



Studio in het werk: Development Center the next level

Een krachtige interventie voor het begeleiden
van kwartaalgesprekken op het ID College

PAUL BUHRS EN ANNE-LINN BEEKHOF

Soms doorloop je samen met een organisatie een ontwikkelingsproces dat niet alleen voor de organisatie leidt tot nieuwe manieren van werken, maar ook een nieuwe vorm geeft aan je eigen aanpak. Samen met het ROC ID college ontstond afgelopen jaar een dergelijke synergie en is een nieuwe interventie ontstaan, Studio in het werk.

Studio in het werk is een interventie waarbij we real-life en real-time, met de mensen waar het om gaat en in het moment, ondersteunen bij de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers, bijdragen aan het resultaat van het gesprek, nieuwe patronen in samenwerken versterken en daarmee ook direct bijdragen aan de gewenste organisatieverandering. Hoe dit proces is verlopen en hoe krachtig deze interventie ingezet kan worden laten we in dit artikel zien.

Het Development Center als interventie voor leren én veranderen

Een Development Center (DC) laat zich het best omschrijven als een snelkookpan voor persoonlijke ontwikkeling. Ooit is het DC ontstaan als alternatief voor een assessment. Transparantie, centraal stellen van de eigen werkcontext en intersubjectiviteit onderscheiden een DC van een assessment. Zo weet een deelnemer voorafgaand aan een DC wat er van hem of haar verwacht wordt. Door deze transparantie kan de deelnemer zich voorbereiden op het DC en kunnen we vertrekken vanuit wat er is om op effectieve wijze een ontwikkelslag te maken.

In een DC wordt aan de hand van verschillende werksituaties van de deelnemer en de ontwikkelthema's van de organisatie gewerkt aan het ontwikkelingsvraagstuk van een deelnemer. In een uitgebreid vooronderzoek worden de belangrijkste ontwikkelingsthema's van de organisatie en kritische momenten in het werk van een functie of rol opgespoord. Hiermee ontwerpen we vervolgens de verschillende studio's in het DC. Hierbij kan de deelnemer vervolgens zijn eigen werksituaties inbrengen¹. In het DC experimenteert een deelnemer onder begeleiding met gedrag in een setting die sterk lijkt op de eigen werksituatie. Door het werk en in het bijzonder de werksituaties waarin de deelnemer verschil maakt als vertrekpunt te nemen en de deelnemer in de studio's te begeleiden op zijn eigen ontwikkelvraagstukken, ontstaat er impact en is de vertaling naar het echte werk bijna overbodig: Het DC is de werkcontext. Hierdoor wordt een DC zowel door deelnemers als door de organisatie als een krachtige en impactvolle interventie ervaren.

De thema's in een studio zijn gebaseerd op situaties die voor de organisatie van groot belang zijn en waarbij medewerkers het verschil maken. De situaties gaan bijvoorbeeld over:

- Samenwerken met verschillende cruciale bedrijfsonderdelen bij de realisatie van integrale projecten
- Relatie met klanten gericht op partnership (i.p.v. 'u vraagt wij draaien')
- Werken en denken vanuit de bedrijfsketen (i.p.v. vanuit het eigen domein)
- Macht en onmacht in een politiek bestuurlijke context
- Werken aan commitment van medewerkers (i.p.v. loyaliteit)

De deelnemer brengt een eigen werksituatie in die past binnen het thema. Daar gaan we in het DC vervolgens mee aan de slag.



1. Omwille van de leesbaarheid wordt in dit artikel 'hij' en 'zijn' gebruikt om de deelnemer aan te duiden, hier kan uiteraard ook 'zij' of 'haar' gelezen worden.

Een Development Center (DC) laat zich het best omschrijven als een snelkookpan voor persoonlijke ontwikkeling

Aanpak studio's

Een DC bestaat meestal uit drie studio's, waarin we werken aan de twintig procent van het werk waar de medewerker tachtig procent van zijn impact behaalt. Vandaar de term kritische werksituaties. In twee van deze drie studio's gaat een deelnemer in gesprek met een gast (bijvoorbeeld zijn leidinggevende, directe collega of medewerker). De studiobegeleider ondersteunt in het effectief voeren van deze gesprekken door in time-outs feedback te geven om gedragspatronen te keren en nieuw gedrag te ontwikkelen. Tijdens een time-out zet de begeleider de tijd als het ware even stil en spoelt het moment terug. Hij benoemt wat er goed ging en geeft alternatieven en suggesties waarmee nog meer effect gerealiseerd kan worden. De deelnemer heeft vervolgens direct de kans om met deze suggesties aan de slag te gaan. Door met nieuw gedrag te experimenteren en direct te ervaren wat hiervan de effecten zijn, ontstaat versnelling in zowel het leerproces van de deelnemer als in het gesprek. Vaak leidt het gesprek meteen tot het wenselijke resultaat.

Een time-out kan plaatsvinden vanwege succes. De begeleider zoekt dan naar mogelijkheden om effectief gedrag van een deelnemer nog verder te stretchen en geeft hiervoor suggesties. De begeleider kan een time-out ook inzetten om een alternatief te bieden wanneer een deelnemer het gesprek minder effectief voert. Een belangrijk voordeel van het werken met time-outs is dat de manier waarop de deelnemer hiermee omgaat (met andere woorden, lukt het de deelnemer de feedback uit de time-outs tot zich te nemen en toe te passen) veel informatie geeft over zijn leerbereidheid en leervermogen: Twee kenmerken die naast de aanwezige talenten een belangrijke indicator zijn voor de ontwikkeling van de deelnemer in de toekomst.

De derde studio is anders van opzet. In deze studio reflecteert de deelnemer op dilemma's die hij tegenkomt in zijn werk en bekijkt hij samen met de studiobegeleider wat de rol van zijn eigen overtuigingen en waarden hierin is. Door de combinatie van de 'doe-' en 'denk'-studio's werkt een deelnemer op verschillende manieren aan persoonlijke ontwikkeling en aan resultaten in het werk. Aan het einde van een DC is er een panelbespreking met de drie begeleiders van de studio's. Anders dan in een assessment is dit gesprek geen beoordeling. Doel van deze bespreking is om de ervaringen van de begeleiders met de deelnemer in de studio's te integreren. Door deze verschillende perspectieven te combineren ontstaat een rijk en krachtig intersubjectief beeld van de deelnemer. De deelnemer krijgt vanuit dit beeld begrip voor de effecten van zijn of haar talenten en ontwikkelpunten in de praktijk en krijgt input voor de verdere ontwikkeling hiervan.

Doorontwikkeling van het Development Center: studio in het werk

Het mooie aan de Development Centers is dat deze interventie zelf ook een ontwikkeling doormaakt en steeds dichterbij het werk van deelnemers plaatsvindt. In de beginjaren werden acteurs ingezet om de rol van gast in te vullen en de werksituatie te simuleren. Door de jaren heen zijn deze acteurs steeds vaker vervangen door directe collega's en leidinggevendenden van de deelnemer. De deelnemer nodigde hiermee de hoofdpersoon uit zijn eigen casus uit voor de studio.

Dit bleek effectief omdat het werk hierdoor nog meer naar het DC gehaald kon worden. Door collega's als gast een rol te laten vervullen in een van de studio's, werd het voor de deelnemer mogelijk om samen met de mensen die onderdeel zijn van de werkcontext te experimenteren met gedrag. De impact van een dergelijke studio werkt daardoor vaak door in het dagelijkse werk. Zowel de deelnemer als de collega-gast doen in de studio ervaring op met 'hoe het anders kan' en beiden ervaren de effecten hiervan.



In het afgelopen jaar heeft Kessels & Smit diverse Development Centers mogen uitvoeren als onderdeel van een MD-programma bij het ROC ID College. We hebben deze DC's 'De versnellingsdagen' genoemd en ingezet om de interactie en samenwerking tussen de verschillende managementlagen te verbeteren en samen te werken aan ieders persoonlijke ambitie en die van het ID college. Verschillende teamleiders en directeurs hebben in deze DC's geëxperimenteerd met gedrag en hun ontwikkeling versneld. Ook hier bleek het waardevol om het werk naar het DC te halen door collega's en leidinggevendens van de deelnemers uit te nodigen als gast. Uit het vooronderzoek voor het DC bleek dat er een mogelijkheid was om hierin nog een stap verder te gaan. Binnen het ID College speelde het thema 'commitment en eigenaarschap'. Het College van Bestuur (CvB) had het gevoel dat de afspraken die werden gemaakt niet altijd werden waargemaakt. Er bleken altijd redenen te zijn waarom iets niet was gelukt. Voor de directeurs gold dat zij het gevoel hadden dat afspraken meer eenzijdig dan tweezijdig werden gemaakt en dat er weinig ruimte voor hen was om eigen standpunten of belangen in te brengen. Het Q-gesprek dat de directeurs en het CvB vier keer per jaar met elkaar voerden en op dat moment voor de deur stond, leende zich uitstekend om dit thema te bespreken.

Het Q-gesprek is een voortgangsgesprek waarin het CvB en de directeurs van het ROC elk kwartaal evalueren en vooruit kijken. Het markeert een belangrijk samenwerkingsmoment voor deze partners. Omdat alle betrokkenen graag een stap wilden maken in het Q-gesprek, ontstond het idee om dit gesprek in te richten als studio. Hiermee werd de studio niet naar een DC gehaald als onderdeel van een dag gecombineerd met twee andere studio's, maar kwam de studiobegeleider naar de geplande gesprekken toe in de directiekamer om daar het gesprek te begeleiden. Zo ontstond een nieuwe interventie: de 'studio in het werk'. Een interventie die op zichzelf staand veel impact bleek te hebben.

De studio in het werk bij het ID college werd als volgt vormgegeven. Het reguliere Q-gesprek werd met een half uur verlengd, zodat er ruimte ontstond om time-outs in te lassen. In de time-outs kon de begeleider de dynamiek van het gesprek duiden en het gesprek ondersteunen. Belangrijk hierbij was dat de studio aan dezelfde voorwaarden voldoet als een regulier DC. Zo was van te voren bekend dat er een begeleider aanwezig zou zijn en was er transparantie over het thema 'Commitment en Eigenaarschap', wat men zou willen leren en waarmee geëxperimenteerd zou gaan worden. Ook het gebruik van time-outs was vooraf aangekondigd, evenals een korte reflectie op hoe het gesprek was verlopen aan het eind van de sessie.

Bij het ID college bleek dat de ondersteuning van de studio in het werk leidde tot andere uitkomsten en afspraken. Zo werden bijvoorbeeld andere spelers betrokken om het resultaat te halen of werden doelstellingen bijgesteld. Daar waar men voorheen afspraken maakte waarbij op voorhand twijfel bestond over de haalbaarheid. Men sprak niet alleen over inhoud. Integendeel, het gesprek ging juist ook over de belangen en emoties, zoals zorg over de kwaliteit van de aanpak of enthousiasme over de gekozen richting. Het vertragen van het gesprek door hier tijd voor in te ruimen leidde uiteindelijk in twee opzichten tot versnelling op de gemaakte afspraken en conclusies. Tegen de verwachting in, bleek dat de studio in het werk tijdens de Q-gesprekken er voor zorgde dat deze gesprekken korter duurden dan voorheen. Er werd sneller naar de essenties toegewerkt en het gesprek werd completer. Daarnaast droeg de studio in het werk niet alleen bij aan de ontwikkeling van de deelnemers, maar ook aan het realiseren van verandering binnen de organisatie en het behalen van meer duurzame resultaten.

Tijdens de uitvoering van dit DC bleek dat de 'studio in het werk' impactvol was voor het CvB, de betreffende directeuren en voor de onderlinge samenwerkingsrelaties. Om deze impact vast te houden en verder te ontwikkelen werd besloten de begeleiding op de Q-gesprekken als bijzondere activiteit gedurende een jaar voort te zetten.

Krachtige Q-gesprekken door het herhaaldelijk inzetten van de studio in het werk

In de Q-gesprekken die volgden werd de studio in het werk ingezet en werd aan het CvB en domeindirecteuren gevraagd om zich voor te bereiden op zowel de inhoud als op het proces. En zich vooral te richten op de essenties zoals de ambitie van het domein en de doorbraken die hiervoor nodig zijn. Omdat zowel het CvB als de directeuren een rol hadden in de ontstane dynamieken werden de time-outs in de Q-gesprekken gericht op beide partijen, anders dan in een gewone studio waar ze eenzijdig gericht zijn op de deelnemer en niet op de gast. Zo werd het Q-gesprek een leerproces voor het CvB en de domeindirecteur.

Op de spanning af! Werken aan essenties

Een voorbeeld: De neiging bestond om een lijst met gesprekspunten af te werken. De punten die spanning opleverden werden vooruit geschoven en kwamen soms aan het eind van het gesprek pas op tafel. Hierdoor was er vaak nog weinig tijd over om deze punten te bespreken en de gevleugelde uitspraak 'daar moeten we een afspraak voor maken' werd dan ook veelvuldig gemaakt.

Door te starten met het uitspreken van waardering over de punten waar men echt tevreden over was en daarna direct de punten met spanning op de agenda te zetten konden we de dynamiek omdraaien. Door op de spanning af te gaan kon er veel meer in het hier en nu worden gewerkt aan een conclusie met perspectief zoals een besluit om een curriculum te ontwikkelen voor een nieuwe opleiding over de grenzen van de Domeinen heen. En werden belangrijke onderwerpen niet meer doorgeschoven.

Na negen maanden waarin we drie series Q-gesprekken begeleidden, zagen we een krachtige ontwikkellijn ontstaan en gewenste veranderingen optreden. Zo zagen we zowel scherpheid als mildheid ontstaan. Scherpheid, omdat het steeds beter lukt om de spanning en de essenties te benoemen. Mildheid, omdat alle deelnemers aan het Q-gesprek konden ervaren dat ze gezamenlijk aan het experimenteren zijn en dat een experiment de ene keer beter lukt dan de andere keer. Er ontstond acceptatie voor het samen leren en ontwikkelen, terwijl er op de inhoud en het proces scherpheid bleef. Daarnaast evolueerde ook de inhoud van de gesprekken. De eerste serie Q-gesprekken ging vooral over operationele kwesties waarbij de vraag centraal stond hoe er meer gelijkwaardigheid in een gesprek gecreëerd kon worden. Toen van gelijkwaardigheid steeds meer sprake was en belangen over en weer besproken en erkend werden, kwam er ruimte voor kwetsbaarheid en het bespreken van persoonlijke dilemma's. Daarmee ging de tweede serie Q-gesprekken meer over het sturen op essenties: wat houdt je bezig en wat is nodig om je ambities te bereiken? Doordat dit steeds beter lukte ontstond er ruimte om doorbraken te realiseren en om gezamenlijk conclusies te formuleren die leidden tot het nemen van initiatief.

Wanneer is een 'studio in het werk' impactvol?

De studio in het werk kan ingezet worden als onderdeel van een DC maar kan, zoals geïllustreerd is in de Q-gesprekken van het ROC, ook goed ingezet worden als interventie op zich. Het voordeel van de Studio in het Werk is dat deze studio bijdraagt aan gesprekken of activiteiten die al gepland staan voor de organisatie en de deelnemers. Bijvoorbeeld resultaatafspraken maken, functioneringsgesprekken of een strategiesessie. Hierdoor is de relevantie van de interventie hoog en is vertaling van het geleerde naar het werk overbodig geworden. De studio gaat namelijk helemaal over het werk van de deelnemers. De time-outs zijn waardevol, gericht op wat je kunt en wat je al bereikt, en hoe je nog effectiever kunt zijn. Deze combinatie maakt dat de Studio in het werk ook voor professionals met veel werk- en levenservaring een waardevolle manier van leren is.

Voor een studio in het werk is het belangrijk dat je met elkaar instapt, zorgt voor transparantie over de leerpunten en met elkaar nadenkt over wat kritische momenten in het werk zijn

Ontwerpen in plaats van uitstellen! Werken aan doorbraken

Door het jaar heen zijn steeds meer basiszaken op orde gekomen. Daardoor is er ruimte ontstaan om de focus te richten op zaken die de groei en verbetering van de performance mogelijk maken. Soms is het nodig om daarvoor je dilemma's te delen en van observerende conclusies naar handelende conclusies toe te werken. De neiging bestaat om met elkaar het vraagstuk te beschrijven en dit af te sluiten met een afspraak om het er nog een keer over te hebben, dan wel enkele onderzoeksvragen te stellen. Deze vragen zijn gericht op meer informatie terwijl er in feite genoeg informatie is om tot een conclusie en een initiatief te komen. Het leidt eerder tot uitstel dan het nemen van een beter besluit en is dus niet effectief. In de Q-gesprekken zijn we met elkaar steeds meer conclusies, initiatieven en follow up's gaan ontwerpen met de bestaande informatie. Bij het ontwerpen van de initiatieven is expliciet gekeken naar de rol en positie die ieder kan pakken om het initiatief tot een succes te maken. We werkten hierbij met het model van verantwoordelijke relaties (initiator, actor en ondersteuner) (Effectief samenwerken. De driehoek van verantwoordelijke relaties, Marloes de Jong, 2013).

Voor een studio in het werk is het belangrijk dat je met elkaar instapt, zorgt voor transparantie over de leerpunten en met elkaar nadenkt over wat kritische momenten in het werk zijn. Samen onderzoek je dus waar je doorbraken wilt. Door de manier waarop je met elkaar omgaat, zoals expliciet zijn in wat je wilt en vindt, erkenning voor belangen en gevoelens en op zoek gaan naar verbinding in plaats van tegenstellingen, maak je vervolgens samen het benodigde vertrouwen in plaats van dit vertrouwen als voorwaarde te benoemen. De Studio in het werk is geschikt voor veel organisaties en in tal van werksituaties. Midden in het hart van organisatieveranderingen, waar het over kritische werksituaties gaat, zal de impact van deze interventie direct voelbaar zijn. Ook vastlopende onderhandelingen, het sluiten van een belangrijke deal met een klant, de opstart van een project, samenwerkingspatronen en conflicten lenen zich goed voor een Studio in het Werk. Eigenlijk biedt elke situatie waarin je zegt 'daar willen we nu toch wel eens van af, maar het lukt ons maar niet om er echt doorheen te komen' of 'daar wil ik versnelling in brengen', een mogelijkheid om met een real-life en real-time studio doorbraken te realiseren.

www.development-centers.nl

