

Een leerwerktraject voor aankomend
leidinggevend

Mieke Posthumus

Heb jij de X-pert factor?

Begin 2010 stelde Paresto, het bedrijfsonderdeel Catering van Defensie, mij de vraag een plan te bedenken voor de 'doorontwikkeling' van hun management. Het resultaat was een leerlijn met diverse leeractiviteiten voor de verschillende managementlagen, én een leerwerktraject voor medewerkers met de ambitie en potentie om in de toekomst een leidinggevende functie te gaan vervullen. Onder de titel 'Heb jij de X-pert factor?' kregen 12 medewerkers de kans te achterhalen wat managen is, wat managen bij Paresto betekent, of een managementfunctie wel bij hen past, en welke kennis en vaardigheden ontwikkeld moeten worden om een goede manager bij Paresto te zijn.

Nadat het leerwerktraject in grote lijnen was ontworpen, bestond de eerste stap uit het werven van de deelnemers. Maar hoe kom je erachter welke medewerkers in je organisatie voor een dergelijk actie in aanmerking komen? Met andere woorden, hoe weet je of iemand de 'X-pert factor' heeft om door te groeien naar een leidinggevende positie?

In samenspraak met een speciaal samengesteld begeleidend team bestaande uit vertegenwoordigers van Paresto (onder voorzitterschap van een directeur), werd een wervingscampagne opgesteld. Via mondelinge (werkoverleggen, P&O) en digitale (nieuwsbrief) communicatie werd iedereen in het bedrijf op de hoogte gebracht en in de gelegenheid gesteld te

solliciteren naar een plaats in het leerwerktraject. Want een plaats in 'Heb jij de X-pert factor?' kreeg je niet zomaar! Op een achternamiddag een briefje in elkaar sleutelen was er niet bij. Als je voldeed aan bepaalde formele criteria en geïnteresseerd was, werd je o.a. gevraagd:

- te laten 'zien' wat je belangrijkste motief is om leidinggevende te



worden, hoe je je belangrijkste kwaliteiten op dit moment in je werk inzet, welke aanvullende kwaliteiten je nodig denkt te hebben om als leidinggevende goed te functioneren, wat je wilt 'halen' en 'brengen' in het leerwerktraject, wie een voorbeeldfiguur voor jou is als het gaat om leidinggevenhet volgende af te maken:

- Leidinggeven bij Paresto is.....?
- tenminste één aanbevelingsbrief af te geven, van iemand uit je huidige werk, een vorige baan, of uit de privé sfeer die ingaat op de aspecten waarom jij een goede toekomstige leidinggevende bent en wat jouw (mogelijke) aandachtspunt is als leidinggevende.

Na de eerste selectie door een voor de gelegenheid samengestelde commissie op basis van de binnengekomen stukken, werden de 'genomineerden' uitgenodigd om de leden van de selectiecommissie

te overtuigen van het feit dat zij de X-pert factor in zich hadden. Uiteindelijk werden 12 medewerkers geselecteerd.

Na de zorgvuldige selectie begon de leergroep in augustus 2010 aan een tweejarig traject.

Het eerste jaar is inmiddels bijna afgerond (juni 2011). Dit jaar verliep langs twee sporen: Ken jezelf en Ken je functie. Op basis van de input verzameld ten behoeve van de sollicitatie en een assessment zijn individuele leerdoelen opgesteld. In een portfolio houden de deelnemers hun vorderingen bij en verzamelen zij 'bewijsstukken' om de leeropbrengsten ook daadwerkelijk zichtbaar te maken.

Tijdens een afsluitende bijeenkomst van het eerste jaar presenteert elke deelnemer zich aan het management van Paresto. De individuele kwaliteiten van de deelnemers worden ook ingezet om een gemeenschappelijk project

te realiseren, in opdracht van de directeur van Paresto en zijn managementteam. Ook hiervan worden de resultaten gepresenteerd. Geen 'gewone kost' voor de gemiddelde medewerker, maar wel een uitstekende leerschool..... Aan het einde van het eerste leerjaar worden de deelnemers aan een interne coach gekoppeld. Deze coach gaat hen in jaar 2 helpen hun opgestelde POP (Persoonlijk Ontwikkelings Plan) te realiseren.

En zo wil het leerwerktraject ervoor zorgen dat de 12 deelnemers na afloop met een gerust hart kunnen zeggen, 'ja, ik heb de X-pert factor', wat betekent dat ze klaar zijn om een uitdagende leidinggevende positie te gaan bekleden. En de organisatie? Die leeft in de geruststellende wetenschap dat er een groep medewerkers klaar staat die in de toekomst de opvolging van het management kunnen garanderen. >

Hebben deze mensen de X-pert factor om in de toekomst succesvol als leidinggevend aan de slag te gaan?

Ingrediënten leerwerktraject 'Heb jij de X-pert factor?'

> In 'Heb jij de X-pert factor?' staan de leerbehoeften van de deelnemers centraal.

Een ander belangrijk uitgangspunt is de verbinding tussen de organisatie en het individu.

Ontwikkeling vindt plaats langs twee sporen:

'Ken jezelf' en 'Ken de functie'.

Spoor 1: Ken jezelf!

Doel: Inzicht krijgen in het eigen gedrag en functioneren en dit bewust en doelmatig af te stemmen op datgene wat de medewerker wil bereiken.

De deelnemers leren zichzelf kennen o.a. door:

- persoonlijkheidstest
- het opbouwen van een portfolio
- training/workshops versterken persoonlijke vaardigheden

Grondgedachte

Elke vorm van duurzaam leren en elke basis van professionele effectiviteit is gebaat bij zelfkennis. Zelfkennis vormt de basis van zelfsturing en (dus) het maken van bewuste keuzes. Eén van de doeleinden van dit leertraject is om de deelnemers doordachte keuzes te laten maken over hun volgende loopbaanstap. Gevoegd bij de kennis en inzichten die over de functie worden opgedaan in spoor 2 wordt hiermee een stevige basis geproduceerd voor keuzes, waar deelnemers volledige verantwoordelijkheid voor moeten kunnen nemen.

Elementen

In dit spoor hebben de volgende elementen een plek in het programma:

- Test Persoonlijkheid/Gedrag
- Persoonlijke vraagstukken/casustiek
- Trainingsworkshops gericht op versterking persoonlijke vaardigheden
- Opbouwen van een autobiografie
- Opbouwen van een leerbiografie
- Organiseren van een feedbackgroep
- Individuele reflectie- en coachingsmomenten met de trainer
- Verbeelding van leerresultaten

Spoor 2: ken je functie!

Doel: Doel van dit spoor is om het vak van leidinggeven te verkennen. Het gaat zowel om leidinggeven in het algemeen als wel om leidinggeven binnen Paresto en de mogelijkheden die daar zijn. Door de combinatie van het presenteren van theoretische kennis en modellen in combinatie met praktijkopdrachten en acties tussen de ontmoetingsdagen in, wordt het vak van leidinggeven verkend.

De deelnemers leren de functie van leidinggevende binnen Paresto kennen o.a.:

- Veldonderzoeken
- Analyse documenten
- Training/workshops leidinggevende skills

Elementen

In dit spoor hebben de volgende elementen een plek in het programma:

- Interne en externe werkbezoeken
- Interne en externe interviews
- Verkennen van het spelersveld
- Opstellen van functieprofielen
- Vragenpanels
- Theoretische lezingen
- Speelse oefeningen vanuit modellen over stijlen van leidinggeven

Leeropbrengsten

Enkele van de door de deelnemers zelfbenoemde leeropbrengsten, een half jaar na de start van het traject:

- ik heb geleerd meer afstand te nemen, me niet alles persoonlijk aan te trekken
- ik heb de neiging om alles zelf te doen, wil het graag om mijn manier of denk 'ik kan het net zo goed zelf even doen'; ik heb ingezien dat dit in het kader van managen anders moet, en zie in dat niet iedereen alles op dezelfde manier doet maar dat het resultaat best goed kan zijn
- ik heb gemerkt dat als je iets op een andere toon brengt het veel meer effect kan hebben
- ik leer veel van het observeren in de groep van andere deelnemers, de trainers en eventuele gasten
- ik heb inzicht gekregen in het feit dat mensen verschillend zijn
- ik heb meer zelfvertrouwen gekregen, waardoor het samenwerken makkelijker gaat
- ik besef dat je niet met iedereen vrienden kunt zijn. **Conclusie:** het betreft allemaal basisvoorwaarden voor goed leiderschap...

> Voor het welslagen van een dergelijk traject is het van belang dat er een team van professionele trainer/procesbegeleiders betrokken is, waar verschillende expertises vertegenwoordigd zijn, passend bij de diverse onderdelen van het programma. Een team dat bestaat uit trainers/procesbegeleiders die elkaar inspireren, aanvullen en tot creatieve oplossingen komen. Bovendien een groep mensen bij wie de deelnemers zich veilig voelen. Voor dit traject werd een 'Paresto Lab' gevormd, bestaande uit een viertal professionals, die onder de vlag van Tornak het traject uitvoeren.

Paresto-Lab



Caroline Heijmans

Caroline laat de deelnemers op een speelse wijze kennis opdoen van het werkveld en de functie waar zij zich in de toekomst kunnen gaan bewegen. Hierbij worden praktijk en theorie nauw gekoppeld. De groepsdynamica speelt ook een belangrijke rol op de trainingsdagen van Caroline. Dit betekent dat ze de groep uitdaagt om ook kritisch te kijken naar het groepsproces en naast de individuele groei ook de groei als groep stimuleert.



Harry Slegh

Harry zet in het Paresto-traject met name zijn kennis en ervaring op het gebied van de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap in. Hij biedt aan, probeert met compassie en werkt resultaatgericht. Zijn aanpak wordt vaak omschreven als indringend en lichtvoetig.



Peter Mackaay

In het Paresto-traject leert Peter de deelnemers regelmatig een 'stapje terug' te doen en vanuit verschillende perspectieven te kijken naar een situatie en de eigen rol daarin. Peter stimuleert mensen om gedragalternatieven af te wegen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun keuze. Zijn aanpak beoogt het verhogen van de effectiviteit en plezier in het werk.



Mieke Posthumus

Mieke heeft de hoofdlijn van het programma uitgedacht en het trainersteam samengesteld. Zij treedt tijdens de uitvoering op als programmamanager en bewaakt op een motiverende manier de essenties van het leerwerktraject. Ze onderhoudt daarbij nauw contact met de trainers/procesbegeleiders en de Paresto-organisatie (onder meer via een Regiegroep). Zij voert stevige en stimulerende monitorgesprekken met de deelnemers over de voortgang van hun leerproces en over de inhoud van het programma.