



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE



Lokaal Leiderschap

Een leergang voor gemeentesecretarissen van Sioo en de VGS gericht op het ontwikkelen van betekenisvol leiderschap in lokaal openbaar bestuur.

Over Sioo, de VGS en het A+O fonds



Sioo is in 1958 opgericht door de Nederlandse universiteiten en fungeert sindsdien als brug tussen wetenschappelijk gefundeerde theorie en de praktijk van organisatie- en veranderingsprocessen. Sioo heeft zich ontwikkeld tot een ‘intellectuele ruimte en professioneel thuis’ voor professionals die zich willen ontplooiën op het terrein van organisatie- en veranderekunde. Sioo vertegenwoordigt niet één dominante stroming in dit werkveld, maar vindt dat uiteenlopende visies naast elkaar kunnen - en moeten blijven - bestaan. Bij Sioo ontmoeten mensen met een diversiteit aan talenten en achtergronden elkaar. Ze hebben gemeen dat ze serieus willen werken aan de ontwikkeling van hun professionele competenties, ze verschillen echter in rol, positie en ervaring van waaruit ze werken aan veranderings- en vernieuwingsprocessen.



De **Vereniging van Gemeentesecretarissen VGS** vertegenwoordigt met ruim 500 leden alle gemeentesecretarissen in Nederland. In het lokale openbaar bestuur neemt de gemeentesecretaris een belangrijke plaats in. Het is dus vanzelfsprekend dat de koepelorganisatie van deze secretarissen dat ook doet. De VGS heeft als missie een vereniging te zijn die haar leden in hun functie als hoofd van de ambtelijke organisatie ondersteunt en die faciliteiten biedt voor het bijhouden en vergroten van de vakinhoudelijke kennis en bekwaamheden.

Instrumenten voor het bijhouden en vergroten van de vakinhoudelijke kennis en bekwaamheden zijn opleidingen en trainingen. Persoonlijke ontwikkeling is een voorwaarde voor het optimaal functioneren van de secretaris. De beantwoording van de vraag wat de kernopgaven zijn in de komende jaren zal leiden tot een visie op de ontwikkeling van de functie en het streefbeeld wat daarbij hoort. De visie op het vak en daarvan afgeleid de visie op de ontwikkeling van de gemeentesecretaris zijn de uitgangspunten voor het opzetten van een eigen leergang Lokaal Leiderschap



Het **A+O fonds Gemeenten** bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid in de gemeentelijke sector die erop gericht zijn dat organisaties en personen in de sector optimaal kunnen functioneren. De activiteiten van het fonds dienen de werkgevers en de medewerkers en hun organisaties te ondersteunen. Het doel van het bestuur, de sociale partners, is om in gezamenlijkheid de sector zodanige impulsen te geven dat gemeenten aantrekkelijke arbeidsorganisaties zijn, waardoor een goede dienstverlening aan de burgers kan worden gerealiseerd. Het A+O fonds ziet de leergang Lokaal Leiderschap als een kwaliteitsimpuls en heeft daarom bijgedragen aan de ontwikkeling van deze leergang.

Inhoud

1

De spilfunctie van de gemeentesecretaris 4

Dilemma's

Betekenisvol handelen 5

Kerncompetenties van de gemeentesecretaris

Lokaal Leiderschap 6

2

De leergang Lokaal Leiderschap in kort bestek 7

Doelgroep

Karakteristiek

Toelatingsvoorwaarden

Groepsomvang

Programma

Tijdinvestering

Organisatie

Aanmelding 8

Deelnamekosten en data

Certificaat

Mastergraad

Programmastaf

Programmaraad

Informatie

Lokaal Leiderschap

Een leergang voor gemeentesecretarissen van Sioo en de VGS gericht op het ontwikkelen van betekenisvol leiderschap in lokaal openbaar bestuur.

3

De leergang Lokaal Leiderschap nader beschouwd

Uitgangspunten 9

Kerncompetenties

Actieve eigen inbreng

Lerend veranderen en veranderend leren

Het programma 10

Aanmelding en intakegesprek

De bijeenkomsten

December 2010

De citaten zijn opgetekend tijdens de reünie van Lokaal leiderschap in 2009 of komen uit een film die deelnemers van de 6e leergang hebben gemaakt voor de VGS programmaraad.

1

De spilfunctie van de gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris' vervult een spilfunctie bij het ontwikkelen van de gemeentelijke organisatie. Deze spilfunctie toont zich in het leggen van verbindingen: tussen bestuur en ambtelijke organisatie, tussen verschillende organisatieonderdelen en ambtelijke processen en bovendien tussen diezelfde processen en ontwikkelingen in de samenleving. Het leiden en aansturen van de ambtelijke organisatie en het adviseren van het bestuur zijn kerntaken die een groot aanpassings- en schakelvermogen veronderstellen. Verschillende situaties doen zich gelijktijdig voor en de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke veranderingen voltrekken zich in een steeds hoger tempo. Deze ontwikkelingen vragen voortdurende aandacht en flexibiliteit van de gemeentesecretaris.

Dilemma's

In de centrale, verbindende rol binnen de gemeentelijke organisatie is het maken van keuzes voor de gemeentesecretaris onvermijdelijk. Op het niveau waarop de secretaris functioneert, ontstaan door dergelijke keuzes dan ook dilemma's en spanningsvelden.

+ Een centraal dilemma van leidinggevend is bijvoorbeeld de keuze in het spanningsveld tussen beheren en innoveren. Kiezen leidinggevend in tijden van onzekerheid bijvoorbeeld voor kostenbeheersing of kiezen ze voor vernieuwing en kostenbewustzijn?

+ Een belangrijke uitdaging voor de gemeentesecretaris is het kiezen van een positie tussen korte termijn verbeteringen en lange termijn vernieuwing. De vraag van bestuur en burgers om snelle oplossingen, en daarmee snel succes, is moeilijk te combineren met de aandacht en zorgvuldigheid die innovatie vereist. De combinatie korte en lange termijn stelt bovendien bepaalde eisen aan de ambtelijke organisatie en aan de medewerkers die doorgaans zijn geschoold en opgevoed in een sterk hiërarchische verhouding in plaats van in een ondernemende context. Het sturen van processen als deze vereist daarom veel aandacht en een goed oog voor de veranderstrategie en de interne dynamiek van de organisatie.

+ Een ander dilemma is dat van schaarste versus overvloed. Het uitgangspunt van schaarste leidt ertoe dat organisatorische besluitvorming zich richt op het oplossen van problemen en doelrealisatie. Die probleemgerichtheid ontkent de overvloed die binnen en buiten de gemeentelijke organisatie aanwezig is. Zodra leidinggevend kiezen voor het perspectief van overvloed en onbegrensde mogelijkheden ontstaan nieuwe dilemma's. Wat zij ook kiezen, er zijn altijd gemiste kansen, omdat die ene specifieke keuze andere keuzes uitsluit.

“ Publiek leiderschap = empathie. We hebben ervaren dat er gesprek ontstaat en verbinding met talent tot stand komt door open te staan voor anderen en direct te zijn in het contact.

Veranderen geeft zo energie en activiteit. ”

Deze en andere spanningvelden en dilemma's zijn inherent aan de positie van de gemeentesecretaris en daarom ook onvermijdelijk en deels onoplosbaar. Het is kenmerkend voor echt leiderschap dat iemand weet om te gaan met juist deze dilemma's; dat iemand ze als integraal deel van de werkpraktijk beschouwt en niet vlucht in een 'veilig' abstractieniveau.

Betekenisvol handelen

Omgaan met deze en andere dilemma's vereist betekenisvol leiderschap en van daaruit ook handelen. Naast de *hoe*-vraag is de *waartoe*-vraag voor het effectief en gewetensvol opereren van de gemeentesecretaris van minstens even groot belang.

Het spelen van verschillende rollen en het leggen van verbanden in de complexe krachtenvelden van lokale gemeenschap, politiek bestuur en ambtelijke organisatie vraagt van de gemeentesecretaris een actieve rol als *betekenisvol regisseur* in plaats van de rol als één van de vele spelers in het spel.

Kerncompetenties van de gemeentesecretaris

In 2007 heeft de VGS commissie Persoonlijke Ontwikkeling een ontwikkelscan ontworpen speciaal voor gemeentesecretarissen. De scan bestaat uit een serie vragen en kan via www.gemeentesecretaris.nl worden ingevuld. De scan biedt de mogelijkheid een beeld te krijgen van de stand van zaken van de benodigde competenties: welke competenties zijn al goed ontwikkeld en welke kunnen nog verder worden ontwikkeld.

In het geval van de gemeentesecretaris zijn onderstaande kerncompetenties relevant:

- Bestuurlijke en politieke sensitiviteit
- Communicatieve vaardigheden
- (Participatieve) besluitvaardigheid
- Probleemoplossend vermogen
- Persoonlijk optreden
- Zelfreflectie

Behalve deze kerncompetenties, zijn er tevens situatiegebonden competenties te onderscheiden. Deze competenties zijn afhankelijk van de grootte van de gemeente (klein of groot) en van de vraag of de gemeente is gericht op beheren of ontwikkelen.

De richtinggevende nota *Gegist Bestek* van de VGS (februari 2002) vormde het uitgangspunt van een onderzoek dat Deloitte & Touche in opdracht van de VGS heeft uitgevoerd naar het feitelijk functioneren van de gemeentesecretarissen. Dit onderzoek leidde tot het rapport 'De gemeentesecretaris en profiel' (september 2002). Een van de gevolgen van dit rapport was de ontwikkeling van een leergang. Op basis van de nota 'Kies het ruime SOP' (februari 2003) ontwikkelde Sioo de leergang Lokaal Leiderschap. Sinds oktober 2003 biedt de leergang, in lijn met de missie en visie van de VGS, een leeromgeving en platform om op hoogwaardige wijze te werken aan het verbeteren van persoonlijke kwaliteiten en aan de kwaliteit van de eigen organisatie.

“ De leergang biedt me een bredere interpretatie van het vak gemeentesecretaris. ”

Secretarissen die zijn geïnteresseerd in deelname aan de leergang Lokaal Leiderschap krijgen het verzoek de ontwikkelscan in te vullen ten behoeve van het intakegesprek. Tegen de tijd dat zij de leergang afronden, krijgen deelnemers opnieuw de vraag om de ontwikkelscan in te vullen. Zo ontstaat zicht op de vooruitgang die is gemaakt op de kerncompetenties.

Lokaal Leiderschap

Met de leergang Lokaal Leiderschap wil de VGS aan gemeentesecretarissen een ruimte en een netwerk bieden voor verdere (persoonlijke) ontwikkeling naar een rol als regisseur van veranderingsprocessen en van het eigen leerproces. Ten opzichte van de andere door de VGS aangeboden leergang, 'Basisleergang voor gemeentesecretarissen', biedt deze leergang meer verdieping en is theoretisch zwaarder. Bovendien wordt in de leergang Lokaal Leiderschap persoonlijke ontwikkeling voortdurend gekoppeld aan de ontwikkeling van de eigen gemeentelijke organisatie en de ontwikkeling van het vak van gemeentesecretaris. Door deelname investeert de gemeentesecretaris dus in zichzelf, in de eigen organisatie en bovendien in het beroep.

De leergang is een plek waar deelnemers geïnspireerd raken door nieuwe concepten en voorbeelden, waar zij ideeën kunnen opdoen, hun zorgen kunnen bespreken, hun eigen (regie-) rol kunnen onderzoeken en nieuwe handelingsmogelijkheden kunnen uitproberen die passen bij een betekenisvolle regiefunctie binnen de gemeentelijke organisatie. Bovendien wordt er met collega's samen gedreven gewerkt aan vergelijkbare vraagstukken in de gemeentelijke context. Door dit alles ontstaat een krachtige leeromgeving met anderen waarin voortgang kan worden gemaakt.

☞ Tijdens de derde bijeenkomst vallen dingen op hun plek. Dan ritsen cursus en casus in elkaar. Eerst komt er heel veel op je af. Je wordt geïnspireerd en geïnstrueerd. Je krijgt praktische inzichten aangereikt en werkt aan persoonlijke leerdoelen. Collega's en docenten dwingen je naar jezelf te kijken. Dat is lastig, maar je komt er wel verder mee. ☞

2

De leergang Lokaal Leiderschap in kort bestek

Doelgroep De leergang Lokaal Leiderschap is bestemd voor gemeentesecretarissen, secretarissen van deelgemeenten en stadsdelen.

Karakteristiek Het programma van de leergang ondersteunt u, gemeentesecretaris, bij de ontwikkeling van een betekenisvolle regiefunctie in de gemeentelijke organisatie. U wordt uitgedaagd om door actie, zelfreflectie en ontdekkend leren nieuwe mogelijkheden te verkennen voor strategisch besturen en handelen. Via inbreng van uw vraagstukken ontwikkelt u, al dan niet samen met anderen, uw eigen omgevingsbewustzijn en uw eigen leervermogen. Uw persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van uw organisatie gaan daarbij hand in hand.

Toelatingsvoorwaarden Opdat u de deelname effectief kunt benutten en u een geschikte partner kunt zijn voor andere deelnemers, gelden voor toelating de volgende criteria:

- u vervult de functie van gemeentesecretaris, secretaris van een deelgemeente of secretaris van een stadsdeel,
- u beschikt over een ruime en geschakeerde kennis en ervaring van het lokaal bestuur en het dragen van eindverantwoordelijkheid,
- u heeft de ambitie om uw rol/functie verder te ontwikkelen,
- u kunt voldoende tijd en betrokkenheid tonen om in het traject te participeren gedurende de hele doorlooptijd,
- u beschikt over een open en reflectieve instelling; de wil om met en van andere deelnemers te leren.

Groepsomvang De omvang van de deelnemersgroep varieert van minimaal 12 tot maximaal 20 deelnemers. Sioo streeft naar een groep waarin een ruime variëteit aan deelnemers aanwezig is, onder andere wat betreft leeftijd, ervaring, ambitie, sexe en de grootte van de gemeente/organisatie waarover leiding wordt gegeven.

Programma De leergang is opgebouwd uit zes (deels meerdaagse) plenaire bijeenkomsten met tussendoor vijf intervisiebijeenkomsten van een dagdeel in subgroepen. Er wordt een scala aan werkvormen geboden waarbij subgroepsamenstellingen wisselen. (Zie ook de paragraaf 3: Nader beschouwd).

Tijdinvestering De leergang heeft een doorlooptijd van circa 10 maanden. Sioo verwacht uiteraard dat u aanwezig bent bij alle bijeenkomsten. Ook verwacht Sioo dat u deze bijeenkomsten voorbereidt en dat u de mogelijkheid heeft in uw werk aan de slag te gaan met de concepten en methodische inzichten die in de leergang worden aangeboden. Al met al is er sprake van een behoorlijk intensieve leergang. Door de directe koppeling met uw dagelijkse praktijk kunt u een deel van uw geïnvesteerde tijd direct rendabel maken. Zo draagt de leergang direct bij aan het aanpakken van vraagstukken in uw gemeente.

Organisatie De uitvoering van de leergang is door de VGS in handen gegeven van Sioo. Sioo stelt, in dialoog met de VGS, het programma samen, nodigt docenten uit en draagt zorg voor de leerganglocatie en het leergangmateriaal.

Een centrale rol in de leergang is weggelegd voor de leermanager. Deze is bij de intakes en alle bijeenkomsten aanwezig en bewaakt de voortgang en kwaliteit van het leertraject; zowel voor de groep als geheel, als voor de individuele deelnemer.

Aanmelding U meldt zich aan via bijgevoegd aanmeldingsformulier. Daarop vindt u aanwijzingen voor het maken van een korte notitie die de basis vormt voor een intakegesprek. In dat gesprek onderzoekt u met de leermanager of uw deelname zinvol is voor uzelf en uw organisatie en of u een geschikte partner kunt zijn voor uw mededeelnemers. Het intakegesprek is een eerste kennismaking gericht op het onderzoeken en toetsen van uw ervaringen, werkpraktijk, motivatie en leervragen en maakt integraal deel uit van de leergang.

Deelnamekosten en data staan apart vermeld op www.sioo.nl/ll en in de bijlage.

Certificaat De leergang Lokaal Leiderschap is een afgerond programma dat bijdraagt aan uw professionalisering als manager in de publieke sector. Als u het programma succesvol afsluit, ontvangt u een deelnamecertificaat.

Mastergraad Sioo kent twee mastergraden: de graad Master of Change Management (MCM) te verwerven via de afsluitende trajecten Advanced Change Methodologies (ACM) of Executive Change Management (ECM) en de graad Master in Work and Organization (MWO), te verwerven via het traject Designing Complex Organizations (DCO). Sioo verleent - onder voorwaarden - de mastergraad aan professionals die een substantiële opleidingsinvestering hebben gedaan op het terrein van organiseren, veranderen, interveniëren en leren, en deelnemen aan een van de afsluitende mastertrajecten.

Deelnemers die de leergang Lokaal Leiderschap hebben voltooid komen in aanmerking voor deelname aan een afsluitend masterprogramma. De toelatingsprocedure bestaat uit een intake- en selectiegesprek over opgedane ervaringen, werkcontext en ambities. In dit gesprek stelt u vast welk programma optimaal aansluit bij uw ervaring, vraagstukken en ambities.

Programmastaf Bij alle trajecten van Sioo zijn meerdere leden van de staf betrokken die ieder vanuit eigen expertise feedback en inbreng geven bij de ontwikkeling en uitvoering van het traject. De programmaleiding van de leergang is in handen van:

■ *dr. Sandra Kensen; programmamanager bij Sioo en deskundige Lokaal Bestuur.*

Programmaraad Een programmaraad houdt toezicht op de kwaliteit van de leergang. Deze raad evalueert het programma regelmatig. In de raad hebben een aantal leden van de Commissie Persoonlijke Ontwikkeling van de VGS zitting. De programmastaf van Sioo is eveneens in deze raad vertegenwoordigd.

Informatie dr. Sandra Kensen, programmaleiding, en Naïma Airmam, programmacoördinatie, tel. 030-291 30 00; kensen@sioo.nl; airmam@sioo.nl

3

De leergang Lokaal Leiderschap nader beschouwd

Uitgangspunten

Kerncompetenties

Het ankerpunt voor de leergang Lokaal Leiderschap vormen de volgende kerncompetenties die zijn verbonden aan uw functie en rol van gemeentesecretaris. De focus ligt hierbij op:

- *bestuurlijke en politieke sensitiviteit*: het anticiperen op maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en het onderkennen van de relevantie van gebeurtenissen voor het functioneren van de organisatie en de advisering van bestuurders,
- *resultaatgerichtheid*: met behulp van anderen en hun kennis en vaardigheden, effectieve verbanden weten te leggen met het oog op besluitvorming en uitvoering,
- *reflectievermogen*: het vermogen waarderend en kritisch naar het eigen optreden te kijken, vooral naar de effectiviteit van communiceren, beïnvloeden en motiveren ten behoeve van het adequaat inspelen op veranderende omstandigheden.

In de leergang analyseert u - in dialoog met de leermanager, de docenten en de andere deelnemers - deze competenties op indringende wijze en vanuit verschillende thematieken en werkvormen. Bovendien koppelt u de competenties aan de uiteenlopende werkpraktijken. U werkt zo toe naar de verdere ontwikkeling van genoemde competenties in theorie en handelen.

Actieve eigen inbreng

U ontwikkelt zich van 'speler' naar 'regisseur'. Dat betekent dat u ook regisseur bent van uw eigen leerproces. Bewust is gekozen voor een actieve rol van de deelnemers in plaats van slechts te luisteren naar gerenommeerde sprekers. Via inbreng van vraagstukken uit de eigen praktijk ontwikkelt u, individueel en samen met andere deelnemers, uw omgevingsbewustzijn en handelingsrepertoire. U bent als deelnemer medevormgever van het programma en van de individuele en collectieve zoektocht naar de gewenste habitus voor de toekomst.

Lerend veranderen en veranderend leren

Het zoekproces naar de betekenis van regisseur zijn, vindt plaats vanuit uw verschillende rollen als leider, politiek bestuurlijk strateeg en visionair. Kernpunten daarbij zijn de wijze waarop u risico's, zekerheden en conflicten definieert en hoe u omgaat met de complexiteit, de mogelijkheden en de grenzen van planmatig besturen. U wordt uitgedaagd om door zelfreflectie nieuwe mogelijkheden te ontdekken voor strategisch handelen; een proces van lerend veranderen en veranderend leren. U zult ontdekken dat gestructureerd leren uw effectiviteit en creativiteit als leidinggevende versterkt.

“ Veranderen doet iets met mensen, zo heb ik geleerd.

Het is belangrijk ook daar aandacht aan te geven ”

Het programma

Aanmelding en intakegesprek

U meldt zich aan voor een intakegesprek door het insturen van een ingevuld en ondertekend aanmeldingsformulier en de bijbehorende korte notitie met een schets van uw werksituatie.

Na ontvangst van uw aanmelding en de notitie maakt Sioo een afspraak met u voor het intakegesprek met de leermanager van de leergang. Deze intake is van belang om ontwikkelingsvragen van de gemeente en leervragen van uzelf scherp te krijgen en op elkaar te betrekken. Het gesprek maakt daarom integraal deel uit van de opleiding. Met de leermanager onderzoekt u of uw deelname zinvol is voor uzelf en uw organisatie en of u een geschikte partner kunt zijn voor de andere deelnemers. Zo mogelijk wordt het intakegesprek gehouden samen met twee of drie andere potentiële deelnemers. Op deze wijze wordt het karakter van de leergang – met elkaar leren door elkaar op constructieve wijze te bevragen - direct tastbaar.

Aandachtspunten tijdens het intakegesprek zijn:

- uw beschikbare kennis en vaardigheden in relatie tot de eerder beschreven kerncompetenties,
- informatie over uw (gemeentelijke) werkcontext en de door u waargenomen ontwikkelingen aldaar,
- vraagstukken uit uw gemeente die u wilt inbrengen in de leergang,
- uw vragen en ambities met betrekking tot uw organisatie en eigen ontwikkeling,
- uw leervragen en andere specifieke wensen met betrekking tot de opleiding,
- mogelijke knelpunten en belemmeringen,
- casuïstiek die u kunt inbrengen in de leergang.

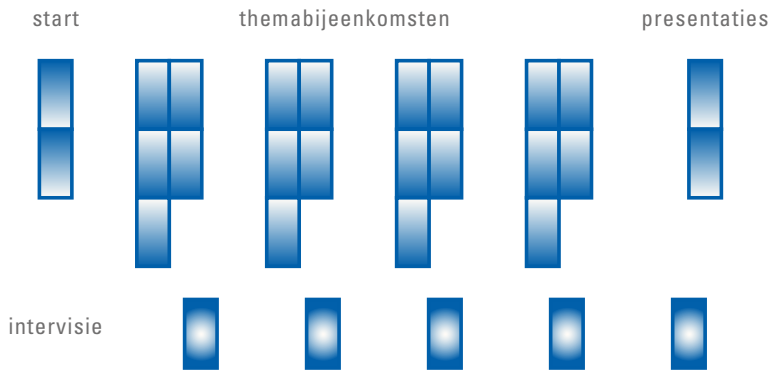
Na afloop van het intakegesprek hoort u direct of u bent toegelaten tot de leergang en wordt u de vraag gesteld of u op basis van het gesprek wilt deelnemen aan de leergang.

De bijeenkomsten

De serie bijeenkomsten heeft een doorlooptijd van circa tien maanden en bestaat uit:

- Een introductie-/kennismakingsbijeenkomst van een dag.
- Vier themabijeenkomsten van vijf dagdelen.
- Vijf intervisiebijeenkomsten van een dagdeel in subgroepen van circa vijf deelnemers.
- Een slotbijeenkomst van een dag waarop de individuele eindpresentaties worden gehouden.
- Tevens verzorgen de deelnemers een workshop tijdens het VGS jaarcongres.

In schema ziet het programma er als volgt uit:



Toelichting op het schema:

Start

Tijdens een bijeenkomst van een dag maken deelnemers en programmaleiding uitvoerig kennis met elkaar. Persoonlijke ambities, professionele thema's en bronnen van mogelijkheden en inspiratie worden benoemd, gedeeld en aangescherpt. Bovendien bespreekt u het programma van de leergang met elkaar.

Themabijeenkomsten

Er zijn verschillende perspectieven op veranderen. Eén daarvan is 'appreciative inquiry' of waardierend vernieuwen. Waardierend vernieuwen kent vier fasen om tot verandering te komen: verkennen, verlangen, vormgeven en vernieuwen. U gebruikt waardierend vernieuwen en de vier fasen als een leidraad om het veranderen en het leiding geven aan veranderingsprocessen met elkaar uit te zoeken, zowel theoretisch als praktisch. Elk van de vier fasen van waardierend vernieuwen staat een keer centraal tijdens één van de vier themabijeenkomsten. In iedere themabijeenkomst besteedt u aandacht aan de eerder genoemde kerncompetenties en verbindt u de competenties met de leervragen van de deelnemers.

De uitwerking van de thematiek en de specifieke vraagstukken stelt u in overleg vast. Iedere deelnemer brengt een praktijksituatie in als basis voor analyses, beschouwingen en oefeningen.

« Veranderen is een creatief proces in plaats van een probleem oplossen. Het helpt daarbij om focus te houden: 'Wat wil ik eigenlijk bereiken en hoe doe ik dat?' We kunnen nu genieten van het op weg zijn, het blijven kijken naar de horizon en het realiseren van zaken. Dat inspireert »

Bovendien nodigt u docenten uit die over het desbetreffende thema inspirerend kunnen vertellen en/of goed toepasbare methodiek kunnen uitleggen.

De vier bijeenkomsten zijn gewijd aan de volgende thema's:

Bijeenkomst 1: Verkennen

Onderwerp van de eerste bijeenkomst is verkennen of, breder geformuleerd, het vergroten van omgevings sensitiviteit. Beslissen over veranderen begint vaak met stilstaan en ruimte nemen voor precies waarnemen. Juist in een drukke en complexe politiek/bestuurlijke situatie komt u vaak niet toe aan het goed onderzoeken en analyseren van wat er gaande is.

Het programma kent een afwisseling van korte voordrachten, oefeningen en gesprekken waarin u verbindingen tot stand brengt tussen theoretische noties en eigen ervaringen van de deelnemers.

Onderwerpen die onder meer aan de orde komen zijn:

- Waarnemen als concept en als ambacht.
- Ontdekken van eigen vooroordelen en blinde vlekken.
- Meerduidigheid en intelligent samenvatten.

Bijeenkomst 2: Verlangen of strategie ontwikkelen

Strategie ontwikkelen gaat over het continue verbinden van 'wat kunt u/wat kan de organisatie?' met 'wat wilt u en waartoe?' en 'wat zal er ...?'. Rondom deze drie onderdelen is de tweede bijeenkomst opgebouwd.

Bij 'wat kan' kijkt u naar het meest vitale uit uw gemeente. Vervolgens gaat u met elkaar in gesprek over het ontwikkelen van een richting en de wijze waarop deze zoektocht naar richting te verbinden is met het beste wat al in de (eigen) gemeentelijke organisatie aanwezig is en uw eigen rol en positie als gemeentesecretaris.

Plan voor de ontwikkeling van mijn organisatie

Dit plan heeft betrekking op de strategische ambities van de gemeente en het scheppen van de benodigde condities om deze ambities waar te maken.

- U formuleert daarbij – gegeven de beleidsterreinen waarop de gemeente actief is - een samenhangende visie op te bereiken resultaten en neemt daarbij de transactionele omgeving en de organisatorische condities in acht.
- Uw visie is gebaseerd op een proces van waarderend verkennen met interne en externe spelers en houdt rekening met scenario's die voor uw omgeving zijn opgesteld en de organisatorische constructie die u wenselijk acht.
- U werkt een plan uit waarin u beschrijft hoe u het proces van visieontwikkeling en het daarmee samenhangende proces van organisatieontwikkeling gefaseerd vormgeeft en hoe u andere spelers daarin betreft.
- U werkt een tijdsplan uit en formuleert meetpunten voor succes.
- U motiveert uw eigen rol, positie en bijdrage in dit veranderingsproces, waarbij u reflecteert op de door u gekozen veranderingsstrategieën en interventies.

Tot slot kijkt u naar de verbinding met de toekomst die immers maar beperkt voorspelbaar is. Het proces van strategieontwikkeling is echter wel te verrijken door rekening te houden met een variëteit aan mogelijke toekomst. In de bijeenkomst maakt u kennis met de methode van het ontwikkelen van toekomstscenario's met een groep deskundigen, door zelf enkele grove toekomstscenario's te maken. Specifieke aandacht besteedt u aan de consequenties die deze scenario's kunnen hebben voor uw rol als gemeentesecretaris, voor de competenties die daarbij nodig zijn en voor de geformuleerde ontwikkelrichtingen.

Bijeenkomst 3: Vormgeven van veranderprocessen

In de derde bijeenkomst gaat u nader in op het maken van een design voor veranderings- en vernieuwingsprocessen in de eigen gemeente. Bij het ontwikkelen van deze veranderkundige designs legt u verbinding met uw eigen werkcontext en leiderschapsstijl.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- Hoe-oplossingen en waartoe-problemen.
- Inzichten over verandermanagement.
- Persoonlijke invloedstijlen, weerstand en verandering.
- Rollen, partijen en spelers in verandermanagement.
- Cultuurverandering en persoonlijke leiderschap.
- Herkennen van stagnaties en creëren van beweging.

Tijdens de bijeenkomst wisselen korte inleidingen en plenaire gesprekken af en maakt u vertaalslagen naar uw eigen werkpraktijk in kleinere groepen. U werkt onder andere met de uitkomsten van de vragenlijst over beïnvloedingsgedrag die u, met een collega, ter voorbereiding op deze bijeenkomst heeft ingevuld.

Bijeenkomst 4: Het op gang brengen van vernieuwing

Opbrengst van de leergang Lokaal Leiderschap is een individueel plan voor uw persoonlijke ontwikkeling en een plan voor de ontwikkeling van uw organisatie. De vierde bijeenkomst biedt u de gelegenheid en ondersteuning om u voor te bereiden op een geslaagde oplevering van dit plan (zie ook Slotpresentatie).

Plan voor mijn persoonlijke ontwikkeling

Dit plan heeft betrekking op uw ambities als leider en het ontwikkelen van de benodigde kwaliteiten om deze ambities waar te kunnen maken.

- U formuleert daarbij – gegeven de rollen die u voor uw functioneren als gemeentesecretaris van belang vindt – de denkvaardigheden en de handelingsvaardigheden die u wilt ontwikkelen om de dilemma's die met het rolrepertoire verband houden beter te kunnen hanteren als regisserend leider.
- U concretiseert hoe u daaraan gaat werken.
- U anticipeert daarbij op situaties, die zich in het proces van organisatieontwikkeling kunnen voordoen en die voor u een uitdaging inhouden om te hanteren.
- U bedenkt mogelijkheden om die situaties als leerervaring te benutten.

Onderwerpen die u in deze bijeenkomst bespreekt en oefent houden alle verband met uw verbindende rol als leider en de moeilijkheden die u daarbij kunt tegenkomen.

Er is inbreng van de programmaleiding en gastsprekers, verdieping in kleinere groepen en de mogelijkheid tot oefenen in werkateliers.

Onderwerpen voor deze bijeenkomst laten zich het best omschrijven aan de hand van persoonlijke vragen en komen onder andere voort uit de eerder gehouden thema- en intervisie bijeenkomsten:

- Hoe breng ik ontwikkelingen in mijn organisatie op gang?
- Welke veranderaanpak lijkt het meest passend in mijn gemeentelijke organisatie?
- Welke faseringen en stappen zijn mogelijk?
- Welke actoren en rollen kan ik onderscheiden en inschakelen?
- Hoe kom ik los van wat me gevangen houdt en hoe vrij en onafhankelijk durf ik te zijn?
- Ben ik in staat ruimte voor mijzelf en anderen te maken en hoe kan ik vanuit een metapositie opereren?
- Sluit wat ik doe aan op wat ik zeg?
- Kan ik bewust en flexibel opereren in meerdere rollen en relaties en daarbij toch authentiek zijn?
- Hoe grensverleggend durf ik opereren?
- Waarover kan en mag ik autoritair zijn en hoe oefen ik tactisch en strategisch invloed uit?
- Hoe verkoop ik een probleem?
- Wat betekent ethisch handelen voor mij?

Workshop op het VGS congres

Op het VGS congres, ten slotte, toetst u de bevindingen van de leergang aan de beroepspraktijk van collega's, gedurende een workshop die deel uitmaakt van het programma van het VGS congres. Deze workshop bereidt u voor en verzorgt u met uw mededeelnemers.

Intervisiebijeenkomsten

Tijdens intervisiebijeenkomsten, in subgroepen en onder begeleiding van een coach, koppelt u de opbrengst van de voorgaande plenaire themabijeenkomst terug naar uw werkpraktijk door meer persoonlijke vraagstukken in te brengen.

Slotbijeenkomst

De afsluitende, plenaire bijeenkomst besteedt u aan het zichtbaar maken van de opbrengsten van de leergang en aan de realisatie van uw persoonlijke en organisatieontwikkelingsplan. Hieronder treft u een schets van deze (parallel te ontwikkelen) plannen aan.

Presentaties

U presenteert uw uiteindelijke ontwikkelingsplannen en u krijgt hierop feedback van de leergangleiding, coaches, de andere deelnemers en van externe deskundigen.

Bij de leergang Lokaal Leiderschap waren de navolgende gemeenten betrokken:



- | | | | |
|---------------------|-------------------|------------------------------|------------------------|
| 1 Aa en Hunze | 33 Graafstroom | 65 Neerijnen | 94 Stein |
| 2 Alblasterdam | 34 Graft-de Rijk | 66 Niedorp | 95 Ten Boer |
| 3 Anna Paulowna | 35 Groesbeek | 67 Nieuwekerk a/d IJssel | 96 Terneuzen |
| 4 Arcen en Velden | 36 Haarlemmermeer | 68 Nijkerk | 97 Terschelling |
| 5 Beemster | 37 Halderberge | 69 Noordwijkerhout | 98 Texel |
| 6 Bergen op Zoom | 38 Harderwijk | 70 Oegstgeest | 99 Utrechtse heuvelrug |
| 7 Berkelland | 39 Harlingen | 71 Oirschot | 100 Vaals |
| 8 Beuningen | 40 Heel | 72 Ommen | 101 Veendam |
| 9 Blaricum | 41 Heemskerk | 73 Oosterhout | 102 Veenendaal |
| 10 Bloemendaal | 42 Heemstede | 74 Ooststellingwerf | 103 Veere |
| 11 Boarnsterhim | 43 Heerenveen | 75 Oss | 104 Veghel |
| 12 Bolsward | 44 Heerhugowaard | 76 Ouder-Amstel | 105 Vlagtwedde |
| 13 Boskoop | 45 Heerlen | 77 Ouderkerk a/d IJssel | 106 Voerendaal |
| 14 Breukelen | 46 Heumen | 78 Overbetuwe | 107 Voorschoten |
| 15 Bunnik | 47 Hilvarenbeek | 79 Pekela | 108 Wageningen |
| 16 Buren | 48 Hilversum | 80 Purmerend | 109 Werkendam |
| 17 Bussum | 49 Hof van Twente | 81 Raalte | 110 Wervershoof |
| 18 Castricum | 50 Houten | 82 Renkum | 111 West Maas en Waal |
| 19 Dalfsen | 51 Hulst | 83 Rheden | 112 Westerveld |
| 20 De Wolden | 52 IJsselstein | 84 Ridderkerk | 113 Wijdmeren |
| 21 Diemen | 53 Katwijk | 85 Rijnwaarden | 114 Wijk bij Duurstede |
| 22 Doesburg | 54 Koggenland | 86 Rijssen-Holten | 115 Winsum |
| 23 Doetinchem | 55 Lelystad | 87 Roerdalen | 116 Woerden |
| 24 Dronten | 56 Lemsterland | 88 Roermond | 117 Zaanstad |
| 25 Duiven | 57 Lingewaal | 89 Rotterdam (deelgemeenten) | 118 Zaltbommel |
| 26 Echt-Susteren | 58 Lisse | 90 Schermer | 119 Zevenaar |
| 27 Eijsden | 59 Littenseradiel | 91 Scherpenzeel | 120 Zoeterwoude |
| 28 Gaasterlân-Sleat | 60 Maasbracht | 92 Simpelveld | |
| 29 Giessenlanden | 61 Maasbree | 93 Soest | |
| 30 Gilze en Rijen | 62 Maasdriel | | |
| 31 Goedereede | 63 Menaldumadeel | | |
| 32 Gouda | 64 Montfoort | | |



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

**Lokaal
Leiderschap**


Voor gemeentesecretarissen,
secretarissen van deelgemeenten
en stadsdeelsecretarissen


30 dagdelen, verdeeld over
(meerdaagse) bijeenkomsten, in
een periode van circa 10 maanden


Actuele informatie over data en kosten treft u aan op www.sioo.nl/ll

Sioo

Newtonlaan 209
3584 BH Utrecht

 030 - 291 30 00

 030 - 291 30 13

 sioo@sioo.nl

 www.sioo.nl