

Concreet gedrag als uitgangspunt

AGEETH JORNA & ALBERT NIEUWENHUIS

ORGANISATIES STEKEN VEEL ENERGIE IN HET BESCHRIJVEN VAN COMPETENTIES. HET ONTWIKKELEN VAN COMPETENTIES BLIJKT EEN STUK LASTIGER: DAN GAAT HET OM HET VERANDEREN VAN GEDRAG. WAT BLIJKT: HET LIJNMANAGEMENT VINDT HET VOORAL MOEILIK OM HET GEDRAG VAN MEDEWERKERS BESPREEKBAAR TE MAKEN EN ZICH TE RICHTEN OP DE ONTWIKKELING IN PLAATS VAN BEOORDELING VAN DE COMPETENTIES.

Zo stuitte wij recentelijk op een organisatie, waarin P&O een boekwerk van vele pagina's over competenties had gemaakt. Het bevatte ook een uitgebreid stappenplan om deze te ontwikkelen. Het lijnmanagement stuurde het terug met de vraag 'Willen jullie dat voor ons doen, want we snappen het niet'.

DILEMMA

Je kunt het ontwikkelen van competenties buiten de organisatie leggen, door training of coaching. Gedragsverandering is echter pas bereikt wanneer het nieuwe (gewenste) gedrag daadwerkelijk zichtbaar is in de praktijk. Het dilemma van training en coaching is, dat in geïsoleerde omstandigheden geoefend wordt en men daarna weer overgaat tot de praktijk van alledag. Op het moment dat de meest lastige fase van het leren moet plaatsvinden, namelijk het vervangen van oude gedragspatronen door nieuwe, is de trainer of coach meestal niet ter plaatse. Coaching op de werkvloer is

een manier om een brug te slaan tussen het geleerde tijdens een cursus en de weerbarstige praktijk.

Nog een mogelijkheid is om gebruik te maken van portfolio's. Wij hebben ervaren dat het integreren van portfolio's in training en coaching een krachtige methode voor competentieontwikkeling oplevert. In dit artikel willen we inzicht geven in de werking daarvan.

PORTFOLIO?

Een portfolio is een verzamelplaats (meestal een map) van producten die gerelateerd zijn aan een of meer competenties. Deze producten kunnen verzameld worden met een formatief of summatief doel. In het eerste geval heeft het portfolio een bewijsfunctie. Het gaat dan om examinering of het vaststellen van eerder verworven competenties (EVC). De portfoliohouder kiest producten en procesverslagen die aantonen dat hij de beoogde competentie beheerst. In het tweede geval is het portfolio

bedoeld om de inhoud te bespreken en daarvan te leren, zodat de beoogde competentie verder ontwikkeld kan worden. Op deze functie gaan we in dit artikel in.

Het POP

De basis voor een portfolio is een Persoonlijk Opleidings- (of Ontwikkel-) Plan (POP). Daarin heeft de medewerker in overleg met zijn werkgever nauw omschreven:

- aan welke competentie(s) hij gaat werken;
- tot welke concrete handelingen en gedragingen dit moet leiden;
- welke acties de werknemer hiervoor gaat ondernemen, tijdens de trainings- of coachingsperiode.

De vertaling naar concrete handelingen en gedrag is cruciaal, omdat dit verschilt per branche, functie, bedrijfscultuur en visie vanuit de organisatie. Vertaal bijvoorbeeld de competentie "klantgerichtheid" maar eens voor de verschillende functies binnen een organisatie, maar ook voor de winkelketen "Zeeman" in vergelijking tot de "Society Shop".

TRAINING EN COACHING

In de intake krijgen de deelnemers een POP-formulier, om samen met hun werkgever in te vullen. In ieders portfoliomap vormt dit formulier het eerste tabblad. Per competentiegebied volgt een nieuw tabblad. Daarachter verzamelt iedere deelnemer tijdens de trainings-/coachingsperiode alle producten die hij wil bespreken of wil veranderen. Bij de inbreng van situaties kan hij zelf het initiatief nemen; zijn werkgever kan daarin ook sturen.

Het doel van de bespreking van deze opdrachten is *niet* om een beoordeling te geven, maar om onderliggende normen, waarden en gedragspatronen bloot te leggen. Het gaat om het vergroten van het inzicht in verloop van situaties en het aanbieden van alternatieve gedragsmogelijkheden.

Dit werken aan en met producten maakt het leren zeer concreet. Deelnemers ervaren dat het tijdens de training of coaching gaat om hun eigen dagelijkse situaties. Zij krijgen handreikingen die zij meteen in de praktijk kunnen brengen. De leidinggevendenden ervaren hulp van de trainer/coach om concreet gedrag van hun medewerkers te bespreken en ontwikkelen. Als trainer/coach ervaren wij hoeveel voldoening het geeft een werkelijke bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van mensen en organisaties.

Het inbrengen van werkdilemma's

Belangrijke input voor het portfolio vormen werkdilemma's. Deze kunnen de medewerkers goed inbrengen met het STARR-model (figuur 1).

Geleide portfolio-opdrachten

Daarnaast krijgen de medewerkers geleide opdrachten, die hen aanspooren met het geleerde in hun werk te experimenteren. Deze opdrachten monden uit in een procesverslag

Situatie	Korte weergave van de situatie.
Taak	Beschrijving wat de taak van de deelnemer.
Actie	Zo nauwkeurig mogelijke beschrijving (bij voorkeur letterlijk), van wat de medewerker deed, zowel in gedrag, woorden als houding. Eventuele producten worden meegeleverd, bijvoorbeeld e-mails of memo's, een ontwikkeld schema ter voorbereiding op functioneringsgesprekken, een protocol voor het telefonisch behandelen van klachten e.d. Soms gaat het alleen om mondelinge communicatie. Het zou mooi zijn om daarvan een videofragment mee te nemen. Hiermee hebben we echter nog geen ervaring.
Resultaat	Zo nauwkeurig mogelijke beschrijving van het resultaat van zijn actie.
Reflectie	Zelfreflectie en eventuele 360° feedback op de situatie, waarin ook de vraagstelling is verwerkt: wat wil de medewerker hierover bespreken met zijn medecursisten, de trainer/coach of zijn leidinggevende?

Figuur 1. STARR-model

Voorbeeld: in-company training van teamleiders

Onderdeel van hun POP: "Versterken van de relatie met je team. Communiceer meer over het proces, in plaats van alleen over het resultaat."

Een van de programma-onderdelen bestond uit Belbin's teamrollen. De deelnemers kregen na afloop van de oefensessie de volgende opdracht mee:

1. Kies met je team een project uit, waarvoor je de samenwerking wilt evalueren.
2. Inventariseer gezamenlijk wat goed gaat en wat beter kan.
3. Neem binnen je team de Belbin-test af.
4. Bespreek de rollen zoals die naar voren komen: herkennen jullie deze bij elkaar? Zijn er rollen die over- of ondervertegenwoordigd zijn?
5. Verklaart de rollentyping hoe de samenwerking op dit moment verloopt?
6. Inventariseer mogelijkheden voor verbeteringen.
7. Maak hierover duidelijke afspraken. Spreek af hoe en wanneer jullie de verbeteringen gaan evalueren.

In de volgende bijeenkomst werden de portfolio's hierover in groepjes uitgewisseld en besproken. Hier kwam uit dat veel teamleden tegen dezelfde problemen aanliepen. Men ontdekte dat het management weliswaar meer wilde inzetten op teams, proces en coaching, maar dat de organisatiecultuur tegelijkertijd nog sterk resultaatgericht was. De teamleiders kwamen met een aantal concrete aanbevelingen voor het management. Door het geleerde meteen toe te passen, kwamen praktische dilemma's boven tafel die het ontwikkelen van deze competentie bemoeilijkten. Deze konden meteen binnen de organisatie besproken en opgepakt worden.

- vaak met feedback van collega's
- en een eigen reflectie voor in het portfolio. Ook dit materiaal wordt in de groep of individueel besproken.

VAARDIGHEDEN

Dit werken met portfolio's vraagt van de betrokkenen een aantal specifieke vaardigheden, waarin vaak sturing nodig is vanuit de coach/trainer.

Concretiseren en abstraheren

Het is belangrijk om kritisch te zijn op de vertaling van situaties naar competenties (en vice versa) en daarbij zonodig te ondersteunen. Het gaat hier om:

1. het vermogen om abstracte begrippen te concretiseren, zoals het vertalen van de competentie "stressbestendigheid" naar het werken onder hoge tijdsdruk;

Voorbeeld: managers en coaching

Een leidinggevende vroeg een coachingstraject aan, omdat hij in zijn werk steeds aanliep tegen onbevredigende werkrelaties. In zijn POP was (o.a.) aangegeven dat hij zich meer met zijn mensen moest bezighouden en minder "in je kamer achter de PC zitten".

Deze leidinggevende kreeg als geleide opdracht mee, tien beschrijvingen te maken (elke dag één) van situaties waarover hij een onbevredigd gevoel had. Na twee weken bespraken we deze. Hij concludeerde: "Ik krop mijn gevoelens op in plaats van ze te uiten." "Ik word cynisch en dan ga ik mezelf overschreeuwen."

"Als anderen niet zo perfectionistisch zijn als ik, voel ik irritatie en vervolgens verlies ik mijn respect. Ik leg mijn eigen normen op aan de ander." "Ik heb alleen boodschap aan wat er moet gebeuren en niet aan wie erachter zit." Aan de hand van het Johari-raam hebben we gekeken naar mogelijkheden om de vrije ontmoetingsruimte met anderen te vergroten en hebben we geoefend met feedback. Enkele van de situaties hebben we tijdens deze sessie nagespeeld.

In een voortgangsgesprek tussen deze leidinggevende, zijn manager, P&O en de coach, hebben we het portfolio voorgelegd en besproken. De gecoachte gaf aan wat hij had geleerd, maar ook welke vragen dit bij hem had opgeroepen. Deze hadden vooral betrekking op onderliggende waarden en verwachtingen. De P&O-medewerker en zijn manager gingen in op deze vragen en spraken hun waardering uit voor het toegenomen zelfinzicht van de leidinggevende en het loslaten van oude overtuigingen.

Uitspraken van deelnemers

- Ik doe mijn werk veel bewuster sinds ik aan mijn portfolio werk. Ik probeer wat ik geleerd heb overal toe te passen.
- Ik vond het in het begin heel moeilijk om te kiezen wat ik in mijn portfolio wilde stoppen, maar nu zie ik dat ik eigenlijk alles kan gebruiken.
- Het geeft veel voldoening als ik door mijn map blader en zie wat ik allemaal geleerd heb.
- Het is net of de trainer naast mij op het werk zit. Ik kan alles bij haar neerleggen wat ik hier tegenkom.

2. het vermogen om van concrete voorbeelden te abstraheren naar een competentie of vaardigheid, zoals in het eerder genoemde voorbeeld waarin de leidinggevende te weinig investeert in relaties.

Reflecteren

Belangrijk is, dat de trainer/coach het doel van de portfolio's niet uit het oog verliest: het gaat niet om het beoordelen van de meegebrachte producten, maar om het bespreken en eventueel naspelen van situaties, acties en gemaakte overwegingen, het boven tafel krijgen van overtuigingen, het zoeken naar alternatieve verklaringen voor de resultaten en om feedback op de reflecties.

Uit de praktijk blijkt dat de reflecties in het begin van matige kwa-

liteit kunnen zijn. Medewerkers geven aanvankelijk soms alleen hun mening of interpretatie, zonder een onderbouwing vanuit feitelijke gegevens. Het is dan belangrijk om door te vragen: "Waaruit blijkt dat?", "Waarop baseer je dat?", "Herinner je je, wat er precies werd gezegd?", "Kun je een recent voorbeeld geven?".

Ruimte voor empathie

Tot slot is het van belang om ruimte te creëren voor (h)erkennen van gevoelens. In de portfolio's zijn die meestal summier beschreven; in de bijeenkomsten vinden medewerkers het vaak fijn daarop in te gaan. Vragen als "Hoe voelde je je toen je dat zei" of "Wat betekent het voor je?" scheppen ruimte om het hart te luchten. Een neveneffect is, dat dit bij

andere deelnemers vaak tot bewustwording van eigen, nieuwe leerdoelen leidt. De groep motiveert elkaar op deze manier. Dit is belangrijk, omdat het veranderen van gedrag niet gemakkelijk is. Het vraagt moed en doorzettingsvermogen.

TOT SLOT

In de inleiding gaven we aan dat het beschrijven van competenties wel aandacht krijgt, maar dat de implementatie ervan een probleem is. Leidinggevendenden hebben meestal behoefte aan steun van buitenaf, om het bespreken en ontwikkelen van gedrag mogelijk te maken. Met een portfolio benadering kunnen stafspecialisten de lijn beter ondersteunen in hun coaching. De stafspecialisten helpen leidinggevendenden met het concreet maken van gedrag en gedragsontwikkeling middels portfolio's en concrete leerdoelen. Dit levert een betere verankering op in de praktijk.

Literatuur

- Duvekot, R., 'EVC : Ervaring telt!', in: *Loopbaan: tijdschrift voor loopbaanadviseurs en begeleiders* 2002, 8-2, p. 2-5.
- Nieuwenhuis, A. en J. Boven, 'Coaching als brug tussen theorie en praktijk', in: *Leren in Ontwikkeling*, nr. 2004-5.
- Tartwijk, J. van e.a., *Werken met een elektronisch portfolio*, Wolters Noordhoff, 2003.

Drs. Ageeth Jorna richt zich op het duurzaam ontwikkelen van mensen en organisaties vanuit haar eigen bureau voor management en organisatiebegeleiding. Zij participeert daarnaast in verschillende innovatieve netwerken, waarin collega's met elkaar samenwerken aan grotere projecten. Binnenkort te vinden op www.lekker-werken.nl.

Drs. Albert Nieuwenhuis is sinds 1995 zelfstandig organisatieontwikkelaar. Zijn aanpak is genomineerd voor de Management Essay Prijs en gepubliceerd in het boek 'Managementjaar 2005'. www.nieuwadvies.nl.