

De tijger en de dame

of hoe strategisch opleiden tot implementatie kwam

Er was eens....

een stad aan de Vliet met 72.000 inwoners: Leidschendam-Voorburg, een ambitieuze moderne overheid die zich permanent wil richten op optimalisatie van dienstverlening aan de eigen bevolking. Leidschendam-Voorburg, een gemeente met ruim 700 medewerkers. Een gemeente die de juiste medewerker op de juiste plek wil hebben. Een gemeente die haar visie op leren in beleidsnotities heeft vastgelegd.

Een visie....

op leren zodat medewerkers beschikken over kennis, vaardigheden en werkhouding om hun functioneren en persoonlijke ontwikkeling te bevorderen en de steeds veranderende organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Een visie die werd herbevestigd in het strategisch opleidingsplan. Een visie met als pijlers: integraal management, competentie management, strategische opleidingsthema's, opleidingsplannen op verschillende niveaus, centrale inkoop, registratie en evaluatie van opleidingen.

Die een papieren tijger werd....

omdat strategisch opleiden als instrument niet werd geïmplementeerd en niet tot uitvoering kwam. Opleiden hing in de praktijk af van losse acties en vond meestal op individueel niveau plaats. Leidschendam-Voorburg was in de greep van een papieren tijger. Een tijger die geduldig op de plank lag.

Toen kwam er een dame....

die 'in between jobs' zat en aan de slag wilde, die graag aanjager is en zaken in gang zet. Een dame zonder ervaring in het HR vakgebied en zonder ervaring binnen een gemeente. Een dame met een loopbaan waar leren als belangrijke rode draad doorheen loopt. Die dame kreeg begin 2009 de opdracht het strategisch opleiden handen en voeten te geven.

Die tot actie kwam....

en het waagde de status quo te doorkruisen. Leren op de werkplek moest leuk, boeiend en inspirerend worden. Leren om het beste uit jezelf te halen, je werk goed te doen en bij te dragen aan de organisatieontwikkeling. Leren van en met elkaar. Met die droom voor ogen bond ze de strijd aan.

En de tijger bedwong....

door hem te lijf te gaan. De tijger was sterk. Daarom bereidde de dame zich grondig voor op de strijd. Ze verkende het jachtterrein, analyseerde de strategie van de tijger en mobiliseerde hulptroepen. Directie en management betrok ze er ook bij want de verantwoordelijkheid om de tijger te verslaan kon niet alleen van haar afhangen, maar moest breed gedragen worden. De tactiek van de dame was actie op meerdere fronten, snelheid en behapbare brokken. Dat gaf beweging: er werd iets los gemaakt in de organisatie. De tijger gromde en brulde. Enthousiasme kwam langzaam van de grond. Toch had de papieren tijger ook aanhangers. De tijger bleek een taaie en geduldige tegenstander die de dame flink op de proef stelde. Dat verslond energie, maar de dame hield aan, beet zich vast en zette door. De macht van de tijger begon na een poos te tanen en zijn gebrul joeg steeds minder angst aan. Toen de dame het lef had organisatiebreed 270 medewerkers te trainen, droop de tijger af en ging stil in een hoekje zitten.

Met verschillende interventies....

Na het temmen van de tijger haalde Leidschendam-Voorburg opgelucht adem. De dame ging voortvarend verder met haar interventies voor strategisch opleiden om de tijger voorgoed te verslaan.

Strategische opleidingsthema's werden op actualiteit, leerdoelen en doelgroepen getoetst en in het centraal opleidingsplan 2010 benoemd. Op advies van de dame stelde de concerndirectie dit plan vast waarna de dame er concreet invulling aan gaf.

De dame was een voorstander van leerwerktrajecten met als doel de zelforganisatie te bevorderen en leeractiviteiten beter te laten beklijven. Bij drie strategische opleidingsthema's koos zij voor een dergelijke insteek. De interventie om de schrijfkwaliteiten te verbeteren leidde tot een *Schrijftraject* met meerdere fasen: na training van 270 medewerkers stelde iedere afdeling een taalcoach aan en een kwaliteitsteam begeleidt nu de aanpak van de standaardcorrespondentie. Een andere interventie was het *Leiderschapstraject* dat de dame samen met een extern deskundige ontwikkelde. Dit traject duurt anderhalf jaar en negentig medewerkers nemen hier aan deel. Het traject kent een hoge mate van zelforganisatie. Leerwerkdagen worden door en voor de deelnemers voorbereid en uitgevoerd. Intervisiegroepen in dit traject hebben interne procesbegeleiders. Als projectleider stuurt de dame op de doelen van het traject, bewaakt ze de kwaliteit en monitort het proces. Voor het thema *Projectmatig werken* is ook een dergelijk traject van start gegaan.

Deelnemers van de twee laatstgenoemde trajecten kwamen op 3 september jl. naar de 'Dag van de Leiderschapsversterking'. Deze dag bracht alles samen waar de dame voor gaat: leren van en met elkaar, inspirerend en vernieuwend. Met de drie septemberbeweging zette de dame namelijk een *Open Space werkconferentie* neer met onder andere een workshopmarkt waar de wet van de twee voeten gold: ben je op een plaats waar je niets kunt leren en/of bijdragen, gebruik dan je voeten om ergens anders heen te gaan.

Omdat leren meer is dan het volgen van trainingen en workshops, stimuleerde de dame *andere activiteiten met leereffecten* en bracht deze onder de paraplu van het strategisch opleiden. Zo worden onder andere themalunches, een adviestuin en beleidscafé's gehouden en is er een V-team opgericht.

Met zwaar weer op komst en de hand aan de knip, wilde de dame ook creatief omgaan met die beperkingen. De dame zag kansen door *intern op te leiden*. Ze ging op zoek naar mensen met liefde voor het vak die hun kennis willen delen met collega's. Een intensief train de trainer programma was het gevolg. Na een theoretische fase bouwden deze medewerkers hun programma's en draaiden ze proef. De groep zet nu nog de puntjes op de i maar dan gaan dit najaar negen interne workshops van start!

De dame was niet meer te stuiten en trok een grote broek aan. Ze startte de bouw van een *opleidingshuis* voor een samenhangend geheel aan trainingen, interne workshops, leerwerktrajecten en overige opleidingsinitiatieven, die organisatiebreed of op grote groepen medewerkers van verschillende afdelingen gericht zijn. Toen het huis in de steigers stond, maakte ze een overzichtelijke, *dynamische opleidingsgids* en ging de boer op voor meer bouwstenen.

En ze leefden nog lang..... en dynamisch!

Het huis ontwikkelt zich tot een academie waarvoor in de organisatie door het uitzetten van een prijsvraag een naam is bedacht: *Sijtwende academie*. Sijtwende, tunnel die Leidschendam en Voorburg verbindt. Sijtwende academie, plek waar we (steeds veranderende) organisatiedoelstellingen verwezenlijken. Sijtwende academie, waar een wending plaatsvindt in je functioneren, je loopbaan of je persoonlijke ontwikkeling. Sijtwende, plek waar de dame de ruimte kreeg voor een wending in haar eigen loopbaan. Sijtwende, plek waar de dame zich verder wil bekwamen op het gebied van strategisch HR.

Sijtwende, plek waar het keerpunt ontstond die de tijger klein kreeg en aanzette tot actie!

Karin Gerritse, finalist HR professional award 2010