

REORGANISATIE
BESTUURSDIENT
PROVINCIE
GELDERLAND

'Veel provincies en gemeenten maken de slag naar professioneel management. Je ziet dit in het hele land gebeuren. De één is daarbij wat verder dan de ander, maar een eventuele achterstand kun je beslist ombouwen naar een voorsprong. Ik ben van mening dat dit bij de Provincie Gelderland op dit moment het geval is', zegt interim-directeur van de bestuursdienst, Elly van der Bijl. 'Er was veel 'power' in deze organisatie aanwezig, alleen waren de kanalen wat verstopt geraakt. Bovendien kampen provincies met een imago-probleem. Het is moeilijk om nut en noodzaak zichtbaar te maken.'

Vorig jaar maart is Van der Bijl via DeLacet Adviesgroep aangetrokken om het functioneren van de Bestuursdienst te analyseren. Met twee voorbeelden kan ze meteen duidelijk maken, waarom ontvlechting en een nieuwe structuur nodig waren. 'Verspreid over diverse sectoren waren er bijvoorbeeld vier afdelingen die ICT in hun pakket hadden. Er zijn dan veel overlappings, maar er vallen natuurlijk ook gaten. In de oude situatie had de griffier drie functies, namelijk die van directeur Bestuursdienst, griffier en algemeen directeur. Het is geen mens gegeven om zo'n omvangrijke takenpakket te vervullen. Mijn voorstel is geweest om een kleine concern-staf te vormen, die onder leiding staat van de griffier. Deze staf richt zich op hoofdlijnen en dienstoverstijgende beleidsterreinen. Voor de interne dienstverlening is er een Dienst Services, die een breed pakket aan geconcentreerde diensten verleent. Hiertoe behoren facilitymanagement, bedrijfsvoering (met onder meer financiën en P&O), informatie en communicatie, het kennis- en informatie-centrum, maar ook een projectenbureau en consultancy. Door deze splitsing zijn taken, rollen en verantwoordelijkheden helder. Dat maakt slagvaardige dienstverlening mogelijk en leidt tevens tot vlottere besluitvorming. De Staten hebben in oktober vorig jaar het licht op groen gezet voor de implementatie van deze nieuwe structuur', zegt Van der Bijl.

'In zo'n ingrijpend reorganisatieproces vervult de afdeling P&O een sleutelrol. Bestaande functies moeten tegen het licht worden gehouden en opnieuw worden beschreven. Voor nieuwe functies, waaronder alle functies van leidinggevend en 25 voor de nieuw te vormen concernstaf, moeten eveneens functiebeschrijvingen worden gemaakt. Per 1 september vorig jaar kwam de functie hoofd van de afdeling P&O vacant. Omdat reorganisatieprocessen geen baat hebben bij vertraging en een sollicitatieprocedure tijd kost, is toen besloten Marianne Luyer van MLI Intermanagement te benoemen tot interim hoofd van de afdeling P&O. Zij is geselecteerd uit drie kandidaten vanwege haar ruime ervaring bij overheidsinstellingen. Ze weet hoe de besluitvorming verloopt en heeft veel ervaring in plaatsingsprocessen. Bovendien is het een sensibele vrouw, die aanvoelt dat reorganisatieprocessen ook argwaan, weerstand of gevoelheden met zich meebrengen.

Met andere woorden: je moet mensen serieus nemen en er zorgvuldig mee omgaan. Het is Marianne Luyer gelukt onder grote tijdsdruk achterstallig onderhoud bij de afdeling P&O weg te werken, een plaatsingsplan te formuleren en een actueel functieboek op te stellen. Ik heb daarvoor veel waardering. Ze heeft laten zien dat ze haar vak verstaat.'

Volgens Elly van der Bijl heeft de reorganisatie weer 'zuurstof' in de organisatie gebracht. 'Reorganisaties kunnen bevrijdend werken omdat opgetrokken muurtjes wegvallen en daardoor nieuwe mogelijkheden ontstaan. Maar ook is het belangrijk dat er zo snel mogelijk duidelijkheid ontstaat over de toekomst. Elke reorganisatie vraagt een eigen aanpak. Er is geen pasklaar antwoord. Je moet zoeken waar de energie en de ambitie ligt van de betreffende organisatie en haar medewerkers, dus daar waar beweging mogelijk is. Vervolgens geef je gezamenlijk richting aan nieuwe doelen. Daar ligt de oplossing van problemen. Als je reeds aanwezige krachten versterkt, dan is er ruimte voor groei. Zodra dit proces organisch gaat lopen, word ik overbodig', aldus Van der Bijl, die deze opdracht een uitdaging noemt. 'Een reorganisatieproces waarbij 350 mensen zijn betrokken, is geen sinecure.' Zij ziet zichzelf als bruggenbouwer en de naam van haar bureau voor interim- en projectmanagement 'Trait d'Union' verwoordt dit. Naar verwachting rondt zij per 1 juni 2002 de opdracht bij de Provincie Gelderland af. 'Na een jaar zal ik beslist komen kijken hoe de theorie in de praktijk werkt. Maar', zegt ze nog, 'ook deze nieuwe structuur mag niet statisch zijn. Elke organisatie, dus ook de provincie, maakt deel uit van een groter geheel. Als maatschappelijke ontwikkelingen daarom vragen, zul je het functioneren van de organisatie weer onder de loep moeten nemen en bijsturen. Meebewegen is de beste garantie voor een goed functionerende organisatie.'

NIEUWS BRIEF 3

MLI Intermanagement

MOREEL LEIDERSCHAP

Wat is ethisch ondernemen? Wie het woord 'ethiek' van de beladen associaties ontdoet, houdt de pure betekenis over. Zijsvragen zijn dagelijks aan de orde, al zijn we ons daarvan niet altijd bewust. Je kunt je afvragen of alles vanzelf in orde komt zolang je het goede nastreeft. En wat is goed? Subjectieve interpretaties spelen daarbij een rol. Het is een illusie te denken dat al het kwaad kan worden uitgebannen. Belangrijk is dat we het kwaad, dus de dingen die fout gaan of beter kunnen, leren herkennen, onderkennen en hanteren.

In vraagstukken met betrekking tot mens en organisatie stel ik mijzelf altijd de kernvraag: waar brengt deze beweging, dit conflict of dit vraagstuk ons naar toe? Crisis en conflicten kunnen buitengewoon zinvol zijn en leiden tot nieuwe kansen en groei. Conflictvermijding is een menselijke eigenschap. Helaas leidt het tot verstarring.

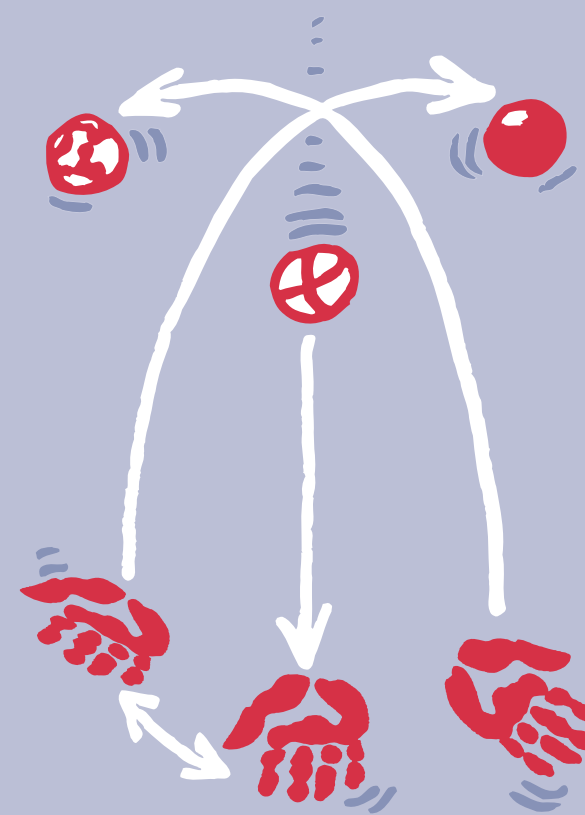


Marianne Luyer

Het contact met mens en maatschappij gaat verloren. De politieke actualiteit laat ons dat op dit moment overduidelijk zien. Het leidinggeven aan een land, aan een onderneming, maar ook aan je eigen leven, vraagt visie, moed en verantwoordelijkheid. Alleen mensen die zijn toegerust met bepaalde vaardigheden en eigenschappen kunnen bewuste keuzes maken, die leiden tot een beter functionerende organisatie.

Leidinggevend die het vermogen hebben authentiek te zijn, het belang beseffen van ethiek en integriteit, gelijkwaardig kunnen en willen zijn, compassie hebben en ruimte bieden aan wat anders is, maar ook verantwoordelijkheid nemen en gericht zijn op duurzaamheid, zijn vanuit mijn optiek mensen die het etiket 'moreel leiderschap' verdienen. Het zijn mensen die richting durven te geven, zonder autoritair te zijn. Door hun stijl en gedrag functioneren zij als voorbeeld voor anderen. De kracht van een organisatie wordt nu eenmaal bepaald door de kwaliteit van de top.

VAN HIËRARCHIE NAAR NETWERKORGANISATIE: VAN KAATSENBALLEN NAAR JONGLEREN



Iedereen heeft het in zijn jeugd wel gedaan: kaatsenballen. Terwijl de ene bal wordt gegooid, wordt de andere opgevangen. En zo kan er eindeloos in cirkeltjes worden gedraaid. Het wordt bijna monotoon. Wie geen oog heeft voor het specifieke van iedere situatie en voor veranderingen blijft hangen in vaste structuren en procedures. Hij is in wezen aan het kaatsenballen. Hier tegenover staat de jongleur. Hij is een evenwichtskunstenaar. Zijn behendigheid is groot, zijn creativiteit eveneens. Het ritme wisselt en hij is in staat vanuit allerlei hoeken de ballen op te vangen. Hij vertrouwt zijn eigen behendigheid. Om dat onder de knie te krijgen, is er veel geoefend. Een goed leider is een jongleur, die zich realiseert dat veranderingsprocessen tijd kosten, oefening vragen. Hij telt niet de ballen die zijn gevallen, maar de ballen die zijn opgevangen. MLI Intermanagement schakelt regelmatig jongleurs in, zoals Paul van der Plas van Theater in Bedrijf, bij trainingen en projectgroepen voor organisatieverandering.

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

tekst Trefwoord Teksten - Bennekom
foto's Prospero Communicatie - Almere
ontwerp De WERF - Rotterdam
oplage 500 exemplaren

Nummer 3 - April 2002

MLI Intermanagement kunt u inschakelen voor:

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

Voor meer informatie:
MLI Intermanagement
Maliebaan 92
3581 CX Utrecht
Nederland

telefoon 030 000 00 00
fax 030 000 00 00
e-mail mli@planet.nl
website www.mli-intermanagement.nl

ETHISCH ONDERNEMEN, DE BINNENKANT



Ter gelegenheid van het tienjarige bestaan heeft MLI-Intermanagement een Ronde Tafelconferentie georganiseerd over 'Ethisch ondernemen, de binnenkant'. De goed bezochte conferentie vond plaats in Bosch en Duin op 20 november 2001. Vijf panelleden filosofeerden over competenties, die passen bij moreel leiderschap. De overige deelnemers aan de conferentie zijn na afloop van het ronde tafelgesprek uitgedaagd competenties te noemen, die zij belangrijk vinden in het kader van moreel, richtinggevend leiderschap. Dat leverde een interessante opsomming van competenties op. U vindt ze elders in deze nieuwsbrief.

Waarvoor laten mensen zich leiden, maar vooral ook door wie? Dit is een interessante vraag, die iedere leidinggevende zich zou moeten stellen. Een goed leider is 'een dirigent'. Hij heeft visie, geeft richting, interpreteert en inspireert. Hij weet wat hij wil horen, maar is zich ervan bewust dat uiteindelijk de orkestleden het muziekstuk moeten spelen.

Muziek maken is meer dan het foutloos naspelen van noten, lees: het uitvoeren van wat je wordt opgedragen. Bezieling maakt een muziekstuk pas mooi. Hoe bezielt een leidinggevende in een organisatie zijn medewerkers, zodat zij ervan overtuigd zijn dat wat zij doen en hoe zij het doen, zin heeft? Dat ze graag al hun kwaliteiten willen inzetten voor de organisatie. Maar ook dat elk individu zich mens voelt in de organisatie.

'Ethisch ondernemen' is actueel en heeft twee kanten. De buitenkant en de binnenkant, waarbij de laatste onderbelicht is. Ethisch ondernemen wordt namelijk vooral geassocieerd met verantwoord produceren en oog hebben voor omgeving en milieu (de buitenkant). De binnenkant refereert aan het interne beeld van een onderneming of organisatie. Over welke competenties moet een ethisch verantwoord manager beschikken? We hebben het dan over moreel leiderschap.

Iedere organisatie heeft een eigen dynamiek en cultuur en heeft ook een eigen taak te vervullen. Leidinggevend met de juiste competenties kunnen medewerkers stimuleren, motiveren en activeren om doelen te bereiken. Dergelijke leidinggevend zijn ervan doordrongen dat dwang en macht niet werken. Geloofwaardigheid en compassie van de zijde van de leidinggevende, dat brengt mensen in beweging. Een dergelijke opstelling van managers vraagt durf.

Panelid Leo Schaap (Hoofd P&O van de Plantenziektenkundige Dienst in Wageningen) verwoordde het als volgt: 'Een leider dient zich kwetsbaar te durven opstellen, over ongeremd optimisme te beschikken en moet een lange adem hebben. Daarnaast dient hij het belang van diversiteit in te zien. Ook doelbewust conflicten aangaan, getuigt van durf.'

Freek Ossel (directeur dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Economie en Cultuur, gemeente Amsterdam) vindt 'decoderen' een belangrijke competentie voor leidinggevend. 'Niet alleen horen wat mensen zeggen, maar kunnen vertalen wat ze eigenlijk uitzenden.' Verder noemt hij 'rolvastheid' en 'authentiek gedrag' belangrijke competenties. Hij benadrukt 'de zingevingskant'. 'Als medewerkers zien dat iets zin heeft, zijn ze ook bereid mee te werken. Richt je daarbij op die medewerkers die willen meebewegen. Die zetten de toon. Dan ontstaat vanzelf de olievlek. In Nederland werken we te weinig met beelden. Wij zouden dat meer moeten doen.'

Voor Hans Kamps (voorzitter Algemene Bond Uitzendbureaus/ adviseur presidium Tweede Kamer) is delegeren een noodzakelijk competentie. 'Je moet duidelijk aangeven hoe je wilt dat het gaat, maar je moet vervolgens niet alles zelf willen doen.' Hij noemt in dat verband het uitdragen van een visie als belangrijke competentie voor leiderschap.'



Panelid Hanny van Dijk (veranderingsmanager) waarschuwt ervoor om te 'rommelen' in structuren van organisaties en daarbij de menselijke factor te vergeten. Om die menselijke factor te kunnen doorgronden, noemt zij als competentie 'levenservaring'. 'Ik heb gemerkt dat mensen best willen veranderen als ze de zin van die verandering inzien.' Zichzelf ziet zij als tijdelijk betrokkene in veranderingsprocessen. 'Ik ben een mens van onderweg. Net als Mozes ga ik niet mee het beloofde land in'. Daarin verschilt zij van mening met Ralph Pans. Hij vindt dat je zelf moet oogsten, wat je hebt gezaaid. Anders gezegd: 'Je moet verduurzamen wat je hebt ingezet.'

Ralph Pans (secretaris-generaal Ministerie van Verkeer en Waterstaat): 'Als leidinggevende moet je kleur bekennen, durf hebben en voorbeeldgedrag tonen. Dan komt er beweging. Als commitment niet wordt uitgestraald, dan lukt er niets. Een goed leider is in staat kernwaarden te definiëren en uit te dragen.' Pans is verder van mening dat organisaties zelf hun veranderingsprocessen moeten organiseren. 'Ze worden dan ook geconfronteerd met de effecten ervan. Voor de regie kan een derde worden aangetrokken (liefst een interne)'. Hij is een voorstander van complementaire teams. 'Het is niemand gegeven om over alle benodigde competenties te beschikken.'

COMPETENTIES IN HET KADER VAN MOREEL, RICHTINGGEVEND LEIDERSCHAP

Een verzameling competenties genoemd door deelnemers aan de Ronde tafelconferentie 'Ethisch Ondernemen, de binnenkant; 20 november 2001.

- van hiërarchie naar regie
- vertrouwen in elkaar hebben
- inspireren en daadkracht hebben
- consequent zijn, doen wat je zegt
- eerlijkheid
- kunnen loslaten
- mateloos en breed geïnteresseerd blijven
- integer en moedig zijn
- authenticiteit
- paradoxaal denken
- zelfrelativering
- accentueren van talenten
- inzicht in wat mensen drijft en verbindt
- vermogen om doelen te distilleren en te benoemen
- mededogen hebben met jezelf en de ander
- gedrag vanuit consistente waarden
- empathisch vermogen, waardoor doel en verantwoordelijkheid overdraagbaar zijn
- oprechtheid en doen wat je zegt
- als de buitenkant de binnenkant weerspiegelt, is er sprake van harmonie
- maatschappelijk engagement
- normen en waarden expliciteren in voorbeeldgedrag
- kennis is macht, maar delen is kracht
- inzien van het belang van diversiteit
- doelbewust conflicten durven aangaan
- visie uitdragen en discussie stimuleren, in plaats van leiderschap bij consensus achteraf

'Lead from within rather than dictate from outside'

Otto Klemperer 1885-1973, Amerikaans dirigent

Uit onderzoek is gebleken dat de meeste topmanagers 'morele noch immorele' leiders zijn. Ze vallen in een moreel 'neutrale' categorie. Waarschijnlijk komt dit doordat ze zich niet realiseren hoe belangrijk ze zijn voor de morele cultuur binnen de organisatie. Zwijgen is echter ook een boodschap... (uit: Morele competenties in organisaties, Edgar Karssing, 2000)

OP ZOEK NAAR EEN MEER TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET MT

Recent onderzoek (Dr. Wilbert van Vree) heeft uitgewezen dat de meeste overheidsmanagers maar liefst zestig tot zeventig procent van hun tijd besteden aan vergaderen. Veel van die vergaderingen zijn naar het gevoel van de deelnemers niet altijd even effectief. Sommige organisaties willen daaraan wat doen. Zo ook de directie concern-communicatie van de Bestuursdienst Amsterdam.

MLI Intermanagement is daarom gevraagd in een kortlopend begeleidingstraject te helpen om de missie, rol en taak van het MT scherp te krijgen. Als begeleider trad Theo Veltman op.

Effectief, efficiënt en eigentijds, dat moet een gemeentelijke organisatie in de 21e eeuw zijn. De aandachtsgebieden (bestuur, stadsdelen, bedrijven en burgers) zijn breed, de werkdruk is hoog, maar de mankracht en middelen zijn per definitie altijd te beperkt. Hieruit vloeit voort dat er keuzes moeten worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. Waar veel mensen werken, ontstaan ook verschillende culturen en patronen. Daarnaast is het niet eenvoudig om dagelijks te moeten opereren in een politiek gevoelige arena. Er zijn verantwoordelijkheden en verplichtingen, maar er zijn ook verwachtingen. Als de taak- en rolverdeling helder is en er goede werkafspraken worden gemaakt, ontstaat een werkbare en bevredigende situatie.

Na een recente hergroepering bestaat de Directie concerncommunicatie van de gemeente Amsterdam uit drie afdelingen, namelijk de afdelingen 'Adviezen en Projecten', 'Externe betrekkingen en Media' en 'Bestuursvoorlichting'. Elke afdeling wordt geleid door een afdelingshoofd. De drie afdelingshoofden vormen samen met de directeur het MT. Vanuit het Bestuur en de bestuursdienst, waarvan het deel uitmaakt, is er de opdracht klantgericht te werken, planning en control functies te verbeteren en meer stadgericht te denken. Dat laatste betekent van buiten naar binnen redeneren. Er was in het MT een gemeenschappelijk gevoel dat rolverdeling, samenspel en communicatie, zowel onderling als richting medewerkers, voor verbetering vatbaar was. Het moest effectiever en efficiënter kunnen. Hoewel er op zich in het MT sprake is van een open communicatiesfeer, was er onvrede over het gezamenlijk functioneren.

Om de kernvraag te kunnen beantwoorden, namelijk 'Wat is de toegevoegde waarde van het MT?', was een inventarisatie nodig van de huidige gang van zaken. In een eerste gesprek tussen Veltman en de opdrachtgever zijn de vraag en aanleiding geconcretiseerd. Daarna is een aantal gesprekken gevoerd met de betrokkenen en zijn de MT-verslagen van het laatste halfjaar bekeken. De gesprekken wierpen een licht op de beleving, visie en ideeën van de individuele MT-leden. Wat is de rol van ons als management en hoe vullen we dat in? In het verlengde daarvan was het nodig te achterhalen hoe de leden elkaars inbreng

en rol ervaren. Hierop volgde een workshop van anderhalve dag, waarin deze vragen nader zijn uitgewerkt. Wat willen wij gezamenlijk en wat verwachten anderen van ons, maar ook welke positie nemen wij in als MT en onder welke voorwaarden? Welke onderwerpen horen beslist thuis in de MT-vergaderingen en welke onderwerpen kunnen op afdelingsniveau of in bilateraal overleg met elkaar of met de directeur worden besproken? Tijdens de gesprekken is gebruik gemaakt van metaforen. In dit geval uit de dierenwereld. De afspraken zijn vervolgens samengevat in een presentatie, die direct na de workshop is besproken met de medewerkers in de verschillende afdelingsoverleggen. Een aantal weken later is er nog een gesprek geweest over de instrumenten voor het MT.

Interim manager en adviseur Theo Veltman vervulde de rol van proceskatalysator en -initiator. 'Een lastige rol', noemt hij dit. 'Energijds breng je eigen managementervaring mee en je wordt om advies gevraagd, terwijl juist de MT-leden gezamenlijk moeten bepalen wat er gebeurt en wordt afgesproken. Dat laatste vereist dat de begeleider voldoende afstand in acht neemt.' En over de door het MT gemaakte afspraken zegt hij nog: 'Als de werkdruk hoog is, laten gewortelde patronen zich niet snel veranderen. Daarom is afgesproken dat ik over een aantal maanden kom kijken wat ervan is terechtgekomen. Elk instrument is zo goed als degene die het gebruikt. Het vraagt commitment van betrokkenen om conform te werken en dat ook uit te dragen.'

Directeur Rijk van Ark: 'Het is niet eenvoudig om ingenomen standpunten en ingesleten culturen en werkwijzen te doorbreken. Hoe introduceer je een bredere kijk op en vanuit de organisatie, waarvan je deel uitmaakt en hoe kun je richting medewerkers gezamenlijkheid vormgeven? Theo Veltman heeft ons op een goede manier geholpen om dit proces op gang te brengen, al was het voor hem beslist niet eenvoudig. Zijn rol was inspirerend en faciliterend. Een scherpere positionering van het MT moet het gevolg zijn. Concreet heb je het dan over leiderschap. Nog afgezien van het resultaat, is het proces op zich al buitengewoon belangrijk. Daarbij stel je fundamentele vragen als: 'weten wij wie onze klanten zijn', 'snappen we wat onze klanten van ons willen', 'hoe is de vertaling van het MT richting medewerkers' en 'is onze handel- en werkwijze transparant richting bestuurders en beleidsmakers? Het begeleidingstraject zie ik als een aanzet. Het vraagt een inspanningsverplichting van iedereen of het anders doen en handelen zal blijken.'

COMPETENTIE- MANAGEMENT IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS

Zelfstandige en verantwoordelijke jonge mensen maken de beste kans om hun weg te vinden in de maatschappij en zich er goed in te voelen. Zij zullen hun kennis, vaardigheden en eigenschappen zodanig aanwenden, dat zij met behoud van hun eigenheid, weten wat ze kunnen en willen. De school staat aan de basis van deze ontwikkeling. Gerust kan worden gesteld dat op de schouders van schooldirecties en docenten een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid rust. De kerntaak van een school is leren in de breedste zin van het woord. Op alle niveaus. Professionele ontwikkeling van organisatie en docenten hoort daar beslist bij.

Het Isendoorn College in Warnsveld is een grote scholengemeenschap met iets minder dan vijftienhonderd leerlingen. Het gevaar voor anonimiteit en het aanbieden van standaardpakketten is aanwezig. Ook deze school ziet zich geconfronteerd met de vele onderwijsvernieuwingen van de afgelopen jaren. Men heeft er goed begrepen dat deze ontwikkelingen een andere aanpak vragen. Wil er aandacht blijven voor het individu, dan zal de werkwijze van de schoolorganisatie moeten veranderen. Doel en ambitie zijn in het draaiboek 'Investeren in onze toekomst' vastgelegd voor een periode van vijf jaar. Daarbij zijn drie samenhangende lijnen uitgezet, namelijk 'sturen op een professionele cultuur', 'het delegeren van bevoegdheden door het instellen van autonome kernteams' en 'het ontwikkelen van competenties en persoonlijke ontwikkelingsplannen'. Kernteams van docenten zijn de basis voor kleinschalige, professionele eenheden die onderwijzen en begeleiden. Deze teams krijgen kaders voor eigen beleid en ruimte om daarin te groeien.

Geen mens is gelijk. Geen mens heeft dezelfde mogelijkheden en behoeften. Het doel is dat zowel leerlingen als docenten met zelfkennis, zelfvertrouwen en authenticiteit in de wereld kunnen staan. Op het Isendoorn College vindt men dat elk kind gehoord, gezien, herkend en erkend dient te worden. Daarbij wordt ingezet op het optimaal stimuleren van de mogelijkheden van het kind. 'Leren strepen met groen', noemt de school dit. Het erkennen en benutten van ongelijkheid geldt evenzeer voor de docenten. Het basisprofiel van een goede docent is voor elke docent het vertrekpunt voor een persoonlijk ontwikkelingsplan. Gedifferentieerd werken, onderwijskundige wendbaarheid, groepsmanagement, vernieuwend denken, samenwerken en collegiale consultaties zijn enkele competenties waarover docenten in de basis dienen te beschikken. Door deze competenties verder uit te werken, kan men doorgroeien naar een ervaren en uiteindelijk excellente docent.

COLLEGIALE CONSULTATIE

Lia Hol van Liaison, bureau voor loopbaan- en organisatieontwikkeling begeleidt docenten in het ontwikkelen van de competentie 'collegiale consultatie'. 'Docenten kunnen veel van elkaar leren en elkaar helpen en steunen. Het principe van de docent als solist en baas in eigen klas, die al zijn problemen zelf probeert op te lossen, wordt met collegiale consultatie losgelaten. Ik werk momenteel met een groepje van zes docenten, die op termijn collega's zullen coachen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling. Intervisie maakt hiervan deel uit. In totaal zullen vijftien docenten dit traject volgen. Ook leidinggevenden zal ik gaan coachen. Mijn rol is begeleiding. Competenties moet je ontwikkelen en niet opgeplakt krijgen. Dan werkt het niet. Op het moment dat collega's als coach gaan optreden is er pas echt sprake van implementatie van competentie management in de organisatie. Adequaat coachen is een kunst. Een goede coach draagt de oplossing voor een probleem niet aan, maar laat de persoon in kwestie eigenaar worden van zijn eigen probleem. De antwoorden moeten uit de mensen zelf komen.'

Het proces dat bij het Isendoorn College in gang is gezet, ziet Lia Hol werkelijk als 'investeren in de toekomst'. Het creëert solidariteit en gemeenschapszin of zoals zij dit verwoordt: 'leren om te weten, leren om te doen, leren om met anderen samen te leven en te werken, leren te zijn.'

Gerdien Brinkman (directielid Isendoorn College): 'De weg die wij zijn ingeslagen heeft alles te maken met de drijfkracht van onze school. We staan nog aan het begin van een boeiend proces. Uit de pilots die nu lopen blijkt al dat het gekozen traject z'n vruchten zal afwerpen. Meer bewegingsruimte en verantwoordelijkheid van kleinere eenheden worden positief ervaren. Ook door leerlingen trouwens.

Scholing om docenten adequaat toe te rusten met gereedschap, dat nodig is om in te spelen op onderwijsvernieuwingen, maar ook op het door de school gekozen traject, kun je natuurlijk overal inkopen. Het gevaar is dat er dan alleen maar sprake is van 'consumeren' en niet van toepassen. Voor het opleiden van docenten tot coach hebben wij bewust gekozen voor het maatwerk dat Lia Hol biedt. Zij trekt niet, zoals bij grotere organisaties het geval kan zijn, een laatste open met scholingsprogramma's, ze ontwikkelt een op onze school toegespitst traject. Het vraagt specifieke vaardigheden om anderen op te leiden tot coach en daarover beschikt zij.'

MLI Intermanagement en Liaison ontwikkelen gezamenlijk producten op het gebied van competentie management voor professionele organisaties onder andere in het onderwijs en de zorgsector en bij professionele instellingen op het gebied van onderzoek en zakelijke dienstverlening.