DE IMPACT VAN EEN ONTWIKKELTRAJECT OVER PERSOONLIJK LEIDERSCHAP IN DUIVEN

Het voelt alsof ik voor een nieuwe werkgever werk

Door: Hattum Hoekstra / Fotografie: Kees Winkelman

De gemeente Duiven heeft een jaarplanning met veel trainingen, workshops en andere ontwikkelmethodes. Daar is intern veel animo voor, maar dat was niet altijd zo. Sandra Reijmer, projectleider en P&O-adviseur: "Toen we in 2014 twee verplichte trainingsdagen over persoonlijk leiderschap aankondigden, was er behoorlijk wat weerstand. 'Dit gaat onder meer over zelfsturing, maar jullie bepalen dat we dit moeten doen?' Maar na de eerste dag was vrijwel alle kritiek verstomd."

Ze worden wel 'de zeven van Duiven' genoemd, de kernwaarden voor de organisatie en de medewerkers. Ze luiden: vertrouwen, verbinding, zelfsturing, competent zijn, effectiviteit, realisme en veranderen. Dat zijn geen kernwaarden die van bovenaf opgelegd zijn. Het zijn de uitkomsten van een project uit 2012 waarbij de medewerkers zélf de koers van de organisatie bepaalden. En met het project 'Persoonlijk leiderschap' uit 2014 legde Duiven de focus op de eerste vier. Met zo veel succes dat ze nu een doorlopend ontwikkelingsprogramma hebben, waar op vrijwillige basis én op grote schaal gebruik van wordt gemaakt.

VERTROUWEN EN VERANTWOORDELIJKHEID

Jolande Scholten is Hoofd Beleid en opdrachtgever voor het traject bij de gemeente. Zij vertelt: "Om aan alle zeven nieuwe kernwaarden tegelijk te werken, was wel een beetje veel geworden. Daarom hebben we eerst gewerkt aan de kernwaarden die intern de grootste impact hebben. Zodat het daarna gemakkelijker is om ook een cultuur- en gedragsverandering naar buiten te realiseren. Want hoe je het ook wendt of keert: de rol van de gemeente verandert, en medewerkers van Duiven willen mee veranderen."

Reijmer: "Persoonlijk leiderschap is achteraf eigenlijk een iets te krappe term om te vangen wat we in 2014 allemaal al deden. Maar goed - de naam was gekozen en bleef hangen, dus daar doen we niet moeilijk over. Voor ons gaat persoonlijk leiderschap over wie jij bent en hoe je past in de organisatie die we willen zijn. We leggen verantwoordelijkheid laag in de organisatie en dat betekent dat zelfsturing belangrijk is. Het is belangrijk dat mensen vertrouwen voelen, hun verantwoordelijkheid nemen, kansen zien én grijpen. Ook als het om hun eigen ontwikkeling gaat." Jolande Scholten: "We hebben eerst gewerkt aan de kernwaarden die intern de grootste impact hebben."

UITGAAN VAN HET POSITIEVE

De twee trainingsdagen waar het allemaal mee begon, waren vooral bedoeld om bewustzijn te kweken en mensen te laten zien wat de toegevoegde waarde van continue ontwikkeling kan zijn. Reijmer: "Dat hebben we opgezet in samenwerking

met een trainingsbureau. We hebben veel tijd geïnvesteerd in het zoeken naar een geschikte partner, en dat heeft zich terugbetaald."

Scholten: "Het bureau waar we mee werkten kwam ook met het idee om al vóór de training verantwoordelijkheid te laten nemen door de medewerkers. Iedereen vulde een papier over zichzelf in en op basis daarvan vormden mensen groepjes van drie - de organisatiebrede leertrio's - en kozen ze de data van hun trainingen. De eerste trainingsdag draaide vooral om de analyse van elkaars kwaliteiten en het vaststellen van je eigen ontwikkelpunten. Medewerkers gaven elkaar daarbij geen feedback, maar feedforward: ze gaan uit van elkaars positieve eigenschappen."

VERKLARING PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Reijmer: "Tussen beide trainingsdagen in was er gelegenheid om aan die ontwikkelpunten te werken. Met opdrachten, of in gesprekken met trainers of je leertrio. De tweede trainingsdag werd dat samengevat en werd er geoefend met praktijkcases. Bovendien was er veel ruimte voor groepsgesprekken. Over verbinding met de organisatie bijvoorbeeld. Want wat betekent dat nou voor jou? En voor je werk? En aan de hand daarvan werd er ook getraind op gesprekstechnieken. Maar het belangrijkste was de afsluiting.

Sandra Reijmer

Sandra Reijmer: "We leggen

verantwoordelijkheid laag

in de **organisatie** en dat betekent dat

zelfsturing belangrijk is"

Daarbij las iedereen zijn eigen Verklaring Persoonlijk Leiderschap voor: 'dit ben ik, dit wil ik over twee jaar zijn en hier ga ik aan werken!' Omdat je twee dagen erg intensief had samengewerkt, vond eigenlijk niemand dat eng."

DE HELE GEMEENTE OP DE KOP

René van Brandenburg werkt in de buitendienst van Duiven als evenementencoördinator. Hij maakte van dichtbij mee hoeveel impact de training had: "De hele gemeente is op de kop gezet, ik heb echt het idee dat ik voor een nieuwe werkgever werk. Dat is een heel fijn gevoel. Niet dat het hiervoor vervelend was hoor, zo bedoel ik het niet. Maar ik werk nu al eenendertig, tweeëndertig jaar bij de gemeente. Dan kak je toch een beetje in. Vast werk, vaste armoe, noem ik dat. En ik heb nu nog veel meer plezier in mijn werk."
"Vroeger was het heel simpel in de buitendienst. Wij deden ons werk, koppelden dat terug aan de teamleider en wilden dan altijd nog wel even horen dat we het goed gedaan hadden. Nu ben ik me ervan bewust dat ik van veel meer waarde kan zijn. Een voorbeeld. Ik praat veel met inwoners van de gemeente over wat ze willen organiseren. Daar moeten beslissingen over genomen worden. En er moet bezuinigd worden. Voorheen ging ik daarmee terug naar mijn leidinggevende, maar ik heb inmiddels zó veel kennis in huis, dat ik zo'n beslissing eigenlijk prima zelf kan nemen.

Jolande Scholten

Jolande Scholten: "Het is **goed** om **handvatten** te hebben om **veranderende medewerkers** te kunnen **ondersteunen**"

Die verantwoordelijkheid neem ik nu. En ik weet dat ik daar altijd in gesteund word."

"Doordat je ruimte krijgt en durft te nemen, merk je ook dat je steeds serieuzer genomen wordt. Ik zit tegenwoordig steeds vaker bij de evaluatie van evenementen. En ik word nu gebeld door andere ambtenaren die advies willen. Dat komt ook door die training: je leert mensen kennen die je anders niet leert kennen. De buitendienst is niet zo'n eiland meer."

MONDIGER MENSEN

Voor teamleiders en leden van het kernteam (de gemeentesecretaris en de vier afdelingshoofden) was een separaat traject opgezet. Dat was meer gericht op het faciliteren van medewerkers en hun ontwikkeling.

Scholten: "Dat hielp. Het is goed om handvatten te hebben om veranderende medewerkers te kunnen ondersteunen. Je merkte, zeker na verloop van tijd, dat het zelfvertrouwen van verschillende mensen echt was gegroeid. Mensen worden dan ook mondiger, ze zijn duidelijker aanwezig bij overleggen en je krijgt vaker nee te horen. Dat is positief. En het stelt je als collega's en management ook wel eens voor uitdagingen."

René van Brandenburg

René van Brandenburg: "Doordat je **ruimte krijgt** en **durft te nemen,** merk je ook dat je steeds **serieuzer** genomen **wordt**"

"Daarom hebben we als ambtenaren ook altijd goed verbinding gehouden met het bestuur. We hebben erover gesproken dat een traject als dit ook gevolgen heeft. Dat je ambtenaren aan tafel krijgt, die steviger adviseren, maar ook helderder grenzen aangeven. Dat kan spannend zijn, bijvoorbeeld als de ambities van een bestuurder niet matchen met wat organisatorisch mogelijk is. Daar hebben we nu elk kwartaal een overleg over."

BLIJVEND ONTWIKKELEN

Na de twee verplichte trainingsdagen kreeg het programma een vrijwillig karakter. Reijmer: "We bieden onze medewerkers veel cursussen, trainingen en workshops, die nu ook gericht zijn op de andere kernwaarden van de organisatie. Medewerkers moeten zelf kiezen welke activiteiten voor hen passend zijn. Iedere maand is er een maandafsluiting, dan kunnen mensen informeel bijpraten over waar ze mee bezig zijn. En hoewel er altijd een klein groepje is dat je niet meekrijgt, zien we dat vrijwel iedereen in beweging gekomen is."

Scholten: "Dat komt ook doordat we dit hebben gekoppeld aan de normale HR-gesprekscyclus. Iedereen kiest minimaal één ontwikkelpunt, dat standaard op de agenda van die gesprekken staat. Dat blijft zo. En we hebben inmiddels

acht van onze medewerkers geselecteerd om op te leiden tot trainer, zodat we bijvoorbeeld ook nieuwe medewerkers meteen mee kunnen nemen. Het belang van ontwikkeling kunnen we zo ook continu blijven benadrukken. Dat willen we ook. We hebben enorm veel kracht en talent in de organisatie, en we willen medewerkers wel blijven helpen om die ook echt te benutten."