

Kansen zien en doorpakken

DE TIJD IS RIJP VOOR GEDEGEN P&O-BELEID

Het 'nieuwe' onderwijs schreeuwt om teamsamenwerking, veranderingsbereidheid van leraren, loopbaanontwikkeling, diversiteit van rollen en functies en goed leiderschap. Je zou verwachten dat er dan ook volop aandacht is voor effectief P&O-beleid. Niets is echter minder waar.

DOOR RITY VAN DER AVOORT

Hoe komt het dat iedereen een mening heeft over goed onderwijs, maar het stil blijft als we het hebben over goed personeelsbeleid? De positie van personeelsadviseurs voer mbo is tot nu toe bescheiden. Ze zijn vooral achter de schermen bezig en proberen, zoals elke adviseur 'iets voor elkaar te krijgen zonder dat ze de baas zijn'. Toch vervullen ze, samen met het management, een belangrijke rol in de school. Ze dragen met hun werk bij aan het klimaat, de omgangsvormen en arbeidsverhoudingen. En hoe beter de mensen in de school hun werk kunnen doen, hoe beter het onderwijs uit de verf komt. Goed P&O-beleid zorgt immers voor een basisset van gemeenschappelijke regels en instrumenten. Hierdoor ligt er een fundament voor de onderlinge omgangsvormen. Het biedt veiligheid en structuur aan de mensen die zich daardoor beter kunnen concentreren op hun eigen werk. Daarnaast is personeelsbeleid – en daarmee ook de personeelsadviseur – smeerolie tussen de verschillende rollen en functies die in een school worden vervuld. De adviseurs bemiddelen in conflicten, begeleiden ontslagprocedures en adviseren de managers over wet- en regelgeving. Kortom, ze geven antwoord op uiteenlopende vragen.

Uit gesprekken van de auteur met P&O-adviseurs uit het voortgezet onderwijs (vo) en het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) blijkt dat de meeste adviseurs pas zo'n twee jaar bezig met het ontwikkelen van hun adviesrol in het P&O-beleid. De eerste voortgang is inmiddels geboekt. Op het Assink Lyceum in Haaksbergen betekent dat veel aandacht voor het ontwikkelen van kwaliteit bij managers, een omslag forceren in de leiderschapscultuur; van vrijblijvend leiding geven naar eigen verantwoordelijkheid nemen. Managers krijgen daarom scholing op het gebied van verzuimgesprekken, resultaatgericht sturen en de toepassing van P&O-instrumenten die op deze school worden gebruikt.

De Amarantis Onderwijsgroep biedt alle medewerkers elk jaar een ruim scholingsaanbod aan dat is gebaseerd op wensen van het personeel. Docenten en ondersteunende medewerkers kunnen zich inschrijven voor workshops met thema's als klantgerichtheid, conflicthantering, omgaan met agressie en interculturele samenwerking. Ook legt het hoofdkantoor de laatste hand aan een nieuw functiehuis met competentieprofielen.

Op het Van Lodensteincollege in Amersfoort is voorzichtig een begin gemaakt met strategische personeelplanning. Ze denken na over ontwikkelingen op de school in relatie tot de verwachte behoefte aan personeel in de toekomst.

Bij CIBAP Vakschool in Zwolle gebruiken ze lesobservaties en leerlingenquêtes ter voorbereiding op het functioneringsgesprek, kennen ze het mentorschap voor zij-instromers en hebben ze door effectief verzuimbeleid het percentage ziekteverzuim drastisch omlaag gebracht.

Het belang van P&O-beleid op scholen is dus groot en biedt scholen de mogelijkheid om richting te geven aan het gewenste gedrag van personeel en managers. Dat is te zien aan de manier waarop mensen met elkaar omgaan. De set van regels staat dan symbool voor goede omgangsvormen, inspirerend leiderschap en werkplezier.

Janneke Folmer, personeelsfunctionaris Van Lodensteincollege: "P&O beleid is pas geslaagd als je merkt dat medewerkers gemotiveerd en deskundig werken en je zo als organisatie je doelstellingen kunt halen."

Wet BIO

De afgelopen twee jaar zijn de personeelsadviseurs van geïnterviewde scholen vooral bezig geweest met het omvormen



FOTO: SILVASHOOTER

De personeelsadviseur is smeerolie tussen de verschillende rollen en functies die in een school worden vervuld.

van een beheersmatige en administratieve P&O-afdeling naar een meer beleidsontwikkende en adviserende. Een doorsnee docent merkte daar tot voor kort echter weinig van. Nu krijgen docenten jaarlijks een POP-gesprek, wordt een bekwaamheidsdossier bijgehouden, is er een inwerkprogramma bij de aanstelling, kunnen docenten een ontwikkelassessment aanvragen enzovoort. Tenminste op sommige scholen. Zij hebben de invoering van de Wet BIO (januari 2007) echt gebruikt om door te pakken op P&O-beleid. Voor de meeste directies golden echter andere prioriteiten, die te maken hebben met veranderingen in het onderwijs zelf. Het werk van de P&O-adviseur vond dan ook geen vertaling in besluiten en zo stagneerden de ontwikkelingen. Een hoofd P&O zou daarom in elk geval deel moeten uitmaken van het managementteam en op die manier invloed uitoefenen op voortgang, besluiten en keuzes.

Op veel grote scholen is de ontwikkeling van P&O-instrumenten en beleidsadvisering aan de directie een taak die hoort bij de centrale P&O-afdeling. De afdeling is ondergebracht bij een Bureau Bedrijfsvoering of bij de Centrale Diensten. Op kleinere scholen valt P&O rechtstreeks onder het college van bestuur. De schoolmanagers in de lijn van de organisatie voeren daarbij het beleid uit. Zij doen in de meeste gevallen de gesprekscyclus, geven verzuimbeleid vorm en hanteren de richtlijnen, beleidskaders en afspraken.

Gerda v.d. Vis, personeelsfunctionaris CIBAP, Vakschool voor verbeelding: "Het is onze verantwoordelijkheid om mensen te vertellen wat we van ze verwachten in het licht van de ontwikkelingen bij CIBAP."

De samenwerking tussen de staf- en lijnorganisatie was in het verleden niet optimaal, omdat de een niet altijd precies wist wat de ander deed. Wederzijdse versterking bleef uit. P&O-adviseurs geven aan dat de betrokkenheid van schoolmanagers op dit moment toeneemt, evenals het besef dat leidinggeven een vak is met eigen bekwaamheden en competenties. De selectie voor managementfuncties gebeurt tegenwoordig zorgvuldig en op basis van een competentieprofiel en externe assessments. Heel soms is er zelfs een eigen kweekvijver van jonge managementtalenten. De nieuwe schoolmanagers zijn niet meer doorgegroeide docenten, maar zorgvuldig geselecteerde personen met aantoonbare leiderschapskwaliteiten. Vooral de operationale teamleiders krijgen meer belang bij de kwaliteit van hun team en raken op die manier vanzelf meer betrokken bij P&O-beleid. Managers krijgen en nemen hierdoor steeds meer verantwoordelijkheid voor de invulling van personeelsbeleid. En juist die betrokkenheid is nodig om de P&O-afdelingen te versterken, zodat zij door kunnen pakken. Het gaat er immers om dat je er ook echt iets van gaat merken en zien. Voor de toekomst van de P&O-afdeling is de samenwerking met de nieuwe generatie managers van groot belang.

Gewoon lesgeven

De meeste docenten hebben hart voor hun leerlingen. Dat is van oudsher al zo. Voor veel docenten is de hele organisatie eromheen een noodzakelijk kwaad. Ook het P&O-beleid. 'Ik wil gewoon lesgeven' is een uitspraak die aangeeft dat daarvoor docenten de prioriteit ligt. Natuurlijk vinden ze dat overleg nodig is in het team. En moeten ze af en toe een gesprek voeren met hun manager over ontwikkelingen of hebben ze

de organisatie nodig bij hun loopbaanwensen. Toch overheerst de indruk dat veel docenten hun eigen schoolorganisatie, en ook het personeelsbeleid, op de koop toe nemen. Gemopper over slechte randvoorwaarden, een gebrek aan goede faciliteiten, trage besluitvorming en onduidelijk beleid. Het lijkt wel of slechts een paar docenten nog trots zijn op hun eigen schoolorganisatie. Een goed gestroomlijnde organisatie, inclusief effectief personeelsbeleid, zorgt voor een prettig werkklimaat, gezonde omgangsvormen en arbeidsverhoudingen. Iets om trots op te zijn.

De waarde van P&O-beleid gaat nu echter verloren in de veelheid van veranderingen in het onderwijs. Docenten tonen grote inzet om die onderwijskundige veranderingen zo goed mogelijk vorm te geven. Naast hun onderwijskundige taken worden ze steeds vaker gevraagd om mee te denken en andere, teamoverstijgende rollen te vervullen in het kader van beleidsontwikkeling en onderzoek. Het onderscheid tussen docenten, managers en P&O-stafmedewerkers wordt op die manier steeds minder scherp. Dat is de wereld op zijn kop. Daarom: laat iedereen vooral doen waar ie goed in is! Dan gaan docenten misschien minder mopperen en worden ze weer trots op hun school.

Meta Schoenmaker, hoofd P&O van het Assink Lyceum: "Echt personeelsbeleid zie je terug in de manier waarop mensen hier op het Assink Lyceum met elkaar samenwerken."

Papieren tijgers

De geïnterviewde scholen werken allemaal met een uitgebreid scala aan instrumenten op het gebied van P&O-beleid: externe ontwikkel- en beoordelingsassessments, bekwaamheidsdossiers, vrijwillige gezondheidstesten, POP-gesprekken, scholingsbeleid, verzuimgesprekken, digitale 360 graden competentiescans, werving en selectie instrumenten, de functiemix, herplaatsingsregelingen, leiderschapsontwikkeling en jaarcontractgesprekken. Ook adviseren de afdelingen P&O aan personeel en managers over cao-regelingen, juridische kwesties en procedures. "Naast de instrumentele benadering in het personeelsbeleid zou de communicatie tussen de lagen van management en werkvloer versterkt kunnen worden", aldus een van de adviseurs. Daarmee bedoelde ze herstel van het gesprek met elkaar. Ze ziet dat de geledingen zich sluiten in de eigen groep: de docenten zoeken elkaar op en de managers doen dat ook. Die horizontale communicatie binnen de eigen 'laag' is prima, maar zorgt wel voor een kloof tussen beslissers en uitvoerders, tussen het management en de werkvloer.

De verticale communicatie, van boven naar beneden en omgekeerd, moet drastisch veranderen. Alleen door die relatie te verbeteren, kunnen P&O-beleidsplannen daadwerkelijk een vertaling krijgen naar de praktijk. En liggen ze niet, zoals nu het geval is, als papieren tijgers in een la. Het spreekt voor zich dat dit een van de moeilijkste opdrachten in organisaties

is. Er is weinig voor nodig om een school in dit verband te zien als een professionele organisatie. Daar hoort een professionele communicatie en houding bij van alle partijen, van boven tot beneden. Directies stellen daar beslissingen over de ontwikkeling van P&O-beleid niet langer uit, maar nemen zelf initiatief en houden stug vol; managers nemen het P&O-beleid serieus en vanuit hun eigen verantwoordelijkheid ter hand. P&O adviseurs doen goed voorwerk en komen met adviezen en voorstellen vanuit hun eigen vakkennis.

*Saskia Ruwiel, HRM adviseur Amarantis
Onderwijsgroep: "P&O beleid staat of valt met aandacht voor de medewerker. Juist door positieve aandacht bouw je krediet op."*

De komende jaren worden daarom bepalend voor de groei van goed P&O-beleid op scholen. Dat gaat zichtbaar worden in de manier waarop docenten met plezier hun vak uitoefenen en samenwerken. En in de kwaliteit van leiderschap. Maar het betekent ook aandacht voor intranet of een servicedesk met informatie over de afspraken in de school en antwoorden op veelgestelde vragen. Op die manier kan de P&O-adviseur zich bezighouden met zijn advieswerk. Goed P&O-beleid betekent ook aandacht voor de koppeling tussen de organisatiedoelen en de ambities van mensen. Aandacht voor strategische personeelsplanning om zo beter te kunnen anticiperen op vraag en aanbod van goede vakkrachten in de toekomst. Maar het betekent vooral hard werken voor de afdelingen P&O en versterking zoeken bij de beslissers. En resultaten en voortgang goed zichtbaar maken voor docenten en ondersteunend personeel. Kortom, de tijd is rijp. P&O-adviseurs zijn er klaar voor. Het is nu een kwestie van doorpakken. ■

Rity van der Avoort is consultant bij CINOP

Succesfactoren bij het doorpakken:

- ▶ Begin met een goed beeld van de werkelijkheid van dat moment, kortom: ga met iedereen praten
- ▶ Maak plannen met stappen en resultaten
- ▶ Meld periodiek voortgang en resultaten
- ▶ P&O-beleid vraagt om inventiviteit en vasthoudendheid
- ▶ Een besluitvaardige directie met interesse voor personeel is essentieel; sterker nog: zorg dat het hoofd P&O lid is van het MT
- ▶ Zorg dat er een intranet of servicedesk komt voor alle voorkomende vragen
- ▶ Onderhoud goede contacten op de werkvloer met sleutelpersonen