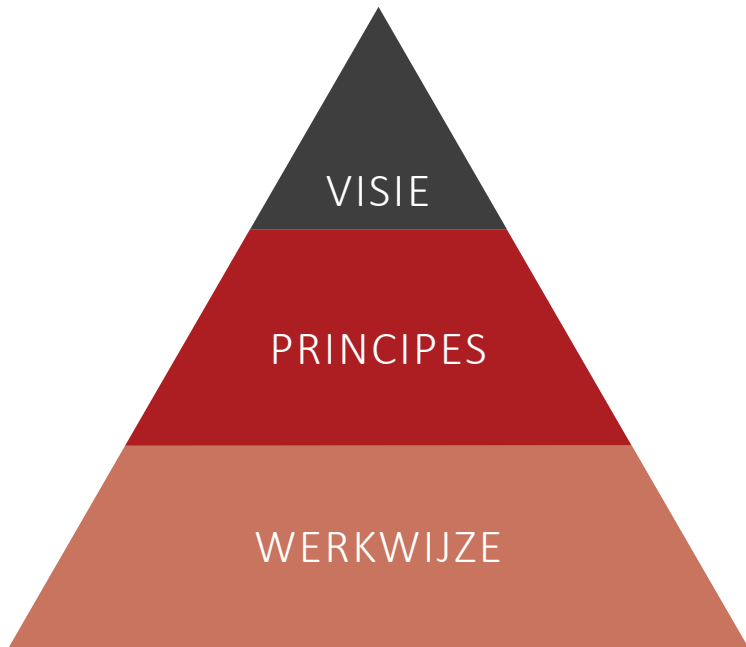


Organisatievisie en leidende principes VRD



Veiligheidsregio
Drenthe



ORGANISATIEVISIE EN LEIDENDE PRINCIPES

In dit document staan de uitgangspunten waarop we de VRD hebben gebouwd. Het zijn onze organisatievisie en leidende principes. Ze geven houvast voor praktische situaties.

De organisatievisie, principes en werkwijzen van de VRD en de verhouding daartussen kun je zien zoals in de piramide op de pagina hiervoor. De visie staat bovenaan, leidt ons en is het minst veranderlijk. De leidende principes

vloeien voort uit de organisatievisie en geven richting aan de werkwijzen, die de concrete uitwerking zijn van onze visie en principes. Na verloop van tijd kunnen onze werkwijzen zich sneller aanpassen dan de bovenliggende principes, die ook weer (iets) minder vaststaan dan de organisatievisie.

INHOUDSOPGAVE

ONZE OPDRACHT	7
ORGANISATIEVISIE	9
1. We streven naar flexibiliteit en wendbaarheid, efficiëntie en effectiviteit	10
2. We organiseren vanuit de bedoeling en vanuit onze waarden	14
3. Iedereen staat voor de opgave van de VRD	18
4. Het gesprek is ons belangrijkste instrument	22

LEIDENDE PRINCIPES**25**

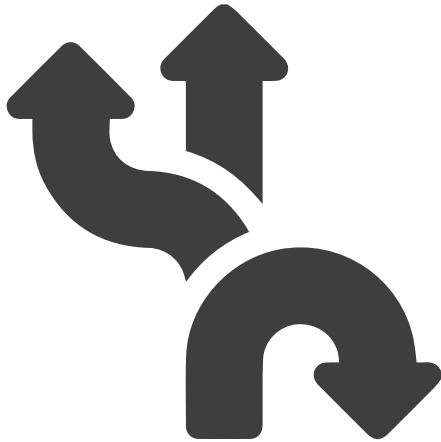
1. Onze maatschappelijke opdracht bepaalt ons werk 26
2. Professionele ruimte vraagt om verantwoordelijkheid en verantwoording 30
3. We waarderen ieders toegevoegde waarde 34
4. De situatie bepaalt hoe je werkt 36
5. We hebben een eenvoudige structuur van teams en portefeuillehouders 38
6. Het MT stemt af over het totaal 42
7. We besluiten binnen onze opdracht 46
8. We nemen besluiten op basis van consent 50
9. Medezeggenschap is participatie 54
10. Leiderschap is afhankelijk van de situatie 58
11. We leren continu 62

ONZE OPDRACHT

De VRD is dé organisatie van de twaalf Drentse gemeenten die zich inzet voor een zo veilig mogelijke leefomgeving. Daarom treden we op bij calamiteiten en crises en vergroten we bewustwording over veiligheid. Dát is onze opdracht. Die voeren we uit voor de Drentse samenleving en met de Drentse samenleving.



ORGANISATIEVISIE



1.

We streven naar
flexibiliteit en
wendbaarheid,
efficiëntie en
effectiviteit

Om onze maatschappelijke opdracht uit te kunnen voeren, zijn wij als organisatie en individuele medewerkers onderdeel van de samenleving. Samen vormen we een flexibele en wendbare netwerkorganisatie.

We willen flexibel en wendbaar zijn, zodat we:

1. snel kunnen inspelen op trends en ontwikkelingen in de samenleving;
2. ons werk kunnen aanpassen aan onze maatschappelijke opdracht;
3. de rol kunnen kiezen die het best past in de netwerken waarin we opereren;

4. tijdens calamiteiten en crises, die vaak bestaan uit onvoorziene en voorheen onbekende factoren, adequaat op kunnen treden.

Een andere reden is dat we tegelijk stabiel worden als organisatie. Als de inhoud van het werk verandert, moet de organisatie van het werk namelijk vaak ook veranderen. Met een flexibele en wendbare organisatie voorkom je ook dat je van de ene reorganisatie naar de andere gaat, omdat je met de bestaande organisatie kunt inspelen op de veranderingen.

We werken ook efficiënt en effectief, zodat we goed omgaan met het geld dat ons ter beschikking is gesteld. Kosten maken we weloverwogen en iedereen, op elk niveau, werkt in het besef dat het geld waarmee de VRD haar taken uitvoert vanuit de samenleving komt. Dat we ons flexibel en wendbaar organiseren is ook met de bedoeling efficiënt en effectief te zijn: door ons aan te passen aan wat van ons gevraagd wordt, doen we zo min mogelijk overbodige dingen, omdat we daarmee stoppen zodra ze niet meer gevraagd worden.



2.

We organiseren
vanuit de
bedoeling en
vanuit onze
waarden

Onze opdracht geeft richting aan het werk van de organisatie als collectief en van de individuele medewerker. De opdracht bepaalt de bedoeling van de VRD: waarom wij bestaan en wat wij horen te doen.

Structuren, processen, procedures en instructies zijn hulpmiddelen om onze opdracht uit te voeren; om dat te doen waar de VRD voor bedoeld is. Door op deze manier de bedoeling centraal te stellen en niet de hulpmiddelen, is de aanpassing van de structuren, processen, procedures en instructies eenvoudiger. Ze zijn dan immers niet heilig. En dat komt onze flexibiliteit,

wendbaarheid, efficiëntie en effectiviteit ten goede.

Ons werk doen we ook flexibel, wendbaar, efficiënt en effectief door ons te laten drijven door waarden en ons intern én extern te organiseren op basis van die waarden. Onze waarden bepalen hoe wij willen werken en samenwerken en dus ook welke hulpmiddelen we inzetten en hoe we die inzetten. De manier waarop we in de praktijk werken en samenwerken toetsen we namelijk aan de kernwaarden: doen we de dingen in ons dagelijks werk volgens onze waarden? Anders gezegd, de kernwaarden bepalen hoe

wij onze leidende principes invullen.

En in alle gevallen – ook als ergens een structuur, proces, procedure en instructie voor is – maken we gebruik van ons moreel kompas: onze inschatting of iets gaat zoals het hoort, volgens onze waarden. Dat kompas wordt alleen maar sterker doordat we elkaar daarop aanspreken. En daardoor zijn er weer minder structuren, processen, procedures en instructies nodig.

Bovendien wil de VRD een aantrekkelijke werkgever zijn waar mensen werken die de waarden van de VRD delen en met passie en

verantwoordelijkheidsgevoel hun werk uitvoeren voor de samenleving. Het werken volgens waarden maakt mogelijk om creatief en innovatief te zijn. En het geeft ruimte om vakmanschap in te vullen. En dat is prettig werken, juist voor mensen die werken vanuit overtuiging en passie.

Onze kernwaarden herijken we periodiek. De kernwaarde ‘vertrouwen’ is daarin de uitzondering, want die staat vast.

We geloven namelijk dat mensen in de basis te vertrouwen en gedreven zijn om het goede te doen. Als

medewerkers een gedeeld beeld hebben van wat waardevol is (wat de waarden zijn), zijn zij geneigd naar die waarden te leven. Daarom hoeft hun niet precies verteld te worden wat ze moeten doen. Juist als hun procedures en instructies worden voorgeschoteld, raken de waarden uit het oog. Plus, mensen die voelen dat anderen hen vertrouwen doen hun werk beter en met meer overgave en eigenaarschap. En mensen voelen zich ook prettiger als ze ervaren dat ze worden vertrouwd. De veiligheid die ze daardoor voelen, maakt ook dat ze zich gemakkelijker uitspreken en sneller problemen gezamenlijk op willen lossen.



3.
Iedereen staat
voor de opgave
van de VRD

De organisatie VRD is niks meer en niks minder dan de verzameling van individuele mensen: VRD'ers. Onze definitie van goed werknemerschap is dan ook dat elke VRD'er op zijn¹ manier helpt de opdracht van de VRD zo goed mogelijk uit te voeren. Iedereen heeft zijn eigen deel in die opdracht maar doet dat altijd met die grotere opgave in het achterhoofd.

We zetten iemand daarom in op het werk dat er te doen is en op die plek waar hij het meeste tot zijn recht komt en waarde toevoegt. Zijn talent² is daarbij bepalend. Dat vraagt flexibiliteit van medewerkers, maar het geeft

hun ook iets: afwisseling, ontwikkeling, vitaliteit en de voldoening van het werk doen dat het beste bij je past. Vandaar dat onze definitie van goed werkgeverschap is: ondersteuning bieden bij het bereiken van de plek waar elke VRD'er zich het best voelt, de beste versie van zichzelf kan zijn en werkgeluk ervaart.

Omdat we altijd ons werk doen met de opgave van de VRD in het achterhoofd zetten we onze middelen daar in waar ze de gezamenlijke doelstelling het beste ondersteunen. Als medewerkers en teams de middelen in hun eigen organisatieonderdeel beheren, bewegen informatie, mensen en middelen

minder soepel. Door middelen organisatiebreed te beheren kunnen we bij veranderingen, waardoor een teveel of tekort aan iets ontstaat, afwegingen maken op het niveau en in het belang van de hele organisatie maken.

Tegelijkertijd gaan we ook hierbij uit van vertrouwen en streven we ook hierin flexibiliteit na. Er spreekt vertrouwen uit als je elkaar de ruimte geeft om op je eigen gebied beslissingen te nemen, vanuit de gezamenlijke doelstelling. En als je niet alles centraal hoeft te beslissen, kun je ruimte geven aan vakmanschap en gemakkelijker wendbaar zijn. Daarom zoeken we

continu de balans tussen kaders stellen en centraal beslissingen nemen aan de ene kant en ruimte geven om decentraal beslissingen te nemen aan de andere.

¹ Waar in dit document mannelijke voornaamwoorden staan kun je ook vrouwelijke of genderneutrale voornaamwoorden lezen. .

² We hanteren gemakshalve de term 'talent' voor de combinatie van competenties, persoonlijkheidskenmerken en motivatie én de potentie om daarin te ontwikkelen.



4.
Het gesprek is
ons belangrijkste
instrument

Als we bewust naar elkaar luisteren en onze expertise, ervaring en beleving met elkaar delen, leren we van elkaar, krijgen we begrip en respect voor elkaar. Zo slechten we barrières voor samenwerking, maken we ruimte voor nieuwe mogelijkheden, kunnen we de beste oplossingen bedenken en maken we goede afspraken. Daarom is het gesprek het belangrijkste instrument in onze onderlinge samenwerking.



LEIDENDE PRINCIPES



1. Onze maatschappelijke opdracht bepaalt ons werk

Onze opdracht geeft richting aan het werk van de organisatie als collectief en van de individuele medewerker. Onze opdracht bepaalt ons waarom en ons wat. Het algemeen bestuur van de VRD stelt tenminste eens per vier jaar via de beleidsvisie en elk jaar via de jaarbegroting vast wat onze opdracht is. En we werken voor, maar zijn net zo goed onderdeel van de samenleving. Daarom signaleren en agenderen we ook zaken die een plek verdienen op de bestuurlijke agenda en geven zo ook zelf vorm aan onze opdracht.

Ook het werk van een team³ komt voort uit een specifieke opdracht, die we periodiek in gezamenlijk gesprek vaststellen. We bepalen dan met elkaar hoe we de VRD-opdracht verder vertalen naar teams. De plannen die hieruit voortkomen zijn het kader voor teams. Daarbinnen hebben zij de ruimte om hun werk naar eigen inzicht te organiseren.

Elk team vertaalt periodiek zijn plan naar individuele teamleden. Dat doet het door te kijken wat het plan vraagt van de invulling van ieders rol en of er eventueel andere rollen nodig zijn of meer inzet op bepaalde rollen, of dat

bepaalde rollen komen te vervallen.

Wat het vervallen van rollen betreft: we zien ergens mee stoppen als een net zo belangrijke activiteit als met iets nieuws beginnen. Onze opdracht geeft immers richting aan ons werk. Als bepaald werk daar niet (meer) aan bijdraagt, zijn we flexibel genoeg om daarmee te stoppen en ons te richten op andere activiteiten die wel iets toevoegen. Als iemand ander werk gaat doen, trekken we daarom ook niet standaard een nieuwe collega aan die dat werk kan overnemen. We kijken dan kritisch of het werk nog (volledig) nodig is en, zo ja, hoe we

de werkzaamheden opnieuw kunnen beleggen. Zo blijven we flexibel in ons denken en handelen.

³ Met 'teams' bedoelen we vaste en tijdelijke samenwerkingsverbanden.



2.
Professionele
ruimte vraagt om
verantwoordelijk-
heid en verant-
woording

We werken met onze opdracht en waarden als belangrijkste kader. Het werk van een team of individu komt, zoals gezegd, voort uit een specifieke opdracht. De verdeling van werk, mensen en middelen doen we over alle portefeuilles tezamen. En bedrijfsvoeringbeleid bepalen we centraal en voeren we vaak ook centraal uit. Die elementen – opdrachten, verdeling van middelen en bedrijfsvoeringsbeleid – bepalen samen het kader en (dus) de ruimte voor teams en collega's.

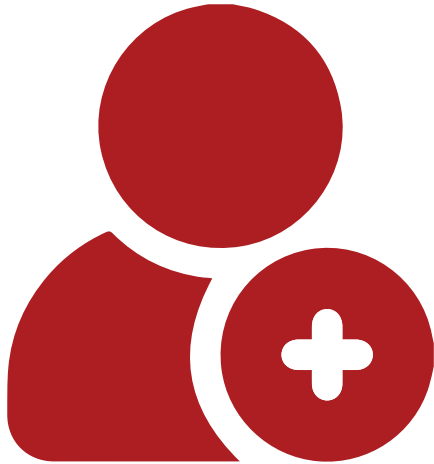
Omdat we uitgaan van ieders vakmanschap, hebben teams en individuen binnen dat kader veel ruimte. Dan gaat het om hoe zij hun eigen werk (hun vak) uitvoeren en hoe zij samenwerken. Dat vertrouwen en die vrijheid geven verantwoordelijkheid. Het betekent dat je oog houdt voor de ander, afstemt waar nodig en goed communiceert over de dingen die je doet, zegt en beslist.

Wijs omgaan met informatie en kennis is daarmee belangrijk in onze manier van werken en samenwerken. Dat gaat over verantwoording afleggen over wat je doet of gedaan hebt, dat je afstemming zoekt met anderen als je weet dat

anderen er ook verstand van hebben, er de gevolgen van gaan ondervinden of er (ook) een verantwoordelijkheid of bevoegdheid in hebben.

Het betekent dus ook: zorgen dat jij je informatie en kennis deelt met degenen die ergens een verantwoordelijkheid of mandaat in hebben, als ze die nodig hebben om hun werk te doen of besluiten te nemen (brengeplicht). En het betekent dat iedereen een haalplicht heeft als het om informatie gaat: als je merkt dat je niet de informatie hebt om te doen wat je moet of wilt doen, ga je zelf op zoek.

Op die manier weten we van elkaar waar we mee bezig zijn en ondersteunen we elkaar. En het zal bijdragen aan het onderling vertrouwen en dát zorgt ervoor dat we elkaar echt de ruimte geven om te doen waar eenieder goed in is.



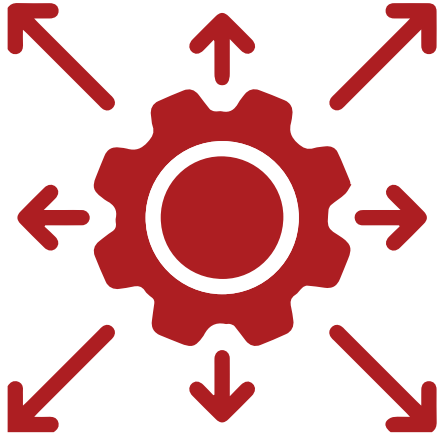
3.
We waarderen
ieders toege-
voegde waarde

Omdat we mensen inzetten op het werk dat er op dát moment te doen is en op die plek waar ze het meeste tot hun recht komen en waarde toevoegen, denken en werken we in rollen. Die rollen zijn breed inzetbaar en sluiten aan bij wat iemand in de praktijk doet.

Bij de VRD waarderen we de toegevoegde waarde die iemand levert aan de organisatie. Dat doen we door te kijken naar het gedrag dat hij vertoont en zijn vermogen om bepaalde typen problemen op te lossen. Dat vermogen kan je in verschillende situaties inzetten en

maakt je dus inzetbaar in verschillende situaties. Ook herkennen medewerkers zich beter in hun waardering als die gebaseerd is op het gedrag dat ze dagelijks laten zien.

Bovendien kunnen we eenieder zo helpen op haar ‘bestemming’ te komen. Dat is de plek waar werk en mens – met haar talent, passie en persoonlijkheid – perfect op elkaar passen. Op die plek ervaart iemand flow. Daarom biedt die plek de ultieme vervulling. En op die plek biedt iemand de optimale toegevoegde waarde aan de organisatie.



4.
De situatie
bepaalt hoe je
werkt

Werk is ook leidend voor inzet, in de zin dat je werkzaamheden bepalen waar, hoe en wanneer je werkt. Je werkplek bij de VRD is overal, tenzij de faciliteiten die nodig zijn voor het werk heel specifiek zijn en op een vaste locatie moeten staan – zoals een tankautospuit of een werkplaats. Je doet je werk waar het op dat moment nuttig is, of dat nou op kantoor, thuis of heel ergens anders is.

Persoonlijke kenmerken en andere omstandigheden bepalen ook hoe je werkt. Als het bijvoorbeeld in jouw situatie nodig is om thuis te zijn of als je bepaalde middelen nodig hebt om

goed te kunnen werken, dan regelen we dat in overleg met elkaar.

We richten onze fysieke en digitale werkomgeving ook hierop in, door bijvoorbeeld het vergaderen en samenwerken ook tijd- en plaatsonafhankelijk mogelijk te maken. Verder ondersteunen we hybride werkvormen, hebben we een kantooromgeving die ontmoeten en samenwerken stimuleert en geven we keuzes in faciliteiten en middelen.



5.

We hebben een eenvoudige structuur van teams en portefeuillehouders

In de basis heeft de VRD een eenvoudige vaste structuur, waarbij de twee kernelementen zijn: teams en portefeuillehouders (pfh's). De teams voeren gezamenlijk alle taken van de VRD uit en hebben, zoals gezegd, vrijheid in het bepalen van hoe zij dat doen en hoe zij binnen het team en met andere teams afstemmen en samenwerken. Het staat ze dus ook vrij hoe ze zich organiseren, bijvoorbeeld wel of niet in subteams.

De vaste teams vormen, naast een plek waar het vaste werk gedaan wordt, een thuishaven voor medewerkers. Zo heeft elke medewerker zijn 'stamgroep'. Elk

team heeft vanuit diezelfde gedachte tenminste één persoon die het aanspreekpunt is voor de teamleden en voor mensen buiten het team. Die persoon houdt zich meestal bezig met personele en organisatorische zaken.

De pfh's hebben elk een aantal van de teams in portefeuille. Zij zorgen ervoor dat de teams gericht blijven op de opdracht en waarden van de VRD. Zij sturen de teams dus aan op het vlak van personeel, dagelijkse activiteiten en inhoudelijk. Zij kunnen dit doorgeven (mandateren) aan leidinggevenden of coördinatoren van hun (sub)teams.

Naast de vaste structuur is er ook een levendige dynamische structuur. Die bestaat voornamelijk uit gelegenheidsteams; voor kleinere, kortlopende initiatieven, voor projecten en grote, langlopende programma's. In die teams komen collega's uit verschillende vaste teams bij elkaar om een opdracht uit te voeren. Bovendien sluiten hier ook regelmatig mensen uit andere organisaties bij aan, waarmee we ook een stuk van onze rol als netwerkorganisatie invullen.



6.
Het MT stemt af
over het totaal

Het managementteam (MT) geeft richting aan de organisatie. De afstemming over het totaal van alle teams, activiteiten en middelen vindt dan ook daar plaats. Het gaat over het afwegen van prioriteiten, aanjagen van initiatieven en het verbinden van teams, mensen en initiatieven waar dat nodig is om de organisatie efficiënt en effectief en op de juiste koers te houden. Daarnaast vult het MT goed werkgeverschap op strategisch en tactisch niveau in. En bovenal geeft het MT, als richtinggever, het goede voorbeeld, door te werken en samen te werken volgens de organisatievisie en leidende principes.

Voor elk thema dat speelt binnen de VRD is een pfh verantwoordelijk. De pfh besluit over zaken in zijn eigen portefeuille. Dat doet hij vanuit ondermandaat van de algemeen directeur, die op zijn beurt eindverantwoordelijk is voor het functioneren van de VRD. Voordat een pfh een beslissing neemt, informeert en consulteert hij waar nodig eerst het MT. Het MT neemt als collectief geen besluiten, maar ondersteunt en draagt als collectief het besluit van een individuele pfh.

De directeur ondersteunt de pfh's waar dat nodig is om hun deel van de opgave van de VRD te volbrengen. Hij draagt

de volledige eindverantwoordelijkheid en geeft tegelijk alle vertrouwen en ruimte aan de pfh's om hun deel van die verantwoordelijkheid in te vullen.

Een belangrijk element in het gezamenlijk aansturen van de organisatie zit in de wijze waarop we omgaan met onze talenten en middelen. Zoals gezegd zetten we die daar in waar ze de gezamenlijke doelstelling het beste ondersteunen. Een pfh consulteert daarom waar nodig de rest van het MT en P&O- en financieel adviseurs, om gezamenlijk afwegingen te maken over financiële ruimte, over welk werk

prioriteit heeft en waar middelen dus het best besteed worden.

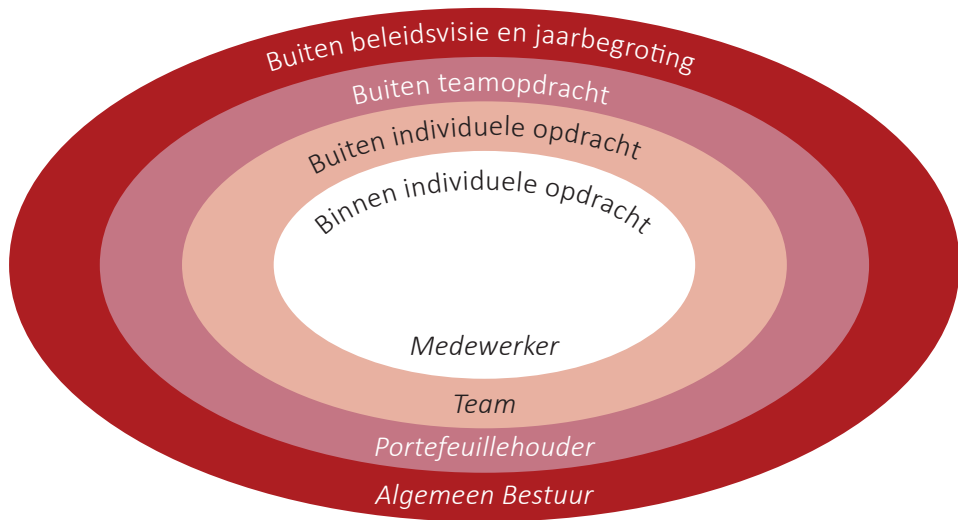


7.
We besluiten
binnen onze
opdracht

Hoe wij tot besluiten komen volgt dezelfde logica als hoe onze organisatie is opgebouwd en hoe opdrachten tot stand komen. Onderstaand schema geeft weer wie het besluit mag nemen en, dus ook, wie verantwoordelijk is voor de besluitvorming.

Iedereen kan initiatief nemen tot beeld-, oordeels- en besluitvorming maar wie uiteindelijk besluit wordt bepaald door het niveau waarover het besluit gaat (binnen of buiten de opdracht van het individu, het team of de VRD). Dat is een bevoegdheid én een verantwoordelijkheid. Als een te nemen besluit bijvoorbeeld binnen de

opdracht van een team valt, mag het team hierover zelf de knoop doorhakken (bevoegdheid). Als de teamleden er onderling niet uitkomen, kunnen ze wel advies inwinnen bij derden, zoals de pfh, maar het is de bedoeling dat ze er alsnog samen uitkomen en het besluit nemen, niet de pfh (verantwoordelijkheid). Zo blijft het eigenschap daar waar het hoort.





8.
We nemen
besluiten op
basis van consent

De VRD wil een organisatie zijn waar elke collega op zijn manier helpt de opdracht van de VRD zo goed mogelijk uit te voeren, waar we onze middelen daar inzetten waar ze de gezamenlijke doelstelling het beste ondersteunen en waar geen schotten zijn. Dat vraagt iets van onze omgangs- en overlegvormen. Want zoiets ontstaat niet vanzelf.

Voor goede besluitvorming moeten degenen die kennis van zaken hebben ook de inbreng krijgen en nemen die recht doet aan die kennis, vanuit de gedachte: wie het weet mag en moet het zeggen. Als iedereen de juiste

inbreng heeft, is er mogelijkheid voor een open gesprek, met ruimte voor alle relevante argumenten en gevoelens over de te nemen besluiten. Zo ontstaan de beste oplossingen en geven we invulling aan de gelijkwaardigheid van individuen. Daarom nemen we besluiten bij consent: als er geen beargumenteerd overwegend bezwaar is tegen het voorgenomen besluit.

In plaats van dat we vragen: ‘Ben je het ermee eens?’ is de vraag bij consent: ‘Kan je leven met het voorgestelde besluit? En zo nee, wat is dan je overwegende en beargumenteerde bezwaar?’ Een overwegend bezwaar is

een bezwaar dat zwaarder weegt dan andere. Bij consent besluiten nemen betekent dus dat niet alle bezwaren per se een plek krijgen in de eindoplossing. Het is zoeken naar dat wat de meeste positieve en minste negatieve kanten kent voor allen.

Een praktische toevoeging waardoor er nog meer ruimte komt voor de expertise van de betrokkenen is de vervolgvraag als iemand een beargumenteerd bezwaar heeft aangedragen: 'Heb je een voorstel dat beter is dan het huidige?'

Besluitvorming bij consent is niet

alleen goed voor de betrokkenheid van medewerkers, voor het open gesprek en voor relevante inbreng van expertise en gevoelens, het is ook een daadkrachtig middel. Het combineert participatie en acceptatie met scherpte en snelheid. Je hoeft immers niet te wachten tot iedereen het ermee eens is maar tot iedereen ermee kan leven.

Op deze manier komen tot overeenstemming is niet gemakkelijk. Het vraagt van de beslisser respect voor de kennis, mening en beleving van anderen en van het individu commitment aan de groep. De gedachte is dat het algemene belang zwaarder weegt

dan het individuele belang en dat we samen voor de opgave van de VRD staan. En het vraagt van ons allen de durf en sensitiviteit om onze kennis en mening op het juiste moment te uiten. Daarom werken we actief aan vertrouwen (anders dooft lef snel uit) en aan de vaardigheden om samen te werken.



9.
Medezeggen-
schap is
participatie

Eenieder verdient inbreng op basis van zijn expertise en belang, omdat we zo breed mogelijke acceptatie van ons beleid nastreven. We willen dus zo breed mogelijke participatie ten behoeve van zo breed mogelijke acceptatie. En we willen iedereen de kans geven bij te dragen aan de opgave van de VRD. Het is immers onze visie dat elke VRD'er op zijn manier helpt de opdracht van de VRD zo goed mogelijk uit te voeren. Actief bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van de organisatie doet ook iets met iemands gevoel van eigenaarschap en werkgeluk.

Het participatiemes snijdt dus aan meerdere kanten.

In de meeste organisaties wordt acceptatie georganiseerd door getrapte vertegenwoordiging, via een Ondernemingsraad (OR). Ambtenarenorganisaties gebruiken daarvoor daarnaast het Georganiseerd Overleg (GO). Wij hebben hiervoor een Team Medezeggenschap (TMZ), dat zich niet bezighoudt met de inhoud van besluiten, zoals gangbaar is voor een OR of GO, maar met de wijze waarop die tot stand komen; preciezer gezegd, hoe de participatie rondom besluiten is. TMZ kijkt dus of de juiste medewerkers op

het juiste moment bij het juiste onderwerp betrokken worden.

Dat wij onze medezeggenschap zo hebben ingericht zegt veel over hoe wij met elkaar willen werken. Dat het zo kan, zegt ook veel over de verhoudingen tussen bestuurder en medezeggenschap, in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (WOR). Mocht daar echter iets in veranderen, dan heeft TMZ altijd een 'noodrem' tot haar beschikking, in de vorm van de WOR. Bovendien staat het TMZ vrij om juridisch advies of advies van vakbonden in te winnen.



10.
Leiderschap is
afhankelijk van
de situatie

Van elke VRD'er vragen we veel eigen initiatief. Voor veel zaken hebben we iets georganiseerd – of het nu gaat om faciliteiten, opleiding, ontwikkeling, rol- of werkverandering of meepraten en meebeslissen. Maar elke VRD'er is er zelf verantwoordelijk voor dat hij er gebruik van maakt. Persoonlijk leiderschap is dus een groot goed voor een VRD'er.

Leidinggevendens zijn binnen de VRD een specifiek soort leider. Ze hebben zorg voor medewerkers, geven richting en bewaken de samenhang.

Een belangrijk element daarin is de

verantwoordelijkheid die leidinggevendens dragen of beleggen als andere medewerkers de verantwoordelijkheid niet meer alleen kunnen dragen. Je verantwoordelijk voelen en het niet zijn is zwaar. Dan wil je steun kunnen vragen of de mogelijkheid hebben om bijvoorbeeld je opdracht terug te geven of iemand anders de verantwoordelijkheid te laten dragen. Die grens, tussen waar je verantwoordelijkheid hoort te nemen als professional en waar je de verantwoordelijkheid over moet dragen, is niet 1-2-3 vast te leggen. Het is een subtiel spel van de juiste verantwoordelijkheid op het juiste moment op de juiste plek leggen. Leidingge-

venden zijn de bewakers van dat spel.

Van onze leiders, en dat kan iedereen zijn, verwachten we dat zij contextafhankelijke stijlen hanteren: dat zij hun leiderschap aanpassen aan wat er in de situatie nodig is. De situaties kunnen we grofweg indelen in de volgende:

1. Als helder is wat er moet gebeuren, verwachten we van de leider dat hij het beleid of de opdracht transparant uitdraagt en zorgt voor acceptatie ervan (zo doen we het).
2. Als collega's niet weten wat ze of hoe ze het moeten doen, verwachten we van de leider dat hij

meedenkt en coacht (zo kun je het doen).

3. Als collega's zich niet kunnen vinden in het beleid, verwachten we van de leider dat hij luistert (wat is er aan de hand).
4. Als er reden is om het beleid aan te passen, verwachten we van de leider dat hij verbindt en meebeweegt (we hebben jullie gehoord).
5. Als er keuzes gemaakt moeten worden, verwachten we van de leider dat hij doorpakt (zo gaan we het doen).



11.

We leren continu

Om een wendbare, efficiënte en effectieve organisatie te zijn moeten we naast het flexibel inzetten van mensen en middelen ook onze werkwijzen kunnen aanpassen aan een veranderende vraag of geleerde lessen. Daarom evalueren we stelselmatig onze manier van werken.

Na elke uitvoering van een werkwijze checken we kort of er dingen zijn die beter konden en houden we die lessen bij. Eens in de zoveel tijd pakken we die lessen erbij en herijken we de betreffende werkwijze en passen die aan waar nodig. En eens in de zoveel jaar houden we onze principes, waarden en

(een selectie van) werkwijzen tegen het licht om te zien of ze nog aansluiten op de actualiteit en ons voortschrijdende inzicht.

Wil je meer exemplaren of een digitale versie van dit boekje, stuur dan een e-mail naar communicatie@vrd.nl.



Veiligheidsregio
Drenthe

Versie 1.1