

COMPETENTIE- MANAGEMENT BIJ DE PLANTEN- ZIEKTENKUNDIGE DIENST

Deze nieuwsbrief is een uitgave van MLI Intermanagement en bestemd voor cliënten en andere geïnteresseerden.

tekst: Trefwoord Teksten - Bennekom
foto's: Lisette fotografie - Dieren
Enno Keurentjes - Amsterdam
ontwerp: De WERF - Rotterdam
oplage: 1.000 exemplaren

December 2000

MLI Intermanagement
kunt u inschakelen voor:

- Organisatieadvies
- Interimmanagement
- Personeelsbeleid
- Training en ontwikkeling
- Coaching en counseling
- Zelfsturing
- Competentiemanagement

Voor meer informatie:

MLI Intermanagement

Joris Ivenslaan 57
1325 LX Almere
The Netherlands

telefoon +31 36 537 97 86
fax +31 36 537 57 81
e-mail mli@planet.nl

DE ORGANISATIE

De Plantenziektenkundige Dienst (PD) is een agentschap van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Het hoofdkantoor is gevestigd in Wageningen en verder wordt gewerkt vanuit twaalf districten in Nederland. De PD heeft als opdracht quarantainewaardige ziekten en plagen in de plantaardige sector te weren en waar mogelijk te helpen beheersen en bestrijden. Tot de taken van de PD behoren onder meer het verrichten van im- en exportinspecties en internationale bemiddeling. In totaal werken er driehonderdvijftig medewerkers met daar omheen een schil van vijftig tot honderd flex medewerkers. Internationalisering, de spanning tussen economie en ecologie, consumenten die zich bezorgd maken over de veiligheid van voedsel. Het zijn ontwikkelingen die van invloed zijn op het werk en de taken van de PD en uiteraard de medewerkers raken. Mobiliteit van medewerkers en een nieuwe stijl van leidinggeven zijn er volop in discussie.

DE VRAAG

'Inzetten op inzetbaarheid' heet het programma dat de afdeling P&O van dit agentschap heeft ontwikkeld. Vele P&O instrumenten worden aangegrepen om medewerkers te laten meebewegen in de nieuwe en toekomstige tijd. Eén van de onderdelen is het project Strategisch Competentiemanagement. Er worden meer globale functieprofielen ontwikkeld volgens een nieuwe opzet met competentieprofielen. Dit zal de gezamenlijke PD-taal (competenties/kernkwaliteiten) opleveren. De PD heeft Marianne Luyer aangetrokken om samen met de projectgroep het competentie management handen en voeten te geven.

DE WERKWIJZE

Belangrijk is eerst een goed beeld te krijgen van de cultuur, die er in de organisatie heerst. Marianne Luyer daarover: 'Bij de PD heerst voor een deel een wetenschappelijke cultuur. Men denkt er over het algemeen op een lineaire en wat traditionele manier. Ook signaleer ik een wat angstige houding ten opzichte van veranderingen. Je kunt dan niet straffeloos 'de knuppel in het hoenderhok gooien'. Het is buitengewoon belangrijk dat in de beginfase een klimaat wordt geschapen, dat openheid bewerkstelligt en vertrouwen wekt. Voordat je gaat bedenken hoe het anders moet en kan, zul je eerst samen moeten bekijken hoe het nu gaat en wat eigenlijk op een andere manier beter kan. Reflectie in dit stadium is heel belangrijk. Daarnaast moet je formuleren waarheen je met de PD wilt. Pas dan kun je benoemen welke persoonlijke eigenschappen, vaardigheden en kenmerken medewerkers dienen mee te brengen om die doelstelling te bereiken. De betrokkenheid van medewerkers bij dit proces is van essentieel belang. Je ziet geleidelijk de sfeer in de projectgroep veranderen. Men durft steeds meer hardop te denken.

In competentie management beoog je twee zaken bij elkaar te brengen. Enerzijds een organisatie die met haar tijd meegaat, anderzijds medewerkers die lenig meebewegen met veranderingen en zich persoonlijk kunnen ontwikkelen. De kerncompetenties zijn inmiddels vastgesteld en er loopt een tweetal pilots. In dit project wordt een grote mate van zelfwerkzaamheid verlangd. Ik initieer, stimuleer en motiveer daarbij.'

Hoofd P&O van de PD, Leo Schaap: 'Competentiemanagement zie ik niet als P&O-instrument. Het is een proces. Er zijn twee redenen waarom wij voor het begeleiden van dit proces een extern deskundige hebben aangetrokken. Het begeleiden van dit proces is intensief en daarvoor missen wij de capaciteit. Maar belangrijker is dat het inweven van competentie management in de organisatie vraagt om een expert op dit vlak. Er komen soms confronterende zaken aan de orde. Ik stel vast dat Marianne Luyer daarmee uitstekend omgaat. In dit proces gaat het natuurlijk heel erg over mensen en hun betrokkenheid speelt een grote rol.

Logisch dat enige bezorgdheid de kop opsteekt. Marianne verstaat de kunst om die zorg steeds weer een positieve wending te geven. Zo win je vertrouwen op de werkvloer, uiteindelijk de plaats waar het allemaal moet plaatsvinden.

Het P&O beleid in onze organisatie is behoorlijk in beweging. Voor mijzelf ervaar ik deze externe deskundige als een sparring partner, waarmee ik de tactisch/strategische aanpak kan bespreken. Die feedback is erg belangrijk in dergelijke veranderingsprocessen. Marianne doorziet situaties snel en is een goede gesprekspartner.'

FUNCTIEPROFIELEN

Het opstellen van functieprofielen is een vak apart. Een functieprofiel reikt verder dan een functiebeschrijving. De context, de speelruimte van een functie (verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en de functiegebonden competenties, worden erin genoemd,' zegt Xandra Kalthoff van bureau Meurs. Als specialiste op dit gebied werkt zij samen met MLI om de functieprofielen voor de PD te maken. 'Die taakverdeling tussen het begeleiden van het proces en het maken van de functieprofielen is nuttig', vindt zij. Voor het maken van functieprofielen kijk je door een andere bril. Distantie en objectiviteit zijn noodzakelijk. De organisatieadviseur moet de specifieke cultuur en sfeer van de organisatie onderkennen, anders komen er geen werkbare functieprofielen.'

NIEUWS BRIEF

MLI Intermanagement

DE ORGANISATIE

Een jonge gemeente met een hoog ambitieniveau. Dat is Almere. 25 Jaar geleden op de kaart gezet om de woningnood in de Randstad op te vangen. Inmiddels telt Almere 150.000 inwoners. Op termijn zal er sprake zijn van een verdubbeling van dit aantal. Almere staat voor de niet gemakkelijke taak ervoor te zorgen dat het voorzieningenniveau in de pas blijft met het groeiende aantal inwoners en dat er een stadscentrum wordt ontwikkeld dat past bij een stad van deze omvang. Stedenbouwkundige visies moeten geënt zijn op die groei. In 1996 is de Dienst Stadscentrum opgericht om de (her)inrichting van het centrum van de stad Almere vorm te geven. De dienst kan in het proces worden bestempeld als 'regiedienst' en vervult door zijn wijkgerichte organisatie een speerpuntfunctie in de gemeentelijke organisatie. De Dienst Stadscentrum is een relatief kleine organisatie en telt circa twintig medewerkers, over het algemeen hoog-gekwalificeerde professionals. Aan flexibiliteit wordt veel waarde gehecht.

DE VRAAG

De taakstelling waarvoor de gemeente Almere zich ziet geplaatst, heeft consequenties voor de structuur en de aansturing van de organisatie. De werkwijze dient met grote regelmaat te worden bijgesteld vanwege nieuwe ontwikkelingen. Anderzijds heeft het verwachtingspatroon dat de hedendaagse burger van een gemeente heeft, zich gewijzigd. De Dienst Stadscentrum streeft, naast een goede samenwerking met marktpartijen, een slagvaardig handelen in eigen gelederen na. MLI Intermanagement is als extern deskundige aangetrokken om de dienst om te vormen tot zelfsturende teams met een grote eigen verantwoordelijkheid en de medewerkers hiervoor het gereedschap in handen te geven.

Directeur Jan Nieuwenhuizen
over MLI Intermanagement:

'MLI Intermanagement en de gemeente Almere zijn geen onbekenden van elkaar. Gezien de eerdere goede ervaringen heb ik wederom een beroep op het bureau gedaan om het fenomeen van zelfsturende teams in de Dienst Stadscentrum op de agenda te krijgen. Er is namelijk meer nodig dan kennis en vaardigheden. Met name het gedrag van medewerkers en in het verlengde daarvan hun handelen zijn wezenlijke bestanddelen. De inbreng van MLI Intermanagement is vooral abstracte grootheden concreet te maken, zodat medewerkers er grip op krijgen. Voor mij persoonlijk is Marianne Luyer een klankbord en iemand die mij voortdurend bij de les houdt. Ik ontleen energie aan haar manier van denken en praten.'

ZELFSTURENDE TEAMS BIJ DIENST STADSCENTRUM ALMERE

DE WERKWIJZE

De Dienst Stadscentrum is opgedeeld in een drietal clusters. Het eerste is verantwoordelijk voor de projectontwikkeling van het nieuwe gedeelte van het stadscentrum. Het tweede tekent voor het centrumbeheer en het derde cluster heeft een ondersteunende taak. Hoewel elk cluster eigen taken heeft, dient niet uit het oog te worden verloren dat een gezamenlijk doel moet worden gerealiseerd. Voor de noodzakelijke kruisbestuiving is een continue dialoog over organisatie en werkwijze onmisbaar. Om dergelijke processen optimaal te laten verlopen, moeten nieuwe vaardigheden worden aangeleerd, functiebeschrijvingen tegen het licht worden gehouden en competentieprofielen worden ontwikkeld. Nieuwe structuren, methoden en werkwijzen zijn dan geen bedreiging, maar een uitdaging. Belangrijk voor de Dienst Stadscentrum is tevens dat marktpartijen als partners in het proces worden gezien. Om als een zelfsturend team te kunnen functioneren, moeten er optimale voorwaarden worden gecreëerd.

Het projectteam van MLI bestaat uit Marianne Luyer, Theo Veltman en Marco Meuleman.

RONDE TAFEL OVER MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Mevrouw Mr. Ella Schadd is wethouder bij de gemeente Rheden en heeft onder meer maatschappelijk welzijn en sociale werkgelegenheid in haar portefeuille.

'Marianne Luyer is bij ons binnen gekomen als interim chef Werk. Tijdens die periode heeft zij vakkundig leiding gegeven aan de afdeling en daarnaast een aantal projecten in gang gezet. Gezien de manier waarop zij haar taak in de interimperiode heeft vervuld, ligt het voor de hand dat wij haar nu ook hebben gevraagd om ons te helpen bij de organisatie van de ronde tafelconferentie. Wij hebben haar namelijk leren kennen als iemand die niet over één nacht ijs gaat. Goed luisteren, betrokkenheid en het vermogen zich te verplaatsen in andere mensen, dat zijn belangrijke eigenschappen voor processen die in onze gemeente spelen.'

DE ORGANISATIE

De Gelderse gemeente Rheden omvat de kernen Velp, Dieren en Rheden en enkele dorpen en buurtschappen. De gemeente heeft een grote mate van eigen verantwoordelijkheid voor het scheppen van een gezond werk- en leefklimaat, maar heeft daarbij partners nodig, zoals het bedrijfsleven, om gezamenlijk die doelstellingen waar te maken.

DE VRAAG

Sociale Zaken en Economische Zaken deden hun werk vooral vanuit de eigen specifieke insteek, respectievelijk reïntegratie van bepaalde doelgroepen op de arbeidsmarkt enerzijds en voorwaarden scheppen voor een gezond vestigingsbeleid anderzijds. In 1997 is een sociaal-economisch debat gestart dat de samenwerking tussen de beleidsterreinen van beide diensten beoogt te bevorderen. MLI Intermanagement werd in 1999 bij dit proces betrokken.

DE WERKWIJZE

Eén van de aanbevelingen was het organiseren van een ronde tafelconferentie over 'maatschappelijk verantwoord ondernemen', waarbij maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven met elkaar in gesprek gaan. Betekende maatschappelijk verantwoord ondernemen vroeger het verlenen van charitas, in de nieuwe economie slaat de term vooral op de wijze, waarop een bedrijf investeert in de omgeving waarin het opereert. Duurzaamheid is hierbij een belangrijk criterium.

Omdat MLI Intermanagement mede-initiator is geweest van de ronde tafelconferentie over maatschappelijk verantwoord ondernemen, heeft de gemeente Rheden wederom een beroep op het bureau gedaan om de voorbereidingsgroep te adviseren en te begeleiden. MLI beschikt over de ervaring en het netwerk om een constructief gesprek op gang te brengen tussen partijen. Diverse workshops en een informatiemarkt zullen deel uitmaken van het programma. Om maatschappelijk verantwoord ondernemen structureel in de gemeente Rheden gestalte te geven, wordt gestreefd naar de oprichting van een Platform, zodat de dialoog gaande wordt gehouden en de effecten zichtbaar worden.

DE WIL OM TE VERANDEREN MOET ER ZIJN

Marianne Luyer
managing director



De 24-uurs economie, de krappe arbeidsmarkt, die waarschijnlijk door de toenemende vergrijzing structureel zal zijn. Een nieuwe invulling van functies, mede door verregaande automatisering. Verwachtingspatronen van klanten (ook die van overheidsinstellingen), die zich wijzigen. Mondige werknemers, die graag willen dat de organisatie appelleert aan hun talenten. Allemaal ontwikkelingen, die ingrijpen in bedrijfsstructuren en -culturen.

Hoe wordt een draagvlak gecreëerd, een cultuuromslag gemaakt? Maar ook, hoe worden problemen en conflicten gekeerd en oplosbaar gemaakt en hoe kunnen nieuwe manieren van denken en handelen hun ingang vinden? Welke P&O instrumenten worden dan ingezet? Verandering mag nooit doel op zich zijn, maar is een middel om de toekomst aan te kunnen. Geen eenvoudige opdracht voor organisaties en hun leidinggevenden.

De wil om het anders te doen moet er zijn. Natuurlijk allereerst bij de organisatietop, maar beslist ook op de werkvloer. Veranderingsprocessen worden op gang gebracht door de actuele situatie tegen het licht te houden en veel met elkaar te praten. Uiteindelijk moet een 'praatstuk' een 'doe-stuk' worden. Veranderingen dienen op den duur zichtbaar te worden.

Bij MLI Intermanagement is 1+1 heel vaak 3. Daarom gaan we werkelijk 'diep' de organisatie in en tegelijkertijd houden wij oog voor omgevingsfactoren. Met alleen symptoombestrijding bereik je weinig. Ons aandeel in veranderingsprocessen is met name het scheppen van voorwaarden. Laten we daarbij vooral niet vergeten dat het om mensen gaat. En hoewel je beslist de zaken moet benoemen zoals ze zijn, kan dat niet zonder zorgvuldigheid en een diplomatieke aanpak.

Aan de hand van praktijksituaties wordt in deze nieuwsbrief de aanpak en werkwijze van MLI Intermanagement bij een aantal overheidsinstellingen belicht. In een volgende nieuwsbrief zullen wij een aantal voorbeelden uit het bedrijfsleven onder de loep nemen.

Elke organisatie heeft haar eigenheden. Toch kan globaal worden gesteld dat vaak dezelfde soort vraagstukken in verschillende vormen terugkeren: delegeren en controleren; sturen en loslaten; vernieuwen en succesvolle onderdelen behouden; vertrouwen geven en macht uitoefenen.

Succesvol veranderen van organisaties kan slagen, mits de wil om het anders te doen aan de top en onder de medewerkers in samenhang wordt ontwikkeld.

MLI INTERMANAGEMENT: EEN NETWERKORGANISATIE

Op het terrein, waarop MLI Intermanagement opereert, luistert het nauw dat de professionaliteit en expertise worden aangetrokken, die aansluiten op de vraag van de opdrachtgever. MLI Intermanagement werkt al als – wat men de organisatievorm van de toekomst noemt – virtuele organisatie. Dat betekent dat een aantal deskundige personeels- en organisatieadviseurs en interimmanagers sinds 1991 de krachten heeft gebundeld. MLI Intermanagement kan een beroep doen op een netwerk van professionals en bureaus, specialisten en generalisten. Opdrachtgevers kunnen met deze formule hun voordeel doen. Zij krijgen de know-how die voor hun specifieke vraag noodzakelijk is.

VERNIEUWINGEN EN FUSIES IN ONDERWIJS VERGEN VEEL VAN SCHOOLLEIDING

DE ORGANISATIE

Het is onrustig in onderwijsland. De stroom veranderingen en vernieuwingen waarmee het ministerie scholen confronteert en de noodzaak met andere schooltypes tot een fusie te komen, vergen veel van de schoolleiding. Telkens vraagt deze gang van zaken om aanpassing van schoolleiding en -team, terwijl ook de leerlingenpopulatie er moeilijkheden mee heeft. De signatuur en herkenbaarheid van de school staan dan op het spel. Stond een rector/directeur veelal ook een aantal uren voor de klas – hij is vaak van oorsprong docent – tegenwoordig moet hij een manager zijn.

Deze opeenstapeling van veranderingen zorgt op veel scholen in het Voortgezet Onderwijs voor problemen en onrust. Aanvankelijk goed functionerende scholen raken de weg kwijt. Zo ook bij een school voor Voortgezet Christelijke Onderwijs in het midden van het land.*) Een complex aantal factoren was er de oorzaak van dat er spanningen en frustraties waren, de samenwerking te wensen overliet en de schoolleiding niet was toegerust om nieuwe situaties een positieve wending te geven. Oorspronkelijk was het een zelfstandig gymnasium, maar door fusies werd deze school een brede scholengemeenschap. Niet alleen de toename van het aantal leerlingen, maar ook de diversiteit in de leerlingenpopulatie waren mede de oorzaak van de problemen.

DE VRAAG

De resultaten van de school kwamen in een neerwaartse spiraal en dat was ook de onderwijsinspectie niet ontgaan. Na gesprekken met het bestuur van de school kwam Marianne Luyer tot de conclusie dat de problematiek structureel was en stelde een reorganisatie van de schoolleiding voor.

DE WERKWIJZE

Als oude toekomstperspectieven niet meer van kracht zijn, maar nog niet zijn vervangen door nieuwe, is heroriëntatie aan de orde. Tijdens dit proces zijn diverse instrumenten gehanteerd: Door MLI Intermanagement begeleidde individuele gesprekken met de schoolleiding en een aantal intensieve werkconferenties, waarin zowel bestuur als schoolleiding uitgangspunten formuleerden voor een plan van aanpak. Een en ander heeft geleid tot reorganisatie van de schoolleiding. Nu het ingewikkeldste proces achter de rug is, staat MLI Intermanagement de schooldirectie terzijde bij het invoeren van het verbeterplan en een schoolplan voor de periode 2000-2004. Complexe situaties worden niet opgelost met een enkele wijziging. Deze situaties zijn geleidelijk structureel verweven geraakt in de organisatie. Op het moment dat dit wordt voorzien en ingezien, staat de weg naar verbetering open.

*) Gezien het karakter van de problematiek vermelden wij de naam van de betrokken school en de personen niet.