



Zijn wij een aansprekende gemeente ?






Hebben wij een 'aanspreek cultuur'?

In veel gemeenten worden momenteel (cultuur)-veranderingstrajecten in gang gezet. Regelmatig ontbreekt het echter aan een aanspreek- en afspreekcultuur, waardoor het moeilijker wordt om gewenste veranderingen door te voeren, of bij te sturen. Het voeren van goede gesprekken tussen medewerker en leidinggevende is een cruciale succesfactor bij de implementatie van veranderingen. Het kunnen en durven aanspreken en het maken van afspraken is van groot belang bij zowel de jaarlijkse beoordelings-, functionerings- en ontwikkelgesprekken, als in de werkpraktijk van alle dag.

Bureau Firmament heeft een training ontwikkeld en met veel enthousiasme uitgevoerd bij drie gemeenten. De gemeente Alphen aan den Rijn, de gemeente Den Haag en de gemeente Zaanstad. Zij waren zeer enthousiast over de resultaten, maar dat hoort u liever van henzelf.

Firmament, Yolanda Dol

Onderwerpen in de training Aanspreken

-  transparant zijn
-  complimenten maken
-  waardevrije vragen stellen
-  feedback geven en confronteren
-  slecht-nieuws gesprekken.

Steeds is er ruimte voor reflectie en het ombuigen van belemmerende overtuigingen naar bekrachtigingen.



Gemeente Zaanstad

"Afspreken om aan te spreken"

Wegens de invoering van het maatregelen- beleid is de behoefte aan een aansprekende cultuur binnen de gemeente Zaanstad actueler dan ooit. 'Aanspreken' als vaardigheid is onderdeel van de professionalisering. Teamleiders hebben voor het realiseren van een aansprekende organisatie een belangrijke rol in termen van voorbeeld gedrag en als coach voor consulenten.

Gesprek met Daniëlle Goudriaan

Teamleider Inburgering gemeente Zaanstad

We waren nogal sceptisch over de training omdat we al zoveel cursussen in het kader van management ontwikkeling achter de rug hadden. De titel van de training die door ons management was gekozen klonk ook heel streng. We dachten "Wat doen we nou weer niet goed?"

De training was echter verbluffend anders. De trainer sprak ons gelijk aan of het klopte dat ze het gevoel had dat we er geen zin in hadden. Nadat we een en ander hadden uitgesproken, ebde het snel weg. De trainer was een geweldig mens, zeer complimenteus over wat wij allemaal goed deden. Zij was een levend voorbeeld voor de positieve aanpak van het model. En het werkte echt. Onze conclusie was: "we doen het best wel goed". De carouselvorm was zeer leerzaam, zowel de ervaring op de leerstoel, als het in de huid kruipen van een ander op de rolstoel. We hebben ontzettend gelachen. De sfeer in de groep teamleiders is hierdoor meer ontspannen geworden en we hebben nog elke maand een informeel contact.

Mijn gesprekken met medewerkers zijn opener en veel duidelijker geworden. Dat komt omdat ik het helemaal niet meer moeilijk vind om open en duidelijk te benoemen wat ik zie, of wat mijn gevoel is. Het positief opbouwen van het gesprek is belangrijk en dat doe ik ook. Dat is voor beide partijen prettiger. Ik stimuleer openheid en het aanspreken ook binnen mijn team en mijn voorbeeld heeft hen gesterkt om hetzelfde te doen.

Gemeente Alphen aan den Rijn

"Dialog met Effect"

In het kader van het HRM speerpunt: Beter Leiderschap verzorgde Firmament voor tweeënvijftig leidinggevenden de training Dialog met Effect. Dit om een effectievere dialoog tussen manager en medewerker te realiseren.

Inhoud:

- schakelen tussen verschillende gespreksoorten
- afspreken om aan te spreken
- onderzoek belemmerende overtuigingen

Emy van Tilburg
opleidingsadviseur



"Een verfrissende mix van techniek en het bewustmaken van overtuigingen"

Interview door bureau Firmament

Waarom hebben jullie gekozen voor Firmament?

In de offertefase, waarvoor wij drie bureaus hadden uitgenodigd, kwamen jullie als heel betrokken over en jullie raakten de essentie van onze trainingsbehoefte. Daardoor ontstond er voor ons een echte klik. In de aanpak die jullie kozen, sprak de directe feedback aan. Bovendien vond er vooraf een persoonlijke intake plaats m.b.t. de leerbehoefte van de individuele leidinggevende.

Wat zijn de ervaringen tot nu toe van de deelnemers aan het traject?

Wat ik terughoor is dat er veel aandacht is voor de persoonlijke vragen van de deelnemers en dat de sfeer en

veiligheid binnen de groep zo sterk is dat je daar ook echt mee aan de slag gaat. Ze zeggen dat ze op deze manier ook ongelooflijk veel van elkaar leren. Het enthousiasme gaat ook vooral over het doordringen in de diepte en de zeer respectvolle aanpak van de trainers.

Zijn er ook andere berichten van deelnemers?

Negatieve geluiden zijn er niet, maar wel dat de cursus anders is dan men had verwacht. Deelnemers denken toch dat ze naar een vaardigheidstraining gaan, ondanks dat wij gecommuniceerd hebben, dat het persoonlijk en verdiepend is. De deelnemers hebben bijvoorbeeld vragen over het niet durven aanspreken, of over het delegeren van taken. De Firmamenttrainers gaan dan de diepte in en onderzoeken de vraag bij de cursisten. Dat is men toch niet gewend.

Is er wezenlijk iets veranderd in de organisatie?

Van onze personeelsmanagement adviseurs (PMA) krijg ik terug dat er zeker wat veranderd is. Genoemd wordt dat de leidinggevenden veel meer spreken over wat zij terugkoppelen naar medewerkers en dat zij voorbeelden geven hoe zij concreet met mensen op de afdeling bezig zijn om gewenste gedragsveranderingen bespreekbaar te maken. Ik heb twee keer letterlijk gehoord: "Ik durf het nu eindelijk te proberen".



Gemeente Den Haag, Dienst SZW "Een aansprekende organisatie"

Firmament verzorgde in de periode 2005-2006 voor de Gemeente Den Haag trainingen rond het project "Dienst SZW, Een aansprekende organisatie".

In totaal 16 groepen van ongeveer 10 leidinggevenden zijn door Firmament getraind. De waardering van deze leidinggevenden voor de training was gemiddeld 8,6. 'Aanspreken' is verankerd door het op te nemen in het opleidingstraject voor nieuwe leidinggevenden.

Aanspreken van medewerkers

In een eerder traject, het vitaliseren van competentie-management, was het Firmament trainers opgevallen dat leidinggevenden een hoge betrokkenheid en hart voor de zaak hebben, naast een sterk sociaal en collegiaal profiel. Vanwege deze hoge mate van collegialiteit vinden de meeste leidinggevenden het moeilijk medewerkers direct aan te spreken op gedrag, vooral als het gaat om negatief gedrag. Leidinggevenden waren wel met de trainers van Firmament eens dat het op een goede manier kunnen aanspreken van medewerkers en collega's op gedrag, resultaat en verantwoordelijkheid een essentiële basis is voor effectief leidinggeven.

Interview met Van Raamsdonk en Spreksel

Met Ernst van Raamsdonk, verantwoordelijk voor opleiding en ontwikkeling, en Vera Spreksel, opleidingsadviseur en projectverantwoordelijke voor het Kenniscentrum Excellente dienstverlening/Lean spraken wij voornamelijk over het langere termijn effect van het project 'aanspreken'.



Vera Spreksel,
Opleidingsadviseur



Ernst van Raamsdonk,
Opleiding en
Ontwikkeling

Ernst Inmiddels zijn we een paar jaar verder. Excellente Dienstverlening binnen de Gemeente Den Haag staat centraal. Bij ons staan klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en samenwerken in het waardenhuis. In feite is 'aanspreken' een belangrijke factor in alle componenten hiervan: in het bespreekbaar maken van wat essentieel is voor de klantgerichtheid, het resultaatgericht werken, maar ook binnen het samenwerken.

Vera Over de hele linie is aanspreken veel meer in het vizier gekomen. Het wordt gezien als belangrijk in de organisatie, het is een thema geworden. De aanspreek-training heeft bewerkstelligd dat zaken bespreekbaar worden gemaakt. Dat aanspreken niet als negatief ervaren wordt, maar dient als verheldering en dingen zichtbaar maakt. Dat verwachtingen worden uitgesproken en aan mensen wordt gevraagd: "wat heb je nodig?" en "wat ga je zelf doen?"

Ernst Ik zelf heb gemerkt dat ik moeite had met aanspreken, omdat ik graag in een collegiale sfeer werk. Ik heb in de Firmament-training ervaren dat aanspreken niet tot polarisatie leidt, en dat aanspreken en collegiaal zijn niet tegenover elkaar staat. We hebben veel op een dieper niveau met elkaar gedeeld en zijn veel meer van elkaar gaan begrijpen. Ik zelf kan nog wel eens resultaat gedreven zijn. Ik kijk sinds de training echter naar welke waarden voor mijn mensen belangrijk zijn; om zeker te stellen dat ik met hun waarden respectvol om ga.

Vera Aanspreken past in het hele Lean-concept omdat er zowel bottom-up als top-down gekeken wordt wat ieders acties bijdragen aan de doelstellingen. Je loopt er echt tegenaan als je niet aanspreekt, dat wordt ook van medewerkers onderling gevraagd. Mensen hebben er ook echt behoefte aan om te weten wat er van hen verwacht wordt, wat zij goed doen en hoe zij het eventueel beter zouden kunnen doen als dat minder het geval is.

Vera/Ernst Onze wens tot excellente dienstverlening vraagt een ander soort leiderschap en een excellente samenwerking binnen teams. We gaan ons de komende tijd richten op de leidinggevenden en de teams om hen te ondersteunen om dit te realiseren.