

---

# VERSLAG COACHING MANAGEMENT TEAM IKV EFQM TRAJECT

Resultaten van de consultatie mbt coaching management team  
ikv verbetertraject om EFQM-label te ontvangen bij Oxfam  
Solidariteit

---

Februari 2018

Presentatie project .....	3
Selectie van de consultant.....	3
Doelstelling.....	4
Verloop.....	4
Briefing en taking stock	
Coaching	
Ondersteuning interne communicatie en leadership	
Resultaat.....	5
Next steps .....	5
Geleerde lessen .....	5
BIJLAGE 1: Referentietermen voor consultancie	
BIJLAGE 2: Aanpak van het verbetertrajec	

## **Inleiding**

Op vraag van het personeel van Oxfam Solidariteit en in het kader van het C2E EFQM traject, organiseerde Oxfam Solidariteit in april/mei 2017 een organisatie-wijde assessment van de sterktes en zwaktes van de organisatie.

De scores van Oxfam Solidariteit waren eerder gemiddeld, en er is een duidelijke bezorgdheid van het personeel en aandrang om een aantal hete hangijzers aan te pakken, namelijk:

- Duidelijkheid over de visie van Oxfam Solidariteit en hoe een aantal issues hierin passen: migratie, Westelijke Sahara, gender...
- Duidelijkheid over de identiteit en waarden van Oxfam Solidariteit
- Inbedding in Oxfam International
- Managementteam: continuïteit van visie en consistente boodschappen verbeteren
- Performance management versterken
- Organisatiestructuur: silos en werkdruk verminderen
- Nood aan communicatie-reflex

Het management heeft als antwoord hierop een aantal prioriteiten geformuleerd:

- Common views op aantal topics, die visie van Oxfam Solidariteit verduidelijken en organisatie-wijde strategische planning
- Performance management van strategische planning
- Interne communicatie
- Leadership & cultuur

Met ondersteuning van het kwaliteitsfonds, wordt het management team van Oxfam Solidariteit bijgestaan in het managen van dit veranderingsproces, met als belangrijkste stappen een aanpak uitwerken die heeft geleid tot verschillende actieplannen per prioriteit, en directe ondersteuning voor de prioriteiten leadership&cultuur en interne communicatie.

Deze consultatie omtrent “coaching van het verbeteringstraject”, met financiële steun van het Kwaliteitsfonds van NGO federatie en Acodev, werd uitgevoerd door ODS sinds september 2017 en zal afgerond worden in juni 2018.

Contactpersoon: Anke Leflere (anl@oxfamsol.be)

# PRESENTATIE PROJECT

Naam van de organisatie	Oxfam Solidariteit
Contactpersoon	Anke Leflere – Beheerder lerende organisatie
Telefoon en e-mail	+3225118919 anl@oxfamsol.be
Titel van het project	<b>Coaching van het management team in kader van de uitvoering van het EFQM traject</b>
Datum indiening project	06 /2017

## SELECTIE VAN DE CONSULTANT

In augustus 2018 verspreiden we de referentietermen voor deze opdracht. De consultant werd gekozen via een publieke aanbesteding, en gekozen op basis van criteria vermeld in de referentietermen (zie bijlage). De selectie vond plaats in 2 stappen:

- Ontvangen en selectie van 3 schriftelijke voorstellen
- Interview met de geprefereerde consultant

### 1. Ontvangen en selectie van 3 schriftelijke voorstellen

3 consultants stuurden ons een schriftelijk voorstel op basis van de referentietermen voor een consultancie (bijlage 1) om het management team te begeleiden ikv het verbetertraject. Op basis van deze schriftelijke voorstellen kregen twee kandidaten zeer gelijkaardige score (35 vs 36).

- Marc Raes (Clear Change) omdat hij in het verleden al met ons heeft gewerkt, en dus zowel de organisatie als EFQM goed kent.
- ODS omdat hun methodologie erg aantrekkelijk was (iets intuitievere aanpak, minder technisch), prijs en omdat ze meer verschillende soorten expertise in huis hebben.

### 2. Interview met ODS

Vervolgens contacteerden we ODS voor een interview zodat we een beter begrip zouden krijgen van de voorgestelde methodologie. Gedurende dit gesprek werd onze voorkeur voor ODS bevestigd, en op basis hiervan gingen we over tot de selectie. ODS paste haar voorstel aan dat als basis dient van de samenwerking.

**Resultaat:** Organisational Development Support – ODS

**Contactpersoon:** Hans Wolters - hwolters@odsupport.eu

# DOELSTELLINGEN

De doelstellingen voor dit project werden als volgt geformuleerd:

**Managementteam neemt verbetertraject (Changing Together Lab) in handen en volgt het rigoreus op.**

## VERLOOP

### BRIEFING & TAKING STOCK

Op vraag van het personeel van Oxfam Solidariteit en in het kader van het C2E EFQM traject, organiseerde Oxfam Solidariteit in april/mei 2017 een organisatie-wijde assessment van de sterktes en zwaktes van de organisatie.

De scores van Oxfam Solidariteit waren eerder gemiddeld, en er is een duidelijke bezorgdheid van het personeel en aandrang om een aantal hete hangijzers aan te pakken, namelijk:

- Duidelijkheid over de visie van Oxfam Solidariteit en hoe een aantal issues hierin passen: migratie, Westelijke Sahara, gender...
- Duidelijkheid over de identiteit en waarden van Oxfam Solidariteit
- Inbedding in Oxfam International
- Managementteam: continuïteit van visie en consistente boodschappen verbeteren
- Performance management versterken
- Organisatiestructuur: silos en werkdruk verminderen
- Nood aan communicatie-reflex

Het management heeft als antwoord hierop een aantal prioriteiten geformuleerd:

- Common views op aantal topics, die visie van Oxfam Solidariteit verduidelijken en organisatie-wijde strategische planning
- Performance management van strategische planning
- Interne communicatie
- Leadership & cultuur

ODS heeft als eerste stap in deze opdracht discussies gehad met het management team en interviews gehad met de verschillende leden van het management team om een beter begrip te krijgen van de situatie.

## COACHING

ODS hielp ons om een **aanpak** op te maken voor elk van de 4 prioriteiten (interne communicatie, leadership&cultuur, strategische planning en visie&strategie): (zie bijlage 2)

Voor elk van de werkdomeinen, organiseren we voorbereidende meetings in kleinere groepjes en telkens minstens één meeting voor heel het personeel.

- Elke prioriteit wordt gefaciliteerd door een **lead**, met een functionele verantwoordelijkheid over dit thema. Een directeur is telkens verantwoordelijk voor het geheel van de chantier.
- Al het personeel wordt uitgenodigd om deel te nemen aan een **plenaire meeting met alle medewerkers** om dit thema te bespreken.
- Deze plenaire meetings met iedereen worden voorbereid in voorbereidende meetings met “afgevaardigden” van elk departement/team of met collega’s die zin hebben mee over dit thema na te denken (afhankelijk van het thema).
- De plenaire meetings met al het personeel worden vervolgd door follow-up meetings in kleinere groepjes. Deze vervolgmeetings kunnen verschillende vormen aannemen, naargelang de prioriteit: round tables, met “afgevaardigden” van de departementen, met collega’s die zin hebben om mee over thema na te denken...
- Voor elke prioriteit wordt een korte **nota** geproduceerd waarin de deelnemers een inventaris van het probleem geven, en oplossingen voor dit probleem.
- Alle nota’s worden opnieuw bediscussieerd op een conferentie voor al het personeel die we zullen organiseren in juni 2018. Gedurende deze conferentie-dag zal al het geproduceerde werk worden geanalyseerd, bediscussieerd, en conclusies getrokken.
- Dit hele proces moet leiden tot interne verbeteringen van hoe we werken, verduidelijkingen van onze positie, en een certificatie die bewijst dat we effectief zijn verbeterd in ons functioneren

**ODS ondersteunt ons zodat we deze aanpak actief inbouwen, en nam daarom deel aan verschillende meetings met het management team en plenaire meeting met alle medewerkers.**

## ONDERSTEUNING INTERNE COMMUNICATIE EN LEADERSHIP

ODS ondersteunde ook specifieke prioriteiten: leadership&cultuur en interne communicatie.

- Ikv de prioriteit leadership en cultuur organiseerde ODS een **workshop over leiderschap** met het management team, en met het middle management. Op basis van deze workshop stelde ODS een actieplan om leiderschap te verbeteren in Oxfam Solidariteit.
- Ikv interne communicatie organiseerde ODS samen met de lead een werkgroepje om de belangrijkste problemen te identificeren, en oplossingen voor te stellen. Ook hiervoor maakte ODS een actieplan op.

# RESULTAAT

We hebben **actieplannen per prioriteit** die we de komende maanden zullen implementeren, dit is een goede eerste stap. Toch hadden we gedacht ondertussen al verder te staan in ons verbetertraject.

Een tweede, misschien iets minder tastbaar resultaat, is het **wederzijdse begrip** dat is ontstaan tussen medewerkers en managers over problemen zoals leiderschap, interne communicatie... Ook de ruimte krijgen om mee te praten en te participeren wordt geapprecieerd, de sessies van de afgelopen maanden verliepen in een aangename stemming. Uitdaging hierbij is dat dit voor de medewerkers niet te zwaar mag worden qua bijkomende taken.

Ten slotte heeft dit traject ons gedwongen om **rollen en verantwoordelijkheden** duidelijker vast te leggen in de organisatie, om ownership (en zo implementatie) over het proces te garanderen. Aan procesbeheer (en rollen en verantwoordelijkheden) werken we al sinds 2016 (mede met ondersteuning van het kwaliteitsfonds).

# NEXT STEPS

De volgende next steps voor de verdere uitrolling van dit verbetertraject zijn:

- Owner per actie en actieplan identificeren
- Implementatie van de actieplannen
- Mechanisme voor opvolging voorzien
- Evaluatie van het verbetertraject
- EFQM-visite en certificatie

# GELEERDE LESSEN

- Belangrijkste geleerde les is dat verbetertrajecten erg tijdsintensief zijn: De hoge graad van participatie en het afbakenen van verantwoordelijkheden tussen medewerkers en verschillende leden van het management team, en al die mensen in dezelfde richting doen kijken, blijft een behoorlijke tijdsconsumerende uitdaging. Maar dat het evenwel erg belangrijk blijft om ruimte te voorzien waarin die feedback over het traject kan gegeven worden.
- Het is erg belangrijk om acties en aanpak op papier te zetten, en meetings telkens goed voor te bereiden zodat er duidelijke feedback komt op deze nota's.
- Elke actie en elk actieplan moet een duidelijke owner hebben, die zich terug vindt in het plan en weet dat het aan hem/haar is om dit uit te rollen.
- Coaching gaat als meer dan zorgen dat er een technische opvolging is, het gaat om een cultuurwijziging in heel de organisatie ondersteunen.