

Casus Hogeschool: van 'trainen' naar 'leren en veranderen'



Willem IJzereef

De vraagstelling

De Hogeschool bestaat uit 15 academies en zeven ondersteunende diensten, ieder met een managementteam: in totaal zijn er 130 leidinggevendenden. In 2008 moest een begin worden gemaakt met het voeren van beoordelingsgesprekken (Resultaat & Ontwikkelingsgesprekken). Hiervoor werd Gerritsen Adviesgroep benaderd. De aanvankelijke vraag was om de leidinggevendenden in een training van een dag te laten kennismaken met de theorie en de systematiek van het beoordelen en ze te laten oefenen met het gesprek. Omdat de aanpak via standaardtrainingen een laag resultaat oplevert, bood Gerritsen Adviesgroep een ander leerproces aan.

Aanpak

De vraagstelling werd door Gerritsen Adviesgroep besproken met de HR-adviseur en de verantwoordelijk leidinggevendenden samen. Gezien de eerdere ervaringen van de Hogeschool stelde Gerritsen voor om de leidinggevendenden op een ándere wijze te betrekken, opleiden en trainen, namelijk volgens het concept Innoverend Leren. De Hogeschool werd hierover enthousiast en koos vervolgens voor een aanpak in vijf stappen, uitgevoerd door Gerritsen Adviesgroep en de HR-adviseur zelf.

- 1) Kennismakingsgesprek met de directeur en uitleg van de aanpak.
- 2) Informatiebijeenkomst voor elk managementteam om de aanpak toe te lichten.
- 3) Workshop 1 van één dagdeel. Hierin stond het uitwerken van de visie centraal. In de workshop werd gewerkt met stellingen voor discussie, maar ook met visualisatie van de gewenste situatie.
- 4) Individueel Development Center. Het IDC bestond uit individuele minitrainingen waarin specifieke competenties werden geoefend en een groepsessie over levensfasen.
- 5) Workshop 2. Hierin werd het formulier van de R&O-cyclus bekeken en het beleid rond tweegesprekken, beoordeling en beloning besproken. Aan de hand van een casus werd in groepen ingegaan op de praktijk: verslaglegging, beoordeling, maatvoering en spelregels.

Praktijk

Door het scheiden van het individueel leren en het groepsleren werd er méér bereikt dan in een 'standaard' trainingsprogramma. Door het houden van workshops ontstond er in de verschillende managementteams een krachtige en gedragen visie over het inhoudelijke onderwerp (de Resultaat & Ontwikkelingscyclus) en de wijze van invoering van de R&O-gesprekken. Bij het individuele leren konden deelnemers zélf sturen op de keuze van competenties die voor henzelf belangrijk waren. In het groepsleren werd gewerkt aan een gezamenlijke visie. Dit alles stimuleerde de betrokkenheid bij de visie (die anders het domein van het MT was gebleven), de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces en droeg bij tot verandering: meer openheid en een doorbraak in bestaande patronen. Het negatieve imago rond beoordelen en belonen is verminderd, en het accent is méér verlegd naar ontwikkeling.

Medewerkers werden betrokken via informatiesessies en via informatie op Intranet. Door de interactieve opzet van de sessies en het werken met acteurs, waarbij zij konden 'meesturen' in de cases leerden medewerkers hoe zij gelijkwaardig en goed voorbereid in een tweegesprek konden stappen.

Innoverend Leren ?

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

- De combinatie van individueel én op teamniveau leren;
- eigenaarschap van het veranderingsproces op alle niveaus van de organisatie;
- een belangrijke stem van de betrokkene zelf (de leidinggevendenden) in de keuze wát er geleerd moet worden en hoe;
- het leren dicht bij of op de werkplek, met en door collega's.

GERRITSEN ADVIESGROEP
www.gerritsen-adviesgroep.com

