

Het ontwikkelen van leiderschap



Ebbinge
& company

Executive Search	Assessment
Executive Interim Management	Coaching
Recruitment & Selection	Development

INHOUDSOPGAVE

Pagina:

- 3 Het ontwikkelen van leiderschap bij provincies en gemeenten
- 4 Advies aan en training van de vertrouwenscommissie
- 5 Burgemeester assessment in de procedure
- 6 Provincie Utrecht
- 9 Gemeente Bussum
- 12 Gemeente Stede Broec
- 14 Development Centers
- 15 Ebbinge & Company, onze diensten

OVER EBBINGE & COMPANY

Ebbinge & Company ambieert de preferred partner te zijn bij de optimale invulling van sleutelposities in het bedrijfsleven en de publieke sector. Wij richten ons op de top 10% van de arbeidsmarkt. Van getalenteerde starter tot en met senior directieleden en commissarissen. Wij werken aan duurzame en diepgaande relaties, zodat wij op vakbekwame, betrokken en kritische wijze kunnen adviseren. Het leveren van kwaliteit en resultaat is altijd het einddoel. In onze dienstverlening staat de ontwikkeling en ambitie van mensen en organisaties centraal. Op basis van onze 25-jarige ervaring krijgt u aansluiting bij ons netwerk met talent, mensenkennis en een heldere toekomstvisie.

Met onze diensten concentreren wij ons op een aantal disciplines en sectoren. Onze diepgaande betrokkenheid bij de publieke sector is de aanleiding om u deelgenoot te maken van een aantal belangrijke ontwikkelingen en boeiende cases. Het is tevens de gelegenheid om uitgebreider kennis te maken met de veelzijdige diensten van Ebbinge & Company.

HET ONTWIKKELEN VAN LEIDERSCHAP

bij provincies en gemeenten

Inspirerende samenwerking

Zorgen dat dingen écht gaan gebeuren. De regie durven nemen. Een aantrekkelijke werkgever zijn die talent weet te binden. Meer gebruik maken van de creativiteit van burgers. Dit zijn uitspraken die wij bij uw collega's mochten optekenen in het kader van de evaluatie van een aantal recente projecten. Ebbing & Company begeleidt provincies en gemeenten bij het ontwikkelen van de organisatie. De samenwerking met het management en de medewerkers bij provincies en gemeenten ervaren wij als uiterst inspirerend. De sfeer is professioneel en plezierig, waarbij het stimuleert om te zien dat deze samenwerking concrete resultaten oplevert. In deze brochure willen wij graag onze ervaring bij provincies en gemeenten met u delen. Daarnaast maakt u kennis met de visie en activiteiten van Ebbing & Company.

Vitale coalities

Uit de cases in deze brochure blijkt dat de roep om integraal leiderschap zeer actueel is. Wij zien het groeiende belang van leiderschap als een antwoord op de toegenomen instrumentale benadering in het recente verleden. Tegenwoordig staat het ontwikkelen van medewerkers en het management centraal. Het veranderen van gedrag, binnen de eigen organisatie en in de omgeving daarvan, vraagt om leiderschap. Het fundament van succesvolle provincies en gemeenten bestaat uit vitale coalities: een actieve samenwerking met diverse partijen, lokaal en in de regio. Leaders vormen én richten die coalities.

Krachtige teams

Provincies en gemeenten zijn complexe organisaties waarin diverse belangen, deskundigheden en geluiden gehoord worden. Om deze complexiteit te kunnen sturen en managen moet het leiderschapsteam goed kunnen samenwerken en complementair zijn. Belangrijke trends zijn het inrichten van digitale dienstverlening naar burgers en het verbeteren van de bedrijfsvoering. Dat vraagt ook om het aantrekken van hooggekwalificeerd personeel en benutten van samenwerkingsverbanden en netwerken. Daarvoor is een gemotiveerd en gekwalificeerd leiderschapsteam met een integrale aanpak de eerste vereiste.

Integraal management

De trend naar integraal management stelt extra eisen aan de kwaliteit van leiders in publieke organisaties. Bestaande zekerheden vallen weg, professionaliteit krijgt meer ruimte en de noodzaak van managementkwaliteiten wordt herkend én erkend. Leaders onderkennen het belang van talent in de eigen organisatie. Het gericht ontdekken van potentieel bij de eigen medewerkers en dit potentieel benutten is dan ook een belangrijk thema, zoals blijkt uit de cases. Ebbing helpt bij het samenstellen en ontwikkelen van teams, met het doel om het potentieel van managers en medewerkers in kaart te brengen, te ontwikkelen en te benutten. Wij bedanken de Provincie Utrecht en de Gemeenten Bussum en Stede Broec voor hun openhartige bijdragen.

Advies aan en training van de vertrouwenscommissie

Gesprekken dienen de gemeente een betrouwbaar beeld te geven van de kwaliteiten, ambities en persoonlijkheidskenmerken van een kandidaat. Anderzijds dienen de gesprekken ook voor de kandidaten om te zien wat voor eisen men stelt en of de gemeente passend is.

Het gericht en effectief voorbereiden van de selectiegesprekken door de vertrouwenscommissie is belangrijk voor het beoordelen van de kwaliteiten van kandidaten en met het maken van een gefundeerde, passende keuze tussen kandidaten.

Het gaat dan ondermeer om vragen als:

- procedure techniek, vertrouwelijkheid en privacy;
- regie op de gesprekken, rolverdelingen;
- vraagtechniek, luistertechniek;
- doorvragen naar aanleiding van de profielschets, concrete vragen;
- kans krijgen praktijkervaring op te doen middels een acteur in de rol van kandidaat burgemeester;
- evaluatie van kandidaten; wegen van informatie
- eindbeoordeling van kandidaten, rangordening en conclusies;
- formuleren van een beargumenteerde aanbeveling aan de gemeenteraad en de Commissaris van de Koningin.

Wij kunnen de vertrouwenscommissie van gemeenten en provincies ondersteuning bieden op de volgende gebieden in deze fase:

- overleg over doelen, gewenste resultaten en programma van de training met voorzitter en secretaris van de vertrouwenscommissie;
- kennis nemen van informatie als profielschets, gemeentegids, verslagen overleg raad, en kenmerken van de gemeente;
- instructie aan acteur over specifieke kenmerken van de gemeente en wensen van de commissie;
- voorbereiding training, samenstellen mappen, vaak komen daar elementen in terug als regie zetten op gesprek, rolverdeling, STAR methodiek, beoordelingstechniek en evaluatie;
- ervaringstips over locatie, procedure en gesprekstechniek door ervaren adviseurs;

In het kader van onze ondersteuning en begeleiding van de vertrouwenscommissie kunnen wij uit onze ervaring diverse voorbeeldvragen, formulieren en technieken in het proces aanbieden.

Burgemeester Assessment

in de procedure

Ebbinge & Company heeft een aantal specifieke instrumenten ter beoordeling van kandidaten voor het ambt van burgemeester en aansprekend en passend voor kandidaten. Geen algemene rekentestjes, maar specifieke bestuurssimulaties en bestuursstijl vragenlijsten.

In toenemende mate wordt bij de selectie van een burgemeester gebruik gemaakt van de uitkomsten van een assessment, maar dan wel een assessment op maat en passend bij het ambt. Het assessment vormt een onderdeel van de procedure en levert input voor de besluitvorming, niet meer en niet minder. Met andere woorden: de vertrouwenscommissie besteedt haar verantwoordelijkheid niet uit. Mogelijke vragen en aandachtspunten van de vertrouwenscommissie worden expliciet beantwoord in de rapportage om zodoende de commissie optimaal te ondersteunen.

Het assessment is een helder overzicht op bestuurscompetenties, waarin krachten en kwaliteiten staan vermeld van iedere kandidaat, maar ook de risico's en ontwikkelpunten. Dit helpt de commissie haar eigen indrukken aan te vullen en te ondersteunen met bewijs uit het assessment.

Het burgemeester assessment vindt plaats in een representatief pand, in een eigen kamer, met ondersteuning die past bij het ambt. Het programma duurt een dag. De consultants van Ebbinge & Company zijn lid van het NIP en de NVP en onderschrijven de beroepscode en ethiek. Nadat een kandidaat heeft ingestemd met verzenden van de rapportage, wordt deze toegezonden aan de voorzitter of secretaris van de vertrouwenscommissie. Het is aanbevelenswaardig op voorhand binnen de commissie heldere afspraken te maken over toegang tot rapporten, het innemen van alle rapporten na overleg, en de gebruikelijke vertrouwelijkheid.

Het burgemeester assessment zal worden uitgevoerd door een adviseur die tientallen kandidaat burgemeesters en ervaren burgemeesters in een assessment heeft gezien. Deze assessments kunnen binnen vijf werkdagen gepland worden en ook gerapporteerd worden. Desgewenst kan versnelling plaats vinden.

PROVINCIE UTRECHT

Samenstelling van directieteam vraagt op scherpe keuzes



“Onze organisatie was niet meer opgewassen tegen de eisen van deze tijd. De samenleving vraagt om minder bureaucratie en om slagvaardige organisaties. Daarom is twee jaar geleden het besluit genomen om de dienstenstructuur op te heffen”, stelt Herman Sietsma, algemeen directeur/provincie-secretaris van de Provincie Utrecht.

Sinds 1 mei 2007 geeft hij leiding aan een nieuwe concerndirectie die de integrale aansturing van de organisatie verzorgt. Ebbinge & Company leverde een bijdrage aan de bouw van het team waarin, naast search en selectie, veel aandacht werd besteed aan persoonlijkheid- en samenwerkingsprofielen. Ebbinge is een vertrouwenspersoon die goed helpt bij het verantwoord nemen van beslissingen, aldus Herman Sietsma.

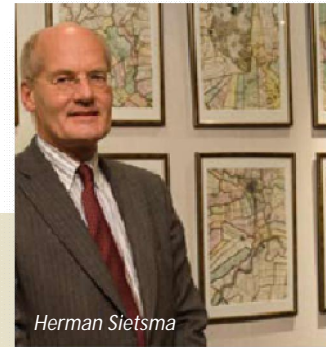
Geforceerde samenwerking

Een korte terugblik leert dat veranderen binnen de organisatie van de Provincie Utrecht meer betekende dan ‘ontstoffen’. Een nieuwe koers was hard nodig. Herman Sietsma: “Er was sprake van een diep ingesleten dienstencultuur, het denken in sectoren. De buitenwereld is niet geïnteresseerd in sectoren, maar in het totaal. Alle aspecten komen aan de orde. Dan zie je dat er werkgroepen ontstaan en dat zijn toch geforceerde samenwerkingsverbanden waarin eenieder uiteindelijk voor het eigen belang gaat. Ik kreeg soms zelfs het gevoel dat sommige medewerkers in dienst waren bij ‘hun dienst’ in plaats van bij de Provincie Utrecht. Vandaar het besluit om de diensten op te heffen.”

Sinds 1 mei 2007 is de nieuwe concerndirectie actief. Herman Sietsma geeft leiding aan drie directeuren, die ieder hun specifieke aandachtsgebieden hebben, bestaand uit een mix van beleids-, uitvoerende en ondersteunende afdelingen. Herman Sietsma: “Deze aandachtsgebieden zijn bijna willekeurig toegewezen, omdat wij willen voorkomen dat er toch weer een nieuwe ‘sectoren structuur’ ontstaat. Wij werken nu volgens een dynamisch model, waarin de noodzaak tot samenwerking leidt tot natuurlijke verhoudingen. Neem bijvoorbeeld het project Gebiedsvisie Vechtstreek. Daarbij komen veel zaken aan de orde, zoals waterbeheer, oeverbeheer, economie en toerisme. Vroeger moest je dan, als je wat gedaan wilde krijgen, met je pet in de hand naar de directeur van dienst. Nu is het allemaal veel transparanter en is de projectleider het aanspreekpunt. Het kastje en de muur zijn verdwenen.”

//

Ik wilde per se nieuwe gezichten in de directie, want daarmee breng je beweging in beeld. //



Herman Sietsma

Nieuwe gezichten

Bij de opbouw van het directieteam is nadrukkelijk gekeken naar de samenstelling van het team. Drie nieuwe directeuren, waarvan twee van buiten de organisatie. Herman Sietsma: "Ik wilde per se nieuwe gezichten in de directie, want daarmee breng je de beweging in beeld. Daarnaast geeft iemand die hier al werkte weer enig houvast. Bovendien hebben wij nu twee vrouwen in ons team en dat is in onze wereld niet vanzelfsprekend." General managers met een complementair profiel, dat was in grote lijnen de leidraad bij de zoekopdracht. In eerste instantie is Herman Sietsma zelf uitgebreid voor de lamp gezet, omdat zijn samenwerkingsprofiel een belangrijk uitgangspunt was voor de werving van collega-directeuren. Wim Keizer, consultant bij Ebbing & Company: "Op basis van deze informatie kunnen wij gericht adviseren over de teamsamenstelling en de werving. Minstens zo belangrijk is het traject daarna. Wij zijn ook nadrukkelijk betrokken geweest bij de ontwikkeling van het team. Naast een gezamenlijk diner, als eerste kennismaking, hebben wij met het nieuwe team een dag doorgebracht en is er duidelijk in elkaar geïnvesteerd. Het gaat dan om een verdiepingsslag. Denk bijvoorbeeld aan de vraag 'Waarom werk je hier eigenlijk?'. Onze continue betrokkenheid vertaalt zich, waar nodig, in individuele coaching."

Brede aanpak

Naast het samenstellen van de conerndirectie is Ebbing & Company nauw betrokken geweest bij de opbouw van de nieuwe organisatie. Er is nu sprake van 20 afdelingen, waarvan er 16 worden geleid door 'zittende' managers. Daarnaast zijn in samenwerking met Ebbing & Company vier nieuwe managers aangetrokken. In oorsprong was er sprake van 35 leidinggevendenden, die allen aan een assessment hebben meegedaan. Eén uitgangspunt was dat managers die langer dan vijf jaar op hun post zaten, per definitie een andere positie kregen. Herman Sietsma: "Natuurlijk best lastig, maar ik kijk op dit proces terug met een positief gevoel. Er ontstaat duidelijkheid voor je mensen. Sommige leidinggevendenden waren blij dit nu juist niet meer te hoeven doen en vonden het prettig om van die taak verlost te zijn. Anderen waren er aan toe om een andere functie te gaan vervullen, bijvoorbeeld een zwaar projectleiderschap."

Meer keuze

Op de vraag wat Ebbing & Company in dit proces heeft betekend concludeert Herman Sietsma: "De grote portefeuille en het netwerk van Ebbing & Company leidt tot een breed palet aan kandidaten. Hierdoor kun je veel scherper keuzes maken. Dat is van groot belang om een goed team samen te stellen. Daarnaast vervult Ebbing & Company de rol van vertrouwenspersoon die helpt bij het verantwoord onderbouwen en nemen van beslissingen. Bovendien is het nuttig dat ze duidelijk verstand van zaken hebben binnen de overheidswereld."

TEAMONTWIKKELING EN -SAMENSTELLING



Winnende teams als motor voor vernieuwingsprocessen



Ebbinge & Company begeleidt (directie)teams in hun ambitie naar meer kwaliteit in het functioneren. Centraal staat persoonlijke groei binnen en van het team in relatie tot de organisatiedoelstellingen. Het team van Ebbinge & Company, bestaand uit adviseurs, psychologen en trainers, prikkelt en confronteert teams door ze concreet terug te geven wat zij zien. Op individueel en teamniveau. De teamleden 'verdiepen' hun profielen aan de hand van onderlinge discussies (intervisie). De heldere profielen en onderlinge zelfkennis leveren tevens een belangrijke bijdrage aan heldere keuzes als het gaat om het aantrekken van nieuwe teamleden.

KRACHT

- Communicatief, energiek, 'snel'.
- Creatief, herkennen van kansen.
- Op hoofdlijnen, toekomstgericht.
- Logische, objectieve analyse.
- Rationele besluitvorming.
- Focus op feiten in plaats van consensus.
- Balans tussen planning en flexibiliteit.

AANDACHT

- Minder aandacht voor rust, overdenken, luisteren.
- Vertaalslag naar de concrete realiteit mag sterker: team is minder praktisch.
- Te gemakkelijk terugkomen op besluiten als nieuwe argumenten 'logisch' zijn.
- Mens en sfeer meer vooropstellen: aandacht voor betrokkenheid.
- Impact van beslissing op anderen meer overdenken.

GEMEENTE BUSSUM

werkt aan 'leiderschap met lef'



"We moeten leren gebruik te maken van de input en het talent van inwoners. Geen brieven schrijven, maar gewoon praten met de mensen", stelt Marjolein Plantinga, sinds enkele maanden in Bussum gemeentesecretaris/algemeen directeur.

Ebbinge & Company startte onder het motto 'Leiderschap met Lef' een programma om het managementpotentieel bij de gemeente verder te ontwikkelen. Alle managers namen deel aan een ontwikkelassessment en volgen nu een op maat ontwikkelde leergang. Een leergang die zich blijft ontwikkelen dankzij nieuwe inzichten 'onderweg'. Ebbinge is flexibel én vasthoudend, zo constateert Marjolein Plantinga.

Externe oriëntatie

'Leiderschap met Lef' is ontwikkeld omdat de externe oriëntatie in de gemeente steeds belangrijker wordt. Marjolein Plantinga kwam binnen bij de Gemeente Bussum op het moment dat de kick-off van de leergang plaatsvond: "Tijdens die kick-off werd er geëxperimenteerd met acteurs, het doel was om de mensen los te maken. Dat is uitstekend gelukt, want ze hebben het er nu nog over. En dat is precies waar het om gaat. Als ik mijn ervaring van de afgelopen maanden op een rijtje zet, zie ik heel veel goede dingen. De mensen die hier werken zijn trouw, loyaal, hebben hart voor de zaak, streven naar kwaliteit en willen bovenal zorgvuldig zijn. Dat heeft ook een keerzijde: je bent dan minder flexibel en daadkrachtig en de snelheid laat soms te wensen over. In feite maken we de vertaalslag van een beheersorganisatie naar ondernemend en proactief. En dan merk je dat veranderen ook pijn kan doen."

Integraal management

Veranderen betekent het loslaten van bekende zekerheden en het doorbreken van hiërarchische verhoudingen. De traditionele lijn van directie, afdelingshoofden en teamleiders wordt anders. Directieleden krijgen een meer coachende rol als programmadirecteur, dwars door de organisatie. Zij worden verantwoordelijk voor directieprogramma's als de gemeentelijke herindeling, jeugd, kwaliteit van de dienstverlening en sturing/effectieve bedrijfsvoering. Marjolein Plantinga: "Ik zie die veranderende organisatie ook als een organisch proces. Minder managementlagen, de eilandjes-cultuur afbreken. De programmadirecteuren werken aan programma's die zich over meerdere afdelingen uitstrekken. Door zoveel mogelijk medewerkers de kans te geven aan een project binnen een programma mee te werken, willen we bereiken dat er op een natuurlijke manier wordt samengewerkt en dat er meer samenhang ontstaat. Daarnaast willen wij stimuleren dat afdelingshoofden het werk afstemmen en zien hoe het met de capaciteit op andere afdelingen zit. Zodat het werk niet zomaar wordt overgedragen. Want dat levert vertraging, extra werkdruk en irritaties op. Uiteindelijk gaat het er natuurlijk om dat de burger dit gaat merken. De leergang sluit hier prima op aan, want we gaan nu starten met module 2, integraal management."

“
Mensen in beweging krijgen, binnen en buiten.
Dat is toch waar het allemaal op gaat.”



Marjolein Plantinga

Hiërarchie doorbreken

De nieuwe organisatie van de Gemeente Bussum is nog in ontwikkeling. Bovendien komt er hoogstwaarschijnlijk ook een fusie aan. Het betekent dat er nog de nodige onduidelijkheden zijn. Marjolein Plantinga: “Ik hoor mensen zeggen: we weten nog niet precies hoe het verder gaat met die fusie en is het dan niet beter om die veranderingen uit te stellen? Naar mijn mening is het juist goed om verder te gaan, je leert omgaan met onzekerheid. Bovendien kunnen de mensen nu ervaren dat ze invloed hebben en hun verantwoordelijkheid nemen. Voor veel managers is het enorm wennen aan hun nieuwe rol. Een voorbeeld: de teamleiders krijgen veel meer een coachende rol en doen op termijn bijvoorbeeld geen beoordelingsgesprekken meer, dat is de taak van de afdelingshoofden. Want die gaan zich ontwikkelen als integraal manager.” Mark Weterings, consultant bij Ebbinge & Company: “ Het betekent ook dat het oorspronkelijke programma van de leergang op de actualiteit wordt aangepast. In de eerste opzet was de hiërarchie een belangrijk uitgangspunt. Dat zijn we toch steeds meer aan het verlaten. Het is interessant om te zien wat dit programma allemaal teweeg brengt. Een belangrijk onderdeel is de intervisie, waarmee we het veranderingsproces ook op lange termijn willen laten beklijven. Deelnemers mogen kiezen en je ziet in de groepjes een mix van niveaus ontstaan. Het blijft natuurlijk eng om in een groepje te zitten met mensen die hoger in de organisatie zitten dan jezelf. Maar het gebeurt wel. Dat was ruim een jaar geleden nog ondenkbaar.”

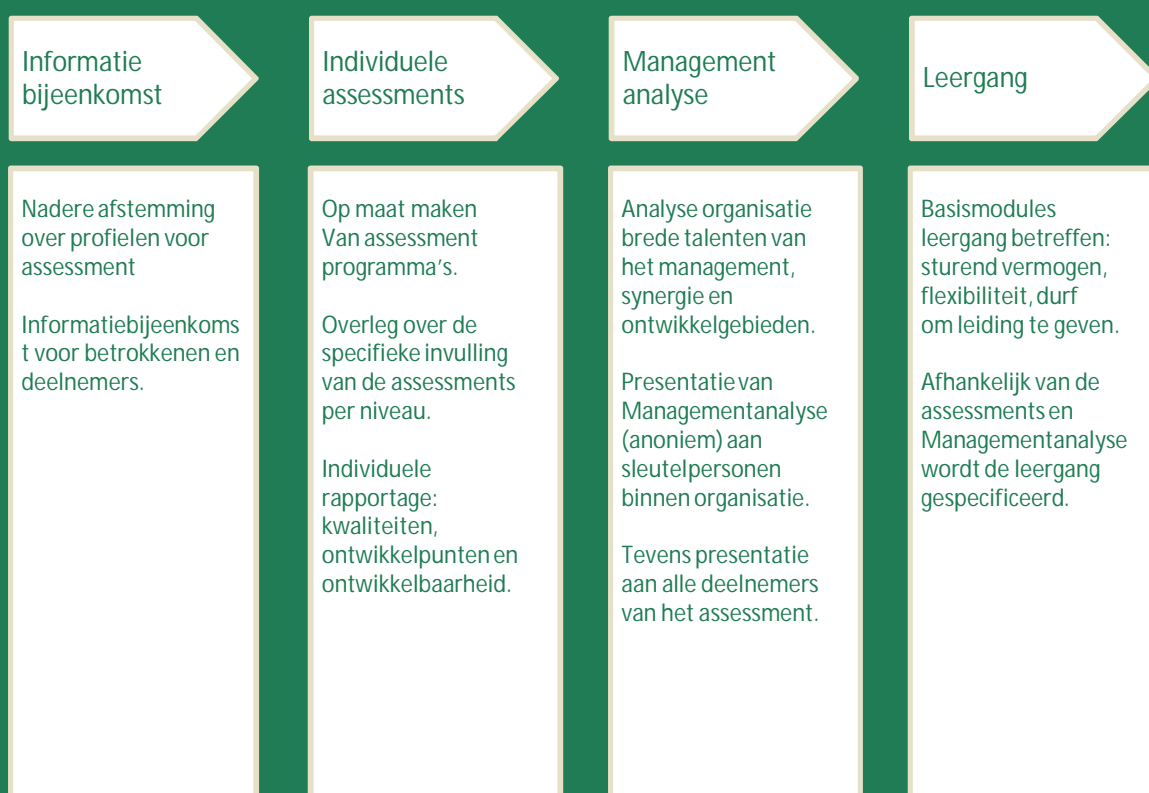
Mensen in beweging

Marjolein Plantinga: “Er gebeurt inderdaad veel. Het is goed om te zien dat Ebbinge flexibel met het programma omgaat én de essentie, de uitgangspunten in het vizier houdt. Wat dat betreft zijn ze erg vasthoudend. Daarnaast ben ik blij met de creativiteit. Tijdens de kick-off van de leergang deden mensen dingen die je absoluut niet van ze verwacht. En dat is toch waar het allemaal om gaat. Mensen in beweging krijgen, binnen en buiten. Een mooi voorbeeld is de MADD, Make A Difference Day, een jaarlijks terugkerend evenement waarmee het vrijwilligerswerk in de schijnwerpers wordt gezet. In de gemeente Bussum hebben wij dit jaar voor het eerst met onze medewerkers, management en het college meegedaan. Een mooie kans om op een andere manier met inwoners in contact te komen. In plaats van achter je bureau beleid maken naar buiten gaan en vragen, voelen wat er leeft. We hebben oliebollen gebakken in het bejaardentehuis, hokken schoongemaakt in het vogelasiel, meegedaan aan de diabetescollecte, kleding gesorteerd voor de stichting Kinderen in Nood en noem het maar op. De medewerkers waren heel enthousiast en het leverde veel positieve reacties op van de inwoners. En daar gaat het om, dat is geweldig!”

Het ontwikkelen van managementpotentieel

“
De organisatie naar buiten richten
”

Ebbinge & Company ontwikkelt development programma's voor organisaties die een andere koers gaan varen. In de publieke sector wordt aan ons regelmatig gevraagd om concrete ondersteuning te bieden bij de ontwikkeling van marktgerichte en klantgerichte werkwijze. Dat vraagt om andere kwaliteiten van het management en de stijl van leidinggeven. Onze programma's zijn 'tailor made'. Het uitgangspunt is het in kaart brengen van de sterke en ontwikkelpunten van de organisatie en individuen. Op basis van assessments ontstaat een diepgaand inzicht in de persoonlijke kwaliteiten van managers in relatie tot de relevante competenties. Deze informatie is de basis voor een persoonlijk ontwikkelplan. Voor de verdere aanscherping van kennis en met name de vaardigheden wordt een leerprogramma ontwikkeld. Het team van Ebbinge & Company, bestaand uit adviseurs, psychologen en trainers, verzorgt de inhoudelijke begeleiding van het complete traject. Zij sturen bij als de actualiteit daar om vraagt.



GEMEENTE STEDE BROEC

Ebbinge zet een betrouwbaar beeld van mensen neer

Statistieken met de leeftijdsopbouw van leidinggevendenden zorgden zo'n 3 jaar geleden voor de nodige schrik in de benen. "Noem dit maar gerust de 'vergrijzingscase'", stelt Willem de Weijer, gemeentesecretaris bij de Gemeente Stede Broec in Noord-Holland. "We moesten ons gaan voorbereiden op de grote uittocht. En dat betekende brainstormen over het potentieel dat wij zelf in huis hebben. Inventariseren. Want: wisten we dat eigenlijk wel?"

Ebbinge & Company ontwikkelde een programma met assessments en management development. De assessments zijn de basis geworden voor een POP, Persoonlijk Ontwikkelplan, voor alle medewerkers bij de gemeente. Willem de Weijer ervaart de assessments als stevige en concrete instrumenten.

Eerste kennismaking nieuwe burgemeester

De Gemeente Stede Broec en Ebbinge & Company leerden elkaar kennen aan de hand van het assessment voor de nieuwe burgemeester. "Dit contact ontstond op aanraden van de vertrekkende burgemeester, die goede ervaringen met Ebbinge had", aldus Willem de Weijer. "Daarna hebben wij als eerste stap de assessments gedaan met een groep van 15 medewerkers, de 'young potentials' die zich hadden aangemeld. Het ging om jonge, hoog opgeleide medewerkers die nog geen definitieve keuzes hadden gemaakt. Ze wisten vooraf dat ze 'door de molen' moesten. Het waren echte onderzoeksassessments, we wilden allereerst duidelijkheid hebben over de leidinggevende kwaliteiten van deze groep. Zodat wij ook duidelijkheid konden geven. Je wilt voorkomen dat iemand één promotie teveel maakt of alleen uit statusoverwegingen handelt. Dat is vooral ook belangrijk voor de mensen zelf. Uit zo'n onderzoek komt het nodige naar voren waar je iets mee kan bij de verdere ontwikkeling van die persoon."

Management development

Na de eerste ronde assessments ontstond een groep met 12 'potentials', waarvan de leiding gevende kwaliteiten waren onderkend. Uit deze groep zijn, mede aan de hand van het management development programma, inmiddels 3 medewerkers doorgestroomd naar een leidinggevende positie. Tijdens het programma is besloten om het niet alleen te laten bij deze 'potentials', maar om met alle medewerkers aan de slag te gaan. Iedereen heeft nu een persoonlijk ontwikkelingsplan. Willem de Weijer: "Onderdelen van het programma voor leidinggevendenden zijn trainingen voor functionerings- en beoordelingsgesprekken en het opzetten van een POP. Managers leren om ambities boven tafel te halen en te zeggen wat er gezegd moet worden, vooral ook over en weer. Dat beoordelen, dat moest een geloofwaardig proces worden. Op een gegeven moment hoefde ik die formulieren niet meer te zien, want alles was toch altijd wel goed. Daar heb je natuurlijk niets aan."

// *We moeten oppassen dat we elkaar niet doodknuffelen.* //



Oscar de Lint, consultant bij Ebbing & Company en intensief betrokken bij dit proces: "Mensen moeten leren om op de bal te spelen, niet op de man. Daarnaast is het zaak dat bij de ontwikkeling van een POP het initiatief ook bij de medewerker komt te liggen. Een uitdaging om dat voor elkaar te krijgen. Aan de hand van een communicatietraining waarvoor bijna alle medewerkers zich vrijwillig inschreven, hebben wij dat proces op gang weten te brengen. Tijdens zo'n training is er veel aandacht voor het leren hoe je feedback geeft, wanneer je je autoriteit benut."

Oppassen voor doodknuffelen

Nu, zo'n 3 jaar later, vinden er standaard assessments plaats, ook voor medewerkers die solliciteren. Willem de Weijer: "Het is goed om een concreet en betrouwbaar instrument te hanteren. De resultaten worden ook gebruikt om een POP te formuleren voor de nieuwe medewerker: waar hij of zij een steuntje in de rug moet krijgen. Dat heeft onze bedrijfscultuur nodig. Wat dat betreft hebben wij hier het ultieme doel bereikt. Mensen zijn trots dat ze hier werken, er is enorm veel persoonlijke aandacht voor elkaar. Een perfecte sfeer die soms wel een keerzijde heeft, want we moeten oppassen dat we elkaar niet doodknuffelen. Soms kijken medewerkers er wat vreemd tegenaan. Zeggen ze 'jullie kennen mij toch?'. Natuurlijk, maar we willen ze graag écht leren kennen en werken met een gedegen, objectieve basis voor hun verdere ontwikkeling. Het is belangrijk dat Ebbing & Company onze cultuur en de werkwijze van een gemeente goed kent. Dat praat gewoon een stuk makkelijker en ik zie dat ze een betrouwbaar beeld van de mensen neerzetten. Want de meeste mensen ken ik al veel langer dan vandaag."

Zin in ontwikkeling

Een neveneffect van de toegenomen aandacht voor 'persoonlijke ontwikkeling voor iedere medewerker' is het grote enthousiasme voor trainingen en opleidingen. Willem de Weijer is al jaren actief bij de Bestuursacademie en staat in zijn eigen gemeente ook regelmatig 'voor de troepen' als het gaat om vakmatige trainingen. Die kunnen rekenen op een grote belangstelling. Zo meldden zich vrijwillig maar liefst 50 medewerkers (in totaal werken er 120 mensen bij de gemeente) aan voor een training juridische basisvaardigheden. Er namen 45 medewerkers deel aan de cursus 'Financiën' en 'Hoe werkt de gemeente' en 25 meldden zich aan voor de cursus 'Algemene wet bestuursrecht voor gevorderden'. Ebbing & Company is betrokken bij alle trainingen rond persoonlijke ontwikkeling. Oscar de Lint tot slot: "Bijzonder, die motivatie. Ik herinner mij bijvoorbeeld het enorme plezier van de mensen tijdens de communicatietraining. Dat werkt heel goed. Als je een enthousiaste groep hebt, dan doe en bereik je veel meer!"



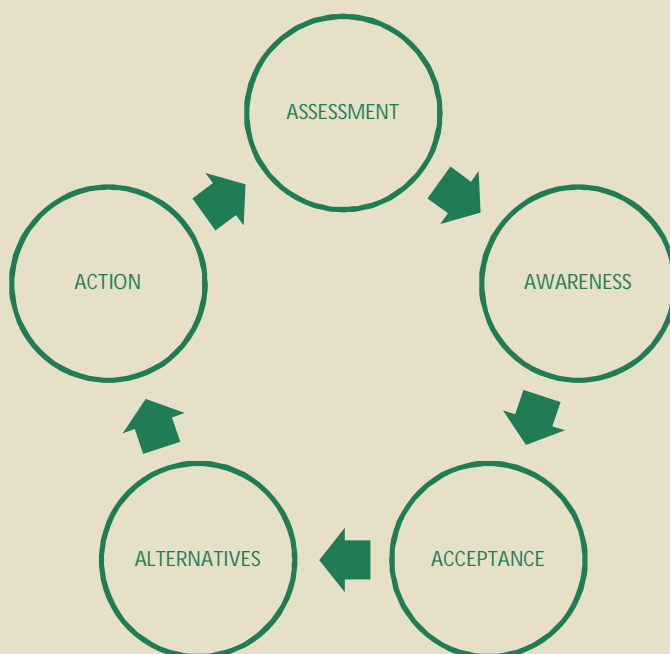
DEVELOPMENT CENTERS

// *Deze methode helpt ontwikkelingspotentieel van teams en professionals te bepalen.* //

Development Centers

'Inzichtelijke prestatieverbetering'. Ontwikkeling loont, zowel voor de organisatie als de medewerker. Het is niet altijd eenvoudig talent te herkennen, laat staan om het gericht te ontwikkelen. Passend bij de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie.

De Development Center methode van Ebbing & Company helpt organisaties bij het bepalen van het ontwikkelingspotentieel van teams en professionals. Zo wordt duidelijk welke competenties goed vertegenwoordigd zijn in uw organisatie en welke nog ontbreken. Met deze methode krijgt uw organisatie een middel in handen om tot een evenwichtige rolverdeling te komen en wordt kwaliteit optimaal benut. Een belangrijk neveneffect is dat de betrokkenheid van medewerkers in hun eigen ontwikkeling sterk toeneemt, waarmee u talent aan uw organisatie bindt. In de praktijk blijkt het Development Center een uiterst kostenefficiënte manier om talent maximaal te benutten.



EBBINGE & COMPANY

onze diensten

Executive Search

De kans is groot dat u ons kent uit de krant. Wij adverteren al jarenlang zeer herkenbaar voor sleutelposities. Voor de functies op het allerhoogste niveau is adverteren vaak niet de meest geëigende weg. Wij hebben de top in executive search bereikt op basis van het bijna 30 jaar ontwikkelen van ons netwerk. Mensen kennen en mensenkennis, daar gaat het om.

Executive Interim Management

Op het hoogste niveau: search staat voor vast of interim voor een afgebakende periode. Hier zien wij dat grenzen voor wat betreft de termijn ter discussie staan. Logisch, want het realiseren van duurzame veranderingen en verbeteringen kan net even een paar maanden langer duren dan gepland. Erg? Nee. Het eindresultaat telt.

Recruitment & Selection

Al bijna 30 jaar de basis van Ebbinge & Company. Ons bureau richt zich op de top 10% van de arbeidsmarkt. Over de hele lijn, van specialistische functies tot senior management en bestuur. Partner bij de optimale invulling van sleutelposities. Wij groeien met onze relaties mee, we kennen ze al jaren.

Assessment

De juiste persoon op de juiste plaats: een belangrijk instrument bij benoemingen. Assessments worden steeds vaker ingezet om te analyseren waar mensen en teams 'staan'. Naast executive en selectie assessments zijn onze ontwikkel en team assessments praktische en waardevolle instrumenten om talent binnen organisaties te ontdekken, te ontwikkelen en te behouden.

Coaching

Persoonlijke effectiviteit en het ontwikkelen van kwaliteiten van managers, potentials en professionals. Wij doen coaching en training op individueel- en teamniveau. Op maat, met het doel om succes te optimaliseren. Daarnaast verzorgen wij de loopbaanbegeleiding bij nieuwe (sleutel)functies en zijn wij sparringpartner bij verandertrajecten.

Development

Wanneer, onder andere aan de hand van assessments, de kwaliteiten en het ontwikkelpotentieel van managers en teams in kaart zijn gebracht, is daarmee de basis voor management development gelegd. Wij adviseren en leveren een bijdrage, van ontwikkeling tot en met teamsamenstelling. Onze arbeidsmarktbenchmark- en arbeidsmarktonderzoeken leveren daarvoor de brede basis.

Voor meer informatie kunt u
contact opnemen met



Oscar de Lint

Senior Consultant, Assessment, Coaching & Development

E. oscar.delint@ebbinge.nl



Wim Keizer

Senior Consultant Public Team, Search & Selection

E. wim.keizer@ebbinge.nl

Ebbing
& c o m p a n y

Executive Search	Assessment
Executive Interim Management	Coaching
Recruitment & Selection	Development