



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Discipline; bevel of techniek? een opleidingsteam van het ROC van Amsterdam nader bestudeerd
Verbiest, S.

Citation

Verbiest, S. (2003). Discipline; bevel of techniek?: een opleidingsteam van het ROC van Amsterdam nader bestudeerd. *Bestuurskundige Berichten*, 18(2), 31-32. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3211051>

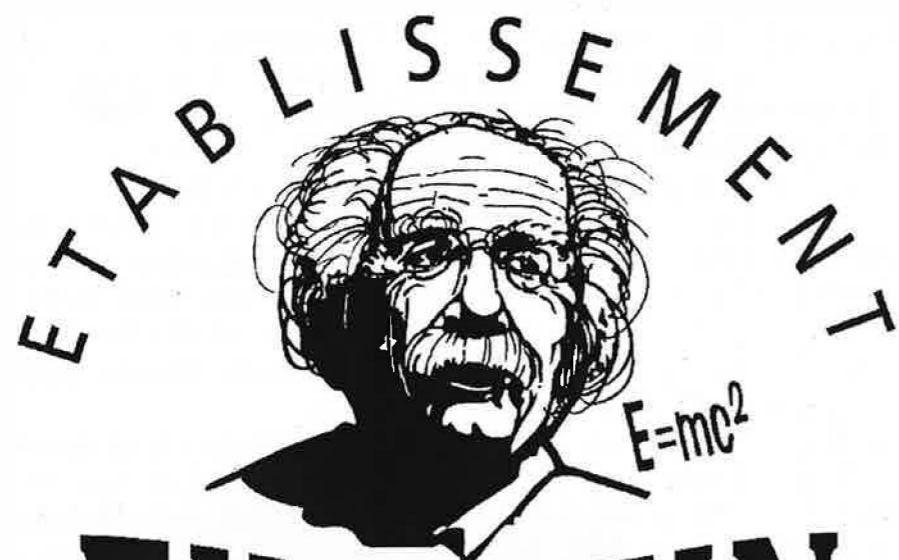
Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3211051>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

ADVERTENTIE



EINSTEIN

TERRAS-EETCAFÉ-BAR

Etablissement Einstein
 Nieuwe Rijn 19,
 Leiden
 Tel. 071-512 53 70

PROPEDEUSEWERKSTUK

Discipline; bevel of techniek?

Een opleidingsteam van het ROC van Amsterdam nader bestudeerd.

Het Regionaal Opleidingscentrum (ROC) van Amsterdam is één van de grootste 'community colleges' in Europa. Het ROC van Amsterdam is eind vorige eeuw ontstaan uit een samenvoeging van een groot aantal onderwijsinstellingen. De organisatie is inmiddels één geheel en heeft een nieuwe vereenvoudigde organisatiestructuur. Een belangrijk onderdeel van die nieuwe organisatiestructuur zijn de opleidingsteams. Zij vormen de kern van de organisatie. Het team is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een onderwijsproduct en de onderwijsloopbaan van de cursisten. Alles wat met de ontwikkeling van het product te maken heeft doen de teams zelf. Voor het uitvoeren van de verschillende taken krijgt het team beschikking over eigen mensen en middelen. In een onderwijscontract wordt vastgelegd wat de taken en doelen van het opleidingsteam in houden. Bij deze manier van werken moet er uiteraard sprake zijn van betrokkenheid, samenwerking en overleg van alle medewerkers.

In dit werkstuk zal ik één van de opleidingsteams (Amsterdam Centrum: mode en uiterlijke verzorging, horeca en toerisme) onderzoeken met behulp van de theorie van Peter Senge over de lerende organisatie. De hoofdvraag van dit werkstuk luidt: *In hoeverre is het idee van de lerende organisatie, van Peter Senge, terug te vinden in een opleidingsteam van het ROC van Amsterdam?*

Deze hoofdvraag valt uiteen in zes deelvragen. Ten eerste 'Hoe ziet de theorie, over de lerende organisatie, van Peter Senge eruit?'. Aan de hand van de theorie van Peter Senge formuleer ik vijf andere deelvragen. Ik zal daarom eerst de theorie van Peter Senge beschrijven en tegelijkertijd de deelvragen die daaruit voortvloeien aangeven.

Theorie

Peter Senge geeft vijf disciplines die samen moeten leiden tot de vernieuwing van de lerende organisatie. Ik heb voor Peter Senge's theorie gekozen omdat onder andere een discipline met de naam 'team leren' erin voorkomt die leek me dus al goed te koppelen aan de opleidingsteams van het ROC van Amsterdam. Met het begrip discipline bedoelt Senge niet een dwingend bevel of een straf, maar een theorie en techniek die moet worden bestudeerd en onder de knie gekregen moet worden om toe te kunnen passen.

Elke discipline zal een grote bijdrage leveren aan het verwezenlijken van de hoogste doelen van de organisatie. Wat die doelen precies zijn zal bij de bespreking van elke discipline duidelijk worden. Alle vijf de disciplines hebben te maken met hoe men denkt, wat men echt wil en hoe men met elkaar in interactie staat en van elkaar leert. De manier van werken in teams vergt nogal wat interactie en ook daarom leek deze theorie van Peter Senge me een goed uitgangspunt. Uit de bespreking van elke discipline zal een aparte deelvraag voortkomen. Deze deelvragen zullen in het tweede hoofdstuk beantwoord worden.

1. Systeem Denken:

Systeemen denken houdt in dat de leden van de organisatie door hebben wat de structuur van de organisatie is. Ze moeten bijvoorbeeld weten bij wie ze moeten zijn om iets voor elkaar te krijgen. Het ROC van Amsterdam maakt gebruik van opleidingsteams en het is mijn bedoeling om te kijken of de leden daarvan de structuur van de organisatie duidelijk zien. De deelvraag die hier uit voortvloeit is: 'In hoeverre zijn de leden van het opleidingsteam zich bewust wat de structuur van de organisatie is?'

2. Persoonlijk Meesterschap:

Persoonlijk meesterschap is het constant ophelderen en verdiepen van de persoonlijke visie, het concentreren van de energie voor bepaalde doelen, het ontwikkelen van geduldigheid, maar ook het ontwikkelen van de vaardigheid de wereld op een objectieve manier te kunnen bekijken. Het is mijn bedoeling om bij een opleidingsteam van het ROC van Amsterdam te kijken naar de mogelijkheid die de medewerkers krijgen om hun persoonlijk meesterschap te ontwikkelen. De deelvraag die hieruit voortvloeit is: 'Wordt er in de organisatie ruimte gegeven voor het dichter naderen van het 'persoonlijk meesterschap' van de individuele medewerker?'

3. Mentale Modellen:

Het is de bedoeling dat de mensen in de organisatie duidelijk maken wat ze denken en waarom ze dat denken. Vervolgens moet de één zich open stellen voor de manier van denken van de ander, pas dan kan er van geleerd worden. De leden van de organisatie moeten dus voortdurend met elkaar blijven communiceren. Hierdoor begrijpen mensen elkaar beter en kan er dus beter gewerkt worden en kunnen problemen gemakkelijker worden opgelost. Het is mijn bedoeling om na te gaan of er in het ROC van Amsterdam sprake is van het naar de oppervlakte halen van deze mentale modellen. De deelvraag die hieruit voortvloeit is: 'Wordt er in het opleidingsteam geconverseerd over de verschillende ideeën en gedachten die iedere individuele medewerker erop na houdt?'

4. Gedeelde Visie:

Wanneer er in een organisatie sprake is van een bepaalde gedeelde visie van de toekomst, waar iedereen in die organisatie naar streeft, dan doen mensen hun best en dan leren ze. Niet omdat ze dat opgedragen is maar omdat ze dat zelf willen. Het is mijn bedoeling om uit te zoeken of er in het opleidingsteam van het ROC van Amsterdam sprake is van een

PROPEDEUSEWERKSTUK

gedeelde visie van de toekomst. De deelvraag die daaruit voortkomt is: 'Is er sprake van een gedeeld toekomstbeeld in het opleidings-team?'

5. Team Leren:

We weten dat teams kunnen leren; in sport, in toneel, in wetenschap en ook in de zakenwereld. Het team leren begint met het samen denken. De leden van het team moeten met elkaar ideeën en gedachten uitwisselen en kunnen daardoor van elkaar leren. Ook bij deze discipline is het weer van belang dat men met elkaar blijft communiceren. Als de teams in de organisatie leren dan pas kan de organisatie in zijn geheel leren. Het ROC van Amsterdam werkt met opleidingsteams en ik ga bekijken of die teams werken zoals de discipline team leren dat voor ogen heeft. De deelvraag die daaruit voortkomt is: "Gaat het werken in opleidingsteams volgens de idee van de discipline 'team leren'?"

Discipline dan toch dwingend bevel? In hoeverre is elke discipline terug te vinden in het opleidingsteam van het ROC van Amsterdam? In een interview met één van de medewerkers van het opleidingsteam is duidelijk geworden hoe de medewerkers denken, wat ze willen, hoe ze met elkaar in interactie staan en hoe ze van elkaar leren. De geïnterviewde is sinds 1975 docente bij het ROC van Amsterdam (ROCvA) en is lid van het opleidingsteam dat ik heb onderzocht. Onder andere met behulp van dat interview heb ik antwoorden kunnen formuleren op de vijf deelvragen. Ik heb ook gebruik gemaakt van het magazine: ROCActueel. Dat is een magazine gemaakt door en voor medewerkers van het ROCvA.

Structuur is in werkelijkheid niet zoals die voorgesteld wordt.

In hoeverre zijn de leden van het opleidingsteam zich bewust van wat de structuur van de organisatie is?

Uit het interview is gebleken dat de leden van het opleidingsteam wel op de hoogte zijn gebracht van de bedoelde organisatie structuur. Daar hebben ze veel informatie

over gekregen. Maar die organisatiestructuur blijkt er in werkelijkheid heel anders uit te zien. Namelijk veel hiërarchischer dan voorgesteld. De leden van de organisatie zijn zich daar van bewust, maar ze weten eigenlijk niet wat dan wel de 'echte' organisatiestructuur is. Ze weten niet precies waar of naar wie ze toe moeten om bepaalde dingen voor elkaar te krijgen.

- Het enige doel is de ROC missie.

Wordt er in de organisatie ruimte gegeven voor het dichterbij komen van het 'persoonlijk meesterschap' van de individuele medewerker?

In het interview werd het volgende duidelijk: tot op heden wordt er nog geen ruimte geboden voor de ontwikkeling van het persoonlijk meesterschap. (De geïnterviewde heeft namelijk het gevoel dat ze alleen het doel van het ROC mag nastreven) Maar men denkt er in de organisatie wel over na om hier meer ruimte voor te gaan creëren. Dit werd duidelijk uit het feit dat het ROCvA van plan is een project te starten dat betrekking heeft op het nastreven van het persoonlijke levensdoel van de individuele medewerker.

Motivatie voor overleg is in de kiem gesmoord.

Wordt er in het opleidingsteam geconverseerd over de verschillende ideeën en gedachten die ieder individuele medewerker erop na houdt?

Uit het interview werd duidelijk dat de leden van het opleidingsteam in eerste instantie wel met elkaar ideeën hebben uitgewisseld en zelfs een plan hebben ontwikkeld voor verbetering van de organisatie, maar dat ze daar mee zijn gestopt omdat ze het gevoel hadden dat het toch niets uithaalde. De 'top' deed niets met hun ideeën. Daardoor zijn ze totaal de motivatie kwijt.

Wispelturige toekomstvisie.

Is er sprake van een gedeeld toekomstbeeld in het opleidingsteam? In het interview kwam naar voren dat de leden van de organisatie wel hun best doen om zich het toekomstbeeld van de organisatie

eigen te maken, maar dat de 'top' zoveel en zo vaak sleutelt aan die visie dat het erg moeilijk wordt om bij te houden wat nu de huidige toekomstvisie is.

Team leren?

Gaat het werken in opleidingsteams volgens de idee van de discipline 'team leren'?

Uit het interview werd duidelijk dat de leden van het opleidingsteam samen wel een team worden genoemd, maar dat er eigenlijk bij benadering geen sprake is van zoiets als een team. Het idee van samen nadenken hebben de leden van het team een tijdje geleden al verworpen, omdat het volgens hen toch niets uithaalde. De geïnterviewde voelt zich ook niet verbonden met haar teamgenoten. Het antwoord op deze deelvraag is dus duidelijk ontkennend.

Conclusie

In hoeverre is het idee van de lerende organisatie, van Peter Senge, terug te vinden in een opleidingsteam van het ROC van Amsterdam?

Er kan geconcludeerd worden dat er wel een poging, door de 'top' van de organisatie, is gewaagd om iets dat lijkt op de vijf disciplines van Peter Senge, in het opleidingsteam, hun werk te laten doen. In de loop van mijn onderzoek is echter duidelijk geworden dat de disciplines niet de uitwerking hebben die men voor ogen had. Volgens de geïnterviewde komt dit vooral omdat men in de 'top' gebruik maakt van theorieën die niet in de praktijk zijn ontstaan. De geïnterviewde is van mening dat zaken, zoals een gedeelde toekomstvisie en teams, natuurlijk moetengroeien en niet van bovenaf opgelegd moeten worden. Peter Senge geeft in zijn theorie aan dat hij met het begrip discipline niet een dwingend bevel bedoeld, maar zoals het er in het ROCvA er aan toe gaat lijkt het er toch sterk op dat het wel om dwingende bevelen gaat.

Sarika Verbiest

Stel, er loopt een snelweg door je achtertuin. Als das, hert of korenwolf heb je dan geen leven. Tenzij er slimme oplossingen komen die natuur en infrastructuur combineren. Zoals dassen-tunnels, stobbenwallen, wildwissels en ecodeucten. Soms leggen we zelfs hele stukken nieuwe natuur aan om plant en dier de ruimte te

geven. En dat helpt. Zo is het aantal dassen sinds de eerste tunnel bijna verdrievoudigd.

Werken aan maatschappelijk relevante zaken die in het brandpunt staan van de belangstelling. Dat doet Rijkswaterstaat. Nederland duurzaam beschermen tegen het water en zorgen voor

veilige verbindingen vraagt om nieuwsgierige medewerkers die oog hebben voor de samenleving. Die verder kijken dan hun eigen vakgebied en niet bang zijn om af te wijken van gebaande paden. Rijkswaterstaat zoekt daarom originele denkers en resultaatgerichte doeners uit vele studierichtingen: economen, juristen,

bestuurskundigen, accountants, ICT'ers en technici. Academici en HBO'ers; specialisten en generalisten. Als jij jezelf hierin herkent, kijk dan op

www.rijkswaterstaat.nl



Bij mobiliteit denken we ook aan deze verkeersdeelnemer.