De nieuwe pet past ons allemaal!

ONTWIKKELINGSTRAJECT P&O POLITIE ROTTERDAM RIJNMOND

POLITIE Rotterdam-Rijnmond & VAN DEN BERG training & advies

In de zomer van 2006 is een ontwikkeltraject gestart voor 55 P&O-adviseurs van de Politie Rotterdam Rijnmond. Doel daarvan is de adviseurs te ondersteunen in hun ontwikkeling naar een (nog meer) zelfstandige, pro-actieve, overtuigende, samenwerking zoekende, beïnvloedende, ongevraagd adviserende en toegevoegde waarde aantonende adviseur. Het traject werd in nauwe samenwerking met het bureau Van den Berg Training & Advies ontwikkeld en diende een aanzet te geven tot het verkrijgen van meer zelfinzicht en zelfvertrouwen en een klantgerichte en professionele dienstverlening waarbij de bovenstaande opsomming in gedrag en houding zichtbaar worden. In dit artikel leest u over de aanpak en de uitvoering van het traject.

De dienst P&O van de Politie Rotterdam Rijnmond kent sinds januari 2006 een nieuwe structuur. Daarbij is ook de manier van werken gewijzigd. Had voorheen elk district en elke dienst haar eigen P&O-afdeling, nu wordt men bediend door Personeelsmanagement adviseurs (PMA´s) die als frontoffice van de P&O-organisatie fungeren. De back-office-activiteiten zijn uit de districten en diensten verdwenen en centraal georganiseerd.
De PMA´s zijn nog steeds decentraal actief. Daarbij zijn de vraagstukken meer complex dan voor de reorganisatie en is de beoogde rol van de PMA-er een andere (van uitvoerder tot regisseur). Extra lastig is dat de voormalige 'baas' nu een klant is. En niet elke klant was even blij met dit deel van de reorganisatie!
Van de adviseurs van de afdeling IMO (Instroom, Mobiliteit en Ontwikkeling) wordt verwacht dat zij zich (van gescheiden expertises als loopbaan- en opleidingsadviseur) profileren tot ontwikkeladviseurs. De manier waarop zij werken wordt ook anders georganiseerd, namelijk in accountteams aansluitend aan de clusters van PMA-ers.

IK en de klant en de KLANT en ik

Om feeling te krijgen met het vraagstuk en om de huidige- en gewenste situatie scherp in beeld te krijgen, zijn in de zomer van 2006 twintig personen geïnterviewd. Naast een aantal adviseurs en het P&O-lijnmanagement is ook een aantal klanten geïnterviewd. Immers, klanten kunnen als geen ander informatie verstrekken over de door hen gewenste dienstverlening en de daar bijhorende gedrags- en houdingsaspecten van de adviseur.

Op basis van deze interviews is in overleg met de projectgroep (bestaande uit de leidinggevenden van de deelnemers en de externe begeleiders) besloten in het traject de fasen **"IK en de klant"** en **"De KLANT en ik"** op te nemen. In de fase "IK en de klant" staat meer de persoon van de adviseur centraal en wordt in een veilige omgeving 'dichtbij gekomen'. In de fase "De KLANT en ik" krijgt de klant (en zijn beelden, wensen en eisen) een meer centrale rol.

Kick off sessie

Op 6 november is het traject van kant gegaan. Voorafgaand aan de Kick off hadden alle 55 adviseurs via internet een op het P&O-competentieprofiel gebaseerde vragenlijst ingevuld en aan enkele personen uit hun werkomgeving gevraagd dit ook te doen (een 360 graden meting). Doel van de kick off was niet alleen de deelnemers te informeren over en enthousiasmeren voor het traject, maar ook om hen concreet met een leerdoel naar huis te laten gaan. Iets wat de dag erop uitvoerbaar was.

Focus is geconcentreerde aandacht

'Leren is je aanpassen aan je eigen toekomst'. Dus roep een beeld op van wie je wilt zijn en gedraag je er naar!' en 'Waar een wil is ontstaat een weg' zijn zo maar twee citaten van George Parker die duidelijk maken waar het bij persoonlijke ontwikkeling om draait. De gehele ochtend stond in het teken van (nieuw) perspectief pakken en duidelijke doelen stellen.

George Parker gaf met zijn magische interventies de adviseurs concreet inzicht in hoe belangrijk het is om door te hebben hoe je de werkelijkheid waarneemt. Doel van deze inzichten was om de adviseurs eens op een andere manier (in)zicht te geven op hoe zij zelf omgaan met verandering. Hoe leer je zelf? Hoe kun je jezelf voor de mal houden?

Ruim 55 P&O-ers leren en genieten van George Parker

Klant aan het woord

Samen klussen klaren, samen sparren en samen de toekomst in kaart brengen; het realiseren van een goede samenwerking met de lijnmanagers (klant) is voor de deelnemers een belangrijk onderdeel van hun werk. Reden om in de kick off sessie ruimte te creëren voor een kritische maar opbouwende dialoog tussen deelnemers en een klant. Deze plaatsvervangend District chef ging aan de hand van stellingen de discussie aan en deelde met de toehoorders zijn beelden over de nieuwe rol van P&O. De discussie was levendig en open en aan de hand het befaamde model **E = K x A** (Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie) gaf de interne klant aan dat het belangrijk is dat de adviseurs niet alleen oog hebben voor de kwaliteit van hun werkzaamheden maar vooral ook aandacht schenken aan de acceptatie van hun advies bij de lijn.

Workshops

De kick off eindigde met een presentatie van de 360 graden feedback meeting. De uitkomsten van deze meting en de inhoud van de twintig interviews zijn bepalend geweest voor het bepalen van de volgende drie thema's van de workshops:

- take a break! (relativeren)
- orde (organiseren van het werk)
- het spel spelen (omgaan met de lijn)

Het spel spelen:
"Weten hoe de hazen lopen…"

Een van de doelen van deze interactieve workshops was het formuleren van een concreet doel waarmee de deelnemers de dag er op mee aan de slag konden. Leren is immers 5% weten en 95% ervaren! De deelnemers en hun leerdoel zijn op een foto vereeuwigd die in de eerste sparringsessies aan de deelnemers werd overhandigd.

Na afloop van de dag werd direct de stap gezet naar de volgende activiteit: de sparringcirkels. De cirkels werden ingedeeld, de sparringpartners maakten met elkaar kennis en vier dagen na de kick off sessie vond de eerste sparringcirkel plaats. Binnen een maand waren er 10 cirkels in de lucht, elk gefaciliteerd door een externe begeleider.

Sparrringcirkels

Om tegemoet te komen aan de wens om in een vertrouwde omgeving 'dichtbij te komen' (zie IK en de Klant) is gekozen voor de sparringcirkel. In deze nieuwe methodiek gaan deelnemers in kleine groepen aan de slag met hun persoonlijke doelen. Zij brengen casuïstiek in en zijn daarbij, op het scherpst van de snede, elkaars sparringpartner. Sparring combineert de voordelen van training en individuele coaching. Voor meer informatie over de sparringcirkel verwijzen we graag naar het artikel "Sparren op topniveau".

In drie sparringsessies staat de persoonlijke ontwikkeling van de adviseur, de onderlinge samenwerking en de professionele adviesrelatie met de klant centraal. In deze sessies staat niet zozeer de inhoudelijke HRM-expertise centraal, maar gedrag en houdingsaspecten als overtuigingskracht, pro activiteit, stelligheid, klantgerichtheid, samenwerking, resultaatgerichtheid, prioriteiten stellen, het spel spelen, etcetera.

Verhelder(end)

In de eerste Sparringcirkel Verhelderen ontvingen de deelnemers hun 360 graden feedbackrapportage. In dit rapport is het eigen beeld over het functioneren afgezet tegen het beeld van anderen (leidinggevenden, klanten, collega's etcetera). Deze rapportage en het leerdoel van de workshop op de kick off sessie werd met elkaar gedeeld en al 'sparrende' scherpten de deelnemers hun eigen leerdoel aan. Deze werden genoteerd in de map Focus waarin ook de voortgang

van het realiseren van de doelen kan worden vastgelegd.

Just in time and place learning

In de periode tussen de eerste en de tweede sparringcirkel gaan de deelnemers concreet met hun leerdoel aan de slag (leren is doen). Zij worden uitgedaagd zichzelf in een situatie te brengen waarin zij gaan leren. In de tweede sessie delen de deelnemers in een voor hen inmiddels heel vertrouwde omgeving hun ervaringen en bespreken met elkaar de geleerde lessen. Door deze methodiek leren de adviseurs exact datgene dat noodzakelijk is, exact op het juiste moment en met precies de goede mensen om hun heen (just in time and place-learning).

In vervolg op de Sparringcirkels worden er teamsessies georganiseerd. De adviseurs brengen tijdens een tweedaagse sessie gezamenlijk hun klanten en diensten in kaart om zo (klant)gericht aan de slag te gaan. Deze sessies dragen uiteraard ook weer bij aan een nog sterkere samenwerking onderling.

Ook wordt op collectief niveau een aantal thema's opgepakt.
Naast de drie thema's van de kickoff zijn dit de thema's "Adviesvaardigheden" en "Effectief communiceren en beïnvloeden".

Na deze fase krijgt de klant een nog meer prominente rol. De inhoud en aanpak van fase "De KLANT en ik" wordt samen met de projectgroep en de klankbordgroep (bestaande uit klanten) bepaald.

Voor meer informatie over de gebruikte methodieken, relevante artikelen en de begeleiders verwijzen we u graag naar de onderstaande websites
www.vandenbergtraining.nl
www.eenvoudigveranderen.nl
www.managementsparring.nl

De begeleiders van dit HRM-veranderingsprogramma (Jacco van den Berg, Peter Mackaay en Andor de Rooy) zijn eveneens hoofdredacteur van het nieuwe Kluwer-praktijk boek Samen in de Modder, over de rol van HR bij veranderingsmanagement.