



“Het is de bedoeling dat medewerkers in hun kracht komen, daar hebben we allemaal baat bij.”

Willeke den Hartog - Kwartiermaker / afdelingshoofd Belastingen

Interview

raet

Gemeente Arnhem:

Talenten Motivatie Analyse (TMA): een mooie leidraad voor het ontwikkelperspectief van medewerkers

Gemeente Arnhem zoekt, net als veel andere gemeenten, samenwerking met gemeenten uit de regio, om meer efficiëntie te bereiken en innovatie mogelijk te maken. Het team Belastingen dat al voor Arnhem en Renkum werkte gaat in 2017 samenwerken met de gemeente Rheden. Dat betekent nieuwe functies en nieuwe rollen voor medewerkers. Om hen doelgericht voor te bereiden, wilde leidinggevende Willeke den Hartog meer inzicht in hun talenten. Arnhem koos voor TMA.

Gemeente Arnhem

Gemeente Arnhem is een '100.000 plus' gemeente met ongeveer 1.700 medewerkers. De gemeente biedt burgers en het bedrijfsleven tal van producten en diensten op het gebied van wonen en werken, publieke dienstverlening en sociale en ruimtelijke projecten. Het team Belastingen is verantwoordelijk voor het innen en verwerken van alle gemeentelijke belastingen. Arnhem gaat naar verwachting in 2017 samenwerken met de gemeenten Renkum en Rheden onder de naam 'De Connectie'.

Reorganisaties

Willeke vertelt in het kort over de aanloop naar de keuze voor TMA. "Het team Belastingen bestaat al een tijdje, heeft sinds 2012 al een aantal veranderingen meegemaakt en de omschakelingen die hierbij komen kijken, vragen om de nodige tijd. Het lukte bijvoorbeeld niet om meer zelfsturend te worden, terwijl de gemeente verantwoordelijkheden juist meer lager in de organisatie wilde leggen. We zijn toen aandacht gaan besteden aan teambuilding, elkaar beter leren kennen, een dagje uit, maar uiteindelijk hebben we gekozen voor een teamcoachingstraject van zes of zeven dagdelen over driekwart jaar, omdat we de teamleden meer in hun kracht wilden zetten.

“We zagen in TMA een goed ontwikkelinstrument: je gaat competenties benoemen.”

In die tijd zijn we met TMA in aanraking gekomen en we zagen daar een goed ontwikkelinstrument in: je kunt er de competenties van medewerkers benoemen, maar ook die nodig zijn bij de nieuwe functies, en je kunt objectief gaan kijken waar iedereen staat.”

Instrumenten bieden

Willeke legt uit hoe het proces verliep: “Precies een jaar geleden hebben ruim 40 mensen een TMA ingevuld, ook medewerkers die we langdurig inhuren. Toen zagen we al gauw dat de talenten van de medewerkers vooral liggen bij de procesgerichtheid. En dat is niet zo gek natuurlijk, het innen en verwerken van belastingen heeft een administratief karakter, daar is aandacht voor details bij nodig en nauwkeurigheid. Tot de reorganisatie waren er altijd leidinggevendenden die het team aanstuurden en dat werkte voor het team prima. Maar zelfsturing vraagt om andere talenten, resultaatgerichtheid, over het proces heen kunnen kijken.”

Naast de reorganisaties zijn er ook externe factoren die de competentieprofielen van de functies beïnvloeden. “Ook ons vakgebied is heel erg in ontwikkeling. Nog niet zo lang geleden gingen we voor het verzamelen van de informatie voor de gemeentebelastingen nog naar buiten met een meetlint, nu halen we de informatie uit allerlei bestanden. De werkzaamheden zijn steeds meer gedigitaliseerd met allerlei verbindingen tussen databases. En het is dynamischer. Wat we vroeger elke vijf jaar deden, ging naar twee jaar en moet nu elk jaar worden aangepast.”



Willeke den Hartog

Nadat de TMA's waren ingevuld hebben TMA experts van Kat-Haros, de talentenanalyses met iedereen besproken. “Daarbij lag de nadruk,” zegt Willeke, “op de ontwikkelmogelijkheden van de medewerkers ten opzichte van de competentieprofielen van hun eigen functie en die van lid van het nieuwe team Belastingen. Hoe kun je je talenten zo ontwikkelen dat je in een nieuwe functie past?”

We willen de medewerkers instrumenten geven om zelf zicht te krijgen op hun talenten. Want het is de bedoeling dat zij in hun kracht komen, daar hebben we allemaal baat bij. Daarom hebben we in het voorjaar een O graden feedback aangeboden. Hierbij vulde iedereen zelf in hoe hij vond dat hij scoorde op bepaalde competenties. Deze zelfscore en het TMA-rapport

vormen belangrijke en objectieve content voor het planningsgesprek en voortgangsgesprek. Die zijn dan ook wel wat spannend, want kijkt je leidinggevende wel op dezelfde manier naar jouw competenties?”

“Het is de bedoeling dat medewerkers in hun kracht komen, daar hebben we allemaal baat bij.”

Op dit moment wordt er een 360 graden feedback uitgezet. “Dat zal ook weer nieuwe inzichten opleveren. We doen dat in brede groepen, maar wel anoniem, want we willen wel graag dat mensen kunnen zeggen wat er wel of niet goed gaat. De resultaten worden weer meegenomen in vervolgesprekken. In combinatie met TMA krijg je zo wel een goede leidraad voor ontwikkelstappen.”

Positieve benadering

Wat heeft TMA de organisatie gebracht? Willeke: “We zitten op dit moment nog wel op het niveau van individuele medewerkers. Daar gebeuren mooie dingen hoor: iemand die in een negatieve spiraal zit kun je laten zien wat voor prachtig talentenpalet hij heeft. Ik hoop dat er binnenkort een moment komt waarop we het team bij elkaar kunnen roepen en de talentenanalyses gezamenlijk bespreken: dit is wat we zijn, dit zijn ieders talenten, hoe kunnen we elkaar aanvullen? Die openheid, daar is het nu nog te vroeg voor.

Door de TMA krijg je een ander gesprek. Je krijgt openheid in de manier waarop mensen zelf kijken naar hun eigen competenties. Het is objectiever en positiever. Tot voor kort waren

ontwikkelgesprekken altijd gericht op het verbeteren van dingen die niet goed gingen. Nu kijken we veel positiever. Daar moeten we als organisatie nog wel aan wennen. Ook is de vertaling van het TMA naar persoonlijke doelen nog niet voor iedereen gemakkelijk, dat vraagt bij de ene medewerker meer inzet van de manager dan bij de andere. Het negatieve dat van oudsher aan de gesprekscyclus hing is nog niet helemaal weg. Maar we gaan de goede kant op!

“Iemand die in een negatieve spiraal zit kun je laten zien wat voor prachtig talentenpalet hij heeft. “

TMA biedt een mooie leidraad voor het ontwikkelperspectief van medewerkers.