

## De presteeromgeving

Het Talent Ontwikkeling en Professionaliseringsprogramma (TOP) bestaat uit professionaliseringstrajecten voor de medewerkers binnen het bedrijf op alle niveau's van binnenkomst tot eindniveau.

Het TOP is gebaseerd op een leerfilosofie. Uitgangspunt 1 hiervan is:

- *Wil een organisatiestrategie gerealiseerd worden, dan zal de organisatie de medewerkers hiervoor moeten equiperen. Opleiden is investeren in het leren en presteren van mensen.*

Dit uitgangspunt vindt zijn weerslag in het TOP-ontwerp:

- *Het TOP ontwerp kent een leer-as (individuele ontwikkeling) en een presteer-as (Strategy Deployment ontwikkeling) Naast de horizontaal georganiseerde leergangen op de leer-as zijn er op de presteer-as aanvullende verticaal georganiseerde voorzieningen waarmee het leren van teams en van de organisatie kan worden ondersteund. ...*

Het TOP is dus bedoeld om bij te dragen aan het professionaliseren/ontwikkelen van teams/afdelingen/ businessunits, in de zin van het realiseren van de strategie van de organisatie, middels het professionaliseren/ontwikkelen van medewerkers.

Kritische Succes Factoren zijn o.a. dat de medewerkers één taal spreken en er een minimale kritische massa is.

De koppeling tussen het leren (van individuele medewerkers) en het presteren (van teams/afdelingen/businessunits) leidt tot zgn. leer-presteerconfrontaties. Deze vinden expliciet plaats in de 'presteeromgeving'.

### 1. Wat is de presteeromgeving?

De presteeromgeving is:

- de reguliere, concrete, afgebakende werksituatie (denk aan een project, een afdelingsoverschrijdende activiteit, een verbetertraject), waarin een of meerdere deelnemers van de leergang(en) functioneren, en waarvan
- de leidinggevende/opdrachtgever verantwoordelijkheid neemt deze situatie te willen professionaliseren/verbeteren/ontwikkelen,.
- waarbij in het bijzonder datgene wat de medewerker in de leergang leert (of waarop hij/zij zich ontwikkelt),
  - op afdelings-, project- of unitniveau,
  - zodanig kan bijdragen,
  - dat de kwaliteit/output van die werksituatie als geheel
  - op overeengekomen punten/criteria
  - waarneembaar/meetbaar verbetert.

De presteeromgeving is dus een werksituatie 'in ontwikkeling', waarin de borging van het geleerde plaatsvindt. De presteeromgeving valt of staat met het commitment van de leidinggevende/opdrachtgever: Is hij/zij er op uit om de werksituatie te verbeteren en ziet hij/zij opleiden als een lijn-verantwoordelijkheid om het team/groep/afdeling/unit op een hoger plan te brengen.

In termen van Doelen-Inspanningen-Resultaten-Effecten:

Doel van TOP is: bijdragen aan een professionelere organisatie / bijdragen aan het realiseren van de organisatiestrategie.

Inspanning is: het geheel aan leergangen en aanhechting daarvan aan de werksituatie

Resultaat is: de score op de evaluatie.

(Gewenst) effect is: het functioneren van teams/afdelingen/units op een hoger plan.

Analogie met de professionele sport: het gaat om een hoge klassering van het elftal. Om dat te bereiken leiden we zorgvuldig spelers op. Een hoge individuele bekwaamheid en een hoge mate van tevredenheid van de spelers is daarbij een goed resultaat van de opleiding. Echter: onze tevredenheid leiden we af uit de score van het elftal.

Vandaar dat we, naast het spelen van oefenpartijtjes in de opleiding, de spelers ook tijdens hun opleiding aan professionele wedstrijden laten deelnemen. Daarbij coachen we een heel elftal, inclusief de speler in opleiding, om het gewenste effect te bereiken.

Om te winnen moet je opleiden koppelen aan het echte werk en het ontwikkelen van het hele elftal.

## **2. Wat zijn de criteria voor de presteeromgeving?**

De overall criteria aan een te kiezen presteeromgeving:

- Het is een omgeving, een stuk werk dat sowieso uitgevoerd wordt / uitgevoerd zou gaan worden. Het is dus niet een opdracht die bedacht wordt als ondersteuning van de leergang, zoals bij 'action learning', maar een gewone werksituatie, waarin de ervaringen opgedaan in de leergang ingezet worden bij de verbetering van de kwaliteit van het normale werk.
- De leidinggevende / de opdrachtgever heeft bepaald dat de cursist een rol heeft in dit stuk werk en er moet sprake zijn van een echte opdrachtgever (met budget en andere bij de scope horende bevoegdheden).
- Er is een expliciete aanhechting aan de (strategische)doelen van de organisatie en aan de prioriteitsstelling. (Het WAAROM boven het project of traject moet expliciet helder zijn en er is support van hoger management).
- Er zijn meetbare Pi's af te spreken t.a.v. "de klus" an sich en t.a.v. de bijdrage van de medewerker, die deelneemt aan TOP, aan de overall klus. Dit laatste maakt onderdeel uit van het "presteercontract". D.w.z. er is een business case onderbouwing.
- Benodigde resources zijn ook echt beschikbaar (zowel tijd etc. van de opdrachtgever zelf als van alle andere betrokkenen).
- Er moeten (naast de leidinggevende en andere collega's) minimaal 2 cursisten werkzaam zijn binnen het gekozen stuk werk.
- De "presteeromgeving" is qua onderwerp gekoppeld aan een van de 3 assen van de leergang dus:
  - Óf het onderwerp "leidinggeven" (voorbeeld: een verbetertraject van een afdeling; het maken en uitvoeren van een afdelingsplan etc.)
  - Een project
  - Werk in de keten (bijv. een multidisciplinaire opdracht die samenwerking vergt tussen verschillende disciplines)

## **3. Wie initieert en bepaalt?**

Het feitelijk bepalen van de presteeromgeving is een overeenkomst tussen opdrachtgever, cursist en programmamanager. De programmamanager faciliteert het keuzeproces door ten eerste tijdens de kick-off, naast de leer-aspecten, ook duidelijkheid te geven over de presteer-aspecten en ten tweede door tijdens de intake de mogelijkheden van de presteeromgeving te verkennen, de verantwoordelijkheden van de leidinggevende / opdrachtgever te benadrukken en tot een afspraak / 'contract' te komen met de leidinggevende / opdrachtgever en de deelnemer over de presteeromgeving.

De opdrachtgever m.b.t. de presteeromgeving kan, in geval van bijv. een verbetertraject, de eigen leidinggevende zijn, maar kan, bijv. in geval van een project, ook iemand zijn van buiten de eigen afdeling.

In situaties echter waarbij een leidinggevende pro-actief inspeelt op veranderingen van zijn / haar afdeling of unit en daarom één of meer van zijn / haar medewerkers aan het TOP laat deelnemen, ligt het initiatief natuurlijk bij de leidinggever.

Bij onduidelijkheden is het natuurlijk ook de verantwoordelijkheid van de cursist om duidelijkheid te krijgen over de beoogde doelen, inspanningen, resultaten en effecten van de presteeromgeving.

#### **4. Wie beoordeeld de presteeromgeving?**

Er zijn drie niveaus van beoordelen.

Ten eerste kan de presteeromgeving als geheel beoordeeld worden. Normaliter zijn dit PI's waarop de opdrachtgever beoordeeld wordt door de naast hogere leidinggevende. Ten tweede zijn er de afgesproken PI's t.a.v. het werk en de bijdrage van de cursist aan de presteeromgeving. Hier ligt de beoordeling bij de opdrachtgever.

Ten derde is er de presentatie tijdens de afsluiting van de leergang. Naast de uitkomst van het individuele leerproces tijdens de leergang is hier ook aandacht voor het presteer-'contract' van de deelnemer. Dit laatste wordt in het perspectief gezet van de ontwikkeling van de presteeromgeving. Naast de deelnemer kan hierbij ook de opdrachtgever of een collega acte de presence geven.

Als afronding evalueert de deelnemer zijn / haar leer-presteerconfrontatie en kan hierover worden gechallenged.

#### **5. Consultancy en / of coaching.**

Om de concrete werksituatie te optimaliseren is op beperkte schaal consultancy / coaching voor de betreffende afdeling, project of unit binnen het kader van de leergang beschikbaar (2x 2 uur per 2 cursisten). Eventuele verdere ondersteuning is gebonden aan een aparte overeenkomst met de verantwoordelijk leidinggevende / opdrachtgever. Als consultants treden de docenten van de generieke blokken op. Afhankelijk van het focus van verandering van de presteeromgeving is dit een docent uit blok 1 (Leidinggeven/-ontvangen), blok 2 (Werken in projecten) of blok 3 (onderwerp: werken in de keten). Als het onderwerp van verbetering van de presteeromgeving gerelateerd is aan 'werken in de keten'/optimalisatie van het primaire proces of logistiek, dan kan consultancy op dit onderwerp natuurlijk al vóór blok 3 ingeroepen worden.

#### **6. Wanneer in de leergang moet de presteeromgeving bepaald zijn?**

Het is de bedoeling dat de presteeromgeving bij de intake van de leergang bepaald wordt. Door omstandigheden kan het zijn dat het op dat moment nog niet te bepalen is (bijv. omdat de opdrachtgever een ander is dan de leidinggevende van de deelnemer). Voor deze uitzonderingen geldt dat uiterlijk bij blok 2 de presteeromgeving bekend is.

#### **7. Rollen**

Rol van de deelnemer:

- Geeft aan wat hij / zij nodig heeft voor zijn/haar ontwikkeling; inhoudelijk en door de profielkeuze.
- Doet voorstel m.b.t. presteeromgeving (neemt evt. initiatief t.a.v. opdrachtgever).

Rol leidinggevende:

- Kan zelf opdrachtgever zijn.
- Kan faciliteren / bemiddelen t.b.v. het contact tussen Programmamanager en opdrachtgever.

Rol opdrachtgever:

- 'promoot' zijn project of opdracht als presteeromgeving (geeft aan werksituatie naar hoger plan te willen brengen, bijv. middels beter opgeleide medewerkers).

Rol van de Programmamanager:

- Faciliteert het keuzeproces t.a.v. de presteeromgeving (m.n. tijdens kick-off en intake); maakt afspraken / 'contract' met leidinggever/opdrachtgever en deelnemer (zgn. presteercontract).
- Faciliteert transfer van de leer-omgeving naar de presteer-omgeving op deelnemer / leergang-niveau (bijv. tijdens intervisie).
- Faciliteert het contact tussen deelnemer en docent / consultant van het generieke blok door de laatste te attenderen op onderwerprelevante presteersituatie van de deelnemer.
- Faciliteert / beheert eerste afspraak tussen consultant en opdrachtgever.

Rol docent / consultant:

- Faciliteert de professionalisering/verbetering/ontwikkeling van de presteeromgeving (dwz. de opdrachtgever is gesprekspartner, het betreft de hele presteeromgeving en het focus is onderwerp gerelateerd aan het blok van de docent / consultant).