

'Vitruvius' ontwikkelt leiderschap bij de overheid

Het begon aan de koffieautomaat



De kiem van Vitruvius werd gelegd toen twee 'groentjes' bij de FOD Personeel & Organisatie aan de praat raakten bij de koffieautomaat in de gang. Ze kregen de vraag vanuit de hiërarchie om 'iets te doen' aan de leiderschapontwikkeling in de federale overheidsdiensten, en ze kregen carte blanche en een ruim budget. Zeg nooit dat er geen vernieuwing mogelijk is bij de ambtenaren.

Onze twee 'groentjes' zijn **Dries Elsen** (coördinator van het Vitruviusproject en procesbegeleider NL) en **Françoise Ligot** (procesbegeleider FR). 'De vraag om de leiderschapontwikkeling bij de federale overheid te vernieuwen, kwam van de voorzitter van de FOD P&O en werd gesteund door onze minister', zegt Elsen. 'We kregen zes maanden de tijd om overal te gaan kijken naar nieuwe ontwikkelingen rond leiderschap en langlopend leren. Uiteindelijk hebben wij ons laten inspireren door het gedachtegoed van mensen als Edel Maex, René Bouwen, Felix Corthouts, de MIT Sloan School of Management in Boston... Het gedachtegoed rond inductief-relationeel leren, open leerprocessen, enzovoort.' Ligot: 'Als nieuwelingen bij P&O voelden we allebei het gewicht

Het vierkant en de cirkel

De naam Vitruvius verwijst naar de homo universalis van Leonardo da Vinci, die met gespreide armen en benen zowel in een vierkant als in een cirkel staat (een figuur gebaseerd op de conventie voor lichaamsverhoudingen, opgesteld door de Romeinse architect Vitruvius). Het vierkant symboliseert de ratio en de organisatie; de cirkel staat voor de gevoelens, de spiritualiteit. De man van Vitruvius raakt met zijn handen en voeten zowel de cirkel als het vierkant en is het symbool van de nieuwe integrale leider, die oog heeft voor de organisatie en haar resultaten, maar ook voor de mens en zijn zingeving.

van de oude organisatiecultuur: de top-downbureaucratie, de procedures... Maar de mensen die ons carte blanche gaven, willen dat veranderen. Ze willen een meer mensgerichte en stimulerende cultuur. Dat vraagt ook om een andere vorm van leiderschap. Om even uit onze Vitruviusbrochure te citeren: wij hebben leiders nodig die flexibel kunnen inspelen op de dynamiek

van de organisatie, die medewerkers kunnen inspireren, motiveren en ontwikkelen maar ook vertrouwen en empoweren.' Op basis van de opgedane ideeën ontwikkelden Ligot en Elsen het Vitruviusprogramma. Ze vermelden expliciet de inbreng van hun partner in crime Jean Debrosse, die o.a. heel waardevol is als klankbord.

Het Vitruviusprogramma: facts & figures

Het programma voor leiderschapsontwikkeling richt zich tot het middle en het topmanagement van de federale overheidsdiensten en -instellingen. Het programma telt 23 dagen, gespreid over 8 maanden.

Een cyclus omvat 6 modules:

- Intake: een dieptegesprek over de verwachtingen, motivaties en ontwikkelingsbehoeften van de kandidaat
- Teambuilding
- Aandachtstraining
- Leiden door verbinden
- De leider als organisatieontwikkelaar
- Outtake: persoonlijke afsluiting en aanzet tot het vervolgt raject

Het intake- en het outtakegesprek voor Nederlandstaligen wordt begeleid door Ann Bayart, consultant bij Quintessence.

In 2008 startten 4 groepen van 12 deelnemers, in 2009 waren er 6 groepen en in 2010 zullen er 8 groepen zijn.

Een van de fundamenteën in de leerfilosofie is de waarderende benadering op basis van talent (die ook in de 'paarse benadering', beschreven door Lou Van Beirendonck, naar voren komt).

De deelnemers leren al doende. Dat loopt al eens fout, maar dat hoort erbij.

Nieuwe leerfilosofie

Onze gesprekspartners zijn sterk overtuigd van hun aanpak. Maar wat is daarin dan zo anders? 'Leren op basis van eigen ervaring', antwoordt Elsen. 'Niet praten over, geen powerpoints, maar zelf beleven. De eigen ervaring is de enige expertise die ertoe doet. Wij hebben bovendien het domein van het relationele groepsleren gekoppeld aan de technieken van de mindfulness en aan de boeddhistische psychologie. Die gaat ervan uit dat je je ontdoet van alle franjes en overbodigheden en dan jezelf, vanaf nul, opnieuw ontdekt. En dan niet als narcistisch individu, maar als persoon in relatie met de anderen. Dat kan best confronterend zijn, maar leidt wel tot authenticiteit. Een derde belangrijk aspect is de peer coaching. Die helpt om de transfer te maken van de leergroep naar de reële werksituatie.' Ligot vult aan: 'Die

transfer wordt ook vergemakkelijkt doordat er een voortdurende wisselwerking is tussen de leergroep en de werksituatie. De omvang van de leergroep varieert ook constant: ook dat stemt overeen met de werksituatie. En ik wil nog beklemtonen dat we de mensen niet in categorieën steken. We werken niet met deterministische schema's. Ook het leren zelf verloopt niet volgens vooraf uitgezette lijnen. Het is een proces dat zichzelf stuurt, en de deelnemers leren al doende. Dat loopt al eens fout, maar dat hoort erbij.'

Begeleiderskwaliteiten

Voor het intake- en het outtakegesprek doet P&O een beroep op een consultant van Quintessence; de andere modules worden begeleid door collega's van andere organisaties. Elsen beklemtoont: 'Wij hebben niet gekozen voor organisaties, maar voor personen. Wij hebben dus gekozen voor de kwaliteiten van Ann Bayart als begeleider. Zij is heel authentiek en beleeft zelf de waarden waar het in het programma om gaat. Samen met haar en de andere externe begeleiders hebben we onszelf ook in het bad gegooid, en we zijn er als een sterk team uit gekomen.'

Olievlek

Ten slotte, de onvermijdelijke vraag: zet Vitruvius zoden aan de dijk? Elsen: 'Op basis van de evaluaties door de deelnemers: ja! We meten het effect van het programma volgens de gebruikelijke standaarden, en de scores zijn vaak erg hoog. Om te zien of er effectief iets aan de organisatiecultuur verandert, moeten we nog even wachten. Nog een jaar of vijf, bijvoorbeeld.' Ligot: 'Eigenlijk bereiken wij met Vitruvius rechtstreeks maar één op twintig personen in onze doelgroep, maar wij hopen dat zij de geest van Vitruvius verder zullen verspreiden in de organisatie. Dat er een netwerk ontstaat van alumni die elkaar ondersteunen en initiatieven nemen om de nieuwe leiderschapstijl en de nieuwe organisatiecultuur ingang te doen vinden.'



Dries Elsen

Françoise Ligot