

# TVOO

nr. 1

03 - 2011  
jaargang 1

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
l e r e n | t a l e n t | w e r k



## verbinding

### Interview

Joseph Kessels over werken en leren

### Margreeth Kloppenburg

De professional als rasverbinder

### Artikel van Albert Kampermann

Zin en onzin competentie management

# Kies ook voor een vitaliserende loopbaanstap!



## VOOR JE LOOPBAAN:

Individuele koersonderzoeken & outplacement



De beroepsopleiding tot loopbaanadviseur (post-HBO erkend)



*Nieuw* Verdiepende loopbaanworkshops



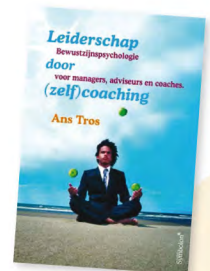
*Nieuw* De VistaNova Multiconsultdag

## VOOR JE (PERSOONLIJK) LEIDERSCHAP:

*Nieuw* Werkplaats vitaal leiderschap door Ans Tros



Executive Coaching



**KOM NAAR DE INFORMATIEMIDDAG**

Telefoon 0343 – 592 592

[www.vistanova.nl](http://www.vistanova.nl)

# verbinding



Wanneer een samenwerking vanuit kracht en gedeelde ambitie aangegaan wordt met een gemeenschappelijk doel voor ogen, in ons geval: het maken van een vakblad voor de HRD-professional, dan zie je hoe mensen verbonden worden om vorm te geven aan dit gezamenlijke doel. Handen slaan ineen, ideeën komen samen en netwerken worden gedeeld. De afbeelding op de cover laat zien dat vanuit verbinding de sprong in een gecalculerde verte, goed te nemen valt. Voeg aan dit recept nog een dosis geestdrift, kennis en kunde toe, waarbij het spreekwoordelijke geheel meer is dan de som der delen, en je merkt hoe een groep gedreven professionals, ondersteund door een adviescommissie en uitgeverij, al gauw die redactie vormt die in een relatief korte tijd tot realisatie van een vakblad weet te komen. Een vakblad dat klankbord is voor zowel bedrijven, wetenschap als overheid op nationaal en internationaal niveau.

Het thema verbinding is aansprekend vanuit diverse invalshoeken. Naast het gegeven dat verbinding aan onze eigen start appelleert, staat het ook aan de basis van de werkwijze van High Impact Learning. Het daadwerkelijk aangaan van verbindingen maakt dat je als in- of externe HRD-professional of lijnmanager echt impact kunt hebben. Het is juist vanuit deze verbinding dat de mogelijkheid ontstaat verantwoordelijkheden in het leer- en performanceproces bij de lerenden te laten, waardoor je het leren optimaal kunt faciliteren. Je kunt als professional echt het verschil maken. Agnes Zandvliet schrijft hier boeiend over in het themablok. We zijn trots eveneens een noemenswaardig aandeel aan wetenschappelijke artikelen en promoties te mogen presenteren. Prof. dr. Lidewey van der Sluis zet de toon door in haar inleiding voor deze rubriek te schrijven over het veranderde karakter tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, ontstaan door de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Dankzij aandacht en waardering voor wie iemand is en wat hij doet, krijgen mensen op de arbeidsmarkt energie. In het katern Praxis, waar rubrieken gebaseerd op de diverse beroepsrollen zijn ondergebracht, wordt ingezoomd op de praktijk. Vanuit zijn rol als adviseur, vertelt Joseph Kessels aansprekend over ondermeer de verschuiving van de formele opleiding naar leren op het werk zelf.

Dat een blad maken per definitie het resultaat is van ineengeslagen handen, zal u niet verbazen. Zoals Karin Derksen beschrijft in haar artikel, blijken zowel de identificatie met een gemeenschappelijk doel als de verbinding vanuit nieuwsgierigheid naar een ander perspectief, een vruchtbare bodem voor leren en innoveren. Deze open houding naar elkaar bevalt ons goed. Ook wij kregen energie, naar ik wens met impact. Ik hoop dat u door de inhoud van dit nummer geïnspireerd raakt en er mee uit de voeten kunt binnen uw eigen professie. We horen het graag!

## **Audrey de Jong**

*Hoofredacteur*

*Reageren? hoofredacteur@tvoo.nl*



**Belangen verbinden als professional**

*Margreeth Kloppenburg*

**Vertrouwen in de organisaties daalt**

*Carlos Estarippa*

**High Impact Learning: inspiratie en spiegel voor vakmanschap**

*Agnes Zandvliet*

**Na MD, nu ook Professional Development**

*Andreas Jansen*

**Samen slimmer door verhalen**

*Saskia Tjepkema*

**Column: Verbindt een sleutelbos?**

*Karin Brugman*



**Inleiding: De onzichtbare hand in moderne arbeidsrelaties**

*Lidewey van der Sluis*

**Verbinden met competentie management**

*Albert Kampermann*

**Invloed homogene subgroepen op leren en presteren van teams**

*Joyce Rupert*

**Combinatorische innovatie**

*Paul Louis Iske*

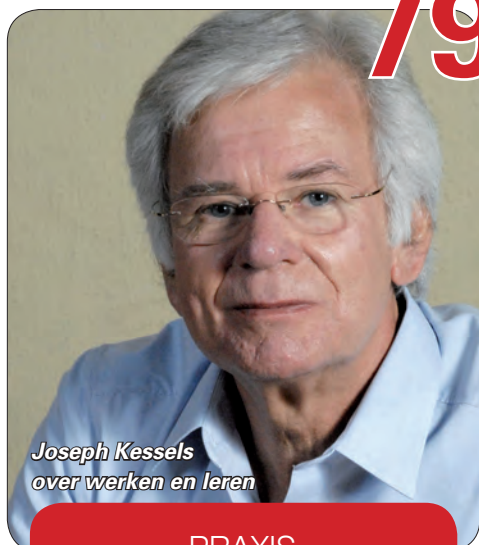
**Interactie praktijk en wetenschap**

*Karin Derksen*

**Wetenschap**

*Samenvattingen, promoties, oraties*

79



*Joseph Kessels  
over werken en leren*

PRAXIS

126



*Robert Quinn  
over het dictaat van de middelmaat*

IN ONTWIKKELING

**Voice Dialogue toegepast op de kunst van het kiezen**

*Peter Peters, Ine Bimbergen* 72

**Interview Joseph Kessels over werken en leren**

*Ilse Engwirda* 79

**Speed sparren bij Buitenlandse Zaken**

*Charlotte Staats* 84

**Kotsend in de coulissen**

*Karin de Galan* 89

**Leiderschap als sleutel voor organisatieontwikkeling**

*Ria van Dinteren* 92

**Casus**

99

**Team sociomapping**

*Thomas de Vries* 100

**Wat kunnen we leren van hersenonderzoek?**

**En wat niet?**

*Alexander van den Berg* 107

**Column: Quo Vadis?**

*Jolanda Botke, Rick de Rijk* 114

**Een eigentijds lerende overheid**

*Hans Lingers, Nelly Spanjersberg* 115

**Online professionaliseren voor HRD-professionals**

*Sibrenne Wagenaar, Joitske Hulsebosch* 120

**Robert Quinn over het dictaat van de middelmaat**

*Rob Visser* 126

**Congresverslagen**

131

**Vereniging**

137

**Nieuws**

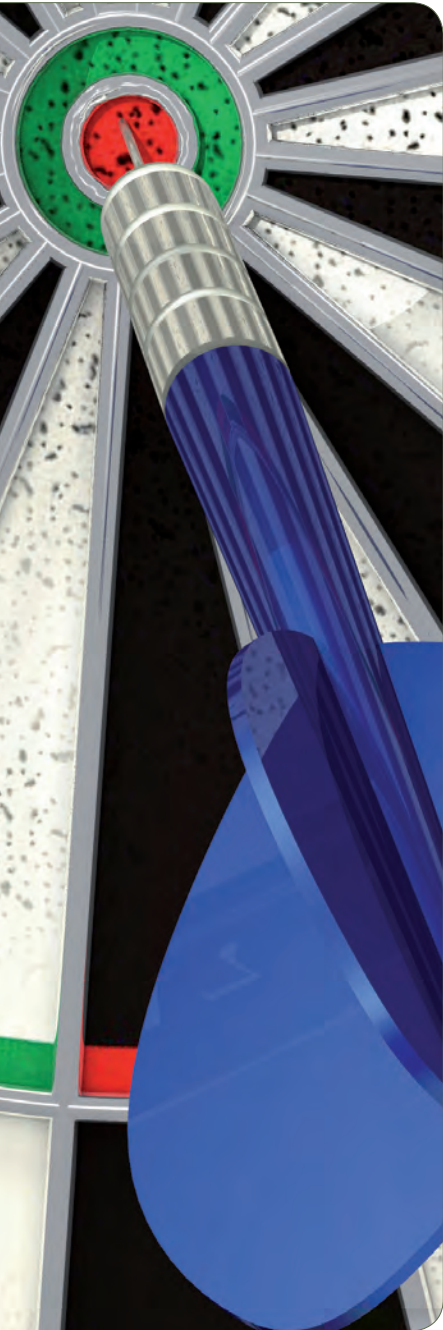
141

**Boeken**

144

**Agenda**

150



■ Margreeth Kloppenburg

# Belangen verbinden als professional

Een grote klant vraagt een financieel specialist voor een deel van zijn organisatie de boeken door te lichten. Een opdracht van zo'n 25.000 euro. De professional doet dit en vindt geen gekke dingen. Zijn rapport bestaat dan ook uit de bevestiging dat de klant het goed voor elkaar heeft. De manager van de financiële professional vindt dit geen goed rapport. Hij vindt dat de professional geen waarde toevoegt aan de wereld van de klant. Een klant betaalt geen 25.000 euro om te horen dat het allemaal in orde is. Wat nu?

Dit uit de praktijk afkomstige voorbeeld is illustratief voor een groot aantal dilemma's dat voortkomt uit de voortdurende spanning die bestaat tussen de drie belangrijkste spelers in het professionele spectrum: de klant met zijn vraag, de organisatie die doelstellingen wil halen en de professional die zowel graag zijn klant wil helpen alsook zijn eigen organisatie van dienst wil zijn. Over dit type dilemma's, die zich vaak afspelen tussen geld en geweten, wordt nauwelijks gesproken in professionele organisaties, of op zo'n manier dat er weinig van geleerd wordt. De manager vertelt wat gewenst is binnen de gestelde kaders, de collega hoe hij het zou doen en tijdens het

overleg staan vraagstukken als deze maar zelden op de agenda. En dat zou nou net wel moeten, want het zijn juist deze kwesties die maken dat helder wordt waar de professional en de organisatie waar hij voor werkt, voor staan en wat zij willen betekenen voor de klant. Het maakt meteen duidelijk waarop de verbindingen tussen de verschillende 'stakeholders' precies gebaseerd zijn.

Laten we vooropstellen dat er altijd dilemma's zullen zijn. Dus hoe slim professionals, klanten en organisaties er ook mee omgaan, er dienen zich altijd weer verse dilemma's aan. Maar er is flinke winst te boeken in het terugbrengen van spanning, wanneer teams van professionals (en dat is dus inclusief manager) gewend raken lastige dilemma's goed met elkaar te bespreken en zo te investeren in betere en kloppende verbindingen tussen de verschillende

'stakeholders'. Het is de manier om de zo dringend gewenste gedragsnormen, die nu bij financiële professionals veel gevraagd worden, echt praktische betekenis te geven. Het team leert zo te werken binnen een normenkader dat doorlopend getoetst en aangescherpt wordt. Dat wat gedragscodes, inspectieorganen en tuchtcommissies niet voor elkaar krijgen, dient zich aan in het leren hanteren van dilemma's die voortkomen uit de belangen die soms overeenkomen, maar evenzo vaak botsen. Voor de professional betekent dit niet langer eenzaam rondlopen met ogenschijnlijke kleine kwesties, maar samen met andere belanghebbenden goed kijken naar de keuzes die voorliggen.

**Het speelveld van de professional**

In figuur 1 is het speelveld van de professional weergegeven met de belangrijkste partijen:



Figuur 1. Het speelveld van de professional

de klant, de dienstverlenende organisatie en de professional. Bij professionele dilemma's is het niet eenvoudig te spreken over een van deze drie zonder de andere meteen te noemen. Belangen zijn dik met elkaar verbonden en botsen tegelijkertijd. Veranderingen in de dynamiek in de driehoek leiden ogenblikkelijk tot andere afwegingen, andere opties en andere keuzes. Ook buiten de driehoek is er nog een wereld waar rekening mee gehouden dient te worden; die

van de morele en wettelijke kaders, waarbij wettelijke kaders vastliggen en morele opvattingen nogal eens veranderen. Zo handelden financiële professionals met hun woekerpolissen binnen de grenzen van de wet, maar werd hun handelen later als moreel verwerpelijk gezien. Soms noopt de publieke opinie een beroepsgroep tot aanpassing van dat wat gewoon leek te zijn. Protesten tegen tarieven van interim-managers, rollen bij accountants als adviseur en ook controleur;



het zijn voorbeelden van een wereld buiten de driehoek die invloed uitoefent.

**Professional als verbinder tussen organisatie en klant**

De relatie tussen de organisatie en de klant is een institutionele relatie. Er is geen werkelijk, menselijk contact; dat is belegd bij de professional die aan het werk is bij de klant. Hij vertegenwoordigt zijn organisatie in alles wat hij doet of nalaat. Raakt hij in het nauw doordat ofwel de klant, ofwel zijn organisatie of hijzelf situaties creëert die ingewikkeld of ondoorzichtig zijn, dan staat hij er vaak alleen voor. En het is ook des professionals om te denken dat hij kwesties zelf dient op te lossen, terwijl er meer ‘stakeholders’ betrokken zijn. Het is daarom belangrijk om in teams van

professionals meer tijd te besteden aan kwesties die individueel lijken, maar in feite consequenties hebben voor alle spelers. De sleutel ligt in het versterken van de

De sleutel ligt in het versterken van samenwerkingsrelaties

samenwerkingsrelaties in de driehoek: investeren in betere verbindingen.

In tabel 1 wordt een aantal veelvoorkomende voorbeelden weergegeven en wordt aangeduid hoe samenwerking kan leiden tot meer en beter resultaat op de langere termijn.

Wat nu teveel gebeurt	Beter werkt
Diensten verkopen die organisaties en professionals nog niet waar kunnen maken, maar wel het volle pond vragen.	Samen met de klanten oplossingen ontwikkelen waarbij het een voordeel is dat hij dit als eerste met jou doet en hem daar de vruchten van laten plukken.
Snel iets verkopen als de kans zich voordoet, want binnen is binnen.	Klantbelang vooropstellen en rustig onderzoeken of de klant de juiste keuze maakt voor zichzelf, in het volle vertrouwen dat dit zich later uitbetaalt.
Geen nee durven zeggen, terwijl je dat wel zou moeten doen, uit angst dat je dan de opdracht niet krijgt.	Eerlijk zijn in je opvattingen bij de klant als dat in zijn belang is. Het risico durven nemen vanuit het besef dat de klant ermee geholpen is.
Professionals laten functioneren als ‘lonely cowboys’: eigen ding doen in eigen koninkrijk.	Professional als ‘teampayer’: eigen expertise uitbouwen in samenhang met die van collega’s en in lijn van de ambities van de organisatie.

Tabel 1. Versterken van samenwerkingsrelaties

Onderstaand stappenplan, dat een andere opzet kent dan de doorsnee intervisie, helpt professionele teams (of andere soorten samenwerkingsverbanden) dilemma's zo door te spreken dat ze rendement opleveren voor de toekomst van het team en de relatie met de klant. Het maakt normen helder en geeft het team de kans elkaar daar collegiaal op te toetsen.

Zo versterkt de professional niet alleen de verbinding met zijn eigen team, maar weet hij ook veel meer kleur te bekennen bij de klant en krijgen normen praktische betekenis.

Door op deze manier dilemma's uit te zoeken oefent het team in het toepassen van een gezamenlijk normenkader. Wat vinden we wel en wat vinden we niet doorslaggevend in onze omgang met de klant? In hoeverre vertegenwoordigen wij met elkaar onze organisatie op de best mogelijke manier? Natuurlijk vergen deze gesprekken eerst tijd, maar uiteindelijk leidt juist dat ertoe dat er op langere termijn snellere en beter doordachte besluitvorming plaatsheeft over dit soort dilemma's van zelfbewuste en betrokken partijen. En dan bedoelen we alle partijen in het professionele spectrum. Want ook de klant

## **Stappenplan:**

### **van individueel beleefd dilemma naar werkbaar normenkader van het team**

#### **Stap 1: Dilemma in kaart brengen**

- Wat is de kwestie en daarbinnen: wat is het morele punt? (Het helpt hierbij als u woorden gebruikt als: mag ik, kan ik, is het geoorloofd om...)
- Wie zijn de betrokken 'stakeholders'?
- Wiens beslissing is dit?
- Is alle relevante informatie op tafel?

#### **Stap 2: Dilemma gezamenlijk maken**

- Wordt het dilemma door het team in voldoende mate herkend? Anders herformuleren totdat er een gezamenlijk, herkenbaar dilemma ligt.
- Is dit een dilemma dat van belang is voor het team en de langere termijn?

#### **Stap 3: Dilemma uitpluizen**

- Welke opties zijn er? Welke ervaringen liggen er?
- Wat zijn argumenten voor en tegen?
- Wat is precies het morele element? Wat vinden wij ervan?
- Hoe willen we als team daarmee omgaan?
- Welke normen klinken door in onze afwegingen?
- Wat vinden wij blijkbaar belangrijk als team in de omgang met 'stakeholders'?

#### **Stap 4: Conclusies trekken en norm expliciteren**

- Welke conclusies trekken we en hoe onderbouwen we dat?
- Wat is dan de opbrengst/schade voor de 'stakeholders'?
- Hoe kunnen we de schade beperken en de opbrengst vergroten?
- Is dit een werkbaar norm waar we achter staan als team?
- Wat levert dit onze klanten en onszelf op voor de langere termijn?

moet betrokken worden in het bespreken van dilemma's. Zo blijft het een dynamische samenwerkingsvorm in plaats van de in beton gegoten omgeving die het nu vaak is. De professional speelt een sleutelrol hierin als verbinder van belangen, maar gaat daar heden ten dage, steeds vaker, aan ten onder. Met als gevolg demotivatie, lamlendigheid, minder trots zijn op het eigen vak en een vlucht uit het eigen vakgebied. En dat is niet alleen onnodig maar bovenal erg jammer.

### Een praktijkervaring

Een team van financiële professionals dat investeringsaanvragen beoordeelt, krijgt een voorstel binnen voor een project met de vraag of zij dat willen financieren. Het lijkt veelbelovend, alleen is het niet helemaal te overzien wat nu precies de schade aan het milieu op langere termijn zal zijn van het te ontwikkelen procedé. De bank heeft als uitgangspunt dat het investeert in projecten die dat wel doen en daarmee, in de visie van de bank, werkelijk bestaansrecht hebben. Er vindt een flinke discussie plaats binnen de bank waarbij de centrale vraag telkens is: willen wij investeren in een project waarvan we de gevolgen voor het milieu niet volledig kunnen overzien? Juist door dit debat met elkaar aan te gaan, onderzoek te doen en 'stakeholders' te betrekken, zijn alle partijen zich goed doordrongen van de grondslagen van hun organisatie en zien ze allemaal de zorgvuldigheid van het keuzeproces. De discussies helpen de individuele professional op langere termijn om andere investeringsaanvragen langs dezelfde meetlat te leggen. In dit voorbeeld koos men ervoor, na veel wikken en wegen, om niet te investeren.

Een professioneel team dat vaardig alle verschillende belangen integreert en investeert in stevige samenwerkingsrelaties, ziet zichzelf als een volwassen team. Het houdt in alle redelijkheid rekening met de gerechtvaardigde

wensen van 'stakeholders' en zoekt daarbij ook actief naar oplossingen. Het team voelt zich verantwoordelijk daar verbetering in aan te brengen, zonder de eigen belangen te veronachtzamen. Botsingen tussen belangen ervaart het team als een gemeenschappelijk vraagstuk: bij de oplossing ervan moet elke beslissing worden gedragen door alle partijen en iedere partij moet een maximale kans krijgen om haar eigen inbreng te leveren. Opgeteld is de goede professional een rasverbinder: het lukt hem belangen binnen wettelijke en morele kaders zo met elkaar te verenigen, dat zowel klant als collega daar plezier aan beleeft. ■



**Margreeth Kloppenburg is co-auteur van Eerlijk Scoren! De professionele balans tussen target en integriteit. Eerder schreef zij - ook samen met Jaco van der Schoor - Hoera, een conflict! en Leve het Verschil! Ze is gespecialiseerd in het begeleiden van teams van professionals in de zakelijke dienstverlening. [www.eerlijkscoren.nl](http://www.eerlijkscoren.nl)**

### Literatuur

- Bernasek, A. (2010). *The integrity of economics*. Harper Collins.
- Maister, D., Green, C. & Galford, R. (2002). *The Trusted Advisor*. Simon & Schuster.
- Covey, S.M.R. (2008). De snelheid van vertrouwen. *Dat wat alles verandert*. Business Contact.
- Lorsch, J. & Tierney, T. (2002). *Aligning the Stars. How to succeed when professionals drive results*. Harvard Business School Press.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum.

Een Cedeo erkenning 'Bedrijfsopleidingen'  
is niet te koop  
maar wel te verdienen...



\* Cedeo is een onafhankelijke intermediair die het keurmerk *Cedeo-erkend* verleent aan organisaties actief op het terrein van human resources improvement. Cedeo doet dit op basis van de criteria klanttevredenheid, kwaliteit, continuïteit en klantgerichtheid.



# ...bij uw klanten

Een Cedeo erkenning staat richting prospects gelijk aan een aanbeveling door uw huidige klanten. Van hen is kennelijk minimaal 80% positief over uw performance, klantgerichtheid en de samenwerking. Want dat is de score die u nodig heeft om het Cedeo keurmerk te mogen (blijven) voeren. De Cedeo erkenning is gebaseerd op regelmatig klanttevredenheidsonderzoek onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Uw Cedeo keurmerk geeft potentiële klanten houvast bij de inkoop van cursussen, trainingen en andere HR-diensten.

Cedeo erkenning: **Leidraad** als u een HR-dienstverlener zoekt. **Onmisbaar** als u een HR-dienstverlener bent.



Ga voor meer informatie over de procedure om Cedeo-erkend te worden naar [www.onderscheiddoorerkenning.eu](http://www.onderscheiddoorerkenning.eu)



■ Carlos Estarippa

Vertrouwen in organisaties daalt

# Blijf gezond met de Schijf van Vijf

**Een organisatie heeft het vertrouwen van medewerkers en klanten nodig om gezond te blijven. Maar wereldwijd blijkt nu al tien jaar dat het vertrouwen steeds verder slinkt. Het is belangrijk om dat afgenomen vertrouwen te herstellen en versterken. Dat kan met de Schijf van Vijf van het vertrouwen.**

Vertrouwen versterkt de innovatiekracht, de flexibiliteit, het incasservermogen en de productiviteit in een organisatie. Het vergroot de motivatie en betrokkenheid van mensen.

Klanten en externe samenwerkingspartners zoeken betrouwbare organisaties.

Maar er is een duidelijke trend waar te nemen dat het niveau van vertrouwen in organisaties onder druk staat. Dit blijkt uit wereldwijd onderzoek van het pr-bureau Edelman, gedurende de afgelopen tien jaar. In Nederland werd in 2009 de Nationale vertrouwensmonitor (Lingemans, 2009) uitgezet onder ruim 1400 respondenten uit het MKB. Vanwege het gestegen aantal juridische geschillen in het MKB, werd onderzocht

of het niveau van vertrouwen was toe- of afgenomen. Ook in dit onderzoek is de trend dat het niveau van vertrouwen is afgenomen.

Begin 2010 deed ik samen met de Orde van Organisatie Adviseurs een verkennend onderzoek naar vertrouwen in organisaties. Alle 24 geïnterviewde organisaties waren het erover eens dat vertrouwen bepalend is voor het succes van de organisatie. Bij de vraag hoe zij hun eigen organisatie zouden kwalificeren, gaven slechts vijf van de 24 aan een hoog niveau van vertrouwen te hebben, twaalf rapporteerden een gemiddeld niveau en zeven een laag niveau (Estarippa, 2010).

### Machteloosheid en cynisme

Aan dit verminderde vertrouwen dragen twee belangrijke ontwikkelingen bij. Ten eerste is er al jaren een democratisering gaande in de maatschappij en dus ook in bedrijven, die laat zien dat burgers en medewerkers minder gezagsgevoelig worden (Meulenhoff, 2008). Deze verminderde gezagsgevoeligheid leidt tot minder vertrouwen. Tegelijk is er door toenemende transparantie in bedrijven een beter inzicht in het falen van organisaties gekomen, ook voor de werkvloer. Medewerkers zijn beter geïnformeerd. De reeks van bedrijfsschandalen die voorafgingen aan de huidige crisis, heeft het wantrouwen tegen bestuurders en leiders in organisaties verder gevoed. De zogenoemde graaicultuur heeft sterke twijfels gezaaid over de oprechtheid en intenties van het leiderschap in organisaties.

Een tweede ontwikkeling is de toenemende complexiteit van het werk, sterkere onderlinge afhankelijkheid en een toenemende technologische afhankelijkheid. Daardoor zijn we juist minder in staat om eigenhandig zaken te organiseren en te sturen. Medewerkers zien scherper waar het misgaat in de organisaties, maar oplossingen vragen meer dan wat zij

eigenhandig kunnen doen. Medewerkers ervaren een sterkere behoefte aan zelfsturing en zien zich tegelijk voor complexere problemen gesteld die niet eenvoudig op te lossen zijn. Een gevoel van machteloosheid en cynisme ligt op de loer en dit is een bron van wantrouwen.

### Schijf van Vijf

Deze beide ontwikkelingen zetten het vertrouwen op de werkvloer sterk onder druk. Organisaties zullen de komende jaren aandacht aan dit vertrouwen moeten besteden om te voorkomen dat het verder erodeert. De vraag is hoe je dit vertrouwen kunt herstellen en versterken.

Aanalogoos aan de gezonde eetwijzer, is er een Schijf van Vijf aandachtspunten die het niveau van vertrouwen op de werkvloer kunnen helpen versterken (Tonkens, 2010).

#### Versterken van vertrouwen op de werkvloer



Figuur 1. Schijf van Vijf

## 1. Versterken van vertrouwen is een sprong in het diepe

De neiging bestaat om vertrouwen als resultaat te zien, en niet als actie. We reageren vaak pas op vertrouwen als het ontbreekt. Vertrouwen is een actieve daad en is altijd verbonden met onzekerheid en risico. Vertrouwen geeft

per definitie geen honderd procent garantie, maar leert je wel om te gaan met risico's en onzekerheden. De meest effectieve manier om met vertrouwen te werken is door het eerst te geven. Want mensen zijn geneigd verwachtingen waar te maken en reageren positief op vertrouwen. Vertrouwen geven, vereist bereidheid en moed, en is een sprong in het diepe. Geef vertrouwen aan de werkvloer, organiseer het werk zo dat het gebouwd wordt op vertrouwen in plaats van controle.

## 2. Vormgeven aan nieuwe democratische verhoudingen

Leidinggevendens zijn geen alleswetters en medewerkers kunnen niet verwachten dat het management alles kan oplossen. Blind vertrouwen of blind wantrouwen moet plaatsmaken voor geïnformeerd vertrouwen. En dat betekent realistisch omgaan met onzekerheden van deze tijd. Herverdeling van verantwoordelijkheden, en verwachtingen bijstellen en meer realistisch maken, helpen om de nieuwe verhoudingen in te vullen. Door medewerkers meer te betrekken in de besluitvorming bied je als organisatie een platform om verantwoordelijkheid te dragen.

## 3. Delen van opvattingen en argumenten

Elkaar open vertellen welke redenen er achter meningen liggen, en ruimte creëren om op gezonde wijze met elkaar te discussiëren. Nieuwe democratische verhoudingen betekent niet dat iedereen evenveel gelijk heeft, maar wel dat ieders mening aandacht verdient. Het ontbreken van voldoende afstemming en communicatie leidt gemakkelijk tot misverstanden. En misverstanden zijn een bron van wantrouwen (Ciancutti, 2000). Vertrouwen kan groeien als je de



gelegenheid hebt om met elkaar te delen wat de verschillende opvattingen zijn en wat de achterliggende redenen zijn van iemands mening.

#### 4. Medewerkers dragen graag bij aan een groter geheel

Mensen willen betekenisvol werk doen en deel uitmaken van een groter geheel. Dit geloof staat soms onder druk in organisaties, en als het ontbreekt, mist er een belangrijke basis voor vertrouwen. Als alles is gericht op het voorkomen van misbruik, dan biedt dit geen goede voedingsbodem voor vertrouwen. Vertrouwen kan niet groeien als er geen ruimte en aandacht is voor gedeeld, gemeenschappelijk belang. Erkennen van deze behoefte is een belangrijke drager van vertrouwen.

#### 5. Aanspreekbaar zijn

'Het management' en 'de medewerker' zijn abstracte termen waar je gemakkelijk wantrouwen over kunt uitspreken. Het ontbreken van nabijheid en aanspreekbaarheid zijn bronnen van wantrouwen. Aanspreekbaar zijn als werkgever, als werknemer, als leidinggevende maakt gedeelde verantwoordelijkheid voelbaar. Het geeft de mogelijkheid om in de dagelijkse praktijk zaken te bespreken en bij te stellen. Aanspreekbaar zijn is het vijfde basisingrediënt voor het versterken van vertrouwen op de werkvloer.

Vertrouwen is hard nodig op de werkvloer en vraagt actief aandacht van de organisatie. Gericht werken aan het versterken van vertrouwen, draagt bij aan het vormgeven van nieuwe arbeidsverhoudingen. Bovendien biedt het een uitstekende basis voor nieuwe vormen van werken. ■



**Carlos Estarippa werkt als een van de weinigen in Nederland expliciet en gericht aan het versterken van vertrouwen in organisaties.**  
[www.estarippaconsultancy.nl](http://www.estarippaconsultancy.nl)

#### Literatuur:

- Ciancutti, Arthur R., Steding, Thomas L. (2000). *Built on Trust. Gaining competitive advantage in any organization*. Chicago: NTC/Contemporary Publishing Group, Inc.
- Cools, Kees (2007). *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*. Assen: van Gorcum
- Edelman (2009). *Edelman Trust Barometer*. [www.edelman.com](http://www.edelman.com)
- Estarippa (2010). *OOA verslag interviews*. [www.estarippaconsultancy.nl/nl/publicaties](http://www.estarippaconsultancy.nl/nl/publicaties)
- Lingeman, H. (2009). *De Nationale vertrouwensmonitor. Periodiek onderzoek naar vertrouwen in Nederland*. Deil: Winkle B.V.
- Meulenhoff, J.M., en anderen (2008). *De vertrouwenscrisis. Over het krakend fundament van de samenleving*. Amsterdam: Meulenhoff bv
- Tonkens, E. & Swierstra, T. (2010). '...de opgave van het komende decennium.' In: *Filosofie Magazine Special Vertrouwen*, pp. 20-26



■ Agnes Zandvliet

High Impact Learning:

# inspiratie en spiegel voor vakmanschap

High Impact Learning (HIL) van Brinkerhoff (2001) is voor ons als bureau nog steeds een inspiratiebron; een belangrijke verbindende schakel tussen leren en performanceverbetering. Je kunt het als een spiegel voor je vakmanschap gebruiken: maak je het verschil, heb je impact, ben je kritisch op je professie? De beelden die de spiegel laat zien, zijn niet altijd prettig: veel HRD'ers zijn 'out of business' en moeten al jaren nodig de kloof tussen training en bedrijfsactiviteiten dichten, aldus Arets (2010) in zijn blog van oktober jl. In dit artikel laten we ons een spiegel voor houden door zelfbewuste klanten: hun verhalen inspireren om echt verschil te maken.

## High Impact Learning

De kracht van Brinkerhoff is dat hij ons als professionals wist te verleiden meer te halen uit trainingen. Hij toonde goed onderbouwd aan dat slechts 20% van het effect van de training toe te wijzen is aan het moment van trainen zelf. 80% van het leren vindt plaats in de tijd voorafgaande aan een training en bij de begeleiding achteraf. Brinkerhoff spreekt ook wel van een voor-, tijdens- en natraject. Een bedrijf realiseert meer impact door organisatiedoelen en individuele leerdoelen met elkaar te verbinden. En dat dan ook bezielde te doen, door echt met elkaar in gesprek te gaan. Wij vinden dat de werkpraktijk dé plek is om te leren, te reflecteren en te verdiepen. Zeker als het om houdingsaspecten gaat. Een wereld te winnen dus.

De stap van HIL naar Human Performance Improvement (HPI) is niet zo groot.

Bij HPI is performanceverbetering het vertrekpunt: trainen is dan niet meer dan een middel, een vehicle om dat doel te bereiken. Vanuit de gewenste performance analyseer je de gewenste structuur en cultuur en bezie je samen met het management hoe je daar effectief in kunt interveniëren. Daarbij kijken we als HRD'ers en organisatieadviseurs tegenwoordig niet alleen meer naar het formele leren, maar ook naar het informele leren, (Derksen, 2009).

De weg naar HIL is soms lang, bochtig en vol kuilen. De klant is er niet altijd voor in om verder te kijken dan een training. Ook heeft je in- of externe klant zijn vraag en het beoogde resultaat in de eerste gesprekken nog niet altijd scherp. Het getuigt van vakmanschap als je als in- of externe professional actief met het management in gesprek gaat over High Impact Learning. In dit artikel schetsen we de drie processtappen die Brinkerhoff onderscheidt

in het proces naar HIL. Deze stappen zien we net als Boom (2006) als een cyclisch proces en voegen er een vierde gezichtspunt aan toe, te weten 'verbinding en verantwoordelijkheid'. Vooral in de eerste gesprekken met een in- of externe opdrachtgever, kan je vanuit dit gezichtspunt het verschil maken.

Ook schetsen we een praktische werkwijze die kan helpen de vraag van een in- of externe opdrachtgever, het gewenste resultaat en zijn (persoonlijke) motivatie als het ware af te pellen.

## Werkwijze vanuit High Impact Learning

Brinkerhoff beschrijft de volgende processtappen op weg naar High Impact Learning:

1. creëren van focus en intentie;
2. het verzorgen van hoge kwaliteit leerinterventies;
3. het bevorderen van prestatie- en performanceverbetering.

Hieronder werken we Brinkerhoffs processtappen nader uit en lichten 'verantwoordelijkheid en verbinding' als spiegel voor vakmanschap nader toe.

### **1. Creëren focus en intentie via effectmeting**

Als in- of externe HRD'er is de eerste stap het analyseren van de vraag van de potentiële opdrachtgever. Gaat het om kennis, vaardigheden of houdingsaspecten? Zijn de laatste twee aan de orde, dan kan HIL relevant zijn. Een tweede relevante analysevraag is die naar het gewenste effect (Obdeijn, 2010). Ziet een in- of externe opdrachtgever het volgende als resultaat van de training of interventie:

- ze doen het (performance);
- het levert zichtbaar productiviteit op (productivity);
- het levert geld op (profitability).

Is dit het geval, dan ligt er een stevige basis om met de opdrachtgever over HIL door te praten. Later in het proces worden natuurlijk

ook de focus en intentie van managers en lerenden verder uitgediept en aangescherpt.

**2. Hoge kwaliteit leerinterventies**

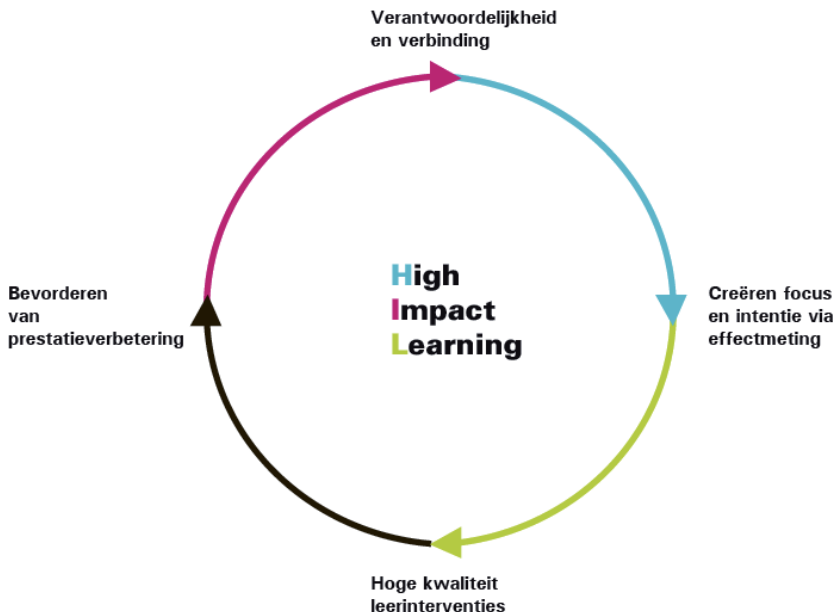
Na een positieve uitkomst van de vorige stap, is het zinvol om in gesprek te gaan over een ‘rijke leeromgeving’. In de afgelopen tien jaar werden er veel zogenaamde high impact trainingen aangeboden en vaak werd dan de effectiviteit vergroot door, voorafgaand aan de training, e-learning in te zetten. Dat kan voor het updaten van kennis een prima instrument zijn. Wil je als bedrijf de vaardigheden en houding van medewerkers verbeteren, dan is een co-creatie en –productie tussen leidinggevenden, lerenden en in- en externe HRD-ers veel effectiever.

**3. Het bevorderen van prestatie- en performanceverbetering**

De toepassing van HIL is pas echt succesvol als het in het werk zichtbaar is dat een training of interventie effect sorteert, zo leert deze processtap. Het werk biedt een rijke leeromgeving en heeft voor de lerende en zijn leidinggevende als voordeel dat de resultaten direct zichtbaar zijn. Als dat niet haalbaar is, kan ook leren rond het werk effectief zijn, mits de interventies en beoogde resultaten nauw gerelateerd zijn.

**Impact Map**

De Impact Map is één van de waardevolle instrumenten die Brinkerhoff ontwikkelde. Het is een schakel tussen de processtappen en ook tussen leren en performanceverbetering.



Figuur 1. Visuele weergave cyclisch proces HIL

**Via de Impact Map stellen managers de volgende vragen aan lerenden:**

- Wat wil ik leren?
- Wat ga ik doen met wat ik geleerd heb?
- Welke resultaten wil ik behalen?
- Welke organisatiedoelen komen hierbij kijken?

Zeker als je de vragen ook in omgekeerde volgorde stelt, zet je de lerende in de actiestand. Een voorbeeld van een door ons ontwikkelde 'map' vind je in kader 'Performance coaching'.

**Verantwoordelijkheid en verbinding als spiegel bij de toepassing van HIL**

In dit cyclische proces op weg naar HIL hangt het van de persoonlijke impact van in- en externe HRD-professionals en lijnmanagers af of een HIL-traject echt van de grond komt. Slagen wij er als in- en externe professionals in verbindingen binnen het bedrijf aan te gaan? Faciliteren we het leerproces door verantwoordelijkheden in de lijn en bij de lerenden te laten of te leggen? Gaan we in de eerste gesprekken op zoek naar de vraag achter de vraag, laten we professionele stevigheid zien? In de impressies van HIL-trajecten met klanten lichten we dit gezichtspunt nog iets meer uit. Het vormt de basis voor meer organisatie-impact.

**Een klant aan het woord over verantwoordelijkheid en verbinding**

"Verantwoordelijkheid laten nemen door het management, dat is voor mij de essentie van een leer- en performancetraject. Dus veel tijd en aandacht steken in het voortraject, dat verdient zich later terug." Dat zegt Folkert Sikkes, HR-manager bij Friesland Campina Consumer Products in Leeuwarden. "Je moet scherp zien te krijgen wat het

probleem is en waar je naartoe wilt werken.

Een cascademodel, dat gebruik ik als metafoor. Je vraagt managers zich uit te spreken over de koers, over de gewenste resultaten. Natuurlijk is dat eenvoudiger als ook de managementlaag boven hen een heldere visie heeft en die uitdraagt. Zo niet, dan ligt er bij hen en bij mij een verantwoordelijkheid hier actief mee aan de slag te gaan. Als professional heb ik hier ook een ontwikkeling in doorgemaakt: ik ontdekte dat mijn toegevoegde waarde en die van trainers vooral is om het verder leren in het werk te bevorderen."

"Verbinden is een belangrijke succesfactor voor performanceverbetering. Dat doe je zowel op inhoud als op relatie", zo geeft de betrokken externe HRD-professional aan. Folkert noemde het al: "managers in hun verantwoordelijkheid zetten is essentieel omdat ze dagelijks sturen en coachen op performance." Het versterken en effectief maken van relaties tussen verschillende lagen in het bedrijf, dat is voor mij de crux. Ook help je het beeld van de bedrijfsdoelen en dus van de gewenste performance scherp te krijgen. Leren en werken zijn in dit traject sterk verweven. Managers formuleerden samen met hun leidinggevenden concrete werkleeropdrachten. Onze rol was beide managementlagen te coachen op de gewenste performanceverbetering."

**Het beste van de klant**

Aan de hand van Brinkerhoffs processtappen en 'verantwoordelijkheid en verbinding', schetsen we hoe Zandbergen en Tempo-Team in hun praktijk invulling gaven aan High Impact Learning.

**Zandbergen**

**De context**

"De aanleiding voor ons management-developmenttraject is dat we andere financiers krijgen en op basis van output gefinancierd

gaan worden". Aan het woord is Karin Geschiere, Hoofd P&O van Zandbergen Jeugd- en Opvoedhulp. "Concurreren en verkopen, kwaliteit laten zien en dat alles tegen een lagere kostprijs: best een grote verandering. Beweeglijker zijn, dat is misschien wel de beste omschrijving. En dat moet in de teams gebeuren: vallen er opdrachten weg, dan zorgen de teams zelf voor nieuwe opdrachten."

**Verantwoordelijkheid en verbinding als spiegel voor vakmanschap**

"Middenmanagers zijn de spil in deze verandering. Sinds kort zijn ze integraal verantwoordelijk voor hun team. Het doel is meer profitability in combinatie met meer opdrachten binnenhalen en een blijvend gezonde financiële situatie realiseren. Nogal een verandering voor het middenmanagement, dat klopt. Ter relativering: het is de core business van ons bedrijf om jeugdigen te coachen naar gedragsveranderingen. Dus dan moet het ons zelf ook lukken om onze managementstijl aan te passen. Zelf verantwoordelijkheid nemen, ook veel dingen zelf doen, dat past bij ons als organisatie en is ook kostenefficiënt. Met het MD-traject zijn we nog maar net begonnen, maar de impact is nu al groot."

**Creëren focus en intentie**

De betrokken externe HRD-professional: "Om afdelingshoofden meer beeld te laten vormen van de gewenste situatie, stelden we via interviews kritieke werksituaties op voor drie resultaatgebieden, te weten: P&O, innovatie en inhoud en bedrijfsvoering."

**Hoge kwaliteit leerinterventies**

De externe professional: "In de kick-off met alle afdelingshoofden en hun managers koppelden we de kritieke werksituaties terug. Tijdens deze sessie fungeerde de belangrijkste financier als klankbord. Vervolgens bouwden de afdelingshoofden met behulp van deze situaties

en door ons gemaakt bouwstenen een eigen programma dat ze in de maanden daarna bij hun deels nieuwe werkzaamheden konden gebruiken: just in time, just enough."

**Het bevorderen van prestatie- en performanceverbetering**

Karin Geschiere: "Om de HIL-cirkel rond te maken: tijdens de reguliere HRM-gesprekkencyclus komen de SMART-afspraken over de resultaten van het middenmanagement aan de orde. Dat zijn deels kwantitatieve, deels kwalitatieve afspraken."

**Tempo-Team**

**De context**

Een verbetering van de salesresultaten door intercedenten, dat beoogde Tempo-Team. Salesmethoden waren eerder 'ingetraind'. Nu was het zaak intercedenten in actie te laten experimenteren, leren en presteren. Een half jaar geleden vond een sales focusdag plaats; tijdens het voor- en natraject werd echt het verschil gemaakt. De betrokken externe HRD-professional: "Als je als intercedent drie gesprekken had gepland met klanten kreeg je een toegangsbewijs tot de sales focusdag. De managers nodigden hun medewerkers uit en hadden ook tijdens de dag een cruciale rol."

**Verantwoordelijkheid en verbinding als spiegel voor vakmanschap**

"De context van sales focus was een veranderende leercultuur en meer 'co-productie' tussen HRD en de managers. Met dat laatste bedoel ik dat we als HRD steeds meer kijken wat we toe kunnen voegen en zo weinig mogelijk op de stoel van de manager gaan zitten." Aan het woord is Moniek Jacobs, senior adviseur HRD bij Tempo-Team. De betrokken externe HRD-professional: "In dit traject koos ik er bewust voor de verantwoordelijkheid voor het leer- en performanceproces niet over te nemen van

de opdrachtgever. Ik faciliteerde dat managers en lerenden in verbinding met elkaar konden leren. Het groeiproces dat ik hierin in de afgelopen jaren door maakte, betekende voor mij een doorbraak als trainer.”

**Creëren focus en intentie**

Moniek Jacobs: “Gestart werd met interviews met districtsmanagers. Dat gaf gevoel voor de doelen die zij wilden realiseren, voor de ‘colour locale’. Ook hebben we samen met de managers gekeken naar de leervoorkeuren van de doelgroep. De focus en intentie ontstonden doordat intercedenten niet zo maar deel konden nemen: eerst moesten ze drie afspraken plannen met potentiële klanten. Ook de managers groeiden in het voortraject toe naar hun rol als performance coach.”

**Hoge kwaliteit leerinterventies**

Moniek Jacobs: “Het was voor ons niet meer dan logisch dat de performance coaching bij managers kwam te liggen. Wij faciliteerden

ze in deze rol. Door managers te leren de juiste vragen te stellen, kregen en namen intercedenten eigenaarschap voor meer focus op sales. Op de sales focusdag zelf coachten managers de intercedenten vóór, tijdens en na de gesprekken met potentiële klanten. Ook ging elke intercedent met een collega mee op gesprek.”

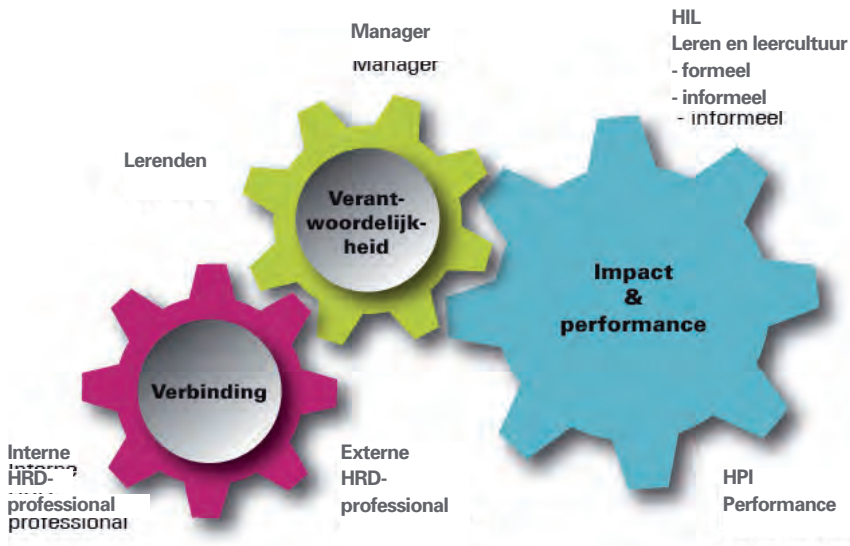
**Performance coaching**

De manager stelt de volgende vragen aan de intercedenten:

- Wat ging goed? (situatie)
- Wat wil je bereiken? (doel)
- Wat kan ik je bieden? (opties)
- Wat staat je te doen? (actie)

**Het bevorderen van prestatie- en performanceverbetering**

Moniek Jacobs: “Door de co-productie met het management mag het resultaat er zijn: 24



Figuur 2. De raderen die de HIL-processtappen in beweging brengen

intercedenten voerden 75 salesgesprekken en dat leverde na verloop van tijd een aantal nieuwe grote klanten op. Na de sales focus dag gaf een groot deel van de intercedenten aan meer zelfvertrouwen en lef te hebben." Moniek Jacobs: "Mijn ultieme moment was dat twee intercedenten aan 1500 collega's lieten weten dat het mede dankzij dit traject gelukt was die ene grote klant binnen te halen."

### High Impact Learning: een spiegel met impact

Je kunt HIL gebruiken om als in- of externe HRD'er op een andere manier in gesprek te gaan met het management. Daarnaast is het essentieel om ook 'verantwoordelijkheid en verbinding' aan de orde te stellen. Ze vormen de raderen die de HIL-processtappen in beweging zetten: op die manier ontstaat organisatie-impact. Dat is in figuur 2 visueel

weergegeven.

Maak je het verschil, ben je kritisch op je vakmanschap? Hoe verbind je als HRD-professional jouw kwaliteiten om het leren te bevorderen aan de resultaten die je opdrachtgever voor ogen heeft? Aan de hand van High Impact Learning van Brinkerhoff schetsten we een werkwijze waardoor je als in- of externe HRD-professional meer impact kunt hebben. Ter inspiratie lieten we bedrijven aan het woord: hun vaak persoonlijke verhalen laten zien hoe je als professional het verschil kunt maken. We eindigen met een citaat van Jean Couteau: "Spiegels zouden er goed aan doen, even na te denken voor ze de beelden terugkaatsen." ■

*Met dank aan de geïnterviewden, de collega's van Vergouwen Overduin in het bijzonder Remco Leon en de collega's van EMC.*



**Agnes Zandvliet is senior adviseur, trainer en coach bij EMC**  
[www.emc-leren.nl](http://www.emc-leren.nl)

### Bronnen

- Arets, J. (2010). *HRD: out of business*. Verkregen op 8 oktober 2010 van <http://nvo2leren.wordpress.com>.
- Boom, M. (2006). High Impact Learning: Kracht of loze kreet? *Management en Consulting*, 2006(6), katern Focus Education, pag. nrs 4 t/m 6.
- Brinkerhoff, R.O., & Apking, A.M. (2001). *High Impact Learning*. Cambridge: Perseus Publishing
- Derksen, K. (2009). *De eerste stap van 1.000 mijl. Een eerste verkenning van Informeel leren*. [www.karinderksen.nl](http://www.karinderksen.nl)
- Obdeijn, S. (2010). Zonder meten is training zonde van het geld. *Sales Management*, 2010(9), pag. nrs 8 t/m 10.

■ Andreas Jansen

# Na MD, nu ook Professional Development

Al enkele decennia krijgt de ontwikkeling van leidinggevenden aandacht in de vorm van Management Development. Met de opkomst van de kennis- en diensteneconomie en het stijgende aantal professionals (Kwakman, 2007) groeit het besef dat ook professionals gerichte aandacht verdienen. Echter weinig bedrijven weten expliciet invulling te geven aan Professional Development (PD). Dit artikel reikt drie handvatten aan voor de inrichting van PD. Naast een diagnosemodel om verschillende stadia van professionele ontwikkeling te herkennen, wordt aandacht besteed aan de inrichting van een functiehuis voor professionals. Tot slot worden drie stappen beschreven om persoonlijke groeikracht van professionals in de verschillende stadia te stimuleren.

## Diagnosemodel voor professionele functies

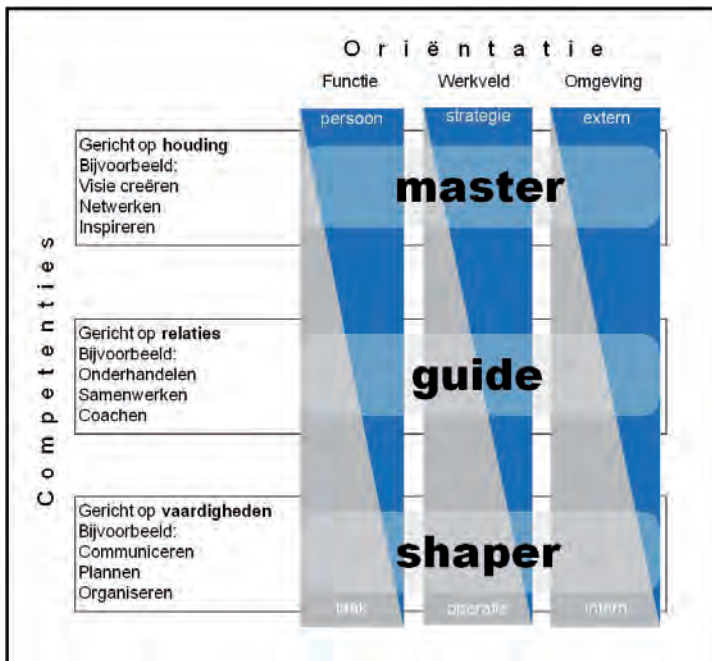
De functies van professionals zoals: inkoper, marketing medewerker of controller zijn doorgaans vastgelegd in functieomschrijvingen. Wil men echter als professional doorgroeien dan worden het af te leggen pad en de bij behorende ondersteuning doorgaans onduidelijker. Managers hebben over het algemeen



hun Management Development met specifieke programma's en loopbaanpaden, waarbij onderscheid in organisatieniveaus, competentieprofielen en resultaatgebieden wordt gemaakt. Het *leadership pipeline model* van Charan et al. is hiervan waarschijnlijk het bekendste (zie volgende paragraaf). Een dergelijke systematische indeling is er meestal niet voor professionals. Natuurlijk kennen bedrijven junior en senior medewerkers al of niet met sub-niveau A, B en C. Er ligt echter vaak geen vast model om de functies in te delen aan ten grondslag.

Het diagnosemodel dat we hier presenteren gaat ervan uit dat professionele ontwikkeling op twee vlakken plaatsvindt: het competentieniveau en de oriëntatie van de professional ten aanzien van functie, werkveld en omgeving (zie figuur 1).

- **Het competentieniveau**  
De meeste bedrijven hebben een standaard set van competenties die gebruikt wordt om aan te geven welke competenties voor het uitoefenen van een functie nodig zijn. Sommige van die competenties hebben meer te maken met een innerlijke houding en andere met vaardigheden. Over het algemeen is het zo dat voor de hogere functieniveaus meer competenties nodig zijn die afhankelijk zijn van een innerlijke houding (bijvoorbeeld visie of creativiteit) en voor de lagere gaat het meer om basale vaardigheden (bijvoorbeeld probleemanalyse of gespreksvaardigheid).
- **De oriëntatie van de professional**  
De verschuiving van de oriëntatie van de professional gedurende zijn ontwikkeling wordt zichtbaar op drie



Figuur 1. Diagnosemodel voor professionele functies

terreinen: functie, werkveld en omgeving. De functieoriëntatie verschuift van een normatieve/gestandaardiseerde taakopvatting naar een meer persoonlijke invulling. Steeds vaker geven persoonlijke nieuwe inzichten, overtuigingen en creativiteit het werk en daarmee de functie vorm. De werkveldoriëntatie verschuift van een operationele, naar een tactische en uiteindelijk naar een strategische invulling. Ten slotte is er ook nog een oriëntatie op de 'omgeving'. Die verschuift van een interne focus binnen het bedrijf steeds meer naar 'buiten', naar de externe markt of zelfs naar een maatschappelijke oriëntatie. Weggeman (2004) haalt bijvoorbeeld het onderscheid van Realin aan, hij spreekt over professionals die 'local' of 'cosmo' georiënteerd zijn.

Dit diagnosemodel (figuur 1) kan door bedrijven gebruikt worden om hun professionele functies in te delen en daarin groeipaden aan te geven. Tegelijkertijd kan de professional het zelf gebruiken om zijn 'groeistatus' vast te stellen en te ontdekken in welke richting hij nog wil en kan doorgroeien. Het model geeft inzicht in wat professionals precies dienen te ontwikkelen willen zij stappen zetten.

Ontwikkeling is een continu proces waarin lastig grenzen te trekken zijn. Toch biedt een indeling houvast. Historisch kenden we al een indeling van professionals in leerling, gezelschap en meester. In het model dat we hier presenteren hebben we als een verfijning van het meesterniveau een driedeling geadopteerd zoals die door Achmea grotendeels wordt toegepast in haar functiehuis (zie figuur 2).

### Een functiehuis voor strategische functies

In een functiehuis liggen de functies vast, zodat het mogelijk wordt functies met elkaar te vergelijken wat beloning en competentieontwikkeling betreft en loopbaanpaden zichtbaar te maken. De meeste

bedrijven kennen een functiehuis. Binnen grote bedrijven/organisaties (KLM, Philips, Shell, rijksoverheid) bestaat voor het strategisch belangrijke Management Development van 'high potentials' vaak een aparte afdeling met een eigen functiehuis, waarin met name de loopbaanstadia van algemeen en functionele managers terug te vinden zijn. Ook professionals zouden in een functiehuis voor strategische functies kunnen, misschien wel, moeten worden opgenomen. Een logisch gevolg van het willen behouden van talenten en de strategische noodzaak om als bedrijf voorop te lopen in de ontwikkelingen. Strategische ontwikkelingen die grotendeels afhangen van de inhoudelijke kennis en ervaringen van de eigen professionals en hun netwerken. In organisaties, waar de activiteiten bedrijfs- en/of afdelingsoverschrijdend en vaak multi-dimensioneel zijn, neemt aansturing via tijdelijke projecten en programma's toe. Dat maakt dat ook functies als project- en programmamanager een strategisch karakter hebben. In het functiehuis voor strategische functies kunnen we dan globaal drie lijnen onderscheiden, namelijk algemeen management, projectmanagement en professionals.

Voortbouwend op het bovenbeschreven Leadership pipeline model van Charan de Careerstages van BT Novations kunnen vijf generieke niveaus worden beschreven die zowel voor lijn- en projectmanagers, als voor professionals van toepassing zijn;

1. richting geven aan de gehele organisatie (strategisch);
2. richting geven aan (project) managers (tactisch);
3. bijdrage leveren door middel van anderen (operationeel);
4. onafhankelijke bijdrage leveren (junior/medior operatie);
5. werken onder nauwe supervisie/afhankelijk van anderen (starter operatie).

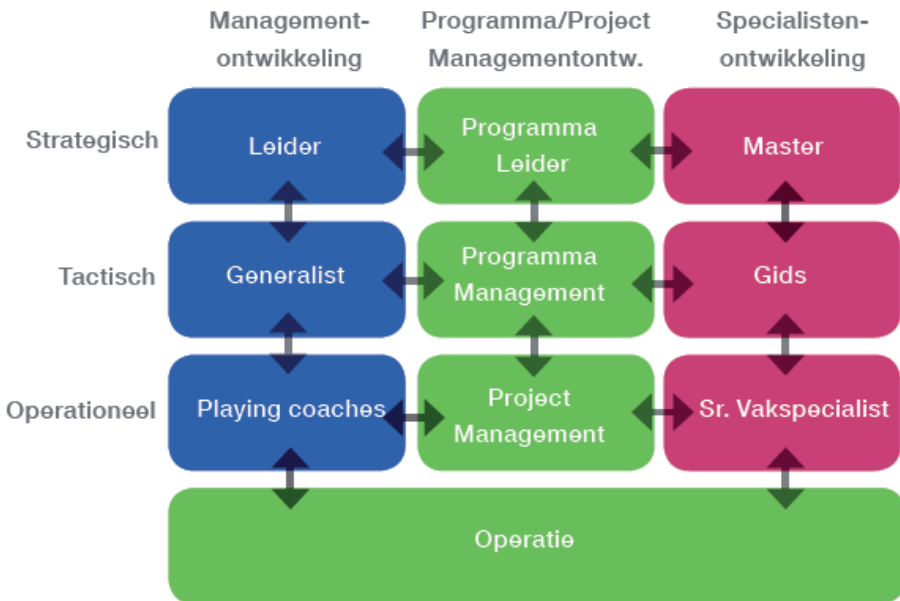
Het functiehuis voor strategische functies,

zou er dan als volgt uit kunnen zien als weergegeven in figuur 2.

Als we diagnosemodel en functiehuis combineren, dan kunnen we zeggen dat het bij de shaper-professional gaat om vaardigheden, de taak die uitgevoerd moet worden, operationeel en met een interne focus. Bij de master-professional is houding het belangrijkste; hij is als persoon als het ware zijn eigen tool geworden en is strategisch en extern gericht. De uniciteit van de 'master' is hier wezenlijk. Hoe weet hij zich bijvoorbeeld staande te houden in een boardroom met allemaal 'captains of industry'? Dit vraagt ook om ander soort competenties dan bij een 'shaper professional', zoals netwerken en visie creëren.

**Persoonlijke groei**

In de ABD special 'De evolutie van het Rijk' schrijft Saskia Görtz als directeur Organisatie en Personeel Rijk: 'Het antwoord op een maatschappij die evolueert richting complexiteit is juist eenvoudig. De complexiteit, variatie en het hoge ontwikkelingsniveau van de huidige maatschappij vragen om heel andere vormen van stabiliteit en sturing. Werd in het verleden de stabiliteit gezocht in het collectief en de sturing gericht op het beheersen van het individu, nu is precies het omgekeerde nodig. Stabiliteit zal ontstaan door het (h)erkennen van de (persoonlijke) kracht en het effect van elk individu en sturing door collectief werken aan gedeelde waarden en doelen.' Deze 'omgekeerde' ontwikkeling geldt ook voor de individuele professional, die wil groeien.



Figuur 2. Mogelijke indeling van een functiehuis voor strategische functies (Van der Ploeg & Leemereise, 2010)

Hij moet zijn eigen kracht en effect leren kennen en zijn bijdrage ontdekken aan de gedeelde waarden en doelen van het bedrijf. Groeien betekent niet alleen meer of andere competenties eigen maken. Voor wezenlijke groei is verschuiving van de oriëntatie van de professional nodig.

De mate waarin iemand zich kan ontwikkelen is sterk afhankelijk van zijn persoonlijke groeikracht. KLM heeft dit bijvoorbeeld in haar Management Development aangegeven als groeikracht-competenties, waaronder bijvoorbeeld ambitie, vitaliteit en zelfvertrouwen vallen. Persoonlijke groeikracht om van de ene fase naar de andere te groeien, kan alleen door de persoon zelf ontwikkeld worden door zelfinzicht. Zelfinzicht is het vermogen om de eigen overtuigingen en denkmodellen te onderzoeken.

De groei zit voornamelijk in het bewust worden van of het inzicht krijgen in de eigen persoonlijke kracht door achtereenvolgens focus, reflectie en 'reasoning'<sup>1</sup>. De professional ontwikkelt zijn persoonlijke kracht allereerst

door te focussen op een beperkt veld/domein van doen. Het doel is vaardiger te worden en te komen tot een verzameling werkervaringen. Zonder focus op het werk weet men niet waar men mee bezig is. Als junior/medior doet een professional ervaring op door verschillende dingen te doen, maar ervaring alleen maakt nog geen shaper van je. Pas door bewust te focussen, met de aandacht totaal gericht op de werkervaring, gaat de professional doorgronden waar hij mee bezig is en wordt hij een shaper. Dat opent vervolgens de mogelijkheid om te kunnen reflecteren op het eigen relationele gedrag, op de inhoud van werkervaringen en op het effect dat je als professional hebt op anderen. In welke situaties of op welke terreinen is je kracht als professional het grootst en waarom is dat zo? Wanneer lever je het meest optimaal een bijdrage? Door dit type vragen te stellen en door reflectie tot antwoorden te komen kan de professional tot keuzes komen voor doorontwikkeling en/of vooruitgang. Dat is waar een guide-professional op gericht is.

Een master is een professional die ook de achterliggende principes doorgrond. Reasoning



<sup>1</sup>'Reasoning' wil zeggen het onderzoeken van de eigen beweegredenen ten aanzien van jezelf en ook van de denkmodellen die je hanteert. Om met een 'open mind', zoals een onderzoeker, het leven en daarmee je werk waar te nemen en de oorsprong te doorgronden. Vooral loslaten, waardoor nieuwe inzichten ontdekt worden.

is een manier om het inzicht onderzoekend vermogen te ontwikkelen, te onderzoeken welke achterliggende principes werken. Daarvoor is het nodig om buiten de eigen kaders van overtuigingen te kijken en de vernieuwingen waar je als professional aan werkt in een grotere context te bezien. Denk bijvoorbeeld aan integriteit in het bankwezen: daar kun je binnen de bank naar kijken, tussen de bank en haar klanten, maar ook tussen de bank en de menselijke wereldgemeenschap. Het uitgangspunt bij reasoning is zelfonderzoek van innerlijke houding om persoonlijke blokkades te zien en af te breken, waardoor ruimte ontstaat voor kansen en vernieuwingen buiten de eigen kaders van overtuigingen. Onderzoek dat naar werkelijk persoonlijk leiderschap leidt. Niet alleen in het zien van andere kansen en door anders te denken, maar juist door met anderen te delen en uit te voeren. Daardoor is een master in staat een beweging op gang te brengen en nieuwe kansen aan te gaan voor het bedrijf.

### Geen luxe, maar noodzaak

Professional Development in bedrijven is in

onze ogen een dynamisch proces, waarin bij de diagnose van professionele functies en de ontwikkeling van professionals aandacht dient te zijn voor het competentieniveau en de oriëntatie van de professional. De weg van ontwikkeling is er een van persoonlijke groeikracht, die gestimuleerd kan worden door achtereenvolgens te focussen, te reflecteren en reasoning toe te passen. PD is in een kennisintensieve organisaties geen luxe, maar een absolute noodzaak. ■

### Referenties

- Kwakman, F. (2007). *The professional service firm of the future*. Oratie.
- Van der Ploegh, I., & Leemereise, C. (2010). *Specialist Development: bewustwording en emancipatie*. Tijdschrift voor MD, 18(3), 32-36.
- Weggeman, M. (2004). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*. Schiedam: Scriptum.
- Görtz, S. (2009). ABD-special: 'De evolutie van het Rijk', met 3 generaties 7 generaties vooruit, 31-32. ([www.algemenebestuursdienst.nl](http://www.algemenebestuursdienst.nl)).



**Andreas Jansen (onderwijskundige) maakt met zijn bureau De Kunst van Zijn deel uit van de innovatie-werkplaats Katarsis Inside. Met veel dank aan Ellen Schenkelaars (1962-2010).**

■ Saskia Tjepkema

Kennis delen, verbinden en vernieuwen

# Samen slimmer door verhalen

*'The shortest distance between two people is a story', is een geliefde uitspraak van storytellers. Verhalen verbinden. Elke gemeenschap - dorp, team, gezin, organisatie, beroepsgroep - heeft zijn eigen veel vertelde gebeurtenissen. Ze zorgen voor cohesie en spelen een rol in het leren van en met elkaar. Door verhalen dragen we inzicht en kennis over op een manier die natuurlijk en contextrijk is.*

**Dit artikel gaat over hoe we verhalen kunnen gebruiken bij het faciliteren van leren en kennisdelen. Of liever gezegd, 'verhalend werken': verhalen delen en verhalen maken om samen te ontwikkelen. We lichten de historielij en storytelling als werkvormen eruit.**

Iedereen die wel eens geprobeerd heeft iets uit te leggen aan een jonge collega weet: dat is ongelooflijk lastig. Het is niet gemakkelijk je eigen ervaringskennis te expliciteren. Want veel daarvan is 'tacit knowledge'. Daarbij komt ook dat het niet eenvoudig is om de precieze aansluiting te vinden op de belevingswereld van je vakgenoot. Verhalen werken dan als een versneller. Een gerichte anekdote of een persoonlijke ervaring maken soms meer duidelijk dan welke uitleg ook. Je kunt er nu eenmaal



meer in kwijt: emotie, spanning, context, nuance en – last but not least - liefde voor het vak. Passie is een essentieel onderdeel van vakmanschap die met een verhaal beter overkomt dan met een PowerPoint of checklist. Voor degene die iets moet leren, werkt het bovendien ook goed om een verhaal te horen. De belevenis van een ander, met alle context en emotie, komt het dichtst in de buurt van leren van eigen ervaring. Ons brein kan informatie die in de vorm van een verhaal

tot ons komt ook gemakkelijker verwerken. Een verhaal triggert de hersenen om te gaan onderzoeken en betekenis te geven. Emoties en ratio doen beide mee.

Overigens leren vertellers vaak ook zelf van het delen van hun verhaal. Het helpt hun bij 'connecting the dots,' zoals dat zo mooi heet in het Engels. Verhalen brengen samenhang aan in hun ervaringen en geven die daarmee nieuwe betekenis (zie het werk van Milton Erickson, of recenter: Brein@work, 2010; Reynolds, 2011).

Kenmerken van een goed verhaal zijn (Tesselaar & Scheringa, 2009):

- het staat op zichzelf, heeft een begin, midden en eind;
- het is authentiek (waar);
- het heeft een hoofdpersoon die iets meemaakt (bijvoorbeeld de verteller), plotwendingen en andere narratieve (verhalende) elementen;
- het is persoonlijk;
- het roept emotie op of wordt met emotie verteld.

Het gaat hier dus niet zozeer om fictieve of metaforische verhalen, maar om werkelijke gebeurtenissen. Het gaat ook niet om de corporate story - in de zin van een officieel verhaal. Maar het gaat om de verhalen van de mensen die in de organisatie werken.

### Sterke verhalen

Door mensen te stimuleren verhalen te vertellen, bevorderen we het leren van elkaar. De politie staat bijvoorbeeld bekend als organisatie waar sterke verhalen en anekdotes over het werk veel gedeeld worden. Op die manier leren mensen elkaar niet alleen dingen over de inhoud van het werk, het is ook een manier om samen betekenis te geven aan alle ontwikkelingen in de maatschappij en hoe je daar als agent mee om kunt gaan. Op de politieacademie loopt nu een project 'Politieverhalen vangen' om dergelijke



anekdotes op te sporen en ruimte te maken om die door te geven (De Blouw, 2009). Onlangs verscheen het boek Zwarte koffie, sterke verhalen waarin de auteurs verhalen van politiemensen bundelen en mooie reflectievragen aanbieden, waardoor je ze kunt gebruiken om te leren (Koren, Ratering & Tamerus, 2010).

Verhalen verzamelen, en mensen de kans geven om die verhalen te delen, is een effectieve manier om informeel leren en kennis delen in organisaties, te ondersteunen. Zonder dat we dat formaliseren.

Twee specifieke manieren waarop je verhalen vertellen kunt gebruiken als hulpmiddel om 'samen slimmer' te worden zijn: de historielijn en een storytelling-bijeenkomst.

### Historielijn

*Het was een spannende vraag, waarvan ik me zelfs afvroeg of het überhaupt ging lukken. Het team was helemaal vastgelopen. De groep had het vertrouwen in de leidinggevende opgezegd, een collega was vertrokken, op het werkoverleg kwam niemand meer. En niemand wist waar te beginnen.*

*In overleg met alle teamleden besloten we een historielijn te maken: een reconstructie van de afgelopen jaren. Die begon met het inventariseren van de gebeurtenissen die voor elk van de teamleden niet mochten ontbreken in de tijdlijn. Het werd een dag met tranen en gelukkig - voor het eerst sinds tijden - gelach. Er kwamen misverstanden naar boven. Het werd duidelijk dat mensen dezelfde gebeurtenissen verschillend hadden beleefd. Ook bleken voorvallen niet in dezelfde mate door iedereen te zijn verwerkt. Dingen die voor de één alweer in het verleden lagen, zaten een ander nog hoog.*

*Al pratend maakte de groep het verhaal van zijn eigen proces. Mensen begonnen patronen in de samenwerking te zien. De impact van de context van het team kwam in beeld. En rond*

*een uur of drie was voor iedereen ook duidelijk wat de eerste stap moest worden. Wat niet was gelukt met een probleemanalyse, lukte nu wel door samen een verhaal te maken. Ik was als begeleider onder de indruk. Zowel van de verhalen en openheid van de teamleden, als van de uitkomst.*

Dit persoonlijke voorbeeld illustreert hoe een historielijn werkt. Door samen belangrijke elementen uit de eigen geschiedenis te verzamelen, bouwt de groep het eigen verhaal.

## Een anekdote maakt soms meer duidelijk dan welke uitleg dan ook

Dat helpt mensen die er al wat langer zijn om patronen te gaan zien. Bij mensen die nog maar kort bij het team horen, groeit het inzicht en gevoel van eigenaarschap. Bovendien krijgt iedereen overzicht. Daardoor vormt de oefening een goede springplank naar vernieuwing. Je kunt er, zoals in dit voorbeeld, een probleem bij het team mee oplossen. Maar het kan ook puur gericht zijn op ontwikkeling van het team naar de volgende stap.

### Aanpak van historielijn

Bij het maken van een historielijn zijn allerlei variaties mogelijk. De basisvorm is:

- Bepaal de focus en het doel: Gaat het om het evalueren van een bepaalde periode? Om een algemene pas op de plaats? Om het voorbereiden van een volgende fase?
- Deelnemers gaan op volgorde van toetreding tot de groep staan - hier gebeurt vaak al veel; mensen blijken dit van elkaar vaak niet te weten.
- In groepen van drie wisselen mensen anekdotes uit: welk verhaal, welke gebeurtenis mag niet ontbreken als het gaat om de geschiedenis van deze

- organisatie/dit team/deze projectgroep?
- Alle anekdotes worden op chronologische volgorde op een tijdbalk geplaatst. Mensen vertellen elkaar het verhaal dat erbij hoort.
  - Aan het eind reflecteert de groep op vragen als: Wat leren we hiervan? Welke lijnen zien we? Wat gaat nu de volgende stap zijn, wat is aan de orde?

De groep kan groot of klein zijn, je kunt hier twee uur of een hele dag aan werken; de keuzes zijn afhankelijk van context en doel. En het is belangrijk de werkvorm daarop toe te snijden (Bunker & Alban, 1997). Je kunt er ook voor kiezen om het niet op één enkel moment te doen, maar er een onderzoek van te maken, waarbij je een grote groep in de organisatie betreft. Gezamenlijk maak je dan een 'learning history' (Smid c.s., 2006).

### Storytelling

Van storytelling heb ik eveneens een persoonlijk voorbeeld:

*Bij een nieuwe, duale opleiding bleken de studenten in hun stage vooral te worden ingezet voor hand- en spandiensten. Daardoor konden ze nauwelijks werken aan de opdrachten voor school. Ook leek de opleiding niet goed aan te sluiten op de werkpraktijk. Onderzoek wees uit dat maar weinig afgestudeerden uiteindelijk de functie kregen waarvoor ze waren toegerust. Wat op landelijk niveau weer tot zorgen leidde, want die nieuwe functie was immers niet voor niets bedacht.*

*Dit was een complex vraagstuk, met veel betrokkenen. Zowel de opleiding, als de werkplekbegeleiders, managers en werkgevers probeerden, elk in eigen geleding, hiervoor oplossingen te verzinnen. Er werden onderzoeken gedaan en werkconferenties belegd.*

*Een storytellingmiddag bleek daarin een bijzonder intermezzo. We kwamen op het idee*

*toen we om de tafel zaten met betrokkenen vanuit de verschillende partijen en ontdekten hoe anders iedereen het probleem ervoer. Zij nodigden mensen uit hun netwerk uit. En tijdens de middag vertelden drie mensen voor de groep hun verhaal. Geen analyse van patronen, geen aantallen, geen trends of gemiddelden. Alleen een krachtig persoonlijk verhaal, beeldend en met inleving verteld. Achtereenvolgens kwamen aan het woord een student die het moeilijk had in zijn stagejaar, een net afgestudeerde die op zoek was naar werk en enigszins teleurgesteld was dat het nog niet lukte, en ten slotte een leidinggevende die zowel studenten op stage had als een afgestudeerde collega in dienst.*

*Daarna gingen de mensen aan tafels met elkaar in gesprek. En daar gebeurde iets bijzonders. Hoewel de informatie op zich niet nieuw was (iedereen wist dat deze problemen bestonden, daarom was immers de bijeenkomst belegd), sprak men er nu anders over. Mensen ontdekten verbanden. Ze begonnen te snappen waarom slimme oplossingen die ze in de school hadden bedacht, uiteindelijk toch niet werkten in de praktijk. En waarom de school niet zomaar even die ene aanpassing zou kunnen doen waardoor het op de werkplek makkelijker zou lopen. Als toegift kregen ze – vooral door de frustratie van de student die in het verhaal duidelijk voelbaar was – veel energie om het nu eens echt op te lossen met elkaar.*

*In de laatste ronde – waarin mensen ontdekkingen deelden en plannen opperden – ontstonden spontaan allerlei samenwerkingsverbanden over de organisatiegrenzen heen. Mede omdat de groep zo groot was, was dit voor mij een indrukwekkende ervaring. Ik zag en voelde de energie en het inzicht bij iedereen toenemen.*

De kern van een storytellingbijeenkomst is dat je mensen uit verschillende hoeken van

een systeem uitnodigt om een persoonlijk verhaal te vertellen. De anderen reflecteren op die verhalen en verbinden het aan hun eigen anekdotes en ervaringen. Zo ontstaat langzaam een gedeelde betekenis en begrip. En energie om te veranderen, omdat mensen zich ook emotioneel meer aan het vraagstuk en de oplossing verbinden.

### Vorm, voorbeeld en reflectie

Storytelling is een effectieve manier om:

- alle lokale kennis te benutten en verbinden, en te zorgen dat de hele groep slimmer wordt;
- medewerkers te betrekken, bij elkaar en bij het vraagstuk. Niet alleen op een rationeel maar ook emotioneel niveau.

Een storytellingbijeenkomst kun je op allerlei manieren inrichten. Met enkele mensen die een verhaal houden voor een grote groep; met een World Café aanpak, waar iedereen verhalen uitwisselt (Brown, 2005); of met interviews in tweetallen. Ook hierbij geldt steeds dat het proces niet per se in één bijeenkomst hoeft plaats te vinden. Er is bijvoorbeeld een zorgorganisatie die momenteel experimenteert met 'managementverhalen bij de openhaard'. Hierbij wisselen kleine groepen managers regelmatig gedurende enkele maanden in een ontspannen setting ervaringsverhalen uit. Om van elkaars ervaringen te leren.

Welke ontwerpkeuzes je ook maakt, de volgende aandachtspunten gelden altijd:

- Aandacht en zorg voor de vorm van de verhalen is belangrijk. Door mensen een kapstok aan te bieden voor hun verhaal, of ze te interviewen. De kunst is om enige structuur aan te brengen, zonder het kapot te organiseren – want de creativiteit en eigen inbreng maken juist dat het werkt.
- Een sterk verhaal als voorbeeld, of een kort magazine met verschillende ervaringsverhalen in de vorm van

interviews, kan op een prettige manier de toon zetten. Een dergelijk startverhaal werkt inspirerend en uitnodigend voor anderen om hun verhaal er aan toe te voegen. En je reikt impliciet een vorm aan. Dit creëert een natuurlijke opstap.

- Zorg voor een krachtige reflectievorm, met vragen die het denkproces in een goede richting sturen en ook de betrokkenheid versterken. Een vraag als: 'Welke bouwstenen voor oplossingen zie je?' leidt tot een ander gesprek dan 'Wat is volgens jou de kern van het probleem?' Net als

## Verhalen stimuleren informeel leren en het delen van kennis

'Wat raakt je het meest in dit verhaal? En waarom?' iets anders doet dan 'Wat zijn de vijf belangrijkste argumenten die je hebt gehoord?' Slim gekozen vragen helpen de groep in een constructief en betekenisvol denkproces te komen.

### Verhalen verbinden

Verhalen delen is een krachtige en natuurlijke vorm van informeel professionaliseren. En het is een slimme manier om kennis in het systeem te mobiliseren en te benutten voor beslissingen over vervolgstappen of oplossingen. Verhalen werken verbindend en integrerend. Want informatie van verschillende plekken en bronnen komt samen, en ratio en emotie krijgen beide een plek.

Verhalen verbinden ook nog in een andere zin. Tijdens het uitwisselen van verhalen gebeurt namelijk meer dan het delen van kennis of informatie. Er gebeurt ook vanalles in de relatie tussen mensen die elkaar een verhaal vertellen of elkaar vragen stellen. Ze gaan elkaar met andere ogen zien, het vertrouwen groeit, en het gevoel van saamhorigheid vaak

ook. Zelfs als er verschillen van inzicht zijn. Er is ook meer direct menselijk contact. En wil je als groep daadwerkelijk stappen maken naar vernieuwing, dan is dat onderlinge contact, die verbinding, minstens zo belangrijk als weten waar je heen moet. Misschien is deze verbindende kracht van verhalen uiteindelijk nog wel de belangrijkste. ■



**Dr. Saskia Tjepkema is als adviseur, onderzoeker en (team)coach verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company: [www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com).**

**Zij is tevens directeur van de FCE, de stichting die leergangen op het gebied van talent- en organisatieontwikkeling verzorgt en praktijkonderzoek financiert: [www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com).**

### Literatuur

- Smid, G., G. den Boer, V. Busato, L. Halbertsma & T. Van der Zouwen (2006). 'Learning histories in leer- en veranderingstrajecten' In: *Mens & Organisatie*, no. 3-4, p. 85-97.
- Bunker, B. & B. Alban (1997). *Large Group Interventions: engaging the whole system for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazonon, N. & R. van Dinteren (red.) (2010). *Brein@work: breinkennis voor organisaties*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Reynolds, G. (2011). *The Naked Presenter: delivering powerful presentations with or without slides*. Berkeley: New Riders (zie ook: [www.presentationzen.com](http://www.presentationzen.com)).
- Tesselaar, S. & A. Scheringa (2009). *Storytelling handboek: organisatieverhalen voor managers, trainers en onderzoekers*. Amsterdam: Boom.
- De Blouw, H. (2009). *Politieverhalen*
- Vangen – *Van praktijkervaring naar vakmanschap*. Apeldoorn, Politieacademie, Lectoraat Lerende Politieorganisatie (intern document).
- Koren, G., M. Ratering & J. Tamerus (2010). *Zwarte koffie, sterke verhalen. 101 politieverhalen, 1001 leerkansen*. Deventer: Kluwer.
- Brown, J. (2005). *The World Cafe: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.

# column



## Verbindt een sleutelbos?

Als trainer, coach of opleider grijp je soms naar alle middelen die je tot je beschikking hebt om contact in goede banen te leiden. Ook in je privéleven. Dus toen er tijdens het verjaardagsetentje van een bevriende trainer een ongemakkelijke stilte viel, stond ze op en zei: "Het lijkt me leuk als jullie allemaal eens je sleutelbos pakken en vertellen waar de sleutels voor zijn." Ze kuchte. Even was ik bang dat ze ook nog zou voorstellen om elkaar vervolgens een compliment te geven. Maar zover kwam het niet omdat iemand, laat ik hem Mister M. noemen, rinkelend een enorme bos sleutels naast zijn bestek gooide. Vijftien sleutelbossen en nog meer glazen drank later fietste ik naar huis. Had deze oefening ons verbonden, vroeg ik me vertwijfeld af. Ik ben er geen voorstander van om dingen die je op groepen deelnemers uitprobeert in te zetten voor privédoeleinden. Toch heb ik het zelf ook overwogen toen ik veertig werd. Ik zou mijn genodigden vragen zich voor te stellen dat mijn huiskamer de landkaart van Nederland besloeg en ze laten staan op de plek waar ze geboren waren. Het probleem was alleen, dat met de afmetingen van mijn huiskamer, de Waddeneilanden bovenop Limburg lagen en Amsterdam direct in Enschede overliep. Toen dacht ik erover om bij binnenkomst iedereen een sticker te geven met een viltstift. Dan konden ze hun naam erop schrijven met een bijvoeglijk naamwoord ervoor, dat begon met dezelfde letter als hun voornaam. Maar dan waren er altijd mensen die niet wisten wat een bijvoeglijk naamwoord was. Of die niks wisten te bedenken dat iets over henzelf zei. Dan bestond het risico dat anderen dat voor ze gingen doen en mijn zus bijvoorbeeld tegen mijn vader zou zeggen: "Ik vind jou nogal dominant dus jij bent Dominante Dirk!" Pogingen tot verbinden leiden vooral tot polariseren. Dat heb ik vaak meegemaakt bij inspanningen om verschillende culturen met elkaar te integreren, bij het samenvoegen van twee bedrijven of als mensen beter moeten samenwerken. Al is polariseren natuurlijk ook een vorm van verbinden. Tegenstellingen bestaan nu eenmaal alleen bij gratie van elkaar.

Het beste advies kreeg ik ooit van een stiefvader. Hij was ermee gestopt te proberen de liefde van zijn stiefkinderen te winnen. "Je moet toestaan dat mensen zich niet verbinden", zei hij. "Niet met elkaar, met hun doel, niet met jou."

Sindsdien zijn mijn teaminterventies heel succesvol. Tegenwoordig nodig ik mensen uit om gezellig te polariseren. Eerst reageren ze dan verschrikt. "Oh," zeggen ze, "ik dacht dat je kwam omdat we ons met elkaar moesten verbinden." "Willen jullie dat?" vraag ik dan. "Beslist niet!" Daar zijn ze het dan allemaal over eens. Hun eerste gezamenlijke besluit.

Laatst in de stad stak er iemand zijn hand naar me op. Eerst wist ik niet wie het was. Toen rinkelde hij even met zijn sleutelbos. Ik grijnsde naar hem: Mister M. Misschien was er toch iets gegroeid in de tussentijd.

Karin Brugman is trainer, coach en mede-auteur van het boek over voice dialogue: Ik (k)en mijn ikken.  
[www.de-onderstroom.nl](http://www.de-onderstroom.nl)

Academia Aemstel brengt uw organisatie op een strategisch hoger niveau, onze aanpak maakt van uw managers topleiders en van uw teams topteams

## Inspirerend hè, zo'n nieuw magazine?!

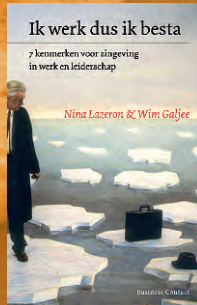
U kunt als lezer van deze eerste editie dit voorjaar met **20% korting** inschrijven op drie **Inspiratie Middagen** om uw vakmanschap te verhogen en nieuwe inspiratie op te doen. De bijeenkomsten zijn gebaseerd op onze publicaties en gericht op HR functionarissen, Opleiders, en Ontwikkelaars van opleidingen.



### Brein@work

#### Inspiratie Middag 1

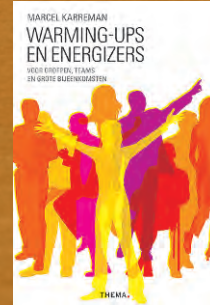
Highlights uit de neuro-wetenschap om direct toe te passen in opleidings-programma's om leertrajecten sneller en effectiever te maken.



### Ik werk dus ik besta

#### Inspiratie Middag 2

De 7 kenmerken van zingevend werken en leiderschap vertaald naar HR en Opleidingsbeleid met een praktisch stappenplan voor de introductie van zingeving in uw werkomgeving.



### Warming-ups en energizers

#### Inspiratie Middag 3

De creativiteit van de deelnemers wordt uitgedaagd met behulp van een verrassende en inspirerende reeks korte oefeningen om een meeting, bijeenkomst of training op gang te brengen en te houden.

Meld u aan  
op onze site en  
vermeld daarbij de  
code tvoo1.

U ontvangt dan 20% korting  
en betaalt geen 150 euro maar  
120 euro voor een middag.

Academia Aemstel werkt voor grote nationale en internationale opdrachtgevers, van overheidsinstellingen tot zakelijke dienstverleners. Op onze website vindt u ons portfolio. Ook leest u er meer over onze werkwijze en onze trainers. En u vindt er onze contactgegevens, want persoonlijk contact: daar hechten wij veel waarde aan!

[WWW.ACADEMIAAEMSTEL.NL](http://WWW.ACADEMIAAEMSTEL.NL)

■ Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis

## De onzichtbare hand in moderne arbeidsrelaties

In de wetenschap rondom mensen op de arbeidsmarkt is er de laatste jaren veel belangstelling voor de relatie tussen werkgever en werknemer. Inmiddels is die relatie niet meer zo zwart-wit en worden hieronder ook andere afhankelijke werkrelaties geschaard zoals die tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in het geval van samenwerking voor een bepaalde periode of project. De afhankelijkheid tussen beide partijen is gebleven maar heeft door de flexibilisering van de arbeidsmarkt een ander karakter gekregen. Hoe dat karakter er uit ziet, is object van onderzoek geworden. In dit katern leest u hierover.

In het HR-vak heeft de psychologische component van arbeidsverhoudingen de laatste jaren veel aandacht geweest. Ook in de bijdragen in dit wetenschapskatern komt dit facet op verschillende manieren weer terug. De bijdragen zijn te herleiden naar vragen zoals: hoe gaan we met elkaar om, wat doet dit met onze gemoedstoestand, motivatie en functioneren, en vooral: hoe zou dit beter kunnen. Wat is dan 'beter'? In dit geval gaat dat over een effectieve manier van aansturen, leidinggeven, teams samenstellen zodat mensen daar gemotiveerd en productief van worden.

Iedere bijdrage in dit katern gaat op een geheel eigen wijze in op deze vitale onderdelen van organisaties. Vanuit diverse invalshoeken wordt aandacht besteed aan nieuwe tijdse vragen rondom mensen op de arbeidsmarkt en de onderlinge relaties van hen met het oog op het voortbestaan en de duurzaamheid van de concurrentiepositie van organisaties.

Wat zo mooi is, is dat hiermee dit wetenschapskatern raakt aan een belangrijk fenomeen in de hedendaagse maatschappij. Het feit dat relaties transactioneler zijn

geworden en minder relationeel. 'Voor wat hoort wat' is het adagium en commitment is van korte duur en wordt geboren uit eigen belang. Moderne relaties zijn gebaseerd op het idee dat als je iets komt brengen je mag verwachten dat er ook iets valt te halen. Loyaliteit is niet meer onvoorwaardelijk en het onderlinge vertrouwen is kortstondiger geworden.

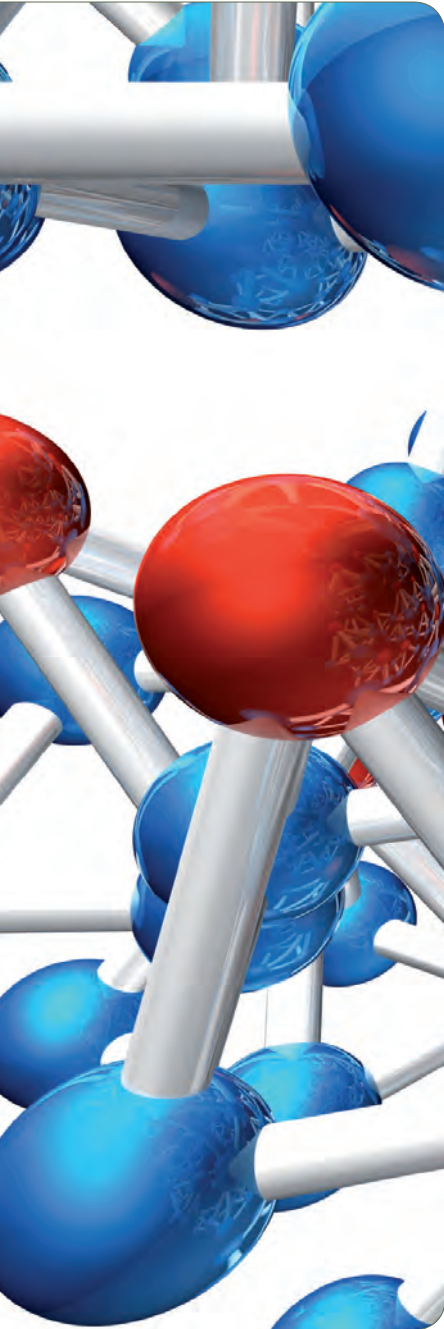
Dit heeft grote gevolgen voor organisaties. De bijdragen in dit katern bieden hen handvatten om in dit veranderde landschap een organisatie te bouwen en leiden.

U leest tussen de regels door dat waardigheid op het werk kan leiden tot innovatieve en duurzame organisaties. Wat dat betreft zijn we weer terug bij de theorie van Adam Smith. Hij was als vader van de moderne economie van mening dat het nastreven van het eigen individuele belang ook zou resulteren in het grootste maatschappelijke belang. De 'onzichtbare hand' van de vrije markt zou zorgen voor harmonie en evenwicht. Ook voor evenwicht in arbeidsrelaties. Dat biedt hoop. De flexibilisering van de arbeidsmarkt dwingt ons om te zoeken naar dat evenwicht en naar een nieuwe balans in werkrelaties. En de onzichtbare hand is al aan het werk.

Leest u maar!



**Prof. dr. Lidewey van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit, directeur en oprichter van het Nyenrode Powerhouse Competing for Talent, en afdelingshoofd CHROME.**



■ Albert Kampermann

# Verbinden met competentie-management

**Organisaties zien competentie-management als een belangrijk middel om zich lerende te ontwikkelen tot een flexibele, naar buiten gerichte en beter functionerende eenheid. Competenties vormen een taal waarin de behoefte van de omgeving beter begrepen en vertaald kan worden naar de eisen die dat stelt aan de medewerkers. Maar wordt deze verbinding wel zo begrepen door management en medewerkers? Aan de hand van de begrippen maakbaarheid en motivatie heeft Albert Kampermann van de Open Universiteit een (promotie-)onderzoek verricht naar de idealen van competentie-management en wat daarvan in de praktijk is terechtgekomen.**

## **De maakbare medewerker**

Het antwoord voert terug naar de 'Human Capital'-benadering (Becker, 1964) waarin de medewerker als productiekapitaal steeds meer centraal staat bij de verbetering van arbeidsorganisaties. Het gaat daarbij om een rationele maakbaarheidsgedachte waarbij menselijke prestaties bestuurbaar zijn. De individuele medewerker beschikt immers over intelligentie, kennis, capaciteiten of vaardigheden en een

succesvolle aanwending daarvan in de arbeidssituatie maakt hem competent. Dit maakbaarheidsidee vormt de katalysator achter het competentiedenken: medewerkers zijn te optimaliseren in een gewenste richting. Gewenst wil zeggen: de mens als middel om de effectiviteit van de organisatie te verbeteren en de concurrentiekracht te vergroten. Tegelijk wordt aangenomen dat de succesvolle organisatie en de gemotiveerde medewerker hand in hand gaan. Hoe beter de 'fit' tussen de functievereisten en de competenties van medewerkers, hoe beter de prestaties en de arbeidssatisfactie. Spencer en Spencer (1993) spreken van *"the better the fit between the requirements of a job and competences of a person is, the higher will be the person's job performance and job satisfaction."* Competentiemanagement als een middel om een 'win-win'-situatie te realiseren voor medewerker en organisatie. Hoekstra en Van Sluijs (2003) noemen daarentegen 'commitment' de verbindende succesfactor voor competentie management. Het gaat hier om het delen van identiteit, inspiratie en missie waarbij medewerkers mentale aandelen hebben in de organisatie. Zonder dit 'commitment', zonder zeggenschap en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers mogelijk te maken, krijgen competentie modellen geen betekenis. Om te achterhalen of deze aannames kloppen, is in het onderhavige onderzoek een tweedeling aangebracht in competentie management. In de eerste plaats vindt verbinding met competentie management plaats vanuit een *afstemmingsperspectief* waarbij de strategische doelen van een organisatie worden vertaald in individuele taakstellingen. De tweede, meer psychologisch georiënteerde verbinding, betreft de *overeenstemming* tussen medewerker en organisatie: verwachtingen en belangen tussen medewerker en organisatie moeten met elkaar stroken. Daarbij geldt dat de

overeenstemming uiteindelijk voorwaardelijk is voor het welslagen van de strategische afstemming. Maar is dit in de praktijk ook het geval?

### Kerncompetenties

Het strategische perspectief van de *afstemming* betreft het formuleren van kerncompetenties die door Hamel en Prahalad (1994) kerncompetenties worden genoemd; unieke, concurrerende eigenschappen van de organisatie. Deze kerncompetenties moeten vervolgens worden vertaald in eisen die aan medewerkers gesteld worden door het benoemen van gewenst gedrag en prestaties in de vorm van competenties. De bijbehorende interventies vallen onder de verzamelnaam competentie management en hebben betrekking op het opstellen en implementeren van competentiegerichte functie- en/of rolprofielen en het *ontwikkelen* en *beoordelen* daarvan in het licht van de organisatie doelstellingen. Voor het implementeren is de horizontale integratie van belang, de inbedding van competenties in de HRM-activiteiten en beleid (beoordeling, selectie en ontwikkeling).

Het perspectief van de *overeenstemming* betreft de psychologische contractrelatie tussen de organisatie en haar medewerkers: de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tussen henzelf en hun organisatie. Dit psychologisch contract gaat over de verstandhouding die mensen hebben over de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tussen henzelf en hun organisatie (Hiltrop, 1996). Psychologische contracten worden psychologisch genoemd, omdat ze gekenmerkt worden als subjectief, impliciet (staan niet zwart op wit) en dynamisch (Rousseau, 1989). Het 'contract' is gebaseerd op het idee dat arbeidsrelaties kunnen worden opgevat als ruilrelaties. In

ruil voor de bijdragen van de organisatie zal de medewerker een gevoel van verplichting ervaren om de organisatie 'terug te betalen'. Die verstandhouding moet leiden tot betrokkenheid, welke in sterke mate zal afhangen van de mate waarin de verwachtingen van medewerker en organisatie duidelijk en realistisch zijn. Ook de persoonlijke doelen moeten deel uitmaken van het doelstellingsproces.

De verbinding (afstemmen en overeenstemmen individu en organisatie) die met competentieontwikkeling gerealiseerd kan worden, vraagt om een cyclisch proces van afwegingen en afspraken tussen belanghebbende partijen, waarin medewerker en organisatie periodiek hun belangen toetsen en afstemmen (jaarlijkse HRM-functionerings- en beoordelingsgesprekken). Met deze gesprekscyclus wordt in belangrijke mate gestuurd op het functioneren en het gedrag van medewerkers.

### **Gemeenten als voorbeeld**

Voor het onderzoeken van het bestaan van deze verbinding is gekozen voor veertien Nederlandse gemeenten. De reden daarvoor is dat de gemeente als non-profit arbeidsorganisatie te maken heeft met de maatschappelijke ontwikkeling in de richting van verzakelijking van de collectieve sector. Het menselijk kapitaal wordt daarin het belangrijkste en daarbij wordt competentie management gezien als het meest passend stuurinstrument.

### **Conclusie overeenstemming: competentie management is gesegmenteerd, incompleet en onsamenhangend**

Gemeenten werken strategisch met kerncompetenties, een taal waarin het duidelijk wil maken waarvoor de organisatie staat. De doelstelling is een betere profilering van haar *identiteit* (Wat willen we zijn? Wat willen we betekenen voor onze burgers? Hoe staan we in de samenleving?). Ze

zien hun organisatie als een verzameling competenties met unieke facetten die de gemeentelijke organisatie karakteriseert tegenover de omgeving. Een voorbeeld is de gemeente die zich de 'groenste' of de 'meest ondernemende' noemt. Als dat betekent dat het vestigingsklimaat ten opzichte van een andere (buur-)gemeente wordt vergroot, betekent dat concurrentievoordeel. De focusstrategie daarentegen betreft de 'hoe'-vraag om met competentie management dwars door bestaand beleid de dienstverlening te verbeteren. De meest genoemde kerncompetenties zijn 'klantvriendelijkheid', 'resultaatgerichtheid' en 'betrouwbaarheid'. De ambtelijke top doet pogingen om, langs het politieke spectrum, met competentie management een duurzaam HRM-beleid met competentie management op te stellen en na te streven.

Voor de invoering van competentie management bestaan verschillende scenario's. Idenburg (1992) onderscheidt twee fundamentele oriëntaties, namelijk het verschil tussen doeloriëntatie ('wat') en procesoriëntatie ('hoe'). Deze oriëntaties lopen voortdurend door elkaar vanwege het paradoxale karakter van de gemeente als hybride organisatie, als uitvoeringsorgaan van de overheid en belangenvertegenwoordiger van regionale (politieke) stakeholders.

Naast deze 'wat' - of 'hoe' - oriëntatie kunnen we vanuit de kerncompetentie benadering nog een dimensie toevoegen om de strategie van de onderzochte gemeenten met competentie management te typeren. De voorschrijvende, prescriptieve wijze en de leerproces benadering, voortkomende uit de 'Dynamic Capabilities School', gericht op het verwerven, in stand houden, ontwikkelen en benutten van competenties.

In matrix 1 is een typologie opgesteld voor de verschillende strategische invalshoeken voor competentie management.

### Vier scenario's voor invoering competentie management

	Prescriptieve benaderingen	Dynamic capabilities benadering
Doeloriëntatie	verstarring	dynamiek
Procesoriëntatie	versplintering	flexibiliteit

#### Matrix 1.

Opvallend is dat onderzochte gemeenten competentie management invoeren volgens een voorschrijvende, 'top-down'-aanpak. Daarbij staat in de ene gemeente het doel voorop, in de andere het proces.

Bij een hoge doeloriëntatie, zien we het effect van verstarring. Dit komt door het gebruik van stringente competentiewoordenboeken (het willen vastleggen van succesvol gedrag in statische definities), competentieprofielen (op basis van de voorgeschreven definities ontstaat bij veel leidinggevenden en medewerkers onbegrip) en de een competentiegerichte functionerings- en beoordelingssystematiek (een dwingend format dat onvoldoende handvatten biedt voor het invullen van de dynamische kerncompetenties en om daarmee de lus te maken naar het gewenste organisatiebeleid). De praktijk maakt zichtbaar dat men competentie management *niet* ziet of vertrouwd als een manier om op een objectieve wijze gedrag te relateren aan beoordeling en beloning. Het gevolg is ook dat competentie management geïsoleerd raakt van de andere HRM-activiteiten en -processen en er 'bijhangt' als een, door leidinggevenden en medewerkers, onbegrepen toevoeging op het bestaande HRM-beleid.

Bij de gemeentelijke organisaties met een hoge procesoriëntatie op competentie management, zien we het effect van versplintering. Die versplintering ontstaat door de geleidelijke en partiële invoering (per afdeling of bij wijze van pilots), waarbij participatie en

draagvlak als succes voor het welslagen voor competentie management worden gezien. In enkele casus hebben we gezien dat de invoering strandt op zowel teveel discussie als op voortdurende bijstellingen van verwachtingen en doelen. In andere casus leidt deze aanpak juist tot verschillende uitwerkingen binnen een en dezelfde organisatie (per afdeling, per dienst). Door de versplintering ontbreekt wederom de lus naar het organisatie omvattende beleid inzake competentie management.

Idealiter zou invoering van (strategisch) competentie management vooral vanuit het scenario 'flexibiliteit' moeten plaatsvinden, waarin *leren* als *proces* de kern van de strategie vormt. Door de verstarring en versplintering blijkt competentie management gesegmenteerd, incompleet en onsamenhangend.

#### Conclusies afstemming: competentie management is transactioneel

Ook het perspectief van de overeenstemming, waarin de wederzijdse verwachtingen en belangen tussen medewerker en organisatie centraal staan, wordt niet waargemaakt. Dit blijkt uit een uitgebreide analyse van de HR-gesprekscyclus. De functionerings- en beoordelingsgesprekken maken deel uit van de HR-cyclus, ze vormen het 'hart' van competentie management. Dat blijkt uit het grote belang, dat alle onderzochte organisaties hechten aan die cyclus als belangrijkste uitwerking van competentie management. De veronderstelde psychologische integratie met betrekking tot de overeenstemming tussen medewerker en organisatie blijft beperkt. Dat heeft te maken met de volgende zaken:

Uit het onderzoek blijkt een transactioneel perspectief de relatie tussen medewerker en organisatie te domineren. De nadruk ligt op competente functie vervulling, niet op de

betrokkenheid zoals het creëren van ‘mentale aandelen’ voor medewerkers in de organisatie die aanzetten tot optimale prestaties. Het bieden van een loopbaanperspectief, dat in de literatuur wordt gezien als een belangrijke graadmeter voor de betrokkenheid van medewerkers, wordt nauwelijks zichtbaar. Ontwikkeling is gericht op optimalisering van meer functiegerichte taakuitvoering met behulp van competenties die daarvoor effectief ingezet kunnen worden. Daarin is van belang om medewerkers de juiste dingen te laten doen en de juiste dingen ‘goed’ door acceptatie te bewerkstelligen bij de medewerker voor effectieve functie vervulling. Er is nauwelijks sprake van de veronderstelde ‘win-win’-situatie in termen van uitruil van psychologische verwachtingen en belangen.

### **Houdbaarheid van het concept: werkt competentie management ‘verbindend’?**

Kan het concept aan de hand van dit onderzoek en recente inzichten en ontwikkelingen gehandhaafd worden, of tekenen zich contouren af van een geheel nieuwe benadering in het denken en werken met competenties?

Nu is competentie management nog teveel een hiërarchisch top-down denken waarbij leidinggevend worden geconfronteerd met (vereiste) competenties die weliswaar afgeleid zijn uit de strategie, maar waarvan hen ook de relevantie ontgaat, omdat zij bij het bepalingsproces niet of onvoldoende betrokken zijn. Wat we in de casus zien is dat met de invoering van competentie management al snel een bureaucratisch bouwwerk ontstaat. Deze bureaucratie staat haaks op de wens de starheid van functiebeschrijvingen te vermijden door met competenties meer dynamiek te introduceren. Maar competentie management vertoont in zichzelf weer dezelfde starheid.

Ook sluit competentie management te veel

aan bij de dominante taal van het management waarbij men zich niet bewust is van een zich ontwikkelende paradox. Deze bestaat uit een clash tussen enerzijds het perspectief van de systeemwereld (competentiemanagement) en anderzijds de leefwereldlogica van de individuele medewerker. Wierdsma et al. (2003) vergelijken dit met de enkelvoudige doelstelling van een organisatie als ‘geldmaakmachine’ die haaks kan staan op de verwachtingen en belangen van de medewerker.

De ontwikkeltijd van competenties overtreft (vaak) de houdbaarheidsdatum van de strategie. Het is hetzelfde bezwaar dat momenteel ook opgaat voor het HRM-beleid als geheel: is een strategische fit wel wenselijk of moet het HR-beleid zich toch meer richten op het ontwikkelen van dynamische vermogens om mee te bewegen in de snelle stroom van veranderingen? Competentiemanagement zou meer een organisatie-interne discussie moeten worden over hoe de kerncompetenties van de organisatie in concreet gedrag zichtbaar worden en hoe deze bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie als totaal (profilering en identiteit).

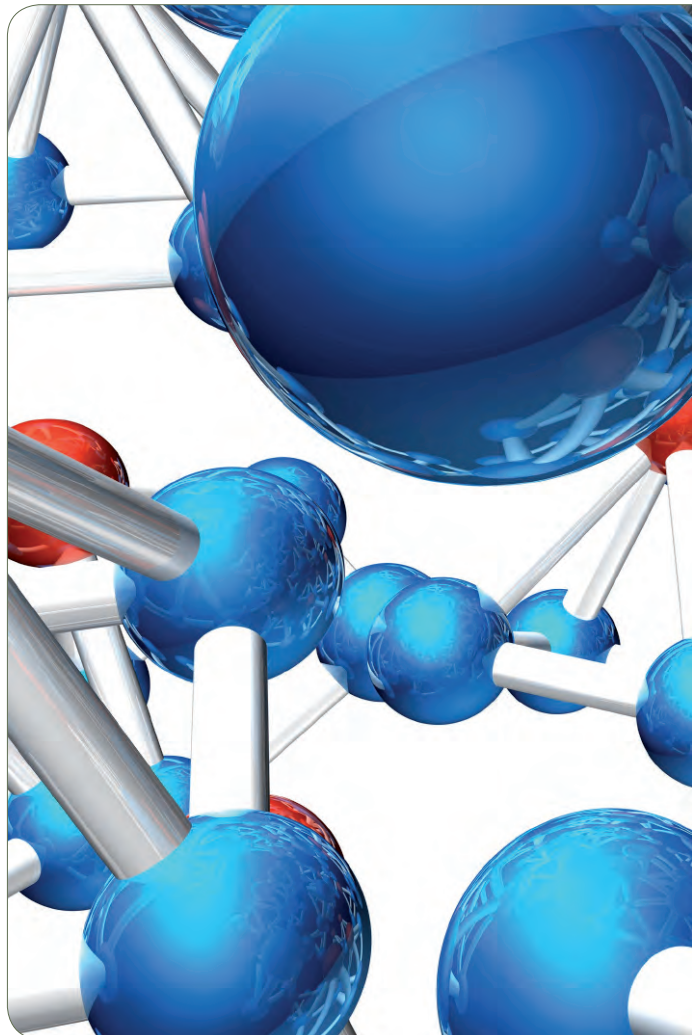
Dat betekent voor de toekomst dat de discussie met medewerkers over te bereiken en te behalen competenties geen waarde bepaling wordt die je uitvoert volgens een bepaalde methode, maar een *onderhandeling* die mensen persoonlijker betrokken maakt (overeenstemming). Hierbij moeten de actoren op een wijze kunnen communiceren die vraagt om een gezamenlijk begrepen taal en betekenis kader. Het gaat dus niet om het plakken van (competentie-)labels op gedragingen van medewerkers, maar om het zoeken naar de meerwaarde die medewerkers binnen het competentie perspectief kunnen leren leveren (ontwikkeling). Dan ontstaat verbinding. ■

**Literatuur**

- Becker, G.S. (1964, 1993, 3rd ed.). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *De strijd om de toekomst*. Schiedam: Scriptum Management.
- Hiltrop, J.M. (1996). Het veranderende psychologische contract: HR-functie staat voor grote uitdaging. *HRM Select*, 8(1). Vertaling door J. Berkier van Hiltrop, J.M. (1995). The Changing Psychological Contract: the human resource challenge of 1990's. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Hoekstra, H.A., & Van Sluijs E. (2003). *Management van competenties, het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Idenburg, P. (1992). Bossa nova in strategie-ontwikkeling. *Economische Statistische Berichten*, 4, 398-402
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: A model for superior performance*. New York: Wiley.
- Wierdsma, A.F.M, Emmering, M., & van Roekel-Kolkhuis Tanke, I. (2003). Het verlangen naar de maakbare medewerker: HRM en HRD op zoek naar een nieuwe balans in de interferentiezone. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 5-24.



**Dr. Albert Kampermann geeft leiding aan het Kenniscentrum Duurzaam doorwerken en mobiliteit van de Open Universiteit, een kennis-valorisatie unit voor strategisch HRM en loopbaanmanagement.**





Een training kan  
*nooit dieper gaan*  
dan je zelf bent

*Marcolien Huybers*

*is senior trainer, coach en auteur. Zij houdt zich al ruim twintig jaar bezig met opleiden, begeleiden en trainen van mensen.*



## HOE<sup>®</sup>boek voor de trainer

Marcolien Huybers

256 blz. | € 27,95 | ISBN: 9789058716422

Trainen is een fantastisch vak. Het is altijd anders en dat maakt het boeiend. Maar dat altijd anders zijn maakt ook dat je bagage nodig hebt. Dat je scherp moet blijven en jezelf moet blijven ontwikkelen. Het *Hoe*-boek voor de trainer helpt je daarbij. Een professioneel handboek voor jou, een basisboek dat je niet mag missen!

Wil je meer informatie of dit boek bestellen?  
Kijk dan op [www.thema.nl](http://www.thema.nl).



**THEMA.**

■ Joyce Rupert

Invloed homogene subgroepen op leren en presteren van teams

# Verbinden vanuit herkenning

**Mensen verbinden zich met elkaar op basis van iets gemeenschappelijks dat ze in elkaar herkennen. Maar wat gebeurt er als hierdoor in een team homogene subgroepen ontstaan? Zijn mensen dan nog wel in staat om als team te leren en effectief te functioneren op het werk? En hoe stimuleer je mensen om juist verbinding te maken met anderen die van hen verschillen? Deze vragen vormden de aanleiding voor mijn promotieonderzoek naar de relatie tussen objectieve en ervaren breuklijnen, en het leren en presteren van teams.**

Het psychologische basisprincipe van zich met elkaar verbinden heeft verschillende kanten. We leggen verbinding met anderen die op ons lijken omdat herkenning een gevoel van veiligheid en zekerheid geeft. Als een dergelijke verbinding ontstaat op basis van meerdere gemeenschappelijkheden kunnen in een groep homogene subgroepen ontstaan. In een team kan dit polariserend werken en tot slechtere (leer)prestaties leiden. Mijn promotieonderzoek laat zien dat subgroepvorming vooral negatief is voor de teamsamenwerking als teamleden zich bewust worden van dergelijke subgroepen. Daarom is het belangrijk dat



teamleden zich blijven identificeren met iets gemeenschappelijks dat iedereen verbindt en subgroepoverstijgend werkt: de teamidentiteit.

### Breklijnen

Een project of taak willen we tot een goed einde brengen. Kiezen we dan een collega met veel expertise hierover of iemand waarmee we vooral plezierig samenwerken? Onderzoek laat zien dat mensen in teamverband veelal toetrekken naar degene op wie ze lijken. Mensen met vergelijkbare senioriteit, hetzelfde geslacht, dezelfde culturele en/of kennisachtergrond zoeken elkaar op. Het gemeenschappelijke geeft een gevoel van veiligheid en zekerheid, en we voelen ons gesteund. Maar vooral als we op meerdere fronten gemeenschappelijkheden ontdekken, kunnen er homogene subgroepjes ontstaan binnen een team. En die kunnen het team

opsplitsen. We spreken dan van faultlines, ofwel breklijnen.

Faultlines zijn breklijnen op basis van diversiteitskenmerken die een team kunnen verdelen in homogene subgroepen (Lau & Murnighan, 1998). Dit breklijnenperspectief ontstond als reactie op de tegenstrijdige resultaten van eerder diversiteitonderzoek (voor literatuuroverzichten zie onder anderen Jehn, Greer, & Rupert, 2008; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Het nieuwe perspectief gaat ervan uit dat een kenmerk zoals geslacht in combinatie met andere kenmerken moet worden gezien, zoals het opleidingsniveau en/of de werkervaring van een persoon. Zo zou een (denkbeeldig) team met alleen relatief laag opgeleide mannen met weinig werkervaring en hoogopgeleide vrouwen met veel werkervaring, een andere teamdynamiek geven, dan als deze kenmerken meer door elkaar heen liepen. In lijn

### Typologie van teamleren

Teamleren kan worden gedefinieerd als het proces van reflecties en interacties, gericht op het verwerven, delen, en verwerken van kennis en informatie (Argote, Gruenfeld & Naquin, 2001). In vele definities van teamleren is het echter niet duidelijk waar die kennis en informatie over gaat, terwijl dit wel degelijk van belang kan zijn voor de teamsamenwerking. Op basis van literatuuronderzoek en interviews met teamleiders en –leden ontwikkelden we een typologie en meetinstrument om teamleren te meten op basis van de onderwerpen waar teams over kunnen leren: taak-, proces- en sociaal leren (Jehn & Rupert, 2007; Rupert & Jehn, 2008). De bevindingen in dit artikel over teamleren zijn gebaseerd op deze typologie.

**Taakleren:** het team reflecteert op informatie, kennis en inzichten wat betreft de inhoud van het werk.

**Procesleren:** het team reflecteert op de manier van samenwerken en past werkprocessen aan als deze niet effectief blijkt.

**Sociaal leren:** teamleden kennen elkaar op persoonlijk vlak en weten hierdoor goed op elkaar in te spelen in de werksituatie.

Uit een van de studies bleek dat procesleren een sterkere relatie had met de uiteindelijke teamprestatie dan taak- en sociaal leren. Vooral bij uitvoerend werk kan deze vorm van leren belangrijk zijn voor de teameffectiviteit.

met deze veronderstellingen laten verschillende studies het beeld zien dat faultlines veelal het teamfunctioneren verstoren en leiden tot slechtere prestaties.

We weten echter nog maar weinig over de relatie tussen faultlines en teamleren, en de resultaten spreken elkaar tegen. Bovendien is er weinig bekend over de vraag of breuklijnen daadwerkelijk ervaren worden door teamleden en wat de effecten hiervan zijn op het teamfunctioneren.

### Beleving van diversiteit

In lijn met traditioneel diversiteitonderzoek richt het faultline perspectief zich op objectieve diversiteitkenmerken. In onderzoek naar breuklijnen wordt dus bekeken welke potentiële subgroepen kunnen ontstaan in een team. Dit op basis van objectieve demografische kenmerken, zoals geslacht, leeftijd, nationaliteit en opleidingsniveau. Tegelijkertijd is een van de veronderstellingen van het faultline perspectief dat breuklijnen geactiveerd moeten worden in de hoofden van mensen om effect te hebben op het groepsproces (Lau & Murnighan, 1998). Het is dus ook belangrijk om te bekijken of teamleden breuklijnen daadwerkelijk ervaren. Hier is echter nog maar weinig onderzoek naar gedaan. Daarom voerden we twee veldstudies uit naar de beleving van breuklijnen onder teamleden. En de relatie hiervan met teamleren en objectieve teamprestaties.

In een veldstudie onderzochten we 49 managementteams van filialen van een grote supermarktketen in Nederland. We bestudeerden in welke mate teamleden subgroepen ervoeren in hun team en in hoeverre ze als team leerden over de inhoud van het werk en over werkprocessen (zie kader). Daarnaast verzamelden we gegevens over de klanttevredenheid van de betreffende winkels. De resultaten laten zien dat breuklijnen op basis van geslacht, leeftijd en opleidingsniveau vooral op het

leren over werkprocessen een negatief effect hadden. Dit effect werd versterkt als teamleden deze breuklijnen ervoeren. Opvallend was dat als teamleden breuken ervoeren in hun team op basis van deze kenmerken, zelfs de tevredenheid van klanten negatief werd beïnvloed. De winkels waarin het managementteam zich bewust was van subgroepen die konden ontstaan, hadden een lagere klanttevredenheid dan winkels waarin het management zich hiervan niet bewust was. Wat zich binnen het managementteam afspeelde, was daarmee direct gerelateerd aan hoe de klant de service in de winkel beoordeelde.

### Breuklijnen in voetbalteams

Een vergelijkbare conclusie kwam naar voren bij een studie die we uitvoerden onder voetbalteams in het Nederlandse, betaalde voetbal. Bij eerste en eredivisie voetbalteams van zeventien verschillende clubs onderzochten we in hoeverre spelers breuklijnen ervoeren in hun voetbalteam. Uit de resultaten bleek dat spelers zich bewust waren van breuklijnen op basis van culturele achtergrond en taal. Bovendien waren ze zich er ook bewust van bij meer statusgerelateerde kenmerken, zoals hoe



lang een speler al in het team speelde en of hij hierin een basispositie had. Vooral als spelers breuklijnen ervoeren op deze laatstgenoemde kenmerken was er een negatief effect op de voetbalprestaties van de teams. Dit kwam tot uitging in een lager gemiddeld aantal doelpunten aan het einde van het seizoen. De verbanden konden worden verklaard door hogere niveaus van relationele conflicten en taakconflicten in de teams. Deze bevindingen doen denken aan het ontstaan van 'de kabel' in het Nederlands voetbalelftal tijdens het Europese Kampioenschap in 1996. Tijdens dit EK ontstond een breuklijn op basis van ras, status en inkomen, wat tot rellen en conflicten leidde. Het Nederlands elftal werd toen in de kwartfinale tegen Frankrijk uitgeschakeld.

### **Teamidentiteit**

De hierboven geschetste resultaten ondersteunen de activatiehypothese. Deze hypothese werd verondersteld vanuit het faultline perspectief maar nog niet eerder op deze manier getest. Subgroepvorming zou vooral negatief zijn voor het groepsfunctioneren als teamleden zich bewust zijn van breuklijnen. De bevindingen impliceren dat de negatieve effecten kunnen worden afgezwakt door een andere overkoepelende identiteit belangrijk te maken die subgroepen met elkaar verbindt: de teamidentiteit. Onderzoek van onder anderen Lipponen en collega's (2003) laat inderdaad zien dat breuklijnen minder negatieve effecten hebben als teamleden zich sterk identificeren met het team. Door bijvoorbeeld het organiseren van een teamuitje of het stellen van groepsdoelen, kunnen teamleden zich meer gaan identificeren met de groep als geheel. Hierdoor zal meer verbinding ontstaan tussen subgroepen en worden de negatieve effecten verminderd. Een teamuitje geeft mensen tevens de gelegenheid om elkaar beter te leren kennen. Zo wordt in het team het leren over niet-werkgerelateerde zaken (sociaal leren) gestimuleerd (zie kader). Sociaal leren geeft de

mogelijkheid om gemeenschappelijkheden te ontdekken op andere gebieden dan alleen de werksituatie (Jehn & Rupert, 2008).

### **Foutencultuur als leerinterventie**

In een experimentele studie ontwikkelden en testten we een specifieke interventie die gericht was op het verbeteren van het leren van faultline teams: de foutencultuur. Volgens Van Dyck en collega's (2005) kunnen twee typen foutenculturen worden onderscheiden: een foutenmanagementcultuur en een foutenvermijdingscultuur. Een foutenmanagementcultuur houdt in dat fouten openlijk worden besproken. In een foutenvermijdingscultuur worden fouten juist zoveel mogelijk vermeden. Eerder onderzoek liet zien dat het type foutencultuur een belangrijke invloed kan hebben op teamleren (Van Dyck en collega's, 2005). We wilden onderzoeken in hoeverre de foutencultuur het teamleren kan stimuleren in faultline groepen. Daarom ontwikkelden we een interventie waarin we beide foutenculturen hebben geïmplementeerd in groepen met een sterke en zwakke faultline compositie. Het bleek dat faultline teams met een foutenmanagementcultuur meer leerden als team, dan als ze waren gericht op het vermijden van fouten. Dit was te verklaren doordat teamleden in faultline teams met een foutenmanagementcultuur zich kwetsbaarder durfden op te stellen. Ook communiceerden ze opener dan teamleden in faultline teams met een foutenpreventiecultuur. Echter: faultline teams maakten betere beslissingen als er een foutenpreventiecultuur heerste. Om de juiste beslissing te nemen bij deze taak was het belangrijk dat teamleden accuraat waren in het vinden van de juiste informatie. Het is mogelijk dat teams met een foutenpreventiecultuur meer accurate informatie hebben geselecteerd en overwogen om tot een goede beslissing te komen, dan de teams met een foutenmanagementcultuur. Om

het leren te stimuleren is het dus belangrijk om een foutenmanagementcultuur te hebben. En voor taken waar accuraatheid zeer belangrijk is voor de prestatie, kan het beter zijn om een foutenvermijdingscultuur te stimuleren.

### **Verbinden vanuit nieuwsgierigheid**

Naast verbinden vanuit de behoefte aan veiligheid, kunnen we ons ook verbinden vanuit nieuwsgierigheid naar een ander perspectief. Dat vormt vaak een vruchtbare bodem voor leren en innoveren. Hiervoor is wel een klimaat nodig waarin teamleden zich kwetsbaar kunnen opstellen.

Uit de experimentele studie bleek dat binnen een cultuur waarin fouten openlijk kunnen worden besproken, teamleden in faultline groepen zich kwetsbaarder durven opstellen en meer leren. Als het leren van fouten dus geoorloofd is, krijgen de nieuwsgierigheid en leergierigheid van mensen meer ruimte. Daardoor ontstaat ook meer ruimte voor innovatie.

Met het faultline perspectief is het beseft ontstaan dat het te eenzijdig is om te kijken naar de invloed van één diversiteitkenmerk, zoals geslacht of culturele achtergrond. Er zijn vele diversiteitkenmerken die ertoe doen en die in interactie met elkaar teamprocessen beïnvloeden.

Toch beperkt ook het faultline perspectief zich tot demografische kenmerken op basis waarvan potentiële breuklijnen worden berekend. Mijn promotieonderzoek zet een eerste stap door ook rekening te houden met de perceptie van breuklijnen. Een volgende stap is om ook niet-demografische kenmerken in ogenschouw te nemen, zoals de karakterstructuur of werkstijl van teamleden. Bovendien kunnen teamleden scheidslijnen ook nog eens verschillend ervaren. En kunnen verschillende situaties andere scheidslijnen activeren. Deze complexiteit en dynamiek van breuklijnen is nog maar weinig onderzocht. Het wordt tijd dat we de mens in zijn geheel



gaan bezien. Met alle talenten en identiteiten die belangrijk voor hem zijn in een gegeven context. Het is de uitdaging van diversiteitbeleid om deze vele talenten en kwaliteiten van mensen optimaal te benutten en daarmee bedrijfsresultaten te verbeteren. ■



**Dr. Joyce Rupert is gepromoveerd aan de Universiteit Leiden en momenteel verbonden als docent aan de Faculteit der Economie en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarnaast heeft ze haar eigen onderzoeks- en adviesbureau en geeft team workshops en organisatieadvies (zie [www.workwithjoy.nl](http://www.workwithjoy.nl)).**

### Literatuur

- Argote, L., Gruenfeld, D. & Naquin, C. (2001). 'Group learning in organizations.' In: M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research* (pp. 369-411). New York: Erlbaum.
- Jehn, K.A., Greer, L.L. & Rupert, J. (2008). 'Diversity, conflict and its consequences.' In: A. Brief (Ed.) *Diversity at work* (pp. 127-174). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Jehn, K. & Rupert, J. (2007). 'Group faultlines and team learning: How to benefit from different perspectives.' In: V. Sessa & M. London (Eds.), *Work group learning: Understanding, improving and assessing how groups learn in organizations* (pp. 121-149). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lipponen, J., Helkama, K. & Juslin, M. (2003). 'Subgroup identification, superordinate identification and intergroup bias between the subgroups.' In: *Group Processes and Intergroup Relation*, 6 (pp. 239-250).
- Rupert, J. (2010). Diversity faultlines and team learning. Proefschrift: Universiteit Leiden.
- Rupert, J. & Jehn, K. (2008). 'Diversity and team learning: The role of faultlines and psychological safety.' In: *Gedrag & Organisatie*, 21 (pp. 184-206).
- Lau, D. & Murnighan, J.K. (1998). 'Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups.' In: *Academy of Management Review*, 23 (pp. 325-340).
- Van Knippenberg & Schippers, M. C. (2007). 'Workgroup diversity.' In: *Annual Review of Psychology*, 58 (pp. 515-541).
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M. & Sonnentag, S. (2005). 'Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication.' In: *Journal of Applied Psychology*, 90 (pp. 1228-1240).

■ Paul Louis Iske

Omgevingen voor het mobiliseren van intellectueel kapitaal

# Combinatorische innovatie

**Om huidige en toekomstige problemen en kansen te adresseren, moeten we oplossingen zoeken in de 'hyperruimte' die gevormd wordt door combinatie van kennis en creativiteit. In dit artikel introduceren we 'Combinatorische Innovatie' als een methodologische aanpak voor multidisciplinaire waardecreatie. Het is een aanpak waarbij diversiteit voorop staat, waarbij het uitgangspunt is dat het de moeite waard is om partijen met diverse mentale modellen bijeen te brengen en door middel van verkenningen te laten ontdekken hoe zij gezamenlijk op vernieuwende wijze waarde kunnen creëren. Combinatorische Innovatie is een proces van combineren, trial and error, leren en vernieuwen. Het is per definitie niet-lineair en tot op zekere hoogte onvoorspelbaar. In dit artikel bespreken we tevens omgevingen die stimulerend zijn voor het proces van Combinatorische Innovatie.**

Binnen vrijwel elk domein zijn kwantiteit en kwaliteit van kennis de laatste tientallen jaren enorm toegenomen. Dit heeft geleid tot zeer veel experts, kenniscentra, topinstituten en kennisnetwerken, maar veel minder tot 'metastructuren', waarin kennis uit diverse disciplines wordt gebundeld en gezamenlijk verder wordt ontwikkeld en



toegepast. Enerzijds heeft dat te maken met de gewoonte van mensen en organisaties om zich te concentreren op de eigen (kern) activiteiten en anderzijds met barrières zoals cultuur- en taalverschillen. Hierdoor is het moeilijk om succesvol nieuwe combinaties te creëren, serendipiteit te bevorderen en de interdisciplinaire cognitieve ruimte te verkennen. Teneinde fundamenteel nieuwe oplossingen te ontwikkelen, moeten denkers en ervaringsdeskundigen uit een brede verzameling van disciplines met elkaar in dialoog gaan en gefaciliteerd worden in hun gezamenlijke exploratieve activiteiten. Nieuwe en verrassende en combinaties, gefaciliteerd binnen een geschikte omgeving, leiden tot een nieuwe vorm van kennisproductiviteit (Iske, 2010).

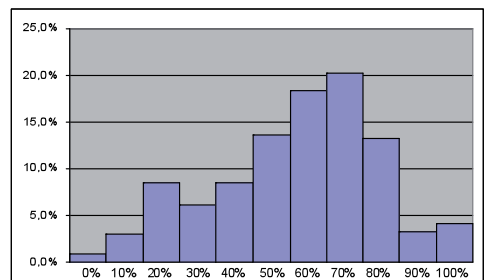
### Creatie en mobilisatie van intellectueel kapitaal

In de moderne samenleving wordt waardecreatie in belangrijke mate bepaald door het strategisch benutten van intellectueel kapitaal, dat bestaat uit Menselijk Kapitaal, Structureel Kapitaal en Relatiekapitaal (Edvinsson & Sullivan, 1996), waarbij kennis als productiefactor een hoofdrol speelt.

Waar financieel kapitaal op veel plekken schaars is, geldt dit niet voor intellectueel kapitaal, dat potentieel onbeperkt aanwezig is. Wanneer het eigen intellectueel kapitaal gecombineerd wordt met dat van anderen binnen én buiten de organisatie ontstaan ongekende mogelijkheden voor nieuwe vormen van waardecreatie. Een belangrijk punt is dat iedereen veel meer kennis en ideeën heeft dan hij toepast in de bestaande context. Veel kennis kan überhaupt moeilijk worden geëxpliciteerd en manifesteert zich alleen in de handelingen die we uitvoeren of de beslissingen die we nemen. Polyani introduceerde hiervoor de term 'Tacit Knowledge' (Polyani, 1966). Het lijkt daarom aannemelijk dat kennis meer waarde kan genereren wanneer deze in contact met

nieuwe mogelijke toepassingsgebieden wordt gebracht (Iske & Boekhoff, 2001). Om het begrip voor nieuwe vormen van (her)gebruik van kennis te testen en te vergroten kan de volgende vraag instrumenteel zijn: "Kunt u een schatting geven van het percentage van uw kennis (inzichten, informatie, ideeën) dat u in uw dagelijkse activiteiten gebruikt?" Het antwoord dat iemand op deze vraag geeft is uiteraard een vorm van self-assessment en in principe niet gebaseerd op een (volledig) begrip van de wijze waarop de kennis gekwantificeerd wordt. De uitkomst geeft echter wél enigszins aan in hoeverre men van mening is dat meer met de beschikbare kennis gedaan zou kunnen worden. De vraag is voorgelegd aan een brede verzameling Nederlanders door middel van een online survey, waarop 930 mensen geantwoord hebben. De resultaten zijn weergegeven in figuur 1.

Het idee is dat nieuwe toepassingsmogelijkheden ontstaan door kennis van diverse bronnen te combineren. In zijn boek 'The Wisdom of Crowds' beschrijft Surowiecki hoe groepen mensen tezamen



Figuur 1. Kunt u een schatting geven van het percentage (X-as) van uw kennis (inzichten, informatie, ideeën) dat u in uw dagelijkse activiteiten gebruikt? (Y-as, N=930) [Iske (2004)] (Bijvoorbeeld: 20% van de 930 ondervraagden vindt dat ze 70% van hun kennis in hun dagelijkse activiteiten gebruiken).

een 'kennismarkt' kunnen vormen. Het vermogen om te analyseren en voorspellen van zulke groepen kan indrukwekkend zijn, waarbij een constructieve combinatie van ervaringen en perspectieven de drijvende krachten vormen. Men zou kunnen stellen dat een enorme configuratieruimte ontstaat waarin kennisinteracties en -transacties kunnen plaatsvinden. Ook in Sunstein's boek, 'Infotopia: How Many Minds Produce Knowledge', worden transactiegebaseerde ontdekkingen, delingen en toepassingen van kennis beschreven.

### Combinatorische Innovatie

Complexiteit en paradigmaverschuivingen treffen we vooral, maar niet uitsluitend, aan in transformatieve innovaties. In 'The Innovator's Dilemma' geeft Clayton Christensen een goede beschrijving en vele voorbeelden van onderbrekende innovaties met grote impact op gevestigde bedrijven en zelfs hele sectoren. Zoals reeds is aangegeven, wordt het steeds belangrijker om kennis te delen en te combineren. Door de complexiteit is er echter geen garantie voor (direct) succes. Bij-effecten, lange-termijn effecten en zwakke signalen worden genegeerd of in het geheel niet begrepen. In een dergelijke context is vaak sprake van serendipiteit dat we in deze context het beste kunnen omschrijven als het talent om waardevolle ontdekkingen te doen, zonder dat men daar specifiek naar op zoek was. Diverse auteurs, waaronder Prahalad en Krishnan in hun boek 'The New Age of Innovation', stellen dat in de komende jaren meer innovatie kan worden verwacht op basis van nieuwe, collaboratieve businessmodellen, in vergelijking tot (mono-disciplinaire) productontwikkeling. "Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation and expand the markets for external use of innovation, respectively. This paradigm assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market,

as they look to advance their technology", volgens Henry Chesbrough in 'Open Innovation, Researching a New Paradigm'. Aldus richt Open Innovatie zich op het gericht binnenhalen van kennis om geïdentificeerde problemen op te lossen. Het kan daarmee worden omschreven worden als: "Een probleem op zoek naar een (samengesteld) antwoord". Wat nu als we dit omdraaien? Hiertoe definiëren wij een Combinatorische Innovatie als een nieuwe categorie van activiteiten die tot vernieuwende waardecreatie leiden:

Combinatorische Innovatie is het proces van het ontdekken van nieuwe vormen van waardecreatie door combinatie en toepassing van tot dusverre niet-verbonden intellectueel kapitaal.

Het basismechanisme achter Combinatorische Innovatie is de extensie van configuratieruimtes, waarbinnen de identificatie, explicitering, exploratie en het begrip van nieuwe categorieën van concepten, problemen en oplossingen kunnen plaatsvinden. Specifiek voor Combinatorische Innovatie is de dominante rol van serendipiteit en het resultaat op basis van trial and error. Aldus biedt het een aanvulling op traditionele vormen van open innovatie. Het startpunt is niet het probleem, maar de vraag: "Hoe kunnen we (meer) waarde creëren door het combineren en toepassen van onze kennis?" In zekere zin is deze aanpak te vergelijken met de creativiteitsmethode Systematic Inventive Thinking (SIT), waarbij een aantal principes wordt gehanteerd om door modificaties van bestaande systemen halffabricaten te construeren, waarvan men zich vervolgens afvraagt wat het nut ervan zou

kunnen zijn. Vervolgens treedt convergentie op en wordt de beoogde toepassing als uitgangspunt genomen om een nieuwe oplossing te construeren.



### Omgevingen voor Combinatorische Innovatie

Wij bespreken nu omgevingen waarbinnen Combinatorische Innovatie zich optimaal kan manifesteren. Volgens de American Heritage© Science Dictionary kan een omgeving worden gedefinieerd als:

#### Environment

*All of the biotic and abiotic factors that act on an organism, population or ecological community and influence its survival and development. Biotic factors include the organisms themselves, their food and their interactions. Abiotic factors include such items as sunlight, soil, air, water, climate, and pollution. Organisms respond to changes in their environment by evolutionary adaptations in form and behavior.*

In onze context zoeken we naar interacties met de omgeving die het gedrag van mens en organisatie beïnvloeden. Deze treden op in vier 'ruimtes':

- A. **Sociale** ruimte, met daarin de informele relaties, culturele aspecten, netwerken, gedragscodes enzovoort;
- B. **Proces** ruimte, waarin formele relaties en de organisatie van activiteiten en processen en systemen zich afspelen;
- C. **Virtuele** ruimte, bestaande uit ICT-gebaseerde systemen, inclusief communicatiemiddelen, sociale netwerken, workflowsystemen, transactiesystemen en mobiele infrastructuur;
- D. **Fysieke** ruimte, die directe interactie heeft met onze vijf zintuigen: zicht, reuk, geluid, smaak en gevoel.

Hieronder wordt een aantal kenmerken van omgevingen beschreven, die een positieve invloed hebben op Combinatorische Innovatie.

- A. Sociale ruimte** voor Combinatorische Innovatie

De belangrijkste conditie voor innovatie is diversiteit, zoals onder meer beschreven door Leadbeater in een artikel waarin evolutie wordt vergeleken met innovatie (Leadbeater, 2000). Veel organisaties zien diversiteit als een probleem, als verplichte kost, in plaats van een positieve kans. Hierbij gaat het natuurlijk niet (alleen) om het veelbesproken man-vrouw vraagstuk, maar in veel bredere zin om het waarderen en benutten van de verschillen van mensen met diverse mentale modellen op basis van verschillen in cultuur, leeftijd, geslacht, opleiding en (genetisch bepaalde) persoonlijkheidskenmerken. Diversiteit is essentieel in de aanpak van complexe vraagstukken, zoals bijvoorbeeld het oplossen van de economische crisis (Iske & Saint-Onge, 2009).

Een ander aspect van de sociale ruimte heeft betrekking op tolerantie voor de ander en in het bijzonder de ruimte voor het maken van fouten. In veel organisaties heerst 'Corporate Anorexia Nervosa' en is het klimaat ongunstig voor ondernemende mensen die het onbekende willen verkennen met als risico dat het resultaat niet overeenstemt met de verwachtingen. Echter, in complexe omgevingen kan vooruitgang niet worden afgedwongen of voorspeld. Paradigmaverschuivingen markeren juist een overgang waarbij de toekomst niet alleen het voortzetten van het verleden is, zoals beschreven in het beroemde boek 'The Black Swan' van Nassim Nicholas Taleb. Om deze boodschap te benadrukken is het 'Instituut voor Brilljante Mislukkingen' ontwikkeld, een Web2.0-gebaseerde interventie om waardering voor ondernemende activiteiten te vergroten en leervermogen op basis van mislukte pogingen te stimuleren. Dit is van groot belang voor Combinatorische Innovatie omdat hier per definitie niet vaststaat wat de uitkomst van het proces zal zijn.

**B. Proces ruimte** voor Combinatorische Innovatie  
Hoewel mensen individueel ook hun

verschillende kennisgebieden kunnen combineren en daarmee nieuwe toepassingen creëren, is Combinatorische Innovatie doorgaans een groepsproces. Hierbij denkt men al snel aan 'Knowledge Communities', zoals de veelbesproken Communities of Practice, waarbij sprake is van mensen met een gelijksoortige achtergrond, kennis en taken, die elkaar kunnen helpen door het uitwisselen van ervaringen en ideeën. In 'Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage' beschrijven Hubert Saint-Onge en Debra Wallace hoe dergelijke groepen gefaciliteerd kunnen worden voor optimaal resultaat. In het geval van Combinatorische Innovatie is eerder sprake van een '*Community of Serendipity*' omdat het wezen van de groep juist zit in de verschillen tussen mensen en hun kennis. Toch zijn ook hier generieke aspecten van het ontwikkelen en ondersteunen van groepen aan de orde, zoals beschreven door Tuckman, waarbij de verschillende ontwikkelstadia van een groep worden aangeduid als: Form, Storm, Norm and Perform (Tuckman, 1965).

Kenmerkend is met name het stadium van Forming, waarin de ontdekking van de mogelijkheden voor gemeenschappelijke waardecreatie plaatsvindt. In dit deel van het proces is het van groot belang dat de deelnemers openstaan voor de dialoog en accepteren dat er geen (direct) resultaat komt. Ook de andere stadia behoeven aandacht, waarvan een deel specifiek voor Combinatorische Combinatie. We denken hierbij in het bijzonder aan de Norming-fase, waarbij contracting plaatsvindt en dus een conversatie ontstaat met betrekking tot de relevantie en waarde van de inbreng van de diverse partijen.

**C. Virtual ruimte** voor Combinatorische Innovatie

Zonder twijfel hebben ontwikkelingen op het gebied van ICT veel bijgedragen aan nieuwe mogelijkheden voor het creëren, delen en

benutten van intellectueel kapitaal. Alles en iedereen kan tegenwoordig met elkaar verbonden worden, hetgeen met name heeft geleid tot de ontwikkeling van sociale netwerken, waarbinnen 'knowledge discovery' heel goed wordt mogelijk gemaakt. Ook zijn diverse expertisesystemen ('yellow pages'), crowd-sourcing systemen, zoals Innocentive en web2.0 omgevingen zoals Wikipedia tot stand gekomen, waarmee collaboratieve of collectieve intelligentie wordt gestimuleerd (Iske & Boersma, 2005). Berichten op Facebook, LinkedIn of Twitter mogen aanvankelijk vaak irrelevant lijken, maar genereren veel waarde op basis van serendipiteit voor degenen die daar oog voor hebben! Natuurlijk geldt ook hier de wet:  $NT+OO=DOO$ , oftewel: Nieuwe Technologie in een Oude Organisatie resulteert in een Dure Oude Organisatie!

#### **D. Fysieke ruimte** voor Combinatorische Innovatie

Hoe kan Combinatorische Innovatie versterkt worden door de fysieke ruimte? Hierbij spelen de aspecten die impact hebben op interdisciplinaire, creatieve en collaboratieve processen een belangrijke rol, zoals door Davenport beschreven in 'The Physical Work Environment and Knowledge Worker Performance'. Met deze zaken is uitgebreid geëxperimenteerd, met name in de zogenaamde Future Centers (Kune 2008). Wereldwijd zijn er ongeveer 30 future centers met een relatief groot aantal in Nederland, waaronder 'De Werf' van de Belastingdienst (Van der Lugt et al., 2007), het LEF van Rijkswaterstaat en het Dialogues House van ABN AMRO. Alle casestudies onderschrijven het belang van een geschikte fysieke ruimte voor bovengenoemde processen, waarbij de generieke aspecten beschreven worden in het concept No-Boundaries House. Daarin het gaat om het creëren van 'Neue Kombinationen' en het stimuleren van serendipiteit als het primaire

proces, gerelateerd aan Combinatorische Innovatie (Iske and Rinkens, 2009). Een No-Boundaries House is een 'colaboratorium', een theater, clubhuis waar mensen komen om ideeën, idealen en inzichten uit te wisselen.

#### **Conclusies**

Combinatorische Innovatie is een nieuw concept dat beschrijft hoe intellectueel kapitaal uit diverse bronnen kan worden gecombineerd. Hiermee ontstaan fundamenteel nieuwe vormen van waardecreatie. Essentieel is dat men uitgaat van de beschikbare (combinatie van) kennis en pas daarna onderzoekt welke onderwerpen hiermee geadresseerd kunnen worden. Combinatorische Innovatie kan worden gestimuleerd door inbedding in een geschikte omgeving, bestaande uit een combinatie van sociale, procesgerelateerde, virtuele en fysieke ruimtes. ■

#### **Literatuur:**

- Chesbrough, Henry.: "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press (2003)
- Christensen, Clayton M.: "The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail", Harvard Business Press. ISBN 0-87584-585-1 (1997)
- Davenport, Thomas, H.: "The Physical Work Environment and Knowledge Worker Performance", Harvard Business Press (2005)
- Prahalad, C.K.: "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", Wharton School Publishing (2004)
- Prahalad, C.K. and Krishnan, M.S.: "The New Age of Innovation", Mc Graw Hill, ISBN 978-0-07-159828-6 (2008)
- Sunstein, Cass R.: "Infotopia: How Many Minds Produce Knowledge", Oxford University Press, ISBN0195189280 (2006)
- Surowiecki, James: "The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than

*the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*", Little, Brown ISBN 0-316-86173-1 (2004)

- Taleb, Nassim Nicholas: *"The Black Swan"*, Random House, ISBN 978-1-4000-6351-2 (2007)

#### Artikelen:

- Edvinsson, L. and Sullivan, P.: "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal* 14, no. 4 (1996)
- Iske, P. and Boekhoff, T.: "The value of Knowledge doesn't exist", *KM Magazine*, Volume 5, Issue 2 (2001)
- Iske, P.: "Are you challenging your brains?", survey under 1000 people in the Netherlands (2004)
- Iske, P. & Boersma, W.: "Connected Brains", *Journal of Knowledge Management* Volume 9, No. 1 (2005)
- Iske, P. & Rinkens, P.: "No-Boundaries House: Meeting of Minds", proceedings Second Knowledge Cities Summit, Shenzhen (2009)
- Iske, P. & Saint-Onge, H.: "An unconventional Crisis requires and Unconventional Solution", in *"Beyond the Crisis"*, Adjedj Bakas, editor (2009)
- Iske, P. *"Combinatoric Innovation"*,

Inaugural Lecture, Maastricht University (2010)

- Kune, H.: *"Future Centers: Environments where Innovations Emerge"*, METI: Tokyo (2008)
- Leadbeater, C., "Innovation: Survival of the Fittest", *Accenture Outlook Journal Quarterly* 18 (3): 307-343 (2000)
- Lugt, R van der & Janssen, S & Kuperus S & Lange E. de: "Future Center 'The Shipyard': Learning from planning, developing, using and refining a creative facility". *Creativity and innovation management*; 16(1): 66-79 (2007)
- Polanyi, M.: *"The Tacit Dimension"*, Garden City, New York: Doubleday & Co. (1966)
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V.: "Co-creation experiences: The next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing* 18(3): 5-14 (2004).
- Tuckman, B.: "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin* 63 (6): 384-99 (1965)

#### Websites

Dialogues House: [www.dialogueshouse.nl](http://www.dialogueshouse.nl)

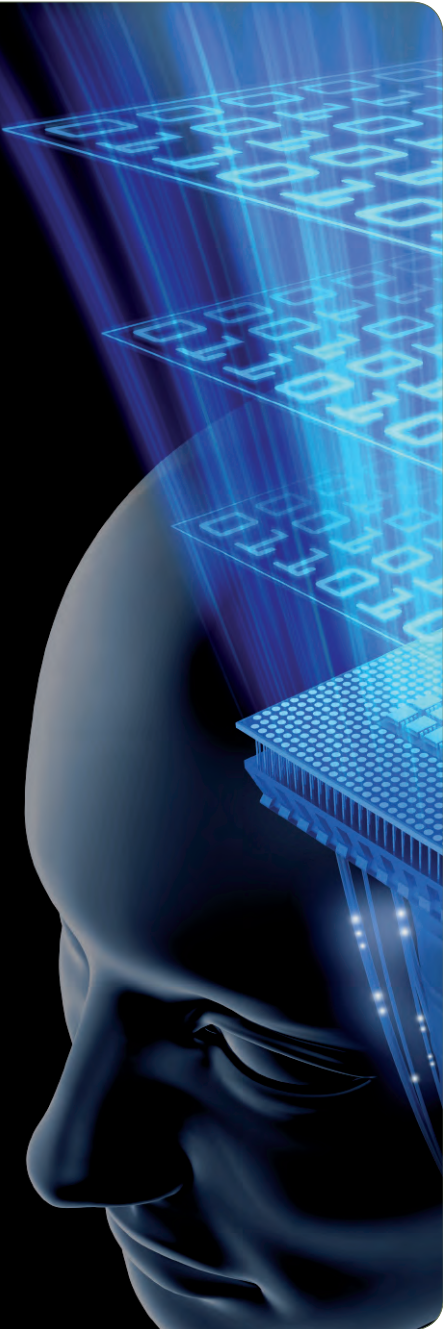
Innocentive: [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com)

Instituut voor Brilljante Mislukkingen:

[www.briljantemislukkingen.nl](http://www.briljantemislukkingen.nl)



**Prof. dr. Paul Louis Iske is hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de School of Business & Economics van de Universiteit Maastricht. Daarnaast is hij Chief Dialogues Officer bij ABN AMRO Bank en onafhankelijk consultant en spreker met als focusgebieden innovatie, kennis en creativiteit.**



■ Karin Derksen

Promotieonderzoek

# Interactie praktijk en wetenschap

**Waarom werkt het ene wat we doen wel, en het andere juist niet? HRD-professionals houden zich bezig met dit soort vragen bij het ontwikkelen en veranderen van gedrag in een organisatie. Zelden is er daarbij maar één goede oplossing. Toch zijn keuzes te expliciteren en onderbouwen, en kun je van bedachte oplossingen onderzoeken of ze werken. Dit doe je met praktijkonderzoek, een verbindende onderzoeksmethode tussen wetenschap en praktijk.**

HRD-professionals krijgen dagelijks te maken met vraagstukken rondom het ontwikkelen en veranderen van gedrag van individuele medewerkers, groepen of hele organisaties. Kenmerkend voor die vraagstukken: er is zelden één goede oplossing, in het gunstigste geval is er één beste oplossing, maar zelfs die eenduidigheid is er vaak niet. Elk individu en elke situatie zijn anders en vaak weinig voorspelbaar. Dat vraagt van HRD-professionals continu een onderzoekende en lerende houding en aanpak.

Met praktijkonderzoek kun je keuzes expliciteren en onderbouwen, en

onderzoeken of wat je bedacht hebt, werkt. Vaak bestaan praktijkonderzoeken uit een aantal kleinere onderzoeken, die stoppen zodra het praktijkvraagstuk is opgelost. In mijn promotieonderzoek merk ik dat het combineren van meerdere kleinere onderzoeken zeker een meerwaarde heeft voor de praktijk. Je kunt er uiteindelijk met meer zekerheid door zeggen waarom en hoe iets werkt. Op die manier voegt de wetenschap iets toe aan de praktijk en vice versa.

### Ontwikkelruimte van groepen

U kent het vast wel, op basis van ervaring maken we plannen en keuzes in de dagelijkse praktijk. Gelukkig pakt dat vaak succesvol uit, maar soms helemaal niet. Hoe iets nu echt werkt, en wanneer wel en niet, weten we niet precies. De andere kant kent u vast ook, een fantastisch wetenschappelijk onderzoek uitgewerkt in een mooi boek dat zijn weg naar de praktijk nooit vindt. Jammer vind ik dat. Dus besluit ik met mijn promotieonderzoek door te gaan op het promotieonderzoek van Coenders (2008). Hij levert een mooi model voor de ontwikkelruimte van groepen die samen werken aan een verandering, verbetering of vernieuwing. De ontwikkelruimte is een sociale ruimte die de groep zelf creëert in de interactie met elkaar en de omgeving. Coenders concludeert dat groepen, om succesvol te veranderen, verbeteren of vernieuwen, ontwikkelruimte nodig hebben. De concepten en terminologie van Coenders zijn echter nog erg complex, en hij geeft nog geen handvatten voor toepassing. Daarom start mijn onderzoek met de vraag: hoe kun je het model van de ontwikkelruimte praktisch maken, zodat groepen en HRD-professionals als facilitator, die ruimte gericht kunnen beïnvloeden? Kortom: wetenschap in praktijk brengen, staat in mijn onderzoek centraal.

### Onderzoeksmethode

Als je wetenschap in praktijk wilt brengen

en vice versa, dan vraagt dat om een onderzoeksmethode waarin je wetenschap en praktijk met elkaar verbindt. Dat doet praktijkonderzoek. Kenmerken van praktijkonderzoek:

- het gaat om een praktisch probleem;
- je onderzoekt het probleem met betrokkenen;
- het onderzoek combineert onderzoeken, handelen, reflecteren en veranderen;
- het is een verander- en leertraject.

(zie: Migchelbrink, 2007; Reason & Bradbury, 2008).

Gebaseerd op die kenmerken zijn er drie redenen waarom je praktijkonderzoek zou toepassen:

1. De vraag is nog niet helemaal duidelijk en dus de oplossing, of oplossingsrichting ook niet.
2. Er is een risico op tunnelvisie en dat moet worden voorkomen.
3. Het is belangrijk om mensen mee te krijgen.  
(Smit en Verdonschot, 2010).

In veel HRD-vraagstukken zijn al deze drie redenen, tegelijkertijd of afzonderlijk van elkaar, aan de orde, daarom past deze manier van onderzoek goed bij HRD. De winst van praktijkonderzoek voor HRD is driedig: het voegt een scala aan interventies toe aan de HRD-praktijk om praktijkvraagstukken op te lossen; het draagt bij aan de ontwikkeling van het HRD-vak en tot slot draagt het bij aan de eigen professionele ontwikkeling (Van der Donk & Van Lanen, 2009).

### Kleine onderzoeksstappen

Praktijkonderzoek bestaat vaak uit kleine onderzoeksstappen omdat je tegelijkertijd onderzoekt, handelt, reflecteert en verandert. Dat betekent dat je tijdens het proces bijstuurt, of voor een andere methode kiest. Het onderzoek is klaar als het praktijkvraagstuk waar

het om begonnen was, is opgelost. In mijn promotieonderzoek zet ik veel kleine stappen in een explorerende fase. Die stappen schets ik hier om te illustreren hoe je praktijkonderzoek kunt uitvoeren. Daarbij ga ik soms kort in op de inhoud en uitkomsten van het onderzoek. In het eerste deel van het promotieonderzoek staat het praktisch toepasbaar maken van het model centraal. In het tweede deel de toepassing.

**Ontwikkelruimte praktisch toegepast**

Deel één van het onderzoek richt zich op het valideren en praktisch toepasbaar maken van het model. Daarin zijn veel verschillende kleine onderzoeksstappen gezet (zie schema 1). Voor een uitgebreid onderzoeksverslag verwijst ik naar Derksen, De Caluwé en Simons (2010). Dit deel is theorievormend, toetsend, ontwerpen en bestaat uit veel literatuurstudie en onderzoek onder deskundigen. Dit wordt ook wel rapid prototyping genoemd (Visscher-Voerman, 1999). Het betekent: je maakt een prototype en test hoe het werkt, je past aan en test opnieuw, en zo verder. In mijn onderzoek begint de rapid prototyping

met een eerste aanpassing op het model van de ontwikkelruimte van Coenders. Die aanpassing test ik in fase 2. Ik interview zes wetenschappers. Elk interview levert een aangepaste versie van het model op en literatuursuggesties. Samen met observaties leidt fase 2 tot model 2.0, en resulteert fase 3 uiteindelijk in model 3.0 van de ontwikkelruimte (zie figuur 1). Dit model lijkt begrijpelijk en praktisch toepasbaar, en is dus voorlopig het laatste prototype.

**Delphi-methode**

In fase 1 en 3 gebruik ik de Delphi-methode. Met deze methode vraag je systematisch in verschillende rondes het oordeel van deskundigen, vaak elektronisch. Je legt stellingen of vragen voor, je verwerkt de reacties en richt op basis daarvan een volgende ronde in.

In de tweede ronde toets ik model 2.0, en bevaag achttien deskundigen (facilitators van groepen in verandering) daarop. Ik verzoek ze om alle vragen te beantwoorden voor twee groepen: een groep die succesvol is in hun opdracht, en een groep die daar niet succesvol

Phase	Researchsteps	Results
1		Model is incomplete and too complex
2		Model 2.0
3		Model 3.0

Schema 1. De onderzoeksstappen

in is. Dit is afgeleid van de 'succes case method' van Brinkerhoff (2002). Illustratief voor het uitgangspunt dat wetenschap en praktijk twee zijden van één medaille zijn, vind ik de volgende reactie van een van de facilitators: 'Ik heb ineens taal gekregen voor wat ik altijd doe, en heb gemerkt dat groepen nu beter begrijpen waarom ik doe wat ik doe.'

Zo leidt onderzoek, waarin je simpelweg een nieuw model voorlegt en daarover vragen stelt, al direct tot verandering in de praktijk.

### Rapid prototyping in de praktijk

In de HRD praktijk ontwerpen we vooral producten, diensten of processen. Regelmatig gaat het daarbij om ontwerpen met een grote impact. Soms vanwege het grote aantal

deelnemers, in andere gevallen vanwege de verwachte bijdrage aan organisatieresultaten. De kracht van rapid prototyping is dat je al heel snel een idee of deelproduct test, weer een stukje verder ontwerpt en weer test, en zo verder. Vaak voeren we als het ontwerp klaar is een pilot uit. Dat is een goede manier om je ontwerp te testen. Hoewel het aan de late kant is, want er is dan immers al veel geïnvesteerd.

### De Delphi-methode in de praktijk

Deskundigen betrekken bij het ontwerpproces is vaak arbeidsintensief en vertragend voor het proces. Met de Delphi-methode valt dat mee. Natuurlijk kost het even tijd om de goede vragen of stellingen te formuleren. Maar daardoor scherp je ook meteen je eigen beeld over je ontwerp aan. Dat betekent dus



Figuur 1. Model van de ontwikkelruimte 3.0

direct al meerwaarde. Als je deskundigen benadert die je goed kent, dan zal de respons en responsnelheid hoog zijn. Dat beperkt de vertraging van het proces tot een minimum. Het levert je in korte tijd ofwel veel nieuwe en zinvolle informatie op waar je mee verder kunt, ofwel een bevestiging dat je op de goede weg bent.



### **De succes case-methode in de praktijk**

De succes case-methode is een uiterst effectieve en efficiënte evaluatiemethode. Je onderzoekt niet het geheel, maar alleen de uitersten. Dus je onderzoekt de successen (de uitschieters naar boven) en de tegenvallers (de uitschieters naar beneden). Het idee erachter is dat als je wilt weten hoe iets werkt, en wat wel en niet goed werkt, de middenmoot niet zoveel informatie oplevert. Juist de uitschieters maken veel duidelijk.

### **Experimenteren met het model**

Het tweede deel van mijn promotieonderzoek staat in het teken van experimenteren met de toepassing van het model. Ik ontwerp twee manieren waarop groepen zelf invloed kunnen uitoefenen op hun ontwikkelruimte. Ik ben benieuwd óf en hoe die manieren werken. Beide probeer ik uit en ontwerp daar een experiment voor. Zes groepen, bestaande uit vijf HRD adviseurs, hebben een opdracht om gedurende twee dagen met elkaar een innovatieve oplossing te bedenken voor een klantvraag. Drie van de groepen werken met een observator, en de andere drie met dimensiekaarten. Alle groepen krijgen een werkinstructie en evaluatieopdrachten. Bij het werken met een observator moet de eerste dag een groepslid - nadat de groep een uur gezamenlijk aan het werk is geweest - voor vijftien minuten de rol van observator op zich nemen. Die maakt gebruik van een observatieformulier waarop hij informatie over de vier dimensies van de ontwikkelruimte kan invullen, en krijgt daarbij een voorbeeld van een ingevuld observatieformulier. Na 45 minuten evalueren de groepsleden hoe zij samenwerken aan de hand van de dimensies van de ontwikkelruimte. De observator geeft op zijn beurt zijn observaties terug. Tijdens de eerste dag herhaalt de groep dit na een paar uur nogmaals.

Er kan ook worden gewerkt met dimensiekaarten, waarbij de vier dimensies



### Dialog voeren

#### Kern

Waarderend onderzoeken, omgevingsonderzoek, doorvragen, actief luisteren, gedeelde betekenisgeving.

#### Doen

- Kijk door de ogen van de ander.
- Doorvragen op de inbreng van anderen en doorgaan op wat er al (goed) is.

#### Vragen

- Wat zijn achterliggende principes, beweegredenen, overtuigingen?
- Hoe kun je verder bouwen op wat er al (goed) is?
- Welke betekenis geven wij en andere stakeholders.

zijn uitgewerkt op een kaart (zie voorbeeld hieronder). De groep verdeelt de dimensiekaarten zo goed mogelijk, passend bij persoonlijke kwaliteiten. Elk groepslid wordt verantwoordelijk voor één dimensie gedurende de twee werkdagen. Hij moet ervoor zorgen dat zijn dimensie, naar zijn idee, voldoende en op het juiste moment aan bod komt. Ook deze groepen evalueren op gezette tijden hun werkwijze met evaluatieopdrachten.

### Een experiment in de praktijk

Met een experiment kun je er in de praktijk achter komen welke methode het beste werkt in die situatie, voor die doelgroep en die specifieke vraag. Er is immers niet slechts één juiste oplossing voor veel HRD-vraagstukken. Een experiment opzetten vraagt echter de nodige voorbereiding. En daarom is een experiment vooral zinvol bij omvangrijke opdrachten met een grote impact of afbreukrisico. Bij de voorbereiding werk je twee, of meer, werkwijzen volledig uit. Je bedenkt hoe je de resultaten wilt monitoren en werkt dat ook uit. Ikzelf heb bijvoorbeeld

vragenlijsten in laten vullen en daarna op basis van de uitkomsten nog semigestructureerde interviews afgenomen met twee deelnemers van elke groep.

### De kracht van het grotere geheel

Deze kleinere praktijkonderzoeken hebben op zich direct praktisch nut. Voor de wetenschap zijn deze op zich staande onderzoeken echter niet genoeg. Maar ook het nut voor de praktijk wordt groter als je verbanden legt tussen meerdere van die kleinere onderzoeken. Na mijn experiment weet ik namelijk nog niet echt hoe het werkt met een observator en de dimensiekaarten, en wat dan precies werkt en wanneer wel en niet. Juist het combineren van de verschillende onderzoeksstappen levert op dat je met meer zekerheid die vragen kunt beantwoorden. Ik licht dat toe aan de hand van een voorbeeld. Tijdens observaties, een klein jaar voorafgaand aan het experiment, in de commerciële dienstverlening, bleek feedback van een observator echt toegevoegde waarde te hebben. Van nature reflecteerden deze teams nauwelijks. Toen in het nieuwe

experiment twee groepen blij waren met de observator en één groep er geen meerwaarde in zag, dacht ik opeens terug aan de observaties van een jaar geleden. Ik vroeg me af of in dit geval de toegevoegde waarde van de observator ook afhing van het reflectieve vermogen van de groep. Inderdaad ging dat voor deze drie groepen op. Als ik die observaties destijds niet had gedaan, was ik nu wellicht niet op het idee gekomen dat er een verband kon zijn met de reflectieve vaardigheden. Zelfs als ik dat wel had bedacht, omdat het nu eenmaal een logische gedachtegang is, dan had ik er toch nog nauwelijks bewijs voor gehad. De combinatie levert al meer bewijs op. Zo geeft het eerdere experiment nu aanleiding om te veronderstellen dat de voorkeur van de informele leider de dominante dimensie in het groepsproces is. En dat wordt weer een vraag in een volgende onderzoeksstap.

Zo leidt het combineren van onderzoeksstappen, en steeds verder doorbouwen weer tot nieuwe ideeën, inzichten en kennis. En dat levert uiteindelijk ook weer resultaat op voor de praktijk. ■



**Karin Derksen is eigenaar van KADE leren – ontwikkelen – veranderen, en promovendus aan de VU. [www.karinderksen.nl](http://www.karinderksen.nl) en [www.kade-leren.nl](http://www.kade-leren.nl)**

## Referenties

- Brinkerhoff, R.O. (2002). *The success case method. Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur. Een exploratief onderzoek naar de relatie tussen ruimte en leren in werksituaties en het ontwerpen voor leren dicht bij de praktijk*. Delft: Eburon.
- Derksen, K, Caluwé, de L. & Simons, R.J. (2010). 'Developmental space for innovation.' In review bij *Human Resource Development International*.
- Donk, C. van der & Lanen, B. van (2009). *Praktijkonderzoek in de school*. Bussum: Uitgeverij Coelho.
- Migchelbrink, F. (2007). *Actieonderzoek voor professionals in zorg en welzijn*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Reason, P. & Bradbury, H. (2008). 'Introduction to groundings.' In: P. Reason & H. Bradbury, *The Sage Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. Sec. edition. London: Sage Publications Ltd.
- Smit, M. & Verdonschot, S. (2010). *Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties*. Houten: Springer Uitgeverij BV.
- Visscher-Voerman, I. (1999). *Design approaches. A reconstructive study in training and education*. Proefschrift. Universiteit Twente.

# Authentiek Contextueel Leiderschap

1-jarige coachingsopleiding © voor leiders en leidinggevendenden



In- of exclusief unieke  
7 daagse studiereis  
“intercultural dialogue”  
naar Zuid-Afrika!

## Leiding geven.....

Het leiden en stimuleren van mensen in een organisatie is een gigantische klus. Van huidige leiders vereist het veel meer dan alleen vakinhoudelijk kennis en vaardigheden. In toenemende mate doen grondhouding en ‘innerlijke wijsheid’ op identiteitsniveau een doorlopend appèl op de persoon zelf om telkens weer een balans te vinden tussen ogenschijnlijke paradoxen in authenticiteit en context, tussen IK en de ANDER:

- tegelijkertijd zowel authentiek als verbindend zijn;
- zowel aansluiten bij de organisatorische verwachtingen als bij de competenties en inspiratie/motivatie van de werknemers;
- situationeel leiderschap inschatten en een autonome positie innemen;
- omgaan met functionele ongelijkheid en persoonlijke gelijkwaardigheid;
- geloof in koersbepaling uitstralen en zelf met onzekerheden worden geconfronteerd.

...begint bij leiding nemen!

De opleiding **Authentiek Contextueel Leiderschap** biedt leiders en leidinggevendenden gedurende een jaar een intensieve verdiepingsslag op persoonlijk professioneel gebied binnen hun eigen organisatie en netwerk. Specifiek aan deze opleiding is dat er wordt uitgegaan van:

- **Autonomie binnen verbondenheid:** onze fundamentele behoefte aan erkenning krijgen en betekenis geven.
- **De totaalvisie:** de verbinding tussen het organisatorisch en het autobiografisch perspectief.
- **Persoonlijke professionaliteit:** de onmogelijke splitsing tussen het persoonlijke Zelf en het professionele Zelf.
- **3-voudige verantwoordelijkheid:** een eigen, mede- en gezamenlijke verantwoordelijkheid in maatschappelijk, organisatorisch en persoonlijk opzicht.
- **Leiding geven** begint bij leiding nemen over jezelf in verbinding naar de ander.
- **Identiteitsniveau:** niet de omgeving, maar je overtuigingen bepalen je gedrag.
- **Ubuntu:** synergie van samenwerken vanuit besef van onlosmakelijke verbinding.
- **Iedere context** is gebouwd op cultuur: het oog voor historisch perspectief en het belang van respect hiervoor in toekomstperspectief: Unieke studiereis naar Zuid-Afrika!

**Start:** 28 en 29 september 2011  
**Duur:** 8 modules, 16 dagen (meerdaagse trainingdagen) gedurende 1 jaar. ACL-Certificering©

**Kosten-  
indicatie:** E6.750 excl. btw  
E9.995 excl. btw (inclusief studiereis Intercultural Dialogue naar Zuid-Afrika)



# Human Resource Governance

**Human Resource Governance: Voorbij 'managerialism'.  
Oratie Professor dr. Paul Boselie. 21 januari 2011. Universiteit Utrecht.**



Ik ben al vijftien jaar gefascineerd door vraagstukken over werknemers in organisaties (Boselie, 2010). Hoe kun je het beste uit mensen halen? Moeten we direct toezicht houden op medewerkers of moeten we ze juist speelruimte geven en autonomie? Een mooi voorbeeld van aansturing hoorde ik maandenlang op Radio 4 in een reclame voor de

organisatie Hoffmann Bedrijfsrecherche. De slogan van deze organisatie die zich bezig houdt met rechercheonderzoek en preventieadviezen in en voor het bedrijfsleven en publieke sector is: 'Vertrouwen is goed, maar Hoffmann is beter.' Met andere woorden, vertrouwen in je medewerkers hebben en hen ruimte geven is op zich niet verkeerd, maar toezicht en controle door Hoffmann Bedrijfsrecherche is uiteindelijk het beste. Ga je met Hoffmann in zee dan kies je toch meer voor een toezichthoudend systeem van aansturing van je medewerkers.

De vraag is natuurlijk of een organisatie daarmee optimaal zal gaan presteren. Misschien zou een omkering van de slogan meer recht doen aan medewerkers in organisaties: 'Hoffmann is goed, maar vertrouwen is beter.' Aansturing van medewerkers vindt op

verschillende niveaus plaats zoals aansturing vanuit de organisatie, vanuit teams, vanuit professionele normen, maar ook vanuit de overheid. Human resource management (HRM) houdt zich vooral bezig met de aansturing van medewerkers in organisaties om bepaalde doelstellingen te realiseren. En er is gelukkig een groeiend besef dat human resource management kan leiden tot betere prestaties. Zo laat Amerikaans onderzoek zien dat HRM 4,6% winstgroei en 4,4% minder personeelsverloop oplevert (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Uit promotieonderzoek onder 14.000 medewerkers van de Rabobank blijkt dat 17% van de winst op vestigingsniveau verklaard kan worden door HRM (Van de Voorde, 2010).

Met andere woorden: het juiste HRM levert geld op. Maar de meerwaarde van HRM gaat verder dan economische prestatieverbetering. In mijn optiek bestaan organisaties niet louter op basis van financiële prestaties. Organisaties zijn entiteiten met mensen die actief zijn in een breed maatschappelijk krachtenveld dat zich kenmerkt door verschillende belangenpartijen zoals de overheid en sociale partners. En dat zich kenmerkt door een institutioneel kader met regel- en wetgeving. De doelen die nagestreefd worden door aansturing van medewerkers

kunnen daarom betrekking hebben op doelstellingen zoals winst en omzet, individuele doelstellingen zoals de juiste werkprivé balans en maatschappelijke doelstellingen zoals aandacht voor oudere werknemers.

Mijn rede bestaat uit drie delen. Deel 1 gaat in op een stukje geschiedenis van het vakgebied HRM. In deel 2 van de rede richt ik mij op de analytische benadering: een waardevol kader voor toekomstige studies op het gebied van *human resource management*. In deel 3 van mijn rede presenteer ik een alternatief waarbij nieuwe vormen van besturing (lees governance) ook binnen organisaties gestalte kunnen krijgen: een organisationele 'governance' benadering.

'Human resource management' wordt daarmee 'human resource governance' om aan te geven dat aansturing van medewerkers in organisaties op verschillende manieren gestalte kan krijgen. ■

*Professor dr. Paul Boselie (1971) is sinds 1 september 2009 hoogleraar Strategisch Human Resource Management (SHRM) bij het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) in de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie aan de Universiteit Utrecht.*

### Oratie

Boselie, P. (2011) *Human resource governance: Voorbij 'managerialism'*. Universiteit Utrecht,

USBO. Utrecht: ZuidamUithof Drukkerijen.

### Literatuur

- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Voorde, K. van de, (2010). *HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective*. Dissertation, Tilburg University.





# How the mind moods

## How the mind moods.

Promotie mevrouw Y.R. Avramova. 19 januari 2011. Universiteit van Tilburg.



My research investigates how our fleeting moods affect the way we see, feel, and think about the world around us. My main question is: What does mood do to people? How does the way we feel affect our perceptions, judgments, and ultimately, our behavior?

More specifically, I explore the manner in which feeling sad or happy influences the kind of information we attend to – both in the environment and in our ‘mind’s eye’, and how we use this information in judgment. My project looks at the effects of mood on a basic perceptual level (for instance, how we perceive size, weight, and temperature of objects), but also on a more conceptual level. For instance, I have studied mood’s influence on how we judge others, how we perceive others’ emotions, how we explain the causes for other people’s behavior, and how we evaluate products and make choices in a consumer setting.

Our research shows that positive and negative moods affect perception and judgment by altering breadth of attention. Specifically, we found that negative mood narrows the scope of attention, thus making one more likely to focus on whatever happens to be most salient or central at a given moment and ignore contextual or more peripheral information. In contrast, positive mood broadens attention, thus making one attend to contextual information and

incorporate that into one’s judgment. In other words, we find that one is more affected by the context in a positive than in a negative mood.

For instance, whether you perceive an object as large or small, or a consumer product as cheap or expensive, may depend on your mood: When you are sad, you will tend to focus on the object/product itself, whereas when you are happy, you will be more likely to ‘look around’ and judge the target *relative* to the specific context – for example the size of other objects, or the price of alternative product options on the shelf. Similarly, in the domain of social perception, you may attribute the same behavior (e.g., you see a waiter dropping a tray full of drinks) either to the target person (waiter is clumsy) or to the situation or context (the floor is wet). Depending on your mood, you may thus reach different conclusions by observing the same behavior: In a negative mood, you will be more likely to focus on the person, thus judging the waiter as clumsy, whereas in a positive mood you will be more likely to also see the wet floor and consider the possibility that the waiter just slipped.

These and related findings from our work show that moods influence the way we look at the world, potentially affecting every aspect of our daily functioning – from how we perceive and communicate with others around us, to how we make important decisions and choices. ■

# Meer dan de plicht vraagt?

**Beyond the Call of Duty? Essays on motivation and self-selection of bureaucrats. Promotie mevrouw M. Buurman. 21 januari 2011. Erasmus Universiteit Rotterdam.**



Het bestaan en de effecten van de motivatie van ambtenaren voor de publieke zaak is vaak onderwerp van discussie onder economen, bestuurskundigen, journalisten en burgers. Want ambtenaren

beïnvloeden de aard, kwaliteit en hoeveelheid van de aan ons te leveren publieke diensten. Hun motivatie is daarbij belangrijk. Maar niet alle ambtenaren zullen even gemotiveerd zijn of motivatie putten uit dezelfde elementen van hun werk.

Dit verschil in motivatie en de consequenties ervan is het centrale thema van het proefschrift van Margaretha Buurman.

De meeste studies over verschillen tussen publieke en private sector medewerkers maken gebruik van zelfverklaarde voorkeuren en gedrag. Daarom zijn ze gevoelig voor sociaal-wenselijke antwoorden.

Dit proefschrift toetst eerst met behulp van daadwerkelijke keuzes bij besteding van een extraatje of ambtenaren een sterkere geneigdheid hebben om anderen te dienen en

meer risico-avers zijn. Respondenten konden als beloning voor het invullen van een vragenlijst kiezen tussen een staatslot (risicovolle keuze), een donatie aan een goed doel (altruïstische optie) en een cadeaubon (de veilige en egoïstische keuze). Uit de analyse blijkt dat werknemers in de publieke sector minder vaak de voorkeur geven aan het staatslot ten opzichte van de cadeaubon dan werknemers in de private sector. Aan het begin van hun carrière zijn ze meer geneigd dan werknemers in de private sector om te kiezen voor een donatie dan een cadeaubon. Maar naarmate hun dienstverband langer duurt, verdwijnt dit verschil tussen publieke en private sector werknemers. Sterker, het draait zelfs om.

Ook blijkt uit de analyse dat veel mensen in de publieke sector hun beloning niet aan het goede doel doneren, omdat zij vinden dat ze op het werk al meer dan genoeg voor de maatschappij doen voor te weinig loon.

Vervolgens onderzoekt dit proefschrift of een werkgever met behulp van beloningsbeleid het gewenste type medewerker kan aantrekken. Veel dienstverleners in de publieke sector (zoals bijstandsconsulenten) moeten enerzijds cliënten helpen, met bijvoorbeeld het zoeken naar een

baan, en anderzijds cliënten sanctioneren. Als een organisatie een vast loon betaalt, komen de meest altruïstische werknemers op de baan af. Zij hoeven geen hoog salaris, vanwege het plezier dat ze hebben in het helpen van mensen, maar sanctioneren niet. Via het introduceren van een bonus of schouderklop als een medewerker de juiste beslissing neemt, kan de organisatie het gedrag van deze medewerkers bijsturen. De minst altruïstische werknemers sanctioneren dan hun cliënten wel als het nodig is. Maar dat maakt de baan onplezieriger en vergt compensatie. Als het te kostbaar is om alle werknemers over te halen om te sanctioneren,

dan ontstaat een tweedeling in het personeel. Het laatste hoofdstuk onderzoekt de selectie van leraren in Nederland in 2006. In het voortgezet onderwijs lijkt de selectie vooral overeen te komen met een situatie van hoge kosten van het werken met probleemleerlingen: de leraren werken liever op scholen met weinig probleemleerlingen en deze scholen huren het liefst leraren met veel capaciteiten, in dit geval opleiding, in. Er is geen significant effect van motivatie of ervaring op de selectie van leraren in het voortgezet onderwijs. Onder basisschoolleraren zijn de resultaten niet eenduidig. ■



## Tijd voor je droomcarrière?

# JJ TRAINERS ACADEMIE <sup>TFC</sup>

*Droom je wel eens van een carrière als professional trainer en/of coach? Een toekomst in Human Resources Development? Mensen kunnen inspireren en motiveren vanuit je eigen kracht? Maak nu die droom waar en verwerf nog dit jaar je post-HBO diploma op de meest gerenommeerde opleiding van Nederland. Dat kan ook naast je huidige werk.*



### Wie zijn we?

JJ Trainers Academie is sinds 1994 dé specialist in het opleiden van HRD professionals: trainers, coaches en HRD-adviseurs. Al onze opleidingen worden verzorgd in Amsterdam en zijn SPHBO, NOBCO en NOBTRA gecertificeerd. De hoogste Cedeo-score in 2010 is toegekend aan ons instituut: 96% klanttevredenheid!



### Onze visie op het vak?

Wij zien dit vak als mensenwerk, als een ambacht. Jouw bewuste keuze om professional trainer, coach of adviseur te worden vraagt om complete vorming, zowel van je persoonlijkheid als van je professionaliteit. Ervaringsleren is daarvoor essentieel. Je zult daartoe worden begeleid door een keur aan ervaren praktijktrainers, ieder met z'n eigen specialisme en oog voor jouw talenten.



### Meer dan een top-opleiding

Onze opleidingen, 8 tot 10 maanden parttime, laten zich prima combineren met je huidige werk. Je investering verdient zich met je diploma gauw terug, en met de financiering ervan kunnen je werkgever of wij je vast wel helpen.

Onze afgestudeerden, inmiddels bijna 700, blijven met ons en met elkaar verbonden. Via coaching on demand, alumniclub, TFC-Fridays, stageplekken en meer.



Je eerste stap naar jouw nieuwe carrière is trouwens gratis: meld je aan voor één van onze maandelijkse workshops, of vraag een persoonlijk oriënterend gesprek aan met onze directeur Annelies Tegel. Je wordt daar beslist wijzer van!



[anneliestegel@tfc.nl](mailto:anneliestegel@tfc.nl)

088 008 22 88

[www.jj-trainersacademie.nl](http://www.jj-trainersacademie.nl)



*Met z'n allen onderweg*

■ Peter Peters en Ine Bimbergen

Voice Dialogue toegepast op de kunst van het kiezen

# Verborgenen ikken ontmoeten

**Die berg werk verzetten of lekker gaan fietsen omdat nú de zon schijnt? Gaan voor een derde kind? Een gebakje nemen of verstandig zijn en overslaan? Voor mezelf beginnen of van baan veranderen en de zekerheid van een salaris houden? Allerlei keuzes -groot of klein- houden een mens vaak behoorlijk bezig. Dat kan onrustig maken, veel energie kosten en je soms zelfs belemmeren normaal te functioneren. Bovendien gaat na sommige beslissingen de twijfel meteen weer knagen. Dit artikel biedt een verrassende, speelse en creatieve manier om meer zicht én greep te krijgen op keuzeprocessen. Door jouw belangrijke 'ikken' met elkaar in verbinding te brengen, oefen je in de kunst van het kiezen.**

Tsja... De kunst van het (durven) kiezen. Lang niet altijd zul je van keuzeproblemen wakker liggen, maar vaak merk je wel last te hebben van onrust of het moeilijk te vinden naar iemands verhaal te luisteren. Bezig zijn met keuzes, haalt je uit het hier en nu; je zit met je aandacht en energie ergens anders. Maar ja... Kiezen hoort nu eenmaal bij het leven. Waarom dat keuzeprocess dan niet zo leuk mogelijk te maken?

Door een paar stappen bewust te zetten, wordt kiezen zelfs leuk. Daarom hier een soort 'zelfhulphandleiding' om jouw persoonlijke keuzevraagstuk eens op een verfrissende manier onder de loep te nemen. Een handleiding die ook bruikbaar is om anderen gericht te begeleiden in het maken van keuzes.

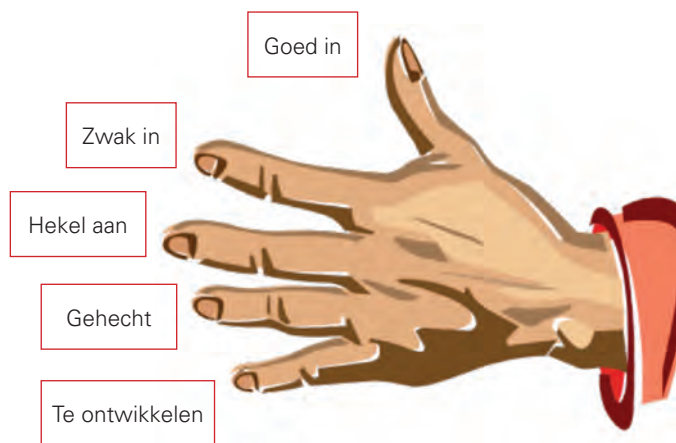
## 1. Omschrijf je vraagstuk

Ga voor jezelf in welke keuze jou op dit moment echt bezighoudt. Wat maakt je onrustig, ongeconcentreerd of zorgelijk? Benoem dat in één zin en schrijf die op. Bijvoorbeeld: 'Zal ik minder gaan werken?' of 'Moet ik wel doorgaan met deze relatie?' of 'Wil ik echt voor mezelf beginnen?' Schrijf dan (eventueel in de vorm van een mindmap) op wat deze keuze precies zo lastig maakt. Wat valt je zoal in aan oorzaken, feiten, redenen, gevoelens en emoties, voors en tegens, externe krachten, enzovoort. Wat houdt het probleem in stand? Wat mis je om te kunnen kiezen? En als je - wat vaak voorkomt - eigenlijk al weet wat je zou moeten kiezen, waarom doe je dat dan toch niet? Wat weerhoudt je? Werk vooral associatief en vertrouw op je eerste invallen. Het hoeft echt niet compleet. Waarschijnlijk laten zich nu al verschillende innerlijke stemmen of 'ikken' horen.

## 2. Maak kennis met je 'ikken'

Stel je nu jouw dagelijkse reis door het leven voor alsof jij als chauffeur achter het stuur zit van een denkbeeldige bus. De chauffeur is in zijn beste (keuze)momenten goed verbonden met het hier en nu en met alles om zich heen. Alleen de chauffeur (jij dus!) handelt, bestuurt en beslist. Maar in jouw bus zitten allerlei passagiers. Dit zijn de 'ikken' met ieder hun eigen wensen, gedachten, gevoelens, normen en overtuigingen. Al die 'ikken' bemoeien zich met jouw reisroute. Geef de 'ikken' die je te binnen schieten zelfgekozen namen en schrijf die op. Bijvoorbeeld: de perfectionist, de helper, de verlegene, de leraar, de drammer, de doener, de egoïst, de luiaard, het feestbeest, de versierder, de prater, de vermijder, de avonturier. Tijd investeren in het leren kennen van jouw relevante ikken, loont! Je kunt sommigen zeker ook weer bij volgende keuzes gebruiken. Ga nog eens na welke van jouw 'ikken' (achteraf gezien)

bijdroegen aan goede keuzes en welke 'ikken' bijdroegen aan - achteraf - minder geslaagde beslissingen. Ook kun je gebruik maken van je eigen hand door op je vingers na te gaan welke 'ikken' bij jou vooral actief zijn.



- Duim: Hier ben ik goed in, dit is absoluut een kwaliteit van mij. Het gaat hier om een sterke 'ik' zoals de luisteraar, de harde werker, de doorzetter of de genierter.
- Wijsvinger: Hier mag ik door anderen op gewezen worden. Het gaat dan om jouw persoonlijke zwakte, om iets waar je jezelf in kunt verbeteren. Voorbeelden van deze 'ik' zijn de luidruchtige, de drammer of de haastige.
- Middelvinger: Een 'ik' waar je echt een hekel aan hebt en die je toch vaak dwars zit. Denk dan aan de chaoot, de perfectionist, de overbezorgde of de piekeraar.
- Ringvinger: De rol waar je veel binding mee hebt en waar je echt aan hecht. Dat kan bijvoorbeeld de 'ik' zijn die de bemiddelaar, de leider of de helper is.
- Pink: Dat waar je (nog) klein in bent. Een 'ik' die je verder wilt ontwikkelen of

waar je benieuwd naar bent. Wellicht is dat de levensgenieter, de muzikant, de ondernemer of de creatieveling.

### 3. Zet je 'ikken' in de bus

Teken nu jouw bus met 'ikken'. Gebruik daarvoor alle creativiteit waarover je beschikt. Durf je verbeeldingskracht en intuïtie, dus jouw spontane gevoel voor wat goed is, de ruimte te geven. Kijk wat voor bus eruit rolt en plaats de 'ikken' erin zoals jij denkt dat ze in jouw huidige situatie jouw gedrag beïnvloeden. Als leidraad dit: voor in de bus zit jij als chauffeur. Je beschikt over een gaspedaal en een rem en je kunt af en toe een blik werpen in de binnenspiegel om jouw

'ikken' gade te slaan. Vlak achter de chauffeur zitten een paar vaste 'zwaargewichten' (zie tabel 1). Het zijn bijna ieders sterke 'ikken' die zich overal mee bemoeien en die daarom een plekje hebben voorin de bus.

### 4. Ontdek 'verborgen ikken'

Kijk na het intekenen van de 'zwaargewichten' hoe het zit met je 'verborgen ikken'. Deze 'verborgen ikken' zijn de tegenpolen van de zwaargewichten. Ze zitten meestal achter in de bus en laten zich niet zo snel horen aan de chauffeur, omdat ze eerder pijnlijke ervaringen hebben opgedaan. Daardoor zijn deze 'ikken' ondergesneeuwd, weggedrukt of wordt zelfs hun bestaan ontkend. Die

De zwaargewichten	
ego	Een 'ik' die fungeert als een soort dominante 'rij-instructeur' die in de nek van de chauffeur hijgt. Het ego denkt continu en baseert dat denken vooral op ervaringen uit het verleden en op ideeën over de toekomst. Eckart Tolle omschrijft het ego als 'een slechte relatie met het huidige moment'. Het ego is namelijk altijd onrustig en bezig met overleven. Om te overleven een prima maatje, maar een die het de chauffeur vaak heel lastig maakt om in verbinding met het hier en nu te handelen en te beslissen.
beschermer/ ouder	De beschermer of ouder is dol op het vertrouwde en vaak (over)bezorgd. Deze 'ik' wil je beschermen tegen pijn, zorg en angst door alles zoveel mogelijk bij het oude te laten. Daarmee roept deze 'ik' op tot verzet en weerstand, vooral tegen allerlei veranderingen. Veranderingen die andere 'ikken' maar al te graag zouden willen inzetten....
criticus/ drammer	Deze 'ik' is een soort 'rupsje nooit genoeg'. Hij of zij heeft altijd wel wat aan te merken. Alles kan immers beter, mooier of anders. Ook de plannen of ideeën van de andere 'ikken'.
helper/pleaser	Een 'ik' die er altijd op uit is om het anderen naar de zin te maken. De 'helper/pleaser' is vaak bang voor conflicten en daarmee slecht in het opkomen voor eigen behoeftes. Deze 'ik' vindt het dus lastig zijn of haar eigen wil te uiten en stelt zich voortdurend dienstbaar op.
kind	Het kind is nog altijd speels, vrijdenkend en naïef. Deze 'ik' heeft daardoor soms verrassende ideeën die wortel vinden in de fijnste momenten van vroeger. Vroeger toen alles nog kon zonder verantwoordelijkheid te nemen en consequenties te dragen.

Tabel 1. De zwaargewichten

'verborgen ikken' achterin, kunnen echter juist vaak – zoals in de schoolreisjesbus van vroeger – zorgen voor leven in de brouwerij en voor andere perspectieven en benaderingen dan je gewend bent. Voorbeelden van 'verborgen ikken' zijn de risicomijder (als tegenpool van de waaghals), de overlever of de langetermijnplanner (tegenpool van de levensgenieter), de leerling (tegenpool van de autodidact), de flapuit (tegenover de zwijger), de susser (tegenover de confronteerder), de prater (tegenpool van de stille waarnemer) en het feestbeest (tegenover de muurbloem). Vind je dus een sterke of zwakke ik, dan kun je meteen de tegenpool benoemen en die op zijn plek in de bus zetten.



*Een keuze!?! Wat nu?*

### 5. Luister naar je 'ikken'

Bekijk je bus met 'ikken' goed en pak jouw keuzevraagstuk er weer bij. ('Zal ik minder gaan werken?' of 'Moet ik wel doorgaan met deze relatie?' of 'Wil ik echt voor mezelf beginnen?') Ga nu eens na hoe jouw 'ikken' je gedrag beïnvloeden bij het maken van deze keuze. Waar willen de ouder en het ego jou tegen beschermen?

Wat als die drammer er bijvoorbeeld niet was? Wanneer is die luiaard of egoïst vooral in je leven gekomen? Je kunt je 'ikken' als het ware stuk voor stuk interviewen om ze wat beter te leren kennen. Speciale aandacht verdienen daarbij de verborgen 'ikken' achterin: Welke rol zou die zwijger meer willen spelen? En waar wil de risicomijder je tegen beschermen? Wat wil de flapuit je zeggen en wat zou de rol van het feestbeest kunnen zijn?

Je ziet dan bijvoorbeeld helder dat die harde werker toch wel erg weinig oog heeft voor genieten van het leven. Of juist dat die levensgenieter veel energie, tijd en geld kost, jou op stille momenten erg onrustig maakt en je daarom weerhoudt je relatie te verbreken. Of dat de risicomijder wel degelijk een punt

heeft wanneer hij zegt dat je nog te onervaren bent om nu al voor jezelf te beginnen.<sup>1</sup>

### 6. Schuiven met 'ikken'

Nadat je de voor jou relevante 'ikken' de revue hebt laten passeren én ze in verband hebt gebracht met je keuzevraagstuk, teken je jouw bus nog eens. Nu plaats je de 'ikken' waar jij ze graag ziet zitten. Je zet ze dus neer op de gewenste plek. Bedenk daarbij dat je geen 'ikken' uit de bus kunt zetten! Ze maken immers allemaal deel uit van jouw persoonlijkheid en elke 'ik' heeft zijn eigen waarde en nut. Bekijk met deze nieuwe opstelling welke oplossingsmogelijkheden of gewenste situaties je nu voor je ziet. Hoe ziet de werkelijkheid eruit als de keuze eenmaal is gemaakt? Naar welke 'ikken' mag de chauffeur voortaan beter luisteren, dus welke 'ikken' wil je meer naar voren halen? En herken je ook al de 'ikken' die straks eventueel twijfel of schuldgevoel kunnen veroorzaken?

<sup>1</sup> In een artikel als dit is het lastig uitleggen wat de kracht is van in gesprek gaan met je 'ikken'. Wij raden daarom aan verder te lezen over 'Voice Dialogue' (zie literatuurlijst).

Ikke,  
 Ze zeggen altijd, zoek jezelf,  
 maar ik weet niet wie ik ben,  
 er wonen mensen diep in mij,  
 die ik nog nauwelijks ken.  
 Er leven er belachelijk veel,  
 onder diezelfde huid  
 en als ik zoek naar wie ik ben,  
 zoek ik de beste uit.

*Toon Hermans*

### 7. De eerste stap zetten

Je maakt een keuze en zet jouw eerste stap in de richting van de oplossing. Je gaat dus iets *doen* om de door jouw gewenste situatie te creëren. Een knoop doorhakken en handelen, maakt de effecten van je keuze voelbaar. Soms blijft het verwachte opgeluchte of gelukkige gevoel na de keuze achterwege. Bedenk dan dat gevoelens van spijt vaak betekenen dat je nog blijft hangen in het verleden. Aardig daarbij te weten is dat er grofweg twee typen kiezers zijn: 'maximizers' en 'satisfires'. Maximizers streven naar het beste. Ze wikken en wegen alles zorgvuldig af voordat ze een keuze maken. Ze maken dan ook vaak betere keuzes, maar blijken achteraf ontevreden omdat ze zich blijven afvragen of ze nou wel het goede hebben gedaan. Omdat ze steeds denken dat een andere keuze wellicht toch beter was geweest, is spijt voor hen een telkens terugkerend thema. Satisfires daarentegen zijn al tevreden als ze in elk geval gekozen hebben. De kwaliteit van de keuze is niet zo belangrijk voor hun geluksgevoel; bij satisfires telt meer hoe ze achteraf met de gemaakte keuze omgaan. Ze kunnen gewoon genieten van de auto, de baan of de reis die ze gekozen hebben zonder zich af te vragen of iets anders toch weer net wat beter had

kunnen zijn. Dus gun de satisfire in jezelf een kans en geniet van het moment. In plaats van bezig te zijn met 'wat had kunnen zijn als je maar...' en 'stel nou dat je eerder...'

### Kun je nog steeds niet kiezen?

Nog steeds niet echt kiezen of telkens maar geen stappen zetten, komt doordat je (on)bewust een verandering tegenhoudt. Je hebt dan wellicht nog niet duidelijk wat je wilt als je daadwerkelijk kiest of je bent misschien bang voor de emoties die je keuze kan veroorzaken. Durf je dus werkelijk de verantwoordelijkheid te nemen die bij jouw keuze hoort? Bekijk en bevestig de 'ikken', die twijfels of schuldgevoelens veroorzaken, dan nog eens goed. Schuldgevoel wordt bijvoorbeeld vaak veroorzaakt door normen of overtuigingen uit het verleden. Je zult ervaren dat het erkennen van de 'ikken' die dat vertegenwoordigen, de emoties doet verminderen en ze hanteerbaar maakt. Tijd investeren in het leren kennen van jouw 'ikken', loont dan ook. Je kunt sommige 'ikken' zeker weer bij volgende keuzes gebruiken. En je 'ikken' beter leren kennen, helpt je met het accepteren van de lastige kanten in jezelf.

### De kunst van het loslaten

Het loslaten van een oude situatie, vraagt daarnaast om acceptatie van gevoelens die daar nou eenmaal mee gepaard gaan. Soms lijkt het luisteren naar je angst en het daarom uitstellen van de keuze een aantrekkelijke optie. Uitstel levert immers op korte termijn gemak op. Maar op lange termijn levert uitstel extra onrust op. Je blijft je immers afvragen of dit nou echt is wat je wilt. Kiezen doet anders gezegd soms kortstondig pijn terwijl het geluk op de langere termijn brengt. Durf je angst dus onder ogen te zien en besef dat die angst vlak voor het maken van een keuze vaak op zijn hevigst is. Het betekent dat je jezelf aan het 'opladen' bent met de energie die nodig is om daarna daadwerkelijk een beslissende stap te zetten.

Tenslotte: kiezen is leren en van 'slechte' keuzes groei je gek genoeg het meest. De meeste keuzes hebben uiteindelijk overigens maar een beperkt effect op onze geluksbeleving. Ontwikkel dus de veerkracht om te aanvaarden wat je niet veranderen kunt en verander met moed wat je wel veranderen kunt. Geef de 'ikken' daarbij plek in je leven en koester hun inbreng. Al je 'ikken' horen immers onvermijdelijk bij je en allemaal zijn ze waardevol en behulpzaam (geweest). Geniet dus van al die 'ikken' en daarmee van je machtig interessante zelf op jouw reis door het leven. ■

### Wil je hierover verder lezen?

Dan adviseren wij je de volgende boeken:

- *De kracht van het nu*, Eckhart Tolle, uitgeverij VBK MediaK
  - *De ontdekking van het Nu*, Erik van Zuydam, uitgeverij VBK MediaK Media
  - *Beter nu: breng mindfulness in je leven*, Rob Brandsma, uitgeverij Scriptorum
  - *De energetica van Voice Dialogue*, Robert Stamboliev
  - *Thuiskomen in jezelf (over Voice Dialogue)*, Hal Stone en Sidra Stone, uitgeverij De Zaak
  - *Doorbraak: kiezen vanuit je hart: het hart als kompas voor je levenskoers*, Albert Sonneveld, uitgeverij Lannoo
  - *Beslissen doe je zo*, Joliet Plomp, uitgeverij Het Spectrum
- *Ik (k)en mijn ikken*, Karin Brugman, Judith Budde, Berry Collewijn, uitgeverij Thema



**Peter Peters was tot december senior HRD-adviseur aan de Universiteit Utrecht. Geeft nu als Time Out o.a. workshops 'Levenskunst voor elke leeftijd/ onder andere Rust Roest'. Serieuze levensgenieter die focust op talentontwikkeling en zingeving. Professioneel en betrokken. Houdt ook van fietsen, chinees leren en mediteren.**



**Ine Bimbergen is al ruim tien jaar enthousiast trainer, coach en begeleider van (persoonlijke) veranderingsprocessen. Haar passie is mensen en organisaties ondersteunen zodat ze (weer) effectief, positief en plezierig kunnen functioneren vanuit persoonlijke kracht. [www.inebimbergen.nl](http://www.inebimbergen.nl)**

# WIJ GAAN GRAAG DE VERBINDING MET U AAN

## Proficiat

Adviesbureau CINOP feliciteert Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties met het eerste nummer!

## Verbinding

Als partner in 'leren en ontwikkelen' zijn wij altijd op zoek naar verbinding. Juist waar wegen bij elkaar komen is CINOP in zijn element.

Wilt u weten hoe wij dat doen? Vraag het boekje 'Verbinding' aan via [info@cinop.nl](mailto:info@cinop.nl) of kijk op onze website.



■ Ilse Engwirda

Interview met Joseph Kessels

# Werken is leren en leren is werken

**Onlangs nam Joseph Kessels afscheid van Kessels & Smit, The Learning Company, het bedrijf dat hij oprichtte met Cora Smit en waar hij 35 jaar werkte. Zijn werk als hoogleraar en adviseur rondom leren en opleiden gaat gewoon door, zij het niet meer in de hoogste versnelling. Kessels is zelf wat hij uitdraagt: een autonome professional in de kennismaatschappij, met een passie voor een thema, gedreven door oprechte nieuwsgierigheid. "Je kunt niet voorwenden dat je ergens belangstelling voor hebt, want dat is de dood in de pot."**

**Als adviseur kom je bij veel organisaties over de vloer. Wat voor ontwikkelingen zie je daar op jouw terrein, rond leren en ontwikkelen?**

Mijn adviesrol speelt vooral op het domein van opleiden, leren en ontwikkelen. Traditioneel zijn de vragen die je dan krijgt bijvoorbeeld hoe je een opleiding maakt, hoe je de effectiviteit van een opleiding kunt verhogen, hoe je de resultaten kunt vaststellen, wat goede werkvormen zijn enzovoort. Meestal hebben deze vragen betrekking op een formele opleiding of cursus. Daarnaast krijg ik adviesvragen die betrekking hebben op het leerklimaat, op en rond het werk.



De afgelopen jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden van de formele opleiding en cursus naar het leren op het werk. Ik krijg dus ook adviesvragen over het leerklimaat op en rond het werk, bijvoorbeeld over wat de organisatie kan doen om een leven lang leren te stimuleren, om een lerende organisatie te worden. Zelf ga ik daar echter een stap verder in. Ik ben ervan overtuigd dat je niet moet praten over werken en leren als twee verschillende dingen. Werk lijkt steeds meer op leren. Werken is steeds vaker gelijk aan kennis ontwikkelen. Dat is een inzicht dat in de onderzoeksliteratuur af en toe opduikt maar in de praktijk nog niet zo is doorgedrongen.



### **Jouw adviestrajecten zijn dus ook leertrajecten waarin je samen met de opdrachtgever aan een vraag werkt. Willen opdrachtgevers dat wel?**

Ik ben al zo'n 35 jaar actief in dit vak en daardoor heb ik een zekere reputatie opgebouwd. Ik word steeds meer gezien als vertegenwoordiger van een bepaalde aanpak. Die duidelijkheid heeft ook tot gevolg dat sommige opdrachtgevers je heel graag uitnodigen, omdat ze dat juist graag willen. Opdrachtgevers die in een meer conventionele omgeving zitten en tevreden zijn over de strakke manier waarop ze hun organisatie aansturen, hebben weinig affiniteit met mijn aanpak en zullen mij minder snel vragen.

### **Wat doe je als je opdrachtgever je om een pasklare oplossing vraagt?**

Dat gebeurt wel eens als er weinig bekendheid over en weer is. Ik hou de vrijheid om te zeggen wat mijn aanpak is. Alleen als we dezelfde uitgangspunten delen is een goede samenwerking mogelijk. Het is de kunst om zo transparant mogelijk te zijn in de aanpak die je voorstelt en weinig concessies te doen aan hoe je werkt. Het is goed om vooral aan die vraagstukken te werken waar je in gedijt. Het is niet zo dat de ene manier van werken beter is dan de andere. Het gaat om de combinatie tussen de opdrachtgever en het vraagstuk en jezelf. Het moet een combinatie zijn die werkt.

### **In jouw opvatting is werken leren geworden, hoe komt dat?**

Er is een hele langzame ontwikkeling aan de gang die nauw samenhangt met de ontwikkeling van kenniswerk. Werkzaamheden verschuiven, er komt steeds meer nadruk op analytisch vermogen, op anticiperen, communiceren en samenwerken. De medewerker moet nieuwsgierig zijn naar hoe hij of zij zijn werk kan verbeteren. Velen herkennen dat, maar denken dat het voorbehouden is aan hoogopgeleide

professionals. Aanvankelijk was dat ook zo maar we zien de afgelopen vijftien jaar dat die ontwikkeling voor elke medewerker in de moderne organisatie opgaat. Het vroegere fysieke handwerk is namelijk geautomatiseerd. Net nog viel me op dat er over de autoweg een wildpassage wordt gebouwd, terwijl het verkeer doorgaat; daar zijn allemaal mensen aan het werk. Die zijn doordrongen van veiligheid, er worden hoge eisen aan hun samenwerking gesteld, ze gebruiken zeer geavanceerde, complexe apparatuur. De aard van het werk is daarmee anders geworden. Ook in de klassieke productie-industrie bijvoorbeeld, is het handwerk al lang of geautomatiseerd of verplaatst naar Oost-Europa, Azië en India. Het werk dat hier overblijft, stelt hoge eisen aan zelfstandigheid en sociale competenties van medewerkers. Ik wil ook nog even het simpele voorbeeld van de caissière aanhalen, niet een beroep dat je met kenniswerk zou associëren. Je merkt als je bij een supermarkt komt hoe de caissières worden opgeleid, welke rol ze vervullen. Daar zijn grote verschillen in, van de supermarkt waar klanten zelf scannen en je geen mensen nodig hebt tot de supermarkten waar de caissières als heel belangrijk worden gezien omdat zij als enige het klantcontact hebben. Ik vind het heel leuk om zo naar werk te kijken. Als je wilt dat mensen slimmer werken, hoe kun je ze dan daartoe motiveren en hoe organiseer je dat?

### **Wat gaat er daardoor veranderen?**

Werken als een vorm van leren is een tamelijk nieuw inzicht, waarvan de implicaties voor de dagelijkse praktijk heel groot zijn. Dan moeten we die dagelijkse werkomgeving inrichten als een uitdagende, interessante, krachtige leeromgeving. Dat betekent dat ervaren collega's en leidinggevendenden ook een belangrijke educatieve functie hebben, zonder dat ze formeel les moeten gaan geven in het werk. Dat zijn consequenties waar nog nauwelijks aandacht voor is.

### **Wat vraagt dat van de organisatie?**

Het leren gaat niet om het opvullen van tekorten of wegwerken van achterstanden maar om het gebruiken van talent van mensen en dat inzetten voor ontwikkeling. Dat vraagt een grote mate van autonomie en zelfsturing, en veel meer aandacht voor persoonlijk enthousiasme voor het werk. Dat zijn benaderingen die in een leerperspectief heel belangrijk zijn, maar tegelijkertijd zijn ze vanuit het werkperspectief heel ongewoon. Als je in de traditionele omgeving over zelfsturing begint hoor je vaak: "We kunnen er geen anarchie van maken, als iedereen maar kan doen wat hij wil wordt het een ratjetoe, je houdt het niet in de klauwen, je verliest de greep." Je hoort aan de taal hoe er heel vaak gedacht wordt over het organiseren van werk. Het is een heel klassiek, Nederlands idee: in het zweet des aanschijns zult gij uw brood verdienen.

### **Hoe zou je een traditionele organisatie hier toch warm voor kunnen maken?**

Ik heb samen met Suzanne Verdonshot en Tjip de Jong onderzoek gedaan bij een grote supermarktketen. Ondanks dezelfde winkelformule was de ene winkel succesvoller dan de andere. We begonnen bij supermarkten die het heel goed deden en gingen daar meewerken. Tijdens het werk vroegen we mensen bijvoorbeeld: "Wat is nou je favoriete plekje? Wat vind je belangrijk in je werk? Waarom betekent dit veel voor jou?" Uit de antwoorden bleek dat er heel veel kennis en ervaring bij de medewerkers zat. Ze overlegden daarover en spraken samen af hoe ze het werk zouden doen. Als je dat in kaart brengt kun je laten zien waar de kracht van de succesvolle supermarkt in zit, en dat het juist zit in zelfsturing, autonomie en een uitnodigende leercultuur, in mensen serieus nemen en een grote mate van vrijheid geven om met hun talent te werken. Dan heb je ook argumenten in handen om bij andere supermarkten, waar het wat minder goed gaat, iets van die ideeën te

introduceren.

Mijn drijfveer is dat ik het leuk vind om met mensen te werken vanuit hun leervermogen en op die manier hun bekwaamheid te ontwikkelen. Dat een organisatie daar ook economisch profijt van heeft is voor mij dan mooi meegenomen. Maar de meeste organisaties gaat het toch vooral om dat profijt als vertrekpunt. Als je over die samenhang gegevens hebt is dat een goed begin. Dat vind ik het mooie van deze tijd. De ontwikkeling naar een kennismaatschappij toe, dwingt organisaties om uit een economisch motief een leerbenadering van het werk toe te staan.

### **En als bedrijven die stap niet willen zetten?**

Tja, die kunnen uiteindelijk gewoon niet meer blijven bestaan. Als dat kenniswerk echt toeneemt dan moeten we hier een oplossing voor vinden. Een bedrijf dat in die ontwikkeling niet meekan, dat niet kan innoveren, kan niet blijven bestaan. Het pleidooi dat ik hou voor autonomie, zelfsturing en zelfregie heeft echter ook een consequentie voor medewerkers. De prijs die je daarvoor betaalt als medewerker is immers dat je verantwoordelijkheid moet dragen, dat is lastiger. Je kunt niet meer afschuiven.

### **Zou iedereen dat willen? Er zijn toch ook mensen die geen verantwoordelijkheid willen, die hun gewoon hun werk doen, op tijd naar huis gaan en verder geen gedoe willen?**

Ik denk dat het ook te maken heeft met vertrouwen. Als je een aantal keren een blauwtje hebt gelopen en je vertrouwen geschaad is, dan kijk je wel uit om verantwoordelijkheid of initiatief te nemen. Er zijn organisaties die niet zo'n goede reputatie hebben op dit gebied en dan dooft de verantwoordelijkheid en het initiatief uit. Er zijn natuurlijk ook mensen die wat meer terughoudend zijn, maar wel meedoen als deze beweging eenmaal op gang komt.

Je kunt ook een andere redenering volgen. De beweging van klassiek werk naar kenniswerk gaat gewoon door en vraagt een andere opstelling van medewerkers. Iemand die geen eigen verantwoordelijkheid wil is potentieel arbeidsongeschikt in de kennismaatschappij. Het werk vraagt nu eenmaal iets anders.

### **Zie je generatieverschillen in opvattingen over werken?**

Bij het ontwerpen van leertrajecten merk ik dat de benadering van autonomie, zelfsturing en verantwoordelijkheid bij jonge mensen geen enkel probleem geeft. Het zijn oudere mensen, die opgevoed zijn met het systeem van gehoorzaamheid, discipline en vragen naar regels, die een grote mate van terughoudendheid hebben. Het zou me niet verbazen als er in een aantal bedrijven een generatieconflict ontstaat. Je ziet bedrijven of instellingen waar de gemiddelde leeftijd alsmar toeneemt, die niet in staat zijn jongeren duurzaam aan zich te verbinden. Ze lopen er stage, werken een jaartje mee, maar voelen zich dan niet thuis. Dat is een signaal: er is hier iets aan de hand waardoor het voor jonge professionals niet aantrekkelijk is. Jongeren moeten daar vervelende klussen doen, onderaan de ladder beginnen net als de vorige generatie vroeger en worden niet serieus genomen in wat ze kunnen.

Een ander punt is dat de jongere generatie hogere eisen stelt aan de manier waarop en de motieven van waaruit wordt gewerkt. Mijn generatie is opgevoed in een geloof van groei en vooruitgang. Als ik generatiegenoten spreek hoor ik vaak hoe goed ze het hebben gedaan, gedefinieerd in de zin van macht, status en positie, aan hoeveel mensen ze leiding geven, en voor hoeveel omzet ze zorgen. Voor de nieuwe generatie komt het lachwekkend over als iemand zo over zijn werk praat. De nieuwe generatie denkt: kan ik mijn talent ontwikkelen, wat zijn mijn sterke kanten, werk ik bij een organisatie waar mensen

transparant en eerlijk met elkaar omgaan. Ze hechten aan duurzaamheid en 'corporate social responsibility'. Dat is een manier van denken die voor mijn generatie heel ongewoon is en niet zakelijk overkomt.

**Voor de leidinggevenden, die vaak van de oudere generatie zijn, zal het moeilijk zijn om de focus op resultaat, hiërarchie en controle los te laten. Zij denken eerder: eerst het resultaat en dan mogen ze spelen.**

Mijn pleidooi voor talentontwikkeling, doen waar je passie ligt, wordt inderdaad soms gezien als spelen. Google laat op vrijdag de medewerkers de ruimte om aan hun eigen projecten te werken. Klassieke managers zouden dat spelen noemen. Vrijwel alle vernieuwingen bij Google blijken voort te komen uit die eigen projecten. Als je er zo naar kijkt dan zou je denken: dom eigenlijk, om die mensen alleen op vrijdag de ruimte te geven.

#### CV

Joseph Kessels is als hoogleraar Human Resource Development verbonden aan de Universiteit Twente. Tot 2011 werkte hij bij Kessels & Smit, The Learning Company, dat hij in 1977 opzette met Cora Smit en dat uitgroeide tot een internationaal advies- en onderzoeksbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van mensen in hun werk. Zijn belangstelling gaat voornamelijk uit naar het onderzoek en ontwerp van leeromgevingen ten behoeve van kennisproductiviteit, innovatie en de ontwikkeling van sociaal kapitaal. Hij verzorgde tal van wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties op deze terreinen. Meer informatie: [www.josephkessels.com](http://www.josephkessels.com)





■ Charlotte Staats

# Speed sparren bij Buitenlandse Zaken

**Speed daten, dat kenden we al. Op het vlak van leertrajecten bestaat daar nu een variant op: speed sparren. Dit is op een laagdrempelige manier leren van collega's. Het ministerie van Buitenlandse Zaken laat medewerkers speed sparren als onderdeel van hun leer- en ontwikkeltrajecten. In dit praktijkartikel worden doel, methode en opbrengst beschreven. Ook zijn er tips and tricks voor wie zelf speed sparsessies in zijn organisatie wil organiseren.**

Het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) sloeg in 2009 een nieuwe weg in met het programma Actualisering Personeelsbeleid. In dit personeelsbeleid staan de talenten en sterke punten van de medewerkers centraal. Noodzakelijk, want de meerwaarde van BZ'ers op het wereldtoneel moet ook in de toekomst gewaarborgd zijn. BZ'ers op het departement in Den Haag en op de ambassades over de hele wereld worden daarom gestimuleerd om passende leer- en ontwikkeltrajecten te doorlopen. Dat hoeven lang niet altijd formele opleidingstrajecten te zijn. Een laagdrempelige methode die goed werkt is speed sparren: leren van collega's.

### Speed sparren tijdens de lunch

De Nederlandse ambassadeur in Thailand van dat moment, staat in de Multi Purpose Room van het ministerie van Buitenlandse Zaken in Den Haag aan een hoge tafel. Om hem heen staan acht collega's die luisteren naar zijn verhaal.

“Tweede kerstdag 2004 rond elf uur 's ochtends sloeg de tsunami toe in de Andamanse zee aan de westkant van Thailand. Mijn vrouw en ik waren buiten Bangkok op het eiland Koh Lanta. We hebben de zee zien komen en gaan, met een onvoorstelbare en vernietigende kracht. Rond half twaalf werd ik gebeld door mijn secretaresse. 'Zullen we de ambassade opendoen?' vroeg ze. Ambassade Bangkok zou vijf dagen 24 uur per dag openblijven.”

De acht collega's willen van hem weten wat hij tijdens die ramp heeft geleerd. Zijn die lessen ook in andere crisissituaties toe te passen? Ze noteren de antwoorden op een flip-over die bij de statafel is opgesteld. Dan klinkt een bel; de tien minuten zijn om, de medewerkers zoeken een andere tafel op.

In 2010 hebben medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken tijdens vier lunchbijeenkomsten met elkaar gespard over succesvolle leerervaringen op het werk. Doel van de bijeenkomsten was om medewerkers op een laagdrempelige wijze te laten leren van elkaars ervaringen (in het 'daar en dan'). In de bijeenkomsten brachten de deelnemers een verdiepingsslag aan en stonden zij stil bij wat zij op dat moment (in het 'hier en nu') leerden.

### De methode

De methode speed sparren is ontwikkeld door Saskia Tjepkema en Ans Grotendorst van Kessels & Smit, The Learning Company. Zij baseerden hun methode op de bekende intervistetechniek van de binnen-buitenkring.

### Wat had de ambassadeur in Thailand van de tsunamiramp geleerd?

- Wees bereikbaar en beschikbaar voor iedereen. Concentreer je volledig op de ramp, verder is er niets.
- De directe lijn tussen de ambassade en Den Haag is cruciaal voor een goede sturing en vertrouwen aan beide kanten.
- Sommige medewerkers verdwijnen in een crisis te veel uit zicht, waak ook over hen.
- Nabijheid, medeleven en informatie zijn de belangrijkste diensten die de ambassade in een dergelijke noodsituatie kan leveren.
- Goede woordvoering is belangrijk; dat kan niet vanuit Den Haag. Je moet wel goed opletten dat je je in de chaos bij de feiten houdt: wat je niet weet, weet je niet.

In de oorspronkelijke vorm van het speed sparren, zitten mensen in tweetallen tegenover elkaar: één brengt een case in, de ander stelt vragen. Na tien minuten schuift de vrager door en komt er een nieuwe vrager. Dit wordt herhaald in een derde ronde. Door de verschillende vragen kan de inbrenger nieuwe inzichten opdoen.

Bij Buitenlandse Zaken heb ik de methode aangepast. Ik had namelijk een ander doel met de bijeenkomsten: niet het oplossen van casuïstiek van collega's stond centraal, maar het leren van ervaringen van collega's. Zo vertelde bij BZ een collega tijdens het speed sparren over het organiseren - Den Haag, maart 2009 - van de Afghanistanconferentie. Die moest binnen één maand van de grond komen. Het team werkte onder een enorme tijdsdruk en ondanks dat – of juist daardoor? -

**Tijdsverloop van een speed sparsessie**

15 min.	Inloop van de vertellers, zij kiezen een statafel en schrijven hun onderwerp op de flip-over.
15 min.	Inloop collega's, lunch.
5 min.	Uitleg.
30 min.	Ronde 1, 2 en 3; steeds twee minuten voor einde starten met schrijven op flipover.
5 min.	Oogsttijd in stilte.
5 min.	Deelnemers prikken hun inzichten op pinwanden. Ruimte voor plenaire opmerkingen.
5 min.	Op weg naar buiten plakken deelnemers een sticker bij het kaartje met uitspraken waar ze warm van worden.

leverde het een prestatie van formaat. Zonde om die leerervaring weer langzaam naar de achtergrond te laten verdwijnen. Een ander verhaal, aan een andere statafel, was van een administratief medewerker die opgeklimmen was tot afdelingshoofd. Haar verhaal heette: Kansen Pakken. En er stond een collega die in haar vrije tijd actief is als bestuurslid in het dierenasiel, en de vaardigheden die ze daar beoefent ook toepast in haar werk. Mensen vertelden verder nog over slimme werkmethodes, zoals werken in clusters en monitoring van projecten via het volgen van weblogs.

**Hoe werkt het?**

Speed sparren gaat uiteraard snel. Heel snel! Het is daarom belangrijk dat de vertellers aan de tafels vooraf al hebben nagedacht over hun verhaal. Per sessie zijn er tien vertellers aanwezig en ongeveer zestig collega's. De werkvorm is flexibel, het kan ook met veel kleinere of grotere aantallen mensen. De bijeenkomsten vinden plaats rond lunchtijd.

Dat is een handig moment omdat veel mensen dan geen afspraken in hun agenda hebben staan. Zorg voor een ruime zaal met voldoende mogelijkheden om rond te lopen. Per verteller is een statafel met flip-over aanwezig. Verder staan er twee grote pinwanden en liggen er voldoende stiften, gekleurde kaartjes en stickers.

Een bijeenkomst start met een korte uitleg. Wat is het doel van de bijeenkomst? Welke onderwerpen staan deze keer centraal? Daarna kunnen de deelnemers drie maal een statafel kiezen en een sessie van tien minuten bijwonen.

In ronde één introduceert de verteller kort zijn ervaring. De deelnemers stellen hem vragen en noteren de uitkomsten op een flip-over. Na tien minuten gaat de bel; de deelnemers kiezen een nieuwe tafel. In die tweede ronde lezen ze de opbrengst van de eerste groep en maken een verdiepingsslag: welke (succes) elementen waren cruciaal? Die uitkomsten noteren zij. In de derde ronde, waarbij iedereen weer bij een nieuwe tafel staat, vindt de transfer naar de eigen werksituatie plaats: welke elementen kan ik zelf in mijn werksituatie toepassen?

Na deze drie rondes, die druk en dynamisch zijn, wordt vijf minuten absolute stilte ingelast voor de oogsttijd. De deelnemers krijgen de vraag voorgelegd: wat heb ik nu geleerd? Zij noteren hun antwoorden op gekleurde kaarten. Ze worden uitgenodigd deze kaarten op de grote pinwanden te prikken en de antwoorden van anderen te bekijken. De kaarten roepen reacties op. Mensen willen met elkaar delen welke nieuwe inzichten zij hebben opgedaan. Ook leggen collega's nieuwe verbanden: ze spreken met elkaar af om later verder te praten of nodigen een verteller uit om bij een afdelingsvergadering

noigmaals zijn verhaal te doen.

Als afronding wordt aan de deelnemers gevraagd om op weg naar buiten langs de pinwanden te lopen en een sticker te plakken bij uitspraken waarvan zij warm worden. Opvallend genoeg krijgen sommige uitspraken veel meer stickers dan andere.

### En daarna?

Speed sparren is laagdrempelig, vrolijk, positief. Mensen krijgen er energie van; er ontstaat een zekere beroepstrots. De keerzijde is dat het ook vluchtig is. Mensen komen weer terug achter hun bureau, zien de volle mailbox en draaien weer mee in de drukte voor alledag.

Daarom is het belangrijk aandacht te besteden aan het vervolgtraject. Tijdens de bijeenkomsten op Buitenlandse Zaken maakte een fotograaf foto's van de flip-overvellen, de opbrengst op de pinwanden en enkele sfeerfoto's. Die gebruikten we in een fotoverslag dat op intranet beschikbaar kwam. Ook schreef een collega de verhalen van de vertellers op. Deze werden op intranet en in een boekje gebundeld, ter inspiratie voor anderen.

### Opbrengst

Wat was de opbrengst van het speed sparren op Buitenlandse Zaken? Collega's die langskwamen, zijn zich bewust geworden van leren op de werkplek. De organisatoren van de sessies hebben enkele leersuccessen binnen het ministerie snel en goed in kaart gebracht met daarbij een analyse van de succesfactoren. En de BZ'ers die niet aanwezig waren of op een ambassade werken, konden op intranet toch de inspirerende verhalen lezen over succesvol leren. ■

### Tips and tricks voor het organiseren van speed sparren:

- Maak een aantrekkelijke flyer die je vooraf ronddoelt en op intranet plaatst.
- Nodig collega's uit via een agendaverzoek in Outlook.
- Maak vooraf een draaiboek; timemanagement is belangrijk omdat het sparren zo snel gaat.
- Denk na over de optimale inrichting van de zaal: welke mogelijkheden en belemmeringen zijn er in de ruimte? Is er geluidsversterking nodig?
- Maak foto's van de opbrengst en verwerk die in een fotoverslag dat je op intranet plaatst.
- Bij Buitenlandse Zaken wordt gewerkt met Neuland-trainingsmateriaal. Dit zijn pinwanden, gekleurde kaartjes en stickers die voor een goed visueel effect zorgen. Je kunt ook werken met flip-overs en Post-It geeltjes.



**Charlotte Staats is senior adviseur Leren en Ontwikkelen bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. In 2010 heeft zij de methode speed sparren bij BZ geïntroduceerd.**

# Unieke bacheloropleiding in Nederland voor de HRD Professional

Opleidingskunde  
bieden we aan  
in voltijd, deeltijd  
en verkorte deeltijd

**GA OOK WEER  
STUDEREN!**

Kijk voor meer informatie op:

[www.han.nl/opleidingskunde](http://www.han.nl/opleidingskunde)

[www.opleidingskundigeworden.nl](http://www.opleidingskundigeworden.nl)

[www.twitter.com/opleidingskunde](https://www.twitter.com/opleidingskunde)

**HAN**

**[www.han.nl/opleidingskunde](http://www.han.nl/opleidingskunde)**



■ Karin de Galan

# Kotsend in de coulissen

Het is weer zover: ik ben gespannen voor de training. Het is de laatste dag en de vorige ging moeizaam. Ik zie er tegenop, ben bang dat ik hun niets kan leren. Bij de evaluatie voorzie ik zessen.

Ik bereid me voor. Zet mijn angst opzij en bedenk wat ik hun wil leren. Begin zin te krijgen door de spanning heen. Dan komen ze binnen en ik vind ze meteen weer leuk. Ik ga langzaam om de aansluiting niet te verliezen. Dus als ze de startcase overdreven vinden ('we hebben eigenlijk nooit lastige situaties') zet ik vijf andere situaties op flap en vraag of die wel voorkomen. Ja, die wel.

Ik zet ook wat druk. We zijn met weinig mensen en ik kondig aan dat iedereen voor de groep gaat oefenen, dat ze gaan leren. En ze leren. We gaan als een processie van Echternach: soms wil de groep achteruit en ik ga even mee. Dan weer zet ik een stap vooruit en gaan zij met mij mee.

Het wordt een geweldige dag en iedereen is voldaan. Maar ik baal. Ik doe dit werk al twintig jaar dus hoe idioot is het om toch weer zenuwachtig te zijn?

Dan denk ik aan die dag dat ik de spanning helemaal zat was. Met de net gevolgde cursus

NLP in het hoofd riep ik dezelfde staat op als thuis op de bank. Het lukte wonderwel. Maar aan het eind zei een deelnemer dat het een prima training was geweest behalve de eerste ochtend. Toen had hij het gevoel dat ik er niet helemaal bij was.

Ik denk aan topacteurs die bekennen dat ze soms kotsend in de coulissen hangen voor een voorstelling. En aan ervaren collega's die dezelfde spanning kennen. En ik realiseer me dat ik trainers die dat niet hebben, wantrouw. Want natuurlijk is het eng. Bij elke nieuwe groep voelt je reptielenbrein het risico dat je uit de groep gestoten kan worden.

Dus ligt vluchten voor de hand. Dat kan door in de 'deskundigenstand' te gaan. Je houdt je verhaal en laat het aan deelnemers zelf wat ze daarmee willen. Vinden ze het niets, dan voel je je niet aangevallen. Pikken ze je boodschap niet op? Eigen verantwoordelijkheid, parels voor de zwijnen. De tegenpool is om juist helemaal voor contact te gaan. Komt er weerstand tegen jouw verhaal, dan pas je het aan. Komt er een goed antwoord, dan haak je daar snel op in. Lekker veilig. Maar spannend wordt het niet.

Echt trainen betekent risico's nemen. Komt er een 'nee' dan ben je benieuwd naar andere visies, zonder dat je bereid bent je boodschap te laten vallen. Komt er te snel een 'goed antwoord' dan ben je op je hoede: als het zo makkelijk gaat, komt je boodschap niet echt binnen. Dat is spannend: werken op het snijvlak van contact met je boodschap én contact met je groep.

En dat is de spanning die iedereen voelt aan het begin van de training: 'Ik wil wat. Mèt jullie. En wat hoop ik dat het lukt! Maar garanties zijn er niet.'

### **Kennismakingsoefening: drie vragen, drie minuten**

Ook deelnemers hebben een reptielenbrein en vinden groepen eng. Met deze oefening help je ze om contact te maken met de andere deelnemers en met de inhoud van de training. Hierdoor durven ze later in de training sneller vragen te stellen en twijfels te uiten.

### **Grote lijn van de oefening**

Elke deelnemer krijgt een keer 'de beurt'. Een beurt duurt drie minuten en in die tijd beantwoordt de deelnemer drie vragen van andere deelnemers. Vragen die de groep kan stellen, zijn bijvoorbeeld:

- Wat doe je voor werk?
- Waarom volg je deze training?
- Wat vind je in de praktijk vooral lastig?
- Waar ben je vooral benieuwd naar?
- Hoe woon je, van wie houd je, wat deed je graag als kind, wat doe je in je vrije tijd?

### **Procedure tijdens de oefening**

- Geef alle deelnemers drie lucifers. Deelnemers die een vraag stellen, leveren een lucifer in. Als hun lucifers op zijn, kunnen ze geen vragen meer stellen. Hierdoor komt iedereen aan bod met drie vragen.
- Geef aan of je zelf meedoet.
- Vraag wie er wil beginnen met vragen beantwoorden.
- Nodig deelnemers uit om een vraag te stellen.
- Wie een vraag stelt, levert een lucifer in.
- Laat de deelnemer de vraag beantwoorden. Is dat gebeurd? Laat dan een nieuwe vraag stellen. Meestal gaat dat vanzelf en lokt de ene vraag de andere uit.
- Houd de tijd bij: een stopwatch die geluid maakt, is handig.
- Heeft de deelnemer drie vragen gesteld en zijn de drie minuten nog niet voorbij? Laat dan extra vragen stellen

(vragenstellers hoeven dan geen lucifers in te leveren).

- Heeft de deelnemer drie minuten volgepraat maar nog geen drie vragen beantwoord? Laat de andere vragen dan wel stellen, maar bewaar de antwoorden voor de pauze.
- Meestal vraagt de groep vanzelf naar werk en privé. Doen ze dat niet, stimuleer hen dan.
- Kennen de deelnemers elkaar al langer? Laat hen dan vragen naar dingen die ze nog niet van elkaar weten.

### Afronding van de oefening

- Zeg iets aardigs over de groep (bijvoorbeeld: 'leuk, al die verschillen'; of 'wat een verrassende vragen' of.... – wel oprecht gemeend natuurlijk).
- Vat leervensen samen en geef aan hoe je daarop ingaat of niet.

### Het mooie van deze oefening is dat:

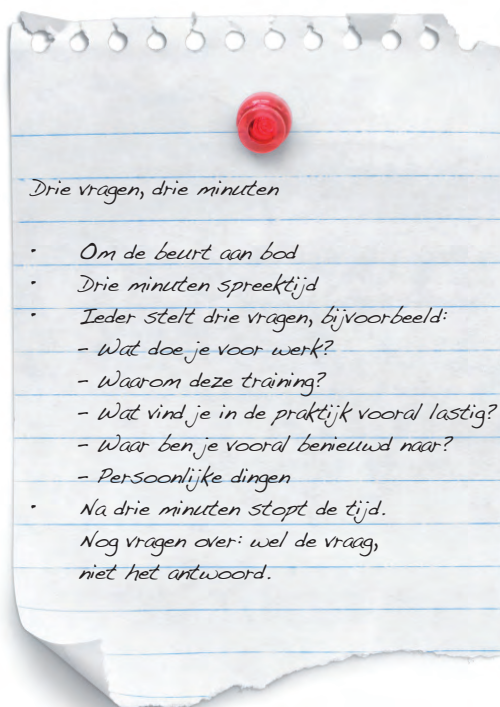
- iedereen een keer vragen stelt en een verhaaltje vertelt over zichzelf - dit verlaagt de drempel voor later;
- deelnemers antwoord geven op vragen en geen van te voren bedacht verhaaltje afdraaien - dit zorgt voor zelfonthulling;
- deelnemers elkaar vragen stellen - hierdoor is er meteen interactie in de groep;
- je als trainer iets hoort van elke deelnemer - hierdoor is het gemakkelijker om je aan iedereen te verbinden.

Benodigde tijd: per deelnemer drie minuten.

Bij een groep van twaalf duurt de oefening dus ongeveer 40 minuten. Deze investering is de moeite waard bij een training vanaf twee dagen. ■



**Karin de Galan is een bevlogen trainer met twintig jaar ervaring. Op basis daarvan heeft ze een eigen didactische methode ontwikkeld.**  
**Meer informatie:**  
[www.karindegalan.nl](http://www.karindegalan.nl) en  
[www.schoolvoortraining.nl](http://www.schoolvoortraining.nl).





■ Ria van Dinteren

# Leiderschap als sleutel voor organisatie-ontwikkeling

**Bij Fundeon, een kenniscentrum in de Bouw en Infra, is er in de periode 2008-2010 een bijzonder management developmenttraject uitgevoerd. Het was een onderdeel van een totaal ontwikkelingstraject voor alle medewerkers. En of je nu wilde of niet: deelname was verplicht! Hoe dit ervaren is door managers, wat het opgeleverd heeft en hoe je een dergelijk traject organiseert, vertellen Peter Steenkamer en Esther Hendriks, verbonden aan de Fundeon Academie. Samen met Annemarie van der Peet als externe trainer, hebben zij het MD-traject vormgegeven en uitgevoerd.**

## **Aanleiding voor het traject**

Fundeon is in 2006 tot stand gekomen door een fusie van Bouwradius en SBW. Bouwradius, de naamsopvolger van de Stichting Vakopleiding Bouwbedrijf (SVB), was actief in de burgerlijke en utiliteitsbouw. De Stichting Beroepsopleidingen Weg- en Waterbouw (SBW) opereerde in de infra. Fundeon voert een aantal kerntaken uit, te weten:

- afstemming van het onderwijs en de bouwwereldmarkt,
- promotie en bevordering van de instroom en het behoud van personeel,
- advisering van scholen, opleidings- en leerbedrijven en werknemers,

- uitvoering van het subsidiebeleid.

De kerntaken hangen nauw met elkaar samen en versterken elkaar. Het uiteindelijk doel laat zich samenvatten in een kort statement: beter onderwijs, meer en beter personeel en daardoor betere bedrijven.

Vanuit de directie van Fundeon was de fusie aanleiding om te starten met de Fundeon Academie en het leiderschapstraject om deze doelstelling gestalte te geven. Het lijkt wellicht omslachtig dit middels een leiderschapstraject te bewerkstelligen, maar volgens Peter Steenkamer is het dat niet: "Leidinggevenden vervullen namelijk een sleutelrol in de begeleiding van hun medewerkers." Het waren ook de leidinggevenden die in de trajecten van de medewerkers een coachende rol hadden en dan niet alleen op de werkplek, maar ook tijdens bijeenkomsten. Kort gezegd diende het management developmenttraject van Fundeon ervoor te zorgen dat:

- leidinggevenden leerden om vanuit de visie van Fundeon de sleutelrol voor de eigen medewerkers ook daadwerkelijk te vervullen,
- leidinggevenden kennismaakten met het nieuwe bedrijf Fundeon en ook de instrumenten die gebruikt werden leerden kennen en toepassen,
- leidinggevenden elkaar leerden kennen zodat ze beter samen zouden werken richting klant en medewerkers.

### Eigen smaak en kleur

De Fundeon Academie was de eigen bouwplaats van de Fundeon medewerker; niet de speelplaats van HRD. Zo ook bij het MD-traject. De samenstelling daarvan is in nauw overleg met de deelnemers gemaakt. Twee zaken stonden vast: de rode draadtrainer die de functie vervulde van programmamanager en externe borging van kwaliteit en de interne betrokkenheid van de Fundeon Academie in de personen van Esther Hendriks en Peter

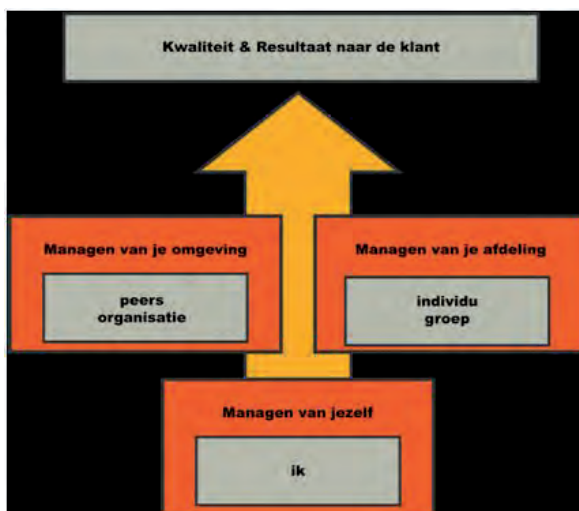
Steenkamer. Esther Hendriks: "Peter was ook aanwezig tijdens de bijeenkomsten. Dit hielp om te herhalen en mensen ook echt aan te spreken." Verder werden de deelnemers zelf aangespoord om per onderdeel (de Fundeon

## Denk voor jezelf, niet voor een ander

(Tina Boes)

Academie spreekt van modules) zitting te nemen in een ontwikkelgroep om zo de inhoud en de vorm te bepalen. Dit deden ze aan de hand van een zogenaamd 'storyboard' waar vrij gedetailleerd de voorgestelde inhoud stond beschreven inclusief werkvormen en opdrachten op het werk. De vaststelling van een module gebeurde door P&O en de directie. Tijdens alle modules kwam een aantal aspecten terug (figuur 1).

Het managen van jezelf, de afdeling en de omgeving waren centrale ankers in het programma.



Figuur 1. Vaste aspecten van de modules



Door het programma intern te organiseren voor alle leidinggevendenden was het voor Fundeon mogelijk om er een eigen smaak en kleur aan te geven en gebruik te maken van de eigen interne expertise. Zo is het natuurlijk altijd handig om de financiën uitgelegd te krijgen door de eigen financiële expert en ook het HRM-systeem uit te laten leggen door het hoofd P&O. De eigen experts vervulden in het traject een sleutelrol vergelijkbaar met de sleutelrol die de leidinggevende vervult in het ontwikkeltraject van zijn eigen medewerkers. Bijkomend voordeel van het gebruik van eigen experts is dat de lijnen kort zijn om elkaar ook na het traject weer op te zoeken.



**Een blijvende dialoog: wat maakt het een succes?**

Wat het traject bijzonder maakt is niet zozeer de inhoud van de modules. Peter Steenkamer vermoedt dat het in andere zaken zit zoals de rode draadtrainer: iemand die overzicht houdt - voor wie je je niet voor kunt verstoppen - en die kennis heeft van alle onderdelen ook al voert hij niet alles zelf uit.

Door deelnemers wordt teruggegeven dat dit zorgt voor een confrontatie met je eigen comfortzone. Het microtrainen - in kleinere subgroepjes oefenen met trainingsacteurs - werd door de managers zeer gewaardeerd. Eindelijk een kans om in de fout te gaan en opnieuw te proberen. Dan is er de koppeling met de interne organisatie, via de experts maar ook via de Fundeon Academie die gevraagd en ongevraagd kan terugkoppelen aan leidinggevendenden wat ze observeren.



Doordat er geen 'escape' was maar het traject een verplichtend karakter had, waren alle managers erbij betrokken, wat de onderlinge band en de openheid naar elkaar toe enorm versterkt heeft. Daarnaast zijn de deelnemers in alle opzichten serieus genomen, bij hun feedback op onderdelen van de leergang alsook bij de

samenstelling van het programma. Iedereen had inbreng via de klankbordgroep. Veel succesfactoren zitten ook in de verpakking van het geheel: de sfeer, lol en de opbouw van het programma, alternatieven, gekke en creatieve uitspattingen, de locatie en het avondprogramma.

Weerstand kun je ook ervaren door eens te boksen bijvoorbeeld. De manier waarop je bokst zegt heel veel over hoe je je gedraagt als manager: ga je meteen in de aanval of kun je ook incasseren? Gert Meijer (deelnemer aan het traject) zegt hierover: "We zijn als manager eigenlijk gewend om overal in te duiken en op te lossen. Bij het boksen kwam naar voren dat het helpt om afstand te nemen om overzicht te krijgen, net als in het gewone managementleven."

Ook was er in het programma een verplichte wandeling ingebouwd: goed om de hersenen van zuurstof te voorzien, maar ook voor de verwerking en om de werkelijke ervaring door te praten met je collega. Deze 'walk and talk' werd zeer gewaardeerd en als hij door tijdsgebrek werd geschrapt, kwam dat meteen in de evaluatieformulieren terug. Dat gold ook voor het werken met reflectiemomenten waarin men persoonlijke 'eyeopeners' kon opschrijven in een 'dummyboek'.

Naast deze effecten heeft de flexibiliteit van het programma (door het intern te organiseren) ook een direct resultaat opgeleverd. In het midden van de leergang werd er een andere beoordelingssystematiek ingevoerd. Er bestond de mogelijkheid om hier nog een apart onderdeel aan te wijden. Dit heeft ervoor gezorgd dat aan het eind van 2009 alle beoordelingen conform de nieuwe systematiek goed zijn uitgevoerd en dat er draagvlak is ontstaan bij het gehele management voor de uitvoering van deze wijze van beoordelen. Een ander direct effect

is dat interne afdelingen meer begrip hebben gekregen voor afdelingen die bezig zijn met de vraag van de klant. Gert Meijer zegt hierover: "Deadlines zijn deadlines maar intern was de afspraak die we maakten met de klant niet leidend. Een boek is pas af als je het vast hebt en niet wanneer die naar de drukker is." Het wederzijds begrip (extern-intern) is door dit

## Een sterk punt van dit MD-traject is het 'buddyschap'

*(Henk de Vlieger)*

traject vergroot. Een ander effect is er voor de klanten zelf. Fundeon wordt ervaren als een gestroomlijnde organisatie; dat het gaat om een middelgroot bedrijf (300 medewerkers en een stevige interne structuur) is voor de klant niet zichtbaar en dat hoort natuurlijk ook zo.

### **Tips en trucs van de experts: hier en nu ontwikkeling toepassen!**

Hoe maak je dit nu tot een succes? Wat doe je wel en wat doe je niet? Peter Steenkamer en Esther Hendriks vertellen: "Allereerst hadden wij het voordeel dat we al vaker een traject hadden gebouwd. Deze ervaringen konden we inzetten. De start ligt bij de directie, zonder ruggensteun van hen heeft het geen zin om te starten. Specifiek voor een intern traject is dat veiligheid de sleutel tot succes is; zonder veiligheid in je organisatie kun je dit niet voor elkaar krijgen. Het werken in een klein organisatie team is handig evenals het zoeken naar een goede klik met externe trainers of acteurs. Ontwikkelen dien je zoveel mogelijk in het hier en nu te doen, zodat je kunt aansluiten bij de actuele werksituatie van de leidinggevende. Deelnemers moet je serieus nemen bij evaluaties en de klankbordgroep. Herhalen, herhalen en nog eens herhalen op verschillende manieren, via de 'buddy', modules, op de werkplek en de

rode draadtrainer. Vooral ook zorgen voor lol met elkaar; een overnachting en borrelkelder helpen daar wel bij.”

Over het ‘buddyschap’ zegt Esther Hendriks: “Ik vind het bijzonder dat je een kader schept: kies ‘buddies’ en ga elkaar gebruiken als vertrouwenspersoon en klankbord. Het is leuk om te zien dat mensen dat gaan doen en er dan heel erg blij mee zijn. Bijna te eenvoudig, maar het werkt!”

Het nadeel van een dergelijk traject is dat je het in deze vorm waarschijnlijk maar eenmalig kunt doen voor de hele organisatie. Het is nogal belastend voor een organisatie en je kunt ook van leidinggevenden een dergelijke investering meer een keer vragen.

Esther Hendriks en Peter Steenkamer zijn al druk bezig met een volgend flexibel programma op maat waardoor de nu behaalde resultaten ook in de toekomst beklijven. ■



Esther Hendriks en Peter Steenkamer



**Ria van Dinteren MA is manager van de CINOP Academie en eigenaar van Breinwerk, actief leren in organisaties. Leren vormgeven en daarbij breinkennis inzetten is haar expertise. Verder ervaring in (interim)management, het bouwen van leer- en managementdevelopment trajecten. Ruime ervaring in het begeleiden van processen, gecertificeerd facilitator bij het IAF (International Association of Facilitators).**

### **Het MD-programma van Fundeon**

De leergang bestond uit tien modules, voorafgegaan door een 'kick-off' en afgesloten met een 'kick-out' voor dertig leidinggevenden verdeeld over twee groepen: hoger management en middle management.

Competenties voor leidinggevenden die richtinggevend waren voor het programma betreffen: doel en resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, plannen en organiseren, visie, organisatiesensitiviteit, coachen, mensgericht leiderschap en besluitvaardigheid.

#### **Module 1: Focus op competenties**

Eigen ontwikkelpunten evenals de ontwikkelingscyclus (POP) binnen Fundeon.

#### **Module 2: Weerstand of samenwerken**

Over het aanwenden van invloed en samenwerking in teams.

#### **Module 3: 'Need to know' en 'need to tell'**

In dit onderdeel wordt de expertise van het hoofd P&O ingezet om de CAO en arbeidsvoorwaarden aandacht te geven evenals het onderdeel presenteren.

#### **Module 4: Werken met het beoordelingsformulier**

Een extra module vanwege de invoering van een nieuw beoordelingssysteem, kennis opdoen en sparren en vervolgens uitvoeren tijdens de leergang.

#### **Module 5: Resultaten en sturen op resultaat**

Aandacht voor de eigen werkwijze van Fundeon.

#### **Module 6: Zorg dat ze erbij blijven**

Ziekteverzuim en situationeel leidinggeven.

#### **Module 7: Meedenken en mee laten denken**

Strategisch denken en handelen.

#### **Module 8: Ontwikkelen of eindigen**

Hoe zorg je voor een blijvende ontwikkeling van mens en organisatie en als het dan toch niet lukt: hoe neem je afscheid?

#### **Module 9: Doorstroom en instroom**

Werving, selectie, het voeren van gesprekken: hoe zorg je voor mens en organisatie en maak je smart afspraken?

#### **Module 10: Coachend naar de finish**

Coachend leidinggeven en het omgaan met veranderingen.

Naast het programma werd er gebruik gemaakt van opdrachten vooraf, tijdens en na de module die uit te voeren waren op de werkplek. Elke manager koos uit zijn groep een 'buddy', een collega-coach voor ondersteuning en collegiale consultatie. Daarnaast bood het programma een knipkaart voor drie coachingsgesprekken waarbij gekozen kon worden uit tien verschillende coaches; dit om aan eigen individuele punten te kunnen werken. Ook moest er literatuur gelezen worden, wat tot de start van een eigen bedrijfsbibliotheek leidde.

# ASTD 2011, The Dutch Delegation

**Ook in 2011 gaat NVO2 met een delegatie naar de ASTD, 22 tot en met 25 mei in Orlando USA. Het jaarlijkse ASTD-HRD event is een conferentie en beurs waar 8.000 HRD-professionals uit circa 80 landen elkaar ontmoeten. Wilt u zich aanmelden als deelnemer aan de ASTD Conferentie 2011, maak dan gebruik van de NVO2 delegatiecode. U staat hiermee automatisch op de lijst van The Dutch Delegation.**

## **De voordelen van The Dutch Delegation van NVO2 zijn:**

- Korting op het conferentieticket
- Het profiel van uw organisatie komt in het delegatie boekje "The Dutch Approach"
- Deelname aan het kennismakingsontbijt
- Uitnodiging voor activiteiten van de delegatie in Orlando
- Gast aan The Dutch Table.

Key-note sprekers ASTD 2011 zijn: Marcus Buckingham, Doug Conant, Mette Norgaard en John Foley. Daarnaast is er een groot aantal bekende en vernieuwende sprekers aanwezig. In 4 dagen worden meer dan 300 workshops gegeven.

Op de ASTD-conference website, [www.astdconference.org](http://www.astdconference.org), is alle informatie te vinden over programma, registratie, vluchten en hotelreservering, evenals speciale kortingen. NVO2 adviseert een delegatiehotel, een plek waar we elkaar kunnen ontmoeten. Het staat een ieder uiteraard vrij om een andere keuze te maken.

**Ga voor meer informatie en de NVO2-delegatiecode naar [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)**

Wilt u nadere informatie over dit congres of deelname aan de delegatie, neem dan contact op met NVO2, [jvandersijs@nvo2.nl](mailto:jvandersijs@nvo2.nl), of met delegatieleider Herman van Holt, [hholt@cinop.nl](mailto:hholt@cinop.nl)



**In elke uitgave van TvOO willen we aandacht besteden aan een casus uit de beroepspraktijk.**

**U, als lezer en professional, kunt uw visie geven op deze casus vanuit uw specifieke methodiek en manier van werken. Hoe zou u met deze casus omgaan in uw praktijk?**

**In de volgende uitgave van TvOO worden vanuit verschillende invalshoeken vier reacties op onderstaande casus gepubliceerd; voor lezers, door lezers.**

#### **Effectief integreren?**

Eind 2010 is het ministerie van Infrastructuur en Milieu gevormd door het samenvoegen van onderdelen van het ministerie van VROM en het ministerie van VenW. Deze samenvoeging is in technische zin in zeer korte tijd gerealiseerd, waarbij het waarborgen van de voortgang in het primaire proces van de organisatie centraal stond. Dit had tot gevolg dat er in korte tijd ingrijpende beslissingen zijn genomen en doorgevoerd.

Tijdens de samenvoeging is benadrukt dat Infrastructuur en Milieu een nieuw ministerie is en dat zowel het ministerie van VROM als het ministerie van VenW zijn opgeheven. Ofschoon hierover tijdens de samenvoeging uitgebreid is gecommuniceerd, bestaat er in delen van de organisatie tot op de dag van vandaag om diverse redenen het gevoel dat er een zekere ongelijkwaardigheid in de samenvoeging zit. Dit doet zich met name voor in de bestuurskern van het ministerie.

Dit gevoel van ongelijkwaardigheid in de samenvoeging staat een effectief integratieproces in de weg. De vraag doet zich nu voor hoe hiermee om te gaan.



#### **Gevoel van ongelijkwaardigheid in de samenvoeging**

Het gaat hierbij om de volgende thema's:

- verschil in omvang tussen de bronorganisaties (voormalig VenW was groter dan voormalig VROM);
- organisatorische gevolgen (groot voor voormalig VROM, relatief klein voor voormalig VenW);
- keuze voor beheersystemen (IenM kiest voor beheersystemen van voormalig VenW);
- huisvesting (bewindslieden hebben gekozen voor het oude VenW pand als hoofdzetel);
- benoemingen in de (sub)top (voornamelijk voormalig VenW);
- afrondings- en startactiviteiten (eindfeest bij voormalig VROM, bij voormalig VenW niet).

**Wat zijn in uw ogen effectieve interventies om deze samenvoeging soepel te laten verlopen?**

***Wilt u reageren op deze casus en kans maken op een publicatie in het tijdschrift? Stuur dan uw reactie van maximaal 375 woorden voor 1 april 2011 naar [redactie@tvoo.nl](mailto:redactie@tvoo.nl).***



■ Thomas de Vries

De nieuwe team-assessmenttool

# Team- sociomapping

**Ongezonde teamdynamische patronen kosten organisaties handenvol geld. Sluimerende conflicten, hokjesdenken, slechte communicatie, scheef gegroeide verhoudingen; ze zorgen jaarlijks voor een veelvuldige inzet van communicatietrainingen, teamontwikkelprogramma's en coaching. Maar hoe komt men nu werkelijk te weten wat een team nodig heeft om effectiever te presteren?**

Een gedegen teamdiagnose is voor elke teamcoach evident voordat er daadwerkelijk aan teaminterventies begonnen kan worden. Maar op welke manier kan deze teamdiagnose zo betrouwbaar mogelijk plaatsvinden? Momenteel vindt diagnose vooral plaats door middel van intakegesprekken, de inzet van 360° feedbackinstrumenten of persoonlijkheidsprofieltesten, zoals MBTI of Managementdrives. Sinds kort kan Sociomapping hieraan worden toegevoegd.

## **Sociomapping?**

Sociomapping belooft bergen. Letterlijk, want op basis van een korte digitale vragenlijst wordt een driedimensionale teamkaart met hoogtelijnen en afstanden gemaakt, die eruitziet als een afbeelding van een berglandschap

met daarin een specifieke positie voor alle teamleden. Wie goed kijkt ziet een sociogram of zelfs een systeemopstelling.

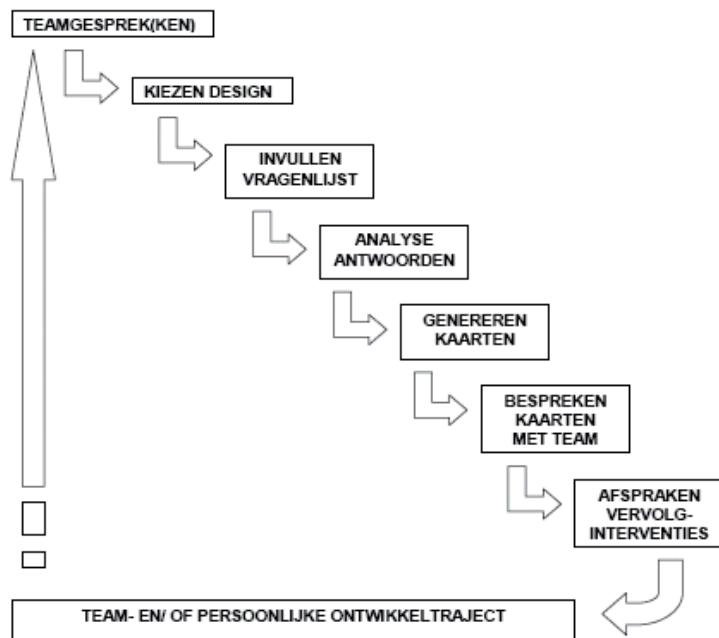
Sociomapping is een teamdiagnose- en teamontwikkeltool waarmee op snelle en eenvoudige wijze de vaak zeer complexe teamdynamiek in kaart kan worden gebracht. Het is een instrument voor coaches, trainers, veranderaars en soortgelijke professionals om de effectiviteit van teams (tot groepen van 200 personen) structureel te helpen vergroten.

### Stappenmodel

Na een intake met een (deel van) het team waarin duidelijk wordt in hoeverre de teamleden daadwerkelijk werk willen maken van het vergroten van de eigen effectiviteit, vullen alle teamleden een online vragenlijst in met zes gesloten en twee open vragen (figuur 1). Dat is voldoende om de Sociomaps of

teamkaarten te genereren. Bij het invullen van de vragenlijst wordt de teamleden gevraagd naar 'de huidige situatie' en naar de gewenste 'optimale situatie' (behoeften). Geavanceerde software zet de ingevulde vragenlijsten van de deelnemers om in een driedimensionaal gekleurd teamlandschap waarin ieders bijdrage is opgenomen. De software genereert ook voor elk teamlid een persoonlijk rapport met karakteristieken van de eigen interactie ten opzichte van de andere teamleden. De rapporten geven ook aanbevelingen voor het optimaliseren van de eigen effectiviteit in relatie tot andere teamleden.

De kaarten en rapporten worden gezamenlijk besproken onder leiding van een facilitator. Onder andere het naast elkaar projecteren van de kaart van de huidige situatie en die van de gewenste situatie levert waardevolle reflecties op ten aanzien van de teamontwikkeling. Hoe



Figuur 1. 7+ stappenmodel

groter de verschillen, hoe groter de noodzaak tot verandering. Na afloop van de bespreking van de kaarten en de rapporten bepaalt het team of, en zo ja, welke vervolginventies noodzakelijk zijn. Dit is de '+' in het '7+' stappenmodel; feitelijk het startpunt van structurele teamontwikkeling.

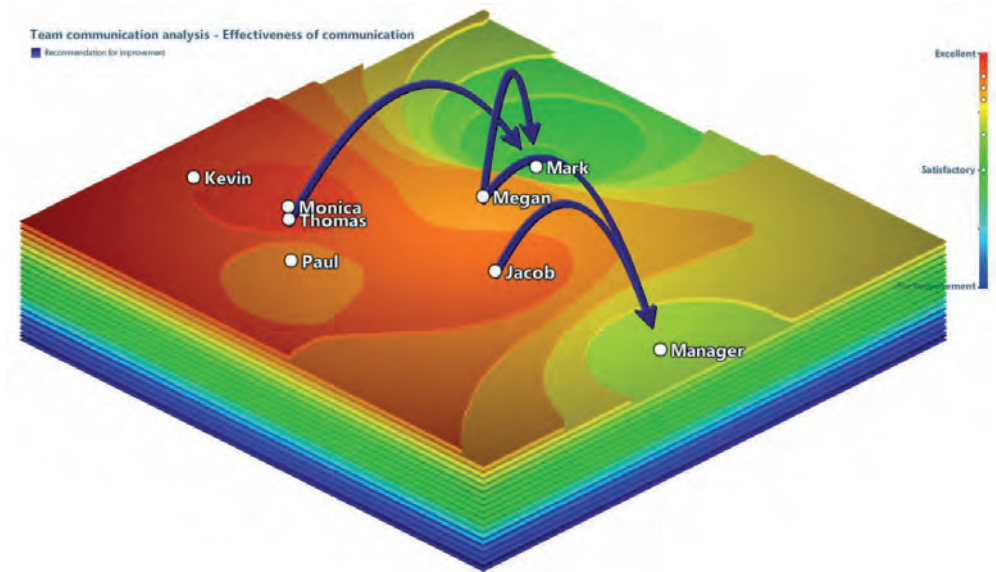
### Teamkaart

Het programma toont in de kaarten alle onderlinge verhoudingen in een team door de teamleden dichters of verder van elkaar en hoger of lager te positioneren. De afstanden tussen teamleden ontstaan op basis van de scores die teamleden aan elkaar hebben gegeven. De

hoogtes worden bepaald door een gemiddelde van de scores die men van alle teamleden krijgt (figuur 2).

### Sociomapping in verhouding tot andere diagnose tools

Door interviews of een intakegesprek te houden kunnen veel feiten naar voren komen, maar het gevaar bestaat dat er persoonlijke interpretatie, eigen oplossingsdenken en denken voor anderen insluit. Het is bovendien lastig de verkregen informatie objectief te filteren en te integreren tot een allesomvattend beeld. Bij 360° feedback staat een persoon centraal en niet het team of de effectiviteit daarvan.



Figuur 2. Voorbeeld teamkaart

*De afstand* tussen de teamleden geeft aan hoeveel communicatie er onderling plaatsvindt. Hoe dichters bij elkaar des te meer communicatie er plaatsvindt tussen de betreffende teamleden.

*De hoogte* geeft aan hoeveel iemand gemiddeld genomen communiceert met zijn teamleden. Iemand die veel communiceert komt hoog te staan.

*De pijlen* maken zichtbaar dat er een duidelijke wederzijdse behoefte is tot meer communicatie of interactie tussen de betreffende teamleden.

### Waar komt Sociomapping vandaan?

Sociomapping is oorspronkelijk afkomstig uit de ruimtevaart. De methodiek is in samenwerking met de ESA ontwikkeld om bij langdurige ruimtevluchten de onderlinge relaties van de crew te voorspellen, vast te kunnen stellen, daarop te kunnen interveniëren en deze gedurende een ruimtereis blijvend te kunnen monitoren. Momenteel wordt Sociomapping ingezet bij het ruimtevaartexperiment Mars 500, waarbij twee jaar lang een Marsmissie wordt nagebootst.

In samenwerking met de Universiteit van Praag en de Tsjechische QED Group is Sociomapping ontwikkeld en heeft men er een managementtool van gemaakt die differentieert op thema's als samenwerking, besluitvorming en communicatie.

De feedback gaat vaak over gedragingen van een persoon en niet over alle interacties die in meer of mindere mate nodig zijn om het team te ontwikkelen. De kracht van persoonlijkheidsmodellen zoals Belbin of MBTI is natuurlijk dat er gevalideerde – ofschoon tijdrovende – testen bestaan, waarmee op teamniveau gekeken kan worden of er een voldoende gevarieerde mix aan teamrollen in huis is. Maar ook hier geldt dat de in steek van een dergelijke test typisch is: het beoordelen van iemands eigen of juist andermans rol. En zo blijft juist de interactie tussen teamleden buiten beeld.

De zelfperceptie bij Sociomapping draait niet alleen om hoe iemand zichzelf en de ander ziet, maar gaat met name in op hoe iemand zijn relaties met elk ander beschouwt, afgezet tegen de teameffectiviteit. Doordat iedereen de test

invult, ontstaan er gezamenlijke röntgenfoto's van het team, die de onderlinge verhoudingen scherp zichtbaar maken.

### Conclusie

Sociomapping is een wetenschappelijk beproefde methode en kent een constructieve focus op versterking van alle onderlinge sociale verhoudingen. De kaarten zijn verhelderend en visueel aantrekkelijk maar evenzo confronterend. De kaarten vormen geen eindpunt, maar een gevalideerd, zuiver beginpunt voor een teamgesprek, gerichte een-op-eengesprekken en eventuele andere vervolgenterventies.

De methode lijkt eenvoudig, maar eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de beelden ruimte geven voor - ook verkeerde - interpretatie. Het is daarom van belang dat de kaarten onder leiding van een geaccrediteerde facilitator duiding krijgen. Het is de gezamenlijke dialoog die daadwerkelijk betekenis geeft aan de kaarten en daarmee aan de discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie ten aanzien van de effectiviteit van teams.

Het feit dat er zo'n vijftien jaar grondig onderzoek vooraf is gegaan aan de lancering van deze tool maakt dat het met de wetenschappelijke basis wel snor zit. De kosten voor een teamscan tot maximaal 25 personen bedragen 1.600 euro (exclusief de kosten van de facilitator). Hiermee verhoudt de prijs van Sociomapping zich goed tot tools als MBTI, Belbin of Managementdrives.

Sociomapping kan uitstekend dienst doen als structurele monitor van de teameffectiviteit. Het instrument is een vernieuwende aanvulling op het aanbod van (team-)diagnosetools voor teams die echt structureel werk willen maken van hun effectiviteit. Teams die Sociomapping zien als een aardig eenmalig tussendoortje kunnen hun centen beter in de zak houden.



*Thomas de Vries is directielid bij Outing Holland. Hij is gespecialiseerd in teamcoaching, actieve werkvormen, outdoor trainingen, ervaringsleren en Sociomapping. Begin 2010 heeft De Vries het contact met de QED-group gelegd en Sociomapping naar de Benelux gehaald. Momenteel werkt hij aan een eigen zelfstandige Nederlandse Sociomapping organisatie waar zelfstandige professionals tot geaccrediteerd facilitator kunnen worden opgeleid.*

### **De facilitator**

Vergeleken met andere opdrachten is deze methode confronterend omdat verstoppertje - letterlijk - onmogelijk is.

Eenzijds leest een kaart enorm intuïtief (wat je ziet is wat je voelt!); anderzijds heb je er wel wat hulp bij nodig om de transfer te kunnen maken. Ik begin vaak met een fictieve kaart van een ander onbekend team om uit te leggen dat het helemaal niet erg is dat iemand rechtsboven aan de rand staat, omdat dat bijvoorbeeld een buitendienstmedewerker is. En die twee links, die maar weinig met de rest communiceren werken op een andere etage, terwijl de rest in een kantoortuin samenwerkt en ook functioneel veel meer samen te doen heeft.

De kaarten zijn een resultante van wat iedereen(!) heeft ingebracht. Voor de kaart van de gewenste situatie betekent dit dat ik in een oogopslag scherp kan maken wat alle teamleden echt willen.

Als facilitator help ik om scherp te krijgen waar de persoonlijke en de teameffectiviteit vergroot kan worden. Op welke wijze daar vorm aan wordt gegeven ligt aan de problematiek, de wensen en behoeftes van de teamleden. Denk hierbij aan een stevig teamontwikkelprogramma bij ernstige verstoring van de teameffectiviteit tot persoonlijke coaching van teamleden wanneer beperkte bijsturing nodig is. Het gebruik van de kaarten wordt waardevoller gedurende de loop van het teamontwikkeltraject want, door periodiek gezamenlijk een Sociomap te maken wordt de voor(ui)tgang gemeten. Voor mij als begeleider zijn de kaarten die gedurende het traject worden gemaakt het spannendst. Ze vormen namelijk directe feedback op mijn eigen handelen als procesbegeleider...

Jos van Houdt, geaccrediteerd sociomap facilitator

**De klant**

Als professionals, die docenten opleiden en trainen voor de gehele CIZ-organisatie, waren wij erg nieuwsgierig naar de effectiviteit van onze eigen communicatie en de wijze waarop wij zelf als afdeling met elkaar samenwerkten.

Door middel van Sociomapping is onze huidige situatie in beeld gebracht, gecombineerd met onze gewenste situatie. Een teamlid bleek zeer centraal te staan in de communicatie, wat iedereen - de persoon in kwestie zelf ook – verraste. Haar waarde in het leggen van verbindingen werd duidelijk onderschat. Ook zagen we direct wie meer betrokken kon worden bij het team en welk duo meer met anderen moest samenwerken om onze gezamenlijke effectiviteit te vergroten.

De teamkaarten en daaruit voortvloeiende conclusies werden samen met het team besproken onder begeleiding van een facilitator. Deze facilitator begeleidde de workshop met veel respect voor de teamleden en de resultaten van de test werden met enige voorzichtigheid gebracht. Hierdoor ontstond ruimte voor eigen interpretatie van de teamleden, wat ik als zeer prettig heb ervaren. Er wordt niets gesuggereerd, het ontstaat. Er is ruimte om je eigen verantwoordelijkheid te nemen indien nodig.

Zelf werd ik geraakt doordat ik de situatie van ons team opeens onder ogen zag en me afvroeg welke rol ik daar als manager zelf in heb gehad. Wat kan ik aan sommige aspecten doen? Dat is met meer teamleden gebeurd.

Sociomapping verschilt in mijn ogen van andere methodieken doordat het direct een beeld geeft van de huidige en gewenste situatie in een team, zonder dat daar ellenlange intakes of andere voorbereidende gesprekken voor nodig zijn. Bij ons is de communicatie onmiddellijk verbeterd, omdat ieder teamlid zich gewaar werd van het eigen communicatiegedrag en tevens van collega's hoorde wat het gewenste gedrag zou kunnen zijn.

Monica de Vente, Manager CIZ academie

**Meer weten**

Vanaf maart 2010 is deze toolkit in Nederland op de markt. De methode is beschermd. Wie met Sociomapping aan de slag wil, dient zich te wenden tot een geaccrediteerd bureau. In de Benelux is dat Outing Holland in Utrecht.  
**<http://www.outingholland.nl/sociomapping>**

Informatie via de Tsjechische (Engelstalige) site

**<http://team.sociomap.com/>**  
**<http://www.sociomap.com/>**

Sociomapping op Prezi.com

**<http://prezi.com/ejk6do72p6ak/sociomapping/>**

Informatie vanuit de ruimtevaart

**<http://www.mars500.cz/en/>**

**Literatuur**

- Bahbouh, R. (2008). New tool for analysis and visualization of teams and populations: Sociomapping. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, Vol. 43(3-4)*, p. 43
- Rozehnalova, E. (2008). Research on Sociomapping as a teamwork diagnostic tool. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, Vol. 43(3-4)*, p. 8.
- Hoschl, C. (2008). 3D visualization of team dynamics by animated sociomaps. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology, Vol. 43(3-4)*.
- Bahbouh, R. (2005). *Sociomapping* (Doctoral Dissertation, Charles University Prague).
- Bahbouh, R. (1996). Dynamic Sociometry and Sociomapping: New Approach to Small group Methodology and Social Systems Analysis. In: *Selection and training advances in aviation: papers presented at the Aerospace Medical Panel Symposium held in Prague, Czech Republic, in May 1996*. Neuilly-sur-Seine: AGARD
- Sykora, J., Nechaev, A. P., Solcova, I., e.a. (1997). Evaluation of the Dynamics of In-Group Strain During Long Isolation. *Aviakosm Ekolog Med, Vol. 31(4)*, pp. 11-15.
- Sykora, J., Solcova, I., Bahbouh, R e.a. (1996). Group dynamics and Tension Analysis in Simulated Extended Spaceflight Settings. In: *Advances in Space Biology and Medicine: HUBES – 135 days of MIR simulation study*. Paris: European Space Agency. Sociomapping used for visualization in other areas and disciplines:
- Jencek, P., Vojtas, P., Kopecky, M., & Hoschl, C. (2009). Sociomapping in Text Retrieval Systems. In: *FQAS International Conference Proceedings. Flexible Query Answering Systems* (pp.122-133). Berlin/Heidelberg: Springer . Available at <http://www.springerlink.com/content/975737n477112306>
- Michálek, P., Chamoutová, K., Rymešová, P., & Chamoutová, H. (2004). *Integration process of Czech Republic to European Union: Possibility of dynamic sociometry*. Paper at the conference. Available at [www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=139067](http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=139067)



■ Alexander van den Berg

Wat kunnen we leren van hersenonderzoek?

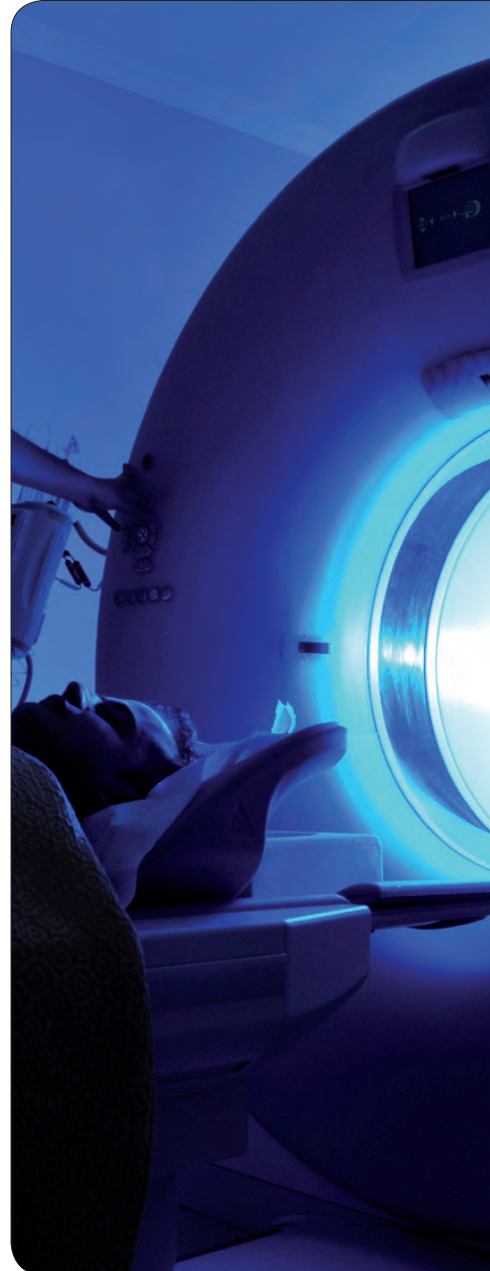
# En wat niet?

**Hersenonderzoek heeft aangetoond dat... vaak volgt er een feit dat erin gaat als zoete koek. Hersenen zijn hot. Als er onderzoek naar is gedaan, geloven we het al snel. Hersenonderzoek toont ons, naast praktisch onderzoek, welke leerpraktijken zinvol zijn en welke niet. Toch zijn niet alle inzichten uit hersenonderzoek direct toepasbaar in de praktijk van Human Resource Development. Verkeerde keuzes kunnen ertoe leiden dat management development programma's en trainingen zijn gebaseerd op de verkeerde uitgangspunten. Dergelijke kostbare programma's leveren dan te weinig op. We mogen dus voorzichtig zijn met onze kennis over de hersenen.**

Hoewel hersenonderzoek nog niet tot revolutionaire veranderingen heeft geleid in ons denken over leren, is het van waarde voor ons inzicht in de lerende mens. De implicaties van hersenonderzoek beschouw ik uitvoeriger met een greep uit de ontwikkelingen van de afgelopen decennia.

## **Onderbouwen van bestaande theorieën**

Over leren hebben we al veel geleerd. Nog voordat we onderzoek deden naar de hersenen, werd het verschijnsel 'leren' al ruim en breed verkend. Pavlov had geen MRI-scan nodig om het principe van klassiek conditioneren te ontdekken (wel een aantal honden, eten en een bel). Het mechanisme



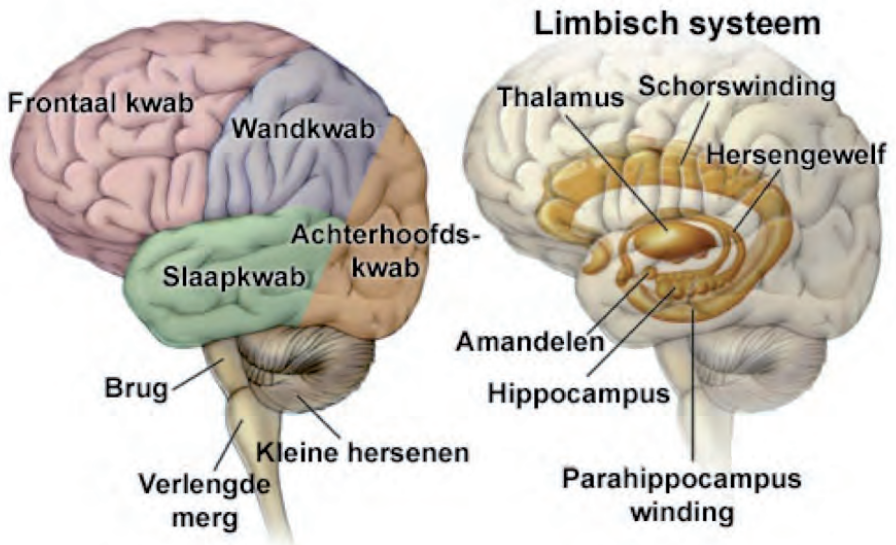
van conditioneren is overigens wel aangetoond in de hersenen; met een MRI-scan kun je tijdens een conditioneringsproces het beloningssysteem in onder andere het limbisch systeem zien oplichten (Kirsch et al., 2003). Leren kan blijkbaar worden beschreven in termen van gedrag en in termen van processen in de hersenen.

Veel theorieën over leren kunnen met kennis over de hersenen goed worden onderbouwd. Zo ook de theorie over het aanleren van complexe bekwaamheden, die ook wel bekend staat als '(on)bewust (on)bekwaam'. Volgens dit model verloopt het leren van de mens van Onbewust Onbekwaam, via Bewust Onbekwaam en Bewust Bekwaam, naar Onbewust Bekwaam. Kortom, men wordt zich eerst bewust van wat men moet leren, doet daarna veel bewuste moeite om bekwaam te worden, tot het allemaal automatisch gaat.

Hersenonderzoek heeft aangetoond dat we niet een geheugen hebben, maar dat we over verschillende geheugenvormen beschikken die op verschillende plekken in de hersenen worden opgeslagen (Poldrack & Packard, 2002). Zo bestaan er gebieden die zich met kennis bezighouden, dus alles wat we weten en ons kunnen herinneren, en gebieden die zich bezighouden met onze vaardigheden.

Leren autorijden bijvoorbeeld, is mogelijk doordat beide geheugensystemen samenwerken. Voordat je leert autorijden weet je niet of je het kunt en wat je nog moet leren. Kortom, je bent Onbewust Onbekwaam. Feitelijk heb je geen kennis van autorijden en ook geen vaardigheden ervoor. Als je leert autorijden gaat er in het begin veel fout. Door te proberen blijkt dat je bijvoorbeeld nog niet kunt schakelen; je wordt je bewust van je onbekwaamheid. Dan krijg je een instructie

## Anatomie van de hersenen



Figuur 1. Een globaal overzicht van de hersenen. Bron: Internationale Stichting Alzheimer Onderzoek

van de rijdocent: "Gas los, koppeling intrappen, schakelen." Dit zinnetje sla je op als kennis, maar je hebt nog niet de vaardigheid eigen gemaakt. Je herhaalt het zinnetje tijdens het rijden regelmatig om je handelingen aan te sturen. De kennis wordt omgezet in vaardigheden en langzaam word je steeds vaardiger; je wordt dan bewust bekwaam. Na verloop van tijd merk je dat je steeds minder vaak het zinnetje hoeft te herhalen. Het wordt een automatisme. Je hoeft er niet meer bij na te denken en je bent onbewust bekwaam geworden.

Als je als HR-developer gebruik maakt van interventies die zijn gebaseerd op deze inzichten, is het een geruststellende gedachte dat je het hersenonderzoek aan je zijde hebt. Er zijn echter ook interventies die minder effectief zijn. Soms hebben we hersenonderzoek nodig om dat aan te tonen.

### **Ontkrachten van bestaande theorieën**

Naast onderbouwen kan hersenonderzoek ook bestaande theorieën over leren ontkrachten. Er bestaan al eeuwen metaforen voor hoe de hersenen werken, die min of meer kloppen. Zo wordt ons geheugen, niet geheel toevallig, sinds een aantal decennia vergeleken met een videocamera. We slaan volgens deze opvatting herinneringen op als filmpjes. Deze opvatting bestond al langer in een andere variant; sinds de uitvinding van de fotocamera dacht men dat onze herinneringen uit foto's bestonden. Uit onderzoek blijkt dat een mens niet over een exact fotografisch geheugen kan beschikken (Clifasefi et al., 2007). We vergeten zelfs meer dan we onthouden. Daar komt bij dat we herinneringen elke keer opnieuw opbouwen als we ze ophalen en in dat proces worden ze beetje bij beetje veranderd. De theorie dat de hersenen als een fotocamera werken is eerder ontkracht in experimenteel onderzoek en later wederom door hersenonderzoek. Dit heeft

implicaties voor wat we van onze medewerkers en hun geheugen mogen verwachten. Blijkbaar hebben mensen geheugensteuntjes nodig om goed te kunnen functioneren. Wat we beter en langer onthouden, zijn bekwaamheden.

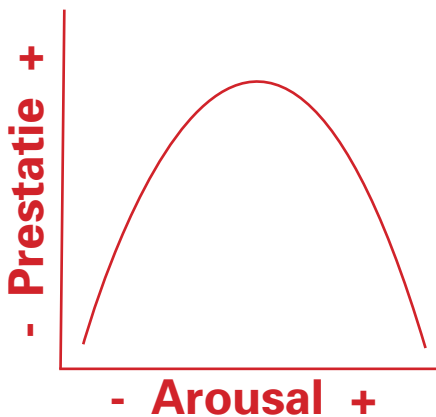
Het competentiegericht onderwijs dat we in Nederland hebben is in zekere zin een vooruitgang op het klassieke kennisgericht onderwijs. Waar vroeger werd gezegd "ze kunnen nog geen hamer vasthouden", leren studenten nu hoe ze in beroepsauthenticke situaties echte oplossingen en producten kunnen ontwikkelen. Een van de uitgangspunten van deze onderwijsvorm sluit echter niet aan bij het ontwikkelingsniveau van jeugdigen en adolescenten; studenten worden geacht om op een hoog niveau te reflecteren op hun ontwikkelingsproces en weloverwogen plannings te maken. Dit vereist een groot vermogen om alternatieve gedragsopties te bedenken en verkennen, sociale oordelen te vellen, toekomstig concreet gedrag te plannen en het eigen gedrag te controleren. Hersenonderzoek heeft aangetoond dat de prefrontale cortex die dit allemaal mogelijk maakt pas echt goed hiertoe in staat is tussen het 22<sup>e</sup> en 25<sup>e</sup> levensjaar (Paus, 2005). Dit betekent dat we als opleiders meer structuur mogen bieden bij competentiegericht onderwijs. Generaliseren we dit naar organisaties, dan kunnen we stellen dat bij de ontwikkeling van medewerkers er rekening gehouden dient te worden met hun leeftijd. Hersenonderzoek kan dus bestaande theorieën ontbouwen of ontkrachten. Daarnaast kan het leiden tot nieuwe theorieën.

### **Nieuwe theorieën**

Met nieuwe theorieën en methoden over menselijk leren die op basis van hersenonderzoek worden bedacht is iets bijzonders aan de hand: ze kunnen waar of onwaar zijn. Sommige inzichten van

hersenenonderzoek leveren meteen nuttige implicaties op voor de leerpraktijk, andere niet. Een voorbeeld van een theorie met nuttige implicaties is die van Yerkes en Dodson. Begin vorige eeuw hebben zij waardevol onderzoek gedaan naar de invloed van 'arousal' (hersenenactivatie) op prestaties. Met de komst van nieuwe technieken werd het mogelijk te meten hoe actief de hersenen zijn. Dit activatieniveau komt overeen met de mate waarin we wakker en alert zijn. Simpelweg kunnen we spreken van een continuüm van coma, via slaap en waaktoestand, tot hyperactiviteit. Uit het onderzoek van Yerkes en Dodson bleek dat voor elke taak een optimaal niveau van arousal bestaat (zie figuur 2). Te weinig of te veel arousal maakt dat mensen slechter gaan presteren. Maximale arousal is dus niet optimale arousal; je kunt ook te geactiveerd zijn. In de tussentijd zijn er wat nuances aan hun theorie aangebracht, maar over het algemeen gaat dit principe goed op (Teigen, 1994).

Dit inzicht is zeer bruikbaar voor de leerpraktijk: Breng mensen op het juiste activatieniveau en ze leren en presteren beter. In de sportpsychologie wordt dit principe al geruime



Figuur 2. De relatie tussen arousal en prestatie

tijd succesvol toegepast. Atleten die te zenuwachtig zijn worden tot rust gebracht en wie laconiek een krachtsinspanning in wil stappen wordt juist meer geactiveerd. In organisaties zou dit principe meer toegepast mogen worden. Er zijn voldoende situaties en omstandigheden die medewerkers op het verkeerde activatieniveau brengen om optimaal te kunnen presteren en leren. Zo kan het omgevingsgeluid in een fabriekshal de hersenen van medewerkers te veel activeren om goed hun werk te doen. Andersom is het mogelijk dat een vergadering zo saai is dat mensen afhaken of zelfs in slaap vallen.

Hersenenonderzoek levert blijkbaar bruikbare inzichten en methoden op voor de leerpraktijk. Adviseurs, trainers, coaches en HR-developers kunnen zich te goed doen aan de inzichten en methoden die uit hersenenonderzoek voortkomen. Toch gaat dit niet altijd op. Soms leidt onderzoek tot fabels, waar je als ontwikkelaar van menselijk vermogen maar beter niet mee aan de slag kunt.

### Verkeerde conclusies

In handen van leken leiden de inzichten uit hersenenonderzoek soms tot zogenaamde 'neuromythen'. Dit zijn ideeën over de hersenen die niet kloppen, maar wel door een grote groep mensen wordt geloofd en zelfs toegepast. Neuromythen hebben een lange geschiedenis. Zo heeft de frenologie een geschiedenis die teruggaat tot begin negentiende eeuw. Bij frenologie gaat men ervan uit dat onze talenten en persoonlijkheid zijn af te leiden uit de vorm van de schedel. Dit gelooft de frenoloog, omdat iedere eigenschap een eigen plek in de hersenen heeft en de eigenschappen die zich meer ontwikkelen laten de schedel plaatselijk meer uitsteken. Iemand heeft bijvoorbeeld een 'wiskundeknobbel', of heeft uiterlijke kenmerken van een crimineel. Zo simpel ligt het niet en intussen is aangetoond dat de frenologie geen

wetenschappelijke en toegepaste waarde heeft (Skrabanek & McCornick, 1990).

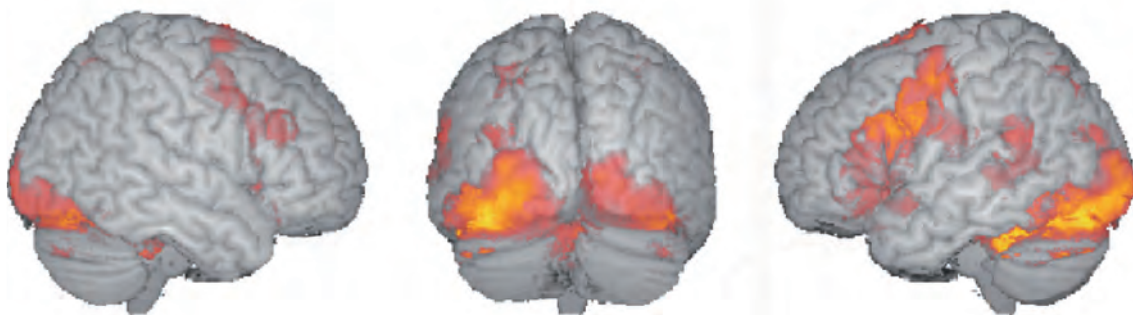
Hoe kan zo'n neuromythe ontstaan? Hersenen zijn zeer complex en we weten heel veel niet over deze raadselachtige organen. Onderzoek levert vaak kleine feitjes en inzichten op, waarvan niet meteen duidelijk is wat we ermee kunnen. Kennis over de hersenen kent sterke nuances. Indien men voorbij gaat aan deze nuances en te bonte conclusies trekt op basis van deze feitjes en inzichten, ontstaan er neuromythes.

Een dergelijk inzicht over de hersenen dat geheel uit zijn verband is getrokken is het idee dat we maar tien procent van onze hersencapaciteit benutten. Als je kijkt naar een scan van de hersenen van iemand die leest, zie je dat maar enkele plekken in de hersenen sterke activiteit vertonen. De rest van de hersenen is nauwelijks actief en wordt niet benut. De conclusie is dan al snel dat we maar tien procent van de hersenen gebruiken.

Op onderstaand plaatje is te zien welke hersengebieden actief zijn bij het lezen van een artikel zoals dit. Een groot gedeelte van de hersenen is niet actief en men zou kunnen

geloven dat we beter leren en presteren als we meer van de hersenen activeren. Alle gebieden in de hersenen hebben echter een functie (Kandel, Schwartz & Jessell, 2000), maar ze zijn niet allemaal actief betrokken bij elke taak. Als je een hindernisbaan loopt, dan zijn er veel andere gebieden actief dan bij het lezen van een boek. Er bestaan geen taken waarbij je alle hersengebieden tegelijk en evenveel benut. Dan zou je al zingend puzzeltjes op moeten lossen terwijl je rennend op je gitaar speelt en luistert naar BNR Nieuws Radio en... Of meer waarschijnlijk, dan zou je uiteindelijk een epileptische aanval hebben.

Zo bestaat er ook de opvatting dat bij de ene persoon de linker hersenhelft en bij de andere persoon de rechter hersenhelft domineert. Er worden nog wel eens ontwikkelingsprogramma's en trainingen gebaseerd op dit idee. De gedachte is dat je het leerproces en de leerstof kunt aanpassen op de hersenhelft als je weet welke bij iemand domineert. Er wordt door sommigen zelfs geroepen dat veel mensen maar een van hun hersenhelften gebruiken. Als dat echt het geval is, dan zouden ze eenzijdig verlamd zijn. Er zijn wel functies die meer samenhangen met activatie in een specifieke hersenhelft. Een



*Figuur 3. Een fMRI-scan van de hersenen van mensen die woorden lezen.  
Bron: Center for Brain Imaging, NYC*

voorbeeld daarvan is het uitvoeren van een taak op een creatieve wijze. Dat gaat meer gepaard met activiteit in een klein gebied op de rechter hemisfeer, dan wanneer hij op een minder creatieve wijze wordt uitgevoerd. Dat wil niet zeggen dat je dan kunt zeggen dat creativiteit in de rechter hersenhelft zit; gebieden in beide hersenhelften werken samen om een taak op een creatieve wijze uit te kunnen voeren. Het onderscheid tussen rechter en linker hersenhelft hebben we niet nodig, zeker niet als dit onderscheid te groot wordt gemaakt (Goswami, 2006).

### **Wat kunnen we hiermee?**

Human resource development is een vak. Het is een mooi vak omdat het veelomvattend is. De leerpraktijken en begeleiding dienen ertoe te leiden dat de mensen beter bijdragen aan de strategie van de organisatie. Als HR-developer maak je belangrijke keuzes in dat kader. Adviseurs, beleidsmakers en trainers staan je hierin bij. Iedereen heeft een visie op mensen en leren, maar de vraag is: Wie heeft er gelijk? en Wat werkt? Dan moet je het kaf van het koren kunnen scheiden. Enige kennis van leren en wetenschappelijke ontwikkelingen kan hierbij helpen. Toch blijft het moeilijk en dat is goed. Het gaat erom dat we kritisch blijven en ons niet alles aan laten praten omdat het overtuigend lijkt.

Tot slot nog een opmerking over artikelen zoals dit. Onderzoek heeft namelijk aangetoond dat artikelen waarin plaatjes van een hersenscan worden getoond minder kritisch worden gelezen dan artikelen zonder plaatjes van een hersenscan (McCabe & Castel, 2008). Misschien had ik een plaatje minder mogen gebruiken. ■

### **Literatuur**

- Clifasefi, S. L., Garry, M., & Loftus, E. (2007). Setting the record (or videocamera) straight on memory: the video camera model of memory and other memory myths. In S. Dela Salla (Ed.), *Tall Tales about the Mind and Brain. Separating fact from fiction* (pp. 60-76). Oxford University Press.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In Woodman, R. W. & Pasmore, W.A. (eds) *Research In Organizational Change And Development, Vol. 1*, 129 -169. Stamford, CT: JAI Press.
- Goswami, U. (2006). Neuroscience and education: from research to practice? *Nature Reviews Neuroscience*, 7(5), 406-411.
- Kandel, E. R., Schwartz, J. H. & Jessell, T. M. (2000). *Principles of neural science*. McGraw-Hill Medical



**Alexander van den Berg is psycholoog en werkzaam als spreker, trainer en coach. Met wetenschappelijk bewezen methoden leert hij mensen en organisaties sturing te geven aan verandering. Alexander is auteur van onder andere het managementboek De Organisatie Van Geluk. [www.zin.nu](http://www.zin.nu)**

- Kirsch, P., Schienle, A., Stark, R., Sammer, G., Blecker, C., Walter, B., Ott, U. & Vaiti, D. (2003). Anticipation of reward in a nonaversive differential conditioning paradigm and the brain reward system: an event-related fMRI study. *Neuroimage*, 20(2), 1086-1095.
- McCabe, D. P., & Castel., A. D. (2008). Seeing is believing: The effect of brain images on judgments of scientific reasoning. *Cognition*, 107, 343-352.
- Paus, T. (2005). Mapping brain maturation and cognitive development during adolescence. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(2), 60-68.
- Poldrack, R. A. & Packard, M. G. (2002). Competition among multiple memory systems: converging evidence from animal and human brain studies. *Neuropsychologia*, 41(3), 245-251
- Rizzolatti G. & Craighero L. (2004). The mirror neuron system. *Annual Review of Neuroscience*, 27, 169-192.
- Skrabanek, P. & McCormick, J. (1990). *Follies and fallacies in medicine*. Prometheus Books.
- Stenekes, M. W., Geertsen, J. H., Nicolai, J. P. A, Jong, de, B. M. & Mulder, T. (2009). Effects of Motor Imagery on Hand Function During Immobilization After Flexor Tendon Repair *Physical Medicine and Rehabilitation*, 90(4), 553-559
- Squire, L. R. (1992). Memory and the hippocampus: A synthesis from findings with rats, monkeys, and humans. *Psychological Review*, 99(2), 195-231.
- Teigen, K. H. (1994). Yerkes-Dodson: A Law for all Seasons. *Theory & Psychology*, 4(4), 525-547



# column



## Quo Vadis?

Een jaar geleden verbleven drie onbekende vogels in een dierenpark in het Zuiden des lands. Op een mooie dag in juni besloten de drie hun vleugels uit te slaan en hun horizon te verbreden.

De eerste vogel had er al snel genoeg van en vloog terug naar zijn vertrouwde omgeving. De tweede avonturier vloog over IJmuiden en Amsterdam naar Den Oever. Uitkijkend over de Waddenzee vond hij het na twee weken ook genoeg. Hij klopte aan bij een boer en reisde per auto terug naar het dierenpark. De laatste vogel genoot volop van het buitenleven, van ieder uitzicht, iedere verandering en iedere zoektocht naar voedsel en onderdak. Na een zes maanden vond hij het toch wel koud worden en ook hij klopte aan bij een boer en werd naar zijn twee vrienden gebracht. Die waren inmiddels verhuisd naar wat de grootste voliëre van Europa moet worden. Hun werkgever had begrepen dat de pelikanen meer ruimte nodig hadden. In hun nieuwe omgeving bespraken de drie hun reis naar het onbekende en constateerden dat ze veel gezien en geleerd hadden. Daarnaast was niet alleen hun netwerk en hun naamsbekendheid vergroot, maar waren ze als BP-er (Bekende Pelikanen) via Serious Request van 3FM geadopteerd en hadden ze daarmee voor 2011 een heuse sponsor! Wat moet je als organisatie met drie medewerkers die hun vleugels willen uitslaan? Een groter hek bouwen? Beleid maken? Kijken wat er gebeurt, omdat het misschien wel goed is op reis te gaan en een nieuwe omgeving te verkennen? Op reis om te leren en te ontwikkelen. Met als resultaat de verandering. Met HR als reisleider van de toekomstwensen van de organisatie. Hoe faciliteer je zo'n reis dan als HR? Werknemers zijn – anders dan pelikanen – opgegroeid met all-inclusive reizen in de eerste onderwijsjaren: een voorgeprogrammeerd aanbod met een voor iedereen herkenbaar hoogtepunt (diploma). In het werkende leven komen meer reismogelijkheden beschikbaar. Er blijft de mogelijkheid een all-inclusive reis te kiezen in het formele onderwijs. Er zijn ook vele non-formele en informele reismogelijkheden. De non-formele reisbureaus schieten nog steeds als paddenstoelen uit de grond. De informele reizen zijn onuitputtelijk. Omdat u werkt, e-mailt, twittert, praat met collega's, surft op internet, nadenkt, projecten doet en fouten maakt, leert u. En daarmee bent u morgen meer waard voor uw organisatie dan vandaag. Beoordelingsgesprekken, POP-gesprekken, assessments en andere HR-werktuigen zijn ervoor bedoeld dat u zich ontwikkelt en dat u die ontwikkeling aantoont (en daarmee uw marktwaarde vergroot!). Vastlegt waar u in uw leeruitkomsten staat. HR vervult een belangrijke rol in het begeleiden van deze reizen. Door individuele reiswensen te analyseren en daar de best mogelijke reis bij te zoeken. Door samen met de betrokkenen een avontuurlijke reis samen te stellen. Door binnen de organisatie individuele reizen te combineren tot groepsreizen en vooral door het delen van de reiservaringen in de organisatie. Daarvoor moet u weten waar de pelikanen zitten en hoe ze presteren. Fijne reis. ■

*Rick de Rijk is voorzitter van de VETRON en directeur van Gooiconsult. Jolanda Botke is bestuursondersteuner bij VETRON en manager innovatie en ontwikkeling bij Bureau Zuidema.*

■ Hans Lingers en Nelly Spanjersberg

ECLO verbindt professionals

# Een eigentijds lerende overheid

**Een voorwaarde voor een excellent presterende overheid is het up-to-date houden van kennis en kunde bij werknemers en organisaties. Het individuele en collectieve leren wordt gestimuleerd en gefaciliteerd door de netwerkorganisatie Expertisecentrum Leren en Ontwikkelen (ECLO). In dit netwerk zijn mensen verenigd die het vak verstaan van leren en ontwikkelen. Vandaaruit leveren zij samen een bijdrage aan de ambities van de rijksoverheid om effectiever, efficiënter en kwalitatief beter te werken.**

De professionals in het veld van leren en ontwikkelen zijn bij de rijksoverheid meestal dicht bij het primaire proces werkzaam. Toch zijn contacten tussen deze professionals bij de diverse organisaties niet vanzelfsprekend. Vanuit dat startpunt is het ECLO contact en uitwisseling gaan stimuleren door een digitale samenwerkingsruimte en bijeenkomsten. Zo worden de professionals gesteund in hun werkzaamheden en aangezet tot samenwerking.

Door een basis te bieden voor het uitwisselen van kennis en ervaring, verspreiden best practices zich beter, om ook elders (aangepast) te worden toegepast. Dat geldt ook voor de



verspreiding en toepassing van innovaties in het vakgebied. Door samenwerking tussen de professionals te stimuleren en faciliteren – bijvoorbeeld samen opleidingen ontwikkelen en uitvoeren – kan de overheid effectiever, efficiënter en kwalitatief beter werken. Om dat effect te bereiken moeten we verbinden, uitwisselen en samenwerken.

### **Opbouw ECLO**

In september 2009 startte het ECLO met een (digitale) samenwerkingsruimte voor leer- en ontwikkelprofessionals bij de rijksoverheid. Eind 2010 telde het netwerk 378 leden.

Deelnemers gebruiken de samenwerkingsruimte steeds meer om informatie uit te wisselen. Dit kan zijn bij een (urgente) vraag, zoals vraagstukken rond samenwerken aan Generatiebewust Personeelsbeleid en over Rendement van Leren. Het gebruik

van de samenwerkingsruimte is tevens in veelzijdigheid gegroeid. Zo wordt er gebruikgemaakt van de mogelijkheid om subgroepen te starten (bijvoorbeeld voor EVC-projectleiders, rijksacademies en organisatiecoaching) en om leer- en ontwikkelmedewerkers te werven. Ook deelnemers die een nieuwe baan of deeltaak zoeken, kunnen terecht bij het netwerk. In de samenwerkingsruimte kan men een uitgebreide en groeiende hoeveelheid vakinformatie raadplegen via een mappensysteem.

Ook informatie over departementale leer- en ontwikkelactiviteiten en -initiatieven wordt steeds meer gedeeld via de samenwerkingsruimte.

Kortom: deelnemers komen met elkaar in contact, wisselen uit en leggen hiermee de basis voor samenwerking. In die zin voldoet

### **Het veld van leren en ontwikkelen**

In het veld van leren en ontwikkelen binnen de rijksoverheid zien we een aantal spelers. Allereerst zijn dat de departementale opleidingsafdelingen, op centraal niveau, soms ook academie geheten. En op decentraal niveau, bijvoorbeeld verbonden aan een grote uitvoeringsorganisatie zoals de Belastingdienst of Rijkswaterstaat. Een aantal opleidingsadviseurs van de departementale opleidingsafdelingen vormt zelf een platform, het Interdepartementaal Platform Opleidingen (IPO). Ook is er een platform van opleidingafdelingen van de rijksinspecties (via de Inspectieraad) en een overleg van MD-functionarissen (IOABD). De rijksoverheid kent ook interne scholingsinstituten, de Rijksacademies, zoals de Academie voor Financiën en Economie en de Wetgevingsacademie. Op HRM-gebied maar ook op andere gebieden zijn er rijksbreed functionerende shared servicecentra. Sommige hebben raakvlakken met leren en ontwikkelen, zoals de MobiliteitsOrganisatie, InterCoach en het Buitenhuis. Daarnaast zijn er nog raakvlakken met leren en ontwikkelen bij interdepartementale organisaties zoals Bureau ABD (management), en interdepartementale projecten als 'Ambtenaar voor de toekomst', 'Ambtenaar 2.0' en 'Functiegebouw Rijk'.

Al deze partijen maken ook deel uit van andere netwerken. Daardoor zijn zij linking pins met deze netwerken, bijvoorbeeld de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities (NSCU) en de NVO2.



de samenwerkingsruimte aan haar doel en gaat zij in toenemende mate als digitale kennisinfrastructuur functioneren.

#### **Nieuwsbrief en externe social media**

Naast het faciliteren van de samenwerkingsruimte, brengt het ECLO ongeveer elke zes weken een nieuwsbrief uit. Dit netwerkinstrument is via de website van het ECLO ([www.eclerenenontwikkelen.nl](http://www.eclerenenontwikkelen.nl)) ook beschikbaar voor externe experts en rijksambtenaren die zich (nog) niet bij het netwerk van leer- ontwikkelprofessionals aangesloten hebben. Verder is er een ECLO-groep op LinkedIn actief en kan men bloggen voor een brede groep bij leren en ontwikkeling betrokken organisaties en professionals van buiten de overheid.

Was in 2010 digitaal de aandacht gericht op de eigen samenwerkingsruimte, in 2011 krijgen de externe social media vooral prioriteit.

#### **MeeMaak-mid-Dagen en themabijeenkomsten**

Het ECLO organiseert twee maal per jaar een brede netwerkbijeenkomst (MeeMaak-mid-Dag) voor bij het rijk werkzame professionals op het gebied van leren en ontwikkelen. In deze bijeenkomsten staat kennismaken met elkaar centraal. Tijdens deze bijeenkomsten presenteren ook allerlei leer- en ontwikkelinitiatieven binnen het Rijk zich op zodanige wijze dat de bezoekers letterlijk kunnen 'mee-maken' wat er op hun vakgebied aan ontwikkelingen plaatsvindt. Aan bod komen

initiatieven als generatieleren, casusadoptie als leerinstrument, informeel leren en professionaliseren, het Essentieprogramma voor startende beleidsmedewerkers, de samenwerking tussen Rijksacademies, en de ontwikkeling van een nieuw Future Center van het ministerie van SZW. Zo was de vierde bijeenkomst op 12 oktober 2010 geheel gewijd aan de negen principes van Het Nieuwe Werken (HNW), vertaald naar de betekenis voor leren en ontwikkelen. Centraal blijft dat HNW geen doel maar middel is. Thema's waren zelfsturend leren, talentmanagement, ontwikkeling faciliteren, variëteit in leren, interbestuurlijk werken en leren, sociale veiligheid en leerklimaat, zichtbaar maken van leren, digitale vaardigheden en leerproductieplaatsen voor de toekomst. De deelnemers waardeerden deze MeeMaakDagen gemiddeld met een 7,75. Naast de MeeMaak-mid-Dagen organiseert en/of faciliteert het ECLO ook kleinere, thematische netwerkbijeenkomsten over veel voorkomende of urgente vragen in het veld. Meest recent waren de thematische bijeenkomsten over Leren in het Werk, Rendement van Leren, en een workshop zelfsturing/persoonlijk meesterschap.

### **Bijdragen aan initiatieven**

Het ECLO-netwerk draagt regelmatig bij aan allerlei initiatieven in het veld van leren en ontwikkelen bij de rijksoverheid. Voorbeelden van die initiatieven zijn de Rijksacademie voor Bedrijfsvoering, samenwerking rijksacademies, en leren en ontwikkelen voor de 'ambtenaar voor de toekomst'.

### **Sociale Netwerk Analyse (SNA)**

In het najaar van 2010 startte een netwerkanalyse, met een digitale enquête, interviews en interveniërende netwerkbijeenkomsten. Resultaat zal een visualisatie zijn van het netwerk rond leren en

ontwikkelen bij de rijksoverheid, zoals zich dat in najaar 2010 manifesteerde. In 2011 richt het ECLO zich op een optimalisering van de organisatie en denk- en werkkraft van het netwerk. Daarop volgend vindt eind 2011 opnieuw een sociale netwerkanalyse plaats.

### **Digitale Leerkaart**

Veel kennis van (de praktijk van) het veld van leren en ontwikkelen bij het Rijk komt in het ECLO netwerk bij elkaar. Daarom ontwikkelt het ECLO nu een digitale Leerkaart voor de rijksoverheid, voor medewerkers, managers en opleidingsexperts. Deze leerkaart zal op toegankelijke en gestructureerde wijze de diverse leer- en ontwikkelactiviteiten binnen de rijksoverheid tonen. Er komt dan een duidelijk overzicht van intern aangeboden opleidingen (waaronder die van de rijksacademies), en (werkplek) leeractiviteiten voor organisatieonderdelen zoals een afdeling of team. En verder een overzicht van leerproductieplaatsen bij het Rijk, zoals Future Centers, waar op maat leeractiviteiten ontwikkeld en begeleid kunnen worden, communities of practice, en uitwisselingsstages. Daarnaast gaat de Leerkaart - via de zogenaamde Vitrinekast - ook het relevante aanbod op de externe markt bevatten. De Leerkaart sluit aan bij het nieuwe Functiegebouw Rijk en bij centraal instrumentarium op het gebied van loopbaan en mobiliteit.

Het ECLO faciliteert met deze netwerkvoorzieningen de overheid om op een eigentijds lerende manier tot excellente prestaties te komen. ■



**Hans Lingers is onderwijskundig manager bij ECLO.**  
<http://nl.linkedin.com/pub/hans-lingers/a/487/82b>



**Nelly Spanjersberg is implementatiemanager bij ECLO.**  
<http://nl.linkedin.com/in/nellyspanjersberg>

### Boeken, links en artikelen

- Arets, Jos en Vivian Heijnen (2009). *Leren als een businesscase*. Leren in organisaties 9 (mei 2009)
- Ambtenaar voor de Toekomst: Het Nieuwe Werken bij het Rijk (dec.2009) via: <http://ambtenaar.voordetoeekomst.nl/het-nieuwe-werken/>
- Berlo, Davied van. *Ambtenaar 2.0 beta*. 2010, via <http://boekambtenaar20.pbworks.com/w/page/4796218/Ambtenaar-20-beta>
- ECLO, deelsite van Pleio- Plein Overheid- via [www.eclo.pleio.nl](http://www.eclo.pleio.nl)
- Hulsebosch, Joitske en Sibrenne Wagenaar (december 2010). *En nu online... sociale media voor professionals, organisaties en facilitatoren*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Lingers, Hans en Nelly Spanjersberg: *Faciliteren van het individueel en collectief leren*. Prezi via: [https://prezi.com/secure/32699532d6e0f906efc2aa281c013c7e8695d3ab/?utm\\_source=share&utm\\_campaign=shareprezi&utm\\_medium=email](https://prezi.com/secure/32699532d6e0f906efc2aa281c013c7e8695d3ab/?utm_source=share&utm_campaign=shareprezi&utm_medium=email)
- Meel, Joris van (maart 2010). *ECLO: een netwerk dat werkt*. BinnenbeRijk.
- Overheid voor de Toekomst: Trends en ontwikkelingen: uitdagingen aan het adres van de rijksdienst, juli 2009 via: <http://www.overheidvoordetoeekomst.nl/2010/03/22/trends-en-ontwikkelingen-uitdagingen-aan-het-adres-van-de-rijksdienst/>
- Peusens, Karin (juni 2009). *ECLO: grotere gereedschapskist voor leren en ontwikkelen*. BinnenbeRijk.
- Siemens, George (januari 2005). 'Connectivism; A learning theory for the digital age.' In: *International Journal of Instructional technology & Distance learning*.
- Siemens, George. Websites: [www.elearnspace.org](http://www.elearnspace.org) [www.connectivism.ca](http://www.connectivism.ca) [www.knowingknowledge.com](http://www.knowingknowledge.com)
- WRR (2006). *Lerende overheid*. Amsterdam: Amsterdam university Press.



■ Sibrenne Wagenaar en Joitske Hulsebosch

Online professionaliseren voor HRD-professionals

# Let the net work!

**De wereld ligt aan je voeten. Waar je vroeger naar een netwerkbijeenkomst ging om mensen te ontmoeten, ga je nu het Internet op. Je ontmoet collega's in een LinkedIn-groep, op Twitter of via je weblog. Althans, als je de stap naar online al hebt durven zetten. Wij zijn wel enthousiast over social media, maar dat is lang niet iedereen direct. Wellicht herken je een van de volgende aarzelingen: "Hier heb ik echt geen tijd voor. Ik heb het al zo druk en als ik dit er ook nog bij moet gaan doen..." Of: "Heb je mijn mailbox wel eens gezien? Ik krijg mijn email nu al nauwelijks weggewerkt, laat staan dat ik dit er nog bij kan hebben!" Deze aarzelingen zullen verdwijnen als je zelf de waarde hebt ontdekt van online professionaliseren. Deze toegevoegde waarde vind je door keuzes te maken vanuit je eigen interesses om je te ontwikkelen.**

## Sociale media voor HRD

Sociaal en informeel leren krijgen – terecht – in organisaties steeds meer aandacht. Leren staat steeds sterker in verbinding met de 'core business' en strategische doelen van de organisatie, en is ondersteunend aan een verbetering van de werkpraktijk. Informele vormen van leren krijgen bovendien een 'boost' door sociale media. Iedere medewerker kan online aan de kennis komen die hij nodig heeft. Er ontstaat een grote toename in de toegang tot kennis en contacten. Trainingen en cursussen blijven nodig, maar het leren zal zich sterk ontwikkelen richting het toepasbaar maken van online verkregen inzichten en ideeën.

Zorg dat je als HRD-professional aangehaakt blijft bij deze nieuwe ontwikkelingen en zoek de pioniers in de organisatie op. Ga experimenteren met sociale media. Wij geloven dat het waardevol is om sociale media eerst te verkennen voor eigen gebruik,

alsvoren dit in leerprocessen toe te passen of in de organisatie te stimuleren.

### Focus en keuzes maken

Sociale media is 'een verzamelterm voor online sociale interactie, mogelijk gemaakt door online technologieën bekend onder de naam web2.0.' (Hulsebosch & Wagenaar, 2010). Er zijn inmiddels ontzettend veel sociale-mediatools en velen zien door de

bomen het bos niet meer. Waar te beginnen? Om daarin een keuze te maken kan het helpen om na te gaan wat je ermee wilt bereiken. We schetsen in tabel 1 vijf doelen en strategieën die je kunt gebruiken als een soort bril om te kijken naar de mogelijkheden en je eigen focus. De strategieën overlappen, maar nadenken over je primaire doel en strategie kan helpen om keuzes te maken in de vele online mogelijkheden.

Tabel 1. De sociale-mediabril

	Doel	Strategie	Wat kun je ermee?	Sociale-mediatools
1	Bijblijven met ontwikkelingen in een vakgebied	Informatie scannen, zoeken en opslaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je wilt een werkvorm gebruiken en bent op zoek naar ervaringen daarmee van anderen.</li> <li>• Je schrijft een artikel en bent op zoek naar waardevolle bronnen om daarbij te gebruiken.</li> <li>• Je start een nieuw project over innovatie en wilt je daar eerst wat op inlezen.</li> </ul>	RSS-feeds en feed readers, social-bookmarkingtools, social-media-monitoringtools als Socialmention
2	Leren van vakgenoten	Participeren in online conversaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je laat je graag inspireren door collega's met andere en nieuwe ideeën.</li> <li>• In je werk ben je veel bezig met een bepaald thema, en je wilt hier graag op doorleren met collega-professionals.</li> </ul>	YouTube, Flickr, LinkedIn groepen, online community's
3	Netwerk verbreden	Online netwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je wilt je netwerk uitbreiden.</li> </ul>	Microblogging, Weblogs, Facebook, LinkedIn
4	Reputatie en naamsbekendheid verbeteren	Personal branding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je wilt je professioneel profileren; zichtbaar maken wie je bent, wat je boeit, waar je goed in bent. Wellicht om hier, direct of indirect, nieuw werk uit voort te laten komen?</li> <li>• Je wilt in je vakgebied laten zien wat je in huis hebt en daarmee een eigen 'brand' vormgeven.</li> </ul>	Bloggen, online community's, LinkedIn, microblogging
5	Expertise van anderen benutten	Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je werkt samen met een collega op afstand aan een document.</li> <li>• Je bent actief in een netwerk van professionals en de kennis die jullie met elkaar ontwikkelen bewaren en bewaren jullie online.</li> </ul>	Wiki, Google docs, VOIP (skype), Instant messaging (MSN, skype)

**De sociale-mediabril toegelicht**

**Strategie 1: Informatie scannen, zoeken en verwerken**

Sociale media kunnen helpen om snel informatie te scannen, zoeken en verwerken. Ze vormen een filter van professionals die je vertrouwt. Als je actief deelneemt in verschillende sociale media, zul je zien dat je vanzelf minder via een zoekmachine gaat zoeken en meer informatie gaat verwerken die zich in je netwerk verspreidt. Zo kun je via een collega in je social-bookmarkingnetwerk in zijn bookmarks zoeken. In LinkedIn kun je zoeken naar vragen die al eens gesteld zijn. Twee ondersteunende tools zijn RSS readers en social-bookmarkingtools.

**RSS reader: informatie zoeken**

Veel websites hebben een RSS-feed. Dit herken je aan een oranje blokje. In de URL-balk staat aan het eind vaak 'RSS'. Een RSS-feed geeft een signaalje als er nieuwe inhoud wordt toegevoegd aan een website, een blog of wiki. Via een RSS-reader kun je snel scannen welke nieuwe berichten zijn toegevoegd aan sites met een RSS-feed. Mogelijke tools: Google Reader, iGoogle, Netvibes, Netnewswire.

**Social bookmarking: kennis en ervaringen delen**

Met een social-bookmarkingtool kun je waardevolle internetlinks rondom thema's bewaren en delen. Het werkt als de lijst met 'favorieten' op je eigen computer. Social bookmarking maakt dat jouw favorieten ook zichtbaar zijn voor anderen. En je categoriseert op 'tags' gerelateerd aan het onderwerp waar je je mee bezighoudt. Mogelijke tools: Delicious, Diigo, Furl.

**Strategie 2: Participeren in online conversaties**

Leren door participeren in online conversaties betekent in de praktijk dat je relaties opbouwt met vakgenoten via verschillende sociale media. Er zullen mensen zijn die je via hun weblog volgt, maar ook op Twitter en die je ook spreekt op bepaalde teleconferenties. Anderen bevinden zich in je LinkedIn-netwerk. Mailinglijsten, discussieforums en groepen op LinkedIn zijn gericht op het faciliteren van professionele online conversaties.

Voorbeelden van social-networkingsites die voor HRD'ers interessant kunnen zijn:

- HRD community van NVO2: <http://nvo2-hrd.ning.com/>
- LinkedIn-groep 'Dutch Training Professionals': [http://www.linkedin.com/groups/Dutch-Training-Professionals-89964?trk=myg\\_ugrp\\_ovr](http://www.linkedin.com/groups/Dutch-Training-Professionals-89964?trk=myg_ugrp_ovr)
- Stephen Covey community: <https://www.stephencovey.com/community/index.php>

**Strategie 3: Netwerken**

Social media kunnen krachtige middelen zijn om nieuwe contacten te leggen en je netwerk te versterken. Eigenlijk via alle sites, maar specifiek via social-networksites als Facebook, Hyves en LinkedIn. Als mensen elkaar gaan volgen en je voldoende raakvlakken hebt, kunnen er interessante relaties of uitwisselingen ontstaan. Twitter is bij uitstek een netwerkmedium.

**Twitter: kennis en ervaringen delen, online interactie**

Twitter maakt het mogelijk om in 140 tekens een update te geven van wat je aan het doen bent, een vraag te stellen of

een waardevol artikel of een internetlink te delen. Wat je twittert is online zichtbaar voor de mensen die jou volgen. Je kunt zelf kiezen hoeveel accounts je wilt volgen.

*Voorbeelden van twitteraars om te volgen als HRD'er:*

- <http://twitter.com/recruitmentjob>
- En\_nu\_online: [http://twitter.com/en\\_nu\\_online](http://twitter.com/en_nu_online)
- NVO2: <http://twitter.com/Nvo2>
- Of zoek via de twitnergids: <http://www.twittergids.nl>

#### **Strategie 4: Personal branding**

Sociale media bieden de mogelijkheid je professioneel te profileren. Je kunt op allerlei manieren een online reputatie opbouwen: door te bloggen, online actief te zijn in community's, te twitteren. Je laat daarmee zien wie je bent, wat je gedaan hebt, wat je ambities zijn en waar je talent ligt. Wat onderscheid je van anderen? Tools die je hierbij kunt gebruiken: bijhouden van een weblog, actief bijdrage aan online discussies, twitteren.

#### **Weblogs**

Je kunt een blog starten over een thema dat je bezighoudt. Bloggen is een krachtige vorm van reflectie. Het dwingt je na te gaan wat je hebt meegemaakt, gezien in de praktijk. Een blog is vaak publiekelijk, zodat je enerzijds kunt laten zien waar je mee bezig bent, en anderzijds contact kunt leggen met vakgenoten. Je wordt zichtbaar, creëert een netwerk, krijgt feedback op je berichten en zo kunnen er nieuwe ideeën, inzichten en relaties ontstaan. Mogelijke tools: Blogger, Wordpress, Weblog.

Voorbeelden van bloggers die voor HRD'ers interessant zijn om te volgen:

- Menno Lanting: <http://mennolanting.nl/>
- Nancy Dixon: <http://www.nancydixonblog.com/>
- HRD'ers over leren en ontwikkelen (vanuit de NVO2): <http://nvo2leren.wordpress.com/>

#### **Strategie 5: Samenwerken**

Web2.0 leent zich ook goed voor het gezamenlijk ontwikkelen van materiaal zoals een (beleids)document, een online bibliotheek of ander materiaal ter ondersteuning in het werk. In plaats van een document aan elkaar mailen zodat iedereen op het juiste moment de laatste versie heeft, kun je ook een online plek creëren waar je met elkaar aan het materiaal werkt. Het gaat er bij deze manier van samenwerken niet zozeer om wie welke bijdrage levert, maar dat je samen tot een goed product komt.

#### **Wikis: kennis en ervaringen delen, samen iets maken**

Een wiki is een site waarop teamleden op een eenvoudige manier informatie kunnen toevoegen of aanpassen. Er is een gezamenlijke tekst waar iedereen aan werkt. Het idee is dat de kwaliteit van de informatie toeneemt wanneer iedereen vanuit zijn ervaring bijdraagt. Een bekend voorbeeld van een wiki is Wikipedia ([www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)). Mogelijke tools: Pbwiki, Mediawiki, Wikispaces, Wetpaint.

Voorbeelden van wikis:

- Webwijs <http://webwijs.pbworks.com/>
- Knowledge sharing toolkit <http://www.kstoolkit.org/>
- Wiki met voorbeelden van social media in Nederland <http://wiki.tribewise.nl/>

**Tot slot**

Op basis van deze vijf richtingen kun je een keuze maken waar het zwaartepunt ligt van jouw interesse in het aan de slag gaan met sociale media. Als je deze keuze weloverwogen maakt, is de kans veel groter dat je de meerwaarde gaat ervaren. En voordat je het weet ben je met de volgende strategie aan de gang. ■

**Literatuur**

- Hulsebosch, J. & Wagenaar, S. (2010). *En nu online...: Sociale media voor professionals, organisaties en facilitators*. Houten: Springer.



***Sibrenne Wagenaar heeft belangstelling voor het ondersteunen van leren in het dagelijkse werk. Zij gelooft dat leren start bij het opdoen van ervaringen. Rondom datgene wat je zelf belangrijk vindt. En dat leren plaatsvindt in interactie met collega's. Sociale media kunnen hierin een ondersteunende rol vervullen.***

***Weblog: [www.link2learn.eu](http://www.link2learn.eu)***

***Twitter: [www.twitter.com/sibrenne](http://www.twitter.com/sibrenne)***



***Joitske Hulsebosch heeft een achtergrond in ontwikkelingssamenwerking en werkt specifiek met leernetwerken en leren in netwerken.***

***Weblog: [www.joitskehulsebosch.nl](http://www.joitskehulsebosch.nl)***

***Twitter: [www.twitter.com/joitske](http://www.twitter.com/joitske)***

# Snel en duurzaam resultaat



- ▶ **Ervaringsgericht leren**
- ▶ **Positieve psychologie**
- ▶ **Irrationele processen**
- ▶ **Mindfulness**



SchoolvoorCoaching

**Marktleider in coachopleidingen**

[www.schoolvoorcoaching.nl](http://www.schoolvoorcoaching.nl) • T [071] 579 18 00 • E [svc@schoolvoorcoaching.nl](mailto:svc@schoolvoorcoaching.nl)

■ Rob Visser

Exclusief interview met leiderschapsgoeroe Robert Quinn

# Het dictaat van de middelmaat

**Managers die roepen dat iedereen moet veranderen, zonder zelf het goede voorbeeld te geven. Hij heeft er heel wat gezien, net als medewerkers die enthousiast binnenkwamen en gedemotiveerd raakten. Robert Quinn, hoogleraar aan de universiteit van Michigan, staat wereldwijd bekend als goeroe op het gebied van leiderschap en organisatieverandering. Geen enkele organisatie kan volgens hem veranderen als mensen daar niet persoonlijk voor kiezen, met de leider voorop. Met gedegen kennis over het functioneren van organisaties en veel humor brengt hij zijn klanten en cursisten tot milde confrontaties met zichzelf. "Veel organisaties verkeren in een langzaam stervensproces, er is soms nog wel tijd de bakens te verzetten."**

**U hebt bij het Center for Positive Scholarship veel onderzoek gedaan naar excellent presteren. Waarom die keuze en wat zijn uw belangrijkste conclusies?**

Ik had gemerkt dat veel wetenschappers probleemgericht waren en uitsluitend slechte prestaties onderzochten, terwijl ik graag oplossingsgericht bezig wil zijn. In



Bob Quinn, leiderschapsgoeroe en hoogleraar:  
*"Als je een echt doel hebt, gaat het universum je helpen."*

plaats van analyseren wat fout gaat, wil ik stimuleren wat goed gaat. Als je de hoogte van prestaties met de frequentie ervan in een grafiek zet, krijg je een normaalverdeling, waarbij een gemiddelde prestatie de hoogste frequentie heeft. Het dictaat van de middelmaat is de veilige norm waardoor iedereen aangetrokken wordt. Slechte presteerders worden gemaand zich te verbeteren omdat ze uit de toon vallen en excellente presteerders voelen zich vaak geremd. In de praktijk kun je zien dat nieuwe medewerkers die enthousiast aan de slag gaan, maar geen erkenning krijgen voor hun inzet, gaandeweg in het midden uitkomen bij de massa. Excelleren vergt niet alleen inzet, maar ook de overtuiging dat dit zinvol is. Wanneer de organisatiecultuur zegt dat

een goed resultaat uitzonderlijk is en meer afhankelijk van toeval dan van inzet, zal er een sfeer van routine over het bedrijf neerdalen. In de gezondheidszorg heb ik gezien dat de verpleging zich vaak slachtoffer voelt van protocollen waardoor hun professionaliteit en motivatie worden gedempt. Toch zie je bijna bij iedere instelling wel een of meer afdelingen waar dat niet gebeurt: dankzij een goede stijl van leidinggeven worden er weinig fouten gemaakt, is de productiviteit hoog en de tevredenheid ook.

Niet alleen voor patiënten zijn er wachtlijsten, ook voor collega's. Het hele ziekenhuis weet dat je daar tot je recht komt als medewerker: je hebt ruimte voor eigen initiatief, fouten worden er niet ontkend, maar besproken als leerervaring en iedereen houdt rekening met gemeenschappelijke belangen.

### **Wat moet er gebeuren om deze cultuur over de hele organisatie te verspreiden?**

Managers doen er goed aan zich af te vragen hoe ze excellente prestaties kunnen stimuleren. Als er in het bedrijf een afdeling is waar dat gebeurt, weten ze dat vaak wel, maar ze verzuimen er een voorbeeld aan te nemen. Klagen over medewerkers heeft weinig zin, zorg ervoor als manager dat je van je baas de ruimte krijgt om met je afdeling te excelleren. Ik liep een keer rond in een fabriek van Ford, waarvan ik wist dat het de slechtst presterende vestiging was van de hele wereld. Ik zag een boekhouder rondlopen met een rekening die hij niet wilde betalen. Het ging om drie pizza's, die waren besteld omdat er op een afdeling overgewerkt moest worden door een storing op de productielijn. Dan doet het er natuurlijk niet toe of die uitgave aan de regels voldoet, gelukkig vond de vestigingsdirecteur dat ook. Hij stelde een daad door de betaling persoonlijk te fiatieren, een klein stapje in het omturnen van de organisatiecultuur. Dat is uiteindelijk gelukt, want het is goed afgelopen met die vestiging.

### **Wat weerhoudt managers om die verantwoordelijkheid te nemen?**

Dat kunnen formele regels zijn en informele. Heel belangrijk is dat je verantwoording neemt voor je eigen prestaties en voor kansen die je ziet om deze te verbeteren. Er zijn bedrijven die in een langzaam stervensproces verkeren omdat er geen visie meer is, geen innovatie en geen leiderschap. Iedereen is bezig het eigen hachje te redden, met het oog op de naderende ondergang. Enkelingen hebben de moed dit met elkaar te bespreken, anderen zeggen fluisterend 'er is geen redden meer aan'. Dat laatste kan uitlopen op een voorspelling die zichzelf vervult. Je ziet managers vluchten in de roes van daadkracht, als een bootsman op de Titanic die brult dat de dekstoelen niet netjes staan opgesteld. Of je hoort de topman zeggen 'ik zou me graag bezinnen op mijn functioneren, maar ik heb het daar te druk voor'. Je kunt het onder ogen zien van de realiteit heel moeilijk maken, maar je kunt het ook vergelijken met de simpele noodzaak een leesbril op te zetten als je ontspannen wilt kunnen lezen.

### **In het beeld van de Titanic: er moet op tijd een koersverandering worden ingezet. Wat is daarvoor nodig?**

Gandhi zei 'wees de verandering die je voorstaat te realiseren'. Nodig is dat je niet primair kijkt naar je machtspositie, maar op een dieper niveau de confrontatie met jezelf aangaat om te zien wat er moet veranderen. Ik gaf eens een advies om twee medewerkers te ontslaan waarvan iedereen vond dat ze een puur destructieve rol in het bedrijf vervulden. Maar het advies was onuitvoerbaar, een van de twee had een contact in de Raad van Bestuur. De paradox van verandering is dat je die nodig hebt om de orde te bewaren. Veranderen vraagt dus niet dat je de noodzaak ervan bezingt en roept dat je het van anderen verwacht, je moet uit je comfortzone treden en een brug bouwen terwijl je er bovenop staat. Roep als CEO nou een keer niet dat je alles onder controle hebt, ook al

**Nuchter en spiritueel**

*Robert Quinn weet zijn publiek tot nadenken te stemmen door een combinatie van humor, bedrijfskunde, mildheid en een fundamentele mensvisie. Tijdens het seminar dat hij eind 2010 in Breukelen gaf voor Focus Conferences, kwam hij met een niet aflatende stroom uitspraken en werkvormen die sterk gericht waren op het vinden van ieders eigen kansen en capaciteiten voor het oplossen van problemen. Nergens liep dit uit op moraliseren of confrontaties die onnodig weerstand opwekken. Bijvoorbeeld de vraag "wat zou u doen met twee procent meer moed?", lijkt in eerste instantie heel eenvoudig, maar kan een wereld aan bewustzijn opentrekken. Opvallend is ook dat hij het woord spiritualiteit nuchter gebruikt, zonder zweverig of cynisch te worden.*

*Na een lange en vermoeiende dag was hij zo vriendelijk een interview af te staan. Helaas ontstond daarbij de indruk dat hij heel moeilijk kan afwijken van zijn standaardverhaal. Op sommige diepgaande vragen reageerde hij in twee zinnen, met woorden die hij al eerder gebruikte. In de derde zin zei hij niets meer te kunnen toevoegen, verwees naar een boek en stopte, beleefd wachtend op de volgende vraag. Positief is dat hij authentiek is en geen poging doet te verbloemen dat hij niets meer te vertellen heeft. Jammer is dat hij op deze manier de indruk wekt buiten de arena weinig sprankelend te zijn. Alsof hij niet geheel is ontsnapt aan de door hem zo vaak onderzochte en bekritiseerde middelmaat.*

geeft het een fijn gevoel en wordt het vaak van je verwacht. Het is veel beter dat je iedereen vraagt mee te gaan in de visie die je met moed en volharding aan het waarmaken bent. Heb je hier moeite mee door alle risico's die je loopt, stel je dan voor dat je twee procent meer moed hebt en vraag je af wat je daarmee zou doen.

**Dat veranderingen goed en fout kunnen lopen, geeft niet alleen risico's, maar ook meningsverschillen. Dat kan leiden tot verlamende discussies. Wat is daaraan te doen?**

Beschouw verschillen van inzicht als een zegen. Je moet er toch niet aan denken dat we allemaal graag boekhouder zijn of marketeer. Net als in de VS is er in Nederland veel concurrentie tussen supermarkten, stel dat iedereen in de top van AH vindt dat Jumbo de grootste concurrent is, dan let er niemand op Coöp, Lidl of Dirk. Tijdens mijn seminars deel ik kaartjes uit met werkzaamheden,

deelnemers ruilen die met elkaar tot ze een taak van hun passie hebben gevonden. Zo ontstaan er vier groepen in de zaal met de kleuren van mijn model voor Concurrende waarden: Creatie, Concurrentie, Controle en Samenwerking. Eerst laat ik alle groepen benoemen wat hun kracht is, je ziet dat er bij iedere groep trots bestaat over de waarde van hun bijdrage. Vervolgens laat ik ze de zwakte van anderen benoemen: bij Creatie is bijvoorbeeld een kracht dat ze veel energie hebben en strategisch inzicht, maar ze kunnen ook doelloze dromers worden. Zo wordt de trots aangevuld met waardering voor bijdragen uit andere groepen. Door eerst ieders kracht te benoemen, ontstaat de bereidheid om ook zwakheden onder ogen te zien. Het meest confronterend is trouwens niet dat die er zijn, maar dat iedereen uiteindelijk alle kleuren in zich verenigt. Zelfs die saaie en consciëntieuze boekhouder heeft een flamboyante kant.

**Het erkennen van elkaars kwaliteiten geeft synergie, maar is dat voldoende voor het creëren van teamgeest en onderling vertrouwen?**

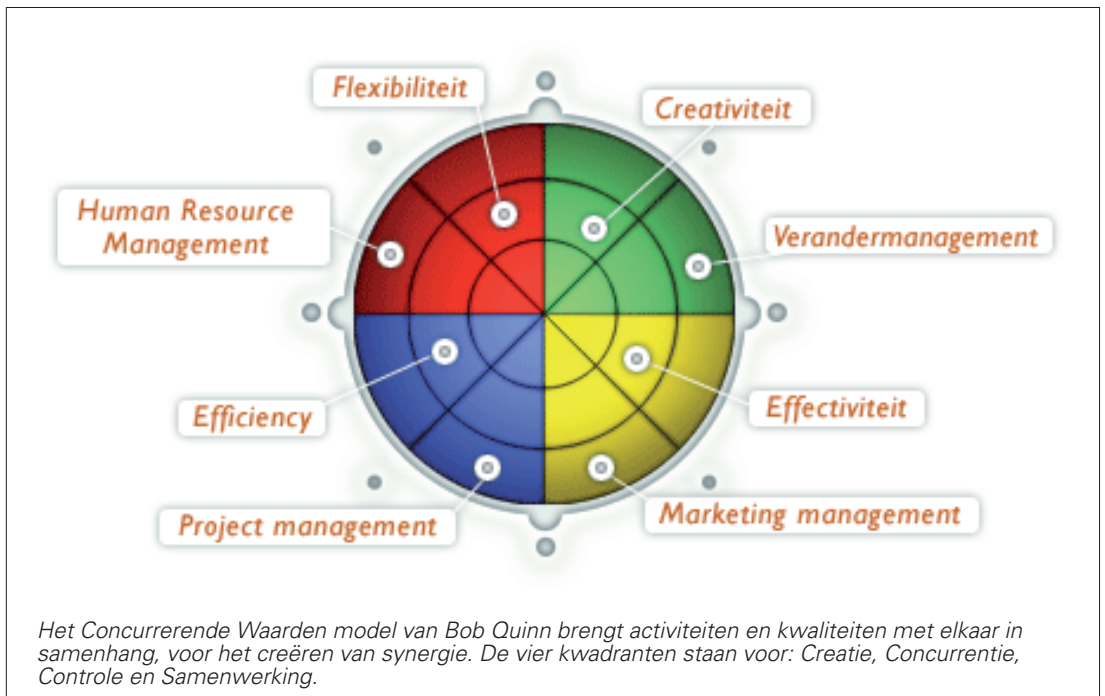
Iedere organisatie is bezig met materiële waarden, zoals targets op het gebied van omzet, loonkosten en winst. Tegelijk weet iedereen dat vertrouwen cruciaal is om deze materiële waarden te realiseren. Als je geld vergelijkt met een gouden ei, dan is vertrouwen de gans die het ei legt en die je dus nooit mag slachten. Dit geldt voor het vertrouwen van klanten, net zo goed als voor het onderlinge vertrouwen. Natuurlijk hebben de diverse takken en de verschillende niveaus in de hiërarchie soms tegenstrijdige belangen, maar ze hebben ook veel gemeenschappelijk. Als je aan mensen vraagt hoe zij vinden dat de waarden van het model tot uiting moeten komen in de koers van de organisatie, dan hebben de antwoorden vaak verrassend veel overeenkomsten. Hoog en laag,

links en rechts vindt dan bijvoorbeeld dat er bij de opstelling van arbeidsvoorwaarden wat meer creativiteit gewenst is, maar dat bij de uitwerking ervan soms willekeur optreedt, zodat daarbij meer controle nodig is. Vaak zijn deze signalen voor de top leerzaam en herkenbaar.

**In uw laatste boek, Lift, stelt u dat iedere situatie positief kan worden beïnvloed. Wat zijn hierbij de uitgangspunten?**

In onze normale staat van zijn, worden veel mensen getroffen door een soort combinatie van moedeloosheid en verkramping. Ze beperken zich tot routine, klampen zich vast aan een paar vage zekerheden, maar geloven niet echt dat ze op de goede weg zijn. Het is van fundamenteel belang om iedere situatie vol bewustzijn tegemoet te treden, met behulp van deze **vier vragen**:

- Welk resultaat wil ik bereiken? Hierbij gaat het om een helder doel.

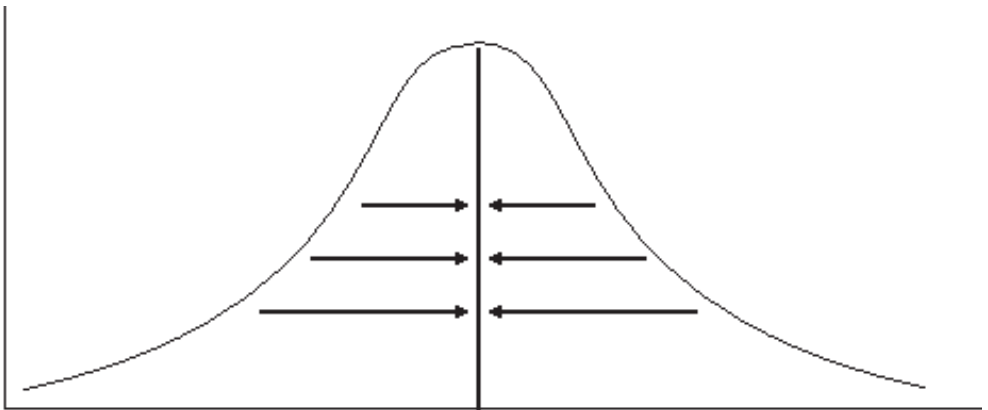


- Word ik innerlijk gestuurd? Hierbij gaat het om je normen, je waarden en je passies.
- Ben ik op anderen gericht? Hierbij gaat het erom empathie op te brengen voor andere betrokkenen. Een sporter die als doel heeft op het podium te staan of lucratieve sponsorcontracten binnen te halen is gedreven bezig. Maar hij maakt minder kans op de overwinning, dan een sporter die zegt de extase van zijn overwinning te willen delen met de mensen in het stadion. Die is gedreven op een meer dienstbare manier.
- Ben ik open naar buiten? Wees alert op kansen en gevaren en zorg dat je erop kunt inspelen.

Als je deze vragen gaat gebruiken, zul je wonderlijke dingen meemaken. Je kunt dat

ervaren zoals je wilt, mijn interpretatie is dat je hulp krijgt vanuit het universum. Dat is niet zweverig, in zekere zin is het juist heel logisch te verklaren. Als je spreekangst hebt en je probeert jezelf op te peppen tot het maken van furore, dan verkramp je en zul je die faalangst niet overwinnen. Maar als je beseft dat je de wereld wat te zeggen hebt omdat anderen baat hebben bij jouw kennis en inspiratie, dan maak je van je angst een passie. Je kunt het rationeel en spiritueel bekijken, net als bij die sporter. Feit is dat het werkt, al ben ik voorlopig nog niet klaar met onderzoeken hoe het eigenlijk werkt. ■

*Er is een beroepsvereniging van professionals die werken met de ideeën van Quinn, de in Nederland gevestigde Quinn Association:*  
**[www.quinnassociation.com](http://www.quinnassociation.com)**



*Een normaalverdeling met lage, middelmatige en hoge prestaties.  
Volgens Quinn nivelleert het dictaat van de middelmaat prestaties naar een gemiddeld niveau.*

■ Sibrenne Wagenaar

# Over slimmer werken

**Op 13 en 14 december jongstleden heeft Tulser samen met de Internet Time Alliance een congres georganiseerd met als titel 'Working Smarter'. Een interessant netwerk trouwens om eens te volgen via hun blogs of via Twitter: Jay Cross, Jane Hart, Harold Jarche, Charles Jennings en Clark Quinn. Ze houden zich elk op hun eigen manier bezig met vorm geven aan slimmer werken. Vanuit het perspectief van informeel leren, gebruik van sociale media en netwerken.**

Dit congres stond vooral in het teken van vragen als 'wat is slimmer werken?' en 'hoe kun je hier als manager of adviseur een bijdrage aan leveren?' Waarbij slimmer werken de sleutel zou kunnen zijn om:

- kenniswerkers te inspireren het beste uit zichzelf te halen;
- de voordelen van (virtuele) netwerken te benutten;
- nieuwe media in te zetten om de kennis- en informatieproductiviteit in organisaties te verhogen; en
- duurzaam te werken aan continue verbetering van de prestaties van de organisatie.

En ja, dit wil toch iedereen? Zeker als je hiermee als organisatie efficiëntie en effectiviteit wint.

Een belangrijk pleidooi op het congres was slimmer werken zien als de tegenhanger van het trainingsperspectief: we hebben



de neiging om snel naar een training te grijpen. Training kan echter uitsluitend tot toegevoegde waarde leiden als de oorzaak van het prestatieprobleem een competentietekort is. Vaak wordt training echter ingezet als middel om de prestaties van de organisatie te verbeteren, terwijl de oorzaak niet een competentietekort is. Er zijn veel effectievere en efficiëntere benaderingen dan een training als het gaat om het verbeteren van de performance. Jay Cross zegt hier heel expliciet over: "Let's not think of people as learners. Let's think of them as people, and use our opportunities together – in conversation, in collaboration, online, face to face, whatever, to be partners in learning... We're brothers and sisters here, not parents and children".

Niet een heel nieuw pleidooi, maar wel heel goed om eens een dag of twee bij stil te staan. De kracht van informeel leren kunnen we allemaal beamen, maar hoe geef je hier vorm aan? In een ontspannen sfeer hebben we hier in 'crackerbarrel' sessies over van gedachten gewisseld. Een paar waardevolle tips of aandachtspunten die mij hiervan zijn bijgebleven:

- Kenniswerkers van de wereld; werk samen. Je hebt niets te verliezen dan je manager!

- Blogging is een fantastische tool voor organisaties om informeel leren te ondersteunen.
- Ik spreek nooit van leren en sociale media, maar noem het slimmer werken en samenwerken.
- Hoe implementeer je informeel leren in je organisatie? Begin klein. En kijk naar plekken waar informeel leren al gebeurt.

Een congres waarbij informeel leren op allerlei manieren plaatsvond. Voor mij inhoudelijk niet heel vernieuwend, maar waardevol vanwege de nieuwe boeiende contacten die het me heeft opgeleverd. Wil je meer lezen over 'working smarter'? De Internet Time Alliance volgen? Of zo nu en dan lezen waar Tulser zich hier in Nederland mee bezig houdt? ■

Working Smarter Fieldbook:

<http://internettimealliance.com/book/>

Website Internet Time Alliance:

<http://internettimealliance.com/wp/>

Weblog Internet Time Alliance:

<http://internettime.posterous.com/>

Website en weblog Tulser Company:

<http://www.tulser.com/>

Met daarnaast van iedereen individueel een weblog en twitter account. Even googelen!



**Sibrenne Wagenaar heeft belangstelling voor het ondersteunen van leren in het dagelijkse werk. Zij gelooft dat leren start bij het opdoen van ervaringen. Rondom datgene wat je zelf belangrijk vindt. En dat leren plaatsvindt in interactie met collega's. Sociale media kunnen hierin een ondersteunende rol vervullen. Weblog: [www.link2learn.eu](http://www.link2learn.eu)**

■ Guido van de Wiel

Verbindend leiderschap in de praktijk

# “We hebben het leren uitbesteed”

**Tijdens het seminar ‘Verbindend Leiderschap voor veranderaars’ houdt Peter de Roode een pleidooi voor een geheel nieuwe rol van de manager. De manager als facilitator van zijn eigen team. Haalbaar of niet?**

“Voor een gedragsverandering heb je ongeveer veertig volle dagen nodig,” aldus Peter de Roode op landgoed De Horst. “Om veranderingen te realiseren stellen wij voor: om de twee weken een werkvorm in te zetten van twee à drie uur. Ik hoor vaak dat hier geen tijd voor is. Maar u heeft ook geen tijd om te veranderen. Ik begrijp: de winkel moet open blijven tijdens de verbouwing. Daarom moeten we ook gaan kijken hoe we niet zozeer harder, maar slimmer kunnen gaan werken.”

En de kosten dan? Peter de Roode wil de rol van manager drastisch wijzigen. Hij hekelt de inhuur van externen en ergert zich aan managers die zich constant over Excel-sheets buigen. Hij wil dat de manager zelf gaat vormgeven waar hij in essentie verantwoordelijk voor is: de ontwikkeling van mensen. “Een werkvorm is een bijeenkomst van de *eigen* manager met zijn *eigen* mensen op de werkvloer. We hebben het leren uitbesteed. Hoe gaat het nu maar al te vaak in organisaties? Je loopt



als HR-medewerker of als manager met je vinger door de cursusbrochure, je kijkt welke cursus binnen budget blijft en je stuurt een groep weg. De kans is zeer gering dat die training precies past op waar het team aan toe is. Voor zelfgeorganiseerde werkvormen heb je geen budget nodig. Nee, je hebt tijd nodig. Je hebt durf en lef nodig om met je mensen aan de gang te gaan. De besparingen? Geen inhuur meer van externe trainers of facilitators, geen extra reiskosten en reistijd, geen externe locatiekosten..."

Maar de zaal is niet overtuigd: kun je als manager je eigen functioneren wel objectief beschouwen? Is een blik van buiten daarbij niets waard? Het draait niet altijd om leren, maar ook om presteren: daar zijn managers toch ook voor aangesteld? En: hoe moet dat nu als je als leidinggevende zelf onderdeel van het probleem vormt? "Ja, er zullen meerdere geluiden gaan klinken dan voorheen. En een van de grootste angsten waarom we dit misschien nooit hebben gedaan is dat als we het hier met zijn elven over visie hebben, dat we zo meteen elf visies hebben. Een belangrijke stap is te onderkennen dat we in deze zaal – als dit een team zou zijn – misschien wel elf visies hebben. De

spannende vraag is: kunnen managers dat, willen ze dat, mogen ze dat, durven ze dat? En als het antwoord nee is, is dat nog geen reden om er niet mee aan de slag te gaan. We willen de manager in ere herstellen."

De Roode heeft een punt, maar moet oppassen managers niet nog verder als karikaturen neer te zetten. Anders loopt hij zelf de kans om ontbindend in plaats van verbindend leiderschap te prediken. Dit seminar biedt zeer zeker een aantal interessante andere perspectieven op organisatiediagnose en veranderen, maar probeert ook een 'bottom-upverandering' (de manager wordt zelf facilitator) 'topdown' te introduceren. En dat levert weerstand op. Dat moet – uitgerekend deze spreker – toch weten... ■

### Informatie

Seminar: Verbindend Leiderschap voor veranderaars, georganiseerd door Managementboek.nl op 13 december 2010.

### Gebaseerd op:

Es, R. van (2008). Veranderdiagnose: De onderstroom van organiseren. Deventer: Kluwer (managementboek van het jaar.)

De Roode, P. (2009). Werkvormen voor Managers: Veranderingen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom. Culemborg: Van Duuren Media.



**Guido van de Wiel is directeur/eigenaar van organisatieadviesbureau Wheel Productions en houdt zich bezig met de creërende kracht van verhalen in organisaties. Daarnaast schrijft hij als ghostwriter managementboeken op maat.**

■ Anneke Dekkers en Ria va Dinteren

Verbindend leiderschap in de praktijk

# Congres trends voor trainers

**Tijdens het tweede congres 'Trends voor trainers' dat op 14 januari jongstleden plaatsvond en georganiseerd werd door Anneke Dekkers en Gonnie Kügel, waren ruim 150 trainers aanwezig die zich hebben laten inspireren door het boeiende verhaal van Han Nichting waarin hij belangrijke aandachtspunten voor trainers verwoordde.**

Nichting roept trainers op om:

- meer rollen machtig te zijn,
- losser te geraken van de vorm,
- te anticiperen op de klant en het hier en nu,
- gebruik te maken van technologie (opbouw programma, contacten deelnemers en begeleider, kennisoverdracht),
- formeel en informeel leren te integreren,
- vanuit een eigen professionele standaard te werken, en:
- creatief te zoeken naar ruimte als de budgettaire bomen niet meer tot aan de hemel groeien.

"Ik geef mijn complete afdeling elk jaar op voor het congres." Aan het woord is een manager die mede door de schappelijke prijs en de gevarieerdheid van het programma dit het evenement vindt voor zijn medewerkers. En zijn medewerkers werden niet teleurgesteld: lachworkshops, het reptielenbrein en broedplaatsen kwamen aan bod. De meeste trends passeerden de revue in workshops waar bezoekers praktisch toepasbare informatie

werd voorgeschoteld. Tussendoor werd er gewerkt in kleine groepen. Aan de hand van twee videofragmenten werden er opdrachten uitgewerkt over interventies bij een lastige groepssituatie en de eigen opvattingen over hoe mensen leren. Op deze wijze werd het mogelijk om alles direct in de praktijk te brengen.

De belangrijke trends voor 2011:

- Relatie met opdrachtgever/klant: van trainer naar sparringpartner en leerregisseur.
- Verwerken van inzichten van breinonderzoek in trainingsaanpak en leerprogramma's.
- Begeleiden van teams en werknemers op de werkplek: vergeet de woorden 'trainer' en 'coach'.
- Persoon en professie van de trainer staan centraal. Weg van de vorm, naar de verbinding. Met inzet van je professionele kwaliteiten. ■

Meer informatie: [www.trendsvoortrainers.nl](http://www.trendsvoortrainers.nl)



Verbreed je repertoire als ervaren professional!

**Trainingen en opleidingen 2011**  
Verrassend en diepgaand, speels en praktisch!

## Voorjaar 2011

- **Coachen met Voice Dialogue**  
In gesprek gaan met de verschillende innerlijke stemmen van de cliënt? In deze driedaagse basistraining leer je de vaardigheden om een Voice Dialogue sessie te begeleiden.  
Aanvang: 16 mei 2011.
- **Mentaliserend coachen**  
Adequaat begeleiden van cliënten met weinig of geen zelfreflectie? In deze vierdaagse training psychopathologie krijg je inzicht in cliënten met persoonlijkheidsproblematiek en leer je de cliënt mentaliseren, d.w.z. nadenken en voelen over het eigen denken en voelen en dat van anderen.  
Aanvang: 24 mei 2011.
- **Trainen van teams**  
Een vastgelopen team vlot trekken? In deze vierdaagse training groepsdynamica leer je teamtrainingen te ontwerpen en begeleiden waarbij je gebruik maakt van het groepsproces zelf, door effectief om te gaan met onbewuste onderstromen.  
Aanvang: 6 juni 2011.

## Najaar 2011

- **De trainer als regisseur**  
Je trainingen verlevendigen met drama en spel? In deze allround opleiding dramatechnieken oefen je veelzijdig met een breed scala aan spelmethoden, van warming-up tot uitgebreid psychodrama. Je wordt intensief geschoold in alle technieken om een drama zorgvuldig te begeleiden.  
Aanvang: 11 september 2011.
- **Meesterlijk interveniëren**  
Effectief interveniëren op het snijvlak van individu - groep - organisatie? In de opleiding Interventiekunde ontwikkel je meesterschap in het analyseren en interveniëren bij complexe vraagstukken in bedrijven en organisaties.  
Aanvang: 14 november 2011.

Zie [www.hetbalkon.nl](http://www.hetbalkon.nl) of vraag de opleidingengids aan!



het *Balkon*

Centrum voor persoonlijke en professionele ontwikkeling

telefoon 0541 518194, [info@hetbalkon.nl](mailto:info@hetbalkon.nl), [www.hetbalkon.nl](http://www.hetbalkon.nl)

Het Instituut voor  
Toepasbare Psychologie  
voor Mens en Organisatie.  
Sinds 1993.



## Leergang Human Neuro Business Management® I

*Als u wilt managen wat ècht te managen is.  
Met respect, bezieling en authenticiteit.*



Voor: Directeuren, Managers, Teamleiders,  
Leidinggevenden en Adviseurs.

[www.humanneuromanagement.nl](http://www.humanneuromanagement.nl)

Vraag vandaag de brochure aan:  
050-5798333 / [info@bureauland.nl](mailto:info@bureauland.nl)



'Organisatiecoaching' is een relatief nieuwe term die opduikt bij organisatie-adviseurs en coaches. Organisatiecoaches zoeken naar nieuwe horizonnen; ze onderscheiden zich doordat zij duurzame verandering in organisaties willen bewerkstelligen.

Veranderen van organisaties is altijd lastig. Dit boek biedt een inkijsje in de verschillende manieren waarop professionele begeleiders bijdragen aan het leren van en door organisaties. Het boek biedt een diversiteit aan casuïstiek

en benaderingen van organisatiecoaches in de praktijk.

Verschillende auteurs laten zien hoe zij succesvol zijn in hun streven naar duurzame verandering. Ook beschrijven zij open en eerlijk hun moeilijkheden, missers en blunders. Dat maakt het boek tot een rijke beschrijving van de 'state of the art' van dit nog jonge vakgebied.

De grote rijkdom aan praktijkmateriaal en benaderingen is bedoeld als inspiratiebron voor andere coaches en adviseurs die hun professionele repertoire uit willen bouwen of aan willen scherpen. Het boek biedt daartoe een aantal uitgangspunten die het handelen van organisatiecoaches richting kunnen geven. Tegelijkertijd benadrukt het boek dat organisatiecoaching ook een 'eindeloze zoektocht' is, en daardoor juist zo de moeite waard.

Bestel nu via: [COACHBOEKEN.NL](http://COACHBOEKEN.NL)



visie



Janneke Schenning

### Een half miljard

Facebook's Mark Zuckerberg is door TIME Magazine uitgeroepen tot Persoon van het Jaar 2010. Hij bracht meer dan een half miljard mensen met elkaar in contact. Hoe kan een beroepsvereniging als NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals, haar verbindende kracht vergroten? Dat is de vraag die mij bezighoudt sinds mijn start als directeur, niet lang geleden. Dat kan zo moeilijk toch niet zijn? In de film The Social Network zie ik hoe verbindingen in een enorm tempo worden gelegd. In navolging van dit succes zorg ik ervoor dat mijn Linked in, Facebook en Twitter account up and running zijn. Ik wissel visitekaartjes uit, de linkjes worden snel gelegd. Het gaat goed!

Bij elk nieuw tekenetje 'connected' voel ik voldoening. Inmiddels heb ik volgers, meer dan 300 connecties op Linked in en wordt er dagelijks op mijn profiel geklikt. Sommigen beschouwen dergelijke activiteiten als de meest plezierige manier van niet-werken op het werk. Zo zie ik het niet. Ik neem dit heel serieus. Voor NVO2 zoek ik driftig aanjagers van de community. Wie wil discussies opstarten? Weblogs vullen? Ervaringen delen? Vragen inbrengen?

Wat ik vol enthousiasme ben begonnen, lijkt na een korte vliegende start te bekoelen. Hoe leuk het ook is, het lijkt me niet verder te brengen in mijn poging de verbindende kracht te vergroten. Want wat doe ik eigenlijk met al die verbindingen? Ten slotte vraagt een actieve en inspirerende club die NVO2 voor haar leden wil zijn niet om volgers maar om initiatiefnemers, actieve participanten. Geen vrienden op afstand, maar 'collega's' die willen samenwerken. Met behulp van de nieuwe media leg je in rap tempo contact met duizenden anderen. Maar dan?

Aan het slot van de film The Social Network zit Zuckerberg achter zijn laptop. Hij ververst zijn eigen Facebook pagina, hopen op een teken van leven van zijn ex. Die respons komt niet. Hij heeft weliswaar een half miljard mensen met elkaar verbonden en is de jongste miljardair van de wereld, maar degene met wie hij werkelijk contact wenst, geeft geen reactie.

Ik hoop niet zo te eindigen als Zuckerberg in de film. Mijn ideaal gaat verder dan een digitale link. Ik hoop op een netwerk van vakgenoten die elkaar inspireren en stimuleren. En ik nodig je van harte uit daar aan deel te nemen!

*Janneke Schenning is organisatiepsycholoog en directeur van NVO2, Hét Netwerk voor HRD professionals. [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)*

PS: op pag. 138 (NVO2 pagina) staat een stelling waar ik graag je aandacht voor vraag: "HRD-vakgenoten: ! !verbind je!!"



**NVO2,  
Hét netwerk voor  
HRD professionals**

De Horst 7

| Postbus 88

| 3970 AB Driebergen

| [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)



**Werken aan Verbinding -  
zichtbaar, professioneel en  
langs de lijn van de inhoud**

**Wil je jouw foto hier de volgende keer plaatsen  
kijk op [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl), HRD – Community**

Foto: Bram Budel, [www.brambudel.nl](http://www.brambudel.nl)

## **De paradox van verbinding: duurzame diversiteit creëren**

Meer dan ooit zijn we wereldwijd met elkaar verbonden, door mondialisering en mobilisering. Dit grotere speelveld geeft ons nieuwe dilemma's en daagt bestaande structuren uit. Maar op de een of andere manier lijken de steeds groter wordende afhankelijkheden te leiden tot minimale samenhang. Logisch dat er een roep komt om meer Verbinding! Het versterken van verbinding tussen mensen, levert echter als

lastige bijvangst uitsluiting van anderen op. Hoe gaan we hiermee om? Hoe vertalen we de roep om verbinding naar concrete (opleidings-) programma's, verandertrajecten, gedrag en nieuwe structuren?

Wie verbinden we met wie en moeten we juist onze overeenkomsten naar voren halen of juist ieders unieke talent en daarmee de verschillen tussen mensen benadrukken? De Paradox van Verbinding stelt ons voor een paar interessante uitdagingen...

***Jitske Kramer, auteur 'Normaal is anders!'***

Verder lezen en reageren: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl), HRD-Community, weblog Jitske Kramer

## De stelling van Nina Lazeron, bestuurslid NVO2 HRD-vakgenoten !!verbind je!!

Een wereld te winnen....

Zoals bakkersvrouwen vaak te weinig brood op tafel hebben en schoenmakerskinderen barvoets gaan, zo zijn HRD-professionals vaak eenzaam in hun vak. En nemen ze vaak geen tijd voor verbinding met vakgenoten.

Of je nou in een grote organisatie werkt of zelfstandig trainer of adviseur bent, we hebben allemaal behoefte aan professionele voeding.

En terwijl we ons in het professionele leven hard maken voor verbinding, tussen managers en medewerkers, tussen afdelingen en klanten, tussen mensen met veel ervaring en nieuwkomers, verwaarlozen we de eigen verbinding met ons vak nogal eens.

### **Stelling:**

**We verwaarlozen de eigen verbinding met onze vakgenoten vaak.**

**We vinden ieder wiel zelf uit.**

**En dat terwijl we in de verbinding met elkaar ons vak - en daarmee ook onszelf - vooruit kunnen helpen.**

### **Herken je je in deze stelling?**

- Zo ja, hoe kun je vakgenoten gebruiken om jezelf en het HRD-vak vooruit te helpen
- Zo nee, wat doe je al op dit gebied en met wie ga je daartoe verbinding aan

### **Reageren? Graag!**

Via het forum op [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl), HRD-Community

## Theater als smeermiddel voor verbinding

Zet een theatergroep bij een bijeenkomst van 100 HRD professionals en drama zul je krijgen. De groep Aluin en Trainingproducties deden de emoties hoog oplopen. En dat met de nog immer actuele Shakespeare. Opvallend in de scenes was dat de 'verbinding' tussen volk en welgestelden in het oude Rome en de 'verbindingen' tussen medewerkers en management nu, sterke overeenkomsten hebben. Daar waar vroeger de aristocratie het volk de wil oplegde, werden door de deelnemers talloze voorbeelden genoemd van vergelijkbare situaties uit hun praktijk. Dit leidde tot interessante gezichtspunten. Als dessert werden de NVO2 leden getraakteerd op een vlammeende monoloog van een Romeins Consul gevolgd door een verhit debat in lagerhuis stijl!

....meer lezen over de uitkomsten en de debat winnaar? ...

Via het forum op [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl), HRD-Community

Carin Suurenbroek en  
Dennis Utermark



## visie

**De sterkte van zwakke verbindingen**

De laatste tijd hoor ik bedrijven wel eens roepen dat zij een 'open 2.0 organisatie met verbonden kenniswerkers' zijn. Zij geven daarmee aan in open verbinding te staan met elkaar en de omgeving; kennis en innovatie kunnen de organisatie vrij binnenkomen en verlaten.

Al ver voor het social-mediatijdperk maakte socioloog Mark Granovetter (1973) onderscheid tussen sterke en zwakke bindingen. Sterke bindingen zijn relaties die je hebt met familieleden en goede vrienden; je 'inner circle'.

Zwakke bindingen zijn bijvoorbeeld relaties met kennissen en collega's. Over het algemeen zijn mensen die een sterke binding met elkaar hebben meer geneigd om te helpen, te delen en te vertrouwen. Ben je echter op zoek naar een nieuwe baan, dan bieden mensen met wie jij een zwakke binding hebt vaak uitkomst, omdat je via hen juist nieuwe informatie krijgt en nieuwe contacten opdoet. Social media en aansluiting bij de sectie MD/HRD van de NVP kunnen je vooral met de laatste categorie in contact brengen. Verbindingen zijn dus onontbeerlijk, maar liggen ook ten grondslag aan onderling wantrouwen en conflicten op de werkvloer. Nobelprijswinnaar Thomas Schelling schreef al in 1960 dat de meeste sociale relaties tussen mensen en groepen bestaan uit een continue spanning tussen coöperatieve en competitieve elementen; het zogenaamde sociaal dilemma. De VVD, PVV en het CDA zullen zonder alternatief voor het gedoogakkoord proberen te voorkomen dat een van hen het bijltje erbij neergooit. Zodra echter angst binnensluipt dat de ander zich niet aan afspraken zal houden, zullen zij minder geneigd zijn een bijdrage te leveren aan elkaars wensen.

Gelukkig blijkt uit wetenschappelijk onderzoek dat wij van nature een sterke neiging hebben ons coöperatief op te stellen en in ons gedrag de gezamenlijke belangen zwaar te laten wegen. Dergelijke opoffering komt enerzijds voort uit eigenbelang (we hebben elkaar en de organisatie nodig om te overleven) en is anderzijds een gevolg van onze achtergrond, opvoeding en oprechte belangstelling voor anderen: wij gunnen onze collega's het beste. In de 2.0 organisatie is de vraag 'anderen doen dat toch ook niet, en waarom zou ik dan...' minder aan de orde. Door in constante verbinding te staan met elkaar en kennis en informatie te delen die iedereen ten goede komt, wordt een positieve spiraal gecreëerd. Al geldt ook hier: doe het veilig!

*Gerrien Anbeek is voorzitter van de sectie MD/HRD van de NVP [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl) en directeur-eigenaar van GA Ervoor! BV.*

**Literatuur**

Granovetter, M.S. (May 1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360–1380.

Schelling, T.C. (1960) *The Strategy of Conflict*. Harvard University Press.

■ Nieuwsrubriek samengesteld door: Guido van de Wiel

## Recruitment en sociale media

### LinkedIn – Nederlandse feiten & cijfers januari 2011

De Social Media zijn niet meer weg te denken uit de wereld van recruiters. De site LinkedIn.com telt in januari 2011 maar liefst 2,121,120 Nederlandse leden. Daarmee zijn we het meest actieve land met de hoogste participatiegraad op dit internationale professionele zakelijke netwerk. Op 6 januari 2011 brak LinkedIn.com voor het eerst door de 400.000 bezoeken per dag uit Nederland. Op 6 januari 2011 waren het er 414 duizend

op een dag. Gemiddeld melden zich nu elke dag 2.000 nieuwe Nederlandse leden aan.

Andere interessante LinkedIn-feiten:

- 69% van de LinkedIn-in mensen staat open om benaderd te worden voor ander werk (Career Opportunities);
- De meest actieve branches op LinkedIn zijn: IT (118.494), Financiële diensten (63.164), Ziekenhuizen & Zorg (57.997) en Overheidsadministratie (54.880).

Bron: Jacco Valkenburg,

<http://www.recruitingroundtable.nl/>

## Trends

### Hoe werken we in 2020?

Werken in 2020: Gartner beschrijft tien belangrijke ontwikkelingen. Gevonden via @resourcerer, dus via Martijn Aslander. Er zijn mooie overeenkomsten met inzichten uit zijn boek Easycratie. Een must voor iedereen die bezig is met HNW, oftewel: Het Nieuwe Werken.

De verkorte link is: <http://bit.ly/fsXVjQ>

### Nieuwe trend voor 2011: Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Niet alleen nieuwe medewerkers werven wordt moeilijker. Ook het behouden van bestaande krachten wordt minder eenvoudig, zo is de verwachting. Momenteel geeft slechts een op de tien (9%) HR-professionals aan moeite te hebben medewerkers vast te houden. Voor 2011 verwachten twee keer zoveel (21%) P&O'ers hier problemen mee te ondervinden. De verwachte krapte op de arbeidsmarkt

maakt dat personeelsfunctionarissen steeds meer belang hechten aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gaf in 2009 minder dan een op de tien (8%) aan dit een belangrijk beleidsthema te vinden, in 2010 is dat gestegen tot bijna een kwart (23%). Een iets groter aantal (26%) verwacht dat leeftijdsbewust personeelsbeleid ook in 2011 een belangrijk thema is. HR-medewerkers en verantwoordelijken denken zich in 2011 voornamelijk bezig te houden met het vasthouden van bestaande medewerkers en het werven van nieuw personeel. Talent development (57%), arbeidsmarktcommunicatie (38%) en opleidingsbeleid (29%) zijn de belangrijkste beleidsthema's van 2011.

Bron: [www.adp.nl/](http://www.adp.nl/), gebaseerd op **Trends 2010-2011**, het grootste jaarlijkse onderzoek onder interne en externe HR-professionals.

### **Werknemers willen zich in 2011 ontwikkelen en opleiden**

Dertig procent van de Nederlandse werknemers wil zich in 2011 verder ontwikkelen door het volgen van een opleiding. Dit blijkt uit een online onderzoek van Unique onder 500 respondenten. Op de tweede plaats staat het goede voornemen om een betere werk/privé balans te realiseren (24 %) en de top drie wordt afgesloten door het maken van promotie (23 %).

De trend is er één van ontwikkeling en ambitie\*. Deze trend raakt zowel het organisatiebelang als het werknemersbelang in positieve zin.

Het is wel zo dat bij een verdere ontwikkeling (voornemen 1) en promotie (voornemen 3) juist de werk/privé balans (voornemen 2) meer onder druk komt te staan.

Naast deze drie populaire voornemens voor 2011 is ook 'meer voor mezelf opkomen' een antwoord dat geregeld (13%) terugkomt. Overigens heeft 10 % van werkend Nederland geen goede voornemens op werkgebied. Ook interessant om te weten waar deze laatste categorie werkzaam is...

\* GW: Attentie: geen zicht op eventueel eerdere statistieken ter vergelijking!

## **Kennisbank**

### **Meer info nodig over elk managementonderwerp?**

Bijna iedereen kent [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)\*\* wel. Met Willem en Willem jr. Mastenbroek aan het roer. Sinds vorig jaar kent de site ook een zeer

uitgebreide kennisbank. Hier is over de meest uiteenlopende managementonderwerpen veel te vinden: selecties van de beste artikelen en compacte samenvattingen.

Tevens vind je er de slimste 'Tips en tricks', en de meest besproken en best gelezen artikelen per onderwerp.

Teksten zijn helder en relevant gerubriceerd (op basis van de 100 best bezochte keywords), de artikelen zijn ontdaan van reclame of andere zelfpromotie: hier vind je de oogst van twaalf jaar publiceren door honderden professionals. Surf zeker eens naar:

[www.managementsite.nl/kennisbank](http://www.managementsite.nl/kennisbank)

\*\* Met 70.000 leden is ManagementSite uitgegroeid tot een kenniscentrum en de spil in een netwerk van vijftien sites. Het netwerk telt 200.000 bezoekers en een half miljoen pageviews per maand.



## Leiderschap

### Twintig beste leiderschapsblogs

Op deze plek: <http://ow.ly/3AHMA> zijn de twintig beste leiderschapsblogs te vinden, die zijn geschreven door onafhankelijke bloggers. De lijst is samengesteld door Dan McCarthy, zelf host van de maandelijkse Leadership Development Carnival. Ook de moeite waard is de blog van Dan McCarthy zelf:

[www.greatleadershipbydan.com](http://www.greatleadershipbydan.com)

De shortlink naar de twintig blogs is best eenvoudig. Onthoud: 3AHMA, oftewel, vol uitgeschreven: <http://ow.ly/3AHMA>



## Modellen & concepten

### Gevonden op Twitter: veel leerconcepten

Alle leerconcepten zeer overzichtelijk weergegeven. Zeer mooie tool voor professionals op #HRD en #HRM:

<http://tinyurl.com/37ytg7w>

De moeite waard om de URL even over te tikken!

(Met dank aan: @\_hr\_coach)

## Inspiratie

Inspiratie nodig? Via [www.inzicht-nu.nl](http://www.inzicht-nu.nl) kun je je gratis abonneren op een dagelijks inspiratiemailtje: elke dag een prachtig citaat in je inbox. Voornamelijk gebaseerd op het gedachtegoed van Eckart Tolle, A.H. Almaas en Byron Katie, maar ook John Lennon en Albert Einstein komen langs. Veel mindfulness

en veel aandacht voor het nu. Je inbox wordt inspiratiebox. Een voorbeeld:

*"Niets of niemand heeft het vermogen om jou ongelukkig te maken. Alleen je eigen gedachten zijn daartoe in staat. Je hoeft ze alleen maar te geloven." - Erik van Zuydam*

## Online tool

### Zelf gratis enquête maken

[www.enquetemaken.be](http://www.enquetemaken.be) is een prima tool om zelf geheel gratis enquêtes te ontwerpen en te versturen. Eenvoudig in het gebruik,

volledig gratis en onbeperkt, met je eigen logo en in gewenste eigen kleuren. Het tool heeft al de reputatie om zo'n 50.000 online enquêtes verstuurd en verwerkt te hebben. ■



### De laatste manager

*De laatste manager. Een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap.* Ben Kuiken. Haystack, 2010. ISBN 978 90 778 8176 7

Auteur Ben Kuiken is op zoek gegaan naar de nieuwe organisatie. Hij vond tal van organisaties die drastische maatregelen hebben genomen en die hun kenniswerkers echt de ruimte hebben gegeven om hun werk te doen zoals zij denken dat goed is. Organisaties die zijn ingericht zonder dikke lagen managers of grote kantoren. Organisaties die hun medewerkers inspireren om het beste van zichzelf te geven, niet voor hun eigen glorie of voor een bonus, maar omdat het hun werk is en omdat ze daarmee anderen kunnen helpen.

Kuiken bezocht onder andere Semco in Brazilië, de politie in Amsterdam-West, het leger, hightechbedrijf Ten Cate en Buurtzorg Nederland.

In het eerste deel van het boek beschrijft de auteur zeven symptomen waaraan grote hiërarchische organisaties lijden en waardoor ze ten dode zijn opgeschreven. Medewerkers die massaal de grote organisatie verlaten en voor zichzelf beginnen op zoek naar een grotere vrijheid. Hele beroepsgroepen

die in opstand komen tegen de uitholling van hun vak. Werknemers die blind de regeltjes opvolgen en zelf nauwelijks meer nadenken, topmanagers die zichzelf enorme bonussen toekennen en alle kritiek naast zich neerleggen. Volgens Kuiken is het onontkoombaar; de grote hiërarchische organisatie zoals wij die kennen heeft haar langste tijd gehad. Hoe lang de doodstrijd nog zal duren is moeilijk te zeggen, maar het is slechts een kwestie van tijd totdat ze door haar poten zakt.

In deel twee verhaalt Kuiken over de meest opmerkelijke vondst die hij tijdens de zoektocht deed: de gedachte aan meer zelfsturing en minder sturing van bovenaf is niet nieuw en revolutionair. Zelfs in het Pruisische leger halverwege de negentiende eeuw werd al begrepen dat je de soldaten op het slagveld de ruimte moet geven om zelfstandig beslissingen te nemen. Een andere belangrijke les die hij leerde is dat zelfsturing niet eenvoudig is en nogal wat vraagt. Zowel voor de bazen, omdat zij de teugels uit handen moeten geven, alsook voor de medewerkers, omdat zij verantwoordelijkheid moeten nemen en dit niet meer af kunnen wentelen op hun leidinggevenden.

Uiteindelijk komt Kuiken - met een vette knipoog naar Stephen Covey - tot zeven bruikbare principes die de nieuwe organisaties die hij tegenkwam in meer of mindere mate hanteren.

De laatste manager is in mijn ogen een fantastisch boek en een goede richtinggever voor de toekomst. Of zoals Ben Tiggelaar op de omslag schrijft: 'Eens, zo kan het dus ook. Lezen en doen!'

*Wilma Nijboer  
coach en trainer*



### Het Adviseurspel

*Het Adviseurspel.* Bert van Dijk, Gerard Hoendervanger en Fenno Moes. Thema, 2010. ISBN 978 90 587 1444 2

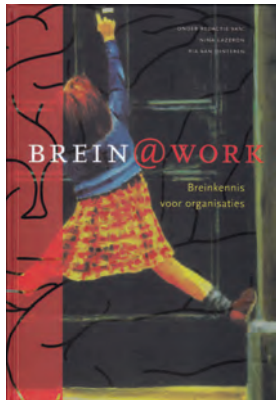
‘Gedrag roept gedrag op’ is een bekend gegeven en het uitgangspunt van *Het Adviseurspel*. Het spel is ontwikkeld om iedereen die zich in een adviserende rol bevindt bewust te maken van zijn of haar gedrag en hoe dat aansluit bij dat van de cliënt. Het spel wordt geleverd in een blikken trommeltje met 52 speelkaarten, een kaart met daarop de Roos van Leary en een uitgebreide handleiding, die naast een speluitleg ook een duidelijke en beknopte beschrijving van de theorie achter deze roos bevat.

De speelkaarten bevatten omschrijvingen van typische situaties waar iedere adviseur mee te maken kan krijgen. Vervolgens krijgt de deelnemer de keuze uit drie mogelijke adviezen, die staan voor een bepaalde manier van reageren op de situatie. De Roos van Leary biedt hierbij houvast; door aan de hand van deze interactie Roos het juiste gedrag te kiezen kan het gedrag van de ander worden beïnvloed. Er kunnen punten in het spel worden gescoord door de juiste reactie te kiezen bij een bepaald gedrag. Het spel wordt gespeeld in een groep, waarbij

van tevoren een spelleider wordt aangewezen die discussies in goede banen moet leiden. Zoals wel vaker bij dit soort spellen is er ruimte voor discussie; soms kunnen meerdere antwoorden ‘juist’ zijn. Volgens de handleiding van het spel kan deze spelleider ook actief deelnemen aan het spel. In de praktijk blijkt dit geen probleem, maar het is wel van belang dat deze persoon gemakkelijk een objectieve houding aan kan nemen om (te) lange discussies te voorkomen. Ook de grootte van de groep is hierbij van belang. Het spel kan zonder problemen in grote groepen worden gespeeld, maar om goed van de opdrachten en discussies te kunnen leren zijn groepen tot zo’n tien personen het meest effectief. In totaal biedt het spel vijf spelvarianten. Zo kan het adviseursspel ook in een ‘open’ spelvorm worden gespeeld, waarbij de deelnemers zelf situaties inbrengen. Dit kunnen verzonden situaties zijn, of zaken uit de praktijk. Deze vorm is echter het meest geschikt om te spelen als alle deelnemers voldoende ervaring hebben met het spel en de Roos van Leary.

*Het adviseursspel* zit goed in elkaar. De praktijksituaties zijn goed gekozen en bieden genoeg stof tot nadenken. Mensen die niet bekend zijn met de Roos van Leary zullen even moeten wennen aan het concept achter het spel; het doel is immers om ingesleten gedragspatronen – die in de meeste situaties precies het ongewenste effect zullen bereiken - te doorbreken. Spelenderwijs wordt echter steeds meer duidelijk hoe deze mechanismen precies werken en hoe een lastige situatie naar de hand van de adviseur kan worden gezet door het juiste gedrag te kiezen.

*Amber Zwartbol*  
communicatietrainer en opleider



### Brein@work

*Brein@work. Wetenschap en toepassing van breinkennis.* Onder redactie van Nina Lazaron en Ria van Dinteren. Bohn Stafleu van Loghum, 2010. ISBN 978 90 313 7815 9

Een uitermate inspirerend en aantrekkelijk vormgegeven boek over het leren en ontwikkelen van mensen binnen organisaties, waaraan een grote groep van toonaangevende auteurs heeft meegewerkt. *Brein@work* is gebaseerd op kennis over de hersenen en gaat in daarmee samenhangende thema's in op hoe deze kennis ingezet kan worden om menselijk gedrag te beïnvloeden. Bijzonder aan dit werk is dat wetenschap en praktijk elkaar ontmoeten. Praktijkvoorbeelden, werkvormen, achtergrond en tot beweging aanzettende interventies worden op aansprekende wijze toegankelijk gemaakt voor een breed publiek. Voor zowel de trainer, coach, opleider als manager is veel moois te destilleren uit dit werk.

Na een voorwoord en uiteenzetting van de thema's in dit boek, vind je als lezer in acht delen een keur aan hoofdstukken. In deze delen wordt achtereenvolgens ingegaan op het brein en leren, het plastische brein, beïnvloeden van het brein, stress en emoties,

rust in het brein, zintuigen en leren, activeren van talent, en leerprincipes en leersituaties. Elk thema start met een inleiding in de vorm van een theoretische basis gevolgd door toepassingen in de praktijk. Bijdragen van Jaap Murre, hoogleraar Theoretische Neuropsychologie aan de Universiteit van Amsterdam, en Wytze Wadman, hoogleraar Neurobiologie aan de Universiteit van Amsterdam, vormen de basis van dit boek.

Een boek met een dergelijke schat aan informatie kort bespreken is welhaast ondoenlijk. Wel durf ik met aan zekerheid grenzende waarschijnlijkheid te zeggen dat iedere HRD'er in dit boek iets van zijn gading zal vinden. Of je nu geïnteresseerd bent in onderwerpen uit het vakgebied van de klinische neuropsychologie (Margriet Sitskoorn) of je interesse meer uitgaat naar Talentmanagement (Carol Dweck die over de doorslaggevende instelling vertelt van een fixed of growth mindset) of eerder benieuwd bent naar interventies als mindfulness (Johan Tinge); je zit goed met dit werk.

*Annet le Large  
zelfstandig trainer en coach*



### RET in Actie

*RET in Actie. Groepsoefeningen voor trainers en begeleiders.* Roderik Bender en Alice Zandbergen. Thema, 2010. ISBN 978 90 587 1300 1

Bij leerprocessen gaat het om de aspecten kennis, vaardigheden en attitude. Nieuw gedrag (kennis en vaardigheden) dat is aangeleerd in trainingen blijkt echter niet tot blijvende gedragsverandering te leiden als de onderliggende gedachtepatronen niet bij dat nieuwe gedrag passen. RET, door de auteurs als rationele effectiviteitstraining gedefinieerd, is gericht op het niveau van attitude. RET is bekend uit de gedragstherapie (rationeel emotieve therapie), maar de methode is ook prima toepasbaar in trainingen om belemmerende overtuigingen te veranderen. RET is te gebruiken in combinatie met andere methoden en is als zodanig te beschouwen als een aanvulling in de gereedschapskist van de trainer.

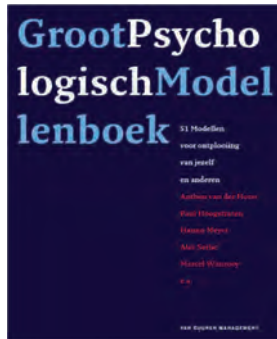
De auteurs hebben in dit boek een veertigtal oefeningen uitgeschreven. Er wordt wel basiskennis verondersteld van de RET-methode evenals ervaring met werken met groepen. Om de kennis op te frissen is er een samenvatting met voorbeelden over rationele effectiviteitstraining (de methode met de

hoofdaannames en tevens een stappenplan) opgenomen in het boek.

De oefeningen zijn allemaal volgens dezelfde duidelijke opbouw per bladzijde beschreven: de doelstelling, de toepassing, de werkwijze, voorbeelden/situaties, benodigde tijd en eventueel nog een tip. Heel fijn is het overzicht voorafgaand aan de beschrijvingen. Dit overzicht maakt in een oogopslag helder voor welke stap(pen) van RET de oefening geschikt is en wat de diepgang is (van algemeen tot heel persoonlijk). De oefeningen beslaan samen het gehele RET-traject en bieden een ruime variatie in tijdsduur en werkvormen. In het boek staan drie voorbeelden van trainingen uitgewerkt waarin RET-oefeningen onderdeel van een meer omvattend programma zijn. De auteurs hebben uit hun rijke ervaring en veelgestelde vragen geput om tips en valkuilen te delen. Ze zijn hierbij niet in algemeenheden blijven steken en het zijn nuttige tips als je met RET wil gaan werken. Tot slot bevat de bijlage een groot aantal veelvoorkomende belemmerende denkwijzen.

Conclusie: een zeer praktisch en overzichtelijk boek dat een goede vertaling maakt van de RET-methode naar toepasbare oefeningen in trainingen. De oefeningen zijn gevarieerd en het boek is als een menukaart te gebruiken: kies de oefening(en) die bij je eigen training en doelgroep passen. De methode op zich is niet ingewikkeld, maar kan veel teweeg brengen. Dat maakt het vooral voor ervaren trainers geschikt en juist ook aantrekkelijk. Het is een manier om de effectiviteit van de training te vergroten door ook het attitudeaspect van leren te integreren in het trainingsprogramma.

*Ingrid van Ommeren*  
learning & development consultant en coach



### Groot Psychologisch Modellenboek

*Groot Psychologisch Modellenboek. 51 modellen voor ontplooiing van jezelf en anderen.* Anthon van der Horst, e.a. Van Duuren Management, 2010. ISBN 978 90 896 5052 8

Psychologische modellen zijn in de werkomgeving vaak goed toepasbaar en worden dan ook uitgebreid benut. Maar wanneer gebruik je welk model en hoe zat dat model ook alweer precies in elkaar? Op dit soort vragen geeft het *Groot Psychologisch Modellenboek* antwoord. Op een overzichtelijke wijze worden 51 modellen gepresenteerd en nader toegelicht.

De geselecteerde modellen zijn vrijwel allemaal klassiekers: modellen die al langer bestaan en hun toegevoegde waarde in de praktijk ruimschoots hebben bewezen. Prettig om deze in een boek samengevat te zien. Het geeft door de gemaakte keuzes overigens relatief beperkt inzicht in nieuwe ontwikkelingen van psychologische modellen.

De auteurs presenteren en beschrijven de gekozen modellen aan de hand van thema's die in werksituaties toepasbaar zijn, zoals leiderschap, communicatie, leren en presteren, en besluitvorming en creativiteit. De modellen zijn dusdanig

gekozen dat iedereen die zich wil ontplooiën (of anderen daarbij wil ondersteunen) en meer wil weten over bijvoorbeeld leiderschapsstijlen, gedragsvoorkeuren of persoonlijkheidstyperingen, met dit boek concrete handvatten krijgt aangereikt. Per model geven de auteurs aan op welk dilemma het van toepassing is en in welke situatie het model bruikbaar is. Vervolgens schetsen de auteurs het model en geven ze aan hoe het model in de praktijk werkt, om daarna inzage te geven in de voor- en nadelen van het model. Tot slot geven de auteurs voor de meeste modellen oefeningen of weblinks naar testen en verwijzingen naar verdere achtergrondinformatie. Door deze structuur zijn de modellen toegankelijk en eenvoudig te gebruiken om het gedrag van jezelf of mensen in je omgeving beter te begrijpen en je inzicht in lastige situaties te vergroten.

In het boek zijn veel testen opgenomen – daarmee kun je direct jezelf of bijvoorbeeld collega's toetsen. Op die manier geeft het boek niet alleen inzicht in modellen, het is tegelijkertijd ook een boek om daadwerkelijk mee aan de slag te (laten) gaan!

*Yolanda van Heese*  
coach en organisatieadviseur



### Bekentenissen van een organisatieadviseur

*Bekentenissen van een organisatieadviseur.*  
Joop Swieringa. Mediawerf, 2010. ISBN 978  
94 904 6308 3

Met gele letters spat de titel van dit vijftig pagina's tellende boekje op me af: *Bekentenissen*. Van een organisatieadviseur. Zit ik daarop te wachten? In dit geval wel!

In veertien helder en vlot geschreven columns vertelt Joop Swieringa, auteur van diverse boeken op het gebied van organisatiekunde en lerende organisaties, openhartig over de menselijke kant van het organisatieadvieswerk. Ik hang aan zijn lippen als hij vertelt over de missers en blunders die hij heeft gemaakt; sommige zijn zo herkenbaar.

De rode draad die door de columns van Swieringa loopt is zijn kritiek op het feit dat het binnen het organisatieadvieswerk doorgaans alleen maar over de buitenkant gaat.

Op organisatieniveau gaan adviseurs veel te vaak mee in de neiging van de opdrachtgever om de werkelijke oorzaak van een probleem niet onder ogen te willen of durven zien. Dat wordt afgedaan als *gedoe* waar niemand op zit te wachten. Echte veranderingen blijven daarmee echter uit. Volgens Swieringa is 'het een kerntaak van de organisatieadviseur om die dingen op tafel te krijgen en te benoemen waarover men *niet* communiceert. De echte

kunst van het vak van adviseur is juist wel spelbreker te zijn, als het even kan zonder zondebok te worden.' Dat deze rol kan botsen met het eigenbelang (binnenhalen van een klant, erbij willen horen) laat Swieringa met een aantal voorbeelden mooi zien. Toch pleit hij ervoor om dienstbaar te zijn aan het welzijn van (de mensen binnen) de organisatie en het lef en de liefde te laten prevaleren boven de angst. Met alle risico's van dien.

Ook op het niveau van de adviseur is er volgens Swieringa nog een wereld te winnen. Onder het mom van professionaliteit zetten adviseurs alleen de buitenkant – stappenplannen, modellen, instrumenten – in om een bijdrage te leveren aan de vraagstukken waar een organisatie voor staat. Hij laat zien wat de kracht is als juist ook de binnenkant – het gevoelsleven en de intuïtie – wordt ingezet. 'Wil je als adviseur meer doen dan noodhulp bieden, dan moet je een relatie aangaan.' En dat kan alleen als je ook als mens betrokken bent bij het organisatieadvieswerk. 'Emoties mag je tonen. Sterker nog, in mijn opvatting over het vak moet je dat zelfs doen. Wat telt is of ze echt zijn.'

Deze bekentenissen van een organisatieadviseur geven stof tot nadenken. Een aanrader.

*Femmy Wolthuis*  
coach, trainer en begeleider



**15 maart 2011**

**Flexibiliteit van Arbeid & Organisatie**

NVP – Deloitte Rotterdam

Informatie: [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl)

**15 maart 2011**

**Elasticiteit van organisatie en arbeid vanuit drie invalshoeken**

NVP – KleinhuisHoving Enschede

Informatie: [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl)

**23 maart 2011**

**Personeel & Arbeid Congres 2011: Slimmer met menskracht omgaan?**

Hogeschool Utrecht - Utrecht

Informatie: [www.pacongres.hu.nl](http://www.pacongres.hu.nl)

**29 maart 2011**

**Dream Dynamics - Coachen met en van dromen**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen.

Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**24 maart 2011**

**Hoe maak ik een goed MD-programma voor onze eigen organisatie?**

NVP – Conferentieoord Drakenburg in Baarn

Informatie: [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl)

**25 maart 2011**

**Het Wilde Leren faciliteren**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen

Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**12 april 2011**

**NVO2-ledenmiddag – NVO2 werkgroepen in beeld**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen.

Gratis voor leden. Denk je er over lid te

worden? Neem contact op via [info@nvo2.nl](mailto:info@nvo2.nl)

Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**15 april 2011**

**Het Labyrint als werkvorm**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen.

Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**19 april 2011****Society 3.0: trends en ontwikkelingen en de impact op HR.**

NVO2 in samenwerking met HRcommunity -  
Seats2Meet in Maarssen  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**20 april 2011****Werken met TA – Transactionele Analyse toegepast in organisaties**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen.  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**26 april 2011****Workshop 'Levensfasegericht HRM'**

Van den Berg / Passion4work ism NVP -  
Regardz Eenhoorn Amersfoort  
Informatie: [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl)

**19 mei 2011****Coachen met Voice Dialogue**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen.  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**22 tot en met 25 mei 2011****ASTD in Orlando USA**

NVO2 - Wilt u zich aanmelden als deelnemer aan de ASTD Conferentie 2011, maak dan gebruik van de NVO2 delegatiecode en geniet van de voordelen!  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**26 mei 2011****Moed tot Provocatieve interventies**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**30 en 31 mei 2011****Tweedaagse Personal Branding voor professionals**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**7 en 21 juni 2011****Tweedaagse Clownender wijs: 'zijn als middel'**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**15 juni 2011****Stem & Spreken (voor groepen). Ervaar hoe moeiteloos spreken kan zijn!**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**17 t/m 19 juni 2011****Jong leert van oud & oud leert van jong Human Resource Development (HRD) Noord Nederland Bootcamp**

NVO2 in samenwerking met Beerschot & Simons e.a. - Eesergroen, Drenthe  
Info: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**27 juni 2011****Professioneel bloggen**

NVO2 - Landgoed de Horst in Driebergen  
Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**Leren | Talent | Werk**  
**ISSN 2211-4513**

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren. TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Acquisitie Services – Uitgeverij B.V.  
 Napoleonsweg 128A,  
 6086 AJ NEER  
 T. 0475-597151  
 F. 0475-597153  
 info@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Hoofredactie**

Audrey de Jong  
 hoofdredacteur@tvoo.nl

**Redactie**

Gerrien Anbeek, NVP  
 Jolanda Botke, Pelikaan  
 Performance Advies  
 Cathy Camertijn, VOV lerend Netwerk  
 Joyce Rupert, Rijksuniversiteit Groningen  
 Janneke Schenning, NVO2  
 Saskia Tjepkema, Kessels & Smit  
 Ronald Visser, freelance onderzoeker en docent  
 Sibrenne Wagenaar, link2learn  
 Carla Wijers, TSM Business School

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

**Bladmanagement en redactiesecretariaat**

Loes Helweges  
 loes@kloosterhof.nl  
 Janet Rienties  
 janet@kloosterhof.nl

**Vormgeving**

Marie-José Verstappen  
 marie-jose@kloosterhof.nl  
 Sandra Geraedts  
 sandra@kloosterhof.nl

**Marketing**

Sandra Geraedts  
 T. 0475-597421  
 F. 0475-597153  
 sandra@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Projecten**

Jorg Winkelmolen  
 jorg@kloosterhof.nl

**Adviescommissie**

Leontine Bibo, EMCI  
 Leren in Bedrijf  
 Paul van Esveld, CEDEO  
 Nina Lazaron, Aemstel Academie  
 Gerard van der Molen,  
 Sanoma Magazines  
 Wouter Reynaert, Fontys Hogescholen  
 Rick de Rijk, Vetron  
 Manon Ruiters, Twystra & Gudde  
 René Schalk, Universiteit van Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie

**Administratie**

Abonnementsprijs: € 45,50 per jaar voor particulieren; € 55,50 voor bedrijven en instellingen. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan voor een periode van 4 uitgaven. Beëindiging abonnement kan uitsluitend tot 1 maand voor het verstrijken van de abonnementsperiode. Bij het niet tijdig opzeggen wordt het abonnement automatisch met 4 uitgaven verlengd. Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:  
 Yvonne van Pol  
 T. 0475-600944

F. 0475-597153  
 yvonne@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Verschijningsdata**

Jaargang 1  
 Nr. 2 begin juni 2011  
 Nr. 3 begin september 2011  
 Nr. 4 december 2011  
 Jaargang 2  
 Nr. 1 begin maart 2012

**Aanleveren kopij**

Jaargang 1  
 Nr. 2 1 maart 2011  
 Nr. 3 1 mei 2011  
 Nr. 4 1 september 2011

Auteursinstructie  
 www.tvoo.nl

**Reserveren en aanleveren advertenties**

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni draagt als thema:**

**Motivatie**

Denk groot en werk slimmer. Interview met **Jay Cross**.

**Coachende gespreksvoering;** hoe sluit je aan bij wat mensen echt motiveert?

**Common Sense Management;** managers moeten stoppen met motiveren.

De **Growth Mindset** van Carol Dweck; de invloed van zelfbeeld en motivatie op prestaties.

In gesprek met **Daniel Pink;** wat is die verrassende waarheid over wat ons drijft?

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2011-2 verschijnt 4 juni 2011.**

**Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:**

**www.tvoo.nl**





## Opleidingen voor coaches (post-HBO diploma)

Voor iedereen die één op één coaching als een belangrijk onderdeel van zijn of haar taak ziet.

Looptijd: 12 tot 14 maanden

Trainers: René Michon en Anita van Vlerken

CPC leergang 14 start op 02 maart 2011

CPC leergang 15 start op 26 september 2011

Schoolcoach leergang 07 start op 21 september 2011

Personal Coachweek 05 t/m 09 september 2011

Personal Coachweek 23 t/m 27 januari 2012

### Resultaten

- \* Je bent gecertificeerd als coach
- \* Je voert op een professionele manier coachings-gesprekken
- \* Je coacht op basis van bewustwording en het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de coachee
- \* Je coacht resultaatgericht binnen de context van werk en arbeid
- \* Je sluit aan bij de competenties van de International Coach Federation

U kunt te allen tijde bellen voor een oriënterend gesprek.

“Effectiever worden in je leidinggeven, daarop zijn onze trainingen gericht. We werken intensief in kleine groepen aan het vergroten van je vaardigheden. Trainers, die zelf ervaring hebben met leidinggeven, helpen je de theorieën en concepten die je misschien al eens gelezen of gehoord hebt, echt toe te passen in de praktijk. In de training wordt de nadruk gelegd op wat jij doet en gaat doen in jouw werksituatie. De drie hieronder genoemde trainingen zijn nieuw in ons trainingaanbod.

In de CEDEO evaluaties kunt u lezen dat onze trainingen zeer praktijk gericht zijn “

## Opleidingen voor leidinggevendenden

### ‘Persoonlijke effectiviteit’ (3 \* 5 dd)

- \* Persoonlijke kracht en persoonlijke profilering
- \* Omgaan met stress en spanning
- \* Invloed uitoefenen en effectief communiceren

	1e leergang	2e leergang
blok 1	20/21-06-2011	05/06-10-2011
blok 2	12/13-09-2011	09/10-11-2011
blok 3	10/11-10-2011	07/08-12-2011

### ‘Leiding geven aan veranderingen’ (3 \* 5 dd)

- \* Anders veranderen
- \* De kracht van ambitie
- \* De adaptieve organisatie

	1e leergang	2e leergang
blok 1	26/27-09-2011	15/16-02-2012
blok 2	31-01 + 01-02-2011	21/22-03-2012
blok 3	28/29-11-2011	18/19-03-2012

### ‘Leiding geven aan teamontwikkeling’ (3 \* 5 dd)

- \* De dynamiek van coaching
- \* Resultaten bereiken met teams
- \* Leiding geven aan lerende teams van professionals

	1e leergang	2e leergang
blok 1	07/08-09-2011	06/07-12-2012
blok 2	05/06-10-2011	12/13-03-2012
blok 3	16/17-11-2011	23/24-04-2012

# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN.

FCE. Vakmanschap in ontwikkeling.



## FCE biedt leertrajecten voor:

- strategisch adviseren bij talentontwikkeling en organisatieleren
- ontwerpen van krachtige leerinterventies
- onderzoek en nieuwsgierigheid
- procesbegeleiding van vernieuwing
- faciliteren van teams volgens Appreciative Inquiry

bevlogen docenten • praktijk en wetenschap • kleine groepen • actief leren • actuele onderwerpen • ook workshops!

Er is nog plek voor je bij leertrajecten en workshops van FCE. We ondersteunen ook vakpublicaties en financieren praktijkonderzoek. Zo dragen we al 30 jaar bij aan de ontwikkeling van het vak in Nederland én Vlaanderen.

Meer informatie: [www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com)



FCE

FOUNDATION FOR  
CORPORATE  
EDUCATION