



LVSC Competentieprofiel Organisatiebegeleider

I. Visie op organisatiebegeleiding

Kwaliteit in organisatiebegeleiding wordt in hoge mate bepaald door de bijdrage die de organisatiebegeleider biedt aan:

- a. Het onderzoeken van complexe organisatievraagstukken binnen organisaties
- b. Het zichtbaar maken van meerdere perspectieven op het organisatievraagstuk met oog voor alle relevante patronen en processen in een organisatie
- c. Het vermogen om betrokken professionals bewust te maken van het eigen handelen en daar met een andere en/of ruimere blik naar te (leren) kijken
- d. Het vermogen op te treden in meervoudige partijdigheid in alle lagen van de organisatie in een context met (mogelijk) een veelheid aan economische, politieke, culturele, sociale en organisatorische facetten

II. Competentieprofiel organisatiebegeleiders

In dit competentieprofiel van de organisatiebegeleider staat beschreven welke competenties (kennis, vermogen, kwaliteiten en vaardigheden) een organisatiebegeleider nodig heeft om deze functie te kunnen vervullen.

De organisatiebegeleider kan:

1. In co-creatie meervoudig (her)contracteren in een organisatie
2. Handelingsonderzoek doen naar complexe vraagstukken in organisaties
3. Signaleren (de onderstroom zichtbaar en bespreekbaar maken in een organisatie)
4. De dialoog op verschillende niveaus hanteren en omgaan met diversiteit
5. Betekenis geven, nieuwe perspectieven ontwikkelen/ontwerpen en handelingsmogelijkheden verruimen binnen de context van een organisatie
6. Implementeren, begeleiden en borgen van leer- en veranderprocessen individueel, op team- en organisatieniveau
7. Professioneel handelen zoals het omgaan met weerstand tegen verandering binnen de organisatie en het nemen van persoonlijk leiderschap



III. De competenties van de organisatiebegeleider nader beschreven

1. In co-creatie meervoudig (her)contracteren in organisaties

- *Zicht hebben in individuele perspectieven, als ook in het geheel van een team en/of organisatie als systemische eenheid met eigen processen en patronen*
- *Verkennen van de vraag*
- *Oog hebben voor de inbedding van vraagstukken in het grotere geheel van de organisatiecontext, maatschappelijke context en (internationale) ontwikkelingen*

Bijvoorbeeld de organisatiebegeleider kan:

- Meervoudige partijdigheid vormgeven
- Afspraken maken over rollen en verantwoordelijkheden
- Onafhankelijkheid en neutraliteit in acht nemen
- Randvoorwaarden onderzoeken om het resultaat van de organisatiebegeleiding te consolideren in de organisaties
- Wederzijdse verwachtingen verhelder
- Contracteren van klant(en) en opdrachtgever, contract maken
- Rekening houden met posities, communicatielijnen en procedures
- In staat zijn om een breder perspectief te zien, tegen de achtergrond van maatschappelijke vraagstukken en (internationale) ontwikkelingen
- Kwesties rondom macht hanteren
- Adviseren aan de organisatie

2. Handelingsonderzoek doen aan complexe vraagstukken in organisaties

- *Complexe organisatievraagstukken systematisch onderzoeken*
- *Complexe organisatievraagstukken analyseren, beschouwen en begrijpen*

Bijvoorbeeld de organisatiebegeleider kan:

- Met betrokkenen meerdere perspectieven onderzoeken en expliciet maken
- Oordeelvrij luisteren, kijken en initiëren
- Circulaire vragen stellen
- Hanteren van afstand en nabijheid
- Individuele patronen en systeempatronen ontdekken en in kaart brengen
- Onderscheid maken in meningen, belangen en principes
- Analyseren, faciliteren, beschouwen, verbanden leggen en beïnvloeden



3. Signaleren

- *De onderstroom bespreekbaar maken in een organisatie*
- *Onderwerpen op een oordeelsvrije wijze op de agenda van een organisatie zetten die eerder onbekend of onbenoemd waren*

Bijvoorbeeld de organisatiebegeleider kan:

- Individuele (onbewuste) patronen en (onbewuste) systeempatronen zichtbaar en bespreekbaar maken
- Onderliggende waarden en normen (de organisatiecultuur) zichtbaar en bespreekbaar maken
- Tegenstrijdige boodschappen en/of opdrachten zichtbaar en bespreekbaar maken
- Taken, rollen en verantwoordelijkheden expliciteren
- Thema's zoals leiderschap, formele en informele macht, communicatie, samenwerking, culturele en maatschappelijke verschillen en normen en waarden bespreekbaar maken
- Hercontracteren

4. De dialoog op verschillende niveaus hanteren en omgaan met diversiteit

Bijvoorbeeld de organisatiebegeleider kan:

- Omgaan met en taal hebben/ontwikkelen voor de diverse niveaus en cultuur ('zo zijn onze manieren') in een organisatie
- Taal hebben/ontwikkelen om lastige organisatievraagstukken op neutrale wijze bespreekbaar te maken
- Bewust zijn van diversiteit en inclusie binnen een organisatie en hierover dialoog op gang brengen. Exclusiviteit en ongelijkwaardigheid in patronen, omgangsvormen, taal, et cetera zichtbaar en bespreekbaar maken. En aanzet geven tot inclusief en gelijkwaardig handelen

5. Betekenis geven, nieuwe perspectieven ontwikkelen en handelingsmogelijkheden verruimen binnen de context van een organisatie

- *Een nieuw perspectief/nieuwe perspectieven op het organisatievraagstuk/organisatievraagstukken ontwikkelen en relevante maatschappelijke ontwikkelingen herkennen en meenemen in het proces*
- *Interventies voorstellen die leiden tot veranderingen, het vlot trekken van vastgelopen processen*



Bijvoorbeeld de organisatiebegeleider kan:

- Betekenis geven aan signalen en ontwikkelingen en leren navigeren op onbekend terrein
- Denken in termen van vernieuwing en in mogelijkheden en tegelijkertijd in staat zijn het bestaande te bevestigen
- In staat zijn om begeleidingsprocessen af te stemmen op wisselende contexten en om zich hierin te bewegen
- Buiten de gebaande paden durven kijken, denken, voelen en handelen en creativiteit inzetten
- Gewaar zijn, ook lichamelijk gewaar zijn
- Realistisch beoordelen wat haalbaar is
- Bereid en in staat zijn om zich te laten aanspreken op overwegingen, keuzes en handelingen als organisatiebegeleider
- Belemmeringen onder ogen durven zien en zichtbaar maken
- Bij tegenwerking en kritiek stevig blijven staan zonder sensitiviteit te verliezen
- Het durven en kunnen voorstellen van interventies die leiden tot veranderingen, het vlot trekken van vastgelopen processen

6. Leer- en veranderprocessen individueel, op team- en organisatieniveau begeleiden

- *Een krachtige en innovatieve leeromgeving scheppen*
- *Faseren en doseren in de leer- en veranderprocessen*

Bijvoorbeeld de organisatiebegeleider kan:

- De klant(en) aanzetten tot nadenken en reflecteren
- De klant(en) uitnodigen en enthousiasmeren tot experimenteren en het nemen van kleine concrete stappen in het veranderproces
- In staat zijn te zoeken naar creatieve mogelijkheden om de klant(en) te laten meesturen in de aanpak
- Een zodanige leeromgeving weten te creëren waardoor de klant(en) van binnenuit nieuwe inzichten en handelwijzen ontwikkelen
- Hanteren van enerzijds een houding van rust en anderzijds het vermogen om aan te jagen, uit te dagen en te ontregelen
- Hanteren van eigen emoties en oordelen die onbevangen handelen in leer- en veranderprocessen in de weg staan
- Hanteren van emoties van de klant(en)



7. Professioneel handelen

- *Persoonlijk leiderschap, stevigheid, wendbaarheid en zelfkennis*
- *Methodisch werken*
- *Transparant zijn m.b.t. eigen overwegingen en handelen*
- *Zelfstandig de eigen professionele ontwikkeling van organisatiebegeleider vormgeven*

Bijvoorbeeld de organisatiebegeleider kan:

- Zorgvuldig om weten te gaan met informatie
- Integer en ethisch handelen
- Relevante codes respecteren
- Reflecteren en analyseren
- In staat zijn om het bredere perspectief te zien
- Inzichten uit het vakgebied betrekken bij eigen handelen
- In staat zijn eigen grenzen en grenzen in organisatiebegeleiding te bewaken
- Enerzijds veerkracht en flexibiliteit hebben en aan de andere kant voldoende stevigheid en koers houden
- Omgaan met weerstand tegen verandering in de organisatie
- Gebruik maken van een repertoire aan methoden en technieken
- In staat zijn te pendelen tussen en reflecteren op eigen ervaringen en bevindingen als organisatiebegeleider versus ervaringen en bevindingen van de ander en de organisatie
- Het inzetten en hanteren van eigen thema's dienend aan het organisatievraagstuk
- Weloverwogen risico's en (nieuwe) stappen durven voorstellen en nemen
- Zorgen voor een doorgaande persoonlijke ontwikkeling in het vak en in zijn/haar eigenheid in het vak
- Ter verantwoording het resultaat van zijn/haar werk willen voorleggen aan collega's
- Bijdragen aan de ontwikkeling van het vak (kennis, netwerken, relaties)