

Leertraject effectief adviseren gemeente Haarlem

Een interne dienstverleningsafdeling waar HR, financiën en informatiemanagement samenkomen en samenwerken als adviseurs voor het primair proces. Dat is de route waar de gemeente Haarlem twee jaar terug voor koos. Op papier een heldere keuze, maar in de praktijk best lastig. De collega's die het betrof hadden moeite om hun rol te pakken als adviseur van afdelingshoofden. Ook omdat de context niet altijd meehielp. Om hen een duwtje de goede kant op te geven werd Hiemstra & De Vries gevraagd om een leertraject te begeleiden. De eerste resultaten worden inmiddels geboekt.

Wat is er dan zo anders nu professionals uit de bedrijfsvoering moeten werken als adviseurs? Meer dan voorheen vervullen zij een proactieve rol en zien zij zelf kansen en opgaven.

Een effectieve adviseur herken je volgens Hiemstra & De Vries aan de volgende elementen:

- Zoekt actief naar maatschappelijke en organisatorische opgaven en ziet welke bijdrage bedrijfsvoering daaraan levert.
- Verbindt zich met professionals in het primair proces door tijd te nemen om te luisteren en samen toegevoegde waarde te leveren aan een gemeenschappelijk einddoel.
- (H)erkent de onbekendheid en complexiteit van de opgave en is in staat om op een goede manier om te gaan met de onzekerheid die hierbij hoort.
- Kent de opgaven in de brede bedrijfsvoering en zorgt voor samenhang.

Om de adviseurs in Haarlem te helpen in die rol, startte Hiemstra & De Vries een leertraject waarin zowel aandacht is voor de individuele als de collectieve leerbehoefte. Wat blijkt, nu het leertraject op stoom is, is dat gedragsverandering echt veel van mensen vraagt. Het is belangrijk om te beseffen dat alleen een organisatorische verandering nooit genoeg is om op een andere *manier* te gaan werken. Neem bijvoorbeeld samenwerking: door verandering te organiseren ga je niet automatisch meer samenwerken. Samenwerking moet je stimuleren en mensen moeten de meerwaarde ervan ervaren. Het gaat erom dat deelnemers dit nieuwe gedrag gaan toepassen in de praktijk. Waarbij het niet in één keer perfect hoeft. Door stapje voor stapje te leren ontstaat vanzelf impact.

Dat is precies de opzet van het leertraject van Hiemstra & De Vries. Opvallend is dat collega's bij de eerste gesprekken zeiden: 'Is er dan een probleem? Het gaat toch eigenlijk best goed?' Maar al snel concludeerden ze dat je je áltijd kunt ontwikkelen. Zo was er de collega die na een aantal sessies zei: 'Maar als dít strategisch adviseren is, dan vind ik het wél leuk.' Of de collega die het lastig vond om positie te nemen tegenover een afdelingshoofd, maar door het leertraject leerde positie te nemen en nu veel steviger adviseert en grenzen stelt. Een methode als Insights heeft mensen daar heel erg bij geholpen, bijvoorbeeld om anders te luisteren naar hun afdelingshoofd of om te kunnen benoemen waar ze mee zitten en dat bespreekbaar te maken.

De volgende stap na inzicht in hun eigen drijfveren is om aan te sluiten bij de ambities en zorgen van managers en zo integraal en proactief te adviseren. Hierin leren ze om flexibel te zijn en hun gedrag en advies af te stemmen op de vraag van de manager en de situatie op de afdeling. Daar zien we de deelnemers volop mee experimenteren. Een deelnemer vertelde over zijn succes: 'Met een afdelingsmanager sprak ik af dat ik deze keer mijn medewerkers help om een uitvoerende taak op te pakken, zodat ze de taak volgend jaar zelf kunnen, waardoor ik mijn

Leertraject effectief adviseren gemeente Haarlem

adviserende rol kan pakken.' Dat is mooi, want dat is een van de doelen van het leertraject. En als het management zijn medewerkers zorgvuldig begeleidt gaat dat ook lukken, dan kan het unieke van iedere persoon ingezet worden als kwaliteit. Hierin helpen we het management door positieve aandacht te besteden waar het gewenste gedrag zichtbaar wordt. Hoe klein dat misschien ook voelt voor een deelnemer. Op die manier wordt een leer- en ontwikkeltraject een cadeautje voor de deelnemers, een cadeautje dat ze zelf kunnen uitpakken en zo groot kunnen maken als ze zelf willen.