



■ Ria van Dinteren

# Leiderschap als sleutel voor organisatie-ontwikkeling

**Bij Fundeon, een kenniscentrum in de Bouw en Infra, is er in de periode 2008-2010 een bijzonder management developmenttraject uitgevoerd. Het was een onderdeel van een totaal ontwikkelingstraject voor alle medewerkers. En of je nu wilde of niet: deelname was verplicht! Hoe dit ervaren is door managers, wat het opgeleverd heeft en hoe je een dergelijk traject organiseert, vertellen Peter Steenkamer en Esther Hendriks, verbonden aan de Fundeon Academie. Samen met Annemarie van der Peet als externe trainer, hebben zij het MD-traject vormgegeven en uitgevoerd.**

## **Aanleiding voor het traject**

Fundeon is in 2006 tot stand gekomen door een fusie van Bouwradius en SBW. Bouwradius, de naamsopvolger van de Stichting Vakopleiding Bouwbedrijf (SVB), was actief in de burgerlijke en utiliteitsbouw. De Stichting Beroepsopleidingen Weg- en Waterbouw (SBW) opereerde in de infra. Fundeon voert een aantal kerntaken uit, te weten:

- afstemming van het onderwijs en de bouwwereldmarkt,
- promotie en bevordering van de instroom en het behoud van personeel,
- advisering van scholen, opleidings- en leerbedrijven en werknemers,

- uitvoering van het subsidiebeleid. De kerntaken hangen nauw met elkaar samen en versterken elkaar. Het uiteindelijk doel laat zich samenvatten in een kort statement: beter onderwijs, meer en beter personeel en daardoor betere bedrijven.

Vanuit de directie van Fundeon was de fusie aanleiding om te starten met de Fundeon Academie en het leiderschapstraject om deze doelstelling gestalte te geven. Het lijkt wellicht omslachtig dit middels een leiderschapstraject te bewerkstelligen, maar volgens Peter Steenkamer is het dat niet: "Leidinggevendenvullen namelijk een sleutelrol in de begeleiding van hun medewerkers." Het waren ook de leidinggevendenvan de trajecten van de medewerkers een coachende rol hadden en dan niet alleen op de werkplek, maar ook tijdens bijeenkomsten. Kort gezegd diende het management developmenttraject van Fundeon ervoor te zorgen dat:

- leidinggevendenvan de visie van Fundeon de sleutelrol voor de eigen medewerkers ook daadwerkelijk te vervullen,
- leidinggevendenvan het nieuwe bedrijf Fundeon en ook de instrumenten die gebruikt werden leerden kennen en toepassen,
- leidinggevendenvan elkaar leerden kennen zodat ze beter samen zouden werken richting klant en medewerkers.

### Eigen smaak en kleur

De Fundeon Academie was de eigen bouwplaats van de Fundeon medewerker; niet de speelplaats van HRD. Zo ook bij het MD-traject. De samenstelling daarvan is in nauw overleg met de deelnemers gemaakt. Twee zaken stonden vast: de rode draadtrainer die de functie vervulde van programmamanager en externe borging van kwaliteit en de interne betrokkenheid van de Fundeon Academie in de personen van Esther Hendriks en Peter

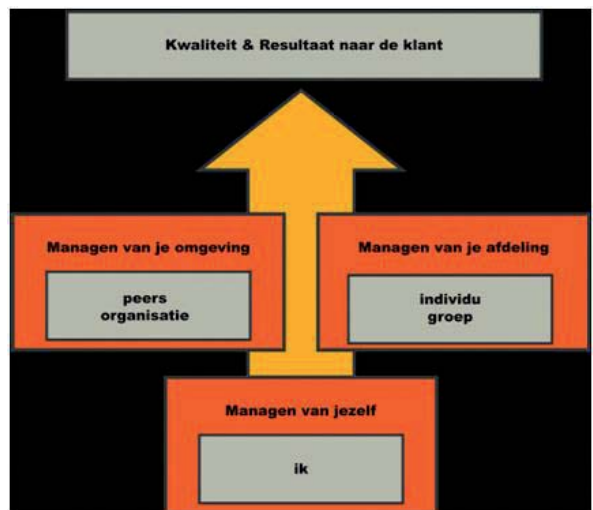
Steenkamer. Esther Hendriks: "Peter was ook aanwezig tijdens de bijeenkomsten. Dit hielp om te herhalen en mensen ook echt aan te spreken." Verder werden de deelnemers zelf aangespoord om per onderdeel (de Fundeon

## Denk voor jezelf, niet voor een ander

(Tina Boes)

Academie spreekt van modules) zitting te nemen in een ontwikkelgroep om zo de inhoud en de vorm te bepalen. Dit deden ze aan de hand van een zogenaamd 'storyboard' waar vrij gedetailleerd de voorgestelde inhoud stond beschreven inclusief werkvormen en opdrachten op het werk. De vaststelling van een module gebeurde door P&O en de directie. Tijdens alle modules kwam een aantal aspecten terug (figuur 1).

Het managen van jezelf, de afdeling en de omgeving waren centrale ankers in het programma.



Figuur 1. Vaste aspecten van de modules



Door het programma intern te organiseren voor alle leidinggevenden was het voor Fundeon mogelijk om er een eigen smaak en kleur aan te geven en gebruik te maken van de eigen interne expertise. Zo is het natuurlijk altijd handig om de financiën uitgelegd te krijgen door de eigen financiële expert en ook het HRM-systeem uit te laten leggen door het hoofd P&O. De eigen experts vullden in het traject een sleutelrol vergelijkbaar met de sleutelrol die de leidinggevende vervult in het ontwikkeltraject van zijn eigen medewerkers. Bijkomend voordeel van het gebruik van eigen experts is dat de lijnen kort zijn om elkaar ook na het traject weer op te zoeken.

### Een blijvende dialoog: wat maakt het een succes?

Wat het traject bijzonder maakt is niet zozeer de inhoud van de modules. Peter Steenkamer vermoedt dat het in andere zaken zit zoals de rode draadtrainer: iemand die overzicht houdt - voor wie je je niet voor kunt verstoppen - en die kennis heeft van alle onderdelen ook al voert hij niet alles zelf uit.

Door deelnemers wordt teruggegeven dat dit zorgt voor een confrontatie met je eigen comfortzone. Het microtrainen - in kleinere subgroepjes oefenen met trainingsacteurs - werd door de managers zeer gewaardeerd. Eindelijk een kans om in de fout te gaan en opnieuw te proberen. Dan is er de koppeling met de interne organisatie, via de experts maar ook via de Fundeon Academie die gevraagd en ongevraagd kan terugkoppelen aan leidinggevenden wat ze observeren.

Doordat er geen 'escape' was maar het traject een verplichtend karakter had, waren alle managers erbij betrokken, wat de onderlinge band en de openheid naar elkaar toe enorm versterkt heeft. Daarnaast zijn de deelnemers in alle opzichten serieus genomen, bij hun feedback op onderdelen van de leergang alsook bij de

samenstelling van het programma. Iedereen had inbreng via de klankbordgroep. Veel succesfactoren zitten ook in de verpakking van het geheel: de sfeer, lol en de opbouw van het programma, alternatieven, gekke en creatieve uitspattingen, de locatie en het avondprogramma.

Weerstand kun je ook ervaren door eens te boksen bijvoorbeeld. De manier waarop je bokst zegt heel veel over hoe je je gedraagt als manager: ga je meteen in de aanval of kun je ook incasseren? Gert Meijer (deelnemer aan het traject) zegt hierover: "We zijn als manager eigenlijk gewend om overal in te duiken en op te lossen. Bij het boksen kwam naar voren dat het helpt om afstand te nemen om overzicht te krijgen, net als in het gewone managementleven."

Ook was er in het programma een verplichte wandeling ingebouwd: goed om de hersenen van zuurstof te voorzien, maar ook voor de verwerking en om de werkelijke ervaring door te praten met je collega. Deze 'walk and talk' werd zeer gewaardeerd en als hij door tijdsgebrek werd geschrapt, kwam dat meteen in de evaluatieformulieren terug. Dat gold ook voor het werken met reflectiemomenten waarin men persoonlijke 'eyeopeners' kon opschrijven in een 'dummyboek'.

Naast deze effecten heeft de flexibiliteit van het programma (door het intern te organiseren) ook een direct resultaat opgeleverd. In het midden van de leergang werd er een andere beoordelingssystematiek ingevoerd. Er bestond de mogelijkheid om hier nog een apart onderdeel aan te wijden. Dit heeft ervoor gezorgd dat aan het eind van 2009 alle beoordelingen conform de nieuwe systematiek goed zijn uitgevoerd en dat er draagvlak is ontstaan bij het gehele management voor de uitvoering van deze wijze van beoordelen. Een ander direct effect

is dat interne afdelingen meer begrip hebben gekregen voor afdelingen die bezig zijn met de vraag van de klant. Gert Meijer zegt hierover: "Deadlines zijn deadlines maar intern was de afspraak die we maakten met de klant niet leidend. Een boek is pas af als je het vast hebt en niet wanneer die naar de drukker is." Het wederzijds begrip (extern-intern) is door dit

## Een sterk punt van dit MD-traject is het 'buddyschap'

*(Henk de Vlieger)*

traject vergroot. Een ander effect is er voor de klanten zelf. Fundeon wordt ervaren als een gestroomlijnde organisatie; dat het gaat om een middelgroot bedrijf (300 medewerkers en een stevig interne structuur) is voor de klant niet zichtbaar en dat hoort natuurlijk ook zo.

### **Tips en trucs van de experts: hier en nu ontwikkeling toepassen!**

Hoe maak je dit nu tot een succes? Wat doe je wel en wat doe je niet? Peter Steenkamer en Esther Hendriks vertellen: "Allereerst hadden wij het voordeel dat we al vaker een traject hadden gebouwd. Deze ervaringen konden we inzetten. De start ligt bij de directie, zonder ruggensteun van hen heeft het geen zin om te starten. Specifiek voor een intern traject is dat veiligheid de sleutel tot succes is; zonder veiligheid in je organisatie kun je dit niet voor elkaar krijgen. Het werken in een klein organisatie-team is handig evenals het zoeken naar een goede klik met externe trainers of acteurs. Ontwikkelen dien je zoveel mogelijk in het hier en nu te doen, zodat je kunt aansluiten bij de actuele werksituatie van de leidinggevende. Deelnemers moet je serieus nemen bij evaluaties en de klankbordgroep. Herhalen, herhalen en nog eens herhalen op verschillende manieren, via de 'buddy', modules, op de werkplek en de

rode draadtrainer. Vooral ook zorgen voor lol met elkaar; een overnachting en borrelkelder helpen daar wel bij.”

Over het ‘buddyschap’ zegt Esther Hendriks: “Ik vind het bijzonder dat je een kader scheidt: kies ‘buddies’ en ga elkaar gebruiken als vertrouwenspersoon en klankbord. Het is leuk om te zien dat mensen dat gaan doen en er dan heel erg blij mee zijn. Bijna te eenvoudig, maar het werkt!”

Het nadeel van een dergelijk traject is dat je het in deze vorm waarschijnlijk maar eenmalig kunt doen voor de hele organisatie. Het is nogal belastend voor een organisatie en je kunt ook van leidinggevenden een dergelijke investering meer een keer vragen.

Esther Hendriks en Peter Steenkamer zijn al druk bezig met een volgend flexibel programma op maat waardoor de nu behaalde resultaten ook in de toekomst bekijken. ■



Esther Hendriks en Peter Steenkamer



**Ria van Dinteren MA is manager van de CINOP Academie en eigenaar van Breinwerk, actief leren in organisaties. Leren vormgeven en daarbij breinkennis inzetten is haar expertise. Verder ervaring in (interim)management, het bouwen van leer- en managementdevelopment trajecten. Ruime ervaring in het begeleiden van processen, gecertificeerd facilitator bij het IAF (International Association of Facilitators).**

### **Het MD-programma van Fundeon**

De leergang bestond uit tien modules, voorafgegaan door een 'kick-off' en afgesloten met een 'kick-out' voor dertig leidinggevenden verdeeld over twee groepen: hoger management en middle management.

Competenties voor leidinggevenden die richtinggevend waren voor het programma betreffen: doel en resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, plannen en organiseren, visie, organisatiesensitiviteit, coachen, mensgericht leiderschap en besluitvaardigheid.

#### **Module 1: Focus op competenties**

Eigen ontwikkelpunten evenals de ontwikkelingscyclus (POP) binnen Fundeon.

#### **Module 2: Weerstand of samenwerken**

Over het aanwenden van invloed en samenwerking in teams.

#### **Module 3: 'Need to know' en 'need to tell'**

In dit onderdeel wordt de expertise van het hoofd P&O ingezet om de CAO en arbeidsvoorwaarden aandacht te geven evenals het onderdeel presenteren.

#### **Module 4: Werken met het beoordelingsformulier**

Een extra module vanwege de invoering van een nieuw beoordelingssysteem, kennis opdoen en sparren en vervolgens uitvoeren tijdens de leergang.

#### **Module 5: Resultaten en sturen op resultaat**

Aandacht voor de eigen werkwijze van Fundeon.

#### **Module 6: Zorg dat ze erbij blijven**

Ziekteverzuim en situationeel leidinggeven.

#### **Module 7: Meedenken en mee laten denken**

Strategisch denken en handelen.

#### **Module 8: Ontwikkelen of eindigen**

Hoe zorg je voor een blijvende ontwikkeling van mens en organisatie en als het dan toch niet lukt: hoe neem je afscheid?

#### **Module 9: Doorstroom en instroom**

Werving, selectie, het voeren van gesprekken: hoe zorg je voor mens en organisatie en maak je smart afspraken?

#### **Module 10: Coachend naar de finish**

Coachend leidinggeven en het omgaan met veranderingen.

Naast het programma werd er gebruik gemaakt van opdrachten vooraf, tijdens en na de module die uit te voeren waren op de werkplek. Elke manager koos uit zijn groep een 'buddy', een collega-coach voor ondersteuning en collegiale consultatie. Daarnaast bood het programma een knipkaart voor drie coachingsgesprekken waarbij gekozen kon worden uit tien verschillende coaches; dit om aan eigen individuele punten te kunnen werken. Ook moest er literatuur gelezen worden, wat tot de start van een eigen bedrijfsbibliotheek leidde.