

Meer **aandacht** voor de leidinggevenden

In de HRM-literatuur is de laatste jaren steeds meer aandacht voor lijnmanagers. Zij zijn immers degenen die HRM-beleid in de praktijk brengen en dus de 'HRM-belofte' voor een belangrijk deel kunnen verzilveren (of niet). Maar is de gemiddelde leidinggevende hier wel voldoende voor uitgerust? Bij ROC Twente denken men van niet.

Piety Runhaar

Ik sprak met Catharina Lautenbach, die als P&O-adviseur voor verschillende colleges binnen de techniek- en economiesector werkt, over de totstandkoming en uitvoering van de gespreks-cyclus meemaakt en begeleid. Een 'good practice' waar controle en commitment bij elkaar komen. De gesprekkencyclus stelt leidinggevenden in staat om overzicht te houden op inzet en functioneren van docenten en de aanwezige competenties binnen teams (controle) terwijl docenten gestimuleerd worden om zich te blijven ontwikkelen op een manier die de organisatie en henzelf profijt oplevert (commitment).

Deze gesprekken waren voor dit tijd geen vanzelfsprekendheid. Sterker nog, Freek Boswinkel, teamcoördinator bij ROC Twente en degene die de gesprekken binnen zijn team voert, denkt dat het woord 'functioneringsgesprek' een negatieve bij-smaak heeft in onderwijsland en merkte dan ook dat zijn team aarzelend begon aan de gespreks-cyclus.

Vanaf de invoering van de cyclus is gemonitord in welke mate de directeuren en teamcoördinatoren de gesprekken daadwerkelijk voerden. Toen na verloop van tijd een stagnatie zichtbaar werd was dit aanleiding om in te grijpen. Teamcoördinatoren werden verplicht om per kwartaal te rapporteren over het aantal feitelijk gevoerde gesprekken per team, waardoor dit elk kwartaal weer gespreksonderwerp werd tussen de leidinggevenden. Dit heeft gewerkt; iedereen voelde daardoor de noodzaak en dwang om de gesprekkencyclus serieus te nemen.

Training

Om te achterhalen waar het aan lag dat niet alle leidinggevenden in dezelfde mate gesprekken voerden is Lautenbach gespreksverslagen gaan doornemen. Zij kwam er toen achter dat de verslagen niet altijd aan de verwachtingen voldeden.

In deze rubriek staat de vraag centraal hoe scholen – in hun continue streven om leerlingresultaten te verhogen – hun HRM beleid zo kunnen inrichten dat een effectieve mix van beide ingrediënten ontstaat; control en commitment dus. Immers, te veel nadruk op control leidt tot demotivatie, terwijl een te sterke nadruk op commitment kan leiden tot duizenden bloeiende bloemen...

Afspraken over de toekomst werden niet expliciet vermeld, waardoor het gespreksverslag nauwelijks input vormde voor vervolgesprekken of verwachtingen werden. Ze is toen trainingen gaan geven aan teamcoördinatoren en directeuren om hen te leren hoe zij beter zicht kunnen krijgen op het functioneren van hun medewerkers. En hoe ze beter kunnen benoemen aan welke competenties het ontbreekt en ook beter ontwikkelpunten kunnen formuleren. Het succes van een gesprekkencyclus staat of valt immers voor een groot deel met de wijze waarop deze gesprekken door de leidinggevenden gevoerd worden. En daar lag toch een ontwikkelvraag; niet alle leidinggevenden konden even goed uit de voeten met het competentiejargon – namelijk de zeven docentcompetenties van de wet BIO en de competenties samenwerking, reflectie en resultaatgerichtheid.

De trainingen leverden niet alleen voor de leidinggevenden maar ook voor de P&O-afdeling veel op. Men kwam er bijvoorbeeld achter dat de leidinggevenden slecht uit de voeten konden met de wijze waarop de gespreksformulieren waren opgesteld. Een ander effect was dat leidinggevenden oog kregen voor elkaars manier van kijken naar medewerkers; men steeg als het ware boven de eigen perceptie uit. Op deze manier ontwikkelden zij een gezamenlijke meetlat waarlangs zij het functioneren van medewerkers konden beoordelen. Meer consistentie dus, iets dat met name in beoordeling en beloning een belangrijke rol speelt.

Feedback geven

Leidinggevenden leerden volgens Lautenbach zich veel meer te concentreren op concreet gedrag (waaruit blijkt dat die docent zo'n kei is in lesgeven? Of waaruit blijkt nu eigenlijk dat die docent niet goed samenwerkt?) en concrete verbeterpunten te benoemen. Freek Boswinkel merkt dat de gesprekken positieve effecten hebben op de sfeer in het team; doordat de gesprekken geen eenrichtingsverkeer zijn – wat veel docenten associeerden met een afrekencultuur – is het een stimulans gebleken voor de uitwisseling van feedback. Ook zelf heeft hij veel tips gekregen, voor hemzelf maar ook voor de opleiding. Kennis delen, het maken van taakafspraken en elkaar aanspreken gaat gemakkelijker omdat de gesprekken in zijn ogen een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de openheid en veiligheid binnen het team.



Piety Runhaar is Universitair docent 'Professionele ontwikkeling van docenten' aan de Leerstoelgroep Educatie- en Competentiestudies van de Wageningen Universiteit. Wilt u reageren, stuur dan een mail naar Piety.runhaar@wur.nl