



MANAGEMENT AAN HET ROER BIJ DE GEMEENTE SPIJKENISSE



De gemeente Spijkenisse zit midden in de uitdaging de organisatie om te buigen naar een kleinere en slagvaardigere organisatie, waarbij klant- en dienstverlening centraal staan. Leidinggevenden spelen een belangrijke sleutel- en voorbeeldrol om de cultuur om te vormen naar een meer constructieve mens- en resultaatgerichte. Daarom is in 2005 het management Development (MD) traject gestart.

In een interview met Ingrid van Rooijen, beleids- en organisatieadviseur en Henk Lugtenburg, loopbaan- en mobiliteitsadviseur, beiden van de gemeente Spijkenisse, vertellen zij over de aanpak, opbouw en de eerste resultaten van het Management Development traject.

Hoe zijn jullie tot het uiteindelijke MD-traject gekomen?

"Het is bij dit soort trajecten belangrijk scherp te krijgen wat de gemeente in het licht van de ingezette organisatieontwikkeling nu exact verwacht van haar leidinggevenden. Dit heeft geresulteerd in het gewenste managementprofiel. Met behulp van een van dit profiel afgeleide vragenlijst, hebben in 2004 alle leidinggevenden hun ontwikkelbehoefte en -prioriteit aangegeven. Deze inventarisatie en toetsingsrondes bij het MT en de MD-klankbordgroep hebben geleid tot het huidige driejarig MD-programma."

Wat verwacht de gemeente dan precies van haar leidinggevenden?

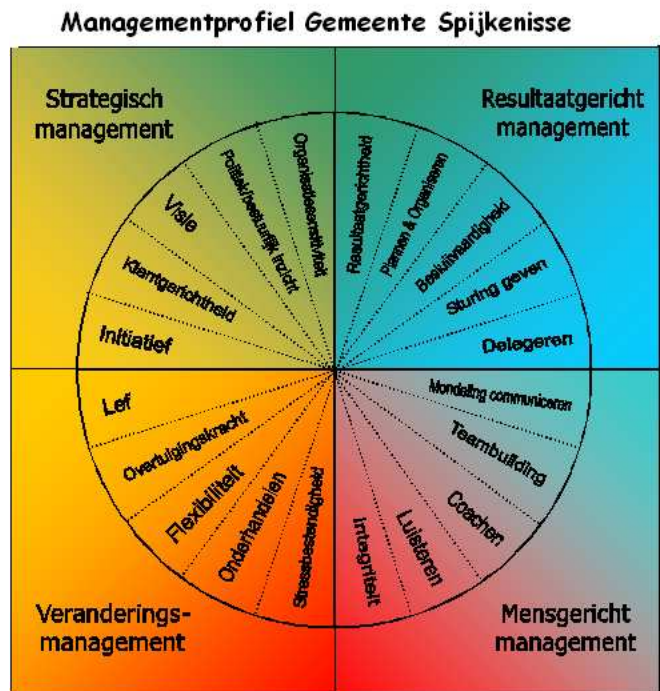
Henk pakt de programmagids Management Development bij de gemeente Spijkenisse en somt de vier aandachtsgebieden op voor leidinggeven: resultaatgericht-, mensgericht-, veranderings- en strategisch management. "Wij vinden het belangrijk dat leidinggevenden richting en sturing geven aan medewerkers en processen teneinde het beoogde doel te bereiken. Aandacht voor een optimaal functioneren en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers is hierbij cruciaal. Om de veranderingen te realiseren hebben we managers nodig die met enthousiasme, zelfvertrouwen en weerbaarheid een breed draagvlak weten te creëren. In feite praten we hier over de ontwikkeling van inspirerend leiderschap." "Ieder resultaatgebied kent een aantal competenties die in de verschillende onderdelen van het MD-programma leidend zijn geweest bij het bepalen van de inhoud en aanpak van de diverse trainingen", vult Ingrid aan.

De leidinggevende van de Gemeente Spijkenisse heeft een heldere visie op het toekomstig functioneren van zijn verantwoordelijkheidsterrein en weet deze visie uit te dragen en te concretiseren. Plannen en activiteiten worden integraal afgewogen en afgestemd op organisatie- en politiek/bestuurlijke belangen. De gewenste doelstellingen en resultaten houdt hij voortdurend voor ogen, gericht op een optimale dienstverlening richting klant. Hij formuleert meetbare en haalbare doelstellingen, maakt concrete afspraken met zijn medewerkers en spreekt hen aan op het nakomen hiervan. Zijn feedback is direct en opbouwend en altijd in een veilige, respectvolle context. Hij is ervan bewust dat hij met zijn eigen gedrag een voorbeeldfunctie vervult. Hij is verbaal sterk, communiceert in heldere en begrijpelijke taal. Hij is in staat zijn medewerkers te inspireren tot goede prestaties en blijvende ontwikkeling. Hij bevordert de individuele verantwoordelijkheid van zijn medewerkers, ondersteunt en geeft hen ruimte bij de invulling van de eigen functie. Hij laat zien dat zijn medewerkers belangrijk zijn en laat zijn trots en waardering blijken. Hij toont leiderschap en lef. Hij weet anderen met zich mee te krijgen door zijn enthousiasme, zelfvertrouwen en weerbaarheid.

Uit welke onderdelen bestaat het MD-programma?

"Het MD-aanbod bestaat uit de onderdelen leidinggeven algemeen, sturen op resultaat en competenties, sturen van verandering en integraal management. Met dit aanbod wordt zowel de managementvaardigheden aangescherpt als de management- en organisatiekennis vergroot.

"Door de modulaire opbouw kan elke deelnemer op maat een ontwikkeltraject vaststellen. Zo leert de persoon in kwestie waar hij/zij op dat moment aan toe is . Maatwerk in optima forma! Het traject kent een doorlooptijd van drie jaar. In het geval een leerwens van een leidinggevende zich buiten het geldende MD-aanbod strekt, wordt naar een passend alternatief gezocht dan wel bij voldoende behoefte en prioriteit - een nieuwe module ontwikkeld", aldus Henk.



Wat is de visie op leren van dit MD-traject

"Visie, visie, ... ik praat liever over bouwstenen en uitgangspunten van het MD-traject", vervolgt Ingrid. "Deze bouwstenen zijn: leren van en met elkaar, leren van en in de praktijk en leren waar je aan toe bent en laten zien wat je geleerd hebt." Er wordt zoveel mogelijk gewerkt met enthousiasmerende en aansprekende werkvormen en behandeling van 'best practices' en cases uit de eigen praktijk. Het leereffect in de weerbarstige praktijk van alledag is daardoor groter. Elementen van action learning dus.

MD-Modules gemeente Spijkenisse:	
<ul style="list-style-type: none"> - basis leidinggeven - doelen stellen en plannen - beoordelen, functioneren en ontwikkelen - organiseren en evalueren - POP - coachend leiderschap - delegeren en timemanagement - verzuimbeïnvloeding 	<ul style="list-style-type: none"> - budgetbeheer - personeelsmanagement - financieel inzicht - bestuurlijk-juridisch inzicht - intervisie - individuele coaching - mentoring - loopbaanoriëntatie

Bron: Management aan het roer bij de gemeente Spijkenisse

Wat is de rol van de leidinggevendenden van de deelnemers aan het MD-traject?

"Leidinggevendenden spelen een belangrijke rol bij het realiseren van het rendement van het MD-traject. Voorafgaand aan het volgen van een module formuleren zij met hun medewerker de te ontwikkelen competenties en de specifieke leerdoelen. Ook wordt in dit gesprek afspraken gemaakt over de tijd en ruimte om het geleerde in praktijk toe te passen en data vastgelegd om de voortgang te bespreken."

Zo'n grootschalig traject heeft natuurlijk een prachtige ouverture gekend?

"Wat dacht je", vertelt Ingrid. "We hebben voor de leidinggevenden een aantal lunchbijeenkomsten gehouden waarin het totale programma geïntroduceerd en de opzet en inhoud nader toegelicht werd. Rondom verandermanagement is een kick-off bijeenkomst georganiseerd. Dit bestond uit een tweedaagse conferentie waarbij een directe link werd gelegd met de uitgebreidere module Veranderingsmanagement van het MD-programma. Zo vond een gedeelte van het programma op het strand plaats waar op speelse wijze de kracht, flexibiliteit en creativiteit van de deelnemers op de proef werd gesteld. Dat hierbij allerlei spelregels werden overtreden, toont vooral de betrokkenheid aan. Deze conferentie werd 'magisch' afgesloten door George Parker. Deze auteur van Het grote boek van de creativiteit liet de deelnemers op verrassende wijze de 'andere manier van werken' ervaren. Een ander doel, je collega op een andere wijze in een andere setting, leren kennen is meer dan gerealiseerd. Binnenkort vindt weer een dergelijke conferentie plaats rondom het thema inspirerend leiderschap."

We zijn nu goed een half jaar verder, wat zijn de resultaten?

"Eigenlijk kwamen tegen de verwachting in de aanmeldingen traag op gang. Waar we onvoldoende rekening mee hadden gehouden, is dat het tijd kost om vooraf met je leidinggevende je ontwikkeldoelen en bijbehorende ontwikkeltraject in kaart te brengen en daarover haalbare afspraken te maken. Vooral die haalbaarheid is ook een probleem. We zitten immers volop in een grootschalig veranderingstraject en dat legt al de nodige belasting op de leidinggevenden. Het gevaar bestaat dan dat de eigen ontwikkeling op de tweede plaats komt te staan. Dat is natuurlijk niet wenselijk en niet in lijn met wat we met het MD-programma beogen. Gelukkig hebben we een MT die dat volledig onderschrijft en ook sterk op deelname aanstuurt. Inmiddels stromen de aanmeldingen binnen en hebben de meeste modules al een of meerdere malen plaatsgevonden. De positieve en constructieve feedback die we tot nu toe van de deelnemers hebben mogen ontvangen, geeft aan dat we op de goede weg zitten. En levert bovendien weer nieuwe ideeën op en aanscherping van het huidige aanbod! Binnenkort gaan we via een tussenevaluatie bekijken of het geleerde ook daadwerkelijk in praktijk zijn vruchten afwerpt."

Wilt u nadere informatie over het opzetten van MD trajecten? Neem dan contact op met Jacco van den Berg van Van den Berg Training & Advies (www.vandenbergrtraining.nl). Van den Berg Training & Advies maakt deel uit van het netwerk



Toen Jacco van den Berg betrokken was bij bovenstaand MD-traject was hij directeur van een ander trainingsbureau.