

MariënborgGroep Opleidingen

Dé gemeente opleider



Leidraad voor het werken aan het

Ambtelijk vakmanschap

Jouw talent op ontwikkelingsreis in jouw rol als adviseur



Inhoudsopgave

Introductie.....	3
Achtergrond.....	3
De ‘nieuwe’ adviseur	5
Wat gaan we doen?.....	6
De rol van de trainer/leerprocesbegeleider.....	7
Studiemateriaal	7
De voorbereiding en de start van je ontwikkelingsreis!.....	7
Intake.....	7
Het Persoonlijk Ontwikkel Document	8
Afronding opleiding; de mijlpaal	9

Introductie

Achtergrond

Decentralisatie, dualisme, politieke versplintering, kritische burgers en de groeiende rol van de media: het vak van ambtenaar wordt van alle kanten beïnvloed. Het gevolg is een gewenste ontwikkeling naar vakmanschap 2.0 en inmiddels zelfs 3.0. Maar wat houdt dit nieuwe ambtelijke vakmanschap in? En welke vaardigheden horen erbij?

Wat is vakmanschap 3.0?

Met het oog op eerder genoemde ontwikkelingen schreef prof. dr. Paul 't Hart zijn "[Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager](#)", waarin hij de ambtelijke organisatie 3.0 en bijbehorend vakmanschap karakteriseert. Een succesvolle gemeente drijft op ambtenaren die zich richten op het uiteindelijke resultaat, inhoudelijk geloofwaardig zijn, emotioneel intelligent en empathisch zijn, begrijpen en beïnvloeden, transparantie tonen, benaderbaar en verknoopt zijn in relevante netwerken en tot slot een constructieve dialoog kunnen hebben met partijen en personen van allerlei achtergronden.

Kortom, het lokale openbaar bestuur is volop in beweging. Naast bovengeschetste ontwikkelingen spelen ook zaken als vergrijzing, informatieversteviging en digitalisering van werkprocessen een rol in het veranderende takenpakket van ambtenaren. Permanente ontwikkeling en brede inzetbaarheid van medewerkers zijn onmisbaar om in te kunnen spelen op veranderende functie-inhoud en –eisen.

Ook de rol van de adviseurs binnen de lokale overheid verandert. Zij ontwikkelen zich steeds vaker tot professionals met een brede kennisbasis en minder specialistische focus.

Ook worden steeds meer functies vervuld door hoger opgeleide generalisten die als adviseur of projectleider functioneren op steeds wisselende beleidsterreinen.

Deze veranderingen in de rol van de adviseur vragen om specifieke competenties. Rollen nemen een steeds belangrijker plaats in. Het begrip functies zal op langere termijn verdwijnen en plaats maken voor rollen. Niet de organisatie bepaalt jouw bijdrage maar het voorliggende vraagstuk.

We lezen daarover een publicatie van het AenO fonds van mei 2015: Overheidsprofessionals werken aan nieuwe rollen.

<http://www.aeno.nl/wp-content/uploads/2015/03/Overheidsprofessionals-werken-aan-nieuwe-rollen.pdf>

.. “Anno 2015 wordt de politiek-bestuurlijke realiteit van overheidsorganisaties gekenmerkt door wat bestuurskundige Paul 't Hart noemt ‘een tsunami aan omgevingsdynamiek’ (’t Hart, 2014). Vergeleken met het ‘oude’ ambtelijk vakmanschap wordt duidelijk dat rol en positie van de overheidsprofessional ingrijpend zijn veranderd en dat veel nieuwe kennis en vaardigheden vereist zijn, die bovendien voortdurende aanpassing behoeven. “

Jouw rol is daarin bepalend.

Ook interessant is de visie van Zeger van der Wal, bijzonder hoogleraar Ien Dales-leerstoel. Zie daarvoor <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/ambtenaar-moet-verschillende-personen-zijn.9537598.lynkx>

De verandering van het werk wordt mooi vertaald in het volgende overzicht:

Hoe ons werk verandert		
	Traditioneel	Vandaag
Wat is werk?	Een baan	Een (aantal) rollen
Wat omvat werk?	Een functie (ICT, verkoop, Management, etc.)	Een herkenbare bijdrage (adviseren, regisseren, verslagleggen, etc.)
Wat doe je?	Ik vervul een functie en voer taken uit	Ik draag bij aan team-resultaten en voeg waarde toe
Wat omvat werk?	Verantwoording voor mensen en COPAFIJTH	Projecten en werk dat waarde toevoegt
Hoe groeit werk?	Verticale carrière en daardoor meer verantwoording voor meer mensen en middelen	Horizontale carrière met meer verantwoording door kennis en kunde
Hoe (h)erkent men jou?	Aan jouw rang, grootte van je team en kantoor	Aan jouw resultaten, kennis en kunde
Hoe geef je leiding?	Sturen op aantallen en verantwoordelijkheden	Teams bouwen, professionaliteit en bijdragen
Hoe ben je succesvol?	Bredere vaardigheden en meer macht	Verdiepte vaardigheden, erkenning door collega's
Welke hulpmiddelen zijn er?	Functiehuis, competenties, organogram, procedures, opdrachten 'van boven'	Rollen framework, talenten, ontwikkelmodellen, kennis - bank, delen van waarden

Uit: <http://www.innovatieorganiseren.nl/gastcolumns/ons-werk-verandert-en-daarmee-ons-denken-over-functies/>

De essentie van het advieswerk is, dat het zich allemaal afspeelt in het meervoudige krachtenveld van de samenleving. Er is een grote kans dat er weerstand komt van degenen voor wie het beleid is bedoeld en ook bij degenen voor wie het niet is bedoeld. Kunnen omgaan met die weerstand die zich op verschillende wijzen en niveaus aandient en waarmee de verschillende "spelers" ook vanuit de diverse invalshoeken van hun werk te maken krijgen, is een vaardigheid die steeds pregnanter in beeld komt.

Openbaar bestuur en overheid hebben ook een bescheidener functie gekregen dan in voorgaande decennia. Er wordt steeds meer ruimte gegeven aan:

- particulier initiatief,
- eigen verantwoordelijkheid en
- marktwerking.

Dit betekent ook een andere manier van werken en optreden:

- ondernemender,
- zelfstandiger,
- assertiever en
- omgevingsbewuster.

Voor

- betere dienstverlening,
- minder bureaucratie,
- slagvaardiger en
- interactief.

Het AenO fonds <http://www.aeno.nl/competentiebox-gemeenten> heeft de daarvoor nodige competenties verdeeld over vier dimensies.

Elke dimensie weerspiegelt een ander aspect van het menselijk gedrag.

De volgende vier dimensies zijn gehanteerd:

- Persoonlijke gedragsvaardigheden (het zijn)
- Conceptuele gedragsvaardigheden (het denken)
- Relationale gedragsvaardigheden (de interactie met anderen)
- Operationele gedragsvaardigheden (het doen)

Dit overzicht vormt de basis voor het programma “Ambtelijk vakmanschap”.

De beschreven competenties worden in meer of mindere mate ontwikkeld, geoefend en ervaren. Dat alles in de context van de rol van adviseur. Dit hebben we verwerkt in een training waarin aandacht is voor het ontwikkelen van de competenties.

De ‘nieuwe’ adviseur

Wij hebben een aantal belangrijke conclusies getrokken die de basis voor de opzet van deze training vormen:

- De focus komt steeds meer te liggen op de vaardigheden van een adviseur, in plaats van op zijn vakinhoudelijke kennis. Hij is geen specialist in het beleidsterrein, maar weet op hoofdlijnen welke spelregels gelden en wat de achtergrond daarvan is. Wel is hij in staat om ervoor te zorgen dat anderen, zoals de jurist en financieel adviseur, met hem meedenken en weet hij om te gaan met impasses.
- Een adviseur moet op lokaal niveau het verschil maken. Hij moet kunnen verbinden en goed kunnen communiceren op verschillende levels. Daarnaast is het ook belangrijk dat hij innovatief is. De adviseur zal persoonlijke kracht en meerwaarde moeten laten zien; lef durven tonen om iets voor elkaar te krijgen.
- De ontwikkeling van de adviseur moet vooral plaatsvinden in de dagelijkse praktijk. Daarom moeten de opdrachten en studiestof zoveel mogelijk aansluiten bij de specifieke vraagstukken en leervragen die elke deelnemer heeft. Hierdoor wordt al gedurende de training het resultaat van het geleerde zichtbaar.

Dit leertraject is opgezet aan de hand van bovenstaande eisen. *Het gaat dus om de ontwikkeling van de deelnemer in zijn rol als adviseur* en de mogelijkheden om in de praktijk te oefenen met nieuwe kennis en vaardigheden. Ook door middel van coaching door de docent en intervisie met medecursisten kan men veel van elkaar leren.

Wat gaan we doen?

In onderstaand overzicht laten we zien wat we gaan doen.

Ambtelijk vakmanschap	Competenties:	Jouw ontwikkelingstappen:	Leerhouding:
8 bijeenkomsten; Training Oefenen Ervaren Ontwikkelen		Intake Start Aandacht voor POD Werken aan opdracht, besproken tijdens intake (Instemming opdrachtgever) Concreet vraagstuk Actueel/urgent Eigen praktijk Training Oefenen Ervaren Ontwikkelen Ondersteuning Presentatie Feedback	Actief Bereid om te leren Kwetsbaar opstellen Open staan Nieuwsgierig Interactief Geven en nemen Halen en brengen

De training omvat 8 bijeenkomsten van 1 dag, start op 8 september as. Vervolg dagen zijn donderdag 22 september, 13 oktober, 10 november, 24 november, 1 december, 8 december en de afsluitende cursusdag is op 22 december 2016.

Deze bijeenkomsten bieden de deelnemers de mogelijkheid om zich de rol van adviseur eigen te maken. Dat vraagt dus om de ontwikkeling van competenties. De mate waarin deze moeten worden ontwikkeld verschilt per deelnemer. De bijeenkomsten bieden de mogelijkheid om gebruik te maken van elkaars kennis en kunde. We leren dus veel van elkaar!

In de periode tussen de bijeenkomsten werkt de deelnemer aan een concrete opdracht die hem verder helpt de competentie te ontwikkelen.

De rol van de trainer/leerprocesbegeleider

Deze opzet vraagt om een andere rol van de docent. Hij/zij is meer leerprocesbegeleider en coach dan een traditionele overbrenger van kennis. Hij/zij is in staat theorie en praktijk te combineren en de deelnemers uit te dagen in hun eigen situatie het verschil te maken. De deelnemer wordt geprikkeld, gestimuleerd en uitgedaagd.

Studiemateriaal

Omdat de ontwikkel- en leerbehoefte van de deelnemers verschillend is, is er geen verplicht studiemateriaal. Door de trainers wordt een lijst samengesteld van mogelijk interessante literatuur en relevant achtergrondmateriaal. De deelnemer kan zelf kiezen welke literatuur hij aanschaft.

De voorbereiding en de start van je ontwikkelingsreis!

Herken jij jezelf in deze ontwikkeling, doe dan mee!

Goed om te weten dat we werken in een leeratelier; een actieve inbreng wordt verwacht.

Het leeratelier is opgebouwd rondom jouw persoonlijke praktijkopdracht. Deze opdracht dien je uit te voeren in je eigen organisatie en dat moet je dus zo snel mogelijk gaan regelen.

Daarnaast is het de bedoeling dat je in je eigen werkomgeving zorgt voor een begeleider die je op weg helpt bij het uitvoeren van je opdracht en waarmee je gedurende het studiejaar kunt sparren. Deze praktijkbegeleider wordt, net als je interne opdrachtgever, uitgenodigd voor het eindgesprek (Proevegesprek) van de opleiding.

Iedere deelnemer is anders en elke praktijkopdracht is anders. Daarom zal elke deelnemer dan ook zijn eigen, unieke leerdoelen hebben. Deze leerdoelen en de ontwikkelstappen die een deelnemer doormaakt, worden vastgelegd in het Persoonlijk Ontwikkel Document (dit wordt later verder toegelicht).

Aan de hand van (liefst eigen ingebrachte) casuïstiek en voorbeelden zijn belangrijke bronnen. Het 'buddy-systeem' geeft de mogelijkheid om met een collega-deelnemer op te trekken en elkaar te helpen bij het doorlopen van het atelier. Denk daarbij aan het geven van feedback, intervisie of het bezoeken van elkaars werkplek.

Kortom, de deelnemer is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkelproces. Uiteraard zullen de trainers en contactpersoon van de MariënborgGroep dit zo veel mogelijk faciliteren en de deelnemer hierbij begeleiden. Op deze manier wordt toegewerkt naar het einddoel, de Proeve van bekwaamheid, waarin de deelnemer aantoont dat hij beschikt over de belangrijkste vaardigheden die een adviseur in de publieke sector nodig heeft.

Intake

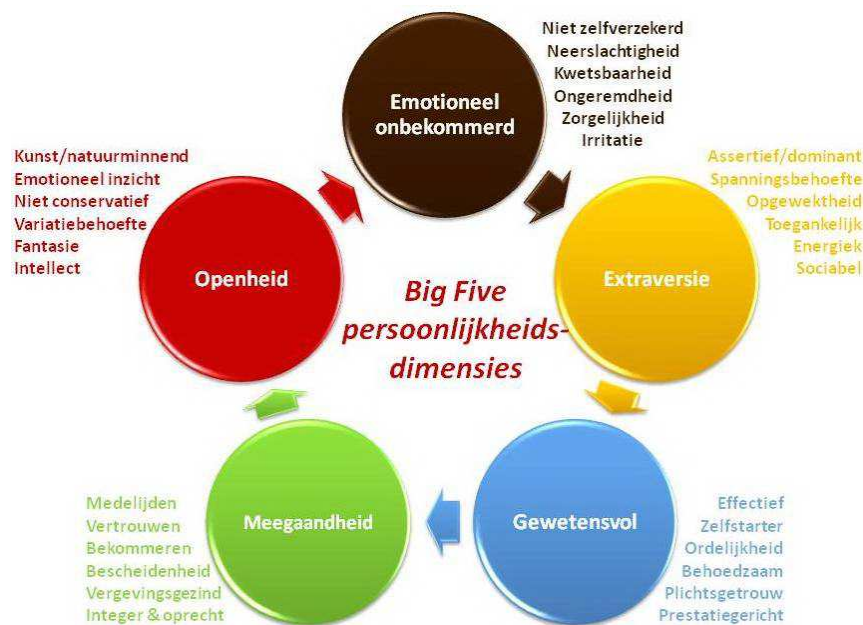
Omdat er veel van de deelnemer wordt verwacht in deze opleiding, wordt met iedere potentiële deelnemer, voorafgaand aan de definitieve inschrijving, een persoonlijk intakegesprek gevoerd.

Dit gesprek gaat in ieder geval in op:

- de motivatie van de deelnemer,
- de voorkennis en werkervaring van de deelnemer (wet- en regelgeving, projectmanagement, beleid, mondelinge - en schriftelijke vaardigheden),
- de mogelijkheden die de deelnemer heeft om een praktijkopdracht te doen waarin voldoende te leren valt en die urgent is voor de opdrachtgever.

Na afloop van dit intakegesprek wordt betrokkene toegelaten tot de training of ontvangt een ander,

beter passend, studieadvies. Voorafgaand aan de start doet de deelnemer een online persoonlijkheidstest (Big five test).



De uitkomsten van deze test worden besproken en toegelicht door een van de trainers. Daarnaast wordt tijdens dit gesprek de opbouw van de training toegelicht. Een belangrijk aspect hiervan is een door jezelf ingebrachte casus. Het gaat om een taak waaraan je daadwerkelijk binnen jouw werksituatie werkt. Je wordt begeleid in het kiezen van een casus die aansluit bij het niveau en de inhoud van het leeratelier. Deze casus vormt voor jou de rode draad.

Het Persoonlijk Ontwikkel Document

Iedere deelnemer maakt een persoonlijk ontwikkelingsdocument (POD). In het POD geef je per trainingsdag aan wat je deze dag verwacht te leren. Na afloop van de trainingsdag geef je daarin aan of je jouw leerdoelstellingen bereikt hebt. Hoe ga je het geleerde in de praktijk oefenen/gebruiken? Hoe komt het dat je jouw leerdoelstellingen niet bereikt hebt? Hoe ga je dat alsnog realiseren?

Tijdens de 1^e bijeenkomst leggen we uit hoe je het POD vult. In alle 8 bijeenkomsten is aandacht voor het bijhouden en bijwerken van het POD.

Jouw POD heeft een directe link met de resultaten uit de Big Five test.

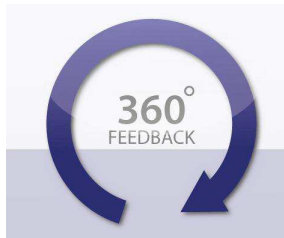
Het POD wordt niet in de beoordeling betrokken; het is een persoonlijk document. Het is een hulpmiddel om jouw groei te laten zien! Wij helpen je daarbij!

Om de opleiding te mogen afronden met een proeve van bekwaamheid, dient het POD echter wel aanwezig te zijn. Zonder POD kan men deze opleiding dus niet afronden.



Afronding van de opleiding; de mijlpaal

De training wordt afgerond met een presentatie van jouw leerproces en resultaten.
Laat zien hoe jij jezelf hebt ontwikkeld!
Aansluitend ontvang je feedback.



Je hebt dan een **mijlpaal** bereikt.



Je bent gestart met jouw ontwikkeling als adviseur, je hebt geoefend en hebt voldoende suggesties en opmerkingen ontvangen om je verder te ontwikkelen.

We wensen jou veel succes en leerplezier !!