

Deze tekst over leren & veranderen is u ter beschikking gesteld door Personae. Partner in Human Resource Development.

Wilt u meer weten over Performancegericht Lerend Veranderen, de meest succesvolle manier om organisaties en mensen te (laten) veranderen; bel dan met Personae:

06 - 18570654 (adviseur Jan den Breejen)

of stuur een mail naar info@personae.nl

of kijk op onze website www.personae.nl

of koop ons nummer 1 bestseller boek, waarin de visie, methode en instrumenten voor Performancegericht Lerend Veranderen beschreven staan bij Uitgeverij Thema:

Rendement van Leren en Veranderen.

Een resultaatgerichte aanpak in een Excellerende Organisatie, door drs. Jan D. den Breejen CM, CT

ISBN 90.5871.274.5

O.a. te bestellen bij www.thema.nl

"Waarom lezen? Den Breejen betreft een aantal gezaghebbende theorieën uit p&o en opleidingsland op elkaar, met als resultaat een overtuigend nieuw model waarin opleiden nauw verweven is met het bedrijfssucces. Waarom zouden we het nog anders doen?"

Beoordeling: 5 sterren.

Pauline Bakker in: PW Vakblad, 12 maart 2005.



Hrd-auteur Jan den Breejen

'Leer ze het zélf aan te pakken'

Denk als hrd'er actief mee vanuit en met de werkvloer, betoogt hrd-specialist Jan den Breejen. Dat levert niet alleen de beste scholingsoplossingen op, je maakt jezelf er ook onmisbaar mee voor de organisatie.

> 'Leeractiviteiten zijn op dit moment vaak geïsoleerd van de dagelijkse werkprocessen', signaleert Jan den Breejen. De medewerkers verdwijnen naar de hei voor een training of cursus, komen terug, en er verandert eigenlijk niets. Daarom zouden hrd'ers moeten bevorderen dat leeractiviteiten geïntegreerd worden met de normale werkzaamheden en verandertrajecten: met praktijkproblemen binnen de organisatie.

Den Breejen is auteur van het boek *Rendement van leren en veranderen*. Volgens hem zijn hrd-afdelingen risicomijdend. 'Er komt een manager naar je toe, je vraagt wat hij precies wil, formuleert een leervraag, en koopt een opleiding in. En als die opleiding niet het gewenste succes heeft, is dat niet jouw

schuld. Daar val je je als hrd'er dus geen buil aan.' Terwijl het volgens hem heel goed anders kan. Hrd'ers moeten middenin het bedrijf staan, waardoor ze zicht hebben op de problemen van de werkvloer, en daardoor andere - en betere - opleidingsadviezen kunnen geven.

Coaching

Een voorbeeldje: stel dat de zaken in een magazijn niet goed lopen. 'Dan kún je meteen een organisatieadviseur of een opleiding magazijnmanagement inkoop. Maar het is vaak een beter idee om eens een coach een praatje te laten houden voor de magazijnmedewerkers. Die coach presenteert dan een methode waarmee de mensen leren om zélf verbeteringen in hun werk aan te brengen. Waarna zij op zoek gaan naar de oorzaak van de

problemen, en ze als team een plan van aanpak opstellen. Zo wordt het een echt werkleertraject.'

Zo'n traject heeft volgens Den Breejen vaak meer resultaat dan een training of cursus. 'Want mensen op de werkvloer weten zelf vaak het best wat er niet deugt. En ze zijn gemotiveerd om het aan te pakken, omdat het hún probleem is. Dus verzinnen ze zelf ook de beste oplossingen.'

Doorbreken

Een bedrijf dat deze leer- en verandermethode volhoudt, krijgt al snel meer actieve medewerkers en meer tevreden managers, voorspelt Den Breejen. 'Geen medewerkers meer die alleen de hakken in het zand zetten, maar mensen die eigen verantwoordelijkheid nemen en actief meedoen. Dat past ook bij de verandering van

'De mensen op de werkvloer weten zelf vaak het best wat er niet deugt'



het personeelsbestand. Bij veel organisaties komt een tsunami aan hbo- en universitair afgestudeerden binnen, en die mensen willen zelf sturen. Ze willen eigen verantwoordelijkheid, en niet alleen maar uitvoeren wat anderen bedacht hebben.'

Dat wil overigens niet zeggen dat in de nieuwe, ideale situatie nooit meer een externe opleiding wordt gevolgd. Den Breejen: 'Stel dat uit de analyse van de problemen blijkt dat medewerkers een cursus over het omgaan met een nieuw magazijnsysteem moeten volgen. Of een cursus in het te woord staan van klanten. Dat gebeurt dan natuurlijk. Cursussen verdwijnen niet, ze komen alleen op een ander moment - ze zijn niet meer het eerste waarnaar je grijpt.'

Dit is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Want managers hebben nogal eens moeite om hun medewerkers los te laten en hen aandacht en begeleiding te geven. En: iedereen - van de opleidingsinstituten tot de hrd-afdeling - denkt bij 'leren' aan het traditionele cursuskasje. 'Dat patroon

moet je proberen te doorbreken', zegt Den Breejen. 'En een krachtige hrmanager zou dat moeten kunnen.'

Hrd-afdeling doormeten

Bij de nieuwe, ondernemende opstelling van de hrd-afdeling past volgens Den Breejen ook dat het rendement van het leren wordt berekend. 'Op dit moment wordt achteraf wel vaak de tevredenheid van de cursisten gemeten. Maar dan meet je vooral of het gezellig was op de training, niet of mensen het geleerde ook in de praktijk brengen.'

Dat wordt anders als leeractiviteiten en opleidingen worden opgezet volgens de door Den Breejen bij ISBW Opleidingen ontwikkelde Personal Performance Methode (zie kader). Daarin worden stap voor stap de leerdoelen, leeractiviteiten en leeropbrengsten in kaart gebracht.

Met deze Performance-methode valt zelfs het rendement van hele hrd-afdelingen te meten, aldus Den Breejen. Dat deed hij begin dit jaar bij 27 hrd-afdelingen van grote bedrijven, die elk een lijst van 122 vragen invulden. De uitkomst stemt niet vrolijk: de hrd-afdelingen blijken geen hoge pet van zichzelf op te hebben. 'De hoogste score was een zesje, op het onderwerp "Wij hebben als hrd-afdeling leuk werk". Daarna regent het vijven en vieren, de laatste score was een 4,2. Op nota bene het onderwerp "Onze financiers vinden ons werk zinvol".'

Benchmark

Of die financiers écht zo slecht te spreken zijn over de hrd-afdelingen is niet bekend, omdat het in dit geval een zelfevaluatie van de hrd'ers betrof. Bij de volledige Performance-scan worden ook de meningen van klanten en afnemers betrokken. Maar dat de hrd-afdelingen zo slecht over zichzelf denken, is volgens Den Breejen een veeg teken. 'Hrd-afdelingen zijn er blijkbaar niet van overtuigd dat ze toegevoegde waarde leveren aan de organisatie, dat ze bijdragen aan het ondernemingsrendement.'

De slechte scores waren voor Den Breejen in elk geval reden om een 'Best-practice club' voor hrd'ers op te zetten. Daarin kunnen de deelnemers

na een benchmark zien hoe hun zelfevaluatie zich verhoudt tot die van collega-afdelingen, en kunnen er onderling ervaringen worden uitgewisseld. Met als uiteindelijk doel: een ondernemende hrd-afdeling te worden, die kan bevorderen dat mensen vraagstukken in hun werk gaan aangrijpen als leerervaring. 'Iedereen blijft organisatieverandering en leren maar gescheiden houden, en zeggen dat de waan van de dag het leren verstoort. Maar van die verstoringen leren mensen vaak het meest: de verstoringen zijn de leerervaring.' <

Wilt u weten hoe úw hrd-afdeling scoort?

Zie: www.rendementvanleren.nl

Zo werkt de Personal Performance Methode

Met deze door Jan den Breejen bij ISBW Opleidingen ontwikkelde methode kunt u stapsgewijs een opleidingsbehoefte in kaart brengen, de opleiding of leerervaring kiezen, én het rendement meten. Een voorbeeld.

Verpleegkundige Marianne wordt hoofd van haar afdeling. Ze is een goede verpleegkundige die wordt gewaardeerd om haar vakkennis en hulpvaardigheid, maar haar leidinggeven valt tegen. Wat nu?

1 Probleemanalyse. Marianne maakt een lijst met leervragen: Hoe kan ik mijn vroegere collega's iets opdragen zonder dat de sfeer verslechtert? Hoe kan ik fouten bespreekbaar maken? Hoe kan ik teamleden vragen om over te werken? Enzovoort.

2 Inventarisatie mogelijke leeractiviteiten. Van een training assertiviteit tot een cursus middenmanagement of persoonlijke coaching.

3 Keuze leeractiviteit, samen met de leidinggevende en de opleidingsadviseur.

4 Benoemen van de gewenste resultaten.

Varieert in dit geval van 'zelf meer plezier en zelfvertrouwen uitstralen' tot 'mijn medewerkers zijn meer gemotiveerd en initiatiefrijke' en 'het werk wordt gedaan met hetzelfde aantal mensen.'

5 Meetbare indicatoren opstellen. Zoals: meer tevreden patiënten, meer tevreden medewerkers, meer zelfvertrouwen, minder ziekteverzuim, zelfde of minder loonkosten, enzovoort.

6 Meetbaar maken prestatie-indicatoren.

Bijvoorbeeld door enquêtes, zelfevaluaties, 360°-feedback, of simpelweg het aantal overuren tellen.

7 Vaststellen beginstand en gewenste eindstand van de prestatie-indicatoren.

8 Start leertraject.

9 Na afloop leertraject opnieuw meten om zo het rendement van de leeractiviteit te bepalen.

Meten = Weten = Sturen

Een objectief beeld van de performance van uw team, afdeling of organisatie met de Performance Gap Scan van Personae.

Wat is een Performance Gap Scan?

De Performance Gap Scan is een meetprocedure die de verschillen aangeeft tussen verwachte prestaties en waargenomen prestaties. Dus kort gezegd: hebben we (bedrijf, afdeling, team) wel gedaan wat we ons hadden voorgenomen? Dit onderzoek gebeurt door een survey via internet.

Hoe ontstaan die performance gaps?

Dat kan verschillende oorzaken hebben: op managementniveau kan het zijn dat het management geen goed beeld heeft van de verwachtingen van de in/externe klanten en andere belanghebbenden. Ook komt het voor dat de verwachtingen niet goed zijn omgezet in actieplannen of die actieplannen worden niet goed uitgevoerd. En soms zie je een groot verschil tussen wat er gerapporteerd wordt en wat werkelijk gerealiseerd is.

Hoe kom ik er achter welke performance gap de crisis in mijn organisatie veroorzaakt?

Door met de Performance Gap Scan de gaps in uw organisatie in kaart te brengen. De Performance Gap Scan geeft een volledige diagnose van verbeterpunten en kansen voor een organisatie (of een afdeling, een project of bedrijfsproces).

Dat klinkt eenvoudig.

Het klinkt iets eenvoudiger dan het is. Performance gaps kunnen namelijk op allerlei plekken in of buiten uw organisatie zijn ontstaan. Een heldere diagnose is daarom van groot belang. Een adviseur van Personae kan u daarbij helpen. Wij maken met de Performance Gap Scan inzichtelijk waar de performance gaps zich voordoen en maken een analyse van de achterliggende oorzaak.

Welke oorzaken kan een dergelijke performance gap hebben?

Tot nu zijn we grofweg vijf soorten gaps tegengekomen. Gaps op strategisch niveau komen voor als het management niet goed op de hoogte is van de verwachtingen die er leven. Je ziet ook vaak gaps op tactisch niveau: dan loopt de vertaling van strategie naar beleid verkeerd. Ook op operationeel gebied kunnen er gaps ontstaan die vaak weer te herleiden zijn naar gebrekkig competentieniveau. Wat ook nog wel eens wil gebeuren is dat het in de rapportages beschreven beleid totaal niet overeenkomt met de feitelijke situatie. En de ergste is de "het moment van de waarheid gap", dat is een combinatie van alle gaps bij elkaar.

Goed, we hebben de gap boven water, kunnen we dan gelijk aan het werk?

Ja, dan gaan we op zoek naar de oorzaak van de gap. De Performance Gap Scan maakt daarbij gebruik van gereedschappen als het visgraatmodel en de mindmapmethode. Als de oorzaken op competentieniveau van het personeel liggen dan is opleiden of trainen een mogelijke oplossing. Maar voor hetzelfde geld vinden we een technisch of organisatorisch probleem en ligt daar de gap die de medewerkers kunnen dichten. Meestal gaat het om een combinatie. Vandaar dat we spreken van een 'werk/leertraject'. Zie voor een praktisch stappenplan om aan het werk te gaan het artikel 'Leer het ze zelf aan te pakken' hierboven.

Hoe kunnen we jullie inschakelen?

Het door ons laten uitvoeren van een Performance Gap Scan voor uw team, afdeling of organisatie kan al vanaf 245 euro (excl. 19% BTW). Eventueel kunnen wij voor u het hele leer- en verandertraject begeleiden.

Neem voor meer informatie contact op met adviseur drs. Jan den Breejen; tel. 06-18570654.