

MANAGEMENT-DEVELOPMENT: BUITENKANT KOMT BINNEN

EMMEN WERKT AAN LEIDERSCHAP MET LEF

Concepten rond klantgerichtheid en dienstverlening zijn mooi, maar hoe krijg je mensen zover? 'Van buiten naar binnen denken', 'regiefunctie', 'samenwerking tussen publieke en private partijen' – overal in gemeenteland hoor je die termen. Maar zonder leiderschap en een beetje lef komt er niets van terecht. De gemeente Emmen opteert voor een Management-development-traject. Arjen Mewe, gemeentesecretaris van Emmen, licht een en ander toe.

Tekst: Erwin van de Pol CMC RVGME, adviseur Rijnconsult

Emmen zet al geruime tijd in op consequent verder ontwikkelen en professionaliseren. Een van de aangrijpingspunten daarvoor is dat management moet uitgroeien tot leiderschap via een Management-development-programma. Voor de helderheid: zo'n MD-programma is een systeem van leerinterventies, ingezet om het managementpotentieel te ontwikkelen, met als doel een systematische verbetering van de management-effectiviteit binnen de organisatie, waarbij gedrag centraal staat. In twee jaar tijd namen in Emmen circa tachtig leidinggevenden aan het MD-programma deel (teamleiders, afdelingshoofden en directie). Binnen het programma stonden drie aandachtspunten centraal: voldoende diepgang, betrokkenheid van het topmanagement, en verbinding tussen organisatie en individu.

MATE VAN DIEPGANG

Een nieuwe koers, strategie of het aanpassen van organisatiedoelen impliceert eigenlijk altijd nieuw gedrag. Dat leidt vaak tot de reflex: 'Hup, iedereen naar een training om het nieuwe gedrag aan te leren.' Maar ingesleten gedrag wijzig je niet in een paar dagen. Indien er geen borging is binnen de organisatie, zijn een paar dagen op de hei mooi en aardig, en keert daarna iedereen verlicht en gesticht weer terug naar kantoor – maar helpt



het? Organisaties hebben de neiging snel terug te vallen in oude patronen. Om zich zichtbaar andere gedragsprincipes eigen te maken, is er meer nodig dan training alleen. Waar het om gaat is dat men zich bewust richt op het niveau van over-

tuigingen en drijfveren, op 'moeten', 'willen' en 'zijn'.

Arjen Mewe, gemeentesecretaris van Emmen: 'Het aanleren van kunstjes helpt niet, ambtenaren zijn geen apen.'

Gedragspatronen kunnen zijn ontstaan door gewoonte, maar ook voortkomen uit diepere lagen van de persoonlijkheid. Daarin inzicht hebben en dat beleven is voorwaarde voor effectief veranderen. Centraal staat dat mensen hun persoonlijke kwaliteiten tot hun recht kunnen laten komen, vanuit hun eigen stijl effectief zijn en in overeenstemming met hun eigen waarden opereren. *Integriteit* en *respect* zijn daarbij de sleutelwoorden.'

'Een belangrijke succesfactor is dat, in de dagelijkse praktijk, het topmanagement in staat is om het MD-traject te leiden en te leven. Dat betekent ruimte geven aan nieuwe verantwoordelijkheden, coachen als de ontwikkeling stopt, het ontwikkelingsproces bewaken, en laten zien in woord en houding dat het MD-traject belangrijk is.' Hij impliceert dat als dit onvoldoende aanwezig is, men er wel mee kan stoppen of er niet aan moet beginnen.

LINK TUSSEN INDIVIDUELE EN ORGANISATIE-DOELSTELLINGEN

Een derde pijler in de aanpak was de wens om continu verbinding te maken tussen de organisatiestrategie en de persoonlijke ontwikkelingsdoelstellingen. Mewe: 'Nogmaals, het is geen "laboratoriumtraject" op de hei. Echter, soms wel een traject dat experimenteert met nieuw gedrag en aanzetten daartoe geeft. Maar er moet in de ontwikkeling altijd een link zijn met de organisatie. Die moet er echt wat van merken, anders is de impact onvoldoende. Dat gebeurt enerzijds door thema's in het traject een plaats te geven, zoals "integraal management" of "vraaggericht werken". Anderzijds hebben we projecten gestart die passen in de doelstellingen van Emmen en waarin leidinggevenden het geleerde in de praktijk kunnen brengen. Dat hebben we gedaan door intervisie en coaching, en door te focussen op cognitieve aspecten tijdens de succesvolle "collegedagen" (lees "studiedagen").'

Na elke afronding van een onderdeel door een groep leidinggevenden vond er een sessie plaats met de betrokken groep en de directie. Daarin keken ze niet alleen terug op de opgedane ervaringen, maar trokken de deelnemers ook lijnen naar de praktijk van alle dag. En met elkaar maakten ze afspraken over de vertaling naar de werkvloer.

Arjen Mewe: 'Zo levert het MD-traject onmiddellijk resultaat op en denken mensen in de organisatie niet: "Zijn ze weer op de hei geweest? Nou, we merken er weinig van." Dit zijn manieren om het MD-programma een duidelijke link te geven met de missie en visie van Emmen, en om doorwerking in de verbetering van systemen, processen en (vooral) cultuur te bereiken. Kortom, wat we ook in de praktijk van onze organisa-

nieuwe cultuur in Emmen. Daarbij kwam de leerervaring dat cultuur iets is dat zij zelf zijn en vormen. Het feit dat ze elkaar beter leerden kennen, was uiteindelijk ook een gewaardeerd neveneffect.

TROTS

En tot slot was er het 'Vuelta-gevoel'. Ten tijde van het traject kwam er een etappe van de *Vuelta*, de Ronde van Spanje, in Emmen aan op de finish. Vooraf was er scepsis ofwel 'kieken wat 't wordt', maar ook een aanpak met veel inzet om in korte tijd alles op alles te zetten en zo het gebeuren vlekkeloos te laten verlopen. Gemeentesecretaris Mewe: 'Toen het peloton eenmaal over de finish was, zagen we euforie, voldoening en vooral trots. Veel gaat er goed in Emmen, maar vóór het MD-traject leek het ongepast om dat hardop te zeggen. Trots zijn op

'AANLEREN VAN KUNSTJES HELPT NIET, AMBTENAREN ZIJN GEEN APEN'

tie zagen: het groeit uit tot een echt *verandertraject*. Er ontstond beweging die merkbaar en zichtbaar is voor medewerkers. Als managers verbindingen maken, verantwoordelijkheid nemen en ruimte krijgen en geven, stimuleert dat medewerkers om ook over hun rol, hun verantwoordelijkheid en hun ruimte na te denken. En dan komt er een zichzelf versterkend proces op gang. Niet automatisch, want het blijft onderhoud vergen, maar wel in de consequente aandacht voor handeling en gedrag.'

Hij somt op wat dit nog meer heeft opgeleverd. Ten eerste heeft elke leidinggevende nog beter ervaren wat het is om een manager of leider te zijn, en heeft geleerd anderen te beïnvloeden, ze mee te krijgen, te delegeren en kennis uit te wisselen. Ten tweede ontstond er, via cultuurmetingen, een gemeenschappelijk perspectief wat betreft de wens voor een

Emmen is nu niet meer (of in elk geval beduidend minder) iets dat je voor jezelf hoeft te houden.'



De verschillende 'lagen' die een aangrijpingspunt vormen voor de ontwikkeling van leiders