

# Volop kansen voor roc's

## EVC ALS PRIKKEL VOOR VRAAGGESTUURD WERKEN

*Leven lang leren is landelijke en Europees beleid. Ook het beroepsonderwijs heeft daarin een taak. Mbo-instellingen moeten flexibeler worden als ze op het vlak van een leven lang leren een rol willen spelen. Eerst expliciet kiezen voor vraaggericht werken, daarna via EVC werken aan de invulling ervan.*

DOOR TIJS PIJLS

Voordat mbo-instellingen aan de slag gaan met vraagsturing zal eerst een principebesluit genomen moeten worden: gaan we wel of niet vraaggestuurd werken? In dit artikel wordt een aanpak beschreven om te komen tot een keuze voor vraagsturing. De aanpak is gebaseerd op de principes van Appreciative Inquiry of waarderend organiseren. Dit is een benadering om op een positieve, opbouwende wijze naar mensen, organisaties en situaties te kijken.

Mbo-instellingen gaan steeds vraaggestuurd werken. Enerzijds om in te kunnen spelen op vragen van leerlingen (maatwerk), anderzijds om in te kunnen spelen op vragen van bedrijven (contractactiviteiten en EVC). Een scan van de websites van roc's leert dat men optimaal wil opleiden voor alle doelgroepen, maatwerk biedt, flexibel is en trend houdt met ontwikkelingen in de regio. Ambities die niet altijd terug te zien zijn in de praktijk (van den Dungen). Prikkel worden blijkbaar niet altijd gezien of als urgent ervaren en intern doorvertaald. Zo ontstaat het beeld dat er keuzes worden gemaakt vanuit het 'mee moeten met de stroom'. Tijdens een seminar van het Max Goote Kenniscentrum werd geconstateerd dat er nog een lange weg te gaan is voordat we daadwerkelijk kunnen spreken over een 'roc als lerende school in de lerende regio'. Zo blijken de taakverschuivingen van roc's mede als gevolg van trage aanpassingen en een gebrek aan visie moeizaam te verlopen.

Leven lang leren blijft een loos concept als de mbo-instellingen regulier onderwijs en contractactiviteiten niet in één concept weten te bundelen. Het is vrijwel onmogelijk om contractactiviteiten los te zien van het reguliere onderwijs. Het is nodig dat roc's een visie ontwikkelen en zich op basis van deze visie positioneren in de regio. Hiervoor moet de keuze worden gemaakt wel of niet aan de slag met vraagsturing en achter de keuze staan. Is de keuze eenmaal gemaakt, ga er dan voor als onderwijsinstelling en profileer je als aanbieder van EVC.

**'Aandacht voor mensen is voorwaarde voor innovatie en veranderen'**

Onderwijsorganisaties zijn kennisintensieve organisaties die voor hun innovatie en prestatie afhankelijk zijn van het menselijk kapitaal. Dat betekent dat aandacht voor mensen een voorwaarde is voor innovatie en veranderen. Zij zijn het voertuig voor innovatie. Dat betekent dat organisaties kenniswerkers moeten binden en inspireren tot vernieuwing en verandering door ze de mogelijkheid te bieden zichzelf te identificeren met de values of hogere doelen van de organisatie, ook wel de missie of collectieve ambitie genoemd. Gedeelde waarden – van individuen en organisatie – genereren synergiezoekend samenwerkingsgedrag. Maar dan moet je wel bereid zijn om de ambitie

te bieden en inspireren tot vernieuwing en verandering door ze de mogelijkheid te bieden zichzelf te identificeren met de values of hogere doelen van de organisatie, ook wel de missie of collectieve ambitie genoemd. Gedeelde waarden – van

individuen en organisatie – genereren synergiezoekend samenwerkingsgedrag. Maar dan moet je wel bereid zijn om de ambitie

EVC, het ervaringscertificaat, is de afkorting van Erkennen van Verworven Competenties. Het is een diagnose-instrument om te kijken wat mensen kunnen in relatie tot een erkende beoordelingsstandaard. Via EVC kunnen aanbieders inspelen op vragen als: hoe kan ik zicht krijgen op de competenties van mijn personeel? Op welke wijze is versnelde scholing mogelijk voor mijn medewerkers? Hoe kan ik beoordelen of medewerkers kunnen doorstromen binnen mijn organisatie?

EVC is een middel om invulling te geven aan individuele loopbaanontwikkeling, voor loopbaantransities, maar ook voor HR-beleid en arbeidsmarktbeleid en vormt vaak het startpunt van een maatwerktraject. De praktijkervaring van de afgelopen jaren heeft geleerd dat onderwijsinstellingen die actief zijn met EVC winst behalen: vraaggestuurd werken, nieuwe doelgroepen bereiken, katalysator voor invoering van competentiegericht onderwijs, functiedifferentiatie naar rollen en samenwerking met bedrijfsleven zijn voorbeelden hiervan.



FOTO: LISA YOUNG

Leven lang leren blijft een loos concept als de mbo-instellingen regulier onderwijs en contractactiviteiten niet in één concept weten te bundelen.

intern door te vertalen en werkprocessen anders in te richten. Ervan uitgaande dat instellingen voor mbo een rol willen spelen op de markt van een Leven lang leren moeten ze veranderen. Het is zaak om de prestaties van de organisatie te verbeteren of te consolideren. Dat betekent volgens Homan (2007) dat verandering in de organisatie leidt tot concrete en duurzame veranderingen in het gedrag (denken en doen) van de medewerkers en managers. Systemen, modellen zijn hierbij hooguit middelen die ondersteunend zijn voor gedragsveranderingen. Ook Weggeman (2008) constateert, dat ondanks de invoering van allerlei innovaties kennisintensieve en taakgerichte organisaties nog steeds barsten van de regels en procedures. De uitdaging is het creëren van een werkzaam evenwicht tussen anarchie en planning & control, tussen horizontale en verticale regelsystemen. Veranderingen moeten van binnenuit komen, vanuit een positieve insteek. Vanuit het herkennen van kansen die vraaggestuurd werken biedt. Dat kan via Appreciativ Inquiry. De basisassumptie van conventionele aanpakken is dat organiseren bestaat uit het oplossen van een probleem. Een oplossing houdt dan in dat tekorten worden weggewerkt. Dat proces kent meestal de volgende fasen: vaststellen van de belangrijkste problemen en/of tekorten, analyseren van de oorzaken, analyse van mogelijke oplossingen en ontwikkelen van een actieplan (Cooperrider en Whitney, 1999). Problematisch aan deze benadering is dat bij aanvang al wordt uitgegaan van het onvermogen van een organisatie. Verder baseert men zich op een norm (de situatie waarin

alle problemen zijn weggewerkt) en wordt groei gezien als het invullen van de tekorten van de betrokkenen tussen de ist-situatie (= een onvermogen situatie) en de soll-situatie (= een in de toekomst gesitueerde vermogende situatie). Deze benadering, gecombineerd met een veelvoud van veranderingen in de afgelopen jaren, heeft in veel organisaties tot een soort collectieve vermoeidheid en moedeloosheid geleid. Mensen worden voortdurend met een veelheid aan problemen geconfronteerd en tegelijk met het onvermogen om in het hier en nu bekwaam te zijn.

### Vitaliteit

In contrast met deze aanpak is de onderliggende assumptie van Appreciative Inquiry niet dat er een probleem moet worden opgelost, maar dat er een oplossing is die in de armen kan worden gesloten. Dat betekent dat je moet beginnen vanuit positieve ervaringen, dingen die wel werken, die mensen enthousiast maken, vitaliteit geven. Je stelt dan vragen als wat is in deze concrete context al mogelijk geweest op het gebied

'Bereid zijn ambitie intern door te vertalen'

van vraagsturing en welke mogelijkheden zijn er om het in de toekomst nog beter te doen?

De waarderende benadering kan toegepast worden in haast alle veranderingsprocessen van mensen en groepen mensen. Zodra het proces van start gaat, wordt ook al de verandering in gang gezet. De waarderende benadering werkt in individuele gesprekken tussen collega's onderling, leidinggevende en medewerker. Ook waarderende trajecten in groepen zoals

### Verbeteren

Kijk terug op een moment uit de afgelopen periode waar je organisatie succesvol was met bijv. vraaggestuurd werken waarop je heel erg trots was. Een moment waar je met plezier en enthousiasme aan terug denkt en dat echt iets heeft opgeleverd voor je organisatie.

- ▶ Wat was deze ervaring: vertel concreet iets over de situatie (wanneer, waar, wat deed je, met wie, wat deden anderen, wat was het effect, wat is er zo speciaal aan deze ervaring)?
- ▶ Wat heeft het dan concreet opgeleverd waar je trots op bent: voor jezelf, voor je collega's en/of voor het bedrijf?
- ▶ Wat vond je goed aan de manier waarop jij hieraan alleen of samen met anderen hebt gewerkt? En wat maakt dat dit kon?
- ▶ Stel je een werkomgeving voor waarin jij dagelijks dergelijke succeservaringen kan hebben: wat zijn de belangrijkste zaken die je zou willen veranderen?
- ▶ Wat zie je dan heel concreet veranderen?
- ▶ Wat zeggen deze situaties over wie je bent en wat je drijft? Waar ligt je passie?
- ▶ Als je kijkt naar die passie en wat je drijft: is vraagsturing dan een onderwerp waarvan je zegt: als het bedrijf daaraan wil werken, wil ik daar gerust aan meewerken?

vrijwilligersgroepen, teams, cursusgroepen en zelfs hele organisaties tegelijk, zijn succesvol. Groepsleden helpen elkaar vaak ongedwongen om op verhaal te komen, en bieden elkaar een pak inspiratie.

De waarderende benadering is een prima werkwijze om uit te zoeken wat onderwijsinstellingen echt willen met vraagsturing. Pas dan kunnen ze een principekeuze maken die aansluit bij de ambitie van de organisatie. Wie zich bewust wordt van zijn ambitie, kan zich oriënteren op de toekomst. Daarmee ontwikkelen mensen opnieuw de motivatie om zelf hun toekomst te scheppen. Kiezen kan immers pas als je beseft dat je keuzemogelijkheden hebt. Wie zelf zijn 'spoor' ontdekt en voelt dat hij ook écht naar zijn toekomstideaal kan toewerken, ontdekt opnieuw keuzevrijheid en ervaart precies daardoor extra energie. Die energie kan de persoon dan inzetten om zijn toekomst waar te maken.

De eerste fase bestaat uit het formuleren van de gewenste ambitie op het gebied van vraagsturing. Resultaat is dat de ambities helder worden neergezet met draagvlak dwars door de organisatie.

### Concreet maken

Het ontwikkelen van visie en strategie kan niet losgekoppeld worden van het concrete werk. In vele organisaties merkt men dat het heel erg moeilijk is om visie en strategie zo concreet te maken dat medewerkers op alle niveaus dit kunnen vertalen naar hun concrete werk. Bij EVC projecten wordt voort-

durend de verbinding gelegd tussen visie over een gewenste aanpak en hoe dit zichtbaar kan worden in het concrete werk van alle dag. Kartrekkers spelen hierin een belangrijke rol. De ervaring van de afgelopen jaren heeft geleerd dat de rol en inzet van kartrekkers een van de cruciale succesfactoren is voor het laten slagen van EVC.

### Kartrekkers

Speciaal voor kartrekkers is een professionaliseringstraject ontwikkeld om EVC naar een hoger plan te brengen binnen de organisatie. De rolontwikkeling van de projectleider staat hierbij centraal. Aan de ene kant wordt gefocust op de persoonlijke professionalisering van de projectleider: wat heb jij als persoon nodig om EVC projecten succesvol uit te voeren en binnen de organisatie en op de agenda te krijgen van het college van bestuur. Hoe doorbreek je bestaande patronen die normaal als 'taken for granted' worden gehouden? Hoe geef je betekenis aan veranderprocessen waarin wenselijkheden worden gerealiseerd? Aan de andere kant wordt aandacht besteed aan de inhoudelijke ondersteuning (instrumenten, methodes enz.). Doel van het professionaliseringstraject: Het aanreiken van handvatten om EVC (verder) vorm te geven binnen de eigen organisatie. Via vier workshops, coaching en intervisie wordt gewerkt aan een plan van aanpak voor de invoering van EVC binnen de organisatie. De persoonlijke professionalisering van de kartrekker staat hierbij centraal.

Op deze wijze kunnen visie ontwikkeling, collectieve ambitie en projecten aan elkaar worden gekoppeld om vanuit een positieve aanpak te werken aan een totale aanpak. ■

*Tijs Pijs is werkzaam bij Cinop.*

#### Literatuur:

*Matthieu Weggeman, Kennismanagement: de praktijk, Scriptum Schiedam, 2e druk februari 2008*

*Dungen, van den, Pijs, Marcelis. EVC in het mbo: wat gaat goed, wat kan beter? CINOP 2009.*

*Het waarderend oog. Een introductie in Appreciative Inquiry. R. van Domburg. Creatie Atelier 2008*

*Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering. T. Homan. SDU, 2007*