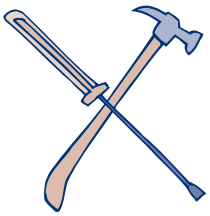


Wat je doet, doet ertoe! Persoonlijke ontwikkeling bij de Nederlandse Spoorwegen

Robert van Noort, Kemp van Ginkel, Sandra Ringeling en Heleen Herbert

9

In dit artikel gaan we in op de manier waarop leidinggevenden bij de Nederlandse Spoorwegen werken aan hun persoonlijke ontwikkeling in het bredere perspectief van de organisatiedoelstellingen.
We beschrijven hoe structurele aandacht voor persoonlijke ontwikkeling een basis legt onder organisatieontwikkeling. Daarmee willen we een voorbeeld geven van de manier waarop zo'n proces vormgegeven kan worden. We beginnen met de aanleiding om een grootschalig ontwikkelingsprogramma te starten binnen NS en de manier waarop de veranderdoelstellingen van de organisatie vertaald zijn in het leertraject *Bestemming: klant* in Bedrijf. Bij de beschrijving van het leertraject behandelen we de belangrijkste uitgangspunten, de opzet en de leeractiviteiten. We illustreren dit met ervaringen uit het persoonlijk leertraject van een manager. Ten slotte maken we de balans op van de bijdrage van het leertraject aan de veranderdoelstellingen én aan de persoonlijke ontwikkeling van individuele medewerkers.

Bestemming: klant, een nieuw toekomstperspectief

De aanleiding en de start

Vanaf de start van de verzelfstandiging werkt NS aan het ontwikkelen van een nieuwe toekomststrategie. Externe factoren die aanleiding vormen voor interne verandering, zijn de groeiende onvrede over de kwaliteit van het product, de sterke groei van het aantal klanten en de discussie over de concurrentie op en om het spoor. Intern is er groeiende behoefte aan een duidelijk toekomstperspectief.
Vanuit de principes van operational excellence (Treacy en Wiersema, 1995) ontstaan vergaande ideeën over de veranderingen in service aan de klant en over een andere manier om het werkproces te organiseren. NS stimuleert het denken buiten bestaande conventies (zie ook Buckingham en Coffman, 1999). De concepten die zich hieruit ontwikkelen, krijgen vorm in het veranderprogramma *Bestemming: klant*. Hierin worden inhoudelijke veranderingen zichtbaar gemaakt in de te leveren producten en diensten (het 'waardebod' aan de klant) en de daarvoor noodzakelijke werkprocessen (het zogenaamde 'werkmodel').

Het verandertraject start met het informeren van alle personeelsleden over de nieuwe plannen. Zij krijgen hierbij de gelegenheid om vragen, ideeën en zorgen met het topmanagement te delen. Op de kleine honderd projecten van *Bestemming: klant* voert men tegelijkertijd een effectiviteitscan uit.
Er is een gebrek aan onderlinge afstemming, planningen lopen niet op schema, er is overlap tussen projecten, kortom: de samenwerking verloopt verre van

optimaal. Het management grijpt snel in. Er komt een duidelijke projectstructuur met een overzichtelijke aansturing die de onderlinge samenwerking moet ondersteunen.

Het doel

Nu de inhoud van de projecten vaststaat en er een duidelijke aanpak is gekozen, volgt de hoe-vraag: hoe implementeren we de inhoudelijke veranderingen in de gehele organisatie?
De inhoud van de projecten moet straks in de basisprocessen van NS worden geïmplementeerd. Het management is in het verleden onvoldoende in staat gebleken om nieuwe activiteiten of uitkomsten van projecten adequaat in te voeren. De implementatiekracht van de organisatie moet dus voor zowel de korte als de lange termijn worden versterkt. De directie stelt het leren implementeren van *Bestemming: klant* centraal in een uitgebreid leerprogramma voor alle medewerkers, genaamd *Bestemming: klant* in Bedrijf.
Het voornaamste doel van het leertraject is dus alle NS'ers vaardig te maken in het implementeren en uitvoeren van *Bestemming: klant*.

> Een manager: 'Het structureel aandacht schenken aan persoonlijke ontwikkeling en het leren van vaardigheden is echt noodzakelijk om alle veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Het stimuleert mij dat de directie het voortouw neemt en het voorbeeld geeft in het leerprogramma.'

De directie kiest ervoor om zelf een voorbeeldrol te vervullen in dit leerproces. Als eersten starten de directieleden met het verwerven van de noodzakelijke vaardigheden om in een veranderende omgeving effectief te kunnen blijven functioneren. Aansluitend volgen alle 500 managers. In een tweede fase beginnen de 2300 stafmedewerkers aan het leertraject. De laatste en grootste groep, bestaande uit ruim 10.000 medewerkers in de treinen en op de stations, vangt een jaar later aan.

De piramide, aandacht voor het procedure- en cultuurniveau

Het concept (figuur 1) dat aan de basis ligt van de verandervaardigheden, is de communicatiepiramide (ontleend aan Schein, 1987). De piramide illustreert dat communicatie altijd op drie niveaus wordt gevoerd: op inhouds-, procedure- en cultuurniveau. Het cultuurniveau vormt de basis. Pas wanneer die basis solide is, kunnen effectieve werkwijzen worden afgesproken (procedures) die leiden tot samenwerken aan de inhoud.

Cultuurniveau

Op cultuurniveau gaat het om het werken aan gemeenschappelijke waarden en onderlinge werkrelaties. Voorbeelden van deze waarden zijn:
- Klantgerichtheid krijgt vorm door van buiten naar binnen te denken (wat wil de klant, wanneer is de klant tevreden, hoe kan ik daar een bijdrage aan leveren?).
- Samenwerken is essentieel, zowel bij het realiseren van vernieuwingen als bij het doen van het dagelijkse werk.
- Elke medewerker levert toegevoegde waarde aan het primaire proces, oftewel 'wat je doet, doet ertoe'.

Op dit niveau benoemt de directie cruciale vaardigheden om *Bestemming: klant* te realiseren:
- aanspreken;
- samenwerken;
- voorbeeldgedrag.

Procedureniveau

Het niveau van de procedure in de piramide gaat over het inzetten van vaardigheden en instrumenten die de inhoud helpen structureren.

De directie maakt ook hier een selectie van die vaardigheden die de verandering het krachtigst ondersteunen:
- plannen maken;
- planmatig werken;
- vormgeven aan het werkmodel. Dit betekent dat alle activiteiten moeten voldoen aan vier basisprincipes. Het werkproces moet eenvoudig georganiseerd betrouwbaar, voorspelbaar en veilig zijn.

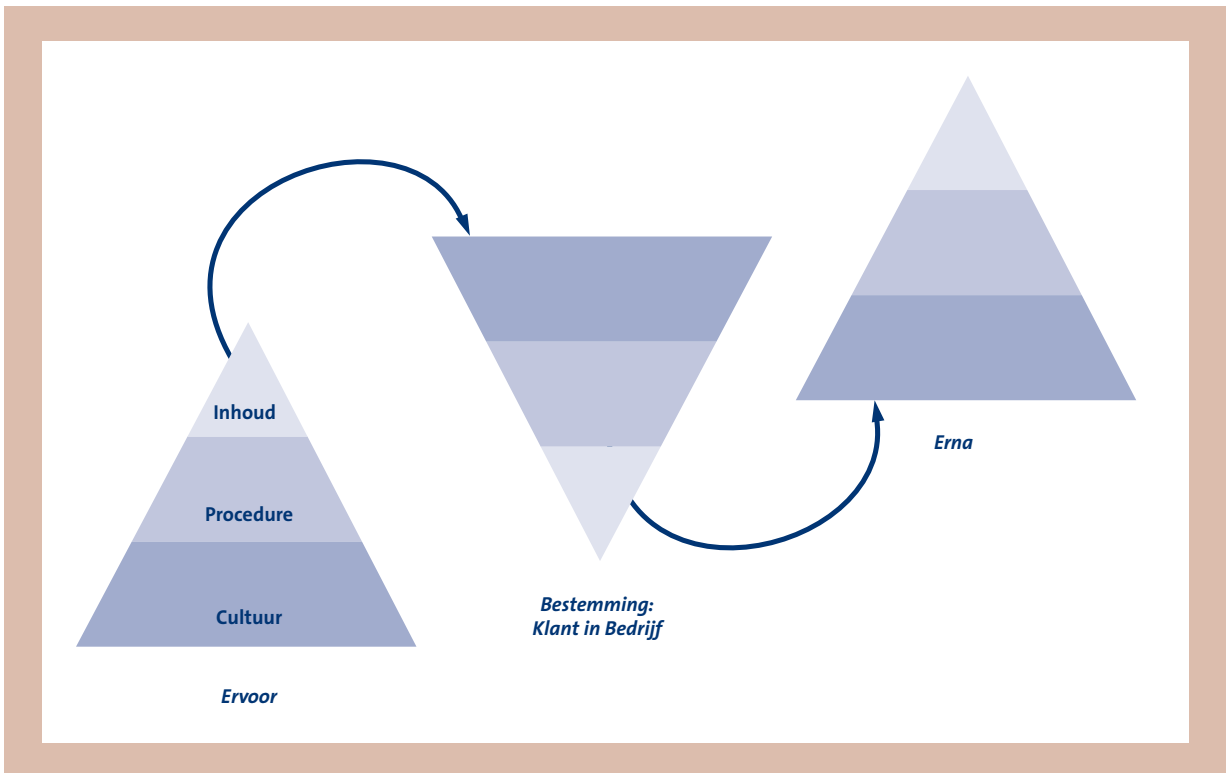
Des te bekwamer een manager in deze vaardigheden is, des te groter zal de inhoudelijke kwaliteit van *Bestemming: klant* zijn.

Inhoudsniveau

De top van de piramide, de inhoud, is het meest zichtbare element, dat meestal veel nadruk krijgt. Dit zijn in bedrijfstermen de resultaten.

Bij NS heeft de expliciete aandacht lang op de inhoud gelegen. Aan de basis van de piramide (de relaties tussen mensen, de cultuur) werd daarbij minder aandacht gegeven. Om de veranderingen binnen en buiten de organisatie door te voeren wil het management deze basis verstevigen. President-directeur Huisinga gaat zelfs zo ver in deze redenering dat hij bij de start van het leertraject zegt:

'Om te laten zien hoe serieus ik ben in mijn aandacht voor een gezamenlijke, effectieve manier van samenwerken, zet ik de piramide als het ware op zijn kop.



Figuur 1

Dan staat 'ie op zijn punt, dat is oncomfortabel. Dat kan ook niet te lang. Maar door de piramide zo neer te zetten kan iedereen zien hoe veel waarde ik hecht aan collega's die vanuit een gemeenschappelijke cultuur *Bestemming: klant* waarmaken. Vanuit onze gemeenschappelijke waarden werken we dan aan procedures en inhoud. En niet andersom!'

Uitgangspunten voor leren en ontwikkelen

De NS wil dus een gemeenschappelijk kader om het leren vorm te geven. Daartoe worden principes voor leren en ontwikkelen geformuleerd, zodat ieder aan de hand daarvan zijn eigen leertraject vorm kan geven. Deze principes werken zo als ontwerpregels voor alle ontwerpers, facilitators en lerenden zelf. Hierna beschrijven we deze belangrijkste uitgangspunten voor leren en ontwikkelen.

Een manager: 'De uitgangspunten voor leren helpen mij telkens om te bepalen hoe ik mijn eigen leerproces concreet kan maken binnen de inhoudelijke kaders die door de organisatie zijn geformuleerd.'

Persoonlijke ontwikkeling ligt aan de basis van organisatieontwikkeling

Als de mensen in een organisatie niet veranderen, zal de organisatie dat zeker niet doen. Echter, medewerkers zullen de relevantie en urgentie van een verandering moeten ervaren en onderschrijven voordat zij hun persoonlijke ontwikkeling in dat licht willen en kunnen vormgeven (Verhoeven, 1997). De organisatie zal dus een kader moeten bieden waarbinnen deze persoonlijke ontwikkeling plaatsvindt. 'De leidinggevende kan slechts de voorwaarden voor de mogelijkheid van het vinden van individuele zin (en daarmee optimale ontwikkeling van prestaties) scheppen' (Sprenger, 1996).

Wat je doet, doet ertoe: de relevantie van leren is voor iedereen helder

Een individueel of collectief leerproces start vanuit een bepaald doel, een bepaalde motivatie of een bepaalde relevantie (Weaver en Farrell, 1998). NS creëert zo'n proces door het benoemen van de koers van de organisatie en schept kaders voor de individuele medewerkers om de eigen bijdrage daarin vorm te geven en te ontwikkelen.

Bekwaamheid moet men zelf verwerven

De bekwaamheid om effectief te werken verwerft men zelf; niemand kan dat overnemen of overdragen (Kessels, 1999). Waar eerder 'vakkennis' het hoogste goed was, gaat het bij veranderen vooral om bekwaamheid en toepassing. Deze denkwijze veronderstelt een wijze van leren die inhoudt dat ieder zelf verantwoordelijk is voor zijn persoonlijk ontwikkeling. De lerende geeft dus zelf vorm aan zijn leertraject.

Gezamenlijk leren

Het leerproces wordt krachtiger als het met, van en voor anderen gebeurt (zie bijvoorbeeld Dibella en Nevis, 1998).
– Leren *met* elkaar biedt de kans om als organisatie een echte veranderslag te maken en een gezamenlijk nieuw referentiekader te creëren.
– Leren *van* elkaar maakt het mogelijk de expertise van anderen te benutten en dit continu te blijven doen in het werk.
– Leren *voor* elkaar vanuit het besef dat het werkproces met elkaar wordt gerealiseerd en dat de eigen ontwikkeling, via 'doorleren', een bijdrage mogelijk maakt aan de ontwikkeling van collega's.

Dagelijkse werkomgeving als krachtige leeromgeving

De werkpraktijk biedt vaak de beste voedingsbodem om te ontwikkelen (Bolhuis en Simons, 1999). Daar leven de vraagstukken die er echt toe doen. Door in het werk te leren werkt de lerende toe naar resultaten die het dagelijkse werk direct effectiever, plezieriger en gemakkelijker maken. Op die manier versterkt de motivatie om te ontwikkelen zichzelf.

Leren van fouten en successen

Een belangrijke voorwaarde voor resultaat is dat binnen de gehele organisatie een leerklimaat ontstaat waarin van fouten maar ook van successen kan en mag worden geleerd (Dirkse-Hulscher en Van Noort, 1998). Om nieuw gedrag te leren heeft men succeservaringen nodig. Door die ervaringen te benadrukken durft de lerende dit gedrag verder te ontwikkelen in de praktijk. Anderzijds is het reflecteren op zaken die niet goed gingen ook heel waardevol. Van het maken van fouten en het krijgen van feedback leer je het meest als dat gebeurt vanuit een positieve instelling.

NS zet een uniek eigen leertraject in gang. Het leertraject heeft namelijk door zijn vorm en invulling dezelfde karakteristieken als de werksituatie die nodig is om *Bestemming: klant* te implementeren.

De leeromgeving en stappen in persoonlijke ontwikkeling

Hierna beschrijven we de aspecten van de 'leeromgeving'. We gaan daarbij in op het verloop van het leertraject en geven inzicht in de gebruikte instrumenten.

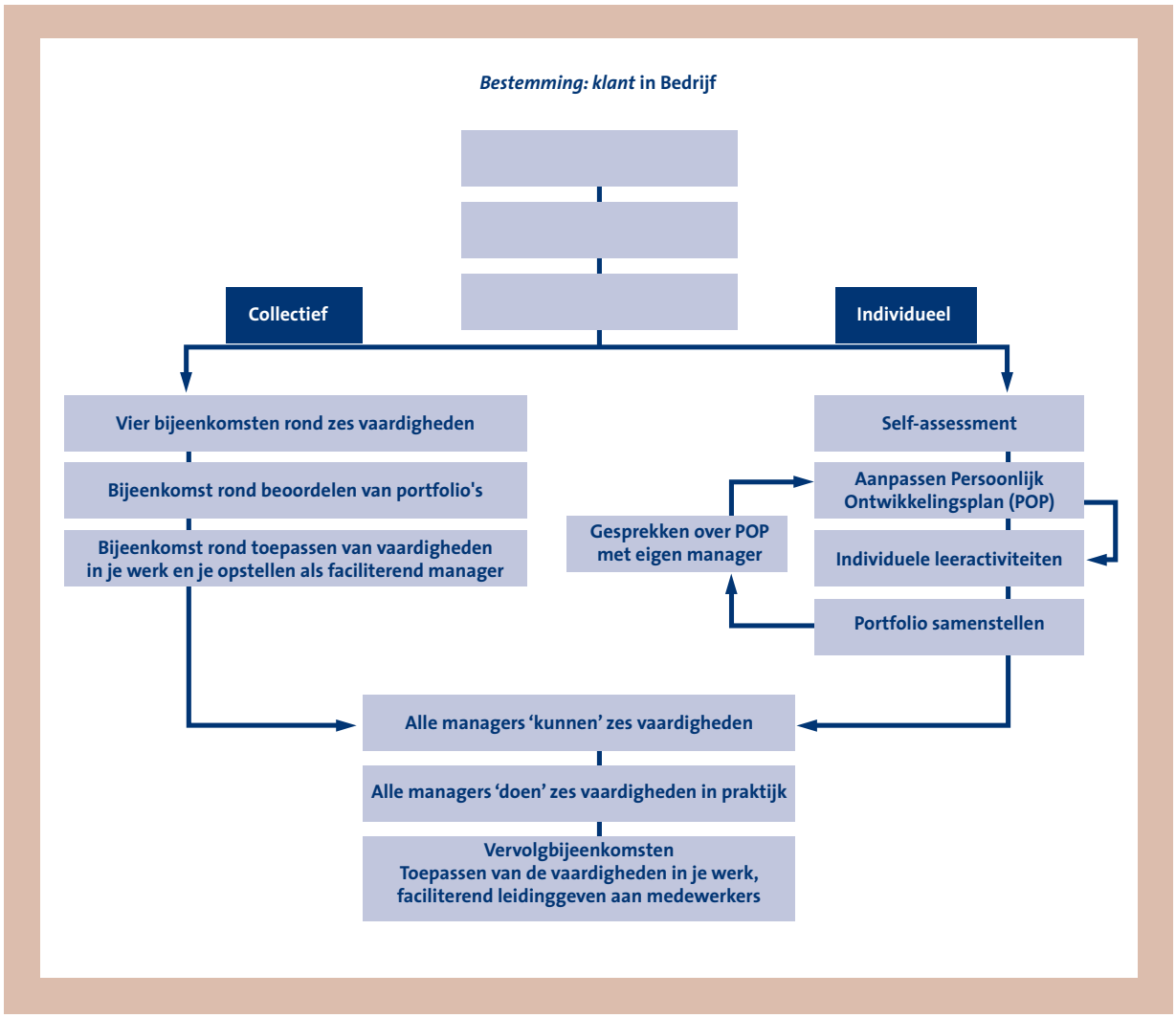
Welk pad heeft een individuele medewerker nu doorlopen in het kader van zijn persoonlijke ontwikkeling? Dat ziet er als volgt uit (zie ook figuur 2):
a. werkboek lezen en eerste collectieve bijeenkomst: informatie over het traject;
b. self-assessment invullen: waar ben ik goed in en wat kan ik verbeteren;
c. persoonlijk ontwikkelingsplan maken: hoe ga ik het leren vormgeven;
d. collectieve bijeenkomsten meemaken: waar gaat het over en hoe doen anderen het;
e. individuele leeractiviteiten doorlopen: hoe kan ik verdiepen;
f. portfolio samenstellen: hoe toon ik mijn ontwikkeling aan.

a. Werkboek en eerste collectieve bijeenkomst: informatie over het traject

Om zich vooraf een beeld te kunnen vormen van het leertraject en wat dat voor hen gaat inhouden, krijgen de medewerkers een werkboek met daarin allerlei materialen die hun leerproces kunnen ondersteunen. Dit werkboek wordt gaande het leertraject inhoudelijk verder aangevuld op basis van wensen van de managers, de effecten van de stappen in het leertraject en opleidingskundig behoefteonderzoek. Veel inhoud stelt NS dus samen op basis van voortschrijdend inzicht. De introductie van dit werkboek en de eerste collectieve bijeenkomst heeft als centraal thema: 'Onze organisatie gaat veranderen, wat betekent dit voor jou en hoe ga je zelf mee veranderen?'. De deelnemers krijgen een toelichting op de zes centrale vaardigheden van het leertraject en op de communicatiepiramide.

Medewerkers raken pas gemotiveerd en geïnspireerd tijdens de collectieve bijeenkomsten

In het werkboek vinden de lerenden ook allerlei materialen die in de volgende stappen nader worden omschreven. Het werkboek biedt zo veel structuur voor het zelfstandig doorlopen van het leertraject. Aan de andere kant krijgen sommige deelnemers ook een gevoel van onzekerheid. Het uitgebreide werkboek roept vragen op als: 'Dit vraagt veel van me, kan ik dat



Figuur 2. Een schematisch overzicht van de elementen van het ontwikkelingstraject ***Bestemming: klant*** *in Bedrijf*

wel?' Hoewel de inhoud adequaat is, heeft het materiaal een beperkt stimulerend effect.

Het blijkt dat de medewerkers met name de collectieve bijeenkomsten (zie punt d) zien als het moment om gemotiveerd en geïnspireerd te raken.

> Een manager: 'Het werkboek biedt me de tools om mijn persoonlijke ontwikkeling vorm te geven. En dan niet op een voorschrijvende manier, maar door je op ideeën te brengen.'

b. Self-assessment: waar ben ik goed in en wat kan ik verbeteren

Zoals we eerder al aangaven, vindt ieders persoonlijke ontwikkeling plaats binnen de kaders van de organisatie. Een voorbeeld van zo'n kader is de focus op het leren van de zes vaardigheden. Die kaders maken het voor eenieder mogelijk om eigen talenten actief in te zetten en ontwikkelpunten gerichte aandacht te geven.

> Een manager: 'Dat self-assessment vind ik niet gemakkelijk. Je moet als het ware 'in jezelf duiken'. Ik ben verrast om te merken hoeveel meerwaarde het heeft om dat met behulp van een collega te doen. Daardoor krijg je je leerdoelen pas echt helder.'

Door het invullen van een self-assessment stelt elke medewerker vast welke vaardigheden tot zijn talenten kunnen worden gerekend en op welke vaardigheden leeractiviteiten moeten worden ontplooid. Daarbij maken ze een onderscheid in 'kunnen' en 'doen'. Deze leeractiviteiten hebben namelijk niet slechts betrekking op het leren beheersen (kunnen) van de vaardigheden. Het effectief toepassen ervan in de

Aanspreken	*Kan ik*		*Doe ik*	
a. Complimenteren	**Ja**	**Nee**	**Ja**	**Nee**
• Ik geef mijn teamleden vaak een compliment waardoor zij zich gewaardeerd voelen	**Ja**	**Nee**	**Ja**	**Nee**
b. Feedback geven				
• Ik spreek mijn teamleden aan op hun gedrag, ook als het gaat om niet-zware dingen; ik spreek hen aan 'op de gang'				
• Als ik feedback geef, zeg ik wat ik heb gezien, wat het effect daarvan was en hoe ik dat in het vervolg zou willen	**Ja**	**Nee**	**Ja**	**Nee**
c. Confronteren				
• Ik confronteer mijn teamleden met hun gedrag door hen duidelijk aan te geven wat ik heb gezien, wat het effect daarvan was en hoe ik het wil hebben				
• Als ik confronteer, formuleer ik mijn punt duidelijk en concreet (gericht op één situatie)				
• Ik richt mijn feedback op de toekomst (vraag niet 'waarom' het fout ging) en zeg aan het eind van het gesprek wat ik goed vind aan de ander en dat ik positieve verwachtingen heb				

Figuur 3. Fragment uit het self-assessment, de cultuurvaardigheid 'aanspreken'

werkpraktijk (doen) is het eigenlijke doel (Kessels, 1996). Het samen leren start reeds in deze fase doordat niet alleen de medewerker zelf dit self-assessment maakt, maar ook een collega vraagt een assessmentformulier over hem in te vullen. In figuur 3 is een fragment van dit self-assessment opgenomen.

Jezelf 'assessen' blijkt voor veel mensen een nieuwe activiteit. Het is vooral lastig om daarvoor de zes (dan nog relatief onbekende) vaardigheden te gebruiken. Ook het inschakelen van een collega bij je eigen leerproces is voor veel medewerkers nieuw. De lerenden ervaren deze manier wel als effectief om een volledig en betrouwbaar beeld te krijgen van de eigen bekwaamheden en mogelijke blinde vlekken.

c. Persoonlijk ontwikkelingsplan: hoe ga ik het leren vormgeven

Op het moment dat een lerende zicht heeft gekregen op de ontwikkelpunten en talenten én expliciet weet welke werkresultaten voor hem gelden, begint het vormgeven van een persoonlijk leertraject. Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een waardevol instrument tijdens dit proces. Dit POP is een groeidocument dat de deelnemer telkens weer aanpast naar aanleiding van specifieke leerervaringen. Men vult het POP in aan de hand van een format (zie figuur 4).

Op basis van het POP vinden er regelmatige gesprekken plaats tussen leidinggevende en lerende rondom de invulling en het verloop van het individuele leerproces. De gesprekspunten liggen in lijn met de onderdelen van het POP en bieden daarmee een rode draad. Deze 'POP-gesprekken' worden grofweg om de twee maanden gevoerd. Daarbij evolueren de gesprekthema's in de loop van de tijd van ontwikkelpunten en leeractiviteiten naar portfolio en toepassing in het werk. De lerende neemt in het licht van het zelfgestuurd leren het voortouw in deze gesprekken. Samen met de leidinggevende stelt hij vast hoe de POP-activiteiten kunnen worden gerealiseerd.

> Een manager: 'Het is leuk om met mijn baas in een één-op-één-situatie scherp te krijgen waar ik nu sta en waar ik naartoe wil groeien. De POP-gesprekken waren voor mij echte coachingsgesprekken. En eerlijk gezegd heb ik het niet nodig om dat nog op te schrijven in een POP.'

De ervaring is dat het gebruikmaken van een POP-structuur een houvast biedt voor de persoonlijke ontwikkeling. Het is voor deelnemers soms wel moeilijk bij een bepaald leerdoel de juiste leeractiviteiten te kiezen. Dit ervaren de deelnemers vooral in de opstartperiode wanneer zij hun individuele leertraject vormgeven. Is het beter om een training te volgen of om een boek te lezen? Kun je met een collega meelopen

A. Persoonlijke ambities
1. Voor welke onderdelen in je werk ben je het meest gemotiveerd?
2. Welke persoonlijke ambities heb je?
3. Welke aspecten in *Bestemming: klant* spreken je het meest aan?
4. Welke invloed zal *Bestemming: klant* hebben op jouw werk?
5. Waar zie je erg tegenop?

B. Talenten en ontwikkelpunten
1. Welke talenten (vaardigheden waar je goed in bent) wil je in de komende tijd verder uitbouwen?
2. Welke vaardigheden wil je verbeteren (zie self-assessment)?
3. Welke bewijzen verzamel je in je portfolio om aan te tonen dat je je ontwikkelpunten:
   a. beheerst;
   b. toepast in je werk.

C. Leeractiviteiten om ontwikkelingsplan te realiseren
Beschrijf welke activiteiten je gaat ondernemen om de genoemde ontwikkelpunten te bereiken. Gebruik hiervoor ter inspiratie de lijst met leeractiviteiten per vaardigheid.
1. Ik ga de volgende leeractiviteiten oppakken:
2. Ik ga mijn aandacht richten op de volgende onderdelen in mijn werk:
3. Ik neem deel aan de volgende projecten/activiteiten:
4. Ik ga de volgende werkzaamheden voor mezelf creëren:
5. Ik ga samen met collega's de volgende activiteiten organiseren:
6. Ik neem deel aan de volgende workshops/trainingsactiviteiten:
7. Overige (leer)activiteiten:

D. Vormen van ondersteuning
De hiervoor genoemde leeractiviteiten zullen alleen succesvol zijn wanneer je ondersteuning krijgt van je leidinggevende en collega's. Geef aan welke ondersteuning je nodig hebt.
1. Ik verwacht van mijn leidinggevende de volgende ondersteuning:
2. Ik heb ondersteuning nodig van mijn collega's in de vorm van:
3. Ik vraag ..... om mijn leerpartner/maatje/persoonlijke coach te zijn. Zijn of haar feedback op mijn gedrag zal voor mij erg belangrijk zijn omdat:
4. Van de projectorganisatie *Bestemming: klant* in Bedrijf verwacht ik/heb ik nodig:
5. Ik heb materiële ondersteuning nodig, zoals:
6. Mijn eigen inzet om dit leertraject tot een succes te maken bestaat uit:

E. Mijn bijdrage aan de ontwikkeling van collega's
Zoals jij ondersteuning nodig hebt van je collega's, kunnen je collega's ook jouw ondersteuning goed gebruiken. Geef hierna aan wat je ze wilt en kunt bieden.
1. Ik organiseer de volgende activiteiten waaraan ook mijn collega's kunnen deelnemen:
2. Mijn expertise ligt op het terrein van ..... Ik ben bereid om op dit gebied coaching aan te bieden aan collega's.
3. Andere vormen van ondersteuning die ik kan bieden zijn:

Figuur 4. Het 'format' persoonlijk ontwikkelingsplan

of lijkt het nuttiger om een intervisiegroep te formeren? Het is belangrijk om de 'leertijd' zo efficiënt mogelijk te gebruiken. De medewerkers krijgen ideeën voor leeractiviteiten aangereikt en kunnen in zogenoemde 'leermarkten' met elkaar nadenken over het kiezen van concrete leeractiviteiten.

De POP-gesprekken dienen als ondersteuning en als stimulans voor de lerenden. In de dagelijkse hectiek is het voor veel leidinggevenden een forse extra inspanning om deze gesprekken te plannen en uit te voeren. In de beginperiode blijkt het niet altijd eenvoudig om het echt over het leren te hebben: de inhoud (lees: het werk) komt vaak nog als eerste op de agenda en bepaalt die vervolgens. De leidinggevende heeft ook op dit vlak soms een te kleine voorsprong om 'boven de werkinhoud' te kunnen staan. In de loop van het ontwikkelingstraject krijgt men hier meer vaardigheid in en verlopen de gesprekken meer volgens bedoeling.

Een netwerk (regio) organiseert een leermarkt. Op de leermarkt kan men bij elkaar informatie halen over welke leeractiviteiten de anderen ondernemen. Tevens maakt elke deelnemer helder welke talenten hij in de 'aanbieding' heeft voor collega's. Uiteraard zijn er ook vragen aan collega's om te helpen met bepaalde ontwikkelpunten. Zo ontstaat er tijdens de markt een vraag en aanbod van talenten en ontwikkelpunten. Ook krijgt men de gelegenheid om andere vormen van leren te onderzoeken, zoals externe training, coaching of zelfstudiepakketten. Er is ook een selectie van relevante literatuur.

d. Collectieve bijeenkomsten: waar gaat het over en hoe doen anderen het

Het individuele leertraject wordt ondersteund door een collectieve bijeenkomst per kwartaal. De collectieve bijeenkomsten kennen telkens een procedurevaardigheid en een cultuurvaardigheid als thema. Zo gaat de tweede kwartaalbijeenkomst over planmatig werken (procedure) en samenwerken (cultuur). Het topmanagement is steeds als eerste aan de beurt om de bijeenkomst mee te maken en suggesties te doen om het programma voor de volgende doelgroepen in de cascade te verbeteren. Enkele weken later is het tweedelijnmanagement aan de beurt. Het topmanagement faciliteert deze collectieve dag. Zij hebben hiertoe een gezamenlijk voorbereidingsmoment. Weer enkele weken later doorloopt het eerstelijnmanagement, gefaciliteerd door het top- en tweedelijnmanagement, dezelfde bijeenkomst. Het type activiteiten op deze dagen blijft hetzelfde, de inhoud past men aan aan de specifieke werkpraktijk van de doelgroep. Elke collectieve bijeenkomst eindigt met de mogelijkheid om het POP bij te stellen op basis van het geleerde.

Een manager: 'De collectieve bijeenkomsten zijn fantastisch: je merkt dat collega's met dezelfde leerpunten worstelen en samen kom je daarin verder. Het is leuk, veilig, leerzaam, hard werken en genieten ineen. En ook het vooraf met elkaar die dag in elkaar zetten werkt stimulerend.'

Het grootste effect van de collectieve bijeenkomsten, zo blijkt uit een tussentijdse evaluatie, is het ontstaan van een gevoel dat men binnen het hele bedrijf werkt aan hetzelfde doel. Managers waarderen de bijeenkomsten ook vanwege de mogelijkheid om in een open sfeer te oefenen met vaardigheden. De bijeenkomsten bieden de gelegenheid om met anderen te reflecteren op het persoonlijke leertraject, om nieuwe inspiratie op te doen, om hun leidinggevenden voorbeeldgedrag te zien vertonen en om elkaar eens te spreken over wenselijke veranderingen. Zo wordt tijdens de bijeenkomsten gewerkt aan het gewenste leer- en werkklimaat.

Activerende werkvormen (trainen met acteurs, werken in kleine groepen, ludieke intermezzi en spelsimulaties) geven de deelnemers energie en fungeren zo als een terugkerende stimulerende cadans in het leertraject.

e. Individuele leeractiviteiten: hoe kan ik verdiepen

Op basis van het POP, de gesprekken met de leidinggevenden en de thema's uit de collectieve bijeenkomsten kiest iedere medewerker vervolgens aanvullende leeractiviteiten. Zo ontstaan parallel aan de collectieve activiteiten evenveel maatwerkleertrajecten als er medewerkers zijn. Men treedt op als regisseur van het eigen leren.
NS kent alle lerenden een persoonlijk budget toe, de POP-cheque. Voor het besteden van dit bedrag aan leeractiviteiten hoeft vooraf geen toestemming te worden gevraagd. Tijdens de POP-gesprekken staan leidinggevende en lerende wel stil bij het bereikte effect van het bestede bedrag.
De invulling van de individuele leeractiviteiten kent een grote variatie, we noemen er enkele:
– intervisie met collega's;
– extra trainingssessie met de eigen afdeling;
– inhuren van een persoonlijke coach;
– volgen van een externe opleiding;
– bespreken van procedure en cultuur tijdens werkoverleg;
– bestuderen van boeken rond het leerthema;
– nabespreken van eigen functioneren met een collega;
– bezoek brengen aan een andere afdeling om werkwijzen uit te wisselen;
– geleerde vaardigheden doorleren aan anderen.

Zoals eerder aangegeven is het kiezen van geschikte leeractiviteiten niet altijd eenvoudig. Het effect van het persoonlijke leerbudget is daarentegen dat men dit keuzeproces zorgvuldig doorloopt. Daarbij staan vragen centraal als: 'Welke leeractiviteit past het best bij de te ontwikkelen bekwaamheden?', 'Krijg ik waar voor mijn geld?', 'Kan ik deze leeractiviteit ook intern (met gesloten beurzen) organiseren door collega's in te schakelen?' en 'Wie wil deze leeractiviteit ook ondernemen en hoe kunnen we samen meerwaarde creëren?'.

f. Portfolio samenstellen: hoe toon ik mijn ontwikkeling aan

Een complex onderdeel van het leertraject vormt de portfolio met 'bewijzen'. Waarom kiest NS ervoor om alle deelnemers een portfolio te laten samenstellen op de zes vaardigheden? Een aantal argumenten zetten we op een rij:

– Het leertraject *Bestemming: klant* in Bedrijf staat in dienst staat van het verandertraject *Bestemming: klant* en is daarom niet vrijblijvend. De zes geselecteerde vaardigheden zijn de kernvaardigheden die nodig zijn om de inhoudelijke veranderingen daadwerkelijk te kunnen implementeren.
– Leren heeft een doel nodig. Door te werken aan concrete leerdoelen die men in overleg met de eigen leidinggevende opstelt, creëert de lerende zelf de benodigde spanning. De portfolio heeft hierbij de functie om ontwikkeling zichtbaar te maken (net als een kunstenaar dat doet), om daarmee concreet gespreksmateriaal te hebben voor de POP- en portfoliogesprekken.
– Veranderen voor NS is noodzakelijk. Men werkt met strakke planningen. Alle deelnemers hebben een rol bij de implementatie van die veranderingen. Het leertraject kent dan ook een planning die op de implementatie van *Bestemming: klant* is afgestemd. De portfolio als eindstreven helpt mee om het leren te koppelen aan die planning.

9

Hoe ziet de portfolio er nu in de praktijk uit? Een medewerker verzamelt tijdens zijn leertraject op verschillende manieren voorbeelden van beheersing en toepassing van vaardigheden. Dat kan zijn in de vorm van gespreksverslagen, videobeelden, schriftelijke feedback van anderen, rapporten, zelfreflecties, werkresultaten (producten of diensten) of beoordelingen door opdrachtgevers of leidinggevenden. Het is de bedoeling dat iedereen deze bewijzen opneemt in een koffertje en zo aan het einde van het leertraject zijn ontwikkeling ter bespreking en beoordeling op tafel kan leggen. Naarmate de tijd verstrijkt, krijgen de POP-gesprekken meer de vorm van portfoliogesprekken. Tijdens deze gesprekken bespreken lerenden en leidinggevende de verzamelde bewijzen. Deze benadering is voor veel lerenden een moeilijke opgave: hoe kun je je leerresultaten goed zichtbaar maken in bewijzen? Doet dit geen afbreuk aan de veronderstelde eigen verantwoordelijkheid?
De volgende vraag krijgt dan ook veel aandacht: *hoe doe ik als leidinggevende een lerende recht bij het beoordelen van zijn ontwikkeling?* Aan de hand van deze onderzoeksvraag werken alle managementteams in een socratische dialoog aan een manier om de portfolio van hun medewerkers te bespreken en te beoordelen (zie ook Bolten, 1998). Er zijn in het begin van het leertraject geen expliciete normen of standaarden voor beheersing van de zes vaardigheden geformuleerd. Tijdens deze dialogen ontstaat overeenstemming over wat effectieve ontwikkelingsstappen zijn en wat adequate toepassingen zijn van de zes vaardigheden. Op basis van deze kennisdeling met collega's gaat ieder vervolgens het proces van beoordelen van portfolio's van eigen medewerkers in. Gedurende dat proces worden er intervisiebijeenkomsten georganiseerd om ervaringen uit te wisselen en nogmaals principes bij het beoordelen scherp te krijgen.

Een manager: 'Dat portfolio samenstellen is echt iets nieuws. Eerst weet je niet wat je ermee aan moet. Wat geldt als bewijs? Hoe bespreek je dat met je baas? Word je erop beoordeeld? Achteraf bekeken stimuleert het je wel om heel concreet te demonstreren wat je kunt, waar je staat.'

De afronding van het leertraject bestaat er vervolgens uit dat elke lerende met zijn eigen leidinggevende een afsluitend gesprek voert over de actuele beheersing en toepassing van de vaardigheden. Ook eventuele vervolgactiviteiten komen daarin aan bod. Dit laatste gesprek gebruikt men om afspraken te maken over het leren en het continueren van POP-gesprekken na afloop van het formele leertraject.

De balans opgemaakt: resultaten op individueel en organisatieniveau

Wat zijn nu, bijna twee jaar na de start van het leertraject *Bestemming: klant* in Bedrijf, de resultaten? Is er al een leerklimaat gecreëerd waarin leerinitiatieven ten goede komen aan zowel de verandering van de organisatie als aan de persoonlijke ontwikkeling van de individuele medewerker? Wat heeft goed gewerkt en wat niet en wat betekent dat voor hoe we verder willen gaan?

Een nieuwe manier van leren

De manier waarop het leertraject is vormgegeven, is voor veel medewerkers nieuw geweest en de plussen en minnen van de diverse onderdelen hebben we hiervoor al beschreven. Het maken van een self-assessment, het in kaart brengen waar je voor 'besteld' bent, leeractiviteiten vooral in je werk zoeken, het verzamelen van bewijzen, gesprekken met je leidinggevende met als focus jezelf en je persoonlijke ontwikkeling zijn niet van vandaag op morgen gemeengoed.

Uit evaluaties blijkt dat de meeste medewerkers actief aan de slag zijn gegaan met hun leertraject. Vooral over het moeten samenstellen van een portfolio met

'bewijzen' in het koffertje heeft men veel gediscussieerd. De vraag 'Wat had je gedaan als we je niet hadden gevraagd om een portfolio op te stellen?' beantwoorden velen met: 'Ja, dan was ik vermoedelijk minder serieus met mijn POP omgegaan.' Het wordt wel als een cadeautje gevoeld om momenten van reflectie te kunnen inbouwen in het werk. Tijd om na te denken over de eigen positie ten opzichte van het veranderende werk (wat zijn mijn ambities, welke bijdrage ga ik leveren aan de organisatiedoelen), maar ook tijd om expliciet aandacht te besteden aan hoe jouw werk zich verhoudt tot dat van anderen. De combinatie van één-op-één-momenten (POP-gesprekken met je leidinggevende) en gezamenlijke momenten (de collectieve bijeenkomsten, leeractiviteiten met collega's) ziet men als stimulerend en inspirerend.

De kaders zijn duidelijk gegeven; tegelijkertijd is er voldoende ruimte om zelf invulling te geven aan persoonlijke ontwikkeling. Als we daarbij optellen dat men gedeelde verantwoordelijkheid voor werk- en leerresultaten zeer serieus opvat, constateren we dat mogelijk consumptief leergedrag nauwelijks is opgetreden. De relatief grote vrijheid neemt men op als een gewenste vrijheid met bijbehorend verantwoordelijkheidsgevoel. Dat blijkt onder meer uit het feit dat mensen zich vragen stellen als: 'Als dit het probleem is, wat heb ik dan nodig om het een stap verder naar een oplossing te brengen, hoe kunnen anderen me daarbij ondersteunen en hoe ga ik dat dan regelen?'
Veel mensen geven aan dat ze gedurende het leertraject persoonlijk gegroeid zijn, zowel in hun werksituatie als privé.

Een nieuwe manier van (samen)werken

Het belangrijkste resultaat van het met veel mensen tegelijk doorlopen van een leertraject met een gemeenschappelijke focus is dat er een gedeeld beeld is over de gewenste veranderrichting en dat er een gezamenlijke taal ontstaat. Het inzicht dat reflectie, samen een pas op de plaats maken, belangrijk is om verder te kunnen, is zichtbaar aan het worden in een nieuwe manier van werken. Managers geven aan dat ze beter weten wat er van hen wordt verlangd, dat ze meer herkenning vinden bij collega-managers en sneller hulp zoeken bij elkaar. Er worden grapjes gemaakt in de trant van 'Ik ga je nu feedback geven zoals het hoort', gesprekken over de eigen werkprocessen worden gevoerd in termen van inhoud, procedure en cultuur en het management gaat op zoek naar verbanden en afhankelijkheden om gezamenlijk aan de slag te gaan. Men denkt meer in termen als 'effecten van mijn handelen, van mijn gedrag'. De vraag 'Wat willen we eigenlijk bereiken en hoe gaan we dat dan aanpakken?' is gemeengoed geworden. Er is een grotere ontvankelijkheid ontstaan om samen te oefenen en medewerkers stellen zich kwetsbaarder op. Veel managers geven aan dat ze zich steviger voelen tijdens moeilijke situaties in het primaire proces.

Een laatste voorbeeld. Veel projecten van *Bestemming: klant* worden door stafmedewerkers opgezet en ingevoerd. Het leertraject heeft zo veel specifieke aandacht voor projecten, samenwerken en implementeren dat er nieuwe samenwerkingsrelaties ontstaan tussen staf en lijn. De invoering van veranderingen verloopt in veel projecten vaker volgens plan en met minder weerstand.
De focus op het nieuwe gedrag, de nieuwe werkwijzen en de aangereikte hulpmiddelen en instrumenten van *Bestemming: klant* in Bedrijf blijken inderdaad een belangrijke ondersteuning te zijn voor de invoering van *Bestemming: klant*.

Kritische succesfactoren

De grootschaligheid van het traject is een belangrijke factor: er is kritische massa nodig om een echte cultuurverandering van de grond te krijgen. Een groep van ruim 500 managers met een gemeenschappelijke taal is in principe voldoende groot om dat te bewerkstelligen. Daarbij moeten we de kanttekening maken dat pas na verloop van tijd andere groepen medewerkers zijn aangehaakt. We merken dat een gedeelde taal (voor de ene groep) ook buitensluitend kan werken voor de anderen.

Wat in het begin goed heeft gewerkt, is het bieden van een kader en strak sturen op het gemeenschappelijke organisatieperspectief. Veel aandacht is gegaan naar het gezamenlijke delen van de organisatievisie om hiervan per managementniveau een vertaalslag te maken naar doelen en resultaten.

Met name het benutten van de manager als facilitator blijkt een krachtig mechanisme, omdat het (de inhoud van) de relatie tussen lerende en leidinggevende verandert. Anders dan bij een externe coach houdt het leren niet op na een coachingsgesprek. Het is een onontkoombaar element in de werkrelatie geworden, waardoor een continue feedbackloop ontstaat en de kans op effect groter is.
Dit alles staat of valt echter met de kwaliteiten en vaardigheden van de leidinggevende. Niet iedereen neemt de faciliterende rol nog even serieus; daarnaast zien we grote verschillen in vaardigheidsniveau. Beide aspecten vertalen zich direct door in het leerproces van de onderliggende afdelingen en medewerkers.

Dat brengt ons bij een vierde belangrijke succesfactor: het eigenaarschap en voorbeeldgedrag van managers.

De keuze om met het topmanagement te beginnen en volgens een cascade te werken heeft als keerzijde dat de cascade zo sterk is als de zwakste schakel. Vooral de hectiek van alledag maakt het moeilijk om het 'doorleerproces' niet te laten verwateren. Veel managers vragen om ondersteuning om met hun mensen aan de slag te gaan. Daarom worden ze ook na hun leertraject ondersteund in hun faciliterende rol (bijvoorbeeld door professionele facilitators en leeradviseurs). Tijdens collectieve bijeenkomsten oefenen de lerenden in vragen wat ze nodig hebben van hun leidinggevende (bijvoorbeeld POP-gesprekken oefenen en daarin het voortouw nemen).

Hoe verder?

Ten slotte, een cultuurveranderproces is een kwestie van lange adem. Daarom is het nu ook belangrijk om structurele borging te organiseren via P&O-instrumenten zoals functionerings- en ontwikkelingsgesprekken, inwerktrajecten, potentieelbeoordeling, vakopleidingen en het mobiliteitscentrum. Daarnaast leveren minder structurele werkwijzen als intervisie, coaching, monitoring op het gewenste gedrag en feedback op persoonlijk en organisatieniveau een belangrijke bijdrage aan de gewenste cultuur. Al deze krachtige aanpakken blijken vaak eenvoudig in te voeren, maar zijn minder eenvoudig vol te houden op de langere termijn. Het leertraject kan geen eenmalige investering zijn, zo vindt NS. Daarom blijft het management de verantwoordelijkheid houden en heeft de P&O-functie een belangrijke rol om het leren verder te ondersteunen en uit te bouwen.

Wat je doet, doet ertoe!

In het leertraject *Bestemming: klant* in Bedrijf koppelt NS de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers aan zes voor de organisatieverandering noodzakelijke vaardigheden. Dat lijkt een strak keurslijf, maar de opzet van het leertraject maakt dat de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor zijn persoonlijke ontwikkeling. In het self-assessment bieden de veranderdoelen van de organisatie het kader, maar daarna is de medewerker zelf aan zet: is deze vaardigheid een talent of een ontwikkelpunt van mij? Hoe ontwikkel ik me daarin (verder) en hoe kan ik anderen ondersteunen in hun ontwikkeling? En hoe ga ik laten zien dat ik de vaardigheden beheers en ook toepas?
Leren, jezelf ontwikkelen is de nieuwe norm. Het is gewoon geworden om te laten zien waar je talenten zitten en waar je ontwikkelpunten, om feedback te vragen om je te verbeteren en om gebruik te maken van goede voorbeelden van anderen.

Het doorvertalen van organisatieverandering naar persoonlijke verantwoordelijkheid voor werken en leren, dat is de essentie. Immers: 'wat je doet, doet ertoe!'

Met dank aan Peter Dekkers, Pamela Boumeester en Laura Kolk van de Nederlandse Spoorwegen voor hun inbreng in dit artikel.

Literatuur

- Bolhuis, S.M. en P.R.J. Simons, *Leren en werken*. Deventer: Kluwer, 1999.
- Bolten, J.J.P., 'De ontdekking van een goede gesprekshouding – het socratisch gesprek'. *Opleiders in Organisaties/Capita Selecta, nr. 35*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998.
- Buckingham, M. en C. Coffman, *First, break all the rules. What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster, 1999.
- DiBella, A.J. en E.C. Nevis, *How organizations learn. An integrated strategy for building learning capability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Dirkse-Hulscher, S.M.J. en R.A.M. van Noort, '15 Miljoen mensen op dit hele kleine stukje aarde. Zelfsturing als sociaal gedrag'. *Opleiding en Ontwikkeling*. nr. 7/8, 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, 1998.
- Kessels, J.W.M., *Het corporate curriculum* (inaugurele rede). Rijksuniversiteit Leiden, 1996.
- Kessels, J.W.M., 'Kennis als persoonlijke bekwaamheid'. *Opleiding & Ontwikkeling*. nr. 1/2, 's-Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie, 1999.
- Schein, E.H., *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. New York: Addison-Wesley, 1987.
- Sprenger, R.K., *De Motivatie Mythe. Manieren om de impasse te omzeilen*. Amsterdam: Addison-Wesley Nederland, 1996.
- Treacy, M. en F. Wiersema, *De discipline van marktleiders. Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt*. Schiedam: Scriptum, 1995.
- Verhoeven, W., *De zelfsturende medewerker*. Aarle-Rixtel, Associatie voor Coaching, 1997.
- Weaver, R.G. en J.D. Farrell, *Geef mensen de ruimte. Managers als facilitators*. Amsterdam: Contact, 1998.