

GRIP OP LEIDERSCHAP BIJ DE GEMEENTE LEIDSCHENDAM-VOORBURG



&



Eind 2007 startte de gemeente Leidschendam-Voorburg een organisatieontwikkelingstraject. Hierin maakte het sectorenmodel plaats voor een concerngestuurde organisatie en werden de afdelingshoofden integraal verantwoordelijk voor de onder hen vallende bedrijfsprocessen. Om de concerndirectie en afdelingshoofden te ondersteunen bij het in de vingers krijgen van deze 'Andere Wijze van Werken' ontwikkelden de adviseurs van GRIP samen met de opdrachtgever een MD-programma op maat. Dit programma is dit jaar ook begeleid door GRIP (www.gripopleiderschap.nl). Samen met Elise Zandstra, hoofd Strategie en Beleid en een aantal deelnemers (van hen zijn de quotes) bliken wij in dit artikel terug op het eerste half jaar.

Uitgangspunten van de regiegroep

'In oktober en november verkenden Andor de Rooy en Peter Mackaay de wensen van de deelnemers en stelden samen met een regiegroep een plan van aanpak op'; begint Elise. Dit plan kende de volgende uitgangspunten:

- koppeling van de organisatieontwikkeling aan de individuele leiderschapontwikkeling
- gezamenlijke verantwoordelijkheid van deelnemers voor het ontwikkelen en uitvoeren van de managementmodules
- leiderschap zichtbaar maken (LEA) en voortdurend de ontwikkeling in de gaten houden, daarbij ook scherp sturen op de persoonlijke verantwoordelijkheid
- integraal management 'prikkelen'
- het creëren van teamspirit
- bijeenkomsten eindigen altijd in concrete afspraken en acties
- inhoudelijk serieuze zaken worden afgewisseld met luchtige interventies met een hoog leerrendement

'Belangrijke tonen die in dit MD-traject door moesten klinken zijn: *'concreet, praktisch, pragmatisch en confronterend*, aldus Elise. 'Op 20 december 2007 vond de interactieve aftrap plaats in de penthouse van de brandweerkazerne in Leidschendam en was het spel op de wagen.' (zie verder het artikel "Kickoff MD traject gemeente Leidschendam-Voorburg)

Leiderschapsmodules

Vanaf het begin van het MD-traject stuurt een regiegroep op de uitvoering, tussentijdse evaluatie en zondige bijstelling van het programma. Deze regiegroep bestaat uit twee leden van de concerndirectie, twee afdelingshoofden, vertegenwoordigers van P&O en

Strategie & Beleid en twee begeleiders van GRIP. 'Deze groep bespreekt signalen uit het deelnemersveld en zorgt er voor dat de koppeling met het organisatieontwikkelingstraject wordt gemaakt. Dit houdt ondermeer in dat, afhankelijk van de noodzaak in de praktijk, dat zij de thema's voor de managementmodule vaststellen. Inmiddels hebben bijna dertig deelnemers vier modules gevolgd', aldus Elise.

Module 1: Feedback op persoonlijk leiderschap

In de eerste managementmodule (14 en 15 februari 2008) was leiderschap het thema. Al direct vertoonde de concern-directie leiderschap door alle aanwezigen te informeren over de jongste ontwikkelingen in de organisatie en het daaruit voortvloeiende 10-puntenplan. Aansluitend introduceerden de begeleiders de LEA (Leiderschaps Effectiviteits Analyse) waarmee de deelnemers hun eerste spiegel van hun eigen leiderschapsgedrag voorgehouden kregen. Iedere leidinggevende kreeg concrete 360 graden feedback op zijn/haar leiderschap.

Na een welkome onderbreking met door de brandweer verzorgde outdoor oefeningen kraakten de deelnemers hun hersenen over de vraag: welke LEA-dimensies zijn voor de komende zes maanden cruciaal voor het management van Leidschendam-Voorburg? Deze oefening resulteerde in twee richtinggevende profielen, één voor afdelingshoofden en één voor de concerndirectie. Het avondprogramma bood ruim gelegenheid om verder te werken aan een informele teamspirit. De volgende ochtend werden in de nieuw gevormde sparringcirkels de uitkomsten van de LEA-profielen gedeeld en bevraagd. Iedereen eindigde met een persoonlijk ontwikkelpunt voor de komende maanden en zette dat op een bierviltje...

"Na een goede start in december en de tweedaagse in Voorthuizen komen we steeds dichterbij elkaar. De onderlinge samenwerking en communicatie zijn naar mijn mening duidelijk verbeterd. Minder dictaat, meer overleg, meer betrokkenheid."

Sparringcirkels: concreet, praktisch, pragmatisch en confronterend

Daar waar in de managementmodules collectieve thema's in een groot gezelschap aan de orde komen, vindt verdieping plaats in kleinschalige sparringcirkels (zie verder artikel Managementsparring, de ultieme vorm van action learning)

Een sparringcirkel bestaat uit vijf à zes afdelingshoofden en een begeleider. Ook de drie leden van de concerndirectie hebben een eigen sparringcirkel gevormd.

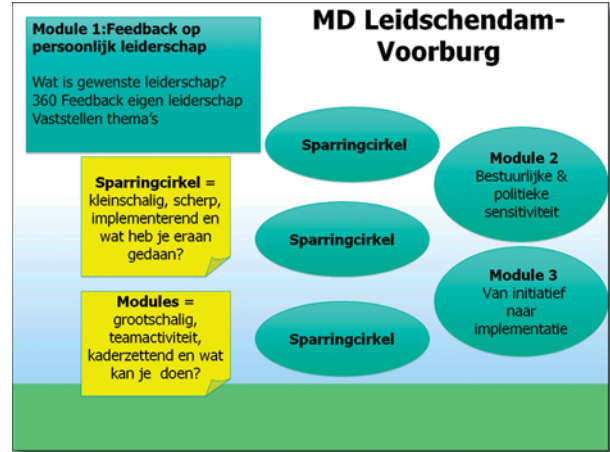
"In de sparringcirkels is de samenwerking goed.

Er is veel ruimte voor inbreng en we bevragen elkaar kritisch."

Module 2: bestuurlijke en politieke sensitiviteit

Op 11 april 2008 stond het thema "bestuurlijke en politieke sensitiviteit" centraal. De afdelingshoofden zetten hun tanden in een pittige praktijkcasus en presenteerden in groepjes hun aanbevelingen aan een panel van drie deskundigen: de burgemeester, een lid van de concerndirectie en de griffier. Naast complimenten voor deelaspecten gaf het panel ook als feedback dat de gepresenteerde aanpakken "te ambtelijk" waren. De burgemeester legde de nadruk op de wereld voorbij de wethouder, de raad en de inwoners van de gemeente. Alle deelnemers kregen als huiswerk een eigen afdelingsplan te maken en dit te bespreken met hun referent in de concerndirectie.

'In een veilige omgeving is aandacht voor elkaars casuïstiek en persoonlijke ontwikkelvragen en hiermee wordt concreet invulling gegeven aan de uitgangspunten: concreet, praktisch, pragmatisch en confronterend', aldus Elise.



rend', aldus Elise. De sparringcirkels komen gemiddeld een keer in de zes weken een dagdeel bij elkaar en in deze bijeenkomsten vindt ook steeds een koppeling plaats met de thema's uit de managementmodules. Zo worden de sparringcirkels ook gebruikt om de doelstellingen vanuit de modules te implementeren in de dagelijkse realiteit.

Module 3: "van initiatief naar implementatie" (c.q. "van visie naar uitvoering")

Op 23 mei 2008 volgde een college over het aansturen van teams en de basisvoorwaarden voor het effectief samenwerken in een team. In de aansluitende Open Space sessie verkenden de deelnemers hun eigen ervaringen binnen Leidschendam-Voorburg en deelden zij met elkaar hun ervaringen en tips. Vervolgens stelde iedere manager voor één van de eigen teams een zes weken actieplan op en committeerde zich hieraan ten overstaan van de collega's uit de eigen sparringcirkel.

Een zomers intermezzo!

Op 4 juli stond hetzelfde thema centraal, alleen nu met het accent op zélf samenwerken. De afdelingshoofden werden in twee dagen uitgedaagd om binnen gegeven kaders een succes te maken van het jaarlijkse zomerfeest - dat diezelfde middag begon! In drie groepen werd 's ochtends in Rijswijk hard gewerkt aan het opstellen van actieplannen en met succes! De feesttent was op tijd ingericht, alle deelnemende ambtenaren werden getraakteerd op een smakelijke maaltijd en de koppeling met het aansluitende vrijwilligersfeest werd met verve gemaakt.

"Ook buiten de MD-dagen om zie ik veel effect. Er is in de omgeving die ik kan waarnemen een forse ontwikkeling op gang gekomen, vooral op de gebieden waar in het traject aandacht aan is geschonken. Zo komt bijvoorbeeld de samenwerking met andere afdelingen op gang en is er groei in de wijze van omgaan met verschillende portefeuillehouders".

"Als ik zie en luister hoe wij in december begonnen en waar wij nu staan dan neem ik nadrukkelijk vooruitgang waar. Dat manifesteert zich in de wijze waarop we met elkaar spreken en naar elkaar luisteren, de individuele contacten die gemakkelijker verlopen. Aan de andere kant zie ik ook dat we nog veel moeten leren. Het is niet eenvoudig om die andere wijze van werken ook zelf als integraal manager vorm te geven. Vooral het terugvallen in de waan van de dag is een steeds terugkerend risico."

Blijvend op scherp

'In september staat op de eerstvolgende management-module opnieuw een pittig inhoudelijk thema centraal: *wat betekent de rol van integraal manager in de praktijk?*' vertelt Elise. 'Een nieuwe voorbereidingsgroep is er al enthousiast mee aan de slag. 'Voor het najaar staat onder meer nog een tweedaagse op stapel. Ondertussen draaien de sparringcirkels natuurlijk

gewoon door. Met een frequentie van een keer in de zes weken komen de deelnemers een dagdeel bij elkaar en zetten de deelnemers zichzelf en elkaar op scherp bij het grip krijgen op leiderschap. En dat is juist de bedoeling'; eindigt Elise.



thema Donderdag 30 oktober 2008
Regardz Zilveren Toren Amsterdam

grip op leiderschap

Hoe kunt u leiderschap in uw organisatie versterken?





Deze GIDS themadag biedt u:

- Zicht op de elementen van een effectief leiderschapsontwikkelingsprogramma
- Antwoord op de hamvragen omtrent het versterken van leiderschap
- Inzicht in uw leiderschap m.b.v. de Leiderschap Effectiviteits Analyse (LEA 360)
- Meer grip op uw eigen leiderschap