

# Managementconferentie Gemeente Spijkenisse

DE SLEUTEL TOT PERSOONLIJK  
EN INSPIREREND LEIDERSCHAP



&



Op 21 en 22 juni vond in de kustplaats Renesse de derde managementconferentie van de gemeente Spijkenisse plaats. In deze tweedaagse hebben het MT en de afdelingshoofden (ruim 20 deelnemers) op een interactieve wijze intensief gewerkt aan hun persoonlijk leiderschap. Uniek was dat - ondanks het grootschalige karakter van de sessie - iedereen op individueel niveau gerichte en scherpe feedback heeft gekregen op het persoonlijk leiderschap. En dat dit direct kon worden geplaatst in het kader van de doelstellingen van de Gemeente Spijkenisse. Dus niet alleen praten over leiderschap maar vooral ook ervaren en inzicht krijgen in het eigen leiderschap en er iets mee doen. De conferentie werd begeleid door Andor de Rooy, hij geeft in dit artikel kort een weergave van deze dagen.

## De sleutel tot persoonlijk en inspirerend leiderschap

Al weer voor de derde keer was Ingrid van Rooijen van de gemeente Spijkenisse betrokken bij het organiseren van de managementconferentie. In al deze conferenties stonden de leidinggevenden van de gemeente stil bij een thema. Dit keer was het thema *De sleutel tot persoonlijk en inspirerend leiderschap*. Hoe doe ik dat nu dagelijks? En past dit bij wat gewenst is?

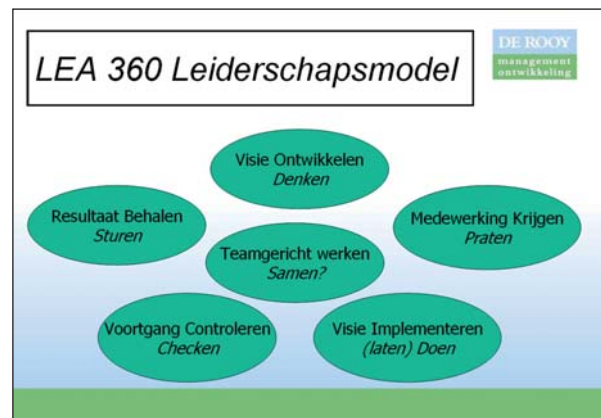
## Een slag dieper

De Gemeente Spijkenisse had samen met De Rooy Management Ontwikkeling een tweedaagse voor ogen waarin leiderschap "dichtbij" zou komen en persoonlijk zou worden ervaren. Dus geen afstandelijke colleges en academische sprekers, maar echte gesprekken met diepgang in een kleinschalige en vertrouwde setting. Geen theorie, power point sheets en managementmodellen, maar praktijkcasuïstiek en het delen van persoonlijke ervaringen.

### Aanpak Spijkenisse

- normaal doen & eenvoudig houden
- wel programma geen keurslijf
- kleinschalig
- veel ruimte praktijkervaring
- minimum aan theorie
- veiligheid & vertrouwen
- open en eerlijk zijn naar ons en elkaar

Ten opzicht van de eerste twee conferenties ging deze conferentie duidelijk een slag dieper. Door het inzetten van de Leiderschap Effectiviteits Analyse (LEA360) werden de deelnemers uitgedaagd om kritisch naar het eigen leiderschapsgedrag en dat van hun collega te kijken.



De LEA 360 meet leiderschapsgedrag (wat iemand doet) en dus niet persoonlijkheidsaspecten. De analyse is opgebouwd rondom een leiderschapscyclus met de aspecten visie creëren, medewerking krijgen, visie implementeren, voortgang controleren, resultaten behalen en teamgericht werken. Binnen deze aspecten zijn 22 concrete gedragsdimensies opgenomen. De rapportage geeft aan hoe iemand zich gedraagt en het geeft niet aan of dit goed of slecht is. De LEA360 is dus geen beoordelingsinstrument.

## Hoe zijn we gevaren?

De managementconferentie werd op de juiste toon geopend door de Gemeentesecretaris, Joop Pol. Hij schetste het kader van leiderschap binnen de gemeente

Spijkenisse en ging in op het belang van persoonlijk en inspirerend leiderschap. Hij vertelde dat de gemeente de afgelopen jaren met het MD-programma een aantal sterke slagen heeft gemaakt op het terrein van kennis en kunde over leidinggeven, maar dat leiderschap nu explicieter naar voren mocht komen. Wat doen wij nu precies als leidinggevend en welke effecten heeft dit op onze medewerkers en uiteraard ook op het resultaat? Joop Pol ging ook in op het feit dat dit soort dagen alleen kunnen slagen als er een goede basis is voor vertrouwen en veiligheid.



### Welk leiderschap is nu gewenst?

Op basis van de leiderschapsdimensies in LEA360 gingen de deelnemers met elkaar een dialoog aan over het gewenste leiderschap binnen de gemeente Spijkenisse. In een opvallend open en in vertrouwde sfeer is gesproken over de onderlinge samenwerking en de aansturing. Het resultaat van deze discussie was dat de leidinggevendenden keuzes hebben gemaakt welk leiderschapsgedrag voor het komende jaar noodzakelijk is om een ontwikkelingsslag te kunnen maken die past binnen de richting en kaders (Op Koers) die de organisatie heeft ingezet.

### Feedback op Persoonlijk leiderschap: hoe doe ik dat nu?

Na deze dialoog brak een spannende fase aan. Alle leidinggevendenden ontvingen hun eigen LEA360 rapport. Onder begeleiding werd kort het profiel toegelicht waarna een ieder zich individueel voorbereidde op een verslag aan de collega's over wat op viel, tegen viel en mee viel. Ook werden de deelnemers uitgedaagd aan te geven wat zij in de toekomst op het gebied van leiderschapsgedrag meer, minder, anders zouden gaan doen. Na dit blok had iedere leidinggevendende echt inzicht in zijn/haar persoonlijk leiderschap.

### Managementsparring® van analyse naar actie!

Praten en in dialoog zijn is goed maar hoe zet je dat nu om naar verandering? Om de slag van analyse naar actie te maken zijn de leidinggevendenden in managementsparringssessies aan de slag gegaan. In kleine

groepen van maximaal vier leidinggevendenden bespraken zij hun profielen. In deze intieme setting ontstonden echte gesprekken over persoonlijk leiderschap, de sterke en zwakke punten, persoonlijke motieven en ideeën over de wijze waarop zij ontwikkelpunten uit het leiderschapsprofiel concreet aan gingen pakken. In deze gesprekken waren persoonlijke casuïstieken leidend. Dus geen theorie maar praktijk bepaalde de agenda.

De term sparring komt uit de vechtsport en betekent 'op het scherpst van de snede oefenen'. Scherpste, pittige feedback en veel interactie zijn dan ook de sleutelwoorden. Een vorm van leren waarbij managers in een kleinschalige en discrete setting onder professionele begeleiding, elkaars sparringpartner zijn. Managementsparring® combineert de voordelen van coaching (gerichte aandacht en feedback) met de voordelen van training (ervaringen delen en leren van anderen). Surf naar [www.managementsparring.nl](http://www.managementsparring.nl) en lees in het artikel *Managementsparring, de ultieme vorm van action learning* meer over managementsparring.



### Inzoomen op de ontwikkeling van mensen

Op de tweede dag stond de volgende vraag centraal:

*'hoe zorg ik met mijn leiderschap voor de ontwikkeling van mijn medewerkers?'*

Bij de beantwoording van deze vraag is ook het LEA 360-rapport ingebracht en werd de discussie pragmatisch ingestoken. Een aantal leidinggevendenden deelden hun persoonlijke profiel met de gehele groep. Dit is *het* voorbeeld om de open en vertrouwde sfeer van deze managementconferentie te schetsen. Deze discussie leverde voor menig leidinggevendende tips en tools op voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van hun medewerkers.

### Het Resultaat en hoe verder na de zomer van 2007?

Aan het einde van de tweedaagse had iedere deelnemer een confronterend maar opbouwend inzicht gekregen in zijn/haar persoonlijke leiderschap. Zij hebben daarmee concrete aanknopingspunten op welke wijze zij hun leidinggevendende positie in de verschillende afdelingen en sectoren kunnen ontwikkelen en versterken. Een aantal leidinggevendenden maakten gebruik van de mogelijkheid om op het einde van de conferentie 1 op 1 een coachingsgesprek aan te gaan met de begeleiders van de tweedaagse.

De derde managementconferentie, *de sleutel tot persoonlijk en inspirerend leiderschap*, was geen op zich zelf staande gebeurtenis, maar een inspirerend begin van de volgende fase van leiderschapsontwikkeling binnen de gemeente Spijkenisse. Wordt vervolgd!

### Het Managementsparring®: de ultieme vorm van action learning

Leiderschapsvraagstukken zijn vaak persoonlijk en uniek. Dit vraagt dan ook om een aanpak die daar rekening mee houdt. Action Learning is dan de uitkomst. Problemen en/of uitdagingen worden besproken en aangepakt met coaching van (ervaren) collega's. In dit vraag- en antwoordspel ontstaan nieuwe inzichten, bewustwording van het bewandelen van plat getreden paden en ingesleten patronen. Zo komt de manager tot gerichte en concrete veranderingen die exact passen bij de uniciteit.

Managementsparring® is de ultieme vorm van action learning. Het is een vorm van leren waarbij managers in een kleinschalige en discrete setting, met professionele begeleiding, elkaars sparringpartner zijn.

Managementsparring® combineert de voordelen van coaching (voldoende & gerichte aandacht) met de voordelen van training (leren van anderen).

De crux is dus de echte dagelijkse casuïstiek van de leidinggevende. Managementsparring® gaat het ergens over, er zit scherpte in en deelnemers laten het achterste van hun tong zien. Wat er echt speelt bepaalt de agenda van de sessies. Action Learning krijgt concreet vorm door managers casuïstiek te laten inbrengen en dit met elkaar te bespreken (Managementsparring®)! Vervolgens bepaalt de leidinggevende wat hij - liefst de dag erop - anders gaat doen. Door de kleinschalige aanpak moeten managers ook echt iets laten zien en brengen, wegduiken is geen optie. De onderlinge betrokkenheid is hoog. Iemand doet 100 % mee of niet.



De belangrijkste basisvaardigheden ontwikkelen mensen al heel vroeg door te experimenteren in het echt. Action Learning gaat ook uit van leren in het echt. Leren door met elkaar - vallend en opstaand - de trap op te komen. Geen boekenwijsheid uitwisselen, maar praktijkervaringen.

### SAMEN IN DE MODDER!

#### De rol van HR bij veranderingsmanagement

In december 2006 is bij Kluwer het nieuwe HR boek *Samen in de Modder! De rol HR bij veranderingsmanagement* verschenen. Dit is een nuttig praktijkboek vol met handvatten, modellen, methodieken, tips en tools voor HR-professionals die hun klanten pro-actief willen ondersteunen bij het realiseren van de noodzakelijke veranderingen. Andor de Rooy is samen met Jacco van den Berg, Peter Mackaay en Mieke Posthumus hoofdredacteur van deze serie.

