

Interview Koning Willem 1 College

Inspecteurs interviewden het Koning Willem 1 College over de invoering van feedback-instrumenten in het kader van professionalisering.

1. Hoe zijn jullie aan een instrument gekomen? Wat zijn overwegingen om het te gebruiken?

We werkten in 1994 al met een 360 gradenfeedbacksysteem. De impact die dat opleverde hakte er goed in. Er werd serieus mee omgegaan. In die tijd stonden beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken nog in de kinderschoenen. Het bekwaamheidsdossier bestaat nu 8 jaar en wij zijn er klaar mee. Het instrument werd gezien als veroordelingsinstrument. Dat wordt nu minder zo gezien. Functioneren is een duaal proces waarbij traditioneel de leidinggevende een primaire rol speelt: de leidinggevende initieert en beoordeelt. Beoordeling is eenzijdig.

We constateerden dat beoordeling en functionering hun doel voorbij gegaan. Wij willen dat iedereen altijd leert, levenslang leren. De medewerker is de belangrijkste *asset* van een organisatie en hij/zij is zelf verantwoordelijk voor zijn/haar loopbaan. De vraag en behoefte van de medewerker bepaalt zijn/haar ontwikkeling. Om dat te bereiken, moet het spel omdraaien en dat was de aanleiding om 360 graden feedback te implementeren.

2. Waarvoor wordt het instrument ingezet? Wat wordt ermee bereikt?

Wij gaan ontwikkelingsgericht feedback geven. We verlaten de traditionele vorm van beoordelen en functioneren en zetten dat alleen nog in bij medewerkers die net in dienst zijn. Die moet je in een beschermde omgeving hun ambitie laten waarmaken. Dan kan je vanuit HRM leiding geven aan de doelgroep en ook de instroom goed begeleiden (traditioneel). Dan kan het twee kanten opgaan:

Er komt een promotietraject (de medewerker heeft het goed gedaan, scholing) en er komt een formeel feestje → de beoordeling om iemand promotie te laten maken. Dan is er ook een clubje dat niet wil/kan. Zij moeten een beoordeling krijgen voor de juridische kant. Dan komt er een verbeterplan of is het einde oefening.

Functioneren en beoordelen wordt de weg naar een specifieke situatie. De medewerker begrijpt dat hij zelf verantwoordelijk is. Dat kan je doen door 360 graden feedback in te zetten. Hier zit een visie op, gebaseerd op historisch perspectief en status quo en op hoe leidinggevendenden bewegen. We willen vanuit een traditionele vorm van leidinggeven naar meer integraal leidinggeven. De leidinggevende is niet alleen onderwijsmanager. Als we 360 feedback doen, is iedereen aan de beurt.

3. Hoe wordt het instrument ingezet? Hoe worden mensen ingelicht, is het verplicht?

We willen het inzetten voor alle 1250 medewerkers. We doen dit middels bewuste communicatie en voorlichting en gaan het vanaf januari batchgewijs in de organisatie krijgen.

We zijn vorig jaar gestart met het CvB. Zij hebben al een 360 graden feedback gedaan.

We gebruiken hiervoor de FeedMe app van Olaf en we gebruiken Transparancy Lab (profscan) voor de 90 graden feedback. Vanuit HR moet hier ook draagvlak voor zijn.

Na het CvB komen de leidinggevendenden en dan moeten medewerkers hun leidinggevende feedback geven. We hebben net alle 45 leidinggevendenden afgerond en zij hebben de hele cyclus doorlopen. Via een olievlek krijgt het meer inhoud. Nu zijn we bezig met de laatste invulling voor de grote uitrol: docenten en andere medewerkers. We bedenken nu hoe je

conciërges en kantinemedewerkers aan zet krijgt. We zien nu al dat docenten regelmatig op bezoek komen en vragen wanneer zij aan de slag mogen gaan met de 360 graden. Bij het CvB kwam er een radarplot uit en de RvT spreekt hierover met het CvB. Ze bespreken onder andere of er verschillen zitten tussen wat de persoon die feedback heeft gevraagd zelf denkt en wat anderen zien. Dit in de context van de 90, 280 en 360 graden feedback. Zij maken hier een ontwikkelplan voor. Het gaat om de concrete beleving van hoe men naar je kijkt en dan de vraag: wat kan ik inzetten?

Ons devies is: keep it simple met vragenlijsten. We houden nu de eerste pilots bij docenten en medewerkers. Hiervoor hebben we een hele set aan vragenlijsten gemaakt. Bijvoorbeeld: wat vonden jullie leerlingen van de les? En een set pedagogisch-didactische vragen (de oude SBL-competenties). Die vragen worden natuurlijk niet aan een conciërge gesteld. Voor elke specifieke doelgroep is er een set. We hebben dus die lijsten klaar liggen, maar de medewerker bepaalt zelf hoe hij/zij die vragen uit gaat zetten, misschien met een paar verplichte vragen.

Het staat en valt met hoe de leidinggevende dit proces percipieert. Het moet geen HR-ding worden. Hoe omarmt de organisatie dit instrument? Het moet leuk zijn: ontwikkelingsgericht reflecteren is anders dan beoordelen.

Hoe gaat iemand met de uitkomsten aan de haal? Snappen medewerkers dat het een mooie kans is om professionaliseringsagenda door te pakken? Gaat men meer professionalisering vorm geven? Pakt men dan de regie?

Ik geloof oprecht dat als je je bewust bent van je talenten en je krijgt een context aangeboden waarin je je talenten een boost kan geven, dan wordt je werkplezier groter en wordt je energie groter. Dit instrument moet een extra impuls zijn om professionals serieuzer te nemen.

We werken met een aantal verplichte nummers: je moet als docent bevoegd zijn en je moet je minimaal 80 uur per jaar scholen. We hebben verplichte scholing: de basis moet je op orde hebben. Daarna heb je alle ruimte voor scholing, maar ook voor bijzondere dingen. We werken met een aanbodgerichte vorm van scholing. 80% van je werk dekt 20% van organisatie.

Er zal ongetwijfeld weerstand zijn, maar het is anders aangepakt, dan medewerkers sec mededelen dat ze een beoordelingsgesprek krijgen. Duurzame inzetbaarheid wordt misbruikt om dit instrument invulling te geven.

4. Hoe is de koppeling met het HRM-beleid?

De koppeling is hetzelfde als die van het bekwaamheidsdossier (verplichte nummers: POP schrijven, al je waardepapieren op orde hebben, een gemiddelde docent moet 80 uur naar rato verantwoorden aan scholing, het verplichte nummer van scholing en bedrijfsstage (50 uur per 4 jaar moet je dit doen, de dekking is nu 60%). En er is een relatie met het lerarenregister. Dat begon goed, maar schiet nu zijn doel voorbij. Het gedoe eromheen is zo groot en het is verplicht. De hamvraag blijft: hoe krijg ik de docent uiteindelijk aan de voorkant mee? Hij moet bestuurder worden in plaats van op de trekhaak mee.

Het gaat dus om een cultuurverandering: je bent je zelf aan zet. We hadden bijvoorbeeld één leidinggevende waar we allemaal gesprekken mee hebben gevoerd en nu is deze meneer op basis van zijn feedback zelf tot de conclusie gekomen: ik kan het echt niet. Ik krijg zoveel tips, nu is me duidelijk dat ik deze positie niet kan nemen.

Ik geloof oprecht in deze ontwikkeling. Je zet zelf de vragenlijst klaar, je kiest zelf je mensen voor een deel (maar je moet ook kritisch zijn). En de leidinggevende is een van de respondenten die ook zijn visie geeft over de wijze waarop iemand omgaat met de vragen die gesteld worden. Waar ligt kans om je verder te ontwikkelen?

Ontwikkelingsgericht reflecteren. Ik vraag reflectie en daarmee word ik gevoed om mij blijvend te ontwikkelen. Je hebt een ontwikkelplan en je hebt een tap (activiteitenplan): welke instrumenten ga ik inzetten, welke houding ga ik veranderen?

5. Wat heeft het opgeleverd?

Enthousiasme bij de leidinggevenden, het erover praten, het gevoel van weg bewegen van 'ik word beoordeeld' naar 'ik heb zelf iets te vinden'.

In het kader van de leraarevaluatie hadden we ooit een discussie met de OR. Ze dachten dat de leraarevaluatie zou worden gebruikt om te beoordelen. Je gaat op valse manier beoordelen. We kregen destijds wel instemming voor het inzetten van het instrument, maar niet op structurele basis, want daar hing het beoordelingsformulier aan vast. De medewerker is aan zet. Die moet tot de conclusie komen en dat is het verbeterplan. Hij moet zelf instrumenten inzetten.

Wij hebben ons doel bereikt als de medewerker zelf aan zet is geweest om een verbeterplan in te zetten. Dit gaat nog wel jaren kosten, minimaal 4 jaar.

We praten over duurzame inzetbaarheid: bevlogenheid en perceptie van stress en werkdruk. Hoe kunnen wij de energie van een gemiddelde medewerker inhoud blijven geven? Dat kan hij alleen zelf, maar je moet hem wel helpen.

Uit het onderzoek van Shaufeli en Bakker blijkt dat bevlogen mensen wel degelijk moe worden van een lange dag hard werken. Vermoeidheid is echter een plezierige toestand, omdat ze het gevoel iets voor elkaar hebben gekregen. Als de wereld door jezelf inhoud moet worden gegeven, dan moet je de ruimte creëren om er zelf inhoud aan te geven. Als we kunnen aantonen dat deze stap geleid heeft tot energiekere meer bevlogen mensen, die echt begrijpen dat zij aan zet zijn, dan kunnen we het systemische denken verlaten.

Als ik dit nog verder doortrek, kunnen medewerkers ook nadenken of ze in loondienst willen werken. Kan ik niet zelf als ondernemer een rol spelen in de context? Dus het omdraaien van werkgever-werknemerschap. De werkgever wordt werknemer. We hebben echter als Nederland alles dichtgetimmerd vanuit onze handelsovereenkomst. Handelsgeest en creativiteit timmeren we nu dicht. Als je talenten van mensen serieus neemt en daar waar je kans kan bieden om talent verder inhoud te geven, moet je dat vooral doen.

Professionalisering valt onder duurzame inzetbaarheid. Scholing is een middel om het doel 'blijvend professionaliseren' vorm te geven.

Professionalisering wordt als afgeleide container gebruikt, middelen en doelstellingen worden door elkaar gehaald. Kijk naar de begrippenvorming.

Hoe lang zijn we al bezig met bevoegd en benoembaar. De juiste papieren om les te mogen geven en altijd les te kunnen geven. En dat kunnen aantonen. Het lerarenregister zou daarbij kunnen ondersteunen. Het is niet meer van de docent en de docent is juist aan zet. Op 1 april moet het geïmplementeerd zijn. Het lerarenregister kan een portfolio zijn: ik doe elk jaar een 360 graden en daar haal ik middelen uit om blijvende professionalisering vorm te geven en zo toon ik dat aan.

We werken nu 2,5 jaar aan teamontwikkeling. Is het team nu echt aan zet? Durven zij elkaar oprecht aan te spreken? Veel teams durven dit niet. Als het zo is, dat we deze uitkomsten van 260 graden in teamverband durven te delen, dan zou de complementairheid van teams veel meer invulling krijgen die ertoe doet.