

Casus FPP: 'Professionalisering bij een verzekeringsbedrijf'



Herman Berk

De vraagstelling

Binnen een groot verzekeringsbedrijf is een afdeling FPP (Functioneel beheer, Procesbeheer en Projecten) verantwoordelijk voor procesbeheer, ontwikkeling, ondersteuning op het gebied van organisatie en processen en functioneel beheer. Op de afdeling werken ongeveer 100 medewerkers, verdeeld over drie hoofdfuncties onderscheiden (procesbeheer, functioneel beheer, projectleiding). Uit een intern onderzoek met als vraag, in hoeverre de dienstverlening van de afdeling nog voldoet, komen een paar conclusies naar voren. Een daarvan is, dat de eisen van de (interne) klanten in hoog tempo hoger geworden zijn. De kennis van de medewerkers is daarbij achtergebleven: op het gebied van bedrijfsbeleid, de interne processen en procedures én de vakinhoudelijke kennis op het eigen werkterrein. De organisatie wil daarom op al deze gebieden een flinke professionaliseringslag maken, en vraagt daarin Gerritsen Interim Groep om ondersteuning.

Aanpak

Op advies van de interim professional kiest het management voor een aanpak waarin medewerkers maximaal worden betrokken. Redenen daarvoor zijn

- medewerkers motiveren daadwerkelijk met professionalisering aan de gang te gaan: eigenaarschap op de werkvloer
- het te maken plan zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de praktijk
- de slaagkans van implementatie te vergroten door medewerkers zelf te activeren
- gebruik te maken van de kennis en ervaring die bij de medewerkers zelf aanwezig is.

Door de interim manager wordt een werkgroep Professionalisering gevormd, waarin van iedere hoofdfunctie één of twee medewerkers zijn vertegenwoordigd. Een teamleider treedt op als trekker, de Interimprofessional faciliteert.

Een bottom-up aanpak

Na een presentatie over Innoverend Leren vanuit de Gerritsen Adviesgroep besluit de werkgroep om het maken van een opleidingsplan bottom-up zelf aan te pakken. De volgende stappen worden gezet:

- 1) Ontwikkelingsprofielen. Allereerst worden er van de belangrijkste functies ontwikkelingsprofielen gemaakt, waarin de benodigde kennis en competenties in kaart zijn gebracht.
- 2) Zelfanalyse. Medewerkers leggen dit ontwikkelingsprofiel naast hun eigen CV en maken daarop een persoonlijke analyse. Met kleuren geven zij aan wat duidelijke (rood), mogelijke (oranje) of géén (groen) ontwikkelingspunten zijn. Deze zelfanalyse wordt bij wijze van validatie besproken met hun teamleider of een collega.
- 3) Teamanalyse. De zelfanalyses worden door de teamleider gebundeld. Hiermee maakt de teamleider een gapanalyse voor het hele team (een overzicht van waar de belangrijkste leemtes in kennis of competenties op afdelingsniveau zitten).
- 4) Opleidingsplan. De teamleider zet mét de werkgroep samen de gapanalyse om in een opleidingsplan (een planning hoe in de benodigde kennis en competenties voorzien wordt en welke opleidingen, workshops, trainingen en dergelijke wanneer worden gegeven). Het geheel wordt teruggekoppeld in het team.

De werkgroep en de afdeling komen al werkende tot de conclusie dat er véél aan kennisoverdracht kan worden gedaan door senior collega's of door medewerkers met eigen specifieke deskundigheid op hun eigen terrein, in intercollegiale workshops, lunchbijeenkomsten, praktijkleren onder begeleiding, met elkaar oefenen.

Praktijk

De meeste medewerkers zijn enthousiast om op deze manier het eigen ontwikkelingsplan te schrijven, hoewel ze ook een beetje wantrouwig zijn om het geheel met de teamleider te bespreken. Het omzetten van een ontwikkelingsbehoefte in een ontwikkelactiviteit blijkt lastig. De neiging is om overal een opleiding voor te zoeken. Uiteindelijk blijkt het goed te werken om een ervaren collega te vragen een workshop te ontwikkelen, te presenteren tijdens een gemeenschappelijke lunch of

GER
RIT
SEN

in het werkoverleg. Ook onder begeleiding oefenen in de praktijk vinden de meeste medewerkers erg handig.



De werkmethode heeft nog een paar bijzondere bijeffecten.

- Medewerkers die blijken ook veel te leren van hun eigen kennisoverdracht: zij gaan nadenken over hóé zij die kennis overdragen, en moeten hun eigen kennis weer opfrissen.
- De samenhang in de afdeling wordt groter. Het realiseren van het professionaliseringsplan wordt een gezamenlijk doel, en door de opzet zoeken medewerkers elkaar méér en vaker op.
- Tenslotte spreiden diverse individuele medewerkers onverwachte kwaliteiten ten toon.

Innoverend Leren ?

Welke elementen van Innoverend Leren zien we in deze aanpak terug ?

- De combinatie van individueel én op teamniveau leren;
- een belangrijke stem van de medewerkers zelf in de keuze wát er geleerd moet worden en hoe;
- de keuze om medewerkers zélf te laten bepalen wat hun ontwikkelingsbehoefte is;
- het leren dicht bij of op de werkplek, met en door collega's;
- de rol van de adviseur als procesbegeleider.

GERRITSEN ADVIESGROEP
www.gerritsen-adviesgroep.com