

Van trainen naar leren en veranderen

De invoering van de R&O-cyclus op de Haagse Hogeschool

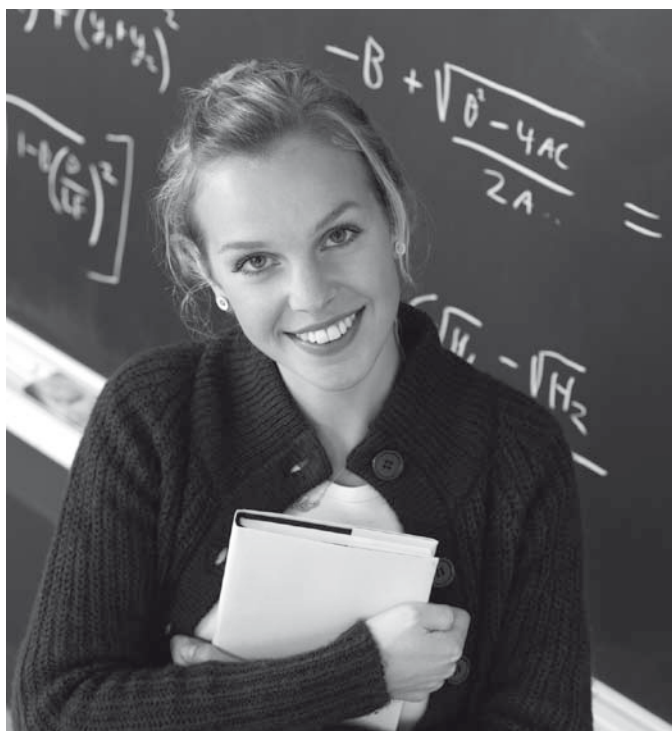
Op de Haagse Hogeschool is in 2008 met groot succes een nieuwe manier van leren van de 130 leidinggevenden geïntroduceerd. Een standaard-aanpak voor het trainen van plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken is losgelaten. Daarvoor in de plaats kwam een methode van dieper en effectiever leren die de betrokkenheid van de leidinggevenden vergrootte en ook persoonlijke ontwikkeling als resultaat had.

Leren is iets anders dan training

Het verschijnsel training ligt al enige jaren onder vuur. Bij veel organisaties en ook in het onderwijs is er een mate van moeheid opgetreden bij managers en medewerkers als er een training wordt georganiseerd. Zeker als die een ingreep vraagt in de agenda, soms van meerdere dagen, proberen veel deelnemers zich aan de training te onttrekken. Drukke, andere verplichtingen, afzegging op het laatste moment... niet zelden komt circa 30% van de uitgenodigde deelnemers aan een training niet op de afgesproken datum.

Er zijn verschillende redenen waarom training uit is. Het kost veel tijd, vaak op een plaats ver van de werkplek. Als deelnemer ben je vaak niet betrokken bij het voortraject. Je weet niet wat achter de trainingsnoodzaak ligt. Wat heeft het met mij te maken? Heb ik er wel iets aan? Van wie moet dit? Zeker bij onderwerpen als de introductie van een beoordelingssysteem of functioneringsgesprekken gaan bij veel leidinggevenden de haren rechtop staan. De noodzaak ligt buiten hen: het moet omdat het in de cao staat, het moet van de afdeling HRM. Redenen genoeg om andere prioriteiten te stellen.

Het leidt tot een laag resultaat van training en opleiding. Bekend is dat de transfer van verplichte trainingen bijzonder laag is. Er wordt maar weinig werkelijk toegepast in de praktijk.



Innoverend Leren bij de Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool stond open voor een andere aanpak. Samen met het bureau dat voor de trainingen was gevraagd, werd voor een nieuwe methode gekozen. Deze was gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- Het gaat niet om het leerproces, maar om de verandering die nodig is.
- Alle verandering vraagt om leren.
- Leren moet zowel gezamenlijk als individueel plaatsvinden.
- Leren moet deelnemers persoonlijk raken.
- Leren is een proces en niet een interventie.

Deze uitgangspunten vormen de basis voor een methode die Innoverend Leren heet. Op een dieper niveau is dit gebaseerd op de leertheoretische visie van het sociaal constructionisme. Mensen en in dit geval leidinggevenden maken met elkaar een visie en een aanpak om betekenis te geven aan hun realiteit en omgeving. Samen bedenkt elk managementteam de specifieke manier die van betekenis is en inspireert om doelen te halen. Dit geldt ook voor de wijze waarop wordt omgegaan met de R&O-cyclus, de jaarcyclus van tweegesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

De praktijk op de Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool bestaat uit 15 academies die worden geleid door een directeur en een team van teamleiders en een hoofd van het academiebureau. Daarnaast zijn er zeven ondersteunende diensten, ieder met een directeur en afhankelijk van de omvang een of meer teamleiders of unithoofden. Ook het College van Bestuur en de lectoraten deden mee. In totaal zijn er circa 130 leidinggevenden. Om de nieuwe R&O-cyclus in te voeren is er niet gekozen voor een aantal trainingen waarop de leidinggevenden konden inschrijven, maar voor een heel andere aanpak. Deze bestond uit de volgende vijf stappen, allemaal uitgevoerd door de HR-adviseur van de Haagse Hogeschool en de externe adviseur/trainer:

1. Kennismakingsgesprek met de directeur en uitleg van de aanpak.
2. Informatiebijeenkomst voor elk managementteam om de aanpak toe te lichten, vragen te beantwoorden en weerstanden bespreekbaar te maken.
3. Workshop 1 van een dagdeel.
4. Het Individuele Development Center.
5. Workshop 2.

Workshop 1

In de eerste workshop stond het uitwerken van een visie centraal. De workshop startte met een stellingsspel waarin de volgende stellingen aan de leden van elk MT werden voorgelegd. “De invoering van de R&O-cyclus zal leiden tot veel veranderingen binnen onze academie/dienst” en “Om goede R&O-gesprekken te voeren wil ik zelf veranderen”. Met deze stellingen werd het onderwerp dicht bij de leden van het MT gebracht en werden alle mogelijke gevolgen van de invoering van de R&O-gesprekken besproken. Sommigen zagen een grote cultuurverandering voor zich, anderen niet. Sommigen wilden zelf sterk veranderen en leren, voor anderen was het meer een voortzetting van het bestaande.

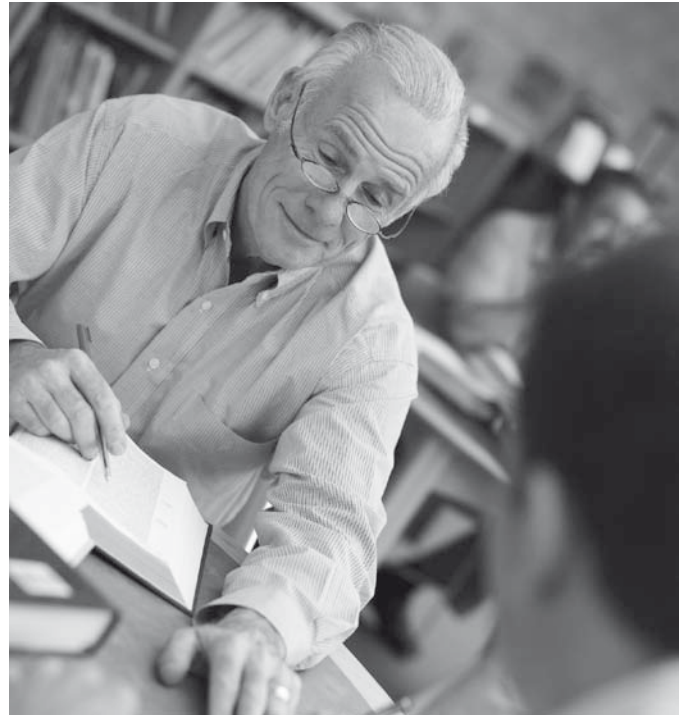
Daarna werden de deelnemers gevraagd in groepen de gewenste situatie te visualiseren. Hoe ziet het er op onze academie uit als de R&O-cyclus perfect draait en toegevoegde waarde heeft? Dit leverde veel op: door zich te realiseren wat er mogelijk is als de R&O-gesprekken goed werden uitgevoerd, ontstond er veel positieve energie en inspiratie. Vanzelf kwamen de thema's naar boven waar het om draait: transparantie en duidelijkheid, goede afspraken, een ontwikkelingsgerichte samenwerking, duidelijk zijn in wat goed gaat en niet goed gaat. De thema's die verder uitgewerkt moesten worden waren: hoe ziet een goed tweegesprek er uit? Hoe bereiden wij onze medewerkers voor? Welke normen en spelregels spreken we af? Wat zijn de normen voor goed functioneren?

Met deze aanpak ontstond er in de MT's energie en een positieve gerichtheid. Er werd aan iets gebouwd. Men realiseerde zich de noodzaak tot een gezamenlijke visie, waardoor de R&O-cyclus echt iets kon gaan opleveren. De thema's werden meegenomen naar de tweede workshop.

Aan het eind van de eerste workshop werd aan de deelnemers gevraagd om uit een lijst van tien competenties die nodig zijn voor een goed tweegesprek, drie competenties te kiezen waarvan de deelnemer vond dat hij of zij zich daar verder op wilde ontwikkelen. Elke deelnemer koos er drie uit, bijvoorbeeld: onbevooroordeeld zijn, reflecteren, stimuleren of inlevingsvermogen.

Het Individueel Development Center

Tussen workshop 1 en workshop 2 bezochten alle leidinggevenden het Individuele Development Center van een dagdeel. Het Development Center bestond uit drie individuele minitrainingen en een groepsessie over levensfasen. In het eerste uur had elke deelnemer een training over een competentie, bijvoorbeeld inlevingsvermogen, met een trainer en acteur. Na een uur rouleerden de deelnemers en kregen weer een minitraining met een andere trainer en andere acteur over bijvoorbeeld Smart-afspraken maken. In het derde uur was er een groepsessie over levensfasen: de deelnemers kregen informatie over de kenmerken van twintigers, dertigers, veertigers, vijftigers en zestigers en vragenlijsten om zinvol in gesprek te gaan met deze leeftijdscategorieën. Op de vragenlijsten stonden hulpvragen die thema's als zingeving, normen en waarden, visie en gedrag bespreekbaar kunnen maken. In het vierde uur volgde de derde minitraining, weer met een andere trainer en andere acteur. Hierbij werd geoefend met een competentie in relatie tot een bepaalde leeftijd van een medewerker.



Bijvoorbeeld: ik wil leren reflecteren op een docent van 53 die erg zijn eigen gang gaat en niet spraakzaam is.

Aan het eind van het Individuele Development Center werd deze geëvalueerd. De leidinggevenden waren voor het overgrote deel positief tot zeer positief. Men vond het verrassend, een warm bad, de echt belangrijke dingen kwamen naar voren uit de feedback, men voelde zich geraakt.

Workshop 2

De tweede workshop vond plaats nadat alle leden van een MT naar het Individuele Development Center waren geweest. Meteen aan het begin werd gevraagd hoe de ervaringen waren en wat er individueel was geleerd. Bij sommige teams was het de eerste keer dat teamleden elkaar vertelden van hun persoonlijk leerproces. Dat gaf een sfeer van openheid, enthousiasme en samen bouwen.

De tweede workshop had twee belangrijke onderwerpen: hoe werkt het formulier van de R&O-cyclus en hoe is het beleid rond tweegesprekken, beoordelen en belonen. De deelnemers oefenden met een casus uit de praktijk. Hierdoor leerden zij omgaan met het formulier, de nieuwe wijze van verslaglegging en het beoordelen. Maar nog belangrijker was dat zij met elkaar in gesprek kwamen over de maatvoering van het beoordelen van de resultaatgebieden: wat is goede onderwijsuitvoering, wanneer is begeleiden van studenten goed, onder de maat of bijzonder goed? Elk MT werkte aan de hand van een formulier een set indicatoren uit die worden gehanteerd bij de bespreking van de resultaatgebieden.

Het laatste deel van deze workshop werd besteed aan de onderwerpen die waren geformuleerd in de eerste workshop: welke spelregels spreken we af? Hoe bereiden we onze medewerkers voor? Welke normen hanteren we?

Wat levert dit nu op?

Deze aanpak heeft op verschillende niveaus toegevoegde waarde en resultaat. De belangrijkste zijn: door het scheiden van groepsleren en individueel leren wordt er veel meer bereikt. In het groepsleren in de workshops wordt er gewerkt aan een gezamenlijke visie die anders niet tot stand was gekomen. De academies en diensten hebben een visie gevormd over de R&O-gesprekken. Voor sommige MT's was dit vanzelfsprekend, voor andere een doorbraak in de samenwerking, voor andere een proces van vallen en opstaan. Maar elk MT heeft zich ontwikkeld en een goede ervaring opgedaan.

Het individuele leren heeft ook veel opgeleverd: de deelnemers voelden dat het over iets belangrijks ging, men heeft zelf kunnen sturen op de keuze van de competenties en de casuïstiek en werd niet lastig gevallen met door trainers bedachte groepsoefeningen. Iedereen voelde dat hij/zij de verantwoordelijkheid had over het eigen leerproces.

Voor een aantal teams heeft dit leerproces bijgedragen tot verandering: meer openheid, een doorbraak in bestaande patronen.

Last but not least: op de meeste plaatsen in de Haagse Hogeschool leeft het onderwerp. Het negatieve imago dat vooral rond beoordelen en belonen hangt is verminderd. Het accent ligt meer op ontwikkeling.

En de medewerker?

Wordt de medewerker niet verwaarloosd bij een dergelijke aanpak? Ja, want het accent ligt op de leidinggevende. Nee, want er is veel aandacht besteed aan het informeren en adviseren van de medewerkers. Er is een brochure gemaakt, alle beleidsstukken en documenten

staan op het intranet, veelgestelde vragen zijn er te vinden en er zijn informatiesessies gehouden voor alle medewerkers (overigens vrijwillig, waardoor lang niet iedereen heeft deelgenomen). Deze sessies waren interactief. De medewerkers konden meesturen in de cases die acteurs opvoerden en zo veel leren over hoe je als medewerker gelijkwaardig en goed voorbereid in een tweegesprek met je manager kunt presteren.

Deze aanpak bij de Haagse Hogeschool heeft veel opgeleverd. Veel MT's waren verrast door de aanpak. De investering is vergelijkbaar met die in een standaardtraining van drie of vier dagdelen. Het resultaat in termen van leren en gezamenlijke visie en motivatie is echter veel groter.

Alie Horden is directeur HRM bij de Haagse Hogeschool. U kunt haar bereiken via A.J.Horden@hhs.nl.



Willem IJzereef is directeur en consultant bij Gerritsen Adviesgroep in Bussum. U kunt hem bereiken via willem.ijzereef@gerritsen-adviesgroep.com

Het Congres Masters, Lectoren en Onderzoek op 17 december 2008

Jaarlijks organiseert het Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid het tweedaagse congres Masters, Lectoren en Onderzoek. De eerste dag was gewijd aan het opbouwen van kansrijke hbo-masters, een onderwerp dat onze lezers na aan het hart ligt, daarom was Expertise ook van de partij. Hier vindt u een impressie met onder andere weergaven van de opening van de dagvoorzitter Eric van de Luytgaarden en van dr. Karl Dittrich, voorzitter van de NVAO.

Volgens de brochure is het congres de ontmoetingsplaats voor directeuren van hbo-Masters, Onderzoek & Kenniscirculatie, faculteitsdirecteuren, opleidingsdirecteuren en coördinatoren, lectoren & leden van kenniskringen, onderzoekers, beleidsmedewerkers en projectleiders werkzaam in of voor hogescholen. Of daadwerkelijk zulke diverse functionarissen in de goedgevulde zaal zitten, valt niet af te leiden uit de deelnemerslijst, wel dat vrijwel alle hogescholen van Nederland vertegenwoordigd zijn. In de pauzes wordt druk gediscussieerd over de presentaties.

Eric van de Luytgaarden

Dagvoorzitter Eric van de Luytgaarden houdt in zijn korte openingspeech de zaal voor dat het ontwerpen van een nieuwe master bepaald niet simpel en snel kan. Hij heeft zelf ervaring bij het ontwerpen van een juridische master bij een hogeschool. Hij benoemt drie factoren waar rekening mee gehouden dient te worden:

1. de voorfinanciering;
2. verschil van opvattingen tussen de beleidsmakers en het strategisch management;
3. de inhoudsdeskundigen.

Factor 1 is duidelijk. Een hogeschool die een nieuwe master opzet, moet de kosten daarvan voorfinancieren. Pas achteraf is duidelijk of de master rendement zal halen. Dat vereist marktkennis en goede marketing, naast een budget en lange adem. De factor tijd speelt eveneens een grote rol. De strategen zien een buitenkans in het invoeren van een master, de beleidsmakers hebben tijd nodig om die master ook daadwerkelijk in te richten. Je maakt een master niet in een dag. Toch komt vaak voor dat de strategische top verwacht dat een master binnen een jaar uit de grond gestampt is. Want om een master van hoge kwaliteit te ontwikkelen is tijd nodig. Inhoudsdeskundigen hebben tijd nodig om eindtermen te formuleren, om materiaal te zoeken en te ontwikkelen, om een curriculum op te stellen. Het afstemmen over de