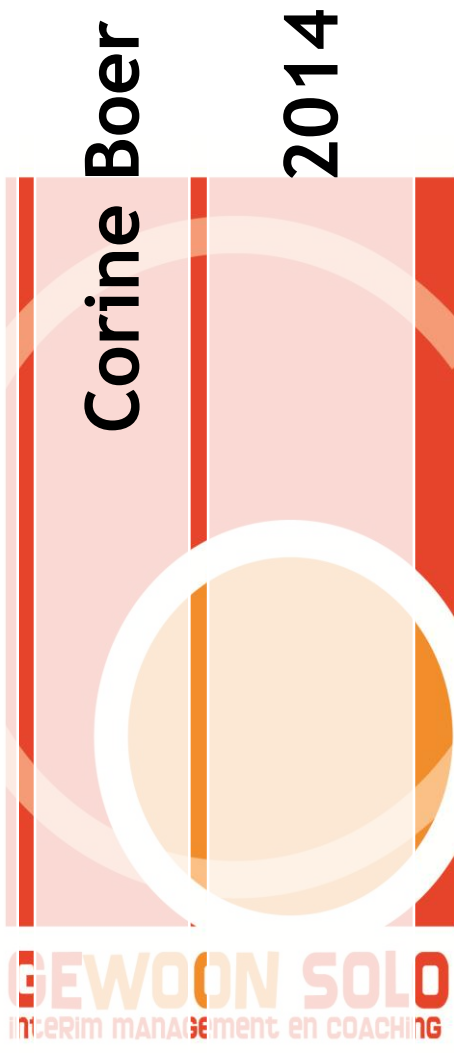


Werken en leren met een portfolio; theorie en handleiding
voor managers en teamcoaches



Het portfolio is een instrument voor organisaties, teams en medewerkers om de focus te leggen op gewenst gedrag. Het helpt om kort en bondig te formuleren wat de opdracht is waaraan gewerkt wordt. Het dwingt de organisatie scherpe gedragsindicatoren te formuleren om die vervolgens consequent en congruent tot in de genen van de organisatie te implementeren. Dit is een iteratief proces wat passend is bij de huidige opvattingen over zelfregie en zelfsturing. Voordat je over het portfolio leest schets ik in het eerste hoofdstuk iets over dynamiek binnen een organisatie en in teams. Daarna wordt het instrument uitgelegd.

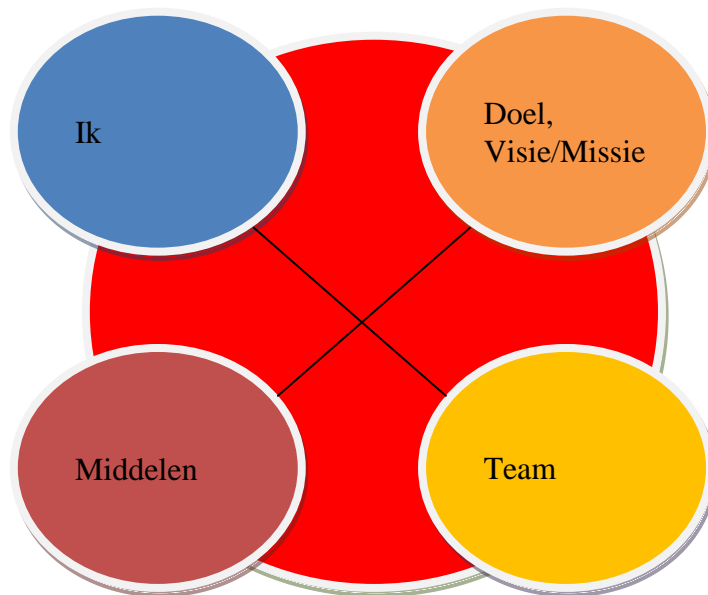
1. Het Wiel van Samenwerken¹

Het Wiel van Samenwerken is een model om organisatorische problemen te determineren en te analyseren om deze vervolgens op te lossen door de juiste interventies toe te passen. Het Wiel kan gezien worden als een grafische weergave van de foto die van jouw organisatie gemaakt kan worden. Er is ooit een stichter geweest, die heeft de organisatie met haar visie opgericht en een missie statement geformuleerd. Er zijn mensen aangenomen, teams zijn ontstaan en middelen beschikbaar gesteld of aangeboden om de doelstelling van de organisatie te behalen. Organisaties zijn alles behalve statisch. Ze zijn continu in beweging en aan verandering onderhevig. Ze groeien, fuseren, gaan een andere koers varen en andere markten verkennen. In dat proces verandert er iets in de balans van het Wiel van Samenwerken. De spaak die de bollen Doel, Visie/Missie en Middelen verbindt is veelal op strategisch nivo als eerste aan het bewegen. En iedere keer werpt dat vragen op als; beschikken we in die nieuwe situatie dan over de juiste mensen, hebben we voldoende kennis in huis, kunnen teams dat aan. Vervolgens gaat de spaak die Ik met het Team verbindt bewegen. En vervolgens beweegt de hele organisatie. En als dat evenwichtig, in continue balans, gebeurt leidt tot een goed proces van organisatieontwikkeling.

1.1 Een evenwichtig Wiel

Iedere organisatie werkt dagelijks aan het bereiken van een goed functionerend evenwichtig Wiel van Samenwerken. In de ideale situatie ziet dat er als volgt uit.

- **Ik**- De Ik als persoon kies bewust voor een organisatie.
- **Doel- Visie/Missie**-Het doel van de organisatie; dat wat de organisatie wil bereiken, voor wie de organisatie in het leven is geroepen, is volledig duidelijk voor de **Ik** en voor het **Team**
- De **Ik** werkt in **Team** verband gezamenlijk aan het behalen van het organisatie doel.
- Voor zowel de **Ik** als het **Team** zijn voldoende **Middelen** beschikbaar om te werken aan het behalen van het Doel.



In bovenstaande ideale situatie heeft de **Ik** een afweging op professionele en persoonlijke gronden gemaakt voorafgaand aan het aangaan van een verbintenis met de organisatie. Vervolgens komt de **Ik** in contact met het **Team**. De **Ik** vertelt wat haar professionele en persoonlijke drijfveren zijn en zij toetst welke professionele en persoonlijke gemeenschappelijke normen en waarden door het **Team** worden gehanteerd. Zij kan zich daarin vinden en committeert zich eraan. Het invoegen verloopt vlot en soepel. Samen werken zij door aan het uitvoeren van de gemeenschappelijke opdracht. Visie en koers zijn helder, ondersteunende processen sluiten perfect aan. Er is geen onderling gedoe, iedereen kent haar taak, doet zijn ding zoals verwacht. Organisatie brede doelen worden behaald. Alle stakeholders zijn tevreden.

1.2 Het Wiel uit evenwicht

Zo ideaal verloopt het vaak niet. Op alle verbindingen kan ruis op de lijn komen. Zoals:

¹ Ontwikkeld door Van Veen en partners

- Is de visie van uw organisatie wel duidelijk genoeg vertaald naar de werkvloer?
- Zijn de kernwaarden die bij de visie zijn geformuleerd vertaald naar gedragsindicatoren?
- Weten uw medewerkers dat? Kunnen zij dat gewenste gedrag ook tonen?
- Beschikken medewerkers en teams over de juiste middelen om de taak uit te kunnen voeren?
- Zijn er voldoende middelen beschikbaar passend bij de ambitie die wordt nagestreefd?
- Kunnen managers stoppen met leidinggeven?
- Hebben teams genoeg regelruimte?

Een voorbeeld:

Een zorgorganisatie heeft bij het aanscherpen van de visie vastgesteld dat het medisch model nu echt verlaten moet worden en de zorg een "normalere klantvriendelijke" wijze vorm moest krijgen. Aan een deel van de medewerkers is verteld dat zij het uniform vanaf 1 januari niet meer aan mochten te doen. Dat zou de klantvriendelijkheid vergroten. Andere managers vertelden aan de medewerkers dat zij het uniform niet meer aan hoefden te doen in het kader van normalisatie. Dat heeft tot enorm veel gedoe geleid. Medewerkers maar ook klanten raakten in verwarring. Wat is volgens jou de oorzaak?

Nog een voorbeeld:

Een landelijk werkende zorgorganisatie raakt in financiële problemen. Er wordt op alle budgetten gekort. De organisatie komt hierdoor negatief in het nieuws. Medewerkers lezen soms in de krant waardoor verliezen zijn ontstaan. De bestuurders worden uiteindelijk vervangen. Een nieuwe koers wordt binnen enkele weken geformuleerd. De medewerkers krijgen allemaal een brochure thuis gestuurd met de nieuwe visie en de nieuwe kernwaarden van de organisatie. Van alle medewerkers wordt onder andere verwacht dat zij PASSIE tonen in hun werk. Medewerkers zijn vervolgens collectief boos en verontwaardigd. Wat is volgens jou de oorzaak?

1.3 De Ik nader bekeken in relatie met het Team

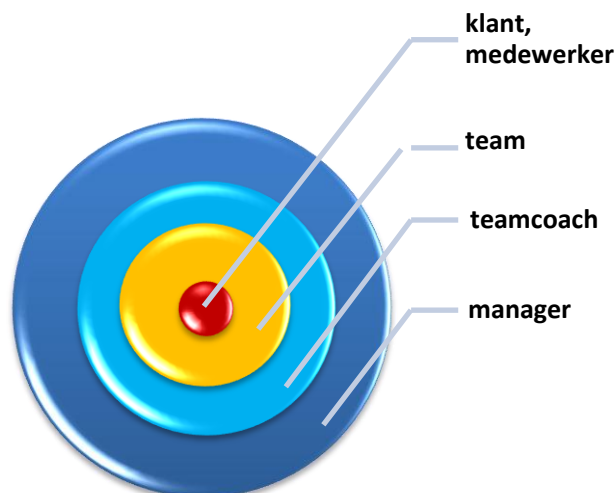
De organisatie zorgt ervoor dat iedere IK een taak en functiebeschrijving krijgt welke passend is voor het uitvoeren van de functie. Dit kadert de taak van de medewerkers. Iedere IK checkt bewust en onbewust of het gevraagde past bij de voor het voor haar aangeleerde en gehanteerde persoonlijk en professionele normen en waarden repertoire. Die continue check beïnvloedt het uitvoeren van de taak. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat er weigerambtenaren bestaan, artsen zijn die uit principe niet meewerken aan euthanasie enz. De vraag is nu hoe werkt een individuele IK opvatting door in teamsamenwerking. Hoeveel IK moet zichtbaar en herkenbaar blijven willen we gezamenlijk kunnen blijven werken aan het behalen van het organisatiedoel.



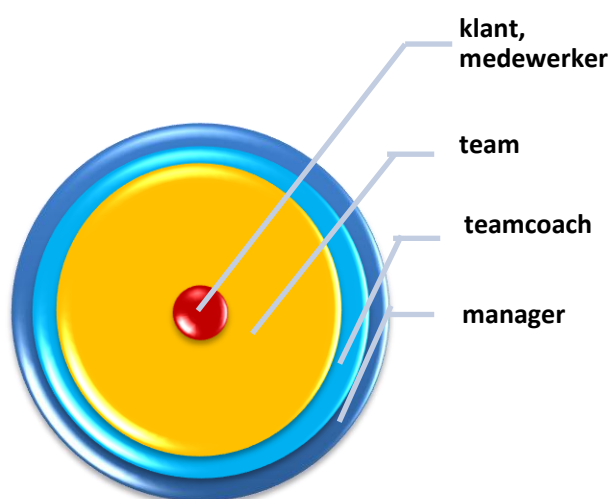
1.4 Teamdynamiek bij zelfsturing

In het kader van zelfsturing vormen 12 tot 15 medewerkers gezamenlijk een TEAM. Naast of soms geïntegreerd in de taak functiebeschrijving van deze medewerkers worden te behalen teamdoelen geformuleerd. De check op normen en waarden wordt hiermee van de IK naar het collectief verlegd. Toch stelt iedere medewerker zichzelf eerst de vraag Wat vind IK er zelf van en direct daarna wat vinden wij, het TEAM, ervan. De organisatie kan in de teamdoelen de bandbreedte van het formuleren en hanteren van eigen teamopvattingen formuleren. Dit geeft teams noodzakelijk kaders. In de regel kunnen individuele medewerkers zich goed in een team bewegen als 70% van de eigen normen en waarden terug te vinden is in de set die het team formuleert. Dit concluderend betekent het dat medewerkers moeten leren dat wat zij ervan van vinden er niet altijd toe doet. (loslaten, anders vasthouden)

Dit teamproces moet ondersteunt worden door een coach. Ook bij zelfsturing komt een diversiteit aan teamdynamiek voor waar de coach intensief aandacht voor moet hebben. Vanuit de netwerktheorie kunnen teams in uitersten als volgt worden getypeerd:

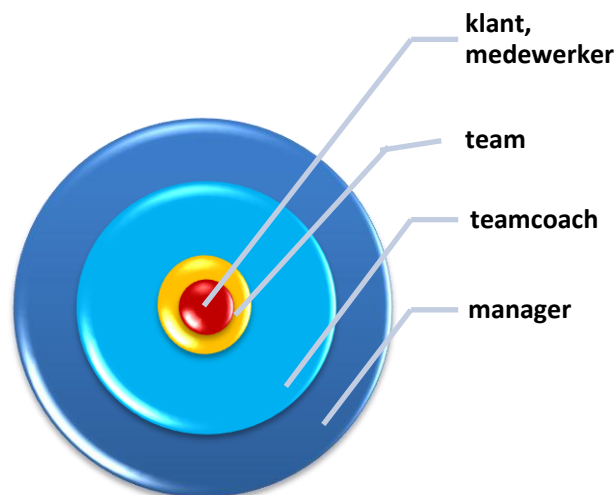


Figuur 1. Een evenwichtig team.



Figuur 2. Een gecentrifugeerd team:

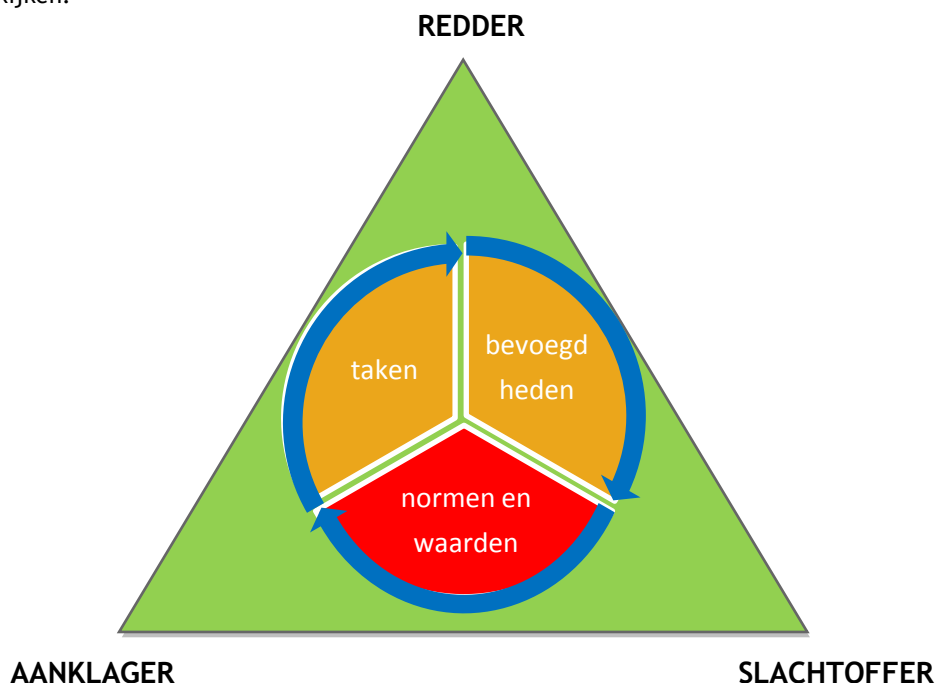
Dit team heeft veel ruimte nodig om met elkaar samen te werken. Alhoewel de cliënt centraal staat gaat veel tijd verloren aan onderling afstemmen van normen en waarden. Teamcoach en manager worden weinig in het proces betrokken of als steun gezien. De taakopvatting van een gecentrifugeerd team is dat het zelfstandig de problemen moeten kunnen oplossen. Zij trappen zo veelal in de valkuil dat een hulpvraag stellen en steun inroepen wordt gezien als falen. Terwijl dit juist noodzakelijk is om als team te groeien naar zelfstandigheid en naar een evenwichtig team.



Figuur 3. Een gecentraliseerd team:

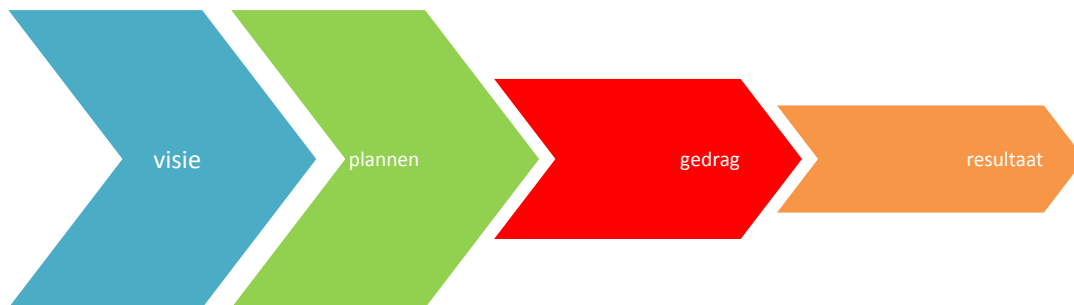
Dit team neemt niet de ruimte in die nodig is om als zelfsturend team samen te werken. De taakopvatting van een gecentraliseerd team is nooit eenduidig door het team geformuleerd. Hierdoor ontstaat een onwerkbaar situatie. Medewerkers klampen zich veelal vast aan het directe cliëntcontact waar zij hun werkplezier aan ontlennen. Onderling wordt er te weinig met elkaar gecommuniceerd. Er wordt veelvuldig een beroep gedaan op de coach als ondersteuner of als manager om processen te managen die het team niet oppakt. De hulpvraag komt niet van het hele team maar vaak van een individuele medewerker of van een klein deel van het team die last ervaren van de situatie. De coach kan in de valkuil trappen op incidenten te gaan coachen.

De rol van de coach is cruciaal. In zowel het gecentraliseerde als het gecentrifugeerde team verlopen discussies in het team niet goed doordat de medewerkers vast zitten in hun rol in de dramadriehoek. Om hieruit te komen is het aan te raden dat de coach het team leert vanuit alle hoeken naar het vraagstuk te kijken.



1.5 Invloed van gedrag op het behalen van resultaat

In een veranderende omgeving wordt ander gedrag gevraagd van medewerkers. Veelal zijn het niet de technische professionele handelingen die wijzigen maar dat de wijze van bejegening en attitude waarmee de professional zijn taak uitvoert een totaal andere set aan vaardigheden vraagt. Alle medewerkers, inclusief bestuurders en leidinggevende, die aan de slag gaan met zelfsturing zullen gaan ervaren wat dit feitelijk betekent. Een andere rol innemen staat gelijk aan het gebruiken van een andere set vaardigheden. Met de daarbij horende veranderende set aan normen en waarden. Wat eerst gewoon en gewenst was, namelijk dat je bijvoorbeeld als leidinggevende eindverantwoordelijk was voor het resultaat van het team, is in het kader van zelfsturing ongewoon en ongewenst geworden. Dat vraagt om een gedegen en begeleid leer- en ontwikkelproces voor alle medewerkers van de hele organisatie. Ons gedrag bepaald in grote mate het behaalde resultaat.



2. Het Portfolio; een ondersteunend instrument bij gedragsverandering

2.1 Wat is een portfolio

Wanneer je zoekt naar de definitie van het begrip portfolio kom je de volgende beschrijvingen tegen:

Een portfolio is een persoonlijke (soms digitale) map waarin je beschrijft wat je kan, waaruit dat blijkt en hoe je jezelf verder wilt ontwikkelen.
Ontwikkelingsportfolio; De lerende neemt informatie op over het eigen functioneren door het systematisch terugblikken. Dit proces wordt begeleid door een coach. Dit is een goed instrument voor reflectie, het stimuleert ook metacognitieve leeractiviteiten.

Leren en ontwikkelen zijn de kern woorden die terug te vinden zijn in een portfolio. De systematische reflectie op wat de IK zelf wil leren of ontwikkelen maken er onderdeel van uit. Kortom het is een instrument waarin de medewerker zelf beschrijft wat er goed gaat en minder goed gaat in het eigen leer- en ontwikkel proces. In het portfolio is het doel beschreven wat de medewerker wil bereiken en welke tijd zij zichzelf geeft om dat doel ook daadwerkelijk te bereiken.

2.2 Wanneer wordt het portfolio gebruikt

Medewerkers maken gebruik van een portfolio wanneer zij zich hebben voorgenomen gedrag aan te willen leren of af te willen leren en waarbij ze toch de nodige belemmeringen tegenkomt. Het betreft veelal afleren van aangeleerd gewoonte gedrag en aanleren van nieuw gedrag. Gedragsverandering is een bewust leerproces. Pas na drie tot vijf jaar wordt nieuw gedrag ingebed in het onbewuste deel van ons brein. En pas dan is er sprake van nieuw gewoonte gedrag.

Een voorbeeld;

Een collega komt altijd te laat op vergaderingen en verstoort de spaarzame vergadertijd. Je wilt haar eigenlijk al maanden aanspreken op dat gedrag. Je doet het echter niet. Die collega is nogal dominant, ligt goed bij andere collega's en dat maakt dat je aarzelt. Daarbij ben je zelf niet zo'n prater en je verwacht weerwoord te krijgen. Uiteindelijk bespreek je het gedrag van die collega met anderen en niet met de persoon zelf. Dat wordt doorverteld aan de bewuste persoon en nu ben jij beschuldigd van roddelen. Kortom van een moment waarin je middels de kunst van feedback die collega had kunnen wijzen op storend gedrag ben jij nu de gebeten hond. Dat gaat je niet meer gebeuren. Maar hoe dan?

Je kunt gebruik maken van een ontwikkelportfolio waarin je beschrijft wat je wilt ontwikkelen. Welk gedrag je wilt aanleren om wel direct feedback te kunnen geven. Wie je daarbij wilt inschakelen om je te helpen en wanneer je doel is bereikt. Met het beschrijven van het doel wordt het concreet en ben je meer bewust van het leerproces dan wanneer het vage voornemens blijven dat je ooit in de verre toekomst weleens de persoon zal aanspreken.

Het individuele portfolio beschrijft de doelen en resultaten van medewerkers afzonderlijk. De inbreng van alle afzonderlijke teamleden is nodig om te komen tot gericht werken aan het behalen van een gezamenlijke organisatie doel. Een teamportfolio ondersteunt het gezamenlijke leerproces

2.3 Wat is de relatie met de organisatieontwikkeling.

In de ontwikkeling van organisaties is leren en ontwikkelen van medewerkers aan de orde. Thema's als wijk- en buurtgericht werken, werken naar zelfsturing, het moeten gaan samenwerken met informele netwerk van cliënten betekent voor alle medewerkers een verandering, vernieuwing en ontwikkeling in houding en gedrag. Dit instrument ondersteunt deze transitiebewegingen.

2.4 Wat is de relatie met het persoonlijk ontwikkelplan.(POP)

Binnen veel organisaties wordt gewerkt met het POP. Een instrument wat gebruikt wordt bij de jaargesprekken en de tussentijdse gesprekken met je leidinggevende. Hierin vermeld de medewerker ook wat de doelen zijn waar zij aankomend jaar aan gaat werken. Zie het portfolio als een hulpmiddel om die doelen te bereiken waarbij gedragsverandering aan de orde is.

3. Hoe maken medewerkers een portfolio ?

3.1 Individueel portfolio

Een individueel portfolio kan een medewerker zelfstandig maken. Samen met een coach of leidinggevende kan de medewerker voortgangsafspraken maken.

De kerntekst van het portfolio ziet er al volgt uit; (zie ook bijlage *Hoe maak ik een portfolio*)

Je denkt na over gedrag dat je wilt afleren.

Voorbeeld²; Je vindt zelf dat je te snel accepteert als familie van een cliënt iets van je vraagt. Te vaak overkomt het je dat je toezegt iets te doen voor een cliënt waarvan je eigenlijk denkt dat familie dat eigenlijk zelf kan. Maar hoe kaart je dat aan?

Je denkt na over gedrag dat je wilt aanleren.

Voorbeeld; Je ziet dat een collega uitstekend omgaat met een cliënt die zich regelmatig agressief gedraagt. Die collega spreekt daarover eerlijk en open met familie op een wijze die jou aanspreekt. Jij vindt het altijd lastig om vervelende boodschappen te brengen naar familie. Het lijkt dan net of jij je werk niet goed doet. Je wilt leren om slecht nieuws gesprekken te voeren met familie. Maar hoe?

Beschrijf op maximaal 1 A4

1. De situatie waarin gedrag voorkomt dat je wilt aan of afleren (zie voorbeelden).
2. In de **IK** vorm beschrijf je in enkele zinnen wat je wilt aan of afleren.
Formuleer de zinnen concreet.
Ik wil leren
3. Vervolgens beschrijf je hoe je denkt dat doel te bereiken.
Welke vaardigheden heb je daarbij nodig?
Wie kan je daarbij helpen?
4. Als laatste schrijf je op wanneer je het doel hebt bereikt.
Dus gewoon een voor jou haalbare uitdagende datum noteren.

Je reflecteert regelmatig op de voortgang. Beschrijf kort;

- 1) Wanneer je hebt geoefend,
- 2) In welke situatie
- 3) Wat ging goed, waar ben je tevreden over,
- 4) Wat kan beter, hoe wil je dat gaan aanpakken.

De medewerker krijgt het portfolio-instrument als volgt aangeboden:

- via het @-learn portal van de organisatie³.
- na een gesprek met een coach of leidinggevende ontvangt medewerker een papieren versie.
- als logisch vervolg op het maken van een teamportfolio met het gehele team

3.2 Team portfolio

Een teamportfolio is bij uitstek geschikt als hulpmiddel om organisatiebrede ontwikkeling waar ander gedragsrepertoire van de medewerkers wordt verwacht te implementeren. **Het ontwikkel proces van een teamportfolio wordt altijd begeleid door een coach!** Het maken van het teamportfolio neemt een aantal weken in beslag. De coach plant vooraf de bijeenkomsten met het team. Bij voorkeur kort op elkaar. Afhankelijk van de grote van het team moet voor alle bijeenkomsten een uur à anderhalf uur worden uitgetrokken. In weken uitgezet als volgt:

- Week 1. Eerste opzet teamportfolio
- Week 2 tot 4. Vaststellen teamportfolio en eerste opzet individuele portfolio
- Week 5 tot 7. Korte check op werkafspraken en bepalen welke interventie instrumenten gebruikt gaan worden.

Voorafgaand is het aan te bevelen dat er een meting met behulp van het model van Karasek wordt gedaan. Deze meting geeft antwoord op de vraag of er binnen het team voldoende ruimte is om te leren. Door oa. regelruk en toezicht en verantwoordingsplicht is het niet ondenkbaar dat er aan medewerkers een ontwikkeling wordt gevraagd waar zij in de huidige situatie niet aan kunnen voldoen. De context waarin ontwikkeling wordt gevraagd zal dan eerst geoptimaliseerd moeten worden. Er is een aparte handleiding geschreven waarin methode en gebruik van het model van Karasek inclusief meting wordt uitgelegd.

² De voorbeelden worden aangepast aan de specifieke context waar de medewerker in werkt.

³ Zie ook www.gewoonsolo.nl

Week 1.

- a. Om een teamportfolio te maken wordt er in gesprek gegaan met het team (zo nodig inclusief de leidinggevende). Aan hen de vraag wat jullie opdracht in het kader van zelfsturing? Gedurende het teamgesprek worden kansen en belemmeringen om gewenst gedrag te leren gelokaliseerd. Het meest urgente probleem wordt als eerste aangepakt. Hierna wordt ingegaan op wat het team nodig heeft deze acties te ondersteunen.
Gebruik hierbij de Power point presentatie DOE GEDRAG!
- b. Het team schrijft het teamportfolio. De coach heeft de rol van procesbegeleider.

Beschrijf op maximaal 1 A4:

1. De situatie waarin gedrag voorkomt wat het team wil aan of afleren.
2. In de **WIJ** vorm beschrijft het team in enkele zinnen wat zij willen aan of afleren.
Formuleer de zinnen concreet.
Wij willen leren
3. Vervolgens beschrijft het team hoe zij denken dat doel te bereiken.
Welke vaardigheden hebben zij daarbij nodig?
Wie kan hen daarbij helpen?
4. Als laatste bepaal je samen wanneer het doel bereikt is.
Dus gewoon een voor jullie haalbare datum noteren.
En zoals eerder beschreven kun je ook tussenstappen (schaallopen) formuleren.

Week 2 tot 4.

Gedurende deze bijeenkomst wordt teruggekomen op de eerste bijeenkomst. Het concept teamportfolio wordt eventueel aangescherpt en vastgesteld. Iedereen committeert zich hieraan. Vervolgens legt de coach de relatie met het individuele portfolio. De coach bewaakt dat de acties een relatie hebben met de eisen die de organisatie stelt aan zelfsturing. De kernwaarden en taakeisen die gesteld zijn hiervoor belangrijke kaders. Vanuit de gezamenlijke opdracht wordt toegewerkt naar het individuele portfolio. Wat is de bijdrage van de individuele medewerker?
De coach heeft voor het team een passende werkvorm gekozen om de individuele portfolio's mee te maken.

Week 6 tot 8.

Tijdens deze bijeenkomst wordt besproken op welke wijze en met welke interventies het team de doelen wil behalen. De coach kan hier bij het team passende voorstellen doen. Nog één keer wordt gefocust op wat is nodig de doelen te behalen in het gestelde tijdsbestek. Kan een schaalloop⁴ interventie dit ondersteunen? Moet er intervisie geregeld worden? Welke vorm kiest het team om iedere dag aandacht te geven aan korte reflectiemomenten?

3.3 De rol van de coach

Coachen houdt in dat je een medewerker, collega of team helpt werkgerelateerde doelen te verwezenlijken en zich verder helpt te ontwikkelen. Als coach help je de ander leren. Niet door te onderwijzen, maar door te inspireren en te ondersteunen. Hierdoor ben je in staat het zelfreflecterende en zelfsturende vermogen van de coachee(s) optimaal te stimuleren.

3.4 Voeren van een teamgesprek

Om het teamgesprek te voeren is het belangrijk om gestructureerd en geordend te werk te gaan. Dit geldt overigens niet voor het teamgesprek alleen, maar zeker ook voor het hele coachtraject. Het portfolio is gebaseerd op het T-GROW-model van John Whitmore. Dit is een beproefd model om structuur aan te brengen in teamgesprekken. De gecoachten verhelderen actief de problemen, bedenken zelf oplossingen en veranderen daardoor met plezier. De kracht van het portfolio is dat door de resultaten van het gesprek kort en bondig SMART te beschrijven dit leidt tot een aantal overzichtelijke gedragsinterventies naar een duidelijk eindresultaat. De coach heeft de rol van procesbegeleider als ook die van gespreksleider. Van coaches wordt verwacht dat zij ervaring hebben met het coachen van individuele medewerkers en teams.

⁴ Een goede methode met betrekking tot het uitwerken van een teamportfolio is het schaalloop instrument. Hierin wordt met het team het einddoel vastgesteld alsook het vertrekpunt. Vervolgens worden er 4 a 5 tussenstappen beschreven. En aan die tussenstappen wordt ook een datum waarop die stap is bereikt gekoppeld.

Een doel waarvan je met elkaar verwacht dat jullie er gezamenlijk wel een jaar mee bezig zijn is uitermate geschikt om in kleinere stappen te beschrijven. De tevredenheid over de acties die jullie hebt gedaan is groter als je tussentijds ziet dat er vorderingen worden gemaakt. Lang uitkijken naar een doel kan soms moedeloos maken en voor je het weet zit het team of individuele teamleden in de valkuil "dat het toch nooit lukt". Als team kan je dan regelmatig een tussenbalans opmaken op weg naar het te bereiken doel!