



Joop Pol,  
gemeentesecretaris  
van Spijkenisse

# Grip op leiderschap in Spijkenisse

*Al ruim vijf jaar wordt er in onze organisatie door medewerkers en management hard gewerkt aan een cultuurveranderingstraject, genaamd Op Koers. Het traject is ingezet omdat de toenmalige sectoren te veel hun eigen weg gingen en een gemeenschappelijk doel ontbrak.*



**D**eze verkokering zorgde er ook voor dat de relaties binnen het managementteam (MT) (gemeentesecretaris, drie directeuren en concern-controller) en tussen dat MT en het college jarenlang verre van ideaal waren. De drie sectoren hanteerden eigen regels en een eigen aanpak op

van leidinggeven was aan een oppepper toe.

## Stille evolutie

Het verbetertraject is vanaf het begin niet als een reorganisatie opgezet. Voor ons geen directiemodel, gekantelde organisatie of een ander modieus middel tegen alle kwalen. Een structuurwijziging leidt niet vanzelf tot verbeteringen waar de klant iets aan heeft. Daar is vooral een verandering in het gedrag van medewerkers voor nodig. De kunst is om alle verbeteringsprocessen te bundelen, waar nodig aan te vullen en de beweging in de gewenste richting in stand te houden. Dus geen grote ommezwaai in één klap, maar een constant vernieuwingsproces met het oog op wat de omgeving vraagt. Bij zo'n ontwikkelingsproces past de term Stille evolutie.

De inhoud en aanpak van dat concept zijn in de afgelopen jaren gegroeid. Zo is steeds bewust geko-

*Voor ons geen modieus middel tegen alle kwalen*

financieel en personeel terrein. De cultuurverschillen waren groot. Maar ook organisatiebreed viel er het nodige te verbeteren. Zo was er ondanks de vele positieve resultaten overal weinig trots en gevoel voor eigenwaarde. Ook werd er gemakkelijk van gemaakte afspraken afgeweken. Procedures kregen meer aandacht dan klanten. De stijl

### De 22 dimensies van de LEA:

- Ervaringsgericht
- Vernieuwend
- Vaktechnisch
- Onafhankelijk
- Strategisch
- Overtuigend
- Vriendschappelijk
- Enthousiasmerend
- Beheerst
- Structurerend
- Praktisch
- Communicerend
- Delegerend
- Procesbewakend
- Feedbackgericht
- Managementgericht
- Dominant
- Resultaatgericht
- Samenwerkingsgericht
- Democratisch
- Gezagsgetrouw
- Invoelend

zen voor 'doe het zelfden'. Geen extern ingehuurde consultants of interim-managers aan het roer, maar verbeteringsprocessen zoveel mogelijk door eigen mensen laten bedenken en invullen. Behalve dat het voordeliger is, heeft deze aanpak ook als voordeel dat eigen mensen de organisatie kennen en dat ze zich tijdens het ontwikkelproces de vernieuwingen al eigen maken.

## Op Koers

De naam 'Op Koers' die het traject uiteindelijk kreeg, gaf aan dat de zaak in beweging was én dat die beweging in één richting ging. Zo werden samenhang en gemeenschappelijkheid benadrukt en werden er zes koersbepalingen gekozen, die bij iedereen tussen de oren zouden moeten belanden. Die voor het management luidde 'het management staat aan het roer'.

Managers hebben een duidelijke voorbeeldfunctie. Ze hebben een



Cultuurverandering? Spijkenisse doet het zelf. Foto: Peter de Jong.

heldere visie, dragen deze eensgezind en consequent uit. Ze formuleren duidelijke en haalbare doelstellingen, maken concrete afspraken met hun medewerkers en spreken hen aan op het nakomen hiervan. Managers geven hun medewerkers ruimte bij de invulling van de eigen functie en inspireren hen tot goede prestaties en blijvende ontwikkeling. Ze bevorderen trots en benaderen medewerkers positief. Door het tonen van leiderschap en lef weten ze een breed draagvlak voor veranderingen te creëren.

De leiding geeft dus het goede voorbeeld en dient over de juiste instrumenten te beschikken om het werk te kunnen doen. Er is daarom de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in de onderlinge contacten – onder meer door het starten met het Netwerk afdelingshoofden en het Netwerk teamcoördinatoren – en in een breed ontwikkelingsprogramma. Maar er is nog veel te doen.

Inmiddels bevindt Op Koers zich in de tweede levenscyclus van vier jaar. Met veel zaken gaan we onverdroten door. Maar nieuwe ontwikkelingen, zoals die op de arbeidsmarkt, vragen om een wending. We willen bijvoorbeeld meer grip krijgen en houden op leiderschap. De leidinggevers zijn immers cruciaal voor de effectiviteit van een organisatie. Zij moeten anderen beïnvloeden hen te volgen en te helpen met implementeren. Dit is de essentie van leiderschap.

### Leiderschaps Effectiviteits Analyse

Om alle leidinggevers te ondersteunen, hebben we recent als hulpmiddel de zogenaamde Leiderschaps Effectiviteits Analyse (LEA) omarmd. Dit is een proces van individuele ontwikkeling, ontworpen om de effectiviteit van een leidinggevende te verhogen. Alle directieleden en afdelingshoofden (23 in totaal) nemen hieraan deel.

Het traject begint voor iedere deelnemer met het invullen van enkele vragenlijsten. Tegelijkertijd dient iedereen een aantal (minimaal vijf) mensen uit de eigen directe werkomgeving (bazen, collega's, medewerkers) te vragen een vragenlijst in te vullen. De 360° waarnemerfeed-

back die daaruit voortkomt wordt gecombineerd met de resultaten van de zelf ingevulde vragenlijst tot een persoonlijk leiderschapsprofiel in termen van 22 gedragskenmerken of dimensies. Zo wordt een individueel feedbackprofiel gegeven en worden de gebieden geïdentificeerd die de meeste ontwikkeling vereisen. De volgende fase is dan het opstellen van een persoonlijk actieplan om de verbeterpunten aan te pakken. De LEA biedt niet alleen inzicht in het individueel leiderschapsprofiel, maar doet dat ook voor groepen als (sector)directies.

De 23 leidinggevers in onze organisatie hebben tijdens een tweedaagse conferentie in juni jl. alle LEA's individueel en groepsgewijs met elkaar besproken. Dit had een riskante onderneming kunnen zijn, aangezien van iedereen niet alleen de sterke, maar ook de zwakke punten van het eigen leiderschap aan bod komen. Maar de open cultuur die er inmiddels in onze organisatie heerst, heeft ervoor gezorgd dat alle deelnemers zich in een veilige en vertrouwde sfeer kwetsbaar kon-

---

## We staan daadwerkelijk aan het roer

---

den opstellen. Achteraf is dat een belangrijk extra winstpunt van het proces gebleken. Het onderling respect en vertrouwen zijn gegroeid, net als het gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel om het leiderschap in onze organisatie verder te ontwikkelen.

Onze organisatie blijkt (in vergelijking met andere organisaties) een stevig leiderschapsprofiel te hebben; we staan daadwerkelijk aan het roer. Verbeterpunten zijn dat we laag scoren op gezagsgetrouwheid en samenwerken. We gaan dus nogal eens onze eigen gang. De rol van het managementteam wordt breed gewaardeerd, de verhouding tussen het MT en de afdelingshoofden is goed, maar heeft verbetering. Met name de invloed van onderaf moet worden versterkt; het MT is soms te dominant.

De conferentie en de aandacht die we daarna aan de LEA's hebben gegeven, hebben de behoefte vergroot om door te pakken. Tijdens een bijeenkomst met de afdelingshoofden hebben we afspraken gemaakt over de manier waarop we de LEA willen gebruiken op sectorniveau. In bilateraal overleg tussen directeur en afdelingshoofd worden de uitkomsten en eventuele vervolgacties besproken. Daarna krijgen deze een plek in de beoordelings-, functionerings- en ontwikkelingscyclus. Het MT heeft al een echte doedag met de LEA achter de rug. Onder externe begeleiding is ieder individueel lid de spiegel voorgehouden door alle anderen: waarmee moet hij/zij doorgaan, wat moet hij meer laten zien en waarmee moet hij stoppen. Ook deze bijeenkomst had een open en tegelijk veilig karakter. Het gevoel van saamhorigheid is alleen maar sterker geworden.

### Waardevol

We zijn ervan overtuigd dat de LEA voor ons een heel waardevol instrument is om leiderschap in de gemeentelijke organisatie verder te ontwikkelen. Volgende stap zal dan ook zijn onze vijftig teamcoördinatoren in hetzelfde proces te brengen. We hebben hen hard nodig om het gedachtegoed van Op Koers te implementeren. Zij vormen immers de schakel tussen het management en de werkvloer. Door middel van de LEA willen we hen bovendien de kans geven om hun leidinggevende kwaliteiten te verbeteren, zodat ook zij aan het roer kunnen staan. ■

*Reageren? Dat kan, mail naar [vgs@vng.nl](mailto:vgs@vng.nl)*

Hebt u belangstelling voor het logboek Op Koers?:  
[j.pol@spijkenisse.nl](mailto:j.pol@spijkenisse.nl)

Hebt u belangstelling voor de LEA?:  
[www.derooy-mo.nl](http://www.derooy-mo.nl)