

TVOO

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

nr. 2

06 - 2011
jaargang 1



motivatie

Interview

De Drive van Daniel Pink

**Het ontwikkelen van een
groeimindset**

Winst door bevlogenheid

De HRD-er als partner in business

Kies ook voor een vitaliserende loopbaanstap!

VOOR JE LOOPBAAN:

Individuele koersonderzoeken & outplacement

Beroepsopleiding tot loopbaanadviseur (post-HBO erkend)
praktijkgerichte coachopleiding

Nieuw Verdiepende loopbaanworkshops

Nieuw Multiconsultdag

VOOR JE (PERSOONLIJK) LEIDERSCHAP:

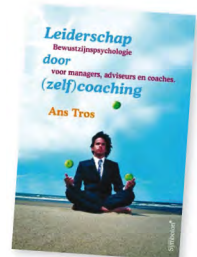
Nieuw Werkplaats vitaal leiderschap door Ans Tros
executive coaching in de praktijk

Executive Coaching

KOM NAAR DE INFORMATIEMIDDAG

Telefoon 0343 – 592 592

www.vistanova.nl



motivatie



Onlangs las ik het bijzondere levensverhaal van Paul de Chauvigny de Blot, honorair hoogleraar Business Spiritualiteit verbonden aan de Universiteit van Nyenrode. Naast het bewogen en intrigerende leven dat deze 87-jarige man heeft geleid, waarbij zowel bezieling als menselijkheid zijn pad aanduiden, gaf hij aan zijn grootste drive te halen uit het contact met zijn studenten. Zoals een adelaar, na genoeg hoogte gemaakt te hebben, schijnbaar moeiteloos kan zweven op de thermiek, zo zorgen een luisterend publiek en een met passie verteld verhaal samen voor die wisselwerking waardoor energie als vanzelf gaat stromen. Juist dit gegeven raakte mij. Het raakte me door de oprechtheid, puurheid en authenticiteit waarmee een dergelijk contact zo feilloos het hart van inspiratie en motivatie weet te vinden.

Na het verschijnen van het eerste nummer, ontvingen we veel reacties. Reacties die stimulerend waren, opbouwend, lovend en overwegend positief. Het formaat en glossy uitvoering vielen als eerste op. Daarnaast sprong ook de dikte van het nummer direct in het oog. Het woord 'tijdschrift' werd door sommigen vervangen door 'boekwerk' en de vergelijking met National Geographic werd gemaakt. Dat was een mooi begin en met spanning aanschouwden we het inhoudelijke vervolg. Ook de inhoud werd zeer gewaardeerd. Het product waaraan we met de redactie zo gedreven en met zorg hadden gewerkt, werd echt gezien; kwalitatief hoogwaardige artikelen met een mooie balans in het aanbod, waarbij zowel wetenschap als praktijk hun eigen en gedeelde ruimte innamen. Bezien vanuit het perspectief van de diverse beroepsrollen die het gevarieerde werkveld van de HRD-er rijk is, was er 'voor ieder wat wils'. Onze met zorg samengestelde eerste uitgave mocht er zijn. Als vanzelf volgde het thema motivatie op de eerste uitgave. Met de stimulerende reacties van u in het achterhoofd was het inspirerend om aan dit nummer te werken. Met uw suggesties en het gedeelde geloof in ontwikkelbaarheid door inspanning en ervaring, kunnen we u met deze uitgave weer een boeiende verzameling artikelen en bijdragen presenteren. Zo zet Coert Visser in het themakatern verder uiteen hoe je een groei-mindset kunt ontwikkelen en hoe individuen en organisaties hier vervolgens van kunnen profiteren. Op welke manier de motivatie van mensen bij het uitvoeren van meer en minder uitdagende taken kan worden beïnvloed, komt aan de orde in het wetenschapskatern, waar Paul Preenen aansprekend verhandelt over de rol van doeloriëntaties. In de rubriek Praxis vindt u onder andere een boeiend interview met Daniel Pink van de hand van Ger Driesen die deze bestsellerauteur een aantal uitdagende vragen wist voor te leggen. Het mooiste compliment dat wij kregen?

Dat u zag dat dit een tijdschrift is waar met liefde, bezieling en gedrevenheid aan gewerkt wordt.

Een mooie zomer gewenst, van zweven op thermiek!

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl

4



Groeimindset

MOTIVATIE

33



Manon Ruijters
over de ecologie van het leren

WETENSCHAP

Het ontwikkelen van een groeimindset

Coert Visser

4

Wat onderscheidt de jongste generatie werkkenden?

Gerdy Geersing

10

De trekkracht van toekomstbeelden

Guido van der Wiel

17

Medewerkers motiveren? Stop ermee!

Frank Kist, Michael Brest

22

Column: Pijnloosheid

Karin Brugman

26

Inleiding: De bijsluiter bij motivatie

Lidewey van der Sluis

27

Motivatie als arbeidskracht

Lidewey van der Sluis

28

Manon Ruijters over de ecologie van het leren

Carla Wijers, Jolanda Botke

33

Motivatie in de wetenschap

Alexander van den Berg

37

De rol van doeloriëntaties

Paul Preenen, Annelies van Vianen, Irene de Pater

44

Wetenschap

Samenvattingen, promoties, oraties

50

94



102



Motiverende gespreksvoering

Margreet Steenbrink 54

Interview Jay Cross: Niets dat leeft is ooit voltooid, *Jos Arets, Vivian Heijnen* 59

Motiveren vanuit provocatief perspectief

Adélka Vendl 65

Column en werkvorm: Meisje van 29

Karin de Galan 70

Het Ubuntu-gesprek, *Dhian Sioe Lie,*

Mijnje Oosterom, René Waltenberg Donkel 73

Casus: Effectief integreren 77

Motivatie: presteren? Of toch maar leren?

Arjan van Dam 82

Winst door bevologenheid

Willem van Rhenen, Theo Visser 87

Sturen op bevologenheid in de praktijk

Jan Prins 94

Levenslang leren

Hans Hautvast 96

Column: Moeiteloze groei?

Jolanda Botke, Rick de Rijk 101

De Drive van Daniel Pink

Ger Driesen 102

1 procent inspiratie, 99 procent transpiratie

Remy Rikers 108

Motiveren tot leren.

Is er een rol voor de overheid?

Ria van 't Klooster 115

Congresverslagen 119

Vereniging 125

Nieuws 129

Boeken 134

Agenda 139



■ Coert Visser

Hoe individuen en organisaties ervan profiteren

Het ontwikkelen van een groeimindset

Hangt succes of falen vooral af van of je wel of niet beschikt over één of ander vastliggend talent? Is het waar dat 'wie voor een dubbeltje geboren wordt nooit een kwartje wordt'? Hoe is deze kwestie relevant voor organisaties? Dit artikel gaat over het belang van de groeimindset, het geloof in de ontwikkelbaarheid van menselijke capaciteiten door inspanning en ervaring. Een grote hoeveelheid onderzoek laat zien dat het geloof in de ontwikkelbaarheid van capaciteiten een belangrijke voorwaarde is voor de ontwikkeling van die capaciteiten. Dit geloof blijkt realistisch. Alles wat mensen doen is een ontwikkelbare vaardigheid. Wat betekent dit inzicht voor hoe we mensen managen en opleiden? Hoe kunnen we in onze organisaties een groeimindsetcultuur ontwikkelen?

Verschillen tussen de fixed mindset en de groeimindset

Carol Dweck, hoogleraar psychologie aan Stanford University, doet al ruim 25 jaar onderzoek naar wat mensen geloven over

de ontwikkelbaarheid van hun capaciteiten (Dweck, 2006). Grofweg onderscheidt zij twee soorten overtuigingen over menselijke capaciteiten en eigenschappen. De eerste is wat zij noemt een fixed mindset. Mensen met een fixed mindset zien hun capaciteiten, bijvoorbeeld hun intelligentie, als onveranderbaar. Zij gaan er vanuit dat hoe capabel je bent, bijvoorbeeld hoe intelligent of hoe muzikaal, grotendeels bepaald is door een natuurlijk, niet of nauwelijks ontwikkelbaar talent. De tweede soort overtuiging noemt zij een groei mindset. Mensen met een groei mindset zien hun capaciteiten als een potentieel dat ontwikkeld kan worden. Het type overtuiging dat mensen aanhangen,

blijkt belangrijke consequenties te hebben. Mensen met een fixed mindset met betrekking tot een bepaalde capaciteit blijken zich meestal sterk te richten op het tonen dat ze die capaciteit hebben in plaats van op het proces van leren. Zij veronachtzamen het proces van leren wat hen uiteraard belemmert in de ontwikkeling van hun groei en in hun functioneren. Mensen met een groei mindset blijken juist geneigd te zijn om inspanningen te leveren om te leren en om strategieën te ontwikkelen die leren en het leveren van lange termijn prestaties verbeteren. De onderstaande tabel vat beknopt samen wat de belangrijkste verschillen tussen de fixed mindset en de groei mindset zijn.

Tabel 1. Verschillen tussen de fixed mindset en de groei mindset

	Fixed mindset	Groei mindset
Overtuiging	Capaciteiten worden vooral gezien als aangeboren talenten die slechts beperkt ontwikkelbaar zijn	Capaciteiten worden gezien als ontwikkelbaar door inspanning en effectieve leerstrategieën
Algemene neiging	Om te proberen zoveel mogelijk capabel over te komen	Om te proberen zoveel mogelijk te leren en beter te worden
Uitdagingen	Worden gemeden omdat ze bij falen kunnen leiden tot een indruk van onbekwaamheid	Worden omarmd omdat ze leerzaam kunnen zijn en kunnen leiden tot groei
Visie op inspanning	Wordt gezien als een indicatie van gebrek aan talent	Wordt gezien als normaal en noodzakelijke weg naar groei
Reactie op tegenslag of falen	Wordt gezien als een indicatie van gebrek aan talent, leidt vaak tot snel opgeven	Wordt gezien als indicatie van de noodzaak tot meer inspanning en/of een andere strategie
Reactie op kritiek	Zelfondermijnende defensiviteit: eigen zwaktes en fouten niet onder ogen zien en erkennen	Onderzoekend en geïnteresseerd, gretig om te leren en ontvankelijk voor feedback over fouten
Succes van anderen	Wordt gezien als bedreigend omdat anderen wellicht als meer getalenteerd worden gezien	Wordt gezien als inspirerend omdat hier lessen uit kunnen worden getrokken voor het eigen leren
Effect op eigen ontwikkeling	Potentieel wordt onderbenut wat gezien wordt als bevestiging van de eigen fixed mindset	Potentieel wordt benut wat gezien wordt als bevestiging van de eigen groei mindset
Effect op anderen	Kan samenwerking belemmeren, feedback bemoeilijken en groei van anderen belemmeren	Kan uitnodigen tot samenwerking, tot uitwisselen van feedback en tips en de groei van anderen ondersteunen

Het aanleren van een groeimindset

Uit het bovenstaande blijkt dat het hebben van een groeimindset aanzienlijke voordelen heeft. Dit roept wellicht enkele vragen op. Zijn mensen veroordeeld tot een fixed mindset of is een groeimindset aan te leren? Als de groeimindset al aan te leren is, hoe moeilijk is dat dan? Hoe doe je het? Verschillende onderzoekers hebben groeimindsetworkshops beschreven en onderzoek gedaan naar de effecten ervan. Hieruit blijkt dat zelfs een kortdurende workshop effectief is en bekijft (Aronson, Fried en Good, 2002; Heslin, Wanderwalle en Latham, 2006). Een dergelijke workshop bestaat over het algemeen uit de volgende onderdelen:

1. *Informatie over de groeimindset:* aan de hand van een presentatie, een artikel en een video wordt beknopt uitgelegd hoe mensen in staat zijn om te leren. De video laat zien hoe in de hersenen nieuwe verbindingen worden gemaakt tijdens het leren.
2. *Zelf laten benoemen van het belang:* de deelnemers aan de workshop wordt gevraagd om zelf aan ten minste 3 redenen te noemen waarom het belangrijk is om te onderkennen dat mensen hun capaciteiten kunnen ontwikkelen.
3. *Eigen groeiveraring identificeren en analyseren:* de deelnemers wordt gevraagd om te beschrijven hoe hen gelukt is om beter in iets te worden waarin ze eerst niet goed waren.
4. *Uitleggen aan een ander:* de deelnemers wordt gevraagd om aan een (hypothetische) ander uit te leggen hoe die zijn of haar capaciteiten kan ontwikkelen.
5. *Leren van de groei van een ander:* de deelnemers wordt gevraagd een voorbeeld te bedenken en analyseren van een situatie waarin iemand anders

iets geleerd had waar zij hem of haar van tevoren niet in staat achtten.

Aronson e.a. (2002) gaven een workshop aan leerlingen en constateerden dat dit leidde tot een belangrijke verandering in hoe deze leerlingen school zagen. Voor de workshop zagen veel leerlingen school als een plek waar je als leerling presteert en waar de docenten jou beoordelen. Na de workshop zagen zij school meer als een plek waar je met hulp van de docent dingen leert die je slimmer maken. Ook zeiden ze dat ze terwijl ze aan het leren waren voor zich zagen hoe hun neuronen nieuwe verbindingen aan het vormen waren.

Managers met een groeimindset

Dat de onderzoeksbevindingen over de groeimindset erg belangrijk zijn voor onderwijs spreekt wellicht voor zich. Een groeimindset aanleren aan zowel docenten als leerlingen kan leiden tot het beter benutten van het potentieel van de leerlingen. Deze kennis is echter veel breder bruikbaar in allerlei organisaties en contexten. Heslin e.a. (2006) trainden managers in de groeimindset en merkten dat dit er toe leidde dat de getrainde managers op diverse manieren effectiever werden in hun werk. Omdat de managers meer gingen geloven in de ontwikkelbaarheid van hun eigen capaciteiten, stonden zij na de workshop meer open voor feedback en kritiek van hun medewerkers. Ook werden zij effectiever in het oplossen van moeilijke problemen door meer inspanning te leveren en door meer te zoeken naar effectievere aanpakken. Zij werden ook effectiever in de begeleiding en aansturing van hun medewerkers. Doordat zij meer gingen geloven in de ontwikkelmogelijkheden van hun medewerkers gingen zij meer letten op de groei van hun medewerkers en herkenden zij deze eerder. Dit stelde hen in de gelegenheid er positieve feedback op te geven wat een motiverend effect heeft. Ook gingen zij het nut meer inzien van het geven van begeleiding en

coaching waardoor zij hieraan meer aandacht gingen besteden.

Onderzoek laat zien dat de manier waarop we mensen feedback geven invloed heeft op hoe we denken over de ontwikkelbaarheid van onze capaciteiten. Feedback bevat vaak impliciete boodschappen die ofwel kunnen motiveren ofwel kunnen demotiveren. Zoals gezegd, en zoals ook blijkt uit veel onderzoek, is het geven van positieve feedback motiverend voor mensen. Negatieve feedback bedreigt het gevoel van competentie van mensen en werkt het demotiverend en verslechtert het de samenwerkingsrelatie. Positieve feedback ondersteunt het gevoel van competentie van mensen en werkt motiverend, relatieversterkend en prestatieverbeterend (Visser, 2010).

Onderzoek van Dweck (2002) laat zien dat de manier waarop managers positieve feedback geven echter ook belangrijk is. Zij vergeleek twee vormen van complimenten: eigenschapscomplimenten en procescomplimenten. Bij eigenschapscomplimenten wordt de persoon gecompimenteerd met een eigenschap, één of andere interne en min of meer vastliggende kwaliteit. Bij procescomplimenten wordt de persoon gecompimenteerd voor wat hij of zij heeft gedaan dat werkt. De onderstaande tabel laat de nadelen van eigenschapscomplimenten en de voordelen van procescomplimenten zien.



Tabel 2. Verschillen tussen eigenschapscomplimenten en procescomplimenten

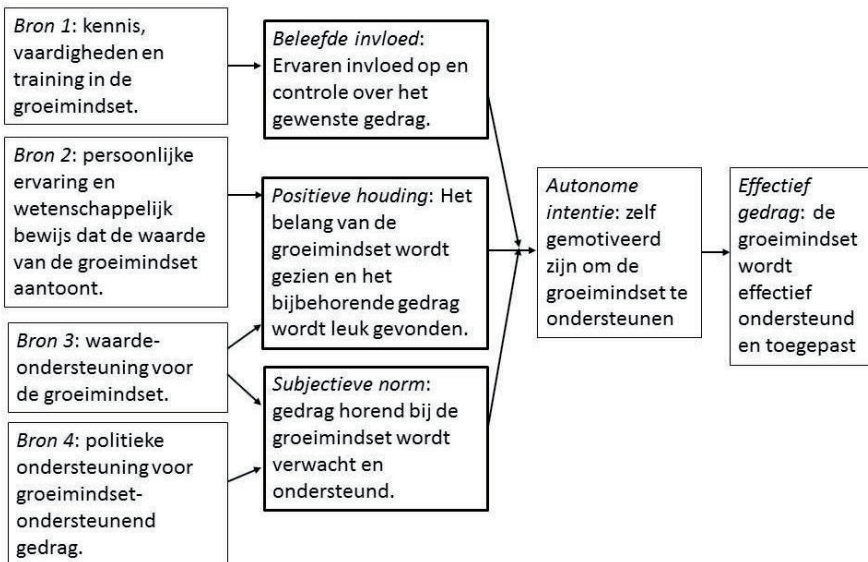
	Eigenschapscomplimenten	Procescomplimenten
Voorbeeld	“Wat ben jij toch slim!”	“Dat heb je goed aangepakt!”
Effect op denken	Roept een fixed mindset op	Roept een groei mindset op
Effect op gevoel	Roept gevoel trots en tevredenheid op	Roept gevoel trots en tevredenheid op
Effecten op gedrag	Vermijden van uitdagingen Minder inspanning Minder volharding Defensieve reactie op falen	Uitdagingen aangaan Meer inspanning Meer volharding Leren van fouten

Het ontwikkelen van een groei mindsetcultuur
 Een belangrijke vraag is hoe men een
 groei mindsetcultuur tot stand kan brengen. Er
 is weliswaar nog geen empirisch onderzoek
 gedaan naar hoe dit effectief kan worden
 gedaan maar het theoretisch raamwerk van
 the theory of planned behavior (TPB) biedt
 een bruikbaar aanknopingspunt (Ajzen, 1991).
 Reeve en Assor (2011) presenteren een
 aangepaste versie van dit raamwerk dat zij
 toepassen op het bewerkstelligen van een
 autonomie-ondersteunende organisatie. Hoe
 dit aangepaste TPB-raamwerk toepasbaar is
 voor het bouwen van een organisatie die de
 groei mindset ondersteunt, wordt weergegeven
 in figuur 1.

De figuur laat zien hoe de theory of planned
 behavior ervan uitgaat dat het effectief
 uitvoeren van het gewenste gedrag plaatsvindt
 wanneer individuen autonoom gemotiveerd
 zijn om het gewenste gedrag - groei mindset

ondersteunend gedrag in dit geval- te vertonen.
 Er is sprake van deze autonome intentie
 wanneer voldaan is aan drie voorwaarden. Ten
 eerste is het nodig dat individuen de beleving
 hebben dat ze invloed hebben op het gedrag,
 dat ze er toe in staat zijn om het gewenste
 gedrag uit te voeren en beheersen. Ten tweede
 moeten zij een positieve attitude hebben ten
 opzichte van het gedrag. Ten derde is een
 voorwaarde dat de groei mindset de heersende
 norm is in de organisatie; het gewenste gedrag
 moet worden verwacht, ondersteund en, waar
 nodig, afgedwongen.

Deze drie voorwaarden kunnen worden
 bereikt door de vier bronnen die links in
 de figuur staan te realiseren. De eerste
 bron is het beschikbaar maken van de
 benodigde kennis en vaardigheden over de
 groei mindset. Een concreet voorbeeld hiervan
 is om een groei mindsetworkshop tot een
 standaardonderdeel te maken van iedere



Figuur 1. Aangepaste versie van het theory of planned behavior raamwerk voor het ontwikkelen van een groei mindsetcultuur in organisaties

managementopleiding. De tweede bron heeft betrekking op het beschikbaar maken en verspreiden van wetenschappelijk bewijs en persoonlijke succeservaringen. Te denken valt aan het opleiden van enkele specialisten in de organisatie die managers hierin kunnen ondersteunen en aan het bijhouden en delen van succeservaringen met de groei mindset, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief of via intranet. De derde bron betreft het expliciet communiceren van het belang van de waarde van de groei mindset in de organisatie, vooral ook door het topmanagement en het middelmanagement. Ook via uiteenlopende managementinstrumenten kan groei mindset denken en -werken worden ondersteund. De vierde bron betekent het daadwerkelijk verbinden van consequenties aan het al dan niet toepassen van de groei mindset. Een voorbeeld is het benoemen van managers die de groei mindset voorleven.

Indien organisaties een cultuur kunnen bouwen waarin de groei mindset de normale manier van denken is, zal dit zeer waarschijnlijk veel voordelen opleveren, zowel voor individuen als voor de organisatie als geheel. Een fixed-mindsetcultuur nodigt uit tot interne concurrentie, defensiviteit en beoordelen, terwijl een groei mindsetcultuur uitnodigt tot samenwerken, openheid en leren. De keuze lijkt gemakkelijk.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 50, 179–211.
- Aronson, J., Fried, C.B., & Good, C. (2002). *Reducing stereotype threat and boosting academic achievement of African-American students: The role of conceptions of intelligence*. Journal of Experimental Social Psychology.
- Dweck, C. (2002). Messages that motivate: How praise molds students' beliefs, motivation, and performance (in surprising ways). In Aronson, J. (Ed.), *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* (pp. 37-60). San Diego, CA: Academic Press.
- Dweck, C. (2006). *Mindset, the new psychology of success*. Random House
- Heslin, P., Wanderwalle, D. & Latham, G. (2006). *Engagement in employee coaching: The role of managers' implicit person theory*. Personnel psychology.
- Reeve, J. & Assor, A. (2011). Do social institutions necessarily suppress individuals' needs for autonomy? The possibility of schools as autonomy-promoting contexts across the globe. In: Chirkov, V.I., Ryan, R.M. & Sheldon, K.M. (Eds.), *Human Autonomy in Cross-Cultural Context. Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*. Springer.
- Visser, C.F. (2010). *Self-Determination Theory Meets Solution Focused Change: Autonomy, competence and relatedness support in action*, InterAction - The Journal of Solution Focus in Organisations, Volume 2, Number 1, May 2010, pp. 7-26(20)



Drs. Coert Visser MMC, is psycholoog, trainer en coach en expert op het gebied van oplossingsgericht werken. Hij schreef onder andere de boeken *Doen wat werkt* en *Paden naar oplossingen*. Hij is lid van de hoofdredactie van www.managementsite.nl en medeoprichter van NOAM, www.noam.nu.



■ Gerdy Geersing

Wat onderscheidt de jongste generatie werkenden, wat motiveert ze en hoe wil ze zich ontwikkelen?

Worden wie je bent

“Laten we daar een project van maken. Ik wil het wel trekken”, stelt een jonge medewerkster in een teamoverleg enthousiast voor. Haar oudere collega reageert gereserveerd “Tja, een project. Past dat wel in ons werkplan en heb jij daar wel uren voor?”. Ze antwoordt: “Het lijkt me heel leuk om te doen en ik zie ook de toegevoegde waarde. Ik wil er graag mee aan de slag”. “Hm, ik vind dat we dit wel even gestructureerd moeten aanpakken en eerst moeten kijken hoe dit binnen het bestaande werkplan past, hoeveel uren er beschikbaar zijn en wie het meest gekwalificeerd is om het op te pakken.”

Zomaar een dialoog in zomaar een organisatie, maar wel symbolisch voor de nieuwe manier van werken van een nieuwe generatie werkenden.

“Zo’n verschil van aanpak tussen jong en oud is toch van alle tijden?”, zult u zeggen. Maar is dat zo? Is het louter ‘jeugdige onbevangenheid’ en gebrek aan ervaring of is er meer aan de hand en krijgen we te maken met een generatie werkenden met een geheel andere, nieuwe set van waarden, drijfveren en motivatoren? Een generatie die op haar talent ingezet wil worden in plaats van op functie of anciënniteit? Daarover gaat dit artikel. Het beschrijft de generatieverschuiving op de arbeidsmarkt en de gevolgen ervan voor werk en ontwikkeling van medewerkers.

Generaties op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt in Nederland is in rap tempo aan het veranderen. De netwerkeconomie en het internet zorgen voor een nieuwe afstemming tussen werk en privé. Tegelijkertijd hebben we te maken met een generatieverschuiving. De oudere generatie van de Babyboomers verlaat de arbeidsmarkt en een jongere groep, de generatie Einstein, komt organisaties binnen.

In Nederland hebben we op de arbeidsmarkt nu met vier generaties te maken:

1. De Babyboomers (geboren tussen 1940 en 1955).
2. De Lost Generation (geboren tussen 1955 en 1970).
3. De Pragmatische Generatie (geboren tussen 1970 en 1985).
4. De generatie Einstein (geboren tussen 1985 en 2000).

Deze indeling is gebaseerd op de generatietheorie van Henk Becker. Kern van deze theorie is de veronderstelling dat generaties gevormd worden door trendbreuken en gezamenlijke ervaringen zoals een economische depressie, oorlog of culturele revolutie. Daarnaast gaat de generatietheorie ervan uit dat mensen vooral in hun 'vormende jaren', als ze 10 tot 25 jaar oud zijn, waarden en overtuigingen verwerven die lang beklijven. In die jaren wordt dus bepaald hoe je 'in het leven staat', maar ook wat je belangrijk vindt in werk (Becker, 1992).

Invloed door informatie en netwerken

Er is nogal wat verschil in benadering tussen de vier genoemde generaties. Hoe ze aankijken tegen werk bijvoorbeeld, maar ook welke normen en waarden ze hanteren. De Babyboomers en Lost Generation lieten zich vooral drijven door maatschappelijke en sociale ontwikkelingen. De veranderingen die zij wilden bewerkstelligen kwamen

vooral voort uit hun opvattingen, normen en waarden. De Pragmatische Generatie en de Einstein-generatie onderscheiden zich onder andere doordat ze zijn gevormd door de ontwikkelingen in de informatietechnologie. Opgegroeid met een computer thuis, kregen ze later ook het internet en mobiele telefonie. Ze zijn daardoor gewend om continu te communiceren, vooral online. Het zijn generaties van netwerkers, gewend om overall hun informatie vandaan te halen en dit te in te zetten voor een goed resultaat. Invloed en macht hebben voor deze generaties daarom veel meer te maken met (toegang tot) informatie en netwerken dan met posities, instituties en structuren, zoals dat voor de voorgaande generaties nog gold (zie overzicht 'Verschillen tussen generaties', Roobeek, 2007).

Afstemming op de nieuwe generatie

De nieuwe generatie werkenden vraagt van organisaties wel enige aanpassing. Niet alleen is zij kleiner in aantal, waardoor de totale beroepsbevolking krimpt, maar bezit ze ook een andere set waarden en motivatoren. De jonge generatie wil werken vanuit haar talenten. Oudere medewerkers zijn gewend meer vanuit structuren en functieprofielen te denken. Voor hen is denken vanuit talenten 'even wennen'. Wat kan helpen is het besef dat nieuwe generaties intuïtief datgene meenemen waar we in sociale ontwikkeling behoefte aan hebben. Dit principe van 'sociale evolutie' wordt beschreven door Aart Bontekoning, die onderzoek deed naar de kracht van generaties in organisaties. Hij stelt daarin dat generatiegenoten de natuurlijke behoefte delen om te vernieuwen. Om deze noodzakelijke vernieuwing te laten slagen zijn de oudere generaties belangrijk. Zij kunnen deze toetredende groep volop tot bloei brengen of die bloei juist in de kiem smoren (Bontekoning, 2010).

Authenticiteit

Om de nieuwe generatie Einstein te laten bloeien, is het van belang de grote waarde te onderkennen die zij hecht aan authenticiteit. Jezelf zijn, doen waar je goed in bent en jezelf daarin kunnen ontwikkelen is voor hen het meest belangrijk, ook in werk. Een belangrijke waarde die hierop aansluit is zelfontplooiing. Waar het ontwikkelen van jezelf voor de oudere generaties vaak een heel proces is met als doel het maximaliseren van het eigen potentieel of het bereiken van een bepaalde status, gaat het er bij de generatie Einstein niet om dat ze iets moet bereiken. Het gaat hen er vooral om zichzelf te leren kennen en accepteren. Hun zoektocht is vooral een proces van matching. Matching van jezelf met vrienden, opleidingen, merken en dus ook met de organisatie waar je werkt. Het ultieme idee is dat het met de wereld een stukje beter zou gaan, als iedereen nou maar gewoon zichzelf

zou zijn en oprecht authentiek (Boschma & Groen, 2010).

De nieuwe generatie werkkenden is dus het liefst zichzelf. Hoe past dit binnen bestaande werkwijzen in organisaties? En hoe kun je als organisatie aansluiten bij deze groep en haar motivatoren?

Werken vanuit talenten

De nadruk op de waarden authenticiteit en zelfontplooiing bij deze nieuwe generatie maakt de verschuiving van competentiegericht naar talentgericht werken in organisaties niet alleen zichtbaar, maar ook onontkoombaar. Bij competentiegericht werken is de organisatie het uitgangspunt. Die bepaalt wat de doelstellingen en resultaten zijn. Van daaruit worden competenties geformuleerd die aanwezig moeten zijn om deze doelen en resultaten te behalen. Bij talentgericht werken



neemt de organisatie de kwaliteiten, talenten en drijfveren van de individuele medewerkers als uitgangspunt. De organisatie ontdekt, ontwikkelt en benut deze talenten zodanig dat er toegevoegde waarde ontstaat voor zowel de organisatie als het individu (Visser, 2009). Deze talentgerichte benadering is voor de jonge generaties eigenlijk niet meer dan logisch. Zij willen afgerekend worden op hun bijdrage en toegevoegde waarde, maar daarbij moeten ze wel hun hart en passie kunnen volgen en vanuit hun talenten kunnen werken.

Werk & leefstijl gecombineerd

Naast het werken vanuit talenten, onderscheidt de nieuwe generatie zich ook met nog een aantal andere motivatoren. Zo is deze groep opgegroeid met alle moderne communicatiemiddelen, met als gevolg dat de scheiding tussen werk en privé niet zo strikt is. Je bent immers toch overal bereikbaar en hoeft vaak niet meer op een vaste plaats te zijn om het werk te kunnen doen, omdat je via inter- en intranetten ook vanaf andere locaties kunt werken. Ook kun je het tijdstip van werken vaak zelf bepalen. Deze ontwikkeling wordt natuurlijk al door veel organisatie onderkend en ingevoerd via 'Het Nieuwe Werken', een andere manier van werken en samenwerken, ondersteund door de laatste technologie. In Het Nieuwe Werken gaan mensen en organisaties flexibeler om met werktijden en werkomgeving. Voor de generatie Einstein gaat deze mix tussen werk- en privé echter verder dan alleen in het indelen van werktijden en -plekken. Ook werk en privé-activiteiten, netwerken, interesses en inspiratiebronnen lopen door elkaar heen.

Voor sommigen, met name uit de oudere generaties, betekent dit dat ze moeten zoeken naar een nieuwe balans, terwijl anderen juist de mogelijkheden zien en werk en privé flexibel op elkaar aan laten sluiten. Met name de Pragmatische- en Einstein-generatie,

slagen er in om meerdere rollen tegelijkertijd te vervullen. Zo zijn ze op het zelfde moment projectmanager, ouder, voetballer en muzikliefhebber en laten ze deze rollen, via hun Iphone of Blackberry, schijnbaar moeiteloos en vaak heel functioneel in elkaar overlopen. Bij een concert doen ze nieuwe inspiratie op voor een creatief project en in de voetbalkantine na de wedstrijd winnen ze informatie in of leggen ze contacten die nuttig zijn voor het werk. Het zijn kortom geen afgesloten rollen en gebieden meer met een vaste taak- en rolomschrijving.

&Talent deed in 2010 een onderzoek naar de behoeften van verschillende generaties in hun (talent)ontwikkeling. Zo lieten zee de bezoekers van www.inspiratiepost.nl, een website voor talentontwikkeling, reageren op de stelling 'Ik vind het motiverend als er tijdens mijn werk ruimte is voor (gezamenlijke) activiteiten als sport, yoga, gaming, creatieve workshops e.d.'

De Einstein-generatie scoorde op deze stelling boven gemiddeld en significant hoger dan de overige generaties. De Babyboomers scoorden juist laag en gaven hiermee aan dat ze aan dit soort activiteiten in werktijd geen behoefte hadden.

De hoge score van de Einsteiners sluit aan bij het beeld dat ze een andere opvatting hebben over wat werk en wat privé is. Er lijkt hiermee tussen de generaties een verschuiving op te treden in wat wordt gezien als werk en privé en er komen steeds meer lifestyle elementen in werk (&Talent, 2010).

Het gebruik van multimedia heeft van de nieuwe generatie werkenden ook een visuele generatie gemaakt. Beeld en vormgeving zijn voor de generatie Einstein belangrijke inspiratiebronnen en motivatoren. Het onderzoek bevestigde dat Einsteiners meer interesse hebben in gadgets, trends, vormgeving en 'mooie dingen' dan oudere

generaties. Ook waarderen zij materieel bezit niet negatief (&Talent, 2010). Dit sluit aan bij het beeld dat Boschma & Groen schetsen dat het bezitten van dingen voor hen geen ambitie is, maar wel vanzelfsprekend. Ze vinden het dan ook vanzelfsprekend dat randvoorwaarden als een laptop, mobiele telefoon en eventueel een auto goed geregeld zijn. Het meest belangrijk bij de keuze van een werkgever is echter authenticiteit. Een bedrijf als Google, met een authentieke visie op ondernemen en wat het wil bereiken in deze wereld, werkt als een magneet op deze generatie (Boschma & Groen, 2010).

Spreek ze aan op hun talenten!

De komst van de generatie Einstein op de arbeidsmarkt geeft organisaties een nieuwe uitdaging. Het is een generatie die vooral zichzelf is en de organisatie kiest die daarbij aansluit. Organisaties krijgen te maken met zelfstandige, mondige en transparante medewerkers die weten wat ze willen en daar ook voor ingezet willen worden. Het is dan ook van grote toegevoegde waarde om Einsteiners te binden aan je organisatie. Ze zijn creatief, zelfstandig, nemen initiatief en hebben vernieuwend vermogen.

Hoe kun je deze nieuwe generatie als organisatie, leidinggevende of als HR-

professional motiveren en op hun plek laten voelen? Een paar concrete tips:

- Verplaats je in hun belevingswereld: Wat drijft ze? Waar houden ze van?
- Geef ze ruimte om werk en leefstijl te combineren.
- Sluit aan op hun ondernemingszin, door ze uitdagende opdrachten en taken te geven en ruimte voor creatieve oplossingen en werkwijzen.
- Laat ze samenwerken met ouderen aan concrete opdrachten, waardoor er wederzijds zicht ontstaat op waar men elkaar kan aanvullen.
- Spreek ze aan op hun talenten!

Als het organisaties lukt om de nieuwe, jonge werknemers aan te spreken op hun talent en ze kan laten samenwerken met oudere medewerkers aan concrete opdrachten, ontstaat er wederzijds zicht op waar men elkaar kan aanvullen. Dat leidt tot motivatie en toegevoegde waarde voor alle medewerkers en voor de hele organisatie.

Kortom, stel je open voor de verschillen en gebruik ze om elkaar te versterken. Zo zorg je dat de creativiteit en motivatie van alle generaties gaat stromen!



Gerdy Geersing is organisatiepsycholoog en oprichtster van &Talent, een bedrijf dat innovatieve methoden, (werk)boeken en tests uitgeeft op het gebied van talentontwikkeling. Gerdy publiceerde "Het Grote Inspiratie Doeboek" (2009). Daarnaast adviseert ze organisaties en hun medewerkers over de wijze waarop ze meer kunnen doen met hun talenten. Meer info: www.entalent.nl

Referenties

- &Talent (2010), *Factsheet uitkomsten Talentonderzoek juni 2010*, www.entalent.nl.
- Becker, H. (1992), *Generaties en hun kansen*, Meulenhoff, Amsterdam
- Bontekoning, A.C. (2010), *Het generatieraadsel*, Mediawerf Uitgevers, Amsterdam.
- Boschma, J. & Groen, I. (2010), *Generatie Einstein 3.0: slimmer, socialer en... volwassener!*, A.W. Bruna Lev., Utrecht.
- Roobeek, A.J.M. (2007), Presentatie 'Yes, here we are' – *Anders managen van creatieve jongeren*, www.creativegeneration.nl.
- Visser, R.C. (2009), Trends in talentmanagement: Wetenschap en praktijk, *Develop* (1), 14 – 26.

Overzicht verschillen tussen generaties

Babyboomers	Lost Generation	Pragmatische generatie	Generatie Einstein
1940 -1955	1955-1970	1970 - 1985	1985 - 2000
Invloed in organisaties vanaf 1970	Invloed in organisaties vanaf 1985	Invloed in organisaties vanaf 2000	Invloed in organisaties vanaf 2010
Het volk weet wat goed is	'ZIJ-generatie' Het volk weet wat goed is, maar het individu is ook belangrijk	'IK- generatie' Het individu zelf weet wat goed is Identiteit is constructie	'WIJ-generatie' Identiteit is oprecht van jezelf. Bewegen in subculturen
Status	'Beetje' aanpassen	Zelfontplooiing	Creativiteit / intuïtie
Protesteren tegen autoriteit, democratisering	Bruggen bouwen	Interactieve resultaatgerichte samenwerking	Natuurlijke netwerkers. Overleg & onderhandelen
Na-oorlogse wederopbouw	Economische depressie	Zelfverzekerde diplomajagers	Internet generation Vanzelfsprekende kenniswerkers
Bevlogen	Relativeren	Internationale ervaring bereisd	Vanzelfsprekende global generation
Bomvol idealen	Ideologisch vacuüm	Weinig historisch besef	Multicultureel waardenpakket

Roobeek 2007, gebaseerd op Becker 1993

centrum voor excellent leiderschap

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 kun je lezen dat onze trainingen zeer praktijkgericht zijn.

Opleidingen voor leidinggevendenden

Persoonlijke effectiviteit (3x5 dd)

- Persoonlijke kracht en profilering
- Omgaan met stress en spanning
- Invloed uitoefenen - effectief communiceren

1E LEERGANG

2E LEERGANG

blok 1	20-21 juni 2011	5-6 okt. 2011
blok 2	12-13 sep. 2011	9-10 nov. 2011
blok 3	10-11 okt. 2011	7-8 dec. 2011

Leiding geven aan veranderingen (3x5 dd)

- Anders veranderen
- De kracht van ambitie
- De adaptieve organisatie

1E LEERGANG

2E LEERGANG

blok 1	26-27 sep. 2011	15-16 feb. 2012
blok 2	31 okt. - 1 nov. 2011	21-22 mrt. 2012
blok 3	28-29 nov. 2011	18-19 april 2012

Leiding geven aan teamontwikkeling (3x5 dd)

- De dynamiek van coaching
- Resultaten bereiken met teams
- Leiding geven aan teams van professionals

1E LEERGANG

2E LEERGANG

blok 1	7-8 sep. 2011	6-7 feb. 2012
blok 2	5-6 okt. 2011	12-13 mrt. 2012
blok 3	16-17 nov. 2011	23-24 april 2012

associatie voor coaching



Opleidingen voor coaches (post-HBO en ICF)

Certified Professional Coach (35 dd)

Voor iedereen die een-op-een coaching als een belangrijk onderdeel van zijn of haar taak ziet en de vaardigheden hierin wil verbeteren.

Certified Professional Coach	start 26 sep. 2011
Schoolcoach	start 21 sep. 2011
Professional Coach Week *	5-9 sep. 2011
Professional Coach Week *	23-27 jan. 2012

Looptijd: 12 tot 14 maanden

Trainers: René Michon en Anita van Vlerken

* Na de PC-week kun je instromen in CPC Deel 2.

Resultaten

- Je bent gecertificeerd als coach.
- Je voert op een professionele manier coachingsgesprekken.
- 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 voldoet hiermee aan de opleidingseisen voor accreditatie bij de International Coach Federation.

Je kunt te allen tijde bellen voor een oriënterend gesprek.

Centrum voor Excellent Leiderschap

Postbus 18 - 5735 ZG Aarle-Rixtel

Telefoon 0492-386063

www.excellentleiderschap.nl

info@excellentleiderschap.nl

cedeo*erkend



Associatie voor Coaching

Postbus 89 - 5735 ZH Aarle-Rixtel

Telefoon 0492-385544

www.associatievoorcoaching.com

info@associatievoorcoaching.com

■ Guido van de Wiel

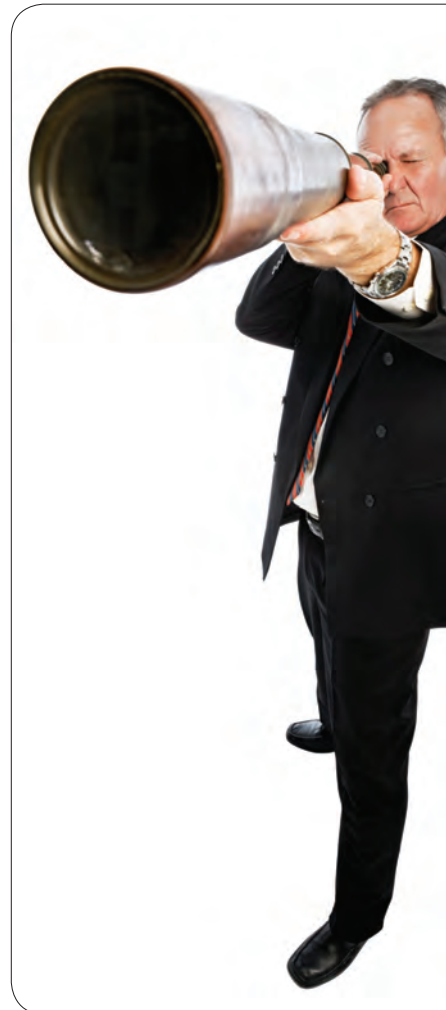
Geen verwachtingen managen,
maar verwachtingen creëren

De trekkkracht van toekomstbeelden

Dit artikel gaat over de kracht van leading expectations. Niet het managen van verwachtingen, maar het leiden van verwachtingen vormt een inspirerende springplank voor motivatie. Winst: wie collectieve priming effectief weet toe te passen in bedrijf, instelling en maatschappij, hoeft geen verandermanagers meer in huis te halen.

Motivatie staat letterlijk voor “in beweging brengen”. Het 7-krachtenmodel van Berenschot en John Kotter leren ons al dat: 1) een gevoel van urgentie nodig is om in beweging te komen, 2) een visie nodig is om richting te geven en 3) eerste successen getoond dienen te worden om het geloof in de verandering te voeden. Het punt is dat mensen best willen veranderen, maar niet veranderd willen worden. Wie de context gelijk houdt en mensen wil motiveren, moet mensen veranderen. Wie de context echter verandert creëert een extra dimensie in het veranderproces. Mensen kunnen er dan voor kiezen om *zelf* richting de nieuwe context te veranderen. Het veranderproces verandert in een aanpassingsproces.

Motiveren is niet langer een kwestie van tradities in stand houden, trekken aan een dood paard of verwachtingsmanagement. Motiveren



krijgt de kracht van inspireren met onbestaande toekomstbeelden om er een transitie mee uit te lokken, met het grote gevaar een roepende in de woestijn te blijven (zie figuur 1).

In het kwadrant “Holding on old traditions” zit de zienswijze waarop de wereld in elkaar steekt muurvast. Bestaande systemen worden hierbinnen bekrachtigd, ook als deze systemen niet meer dienen waar ze ooit voor bedoeld zijn. Verandering en transitie zijn niet alleen ongewenst, maar worden actief tegengehouden: er is onvoldoende veranderkracht en geen wenkend transitieperspectief. Het is trekken aan een dood paard. In het kwadrant “Calling for nothing” bevinden zich ideeën die weliswaar breken met de huidige manier van werken, maar geen draagkracht krijgen. Ideeën worden afgedaan als irrelevant, als utopisch en de leider komt in dat kwadrant als een roepende in de woestijn te staan.

Bij “Managing expectations” is er wel een hoge mate van veranderbereidheid, maar mist het brekende perspectief. Energie gaat op aan afstemming, aan het zich aanpassen aan lichte veranderingen, aan polderen en draagvlak

creëren. De context blijft echter hetzelfde, dus de mensen binnen de context moeten veranderen. De stapjes zijn klein.

In het kwadrant “Leading expectations” gaat het om de kunst een nieuw beeld te creëren dat breekt met de bestaande werkelijkheid en daar tegelijkertijd voldoende veranderkracht voor weten te mobiliseren. De verschillen met het vierde kwadrant “Leading expectations” zijn in figuur 2 opgenomen.

Hoe werkt leading expectations dan? Twee voorbeelden: één uit de *businesswereld* en één uit de *filmwereld*. Toekomstbeelden blijven beelden. Film en *storytelling* zijn dus uitermate geschikte voertuigen voor *leading expectations*.

Eerste voorbeeld: Het Nieuwe Werken. We beseften vijftien jaar geleden nog niet dat voor een moderne bedrijfsvoering in een steeds maar groeiende kenniseconomie heel veel randvoorwaarden, die destijds golden om goed te werken, hun geldigheid zouden verliezen. Oude instituties, zoals vaste kantoortijden, vaste werkplekken en vaste bazen hebben we decennialang als norm gehanteerd. Inmiddels leiden werktijden van negen tot vijf tot twee

Hoog transitiedenken

*(Nieuwe context creëren/
breken met bestaande beelden)*

Lage veranderbereidheid

Calling for nothing	Leading expectations
Holding on old traditions	Managing expectations

Hoge veranderbereidheid

Laag transitiedenken

*(Huidige context behouden/verlijmen van
bestaande beelden)*

Figuur 1. Motivatiekwadranten

maal daags aansluiten in de file. Het meeste werk kan prima ook thuis geschieden en projectmatig werk maakt dat bazen en zelfs werkgevers kunnen wisselen als het gebit van een zevenjarige. Een aantal gekoppelde inzichten hebben tot het fenomeen Het Nieuwe Werken geleid. Via idyllische plaatjes als "laptop op schoot bij een ondergaande zon" heeft deze trend zijn opmars gemaakt. Het nieuwe beeld werkt tegelijkertijd aan een gevoel van urgentie, het ontwikkelen van een visie en het tonen van het succes. Het verspreiden van dit nieuwe denkbeeld wordt iconisch voor de nieuwe context waarbinnen mensen zullen gaan handelen. Het plaatje klopt weliswaar niet per se, maar het straalt de nieuwe waarde uit van tijd- en locatieongebonden werken. Op dit moment zijn veel organisaties hun eigen plaatje van Het Nieuwe Werken aan het invullen. HNW is geen hype gebleken en het oerbeeld rondom HNW staat inmiddels onuitwisbaar in het collectieve geheugen gegrift.

Tweede voorbeeld: De Verenigde Staten hebben anno 2011 een zwarte president. Dat was tien jaar geleden nog ondenkbaar. In de serie "24" is er bewust voor gekozen om een zwarte president ten tonele te voeren in de vorm van David Palmer, presidentieel neergezet door acteur Dennis Haysbert. Voorheen werd

in series en films de president meestentijds zeer conventioneel getypecast als white married male, met Bush of Reagan als sjabloon ("Holding on old traditions").

De serie heeft het beeld collectief veranderd van wat een president kan zijn. Let wel: de eerste drie seizoenen die tussen 2001 en 2004 bij zender Fox zijn uitgezonden, zijn zo'n 11 miljoen keer bekeken. 11 Miljoen keer per aflevering wel te verstaan. De eerste drie seizoenen zijn alleen in Amerika al goed geweest voor zo'n 750 miljoen uren aan collectieve priming, herhalingen en DVD-verkoop niet meegerekend. Het publiek is in het begin van de 21e eeuw massaal blootgesteld aan dit nieuwe beeld. Ik durf te beweren dat Obama's presidentschap te danken is aan de serie "24". Er is een enorme trekkracht uitgegaan van dit toekomstbeeld van een zwarte president, dat via de immens populaire serie oneindig veel huiskamers in heel Amerika binnendrong.

Saillant detail daarbij uit de serie "24": in serie 7 en 8 voeren de makers een vrouwelijke president van Amerika op. Wedden dat de Amerikaanse verkiezingen van 2012 gewonnen wordt door... een vrouwelijke president? Hoe feit en fictie door elkaar heen kunnen lopen toont afbeelding 1.



Afbeelding 1. Feit en fictie in beeld (bron: Wikipedia)

Managen van verwachtingen	Leiden van verwachtingen
Gericht op omgaan met bestaande situatie	Gericht op creëren van gewenste situatie
Reactief	Proactief
Doel: mobiliseren omgeving via het verlijmen van bestaande situatie	Doel: mobiliseren omgeving via het breken met bestaande situatie
Korte termijn/ 1 stapje verder	Lange termijn/ vele stappen verder
Via argumenten: ongewenste gevolgen tonen	Via beelden: gewenste gevolgen laten zien
Werkwijze:	Werkwijze:
1) behoud van context	1) verandering van context.
2) ander dient te veranderen	2) ander wil zich zelf gaan aanpassen aan nieuwe context

Figuur 2. Managen van verwachtingen versus leiden van verwachtingen

Veranderen versus collectieve priming

Blootstelling zorgt voor gewoontes. Waar we aan blootgesteld worden, gaan we gewoon vinden. Waarom is dat een belangrijk inzicht? We zijn gewoontedieren, en gewoontes zijn taai. Gewoontes zorgen ervoor dat we niet snel veranderen. Tot we zien dat de omgeving verandert. Zodra duidelijk wordt in welke richting deze verandering zich voltrekt, blijken we collectief zeer veranderingsbereid; mensen passen zich graag aan hun omgeving aan. Dat is iets waar Darwin ruim 150 jaar geleden grote delen van zijn evolutietheorie op gebaseerd heeft. Survival of the fittest. Wie dus de context verandert en deze contextverandering kenbaar maakt, hoeft mensen niet te veranderen. Mensen raken dan van binnenuit gemotiveerd om zich aan de nieuwe context aan te passen. Geen changemanagement dus, maar adaptability leadership.

Door mensen, organisaties en beslissers bloot te stellen aan nieuwe (denk)beelden, beïnvloeden we hun motivatie voor toekomstige beslissingen; niet met rationale

argumenten, maar met verhalen en beelden waarin nieuwe rolmodellen via collectieve priming worden opgenomen. Het werken met verhalen en beelden is daarbij wezenlijk. Beiden komen – anders dan argumenten, rationalisaties en redeneringen – binnen op een oeroud deel in ons brein. Het voordeel van deze priming ten opzichte van het klassieke veranderen is dat mensen er niet van overtuigd hoeven te worden dat ze zouden moeten veranderen. Ze weten immers dat de nieuw vertoonde wereld al bestaat. Ze hebben bijvoorbeeld al een beeld van de wijze waarop die nieuwe organisatie er uit ziet. De hersenen maken geen onderscheid tussen werkelijkheid en fictie. Dat is de kracht van fictie. Op deze manier hoeven mensen niet werkelijk te veranderen. Ze hoeven alleen nog maar mee te gaan doen met een nieuwe wereld of organisatie die al bestaat. Het is geen verandering meer, want in de film, werksituatie of simulatietraining is het al zo dat de president zwart is, dat de CEO een vrouw is, dat een grote organisatie puur uit ZZP-netwerken kan bestaan of een bank geen loket meer heeft (MoneYou). Het was ooit ondenkbaar,

maar nu halen deze dromen de realiteit op de rechterbaan in. Neem het perspectief op de generatie die geboren is in 1947. Deze groep wordt veelal gezien als de groep van de aankomende vergrijzing. Een ander perspectief is ook mogelijk. Deze leeftijdscohort is namelijk niet alleen rijk en zal als groep nog een heel aantal jaren best gezond zijn, maar heeft daarnaast vanaf 2012 ook nog eens alle tijd, want dan bereiken ze de pensioensgerechtigde leeftijd. In plaats van een vergrijzingsprobleem, creëren we zo een kansrijk beeld rondom een nieuwe doelgroep. Geen blue ocean, maar een grijze tsunami vol rijkeluisouderen die cultuur willen opsnuiven, reizen gaan maken en al golfend en Nordic Walkend de wereld willen zien. We praten niet langer over vergrijzing van de arbeidsmarkt, maar we verzilveren deze door een nieuw perspectief op deze groep los te laten.

Wie werkelijk wil motiveren staat voor de duurzame, kloeke taak om heldere toekomstbeelden op te bouwen die breken met de hedendaagse werkelijkheid en zich tegelijkertijd nog net op het randje van maatschappelijk acceptatie bevinden. Wat is de volgende stap op het gebied van HRM/ personeel/training/coaching etcetera. die fundamenteel breekt met onze gewoontes en waar tegelijkertijd toch nog voldoende

trekkracht van uit gaat om er een groepje voor te mobiliseren?

Het gaat bij leading expectations om het aanbieden van mentale gymnastieklessen. Wie aan leading expectations doet, rekt massaal de beelden op van hoe iets ook zou kunnen. De kracht van een nieuw beeld dient niet te worden onderschat. Of het nu een zwarte president is, een tablet als nieuwe vorm (of norm?) van communicatie, of een bedrijf zonder managers: als het beeld geloofwaardig wordt neergezet, verkrijgt het trekkracht. Beelden van een eerlijker bedrijf, een effectievere instelling, een logischere regeling gaan tegenwicht bieden aan een gecorrumpeerd MT, aan bureaucratische bolwerken of aan de onlogica van sommige regels. Via leading expectations sensibiliseren we zoveel mogelijk mensen om een nieuwe toekomst massaal te omarmen. We grijpen soms naar luchtkastelen omdat deze toekomst nog niet bestaat, maar er ontstaan ook self fulfilling prophecies die nodig zijn om te komen waar we heen wilden, omdat we weer contact maken met onze wensen en dromen.

Blijft de vraag: welke nieuwe beelden ga jij in deze wereld planten? Who wants to manage the future, has to lead us to new images today. ■



Guido van de Wiel is organisatiepsycholoog en directeur/eigenaar van organisatieadviesbureau Wheel Productions. Hij houdt zich onder meer bezig met storytelling in organisaties. Altijd al een boek willen schrijven? Voor professionals die niet de tijd of de capaciteit hebben, schrijft Guido van de Wiel als ghostwriter 'managementboeken op maat'. Zie www.wheelproductions.nl.



■ Frank Kist en Michael Brest

Medewerkers motiveren? Stop ermee!

Wie of wat houdt medewerkers gemotiveerd? Zijn de inspanningen van managers om medewerkers te motiveren zinvol of zijn ze kansloos? Een verhelderende visie op motivatie en zes praktische en prikkelende tips voor managers, HRM-professionals en coaches.

Hebben we het over motivatie in relatie tot management, dan is het goed om eerst in te zoomen op de begrippen 'management'

en 'motivatie'. De Shorter Oxford Dictionary van 2002 beschrijft het Engelse woord management als *'het gebruik van vaardigheden en zorg in het manipuleren, gebruik, de bejegening of het beheersen van dingen en personen; het gebruik van vernuftigheid, tact, scherpzinnigheid en (in het bijzonder) misleiding en bedrog om een bepaald doel te bereiken'*. Deze verrassende en zelfs schokkende definitie past in de tijdsgeschiedenis van het (pre)industriële tijdperk, maar wordt helaas in veel bedrijven nog

steeds toegepast.

Dan motivatie, wat houdt dit volgens Van Dale en Wikipedia in? De beschrijvingen van motivatie in deze naslagwerken komen in essentie neer op de bereidheid tot het verrichten van bepaald gedrag. Het is een begrip dat afkomstig is uit de psychologie, criminologie en pedagogiek. Belangrijke synoniemen van motivatie zijn beweegreden, motief en drijfveer.

Serieuze motivatieproblemen

Het lijkt steeds lastiger werknemers te bewegen harder en beter (samen) te werken. Aan de ene kant stellen organisaties steeds hogere eisen aan hun mensen, terwijl aan de andere kant de communicatie en macht van medewerkers toenemen. Het gevolg is dat managers extra onder druk staan. Ze moeten kritische vragen beantwoorden, verantwoording afleggen, voldoen aan wetten en openstaan voor inspraak. Met stimuleren en motiveren wordt geprobeerd de teamspirit en daarmee de prestaties hoog te houden. Managementboeken, -programma's en -trainingen spelen gretig op deze problematiek in. Wie hun oplossingen beschouwt, valt echter een aantal dingen op. Ten eerste gaan ze meestal uit van een actieve vorm van motivatie: als manager leer je de truc van het motiveren en daarna is het allemaal kinderspel. Ten tweede is het gebruik van externe prikkels, zoals loyaliteitsprogramma's en incentiveprogramma's, heel populair. Ten derde is er een massaal aanbod van teamactiviteiten om de motivatie te vergroten: survivalweekenden, quadrijden, kookclinics, over kolen lopen, tsjakkaa! In vrijwel al deze benaderingen gaat het dus om extrinsieke motivatie.

Uitblinkers doen het anders

Het op deze manier motiveren van medewerkers is echter een achterhaald principe. Om succesvol te zijn, moeten

organisaties voor een andere aanpak kiezen: dat blijkt uit onderzoek. Zo presenteerde adviesbureau Hay Group onlangs de resultaten van zijn jaarlijkse onderzoek 'European Best Companies for Leaders', uitgevoerd onder ruim 1.800 organisaties. Daaruit komt naar voren dat de tien bedrijven die uitblinken in leiderschapsontwikkeling steeds meer gericht zijn op samenwerking. In bijna alle gevallen betrekken ze medewerkers bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven. Ook hebben ze veel aandacht hebben voor diversiteit in hun personeelsbestand en besteden ze in hun leiderschapsprogramma's aandacht aan het managen van die diversiteit. Het ontwikkelen van leiderschap zien ze als cruciaal en ze kiezen steeds minder voor hiërarchische organisatiestructuren. Daardoor wordt de besluitvorming steeds autonomer, wat meer aandacht vraagt voor persoonlijke groei op alle niveaus. Tot slot spelen de top 10-bedrijven met hun arbeidsvoorwaarden in op veranderende normen. Ze bieden bijvoorbeeld een instapprogramma voor medewerkers die er even uit zijn geweest en thuiswerken wordt substantieel meer en beter gefaciliteerd dan bij andere bedrijven. Op die manier zijn ze in staat om goed personeel te werven en te behouden. Opmerkelijk is dat de bedrijven in de top tien financieel eveneens het best presteren.

Alternatief voor wortels en stokken

Ook Daniel Pink, voormalig speechwriter van Al Gore, deed onderzoek naar de veranderende wereld van het werken. Hij schreef hierover vier provocerende – en zeer goed verkopende – boeken. In zijn laatste boek 'Drive: the surprising truth about what motivates us' gaat Pink erop in dat we jarenlang hebben geleerd dat externe motivatoren – de wortels (beloningen) en stokken (straffen) – ons het sterkst prikkelen om iets te doen. Dit is ook het uitgangspunt van veel managementprincipes: kort

samengevat beïnvloed je anderen om de dingen te doen die jij wilt. Toch hebben diverse wetenschappers, bijvoorbeeld van Harvard Business School en the London School of Economics, al decennia geleden aangetoond dat vooral intrinsieke motivatoren belangrijk zijn om activiteiten boeiend en mensen geboeid te houden. Pink propageert daarom een andere benadering van management. Zo'n alternatieve aanpak biedt ook Common Sense Management, ontwikkeld door de Nederlandse managementfilosoof en -adviseur Jan Pompe. Volgens Common Sense Management moeten managers helemaal niet motiveren. In plaats daarvan is hun belangrijkste taak om de beleving van medewerkers, hun activiteiten op het werk en de individuele-, team- en organisatiedoelen op elkaar af te stemmen door gemeenschappelijk begrip te ontwikkelen.

Werken vanuit de eigen motivatie

Common Sense Management gaat er vanuit dat iedereen zijn eigen, diepere drijfveren heeft om zich voor iets of voor iemand in te zetten. De ervaring leert dat deze drijfveren vaak gebaseerd zijn op het individuele en het gemeenschappelijke begrip van wat er moet gebeuren, in combinatie met persoonlijke overtuigingen en de

doelstellingen die de organisatie nastreeft. Een belangrijk uitgangspunt van Common Sense Management is ook dat ieder mens een natuurlijke bereidheid heeft om zich als individu in te zetten voor een organisatie of team. Vanuit deze visie is motivatie dus een puur persoonlijke aangelegenheid. Managers krijgen daarmee een andere rol. Ze moeten zich vooral richten op het begeleiden van de werkprocessen en het inrichten en bewaken van een structuur voor overleg en besluitvorming. Zo leggen ze de basis voor de ontwikkeling van gemeenschappelijk begrip in de organisatie en maken ze het mogelijk om samen doelen te stellen en te bereiken. Medewerkers hebben daarbij de ruimte om vanuit hun eigen drijfveren bij te dragen aan het behalen van die gezamenlijke doelstellingen. De Common Sense aanpak blijkt in de praktijk een zeer positieve uitwerking te hebben op de motivatie van medewerkers. Een mooi bijkomstigheidsfeit hiervan is dat kostbare en kansloze motivatiesessies niet meer nodig zijn. Managers kunnen hun budget beter besteden en hun inspanningen richten op echt zinvol werk: het faciliteren van de natuurlijke bereidheid van hun medewerkers. Want dat leidt wel tot hoge prestaties en een succesvolle organisatie.



Frank Kist en Michael Bres werken bij Axis Into Management dat management verbetert bij organisaties waar de mens een cruciale factor. Middels managementadvies, -begeleiding, coaching en interim management. Onze relaties kenmerken zich door verdiend vertrouwen. Als u zaken doet met Axis Into Management bent u vernieuwend op managementgebied. www.axisintomanagement.nl

Zo verbeteren medewerkers zelf hun motivatie

Zes Common Sense Management tips waarmee u direct succes boekt.

TIP 1: Stop met motiveren

Arbeidsmotivatie is een persoonlijke aangelegenheid en maakt deel uit van de professionele uitdaging van medewerkers. Stop dus met motiveren en inspireren! Steek uw energie in het gemeenschappelijk maken en structureren van de problemen die medewerkers in de praktijk van het dagelijkse werk ondervinden. Dáár ligt de werkelijke uitdaging.

TIP 2: Doe iets leuks met familie of vrienden

Gezellige evenementen kunnen best bijdragen aan de sfeer, maar lossen praktische werkproblemen niet op. Besteed uw vrije uren niet (te veel) aan activiteiten met collega's die niets met de professionele aspecten van het werk te maken hebben. De vrijgekomen tijd kunt u beter gebruiken om iets leuks te doen met familie of vrienden.

TIP 3: Verlaat de ivoren toren

De tijd is voorbij dat managers hun medewerkers kunnen motiveren om iets te doen waar zij het nut niet van inzien. Verlaat de ivoren toren. Laat uw medewerkers, teams en afdelingen zelf doelen stellen, verantwoordelijkheid nemen voor hun motivatie en nadenken en meebeslissen over de uitvoering van het werk. Natuurlijk binnen de bestaande structuren van uw onderneming.

TIP 4: Iedere neus zijn eigen kant op

In lijn met bestaande managementfilosofieën moeten de individuele bedoelingen van medewerkers plaatsmaken voor die van de organisatie. Dat leidt soms tot vreemde capriolen: van indoctrinatie, motiveren en stimuleren tot en met dwang. Laat ieders neus een eigen kant op wijzen. Mensen werken voor zichzelf en hebben eigen motieven. Zorg dat ze die vrije wil inzetten voor uw bedrijf.

TIP 5: Weet waar u mee bezig bent

Denk na over de vraag 'waartoe zijn wij samen in het bedrijf?'. Betrek in het antwoord uw eigen drijfveren en doelen, die van de medewerkers en de organisatie. Op basis van deze drie aspecten en de samenhang hiertussen krijgt u inzicht in waar u samen mee bezig bent en legt u de basis voor het creëren van gemeenschappelijk begrip.

TIP 6: Wees niet zo naïef

Medewerkers hebben snel door hoe managers in elkaar zitten. Wees dus niet naïef, maar eerlijk en open! Creëer de juiste randvoorwaarden om kritisch met medewerkers te spreken over het management, instructies en afwijkende of nieuwe ideeën. Dat werkt veel beter dan motiveren en stimuleren. ■

column



Pijnloosheid

Waar ik absoluut niet tegen kan is als iemand me probeert te motiveren voor iets waarvoor ik al gemotiveerd ben. Gisteravond bijvoorbeeld. Ik wilde gezellig twee cappuccino's maken. Met een dikke schuimkraag en cacao-poeder. Ik had er echt zin in. Tot ik vanuit de woonkamer mijn partner hoorde roepen: "Ik vind dat jij de koffie nu wel mag maken, ik heb tenslotte al gekookt!" En laatst wilde ik net "gezondheid!" zeggen tegen iemand die nieste. Voordat ik dat kon doen zei ze echter zelf: "Dankjewel!" Als gesprekspartner ben je dan eigenlijk toch een beetje overbodig.

Eén van de belangrijkste motivatiefactoren voor mensen is juist, het idee hebben dat ze er toe doen. Ze willen toegevoegde waarde hebben. En autonomie. Wat dat laatste betreft, ik kan het daarom ook beslist niet velen dat mijn Peugeot als een bezetene begint te piepen als ik mijn gordel niet direct vastmaak. "Hallo, dat doe ik echt wel! Ja, ik ben het van plan!" Het is onlangs uit de hand gelopen toen ik ontdekte dat, als ik mijn linkerbeenspier aanspande en steunend op mijn linkerarm tegen het autoruitje, mijn zitvlak ophief uit de stoel, het piepen stopte. Volgens de agent die mij aanhield, was het een overtreding in de derde graad. Ik mocht blij zijn dat hij mijn rijbewijs niet innam. Ik kwam er af met een boete voor vreemd en roekeloos rijgedrag.

Wie anderen wil motiveren, wat zoiets betekent als: 'prikkel' of 'aanzetten tot', doet er goed aan zich af te vragen of iemand wel aansporing behoeft! Anders heb je grote kans dat je een averechts effect bewerkstelligt.

Veel managers zien het motiveren van medewerkers als hun belangrijkste taak. Een manager vertelde me zelfs dat hij zijn medewerkers wilde "boeien en binden". Een angstaanjagend idee. Als je medewerkers vraagt naar wat hen motiveert, noemen ze dingen als: ergens aan bijdragen, vrijheid, mogelijkheden. Als je informeert naar wat hen demotiveert zeggen ze vaak: "mijn manager".

"Wat drijft je?" in DWDD werd deze vraag voorgelegd aan wereldkampioen schaatsen Ireen Wüst.

"Verliezen", zei ze, "Het feit dat ik verliezen onverdraaglijk vindt." Niet het willen winnen maar de angst om te verliezen is de grootste drive voor haar gedrag. En zo is het. Ook voor ons.

Mensen willen best veranderen maar ze hebben gewoon een hekel aan verliezen. Als je anderen ergens toe wil aansporen, ga er dan vanuit dat mensen bereid zijn om het te doen. Zo niet, dan staat er vast iets op het spel. Dan zijn ze bang om iets kwijt te raken en zijn ze nog gemotiveerder om dat niet op te geven.

Aristoteles zei het vroeger al: "Een verstandig mens streeft niet naar plezier maar naar pijnloosheid. De meeste mensen geven de voorkeur aan ongelukkig zijn boven onzeker zijn".

Daar verandert geen motiveren, stimuleren of forceren iets aan.

Karin Brugman is trainer, coach en mede-auteur van het boek over voice dialogue: *Ik (k)en mijn ikken*.

Twitter @karinbrugman ■

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

De bijsluiter bij motivatie

Medewerkers die met tegenzin hun werk uitvoeren, zijn een enorme schadepost voor de Nederlandse schatkist. Dat verlies loopt met name in het midden- en kleinbedrijf erg op blijkt uit recent onderzoek van verzekeraar Centraal Beheer en adviesbureau &Samhoud. Het MKB verliest jaarlijks hierdoor 15 miljard euro. Medewerkers die chagrijnig en ontevreden zijn, zijn ook de medewerkers die minder gemotiveerd zijn. Vooral in de ict, de zorg en bij de overheid blijkt de motivatie laag. Werk aan de winkel voor betrokkenen, want niemand heeft baat bij medewerkers die het niet naar hun zin hebben. Organisaties weten dat een lage motivatie de arbeidsproductiviteit remt. Managers, leidinggevend en bestuurders worden daarom in veel gevallen geselecteerd of getraind op hun motiverend vermogen. Toch biedt enthousiasmeren en motiveren geen garantie voor een hogere arbeidsproductiviteit of betere resultaten. Motiveren is een middel om doelen te behalen, maar er kan op tal van manieren zich in de motivatiewielen worden gestrooid. Een manager selecteren op zijn of haar tjakka-gehalte is derhalve niet voldoende om medewerkers te kunnen motiveren en stimuleren. Welke andere competenties doen er dan toe? En welke aspecten spelen verder een rol in het in beweging brengen van medewerkers? In de wetenschapsrubriek van dit nummer kunt u hierover lezen. U zult constateren dat motiveren niet is af te lezen uit de bijsluiter per medewerker zoals die op grote schaal in organisaties geldt; het CV en een competentielijst. Opgedane kennis, ervaring en competenties zijn ontoereikende informatiebronnen voor het motiveren van iemand. Want kennis, kunde en ambities uit het verleden bieden geen garantie voor toekomstige motivatie en prestaties. Motivatie heeft onderhoud nodig. En perspectief! De wilskracht die daaruit voortkomt, bepaalt de motivatie en arbeidsproductiviteit. Het

plegen van dat onderhoud en het bieden van een perspectief is daarom een belangrijke handeling in de bijsluiter bij het motiveren van medewerkers. Over achtergronden bij deze inzichten kunt u op gevarieerde wijze lezen in een overzichtsartikel over motivatietheorieën en twee samenvattingen van gerelateerde, recente promotieonderzoeken. Hierin wordt een actueel beeld geschetst van de witte vlekken en zwarte gaten in bestaande motivatietheorieën. U zult er allerminst zweverig van worden, maar om in de sfeer te blijven besteden we ook aandacht aan 'auw'- en 'wow'-momenten. Dat deze type werksituaties motiverend zijn, leest u in het interview met Manon Ruijters en het artikel van Paul Preenen. Deze twee bijdragen werpen ieder vanuit een eigen invalshoek licht op de 'motivatiediamand'. De natuurlijke motivatie van mensen kan door werkgevers, leidinggevend, collega's en specifieke momenten worden fijn geslepen. Hoe dat kan en welke dynamieken daarbij komen kijken, leest u in deze uiteenzettingen. Tot slot kunt u lezen over de X-factor van studenten in het hoger onderwijs. Wie of wat bepaalt hun succes? Hoe ziet hun bijsluiter eruit? Wat is daarbij de rol van de F-factor, de netwerkrelaties met friends, fans, en followers? Kortom, weer een rubriek met veel wetenswaardige wetenschappelijke inzichten. Veel leesplezier! ■



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



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

Motivatie als arbeidskracht

Op de arbeidsmarkt komt vraag en aanbod bij elkaar van mensen die werk of werkers zoeken. Deze werkers worden ook wel aangeduid als arbeidskrachten. Een term waarmee treffend wordt aangeduid dat mensen de motor zijn van bedrijfsresultaten, organisatie-ontwikkeling en economische vooruitgang.

De drijvende kracht van arbeidskracht is motivatie. Motivatie is de motor achter werkprocessen. Het is een ingewikkelde motor, want hoe die motor in elkaar zit en hoe die werkt, is al vele decennia een studie-object en nog steeds zijn de meningen hierover verdeeld. Voor een impressie hiervan, kunt u terecht op bijvoorbeeld <http://www.wikifysio.nl/tag/klok/>

Uurwerk

Wat duidelijk is dat motivatie als begrip is afgeleid van 'movere', het Latijnse woord voor bewegen. Mensen gaan bewegen, raken gemotiveerd, door iets dan hen beweegt. Gemotiveerd zijn is dan ook synoniem voor bewegen in beweging komen. Kort gezegd, motivatie is bewegen bewegen. Het is te vergelijken met een klok. Een klok werkt als een uurwerk met wijzers die worden aangedreven door een veer, de drijfveer. Een term die ook zijn weg heeft gevonden in relatie tot motivatie; drijfveren zijn gaan gelden als aanduiding voor motieven, die het 'uurwerk van menselijk

handelen' in werking stellen. Deze drijvende kracht bepaalt voor een aanzienlijk deel het gedrag van mensen en de resultaten die in organisaties worden geboekt.

Doel

Deze kracht wordt versterkt door wat in de literatuur wordt genoemd, de *desire for achievement*. De wens om iets bereiken of het nastreven van een specifiek doel blijkt als katalysator te werken van dat uurwerk van menselijk handelen, de arbeidskracht. Ieder persoon heeft zijn eigen mix aan doelen, met diverse accenten. Zo is de één bijvoorbeeld erg gericht op het genereren van inkomsten, behalen van diploma's of het opdoen van ervaring, terwijl de ander doelen nastreeft in de richting van anderen helpen, creatief bezig zijn of uitmunten in een bepaald vak. Juist deze verschillen maken motiveren zo'n werkwoord waarin maatwerk is vereist.

De herkomst van doelen die men nastreeft, is heel divers. De cultuur en omgangsvormen in de werkomgeving blijken daarin een heel dominante rol te spelen als ook de eigen werkgerelateerde wensen en behoeften. Zo heeft de eigen leeuwens een grote invloed. Ook de bereidheid om hard te werken, te leren en te excelleren bepalen de doelen die worden nagestreefd. Motivatie is volgens de huidige kennis ingebakken in de persoon zelf én het wordt beïnvloed door de omgeving.

Ingebakken

Hoe groot is de invloed van de natuurlijke aanleg, het DNA, waarmee iemand op de wereld komt in die ingebakken kant? Speelt de eigen vrije wil ook een rol bij iemands motivatiestreven op de arbeidsmarkt? Neurobiologen als Dick Swaab geven op basis van uitgebreid neurobiologisch onderzoek aan dat de invloed van de vrije wil uiterst gering is. In zijn populaire boek 'Wij zijn ons brein' licht hij dit haarscherp en overtuigend toe. Onderzoeken uit andere disciplinaire hoeken

geven echter aan dat er wel degelijk een invloed van de eigen vrije wil en dat de keuzes die iemand maakt te onderkennen is in iemands ontwikkeling en motivatie. Studies in de psychologie, sociologie en uiteraard de economie blijven aantonen dat keuzepatronen door de interactie van het individu met zijn omgeving worden bepaald. Onderzoeken binnen en tussen deze disciplines suggereren dat er wel degelijk een sterke invloed is van ontwikkeling van behoeften en de daaraan verbonden eigen wil. Ontwikkeling wordt vanuit dit denken vaak platgeslagen door het te vervatten in de maakbaarheidsgedachte. Desalniettemin is er ook in de literatuur rondom deze vakgebieden een tendens die de aanleg als bakermat van ontwikkeling benoemt. Het eigen kunnen, de natuurlijke aanleg, de talenten die iemand heeft als aanjagers van motivatie én ontwikkeling komen hierbij nadrukkelijker dan voorheen aan bod.

Rollen

De rol die iemand heeft lijkt de verbindende schakel te zijn tussen beide stromingen. De rollen die iemand heeft zijn namelijk een uitvloeisel van de natuurlijke aanleg van iemand. Tegelijkertijd komen in rollen de invloeden van de context terug. De rol die iemand heeft op de arbeidsmarkt kan een functie zijn, een taak of een positie ten opzichte van anderen. Rollen kunnen formeel zijn vastgelegd, maar kunnen ook op basis van informele verhoudingen bestaan. In een rol toont iemand zijn of haar karakter als uitvloeisel van zowel de eigen wil, doelen en drijfveren (nurture-kant) als ook van de persoonlijkheid en natuurlijke aanleg (nature). Willen en kunnen komen in iemands rol samen. De huidige denklijn rondom medewerkerseffectiviteit en -ontwikkeling (HRD / MD) dicht vanuit deze invalshoeken het karakter een dominante rol toe. Het vak HRM ontwikkelde zich naar talent management, maar er staat door deze ontwikkeling een nieuw vak op de stoep: Rolmanagement. Er zijn al boeken

verschijnen waarin dit als apart hoofdstuk is opgenomen onder het kopje Role Management and Development*.

CHIP

De hedendaagse hoogopgeleide werknemer is zich heel bewust van zichzelf en zijn mogelijke rollen. Dat blijkt uit het letterwoord waarmee de nieuwe werknemer in internationale onderzoeken wordt beschreven: de CHIP, de conscious happy independent professional. Een begrip dat ook aansluit bij het beeld dat voortkwam uit een grootschalig onderzoek (Van der Sluis & Burgers, 2010) naar beweegredenen en keuzepatronen van participanten op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het letterwoord geeft de mindset weer van de huidige werknemer, ongeacht zijn leeftijd. Keuzepatronen in werk blijken niet significant samen te hangen met geboortjaar of –periode. Generatie Y is niet per definitie de CHIP-generatie of andersom. Desondanks wordt op die manier wel vaak over de nieuwe generatie gesproken. De nieuwe werkende is een kind van deze tijd en is zich bewust van zichzelf en zijn kansen, zoekt werk waar hij zich gelukkig in voelt en dat hij leuk vindt en vindt zelfstandig zijn weg op de arbeidsmarkt.

Werken om te...

Tijdens het werkzame leven kan het werk uiteenlopende betekenissen hebben. Voor de één is het een manier om geld te verdienen, voor de ander om te (blijven) leren en voor weer een ander een manier om op een plezierige of zinvolle manier een bijdrage te leveren aan de maatschappij of het milieu.

- Dit type beweegredenen rondom werkprocessen kennen daarom ook vele kleuren en maten. Uit onderzoeken naar deze werkwaarden blijkt dat mensen met goede startkwalificaties over de

jaren heen structureel andere motieven hebben om te werken dan degenen met slechte startkwalificaties. Naast deze weinig verrassende uitkomst, geven recente metingen gerichtere houvast voor werkgevers. Hieruit blijkt dat over de hele linie, dus onder alle groepen van het arbeidspotentieel, vooral de sociale aspecten van het werk motiverend kunnen zijn. Een passende beloning en oprechte waardering voor het geleverde resultaat zijn net zo belangrijk om gemotiveerd personeel te krijgen. Deze boodschap uit onderzoek van eigen bodem (Van der Sluis, 2010) werd vergezeld van een aantal andere inzichten over huidige beweegredenen om te werken. Mensen werken ook om

- eigen verantwoordelijkheden te hebben waarvoor ze beloond worden
- het beste uit zichzelf te halen
- zinvol en betekenisvol werk te verrichten
- werkprocessen te doorzien en daardoor te leren
- te kunnen reflecteren op eigen gedrag en persoonlijkheid.

Recent onderzoek van David Montgomery en Catherine Ramus dat in het voorjaar van 2011 is gepubliceerd in het vooraanstaande vaktijdschrift The Academy of Management Learning & Education, geeft een soortgelijk beeld van werkende Amerikanen. Zij zoomen echter in op de motieven van een specifieke groep: bedrijfseconomen en -kundigen met een HBO/WO-diploma. Hun analyse is dat de volgende top 10 kan worden gemaakt van huidige motieven onder deze groep hoogopgeleiden.

Intellectuele uitdaging	1.00
Geografische ligging	0.81
Financiële arbeidsvoorwaarden	0.81

* zie bijvoorbeeld Pettinger, Richard (2010), Organizational Behaviour -Performance Management in practice, Routledge, UK

Ethische reputatie	0.77	gemotiveerder en productiever hij is”, is de
Zorg voor medewerkers	0.76	gedachte. Het subjectieve welbevinden van
Mensen in de organisatie	0.69	een medewerker, ofwel hoe iemand in z'n vel
Leermogelijkheden op het werk	0.67	zit, wordt als voedingsbodem gemarkeerd voor
Type functie	0.62	motivatie. In navolging hiervan veronderstellen
Ontwikkelmogelijkheden	0.60	steeds meer wetenschappelijke onderzoeken
Organisatiedynamiek & -cultuur	0.59	dat medewerkers die goed in hun vel zitten
Werkgerelateerde reistijd	0.59	gemotiveerder en productiever zijn dan
Omgang met natuur en milieu	0.55	medewerkers die mentaal minder sterk zijn.
Omgang met extern betrokkenen	0.52	Medewerkers motiveren begint vanuit die
Economisch verantwoord handelen	0.50	gedachte dan ook met 1) het selecteren van

Managementinformatie

Beide onderzoeken suggereren dat de inside-out gedachte als motor van motivatie springlevend is. Tegelijkertijd wordt er gerefereerd aan externe factoren die mensen motiveren. Daarmee komt de outside-in gedachte rondom motiveren ook aan het licht. De lijstjes geven een eigentijds beeld van de motieven van mensen om in beweging te komen. Het is belangrijke informatie voor werkgevers! Huidige professionals op de arbeidsmarkt zoeken nu vanuit deze aspecten een werkgever die bij hem of haar past. Dit geldt voor alle groepen professionals op de arbeidsmarkt, ongeacht leeftijd en het type dienstverband. Zij kiezen hun eigen weg en bepalen daarin hun eigen keuzes langs de hierboven beschreven routes. Alleen als de werkgever in staat is om bij dat waardesysteem aan te sluiten, wordt de organisatie een interessante loopbaanpartner voor het individu. Zo niet, dan gaat hij zijn eigen weg. Er zijn voorbeelden te over van zeer gemotiveerde zpp'ers.

Motivatie-indicatie

Hoe kun je gemotiveerde medewerkers herkennen? Alleen door hun goede prestaties en bevoegenheid of ook aan andere aspecten? De laatste inzichten in vakpublicaties van the Academy of Management laten zien dat *happiness* op dit moment in wetenschappelijke onderzoeken als indicator van motivatie wordt gezien. “Hoe gelukkiger de mens, hoe

gemotiveerder en productiever hij is”, is de gedachte. Het subjectieve welbevinden van een medewerker, ofwel hoe iemand in z'n vel zit, wordt als voedingsbodem gemarkeerd voor motivatie. In navolging hiervan veronderstellen steeds meer wetenschappelijke onderzoeken dat medewerkers die goed in hun vel zitten gemotiveerder en productiever zijn dan medewerkers die mentaal minder sterk zijn. Medewerkers motiveren begint vanuit die gedachte dan ook met 1) het selecteren van mentaal sterke en gelukkige mensen, 2) het voeden van het welbevinden van medewerkers, en 3) het signaleren van negatieve sentimenten en sturen op positieve gevoelens bij medewerkers. Van managers wordt deze 'softe' benadering steeds meer verwacht. Goede managers hoeven nog geen sociaal-psychologische hulpverleners te worden, maar zijn wel professionals die oog hebben voor de mens achter de medewerker. Sensitiviteit voor emotionele signalen van medewerkers is daarbij uiterst belangrijk.

Of deze redenering en managementstijl ook in Nederland een grote vlucht zal nemen, is ondanks onze nuchtere inslag zeer waarschijnlijk. De vraag is wanneer en op welke manier deze zachte kant van leidinggeven en motiveren als harde competentie gaat gelden.

Talent en motivatie

De zoektocht in veel bedrijven naar getalenteerde medewerkers zal zich door bovenstaande inzichten ontwikkelen naar een zoektocht naar gemotiveerd personeel, want zo blijkt: Talent is niet zo beslissend in een carrière als motivatie. Bovendien is niet getalenteerd zijn geen excuus om niet productief, inzetbaar of succesvol te zijn. Er zijn heel veel mensen op de arbeidsmarkt – de sport- en muziek-wereld is een ander verhaal – die heel waardevol zijn op basis van hun motivatie, hun karakter. Talent is sowieso relatief. Het is de bedrijfscontext die het talent van iemand bepaalt, niet omgekeerd. Niemand is een loslopend talent, ook al ben je

de vlotste jongen van de klas. Het komt op de match aan, de 'fit' van een individu met een werkomgeving. Voor sommigen of in sommige situaties is dat even zoeken, maar het loont de moeite om die zoektocht te ondernemen. Het is daarbij geen schande om te ontdekken dat iemand ergens niet past. Werkgevers hebben daarin een belangrijke rol. Zij moeten zich afvragen welke mensen bij hen passen en hoe ze er voor zorgen dat ze die mensen bereiken. Ze kunnen er ook toe bijdragen dat werknemers inzicht krijgen in hun eigen motivatie om te werken, hun werkwaarden. Bedrijven die daar goed in zijn hebben een unique selling proposition tegenover potentiële werknemers.

Slotaccord

Motiveren is het aanwakkeren van de aanwezige passie, het aanspreken van talent, het bemoedigen, het stimuleren van effectief gedrag dat bij de persoon past en het 'aanmoedigen' van de ontwikkeling van kwaliteiten. Ontwikkeling is worden wie je bent. Mensen die werken, ontwikkelen zich doordat ze tijdens dat arbeidsproces ontdekken waar hun hart ligt, wat hen inspireert, waar zij energie van krijgen. Door te werken leren

zij zichzelf kennen. Zij ontdekken wat hen beweegt, motiveert. Werken helpt mensen om hun drijfveer te vinden en om een identiteit op te bouwen.

Een motivatie-analyse aan de hand van bovenstaande inzichten en een degelijke motivatiescan kan het welbevinden en de drijfveren en beweegredenen van medewerkers blootleggen. Daarmee kunnen aanbieders van arbeidskracht –ondernemers, bestuurders, leidinggevenden, directeuren en andere medewerkers op de arbeidsmarkt worden ondersteund in het vinden van hun kracht, het ontdekken van hun werkmotor.

Daarmee komen we bij het hart van motivatie; de rollen die bij iemand passen, de bestemming. Een analyse van deze bestemming is een ontdekkingstocht die kan leiden tot een waardevolle reis binnen één bepaalde organisatie of binnen één sector maar kan ook leiden tot een ontdekkingstocht met uiteenlopende en wisselende plaatsen van bestemming. Hoe de reis ook verloopt, als het hart van de arbeidskracht blijft kloppen, zal het een waardevolle reis blijken te zijn. U bent uw eigen reisleider, maar ook die van uw medereizigers. Goede reis! ■



Prof. Dr. Lidewey E.C. van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit

■ Carla Wijers en Jolanda Botke

In gesprek met Manon Ruijters

Tussen welzijn en wijsheid; over de ecologie van het leren

“Het leren is me niet altijd even gemakkelijk afgegaan. Als kind was ik er één van de ‘te speelse’ soort.”

Manon Ruijters (1967) is adviseur Leren en Organisatieontwikkeling bij Twynstra Gudde, auteur van het boek *Liefde voor leren* (2006) en sinds kort Lector aan de STOAS Hogeschool. Een vrouw die gaat glimmen als het onderwerp van gesprek de vele bekende en vooral de nog onbekende facetten van het leren en ontwikkelen is. Voor haar staat vast dat leren een basisbehoefte van iedereen is. “Net zoals je eten en drinken nodig hebt om je fysiek goed te voelen, heb je leren en ontwikkelen nodig om je psychisch wel te bevinden. Leren en ontwikkelen zijn kernprocessen in ons leven. Ze geven ons de mogelijkheid om te gaan met steeds nieuwe uitdagingen.”

Dat betekent niet dat leren altijd leuk is of moet zijn. Leren doen we vooral daar waar we het nog niet weten, waar we op zoek zijn naar de antwoorden, de structuren, de verbanden, daar waar het raakt of schuurt en wringt. Terugblikkend op haar schooltijd merkt Manon Ruijters op: “In tegenstelling tot mijn broer moest ik er hard voor werken. Ik tekende liever



Manon Ruijters

of knutselde eindeloos. Uitdagingen, hard mijn best doen en het dan redden; dat zat er al jong in." Deze schoolervaringen hebben wellicht aan de basis gestaan van haar fascinatie voor leren en hebben haar focus op ontwikkeling mede vorm gegeven. Ze verwijst naar Carol Dweck die twee manieren van kijken naar je eigen talenten onderscheidt, de fixed en de growth mindset. Mensen met een fixed mindset geloven dat hun talenten en capaciteiten een gegeven zijn en niet dus ontwikkelbaar. Als gevolg hiervan hebben deze mensen de neiging hun capaciteiten steeds opnieuw te bewijzen en niet door de mand te vallen. Grote uitdagingen zijn voor hen niet prettig. Als het dan niet (meer) lukt, zijn ze misschien toch niet intelligent genoeg (denken ze). Het grote voordeel van haar moeite met leren was dat "goed gedaan" werd vervangen door "maar je hebt wel je best gedaan..." Deze vorm van feedback is één van de aspecten die bijdragen aan de growth mindset, waar Manon zichzelf meer herkent. Mensen met een growth mindset gaan ervan uit dat capaciteiten en intelligentie ontwikkelbaar zijn. Deze mensen genieten van uitdagingen, hebben die zelfs nodig. Groei is daar immers het gevolg van, aldus deze groep mensen.

Een nieuwe uitdaging dient zich aan. Op 21 maart 2011 sprak Manon Ruijters voor het lectoraat 'Ecologie van het leren' bij STOAS Hogeschool haar inaugurele rede uit. Een prikkelende rede over het oprekken van leren, over grote begrippen als welzijn en welvaart, distantie en verbinding, complexiteit en ecologie.

"Als studenten mij de afgelopen maanden vroegen wat ecologie van het leren was, gaf ik aan dat ik nog vier jaar de tijd heb om daarachter te komen."

Waar zit voor Manon Ruijters de uitdaging in de aanvaarding van het lectoraat 'Ecologie van het leren'? Na een korte stilte steekt ze van wal. Ze is gevraagd voor dit lectoraat. Op haar

tegenvraag waar het onderzoek dan over zou moeten gaan, waar STOAS behoefte aan heeft ("een typische adviseursvraag"), kreeg ze te horen dat het de bedoeling was dat zij dat zou bepalen. Het onderzoeksprogramma van haar lectoraat zou zich daarom logischerwijze richten op leiding geven aan leren en organisatie-ontwikkeling. Het begrip 'ecologie' is nieuw en door STOAS op haar pad gekomen. "Ik ben groot geworden met het kijken naar de diversiteit van mensen, met aandacht voor welzijn en gezondheid. Nu is daar ineens het 'groene' vak en het woord 'ecologie'."

De associatie met 'groen' en 'duurzaamheid' wordt door mensen in haar omgeving snel gemaakt, maar dan met cradle2cradle en afvalscheiding. De zoektocht naar de ecologie van het leren vliegt Manon echter van een andere kant aan. Het gaat over de essentie van leren en ontwikkelen en in de kielzog van haar leermeester Robert Jan Simons, natuurlijk over het 'oprekken' van leren. "We hebben zo veel opvattingen die over leren gaan die eigenlijk belemmerend zijn in het denken over leren. Het gaat er meer om die belemmeringen ('ketens') eraf te halen dan om iets anders doen". Enthousiast spreekt ze daarbij over het werk van Guy Claxton waar ze in haar zoektocht tegenaan is gelopen. Over zijn vier vormen van leren: formeel, informeel, imaginair en intuïtief leren, waarvan de eerste twee de meeste aandacht krijgen, en de laatste twee vergeten worden. "Het zijn vormen van leren die, bij mij ook 'intuïtief' de kern raken. Eén van mijn eerste gedachten was: als we deze vier vormen van leren allemaal even serieus nemen, dan zouden zoveel méér mensen zichzelf slim vinden."

"Het gaat om het vormgeven van leren en ontwikkelen met als ondergrens welzijn en als bovengrens wijsheid."

Het is voor Manon een basisvoorwaarde dat leren en ontwikkelen bijdragen aan het levensgeluk, aan het welzijn van mensen. Zodra

leren in de weg gaat staan van welzijn, zijn we toch echt iets verkeerd aan het doen! Naast 'welzijn' plaatst ze het begrip 'wijsheid', het integreren van je kennis en ervaring op zo'n manier dat je die kunt inzetten ten behoeve van je eigen welzijn, maar ook ten behoeve van het gemeenschappelijk belang. Daar zit een verbinding naar een meer duurzame wereld. "Misvorming van het leren heeft verregaande impact op welzijn. Het is niet mijn bedoeling om een nieuwe theorie over het leren te ontwikkelen. Het gaat mij slechts om het recht doen aan leren en ontwikkelen in al zijn diversiteit en vormen. Daarvoor is het nodig de kettingen af te werpen, leren en ontwikkelen de vrijheid te geven. We moeten voorkomen dat we grote delen van het leren laten liggen, het leren en ontwikkelen uitkleden, in allerlei harnassen drukken of versimpelen. Telkens weer gaat het erom om op elke plek en bij elke mens en elk vraagstuk te kijken naar wat er al is en waar je naar toe wilt. Het gaat erom mindsets die in de weg staan op te ruimen en het leren en ontwikkelen met de grootst mogelijke zorg en aandacht vorm te geven", aldus Manon in haar inaugurele rede.

"De combinatie van ecologie en leren voedt."

De ecologie van het leren, de zoektocht naar het verbinden van 'zin' en 'zijn', naar ruimte scheppen voor ontwikkeling en wijsheid is begonnen met veel vragen. Studenten grinniken er wel eens om als ze als antwoord op vragen zegt: "Dat weet ik nog niet." In de academische wereld is het not done om dat te zeggen. Maar gaat het leren niet juist over het niet weten?!

Inmiddels is dat niet-weten al wat meer gekaderd en ligt er een eerste verkenning van de ecologie van het leren in de vorm van een inaugurele rede. In die inaugurele rede verkent ze de ecologie van het leren aan de hand van drie vragen:

- Hoe holistisch benaderen we het leren?

Kunnen we de complexiteit van leren en ontwikkelen te omvatten door naast intellectueel en informeel leren ook het imaginaire en intuïtieve leren (weer) een plek te geven?

- Wat betekent systemisch kijken naar leren? Welke verbanden zien we wanneer we aandacht geven aan meerdere dimensies: het inter-menselijke, de tijd, de ruimte, de muze (spel en inspiratie) en de natuur (de aard)?
- En hoe organisch organiseren we dat leren? Hoe verliezen we de 'natuur' niet uit het oog? Door welzijn als ondergrens te nemen en de wijsheid als streven en daarmee te bouwen aan een meer duurzame wereld.

"Ik moet bekennen dat ik er altijd een beetje van in de war raak, van dat idee van een visie-op-leren."

In het tweede deel van de inaugurele rede vertelt Manon iets over haar plannen binnen het lectoraat. Over leren en ontwikkelen op individueel, collectief en organisatieniveau. Over onderzoek naar de beelden die mensen van leren hebben en de manier waarop dat hun eigen ontwikkeling beïnvloedt, maar ook de manier waarop ze leren en ontwikkelen van anderen begeleiden en naar de zoektocht waar we het eigenlijk over hebben als het gaat over visie-op-leren.

"Ik weet niet precies hoe het werkt, maar als iemand het heeft over een visie op leren raak ik het gevoel erbij heel snel kwijt en snap niet waar we het eigenlijk over hebben. Een gevoel van vervreemding. Herken je dat? Wat zou daar eigenlijk in moeten staan, in zo'n visie-op-leren? Hoe maak je zoiets in vredesnaam betekenisvol? Hoe dichterbij je komt bij de mensen die het leren en ontwikkelen organiseren, hoe moeilijker die discussies worden. Vaak zeggen visies op leren zo weinig. Je kunt er bijna niet tegen zijn. Ze vertegenwoordigen ook vaak de state of the art

in ons vak. Iedereen onderschrijft ze. We lijken op één lijn te zitten. Als je vervolgens echter een begeleider aan het werk ziet, dan zit daar zo veel nuance in, dan blijken al die begeleiders, coaches, docenten zo verschillend. Daar zit veel meer rijkdom in, dan in die beschreven visies. Waar ik benieuwd naar ben is waar die verschillen vandaan komen en hoe je het gesprek erover kunt voeren. Omdat daar zowel de hindernissen zitten als de collectieve waarde. Waarschijnlijk moet je dan terug naar opvattingen over leren en dat blijkt een kwetsbaar en moeilijk te benaderen onderwerp.”

“Ik hoop echt iets te vinden waardoor ik mensen kan verleiden hun eigen leren en ontwikkelen te onderzoeken.”

Over haar ambitie, haar droom zegt Manon: “Mijn wensen zitten op de drie vlakken van mijn onderzoekthema’s in het lectoraal. Ik hoop echt iets te vinden waardoor ik mensen kan verleiden hun eigen leren en ontwikkelen te onderzoeken. Waardoor dat echt inspirerend is om te doen. Waardoor een beeld ontstaat waar je echt graag naar toe wilt en inzichten die je echt verder helpen in je eigen ontwikkeling en je bijdrage aan de ontwikkeling van anderen. Ecologie van leren geeft daarbij een breder kader dan het kader dat ik hanteerde in *Liefde voor leren*. Dat gaat bijvoorbeeld ook over vragen als: Hoeveel tijd heb jij nodig voor dingen?, Wat is jouw ritme?, In welke omgeving leer jij graag?, Wat doen de muzes voor jou? of liever, Wat is de muze in jou? Dat niet-weten gewoner wordt, evenals nieuwsgierig zijn. Het zou mooi zijn als een stevig onderzoek van eigen leren en ontwikkelen standaard in een leraren- of trainersopleiding zou zitten”.

“Het tweede onderzoekthema vind ik heel spannend: Kun je iets leren van projecten en programma’s? Vooral omdat onze project- en programmaleiders op de rem gaan staan, want hier zit een maximaal dilemma tussen beheersen

en loslaten. Toch zou het fantastisch zijn als we dat voor elkaar zouden krijgen. Dan kunnen we leren en werken op een hele mooie en flexibele manier in organisaties met elkaar combineren” Het derde thema komt terug op haar zoektocht naar waar het eigenlijk over gaat bij een visie-op-leren. Manon haalt Peter Senge aan om een ambitie op dit terrein te formuleren:

“Senge zegt: ‘Een visie op leren moet je zo blij maken dat je daarvan in beweging komt en denkt. Ik ga alles doen om dat te realiseren’. Ik zou het echt mooi vinden om dat te ontwikkelen met een organisatie. Voor mij is het absoluut een voorwaarde dat we vertrekken vanuit het eindpunt (Waartoe? Waar gaat dit leren over?), in plaats van vanuit theorieën over leren. Dan wordt een MBO Techniek ook echt wat anders dan een mbo Verpleegkunde. Dat zou wel gaaf zijn.”

Het vervolg

Er is nog zo veel te ontdekken, te delen aan kennis, inzichten, gedachten en nieuwe perspectieven. Eén gesprek is te kort voor de prikkelende thema’s die Manon aandraagt. Thema’s die voor iedereen die met leren en ontwikkelen bezig is en geïnteresseerd is de ontwikkeling van een ecologische kijk op leren, inspirerend zijn. In de volgende uitgaven van TvOO zetten we ons driegesprek voort. Over leren en ontwikkelen, over verbinding en distantie, over beheersen en loslaten, over de ecologie van het leren gericht op individueel-, groeps- en organisatieniveau. ■

Carla Wijers is Associate Dean Personal Development & Research TSM Business School (www.tsm.nl.) Jolanda Botke is manager Innovatie & ontwikkeling bij Bureau Zuidema en bestuursondersteuner bij VETRON

■ Alexander van den Berg

Motivatie in de wetenschap

Nieuw onderzoek naar motivatie levert weinig tot geen nieuwe theorieën op. Dat is goed. Er zijn al voldoende theorieën over motivatie. Nu is het zaak om de waarde van die theorieën aan te tonen, en ze samen te voegen.

Als *HR Developer* heb je een interessante baan; het ontwikkelen van mens en organisatie. Een aanzienlijk deel van het dagelijkse werk bestaat dan uit het motiveren van mensen, of anders wel het voorkomen dat mensen worden gedemotiveerd. Zonder gemotiveerde mensen is het moeilijk ontwikkelen. Juist in tijden als deze zijn ontwikkeling en motivatie van belang. Economische crises vragen veel van mens en organisatie en om het hoofd boven water te houden moet je gezamenlijk flink spartelen. De druk levert gebrek aan motivatie, weerstand tegen verandering en klaaggedrag op. Probeer dan maar eens mensen te motiveren en met plezier naar hun werk te laten komen. Je verdiept je dus in motivatietheorieën.

Onderzoek naar motivatie heeft de afgelopen decennia een veelheid aan inzichten en theorieën opgeleverd. Deze zijn soms zo verschillend van aard, dat ze moeilijk te verenigen zijn. Dat maakt het begrip motivatie verwarrend en moeilijk toepasbaar in de praktijk. Wat is de status van motivatie-onderzoek? Gaat het nog ingewikkelder worden of komen de onderzoekslijnen meer naar elkaar? Levert motivatie-onderzoek nog wel (meer) praktische toepassingen op?





De geschiedenis van motivatie

Er wordt al over motivatie nagedacht sinds de mens over zichzelf nadenkt. Volgens de Bijbel is "het vlees zwak", de oude Griekse filosofen spraken over motivatie in termen van hedonisme en eudaemonia (letterlijk, beschikken over een "goede geest") en René Descartes zag in de mens dierlijke reflexen gecombineerd met een vrije ziel (Mook, 1996). De grondleggers van de psychologie, waaronder Freud en James, hebben ook hun zegje gedaan over motivatie. De gehele theorie van Freud was zelfs sterk gebaseerd op (onbewuste) motieven.

Daarna is motivatie afwisselend prominent en vrijwel afwezig op de onderzoeksagenda geweest. Motivatie is de afgelopen eeuw twee keer naar de achtergrond verdwenen. De eerste keer was in de eerste helft van de vorige eeuw, onder invloed van het behaviorisme. In het behaviorisme was er, als reactie op theorieën zoals die van Freud, enkel aandacht voor waarneembaar gedrag en werd er geen waarde gehecht aan emoties, gedachten en andere innerlijke roerselen. De tweede keer dat motivatie naar de achtergrond verdween, was in het cognitieve tijdperk van de psychologie, met name in de tachtiger jaren van de vorige eeuw.

Hoe kan het gebeuren dat zo een intuïtief zinvol begrip als motivatie minder aandacht krijgt? Motivatie is een complex en moeilijk grijpbaar begrip, zo blijkt uit onderzoek en de praktijk. Juist vanwege die complexiteit en ongrijpbaarheid gaan wetenschappers op zoek naar meer aanwijsbare en eenvoudiger verklaringen van gedrag. Bekijk de diverse theorieën over motivatie maar eens: het zijn er veel, ze zijn vaak ingewikkeld, ze zijn nooit compleet en ze zijn slechts gedeeltelijk onderbouwd door onderzoek (Drenth, Thierry en De Wolff, 1995).

De theorieën over motivatie van de afgelopen decennia zijn legio. Alle hebben een eigen

perspectief op mens en motivatie. Zo zijn er de behoeftetheorieën, waaronder de Piramide van Maslow, meer cognitief georiënteerde theorieën, zoals de *Goal Setting Theory* en de Verwachtingstheorie van motivatie, persoonlijkheidstheorieën die individuele verschillen in motivatie trachten te verklaren, zoals de *Big Five* of MBTI, of contextuele theorieën die motivatie meer verklaren door de omstandigheden van de mens en processen van conditionering, zoals het *Job Characteristics Model* en leertheorieën. Zo kunnen we nog wel even doorgaan. Voor zowel de onderzoeker, als voor de *HR Developer* bleek het moeilijk hier overzicht op te houden en zinvolle invulling aan te geven in de praktijk.

Sinds de negentiger jaren van de vorige eeuw krijgt motivatie weer meer en meer aandacht. Dit kwam onder andere doordat het gedrag van mensen zonder het begrip motivatie moeilijk verklaarbaar bleek, maar ook omdat er nieuwe inzichten opkwamen en met statistische methoden complexer onderzoek mogelijk werd. Er zijn niet zo zeer nieuwe ideeën over motivatie bij gekomen, als wel dat er met onderzoek is voortgebouwd op bestaande theorieën (Latham en Pinder, 2005). Wat heeft dat opgeleverd?

De status van motivatie

Allereerst is het van belang gebleken om het kaf van het koren te scheiden, oftewel aan te geven welke theorie valide is en welke niet. Dat is niet zo makkelijk, aangezien een motivatietheorie niet waar of onwaar is, maar gedeeltelijk waar en gedeeltelijk onwaar. Ditzelfde kan gezegd worden over de bruikbaarheid van een theorie. De ene theorie is meer waar en toepasbaar dan de andere. In de loop van de laatste drie decennia is een aantal theorieën over motivatie regelmatig als waardevol bestempeld (Locke en Henne, 1986; Drenth, Thierry en De Wolff, 1995; Miner, 2003; Latham en Pinder, 2005). Door de oogcharen gezien worden de *Social Cognitive*

Learning Theory en de *Goal Setting Theory* het vaakst en het meest constant als waardevol bestempeld. *Expectancy Theory* en *Equity Theory* worden wisselend maar nog steeds als waardevol bestempeld.

Zijn we er dan, als we weten welke theorieën het meest valide en bruikbaar zijn? Nee. De theorieën zijn nog te eng. Stel, je motiveert je mensen door ze doelen te laten stellen. Wat doet dat met het rechtvaardigheidsgevoel van die mensen?, oftewel, Hoe verhouden *Goal Setting Theory* en *Equity Theory* zich tot elkaar? De belangstelling voor synthese tussen diverse theorieën is steeds meer te zien. Daar zijn ook al stappen in gezet door diverse onderzoekers (Ryan en Deci, 2003; Locke en Latham, 2002; Steel en König, 2006). De onderzoekslijnen lopen dus meer en meer naar elkaar toe.

Een synthese tussen bestaande motivatietheorieën is een mooie stap voorwaarts, maar daarmee ben je er nog niet. Verschillende onderzoeken tonen aan dat ze na deze synthese nog niet valide en uitputtend genoeg zijn, oftewel als je bij je team alles in kaart hebt gebracht volgens zo'n nieuwe theorie, dan nog verklaar en voorspel je de motivatie en prestatie van de mensen maar matig. Hoe komt dat?

De theorieën zijn nog steeds te eng. Er is in bestaande theorie weinig aandacht voor de invloed van affect, neurologische processen, bewuste en onbewuste cognitieve processen, de context van de mens en gewoontegedrag. Er bestaan over al deze zaken al theorieën, maar ze zijn nog weinig in verband gebracht met motivatie. Naar dit verband is momenteel veel onderzoek gaande. Een aantal interessante ontwikkelingen op dit terrein licht ik hier graag toe.

Een van deze ontwikkelingen komt voort uit hersenonderzoek. In het brein ligt het limbisch systeem, dat met name een belangrijke rol

speelt bij gevoel en geheugen. Onderzoekers zijn er achter gekomen dat het gevoelsstelsel bestaat uit twee subsystemen; *wanting* en *liking* (Berridge et al., 2009). De laatste, *liking*, geeft aan hoe prettig of onprettig iets is. *Wanting*, daarentegen, geeft aan hoe graag we iets willen. Kortom, *wanting* is een vorm van motivatie. Over het algemeen komen *wanting* en *liking* overeen en leren die systemen van elkaar. Dan doen we, simpel gezegd, de dingen waar we blij van worden. Soms is dit niet het geval en dan doen we dingen waar we niet blij van worden. Die motieven en gedragingen kunnen schadelijk en hardnekkig zijn, zoals bij een verslaving. Tevens is aangetoond dat dit *wanting* niet geheel overeenkomt met het gemotiveerd raken door het bewust en rationeel stellen van een doel; *wanting* is een meer geconditioneerde en "onbewuste" vorm van motivatie ten opzichte van een bewuste wens. Deze theorie verklaart dus waarom we gemotiveerd dingen doen (*wanting*) waar we niet blij van worden (*liking*) en die we eigenlijk niet willen doen (wens) (Litt, 2010). Tevens vertelt deze theorie dat we meer onbewuste vormen van motivatie en de conditioneringsprocessen waarmee ze tot stand komen, niet mogen onderschatten in motivatie.

Een andere ontwikkeling is onderzoek naar de relatie tussen cognitieve belasting en motivatie. *Cognitive Load Theory* geeft aan dat we beperkte cognitieve capaciteiten hebben en dat het overbelasten van die capaciteiten slecht is voor de prestaties. De theorie is oorspronkelijk gericht op het doseren van informatie om leerprocessen te optimaliseren. Nieuw onderzoek toont aan dat de cognitieve belasting ook invloed heeft op de motivatie (Kalyuga, 2011; Paas et al., 2005). Te veel belasting leidt tot frustratie. Te weinig belasting leidt tot verveling. Dit ondersteunt de perspectieven op motivatie, prestatie en welbevinden van Van den Berg (2006), Pink (2009) en Csikszentmihalyi. Deze laatste onderzoeker is bekend als de ontdekker van *flow*, de toestand waarin je

opgaat in een activiteit en die veel voldoening geeft (Nakamura en Csikszentmihalyi, 2002).

Tot slot hebben Steel en Konig (2006) een mooie en bruikbare integratie van diverse motivatietheorieën voorgesteld, met hun *Temporal Motivation Theory*. De basis van deze theorie wordt gevormd door pico-economie, verwachtingstheorie, prospect-theorie en behoefte-theorie. Het resultaat is hieronder te bewonderen:

$$\text{Utility} = \sum_{i=1}^k \frac{E_{\text{CPT}}^+ \times V_{\text{CPT}}^+}{Z + \Gamma^+(T-t)} + \sum_{i=k+1}^n \frac{E_{\text{CPT}}^- \times V_{\text{CPT}}^-}{Z + \Gamma^-(T-t)}$$

Op het eerste gezicht lijkt het er niet eenvoudiger op te worden. Het voordeel van de formulering van deze theorie is dat hij sterk kwantitatief van aard is en daardoor makkelijk te onderzoeken en toepasbaar is. Als je je verdiept in deze theorie dan blijkt het met de complexiteit ook wel mee te vallen. De details uiteenzetten gaat voor hier te ver, maar het komt erop neer dat deze theorie een aantal voordelen heeft ten opzichte van andere theorieën. De theorie gaat over zowel de verwachting als de waarde van de gevolgen van ons gedrag. Hierin worden niet alleen de positieve, maar ook de negatieve gevolgen van het eigen handelen onderscheiden (oftewel *approach* en *avoidance* motieven). Tevens houdt de theorie rekening met de individuele verschillen in deze motieven, oftewel de sterkte van de behoeften die een persoon heeft. Daarnaast maakt de theorie verschil in korte en lange termijn motieven, als wel de individuele verschillen waarin we gevoelig zijn voor korte en lange termijn motieven.

Temporal Motivation Theory bewijst zich op steeds meer terreinen. Eén van die terreinen is het verklaren van procrastinatie, oftewel een verklaring voor het uitstellen van belangrijke taken tot het laatste moment. Het komt erop

neer dat lange termijn doelen minder motiveren ten opzichte van korte termijn geneugten. De motivatie voor het lange termijn doel neemt steeds meer toe naarmate de deadline nadert. Verder onderzoek zal aantonen of deze theorie zijn belofte waarmaakt.

Hoe verschillend bovenstaande voorbeelden ook zijn, ze tonen aan dat de onderzoekslijnen duidelijk naar elkaar toe lopen. Waar tot een tijd geleden de onderzoekers binnen hun eigen vakgebied bleven en erop uit waren om elkaars theorie te ontcrachten, zoeken ze nu meer naar de punten waarop ze elkaar aanvullen en de synthese (Latham en Pinder, 2005; Steel en Konig, 2006). Er bestaat zelfs een woord voor het verschijnsel dat theorieën uit verschillende disciplines samenvallen waardoor een gemeenschappelijk kader voor verklaringen ontstaat; consilience (Wilson, 1998).

De toekomst van motivatie

Motivatie zal een belangrijke rol blijven spelen in ontwikkeling van mens en organisatie. *Organizational Behavior* is een volwassen vakgebied geworden waarin motivatie een centrale rol heeft. De bestaande motivatietheorieën zullen in de toekomst nog meer geïntegreerd worden. Naast integratie van bestaande motivatietheorieën kunnen we meer integratie met andere theorieën verwachten (Latham en Pinder, 2005). Feitelijk gaat het om syntheses die ons de oorzaken en gevolgen van motivatie duiden. Denk aan de samenhang tussen motivatie en prestatie, of de samenhang van motivatie met affect (stemming en emotie) en context. Het belang van context, waaronder taakkenmerken en cultuur, wordt bijvoorbeeld steeds meer ingezien.

Andere actuele begrippen, zoals geluk, vitaliteit en het nieuwe werken, bieden nieuwe uitdagingen en aanknopingspunten voor motivatie. Is een gelukkige medewerker meer gemotiveerd?, en andersom, leidt motivatie tot

meer geluk? Welke factoren maken mensen gelukkig en gemotiveerd? Het is geen verrassing dat er veel onderzoek is gedaan naar zaken als geluk en vitaliteit, maar wederom is de samenhang met motivatie nog niet geheel in kaart gebracht.

Ondanks dat er nog veel te ontdekken valt, is er veel bekend over motivatie. We weten welke theorieën valide zijn en we weten redelijk goed hoe bruikbaar ze zijn. Een *evidence based* praktijk is daarom mogelijk. Het toepassen van een motivatietheorie vereist altijd maatwerk, maar dan heb je ook wat. Ook in tijden van crises. ■

Literatuur

- Berg, A. van den (2006). *De organisatie van geluk. Positief management als winnende strategie*. Servire.
- Berridge, K.C., Robinson, T.E. & Aldridge, J.W. (2009). Dissecting components of reward: 'liking', 'wanting', and learning. *Current Opinion in Pharmacology*, 9, 65-73.
- Drenth, P.J., Thierry, H., & Wolff, Ch.J. de (1998). *Handbook of work and organizational psychology* (2nd edn). Hove: Psychology Press.
- Kalyuga, S. (2011). Cognitive Load Theory: *Implications for Affective Computing*. Proceedings of the Twenty-Fourth International Florida Artificial Intelligence Research Society Conference.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century. *Annual Review of Psychology*, 56:485-516
- Litt, A. (2010). Lusting While Loathing: Parallel Counterdriving of Wanting and Liking. *Psychological Science*, 21(1), 118-125.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C.K. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*.

- New York, Wiley.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, 705–717
 - Miner JB. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: a quantitative review. *Academy of management learning and education*, 2:250–268
 - Mook, D.G. (1995). *Motivation; The organization of action*. W. W. Norton & Company.
 - Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The Concept of Flow. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 89–105). New York: Oxford University Press.
 - Paas, F., Tuovinen, J., van Merriënboer, J. J. G., & Darabi, A. (2005). A motivational perspective on the relation between mental effort and performance: Optimizing learner involvement in instruction. *Educational Technology, Research and Development*, 53, 25-34.
 - Pink, D. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Trade.
 - Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An overview of self-determination theory. In E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
 - Steel, P, & Konig, C J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(4), 889.
 - Wilson, E. O. 1998. *Consilience: The unity of knowledge*. New York: Knopf.



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

Het leven is te kort
om er niet **alles uit te**
halen wat er in zit.

Petra de Ree

(1963) is oprichtster van Training & Coachingbureau de VrouwenCoach en wil dat wat zij in haar eigen leven heeft meegemaakt, delen met anderen. Petra coacht en traint vanuit haar eigen passie en gedrevenheid. Ze gelooft in het creatievermogen van elk mens. www.vrouwencoach.nl



Nieuw gedrag aanleren lukt pas als je tot de bodem gaat. Als je inzicht krijgt in iemands verlangens, denkpatronen en behoeftes. *Het Persoonlijke APK spel* is een prachtig hulpmiddel om daar achter te komen.

Leef het leven dat je wilt leven: dat is de boodschap. Het spel inspireert, motiveert en daagt uit om datgene te doen wat voor jou belangrijk is en waar je gelukkig van wordt.

Wil je meer informatie of dit spel bestellen?
Kijk dan op www.thema.nl.

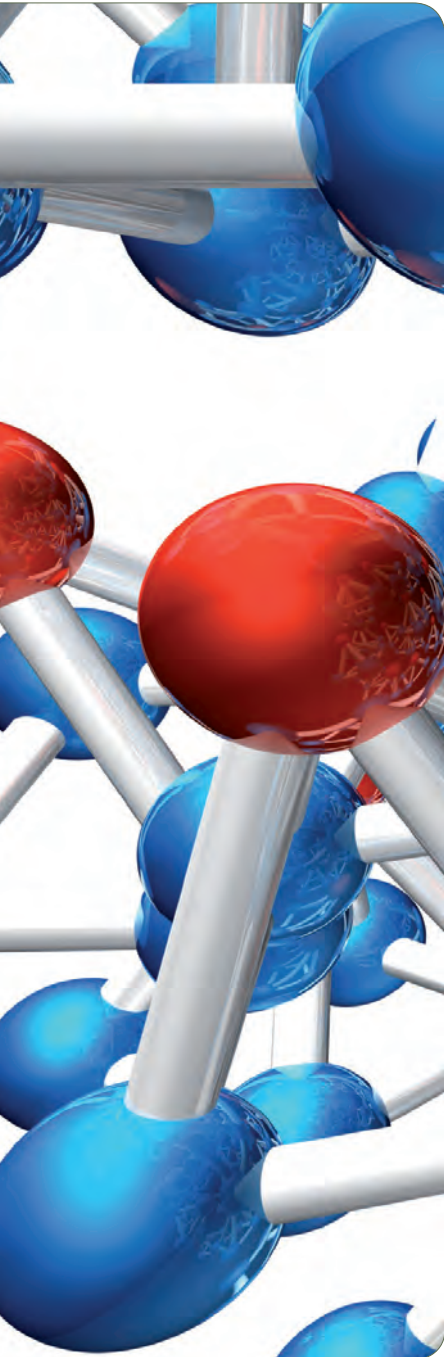


Het persoonlijke APK-spel

Petra de Ree

€ 39,95 | ISBN: 9789058714541

THEMA.



■ Paul Preenen, Annelies van Vianen en Irene de Pater

Uitdaging en motivatie:

De rol van doeloriëntaties

Als medewerkers uitdaging in hun werk ervaren, heeft dit positieve gevolgen voor henzelf en voor de organisatie. Zo leidt het uitvoeren van uitdagende taken en opdrachten tot het leren van nieuwe vaardigheden (DeRue & Wellman, 2009; Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009), meer tevredenheid met en een grotere motivatie voor het werk (Csikszentmihalyi, 1990; Judge, Bono, & Locke, 2000), en ook minder personeelsverloop (Preenen, De Pater, Van Vianen, & Keijzer, 2011).

Uitdagende taken zijn werkzaamheden die: (a) nieuw zijn, en vaardigheden vereisen die een persoon nog niet volledig beheerst; (b) iemands kunde en capaciteiten testen; (c) iemand de vrijheid geven om zelf te bepalen hoe deze taken uit te voeren; (d) een zekere mate van verantwoordelijkheid en zichtbaarheid met zich meebrengen (Van Vianen, De Pater, & Preenen, 2008). Medewerkers zien een uitdagende taak veelal als aantrekkelijk en leuk. Iets waar ze hun best voor moeten en willen doen. Het bovenstaande zou kunnen leiden tot de gedachte dat je medewerkers tevreden en gemotiveerd zijn zolang je ze uitdagende taken geeft. Zo simpel is het niet. Uitdagende taken zijn immers moeilijk

en medewerkers lopen dus het risico de taak niet goed aan te kunnen. Dit kan mogelijk leiden tot stress en juist een lagere motivatie (Taylor, 1981). Daarnaast is het in iemands werk niet altijd mogelijk om alleen maar met uitdagende taken en opdrachten bezig te zijn. Ook de saaie en routineuze taken moeten nu eenmaal gedaan worden. Deze overwegingen brachten ons tot de vraag hoe organisaties ervoor kunnen zorgen dat medewerkers gemotiveerd zijn voor zowel uitdagende als niet-uitdagende taken. Kortom, hoe kan de motivatie van mensen bij het uitvoeren van uitdagende en niet-uitdagende taken worden beïnvloed? Naar ons idee kon deze vraag niet worden beantwoord met bestaand onderzoek. Om die reden hebben we een eigen onderzoek opgezet.

Doeloriëntaties

We veronderstelden dat de mate waarin mensen gemotiveerd zijn bij het uitvoeren van een minder of meer uitdagende taak, zou kunnen afhangen van hun doeloriëntatie. Doeloriëntatie verwijst naar de onderliggende doelen die mensen nastreven in situaties waarin ze een prestatie moeten leveren (Dweck & Leggett, 1988). Er zijn grofweg twee verschillende doeloriëntaties te onderscheiden: een leeroriëntatie en een prestatieoriëntatie. Mensen met een leeroriëntatie streven ernaar hun bekwaamheden verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door zich te richten op het willen leren van nieuwe vaardigheden. Prestatiegeoriënteerde personen streven ernaar om beter te presteren dan anderen en om positieve oordelen over hun prestaties van anderen te verkrijgen (e.g., Elliot & McGregor, 2001).

Minder uitdagende taken zijn routineus en eenvoudig uit te voeren. Er zijn dus betrekkelijk weinig mogelijkheden om van deze taken te leren. Dit strookt niet met de doelen van leergeoriënteerde mensen, en de motivatie van deze mensen zal dus negatief worden beïnvloed. Een prestatieoriëntatie daarentegen

motiveert mensen om anderen te overtreffen en te laten zien hoe goed ze iets kunnen.

Een prestatieoriëntatie zou daarom juist wel motiverend kunnen werken bij het uitvoeren van minder uitdagende taken. Een weinig uitdagende taak heeft men immers snel onder de knie en deze taak biedt iemand dus een goede gelegenheid om te laten zien wat men kan. Kortom, wij verwachtten dat bij het uitvoeren van een weinig uitdagende taak de motivatie van prestatiegeoriënteerde mensen hoger zou zijn dan die van leergeoriënteerde mensen.

Omdat uitdagende taken bij uitstek leermogelijkheden bieden (Preenen, De Pater et al., 2011), veronderstelden wij dat vooral leergeoriënteerde mensen gemotiveerd zouden zijn bij het uitvoeren van uitdagende taken. Prestatiegeoriënteerde mensen zullen daarentegen minder gemotiveerd zijn, omdat ze bang zijn om te falen en zich daardoor onvoldoende op de taak kunnen concentreren. Ze raken als het ware mentaal geblokkeerd en dat drukt de motivatie om de uitdagende taak uit te voeren.

Het Onderzoek

Om de invloed van doeloriëntaties op de motivatie bij het uitvoeren van uitdagende en niet-uitdagende taken te onderzoeken, hebben we een experiment uitgevoerd. De studenten die deelnamen aan het onderzoek kregen willekeurig een weinig of juist zeer uitdagende taak toebedeeld. De weinig uitdagende taak bestond uit het ordenen van een literatuurlijst van een wetenschappelijk artikel. Een taak die, zo bleek uit vooronderzoek, studenten weinig uitdagend vinden maar die ze wel veelvuldig moeten uitvoeren. De uitdagende taak behelsde het geven van een presentatie voor een camera. Zij kregen te horen dat de opname zou worden beoordeeld door een panel van deskundigen. Dit is een taak die studenten als zeer uitdagend ervaren. Bij zowel de weinig als zeer uitdagende

taak kregen de deelnemers één van de volgende twee instructies: (1) zoveel mogelijk te leren van de taak en de taak als een goede leersituatie te zien (leeroriëntatie), of (2) zich te richten op een zo goed mogelijke prestatie en anderen het beste van zichzelf te laten zien (prestatieoriëntatie).

De resultaten van het experiment (zie figuur 1) bevestigden onze veronderstellingen. Bij het uitvoeren van de uitdagende taak waren de leergeoriënteerde deelnemers meer gemotiveerd dan de prestatiegeoriënteerde deelnemers. Mensen raken dus vooral gemotiveerd bij het uitvoeren van een uitdagende taak als de nadruk ligt op de leermogelijkheden die deze taak biedt. Bij de niet-uitdagende taak was juist het omgekeerde het geval. Bij het uitvoeren van deze taak waren de prestatiegeoriënteerde deelnemers meer gemotiveerd dan de leergeoriënteerde deelnemers. Mensen die niet-uitdagende taken uitvoeren, raken juist meer gemotiveerd als de nadruk ligt op het zo goed mogelijk presteren op de taak en het kunnen tonen van hun bekwaamheden.

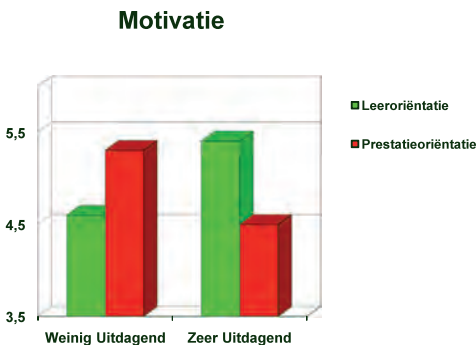
Conclusie

Eerder onderzoek heeft laten zien dat het belangrijk is medewerkers uitdaging te

bieden. Uitdagend werk heeft een positieve invloed op leren op het werk (Preenen, 2010), betrokkenheid bij de organisatie (Preenen, Van Vianen, De Pater, & Geerling, 2011), en de loopbaanontwikkeling en het behoud van personeel (De Pater, Van Vianen, Bechtoldt, & Klehe, 2009; Preenen, De Pater et al., 2011). De bestaande literatuur over de invloed van uitdagende taken op de motivatie van medewerkers suggereerde dat uitdagend werk zowel een positieve (Csikszentmihalyi, 1990) als een negatieve invloed (Taylor, 1981) kan hebben. Om deze inconsistente resultaten nader te onderzoeken hebben we een experiment uitgevoerd. Hieruit bleek dat mensen bij het uitvoeren van uitdagende taken meer gemotiveerd zijn als de nadruk ligt op de leermogelijkheden van deze taken. Mensen die niet-uitdagende taken uitvoeren zijn juist meer gemotiveerd als zij aangemoedigd worden goed te presteren ten opzichte van anderen.

Gezien het belang van uitdaging voor de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers is het raadzaam medewerkers regelmatig uit te dagen. Ons onderzoek heeft aangetoond dat bij uitdagende taken de nadruk moet worden gelegd op leren en minder op presteren. Voor leidinggevendenden is hier een belangrijke taak weggelegd. Zij bepalen immers mede of medewerkers uitdagende taken uitvoeren (De Pater, Van Vianen, & Bechtoldt, 2010), en zij communiceren met hun medewerkers over de uit te voeren taken. Leidinggevendenden zouden bij het verstrekken van uitdagende taken dus de nadruk moeten leggen op de leermogelijkheden die deze taken bieden en minder op de prestaties die geleverd moeten worden.

We hebben het vermoeden dat dit in de praktijk niet altijd zo gebeurt. Leidinggevendenden zijn nogal eens geneigd vooral het belang van het leveren van een goede prestatie te benadrukken wanneer zij hun medewerkers uitdagende opdrachten geven. Als een



Figuur 1. Effect van uitdaging en doeloriëntatie op motivatie (7-puntsschaal)

medewerker bijvoorbeeld een belangrijk project moet trekken, dan zal diens leidinggevende de medewerker willen stimuleren door het belang ervan nog eens extra te benadrukken. Deze goedbedoelde stimulatie kan echter tot gevolg hebben dat de medewerker blokkeert, de opdracht minder aantrekkelijk vindt, en uiteindelijk minder gemotiveerd is om nu - en mogelijk ook in de toekomst - een dergelijke opdracht uit te voeren. Door de focus te verleggen van een prestatieoriëntatie naar een leeroriëntatie zullen medewerkers meer gemotiveerd zijn voor uitdagende taken en uiteindelijk beter presteren op deze taken.

Hoewel we ervoor pleiten dat leidinggevenden hun medewerkers regelmatig van uitdagende opdrachten voorzien, zijn we er ons terdege van bewust dat er ook minder uitdagende, routinetaken uitgevoerd moeten worden. Leidinggevenden zullen hun medewerkers dus ook niet-uitdagende taken moeten toewijzen. De resultaten van ons onderzoek suggereren dat leidinggevenden in deze situatie de nadruk zouden kunnen leggen op het belang van een zo goed mogelijke prestatie. Het aanbrenge van een competitief element kan bij dit soort taken eveneens geen kwaad. Integendeel, het plezier in en de motivatie voor het uitvoeren van niet-uitdagende taken kan met wat competitie worden verhoogd. Ook hier zal het in de praktijk nogal eens mis gaan. Leidinggevenden zijn wellicht juist geneigd te benadrukken dat de taak eenvoudig is en door iedereen kan worden uitgevoerd. Ze willen daarmee aangeven dat de taak niet al te belastend is. Beter zou het echter zijn om het belang van de prestatie op deze taak te benadrukken. Dat motiveert!

Op grond van dit onderzoek kunnen we concluderen dat uitdagende en niet-uitdagende taken op een juiste wijze gecommuniceerd moeten worden. Bij uitdagende taken moeten de leer- en ontwikkelmogelijkheden worden benadrukt; bij niet-uitdagende taken moet het leveren van een goede prestatie op de

voorgond staan. Al met al, een behoorlijke uitdaging voor leidinggevend en in organisaties: zij moeten hun taakinstructies aanpassen aan de aard van de op te dragen taak.

Literatuur

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., & Bechtoldt, M. N. (2010). Gender differences in job challenge: A matter of task allocation. *Gender, Work & Organization*, 17(4), 433-453.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A., & Oh, I.-S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731-743.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2 * 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.
- Preenen, P. T. Y. (2010). *Challenge at work: A matter of give and take*. Unpublished dissertation, University of Amsterdam, Amsterdam.

- Preenen, P. T. Y., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E. M., & Keijzer, L. (in druk). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group and Organization Management*.
- Preenen, P. T. Y., Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Geerling, R. (2011). Ervaren uitdaging op het werk: Ontwikkeling van een meetinstrument. *Gedrag en Organisatie*, 1, 64-83.
- Taylor, M. S. (1981). The motivational effects of task challenge: A laboratory investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 255-278.
- Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Preenen, P. T. Y. (2008). Career Management: Taking control of the quality of work experiences. In J. Athanassou & R. Van Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp. 283-301). London: Springer.



Dr. Paul Preenen promoveerde in november 2010 aan de Universiteit van Amsterdam op het proefschrift *Challenge at Work: A matter of give and take*. Momenteel werkt Paul als beleidsadviseur bij het Ministerie van Infrastructuur en Milieu.



Prof. Dr. Annelies van Vianen is hoogleraar Organisatiepsychologie en programmaleider van de programmagroep Arbeids- en Organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam.



Dr. Irene de Pater is universitair docent bij de programmagroep Arbeids- en Organisatiepsychologie, Universiteit van Amsterdam.

Learning Lane 2011



'Meeting Open Minds'

**woensdag 24, donderdag 25
en vrijdag 26 augustus 2011**

Learning Lane is hét Zomerfestival voor én door professionals die zich bezig houden met HRD, Personeel & Organisatie, training, opleiding, coaching, organisatieontwikkeling en -advies! Een ontspannen manier om op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen in jouw vakgebied.

Kom kennis delen, leren, netwerken, genieten, verbinden en ontmoeten!

Traditiegetrouw wordt het festival op woensdagavond geopend met de Late Lane Academy, dit jaar is het thema van de Late Lane Academy 'Connecting Diversity'. In een bijzondere setting geven academici vanuit hun specialisme hoogwaardige, korte maar krachtige lezingen, welke worden afgewisseld met muziek. Kruipt weg in een heerlijke zitzak of pak een stoel; luister en geniet!



Donderdag en vrijdag zijn er per dag drie ronden workshops. De workshops hebben een sterk innovatief karakter en worden aangevuld met verschillende activiteiten.

Thema's: Motivatie - Playfulness - Leven en werken vanuit zijn - Nieuw Werken - Levenskunst - De betekenis van succes in organisaties - Vertrouwen - Vitaliteit

Dit alles vindt plaats in de zeer inspirerende, natuurlijke omgeving van het prachtige Landgoed de Horst!

Voor meer info en aanmelding: www.learninglane.nl





Omvang sociaal netwerk heeft positieve invloed op studieresultaten

Samenvatting promotie Lilian Eggens. 3 maart 2011. Rijksuniversiteit Groningen

In het huidige onderwijsstelsel ligt de nadruk sterk op het voorkomen van studieovertraging. Studenten worden aangemoedigd alle beschikbare tijd in hun studie te stoppen. Geen bestuursfuncties meer, liever geld lenen dan een bijbaantje... Alles om de studie zo snel mogelijk af te ronden. Het kan ook anders, ontdekte Lilian Eggens. 'Inzetten op een goede motivatie is veel effectiever.' Eggens promoveerde op 3 maart 2011 aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Eggens bekeek welke elementen het studiesucces voorspellen. Ze keek daarbij onder andere naar de prestatie-motivatie, de mate waarin de student tijd besteedt aan andere zaken dan de studie, de neiging om dingen uit te stellen en uitstelgedrag. Van deze variabelen voorspelde alleen motivatie het studiesucces. Gemotiveerde studenten halen hogere cijfers en lopen minder studieovertraging op. Eggens onderzocht tevens de persoonlijkheid van studenten. Ze gebruikt hiervoor de

'Big Five'-persoonlijkheidstheorie. Hierin vormen vijf elementen de basis van het begrip persoonlijkheid: extraversie, mildheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en autonomie. De persoonlijkheid is van invloed op de prestaties, maar niet rechtstreeks. Zo zijn zorgvuldige studenten doorgaans gemotiveerder dan studenten die hoog scoren op een van de andere kenmerken.

Een opvallende uitkomst van Eggens' onderzoek is dat emotioneel stabiele studenten doorgaans minder gemotiveerd zijn dan emotioneel instabiele studenten. 'Het kan goed zijn dat emotioneel instabiele studenten meer drempelvrees hebben. Ze zijn onzeker en nerveus over hun prestaties en compenseren dit door hard te werken en zich extra in te zetten om goed te presteren. Hun prestatie-motivatie is dus groter.'

Het onderhouden van een druk sociaal leven lijkt tot slot niet ten koste te gaan van de studieprestaties. Een relatief groot

sociaal netwerk blijkt een positieve invloed te hebben op de studieresultaten. Eggens: 'Je zou kunnen denken dat het onderhouden van al die contacten tijd en energie kost, die dus niet besteed kan worden aan het studeren. In de praktijk blijkt de grootte van het netwerk echter juist een positief effect te hebben. Hoe groter het netwerk, hoe kleiner de kans op studieovertraging. Het netwerk fungeert waarschijnlijk als vangnet, kruiwagen en als buffer tegen de negatieve gevolgen van stress.' Dit positieve effect gaat niet op bij studenten met een relatief oud netwerk. Eggens: 'Waarschijnlijk is dat omdat de verschillende leden van het netwerk in een andere levensfase zitten. Dat kan rolconflicten opleveren die van invloed zijn op het studiegedrag.'

Interventies om uitval of vertraging bij studenten te voorkomen zouden ook gericht moeten worden op de motivatie van studenten, stelt Eggens. Prestatiemotivatie heeft invloed op het studiesucces, op de neiging om dingen uit te stellen en het uitstelgedrag. Ook voor studenten zelf kunnen de onderzoeksresultaten interessant zijn, denkt Eggens. 'Het is goed dat ze zich ervan bewust zijn dat ook andere elementen een rol spelen als het gaat om studiesucces dan 'hard studeren', gemotiveerd zijn dus, en zorgen dat je alles op tijd afrondt. Ook de sociale context waarin het leren plaats vindt heeft invloed op hoe goed ze het doen.' ■



Lilian Eggens



Liegen in onderhandelingen

Samenvatting onderzoek Lukas Koning. Universiteit Leiden



Hoewel we liegen onethisch vinden (Dees & Cramton, 1991) is het toch iets dat we regelmatig doen. Onderzoek heeft aangetoond dat we gemiddeld twee keer per dag liegen (DePaulo, Kashy, Kirkendol, Wyer & Epstein, 1996). Vooral in onderhandelingen wordt vaak gelogen (Lewicki, 1983). Een

onderhandeling is een situatie waarin we tegenstrijdige motieven nastreven; enerzijds streven we ernaar onze eigen belangen te behartigen, maar anderzijds moeten we ook aan de belangen van anderen denken om een compromis te kunnen bereiken. Vooral in zulke situaties komt liegen vaak voor; met een leugen kan men het eigenbelang dienen zonder dat anderen hiervan op de hoogte zijn. Onderzoek heeft dan ook veelvuldig aangetoond dat mensen liegen om hun eigenbelang te dienen (zie bijvoorbeeld Boles, Croson & Murnighan, 2000)

Maar is eigenbelang de enige reden waarom mensen liegen of zijn er ook andere redenen? Wij stellen een instrumentele benadering van liegen voor waarin liegen gezien wordt als middel om een doel te bereiken. Een instrumentele benadering gaat er vanuit dat mensen het middel kiezen dat hen het meest effectief lijkt om een bepaald doel te

bereiken. Of men wel of niet liegt, hangt dus af van het doel dat men nastreeft. Daarnaast onderstreept een instrumentele benadering het belang van eventuele alternatieve middelen. Mensen zullen minder geneigd zijn te liegen als zij ook andere middelen hebben om hun doelen te bereiken.

In ons onderzoek hebben we aangetoond dat eigenbelang niet het enige doel is waarvoor mensen liegen. Mensen logen ook om uitbuiting te voorkomen en om een eerlijke verdeling te bewerkstelligen. Daarnaast laat ons onderzoek zien dat mensen eerder geneigd zijn te liegen als zij geen goede alternatieve middelen hebben om hun doelen te bereiken. Mensen in een zwakke, machteloze onderhandelingspositie logen vaker dan mensen in een sterke onderhandelingspositie (Koning, Steinel, Van Beest & Van Dijk 2011). Overigens was men ook vergevingsgezinder tegenover een ander die gelogen had in een zwakke onderhandelingspositie (Koning, Van Dijk, Van Beest & Steinel, 2010). Tot slot laat ons onderzoek zien dat mensen liever over hun eigen opbrengsten liegen dan over die van anderen. Liegen over de opbrengsten van anderen wekt valse verwachtingen en wordt daarom schadelijker gevonden. Ons onderzoek laat zien dat een instrumentele

benadering ons kan helpen begrijpen waarom mensen liegen of juist afzien van een leugen. Eigenbelang blijkt niet het enige motief te zijn om te liegen en leugens kunnen ook voortkomen uit andere doelen dan het vergroten van de eigen opbrengsten. Daarnaast blijkt dat ook de beschikbaarheid en effectiviteit van alternatieve middelen een grote rol te spelen bij de keuze om wel of niet te liegen. Tot slot zijn er ook belangrijke overwegingen om niet te liegen, bijvoorbeeld omdat het valse verwachtingen opwekt bij anderen. Een instrumentele benadering houdt rekening met al deze factoren en is daarom een goed model om liegen beter te begrijpen.

Literatuur:

- Boles, T. L., Croson, R. T. A., & Murnighan, J. (2000). Deception and retribution in repeated ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 235-259.
- Dees, J. G., & Cramton, P. C. (1991). Shrewd bargaining on the moral frontier: Toward a theory of morality in practice. *Business Ethics Quarterly*, 1, 135-167.
- DePaulo, B. M., Kashy, D. A., Kirkendol, S. E., Wyer, M. M., & Epstein, J. A. (1996). Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 979-995.
- Koning, L., Van Dijk, E., Van Beest, I., & Steinel, W. (2010). An instrumental account of deception and reactions to deceit in bargaining. *Business Ethics Quarterly*, 20, 57-73.
- Koning, L., Steinel, W., Van Beest, I., & Van Dijk, E. (2011). Power and deception in ultimatum bargaining. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 35-42.
- Lewicki, R. J. (1983). Lying and deception: A behavioral model. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organization* (pp. 68-90). California: Sage.





■ Margreet Steenbrink

Motiverende Gespreksvoering voor coaches

Coaching en ambivalentie

Als coach zijn we alert op de motivatie van de coachee om te veranderen. Zonder drive gebeurt er immers niets. Aan het begin van de rit zijn we scherp op het formuleren van concrete coachingsdoelen en peilen we zorgvuldig het commitment en eigenaarschap ten aanzien van het coachtraject. Toch hebben we tijdens dit traject regelmatig te maken met ambivalentie bij de coachee. Hoe ga je daar mee om. Druk je door? Laat je los? Dit artikel gaat over Motiverende Gespreksvoering als grondhouding voor het omgaan met ambivalentie van de coachee, met als doel om ons aan te zetten hierover na te denken en over onze aanpak in het coachtraject.

Wat is Motiverende Gespreksvoering Ontstaan

De psychologen Miller en Rollnick ontwikkelden in de jaren tachtig Motiverende Gespreksvoering als een cliëntgerichte, directieve methode om te bevorderen dat iemand intrinsiek gemotiveerd raakt tot verandering, door ambivalentie te verkennen en op te lossen. Oorspronkelijk was het gericht op de verslavingszorg en hulpverlening, maar inmiddels wordt de aanpak in een veel breder werkveld gebruikt.

Waarop gebaseerd

Miller en Rollnick hebben met hun methode voortgebouwd op de cliëntgerichte psychotherapie van Carl Rogers en Thomas Gordon, op de zelfwaarnemingstheorie

van Daryl Bem én op het transtheoretische veranderingsmodel van James Prochaska en Carlo Diclemente. Deze laatste twee Amerikanen stelden na jarenlang uitgebreid onderzoek vast dat alle gedragsverandering volgens een min of meer vast patroon verloopt en plaatsvindt in een opeenvolging van zes fasen volgens een cyclisch karakter: voorstadium, overwegen van verandering, beslissen en voorbereiden, actie, volhouden en afronden. Het zorgvuldig aansluiten bij de juiste fase bevordert een doorleefd veranderingstraject. Begeleiders van gedragsverandering kunnen daarmee een hoop weerstand en frustratie voorkomen. Het overslaan of te snel doorlopen van een fase leidt bijna tot een oppervlakkig of teleurstellend resultaat.

Coaches en motivatie

Coachen gaat over veranderen. Motiverende Gespreksvoering is een grondige en praktische manier om te bevorderen dat mensen veranderen én dit hun eigen proces is. Het sluit heel mooi aan op de moderne coachaanpak vanuit de positieve psychologie (Seligman, Csikszentmihalyi), die zich bij voorkeur richt op de mogelijkheden en ambities van de coachee in plaats van te focussen op diens problemen en de oorzaken daarvan.

De coach die vanuit Motiverende Gespreksvoering werkt, merkt onmiskenbaar hoe het op een effectieve manier de coachee in contact brengt met zijn eigen waarden en kracht, waardoor deze scherp voor ogen krijgt wat en hoe hij wil veranderen. Tevens draagt coaching vanuit Motiverende Gespreksvoering er aan bij dat de coachee zich eigenaar voelt van zijn veranderingsproces, hetgeen een belangrijke factor is als er hardnekkige ambivalentie blijkt te zijn.

Kenmerken Motiverende Gespreksvoering

- Gericht op de actuele belangen en zorgen van de coachee.

- Een methode van communicatie in plaats van een bundel technieken.
- Gericht op het uitlokken van iemands intrinsieke motivatie.
- Alert op het herkennen van verandertaal en daar selectief op doorgaan: directieve aanpak.
- Aandacht voor het stadium van gedragsverandering waarin de coachee zit en aanpassing van het gedrag van de coach.

Motivatie en relaties

Miller en Rollnick zien motivatie als een product van interactie tussen mensen. Motivatie is niet statisch, maar kan juist toenemen of verminderen als gevolg van het contact met anderen. Daarom wordt weerstand tegen veranderingen gezien als een proces dat te beïnvloeden is, in en dóór het contact met anderen. Het verkennen van iemands motivatie om te veranderen is volgens Miller en Rollnick dan ook één van de belangrijkste dingen om te doen als begeleider. Daarbij is het volgens hen cruciaal dat de cliënt de argumenten voor verandering onder woorden brengt. Motiverende Gespreksvoering is dus bij uitstek een op interactie gerichte gesprekmethode. De manier waarop de coach reageert op de coachee is cruciaal voor het afnemen of juist toenemen van weerstand of ambivalentie.

Coaches en Motiverende Gespreksvoering

Motivatie: kunnen, willen en er klaar voor zijn

Bij motivatie gaat het om drie dingen: **willen, kunnen en er klaar voor zijn.**

Motiverende Gespreksvoering helpt bij het vaststellen in welk stadium van veranderen de coachee zit én bij het inschatten of de ambivalentie gaat over niet willen, niet kunnen en/of er niet klaar voor zijn. Op grond van deze inschatting kan de coach de gewenste interventies doen.

Voorbeeld van 'willen': Stel dat de coach aan het begin van een coachtraject te maken heeft met een coachee die 'gestuurd' is door zijn leidinggevende en de coachee kan zijn coachingsdoel niet aangeven. Dan is er sprake van ambivalentie die te maken kan hebben met 'niet willen'. De coach kan in zo'n geval natuurlijk gewoon de coachee 'terugsturen' met de mededeling dat hij de coachvraag eerst scherper moet zien te krijgen. Een andere manier is om met behulp van Motiverende Gespreksvoering de ambivalentie te objectiveren en te onderzoeken wat het 'niet willen' precies inhoudt. Ook al vloeit hier wellicht geen coachingstraject uit, dan is het toch een zinvolle interventie. Je hebt iemand op weg geholpen bij het oplossen van zijn ambivalentie.

Voorbeeld van 'kunnen': Stel dat de coachee zich wil laten coachen op meer relatiegerichtheid in zijn functie als leidinggevende, terwijl hij tegelijkertijd twijfelt aan de haalbaarheid daarvan omdat hij al zijn leven lang te horen krijgt dat hij te weinig inlevingsvermogen heeft. Bij 'niet kunnen' gaat de ambivalentie over zich enerzijds totaal onkundig voelen en aan de andere kant toch mogelijkheden zien bij zichzelf. Vanuit Motiverende Gespreksvoering zal de coach met de coachee de mogelijkheden die de coachee wel ziet uitlokken en versterken. De coach kan doorvragen naar de manier waarop de coachee denkt een en ander aan te pakken, op zoek gaan naar zijn sterke punten die van pas komen bij het bereiken van zijn coachdoel en bijvoorbeeld schaalvragen stellen (hoe groot schat deze leidinggevende het vertrouwen in zichzelf in om te bereiken dat hij meer relatiegericht wordt op een schaal van 0-10).

Voorbeeld van 'er klaar voor zijn': Stel dat de coachee senior consultant is en voor de keus staat om partner te worden in het

consultancykantoor waar hij werkt. Vanuit Motiverende Gespreksvoering verkent de coach met de coachee of dit een kwestie is van 'er niet klaar voor zijn'. Dan kom je op het terrein van prioriteiten. Als het 'm daar in zit, is het zaak om de prioriteiten op tafel te krijgen en te ordenen. Vaak heeft het dan te maken met 'relatieve' prioriteiten. "Ik wil wel, maar niet nu". Soms is het echter niet zo eenvoudig. Een tekort aan belang wordt een tekort aan 'er klaar voor zijn' en is soms een diepgeworteld patroon: "Vanaf morgen" zal ik het anders aanpakken. Dit zelfbedrog over een tekort aan gereedheid kan de coach beschouwen als informatie over de volgende stap naar verandering.

Daarnaast schuurt 'er niet klaar voor zijn' vaak aan tegen 'niet willen' en kan het effectief zijn als coach en coachee dit uit elkaar weten te halen. Een belangrijke insteek wordt dan: "Wil de coachee op dit moment juist bij dit kantoor partner worden?".

Werken vanuit Motiverende Gespreksvoering

Motiverende Gespreksvoering werkt vanuit empathie, exploratie, begrip en steun en richt zich erop om op een positieve manier in contact te komen en blijven. In dit proces probeer je binnen het taalgebruik van de ander aanknopingspunten op te pikken. Je bent gespist op uitspraken die getuigen van motivatie en inzet; je zoekt bij de ander naar 'verandertaal'. Het doel hiervan is, dat de coachee zichzelf dingen hoort zeggen en zich nóg meer eigenaar voelt van zijn motivatie om te veranderen.

Coachen vanuit de grondhouding van Motiverende Gespreksvoering vraagt om integratie van een scala aan eenvoudige en complexere gespreksvaardigheden. Het voert te ver om ze in dit artikel allemaal te bespreken.

- De vier belangrijkste zijn: Open vragen stellen, Reflectief luisteren, Bevestigen

door complimenten en uitingen van waardering en begrip, en Samenvatten. (ORBS)

- De vijfde vaardigheid richt zich op het oplossen van ambivalentie door de ORBS geïntegreerd in te zetten.

Daarnaast zet de coach de gebruikelijke gesprekstechnieken in zoals het doorvragen vanuit het referentiekader van de ander, schaalvragen stellen, en het op zoek gaan naar en benoemen van onderliggende waarden. Sommige coachvragen kan de coach benaderen op het niveau van 'doen'; ze zijn 'op te lossen' met praktische tips voor ander gedrag. De meeste coachtrajecten vragen echter om een grondige aanpak, die zich richt op het niveau van 'zijn'. Ambivalentie over een gewenste verandering is voor iemand vaak, bewust of onbewust, een groot obstakel. Je komt er zelf niet uit en gaat daarom naar een coach. Het adequaat en effectief omgaan met deze diepgewortelde ambivalentie is niet eenvoudig. Motiverende Gespreksvoering is bij het coachen op het niveau van 'zijn' zeer bruikbaar gebleken, mits de coach het goed beheerst. Want ongeacht welke vaardigheden de coach inzet is het van belang om Motiverende Gespreksvoering niet te beschouwen als iets wat je 'eventjes' leert tijdens een workshop of na het lezen van één artikel. Het vraagt een grondig leerproces voordat de aanpak 'in je gaat zitten'.

Tot slot

Motiverende Gespreksvoering heeft zijn doeltreffendheid bewezen in de verslavingszorg, in de therapeutische wereld en in de medische zorg. Coaching richt zich op diepgaande verandering en dus is het nu de beurt aan ons, coaches!

Literatuur

- Csikszentmihalyi, M en Seligman, M, Positive Psychology, an introduction: American Psychologist, 55(1) 5-14.
- Diclemente, C.C.: Norcross, J.C: Prochaska, J.O.; (2002) Changing for Good, Quill (uitgave 1994)
- Miller, W.R. en Rollnick, S. (2005) Motiverende gespreksvoering: een methode om mensen voor te bereiden op verandering; Ekklesia
- Goijarts, F en Veen, M. van der (2009) Motiverende gesprekken in de praktijk, Nederlands School of Public and Occupational Health.

www.google.com:

Motiverende gespreksvoering / Motivational Interviewing
 Positieve Psychologie
 Oplossingsgericht werken
 Trainingen Motiverende gespreksvoering



Drs. Margreet Steenbrink heeft 20 jaar ervaring als adviseur, trainer en (team)coach in (internationale) organisaties op het snijvlak van organisatieontwikkeling, leiderschap en persoonlijke effectiviteit. Ze werkt de laatste jaren vooral met professionals en executives en als trainer/supervisor van trainers en coaches. Ze verzorgt trainingen Motiverende Gespreksvoering voor coaches, trainers en organisatie adviseurs, onder andere bij RINO Noord Holland.

Doe je wat je kan?

Of kan je wat je doet?



Bent u doorgegroeid naar een leidinggevende positie en heeft u nu behoefte aan onderbouwing van uw nieuwe vak? Deze praktijkgerichte opleiding helpt u goed te functioneren tussen de directie en uw team. U ontwikkelt zich tot manager met competenties op het gebied van communiceren, organiseren, leidinggeven en personeelsbeleid.

Opleiding Middle Management A

- voor managers met (enige) ervaring in leidinggeven
- erkend diploma binnen 1 jaar
- 16 avonden in 10 maanden, of 8 dagen in 5 maanden
- geen vooropleiding verplicht
- MBO+ denk- en werkniveau
- direct toepasbaar in je werk
- praktijkgerichte, persoonlijke benadering
- inspirerende trainers uit de beroepspraktijk
- starten in september, november, februari of april
- ook maatwerk mogelijk binnen uw organisatie

**Meer weten? Meteen inschrijven?
Ga naar www.IMKopleidingen.nl/mma**



Tijd voor talent

INTACT



Oud Loosdrechtsedijk 150,
1231NE Loosdrecht,
The Netherlands.
phone: ++313 5888 4566
email: sjp.intact@gmail.com
web: www.intact1.com

Transactionele Analyse in Organisaties

Opleiding coaching en consultancy voor managers, coaches en consultants

NOBCO-EMCC geaccrediteerd

Start opleidingen Oktober 2011 Nederland, Budapest, Londen, Lyon, Lusanne	
TA101	Introductie transactionele analyse
TA01	Grandvesten coaching
TA02	Executive coaching en team ontwikkeling
TA03	Organisatie verandering en leiderschap

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Sari van Poelje,
email: sjp.intact@gmail.com
www.intact1.com



INTACT International Training and Consultancy

Mindful Coachen

tweejarige opleiding

Werken met meer rust
en meer aandacht...
...vanuit een
eeuwenoude traditie.



Informatiebijeenkomsten

vrijdagavond 24 juni

zondagochtend 11 september

Dorle Lommatzsch • www.openbewustzijn.nl • 013 - 532 13 48

■ Jos Arets & Vivian Heijnen

Interview met Jay Cross

Niets dat leeft is ooit voltooid

Jay Cross is de pionier van het informele leren. Mede door het verschijnen van zijn boek *'Informal learning'* (2006) en de opkomst van social media staat informeel leren tegenwoordig hoog op de agenda van de HRD-professie. Het concept 'slimmer werken' is door Jay Cross ontwikkeld in het verlengde van zijn denken over de potentie van informeel leren op de werkplek. Volgens Cross is de wereld inmiddels zo complex dat professionals en organisaties wel slimmer moeten werken om te kunnen overleven. Werken is leren en leren is werken. Verslag van een informeel gesprek in San Jose.

Eigenlijk is informeel leren toch oude wijn in nieuwe zakken. Cross als pionier van het informele leren klinkt interessant, maar informeel leren is toch niet door jou bedacht?

Neen, natuurlijk niet! Informeel leren bestaat al zolang mensen leven en werken. Met mijn boek over informeel leren heb ik uitsluitend de overschatting van het belang van formeel leren in organisaties aan de orde gesteld. Formeel leren in organisaties is te vaak disfunctioneel, oneconomisch, slecht voor de business en niet bepaald leuk.

Even terug naar 2006. Het boek over informeel leren heeft ervoor gezorgd dat je in de gehele wereld bekend bent geworden



in ons vakgebied. Dit boek is een lofzang over het informele leren in organisaties. Critici hebben tot op heden nog vragen over het verschil tussen formeel en informeel leren.

Mensen leren niet via formele trainingsprogramma's, maar vooral door te werken. Circa 80% van hetgeen wij leren is informeel. Niet vooraf gepland, niet gestructureerd, geen begin of einde en er is geen curriculum. Ik vergelijk het altijd met het volgende: formeel leren is als het rijden



met de bus. De route staat vooraf vast en de chauffeur stopt uitsluitend bij bushaltes – ongeacht de behoefte van de passagiers. Informeel leren is als fietsen. De fietser bepaalt zelf de bestemming en ook de manier waarop de bestemming wordt bereikt – afhankelijk van de eigen behoeften. En eerlijk is eerlijk. Als je zelf de bestemming kunt bepalen én de route, dan is het aannemelijk te veronderstellen dat je anders bent gemotiveerd dan wanneer anderen voor jou de bestemming en de route bepalen. Het verschil tussen extrinsieke motivatie (push) zoals dat vaak gepaard gaat met formeel leren versus intrinsiek gemotiveerd (pull) dat overwegend de natuurlijke motor is van informeel leren. Waaraan ik wil toevoegen dat er natuurlijk in de praktijk altijd sprake is van formeel én informeel leren. Leren is een continuüm van gradaties van formaliteit. Mensen zeggen wel eens tegen mij dat de indeling over leren in organisaties in termen van informeel en formeel leren een versimpeling van de realiteit is. Dit noem ik een typisch voorbeeld van zwart-wit denken!

Dus formeel leren heeft ook waarde?

Vanzelfsprekend! Vooral leken en beginners hebben formeel leren nodig om voldoende competent te zijn om te kunnen werken. Wiskunde leer je echt sneller en beter op de universiteit dan in de koffiekamer. Meer ervaren professionals hebben beduidend minder voordeel van formeel leren. Dat zit zo. Zonder formele kennis is professioneel handelen ondenkbaar. Maar als je eenmaal de formele kennis bezit dan is het nodig om te onderzoeken wat in de praktijk wel of juist niet werkt. Dit precies is de kern van de waarde van het informele leren. Trainingen bieden teveel of te weinig kennis aan, te vroeg of te laat (vaak is de training niet op het moment dat je het juist nodig hebt in de praktijk) en sluiten onvoldoende aan bij de manier van werken (en leren) door de meeste professionals.

Via trainen leer je doorgaans niet hoe het in de praktijk echt werkt. Het doorgeven van impliciete kennis blijkt bijzonder moeilijk te zijn in leslokalen. Terwijl het 'geheim van de kok' juist professionals op de werkplek slimmer en effectiever maakt. Hier ligt dan ook de waarde van informeel leren... *Just in time, just in place, just enough & just for you!*

Andere voordelen van informeel leren..?

Herhaaldelijk vertel ik dat informeel leren als voordeel heeft dat het gewoon werkt. Waar anders leer je te lopen, te spreken, te kussen of productief te zijn in de maatschappij? En uit veel onderzoek blijkt dat informele leermethoden goedkoper en effectiever zijn. Mensen geven er de voorkeur aan zelf informatie te zoeken en te vinden. Hiervoor maken ze gebruik van verschillende middelen zoals e-learning, het lezen van boeken, social learning, en zeker ook uitvoering van het eigen werk. Bij het koffieapparaat leren mensen hoe ze hun werk kunnen doen door collega's te bevragen, aan gesprekken deel te nemen, via trial-and-error, door te bellen naar de help-desk of door met een deskundige collega samen te werken en zo de kunst af te kijken. Dit is in mijn optiek een natuurlijke vorm van leren: je leert van anderen wanneer het noodzakelijk is om een bepaalde taak uit te voeren.

Kenniswerkers worden geconfronteerd met toenemende complexiteit en veranderingen die elkaar in snel tempo opvolgen. Daarom is het belangrijkste voordeel van informeel leren in feite dat leren en werken niet langer meer kunnen worden gescheiden. Werken = leren. En op deze manier is leren dus altijd verbonden met en relevant voor de business.

In het HRD-vakgebied is er nog steeds behoorlijk veel discussie over de ratio informeel/formeel leren. Is die 80/20 verhouding realistisch en hoe sta je tegenover de kritiek die hierop wordt geuit?

Ik wil nogmaals benadrukken dat leren altijd uit een formeel en informeel deel bestaat. Er is sprake van én-én. Onderwerp van discussie zijn de verhoudingen. Veel genoemd is 80/20: 80% van wat we leren gebeurt informeel en 20% formeel. Dit zijn echter gemiddelde percentages. Sommige studies gaan uit van 70% en anderen noemen zelfs 90%. Deze percentages zijn gebaseerd op de verschillende definities die er bestaan van het begrip informeel leren. Maar ook de context doet ertoe. Leren fietsen heeft een hoger informeel leergehalte dan het leren vliegen van passagiersvliegtuig. Uit veel studies blijkt dat 85-90% van de vakkennis van mensen uit de praktijk komt en slechts 10-15% geleerd wordt via formele trainingsbijeenkomsten. Hiervan wordt het grootste deel van de vakkennis geleerd via collega's. Ongeveer 75% van de competenties die mensen tijdens het werk gebruiken zijn informeel geleerd via discussies met collega's, zelfstudie en coaching door managers. Slechts 25% is afkomstig uit formele trainingsprogramma's zoals workshops en seminars. Hierbij wil ik wel nog aantekenen dat veel van deze studies zijn uitgevoerd voor de opkomst van social media. In de huidige tijd van sociale netwerken en social learning ligt het voor de hand dat de ratio tussen formeel en informeel leren in werkelijkheid nog minder gunstig uitvalt voor formeel leren.

De kritiek over de percentages raakt naar mijn idee niet de kern van problematiek. Informeel leren verklaart duidelijk voor een groter deel dan het formele leren wat mensen wel of niet in organisaties leren. Dat is de kern van de boodschap. Naar mijn stellige overtuiging zullen de percentages verschillen naar de situatie, het type te leren kennis en de mogelijkheden om tijdens het werken te leren. Maar dat doet niets af aan de boodschap dat informeel leren niet meer weg te denken als serieus werk wordt gemaakt van het ondersteunen van leren in organisaties.

Wij kunnen dit beeld voor Nederland bevestigen. Uit onderzoek van Cinop/ROA blijkt dat de impact van formele leeractiviteiten waarschijnlijk eerder wordt overschat dan onderschat. Het blijkt moeilijk om een gemiddelde ratio vast te stellen tussen informeel en formeel leren. Is dit de reden van de recente blog, waarin je schrijft over het 70-20-10 model?

Volgens de universiteit van Princeton ontwikkelen mensen competenties via formeel en informeel leren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het 70-20-10 model: 70% van de kennis komt tot stand via ervaringen op de werkvloer, dagelijkse situaties, taken en probleemoplossing. Dan is 20% te verklaren via het samenwerken met collega's door observatie. De laatste 10% wordt bepaald door formele training. Dit model heeft een prescriptief karakter en is bruikbaar voor het ontwerpen van leerprogramma's.

Herhaalde malen heb je kritiek geuit op de beschikbare budgetten voor leren in organisaties. Hoe zit dat?

Dit sluit aan bij wat ik de uitgaven-resultatenparadox in organisaties noem: voor formeel leren wordt circa 80 procent van het budget beschikbaar gesteld, tegenover 20 procent voor informeel leren. De effecten vertonen echter een ander beeld. Tachtig procent van de resultaten van het leren in organisaties komt voor rekening van informeel leren. Dit noem ik de wereld op zijn kop. Informeel leren heeft zeker impact op organisaties en wordt dus ten onrechte door het (top)management vaak niet gezien en niet geteld.

Na het informele leren komt het volgende boek over slimmer werken. Bestaat er een samenhang tussen slimmer werken en informeel leren of is dit een op zichzelf staand fenomeen?

Informeel leren vormt voor mij de basis van

het denken over slimmer werken. Het zijn dus twee onderling samenhangende begrippen. Met de 24/7/365 dominantie van social media is het mogelijk om *real time* werken en leren te integreren. Om gebruik te maken van de collectieve intelligentie van organisaties. De kracht van de massa te benutten als een unieke hulpbron voor organisaties om zich snel aan te kunnen passen aan het versnelde tempo waarmee veranderingen optreden in en buiten organisaties. Het doel van slimmer werken is dat organisaties gebruik maken van de kracht van de massa. Zo wordt de collectieve intelligentie benut. Dat kan met name door gebruik te maken van de natuurlijke motor die in organisaties de productie en deling van impliciete en expliciete kennis via social media verspreidt: informeel leren.

Hoe werkt slimmer werken in de praktijk? Bestaan daar concrete mogelijkheden voor of is het vooral een visie op de toekomst?

Slimmer werken is de sleutel tot duurzame en continue verbetering van organisaties. Zeker in deze tijd, waarin kenniswerk en kennisproductiviteit voor organisaties cruciaal zijn om te overleven in een snel veranderende samenleving. Om slimmer werken te ondersteunen heb ik een infrastructuur ontworpen, die *workscape* wordt genoemd. Het is geen aparte functionaliteit, maar een nieuwe manier om werk te organiseren. *Workscape* is dat deel van een organisatie waar leren en ontwikkeling een continu proces is en geen op zichzelf staande gebeurtenis. Dat kan door gebruik te maken van de principes van informeel leren via social media en (bestaande) netwerken. Met een *workscape* is het mogelijk om leren volledig te integreren met werken, zodat het een proces wordt in tegenstelling tot een reeks van vaak op zichzelf staande gebeurtenissen – zoals bij training vaak het geval is. In mijn visie biedt een *workscape* mogelijkheden om leren door te werken te transformeren van push naar

pull, van programma's naar een platform, van statisch naar dynamisch en van dingen weten naar slimmer werken. Via internettechnologie zijn de mensen op het werk 24/7 met elkaar verbonden. Bouwen aan expliciete en impliciete kennis en benutten social media niet uitsluitend om voor en door elkaar te leren maar zeker ook om effectiever met elkaar samen te werken.

Workscaping helpt professionals efficiënter te werken met meer arbeidstevredenheid.

CV Jay Cross

Missie: Mensen helpen om hun prestaties op de werkplek en tevredenheid over het leven te verbeteren.

Opleiding: Princeton University/Harvard Business School

Belangrijkste publicaties:

- Implementing e-learning (2002)
- Informal learning (2006)
- Working Smarter Fieldbook (2006)
- Meer dan 90 artikelen over e-learning, verandering, networking, waarde, ROI, werkprocessen.

Meer:

- Voorzitter Internet Time Alliance
- 'Johnny Appleseed' van informal learning
- Klanten: Cisco, IBM, HP, Intel, Citibank etc.

Social media:

- www.jaycross.com
- blog: internettimealliance.net
- twitter: jaycross



Workscapes zijn geen onderdeel van trainingen. Integendeel, ze zorgen ervoor dat trainingen niet langer nodig zijn. Het is dan wel nodig om als organisatie workscapes actief te ondersteunen. Dat kan niet alleen door een budget vrij te maken voor informeel leren. Er is meer voor nodig. Vooral een lerende cultuur, waarin mensen op basis van vertrouwen met elkaar kunnen samen werken en waarbij leren als een mogelijkheid wordt gezien om te groeien. Voor mens én organisatie...

In publicaties en uitspraken ben je vaker negatief over trainingen. Volgens vaker overbodig. Is dat niet een brug te ver?

Organisaties moeten afstappen van de gedachten dat leren en werken afzonderlijke elementen zijn. Professionals in een workscape leren door te werken. Denk aan het leren door problemen op te lossen, te participeren bij innovaties of door samen te werken aan de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen. Professionals leren naar mijn stellige overtuiging door problemen op te lossen, betrokken te zijn bij innovaties, in teams met uitdagende projecten bezig te zijn. Professionals leren dus met name door te werken. En niet door *over* deze dingen iets te leren.

Veel van de veronderstellingen over informeel leren en slimmer werken kunnen worden samengevat in de beweging van push (formeel leren of instructies van het management) naar pull (informeel leren en zelf de regie hebben over hoe het werk het beste tot resultaten kan leiden). Is motiveren voor.... vooral een kwestie van ervoor zorgen dat push naar de achtergrond verdwijnt, waarvoor dan pull in de plaats komt?

In het industriële tijdperk komen instructies van de manager. Medewerkers worden niet betaald om te denken, maar doen wat is

opgedragen. In het informatietijdperk worden professionals aangemoedigd om met name 'inside the box' te denken via vastgelegde procedures en regels. Professionals voeren opdrachten top-down uit via de push strategie. In het 'nieuwe' tijdperk Terra Nova, wordt deze push- met de pull-strategie gecombineerd om een dynamische stroom van macht, autoriteit, knowhow en vertrouwen te creëren. In Terra Nova wordt de besluitvorming gedelegeerd naar de professionals. Met andere woorden: *power the people!* Een treffende metafoor voor het informele leren en workscapes.

Het industriële tijdperk wordt gekenmerkt door dominant management (controle) met de focus op efficiëntie. In Terra Nova wordt de hiërarchie vervangen door netwerken. In Terra Nova is alles in beweging, want steeds meer mensen en entiteiten zijn met elkaar verbonden. Controle is een illusie. Het managen van de vooruitgang in deze netwerken vereist een fundamenteel andere vorm van sturing. Niet langer meer top-down, maar bottom-up met ruimte voor zelfsturing en een leidinggevende stijl waarbij push wordt vervangen door *pull*. Waarin formeel leren minder dominant is dan informeel leren. Inderdaad. Voor organisaties en professionals in Terra Nova geldt des te meer: *'Niets dat leeft is ooit voltooid'*. ■



■ Adélka Vendl

Motiveren vanuit provocatief perspectief

Een innerlijke gemotiveerde medewerker is een natte droom voor elke manager. Hoe krijg je dit voor elkaar? Door provocatief te interveniëren kun je sneller en met humor krachtig effect bereiken. Bij lastige gevallen, waar je als manager al veel tijd en energie in gestoken hebt, is het een feest om te zien hoeveel energie er met deze aanpak vrij komt.

Marcus Schmidt, headhunter in Duitsland: 'Geld motiveert niet op de lange duur. Een bonus of een verhoging tovert misschien een glimlach op de lippen van een medewerker maar erkenning of een gezond en veilig werkklimaat zijn belangrijkere factoren. Iemand is namelijk snel aan een verhoging gewend maar na een paar maanden is het niet speciaal meer. Als je medewerker tot de ontdekking komt; "Hé ik kom verder", "Ik ontwikkel mij", dan is dat veel waardevoller.' (Der Spiegel online, 24-02-2011).

Uitstapje

Motivatie ontstaat als je een motief hebt; een prikkeling om in actie te komen. Motieven kunnen sterk verschillen. Het arbeidsmotief van de 19e eeuwse arbeider in de kolenmijnen is anders dan die van een huidige medewerker op de marketingafdeling.

Het motief van de arbeider in de kolenmijn is geld verdienen, ongelukken voorkomen en er voor zorgen dat hij zijn baan behoudt. Angst om te overleven speelt dus een grote rol bij dit motief. Deze motivatie wordt *externe motivatie* genoemd. Het is gebaseerd op de

afwezigheid van straf (baanverlies, slechte behandeling) en het vooruitzicht op een beloning (overleving gezin). De moderne medewerker van de marketingafdeling wil vooral dat hij gewaardeerd, gezien en genoeg beloond wordt voor zijn werk. Erkenning voor zijn talent speelt hier dus een grote rol. Deze motivatie wordt *intrinsieke motivatie* genoemd en is gebaseerd op het aanwakkeren van de interesse in de materie.

In de huidige tijd is het zeer gewenst dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, zeker bij hoog opgeleiden. Als je wilt dat mensen zich inzetten zul je dus een soort innerlijke drive moeten aanboren die hun aanzet risico's te nemen en te experimenteren met nieuw gedrag. Intrinsieke motivatie is effectiever en duurzamer, maar ook moeilijker te bewerkstelligen. In elk HRM seminar over loopbaan en het benutten van menselijk potentieel wordt gezocht naar het ontwikkelen van competenties bij medewerkers. Deze competenties gaan vaak over het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid. Ze zijn verbonden met de innerlijke drive van een mens: intrinsieke motivatie.

Iemand die de competenties 'initiatief nemen' en 'verantwoordelijkheid nemen' bezit, maakt gebruik van proactieve eigenschappen zoals: creativiteit, betrokkenheid, onafhankelijke wil of verbeeldingskracht. Stephan Covey noemt deze eigenschappen dé sleutel tot succesvolle en betrokken medewerkers. Waarom?

Proactieve mensen richten zich vooral op hun Cirkel van Invloed. Ze spannen zich in voor zaken waar ze echt iets aan kunnen doen. Ze hebben positieve energie die zich steeds verder uitstrekt en hun Cirkel van Invloed vergroot. Met de cirkel van invloed bedoelt hij die zaken in het leven waar je direct invloed op kunt uitoefenen. Denk aan het verbeteren van je conditie, beïnvloeden van je naaste omgeving en het aanpassen van je eigen gedrag. Reactieve mensen daarentegen



richten zich vooral op hun Cirkel van Zorg. Ze letten in eerste instantie op de zwakheden van anderen, op problemen in hun omgeving en op omstandigheden waar ze weinig of niets aan kunnen doen. Provocatieve interventies zijn zeer geschikt om de pro-activiteit van de medewerker stimuleren en daarmee ook de innerlijke motivatie.

Wat is provocatief interveniëren?

Provocatief interveniëren is een beïnvloedingsmethode, die humor en uitdaging als werktuig heeft. Een van de belangrijkste dingen is dat je de lach en de weerstand van je gesprekspartner kunt kietelen, maar dan wel in de goede richting. Je doel is dat je de ander 'de goede kant op plaagt' zodat iemand zelf tot inzicht komt hoe hij zich saboteert. Bij de paragraaf 'de goede kant op plagen' staat hier een voorbeeld van.

Provocatieve interventies komen uit de therapiewereld, uit de provocatieve therapie. Frank Farrelly, een Amerikaanse therapeut met Ierse wortels, is de grondlegger. Moedeloos geworden van de geringe resultaten die hij als therapeut bereikte heeft hij zijn eigen mix gemaakt van werkbare elementen. Humor, directheid, overdrijven, jezelf laten zien en echte betrokkenheid bij de cliënt vormen de basis.

In de provocatieve therapie neemt de therapeut de rol van de advocaat van de duivel aan. De duivel heult met de negatieve kanten van de cliënt en hemelt ze op. Provocatieve therapie kan bij tijd en wijle zeer aanstootgevend zijn of onconventioneel. Het drukt het hele scala van menselijk gedrag, gevoelens en gedachten uit. Het gebruik ervan zorgt ervoor dat mensen kunnen lachen en afstand kunnen nemen van hun probleem. Als opleider, HRD-er of coach kun je elementen van deze provocatieve therapie gebruiken. De basiselementen van de provocatieve

interventies, humor, warmte en uitdaging, moeten tegelijk in de lucht worden gehouden. Als je iemand uitdaagt kan dat niet zonder compassie én het geloof dat de ander de kracht heeft er zelf uit te komen. Dat maakt het soms ingewikkeld om toe te passen. Het valt of staat met de intentie van de toepasser. Als je provocatieve interventies inzet als trucje werkt het niet. Je moet je realiseren dat je veel tegen mensen kunt zeggen, maar dat dit alleen kan als je ze in je hart hebt gesloten, net als een goede vriend of vriendin. Dat betekent niet dat je vrienden moet worden met al je medewerkers. Dat betekent wel dat je zonder veranderingsdrang iemands afwijking moet kunnen tolereren.

Een effect van een liefdevolle uitdaging met een twinkeling in de ogen, is dat je gesprekspartner verward en ontregeld raakt. Verwarring biedt de ander de mogelijkheid met een afstand naar zijn problemen te kijken. Hij krijgt als het ware een nieuwe 'bril' op zijn neus en daarmee kan hij weer andere oplossingen zien. Bovendien is die ontregeling vaak zo kolderiek dat je gesprekspartner samen met de jou lacht over de punten waar hij zichzelf dwars zit.

Voordat ik de provocatieve aanpak gebruik kijk ik wel even of men alles al geprobeerd heeft, positieve feedback, beloning, bestraffing etc. Het doel is om de cliënt of medewerker zijn zelfopgelegde blokkades in te laten zien en uit de weg te ruimen, en om hem te helpen zijn potentieel ten volle tot bloei te laten komen. Werkwijze:

- Je gaat uit van het *voordeel* van het probleem.
- Je maakt humorvol een karikatuur van hoe iemand zichzelf dwars zit.
- Effect: Je boort meer energie aan en eigen verantwoordelijkheid, waarmee je de innerlijke motivatie aanwakkert.

De goede kant op plagen

Met provocatieve interventies richt je je in eerste instantie op de vaardigheden en goede kanten die iemand heeft. Dat kan lastig zijn zeker als je een kritisch feedbackgesprek aangaat met een medewerker omdat je bijvoorbeeld vindt dat hij te weinig initiatief toont in zijn werk. Dan moet je ineens omschakelen naar een ander gezichtspunt namelijk dat van het voordeel. Hoe de voordeelmethode werkt kan ik illustreren met het kernkwadrant van Daniel Ofman, die in zijn theorie er van uitgaat dat iedereen over specifieke kernkwaliteiten beschikt. Iemand kan opvallen door een sterke mate van zorgzaamheid, daadkracht of geduld. Een kernkwaliteit is een specifieke sterkte waaraan we bij de ander direct denken. De schaduwkant is datgene wat de kernkwaliteit wordt als die te ver doorschiet. Zo kan een kernkwaliteit "bedachtzaamheid" doorschieten in 'initiatiefloos'. De kracht van iemand wordt dan een zwakte: de valkuil. Het is teveel van het goede.

kwaliteit Bedachtzaam	Valkuil initiatiefloos
Allergie Twistziek	Uitdaging Actie ondernemen

Als je de theorie van Ofman gebruikt bij de valkuil van iemands gedrag, leg je meestal aan iemand uit dat zijn valkuil een te veel van een goede eigenschap is. Je neemt reëel de twee kanten van de medaille mee. Als je provocatief intervenieert ben je juist heel irreëel en overdreven. Je doet net alsof je alléén de goede (of alleen de slechte) kant van de valkuil ziet. Je neemt een extreem standpunt in. In dit geval zou je kunnen zeggen dat de valkuil 'initiatiefloos' een prachtige kwaliteit heeft, namelijk goed nadenken voordat je iets

doet. Én als je met iets komt is het wel heel goed. Je weigert de 'slechte' kant te zien. Juist dit duivelse gedrag zorgt er voor dat de ander de valkuil wél gaat zien. Het feit dat je gesprekspartner zich tegenover jou uitspreekt en zijn eigen tekortkoming verwoord is krachtig. Dat vind ik winst. Ten eerste leer je naar het gezonde deel van je medewerker te kijken. Ten tweede is een inzicht dat iemand zelf verwoord veel beter verankerd in het brein. Zelf zeggen staat in verbinding met zelf doen.

Eén van de dingen je dus bij provocatief interveniëren doet is positief overdrijven. Daarmee krijg je weer vaart en energie in vastzittende patronen.

Karikatuur

Bij provocatieve interventies mag je stereotyperen, liefst heel beeldend. Het stereotyperen zorgt er voor dat je iets totaal uitvergroot zodat je er uiteindelijk om kan lachen. Let er wel op dat je bij provocatieve interventies nooit over de ander lacht, maar samen met hem lacht om de manier waarop hij zijn probleem aanpakt. We handelen als mens soms zo absurd maar omdat we in het probleem zitten kunnen we die absurditeit niet meer zien. Wie provocatief werkt, kan met een lachspiegel de ander wel het absurde van zijn gedrag laten inzien. Je gebruikt dus veel humor. Door het lachen om jezelf krijg je automatisch een distantie tot je eigen probleem en kun je meer vanuit het perspectief van een toeschouwer kijken naar wat je doet. Dat geeft enorm veel openheid en lucht. Je wordt van binnenuit gestimuleerd om iets aan je gedrag te veranderen.

Aanboren van energie

De uitdagende manier van interveniëren geeft zowel de gebruiker als zijn 'slachtoffer' nieuwe energie. De basiselementen van deze aanpak, die in veel gebieden - ook buiten het

therapeutische milieu - kan worden beoefend zijn humor en uitdaging. Humor maakt vrij en uitdaging zorgt voor beweging. Alleen met genoeg energie kan iemand zijn voornemen verwezenlijken en door de energie wordt de motivatie ook opgestuwd.

Als je op een 'gewone' manier wil dat de medewerker gemotiveerd raakt, stop je zelf veel energie in het gesprek om de ander te *overtuigen*. Juist de contraovertuiging in provocatief interveniëren werkt als een boemerang. Dat kan er in het kort zo uitzien: Trainer: "Je hebt gelijk, jij kunt helemaal niets leren van een rollenspel". Het is zo'n kunstmatige toestand, een wonder dat je hier nog zit. Deelnemer: "(lacht eerst) Nu ja wat ik wilde zeggen is dat het niet echt is".

Trainer: "Niet alleen nep het is zo ver weg van de werkelijkheid dat je er alleen slechter van wordt".

Deelnemer: "Dat bedoelde ik nou ook weer niet, Ik vind het ook gewoon lastig, iedereen kijkt en oordeelt mee".

De betrokkenheid, creativiteit en verbeeldingsvermogen (output genereren naar de echte situatie) wordt hier aangeboord.

Provocatieve interventies moet je nooit als wapen inzetten. Je grondhouding als liefdevolle begeleider is zeer belangrijk. Als je écht iets wil van de medewerker, kun je niet onafhankelijk zijn, dan werkt het niet.

Conclusie

Met provocatief interveniëren kun je op een werkzame maar ook opgewekte manier bestaande verwachtingspatronen doorbreken. Je trekt je gesprekspartner aan de staart en hierdoor ontstaat beweging in vastzittende patronen. Iemand wordt gedwongen zich uit te spreken omdat je heel erg overdreven een kant kiest en zo krijg je zicht op de motivatie van de ander. Die motivatie kan gaan over gedragsverandering, het volgen van een training of het uitvoeren van bepaalde taken.

Door de ander méér recht te geven dan hem lief is wordt hij gedwongen zich uit te spreken over de materie. Hoed je voor onechte en kunstmatige interventies. Provocatief interveniëren gebruik je als glijmiddel bij verroeste communicatie en niet als mes om iemand de keel door te snijden.

Om provocatief te leren interveniëren is het raadzaam een opleiding te volgen. Vooral omdat je zult moeten leren om de voordelen van problemen te zien en die ook oprecht moet kunnen uitdragen. Lukt dit eenmaal, dan vergroot je je coachplezier én de emotionele deelname en dus motivatie van je gesprekspartner. ■



Adélka Vendl is psycholoog en trainer. Vanuit haar eigen bedrijf Vendl training & provocatieve coaching verzorgt ze bedrijfstrainingen. Daarnaast verzorgt zij opleidingen voor trainers, psychologen en zovoorts in de provocatieve methode. www.vendl.nl

Literatuur

- S.R. Covey (1989). *Seven habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Dekkers A. en Galan de K. (2009). *Lachen met lef*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Ofman, D. (1996). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Kosmos Uitgevers.
- Vendl, A. (2011). *U lijkt me een vrij hopeloos geval*. Zaltbommel: Thema.

column

+ werkvorm



Meisje van 29

Ik ben 29 als ik begin aan een nieuwe baan: verkooptraining geven aan landbouwadviseurs. Het is een verplichte inwerktraining. De starters zijn blanco en open, maar de ervaren deelnemers vertellen welke geweldige trainingen ze hebben gehad bij eerdere werkgevers. Het is duidelijk dat ze zich niet meteen gewonnen zullen geven aan dat meisje van 29 zonder verkoopervaring en zonder veel gevoel voor landbouw. Ik snap ze wel: ik laat me zelf ook niet meteen inpakken door willekeurig welke trainer.

Maar al snap ik ze, de vraag blijft hoe ik ze meekrijg. Mijn ervaren collega vertelt smeutig over 'klantgericht verkopen' met voorbeelden van hoe het toegaat op de boer, maar dat zie ik mezelf niet doen. Dat wordt een theoretisch verhaal voor een publiek dat met de armen over elkaar zit.

Als ik zelf de training ga geven start ik dus anders. Ik begin de eerste ochtend meteen met een oefening waarin wat competitie zit: in tweetallen moeten de deelnemers elkaar een reis verkopen. Dan hebben we in elk geval een gemeenschappelijke ervaring om over te praten en gaat het niet meteen over die praktijk waarvan ik nog zo weinig weet. Ik weet niet precies waarom, maar het werkt. Iedereen doet mee en na de oefening zijn ze allemaal 'binnen' en heb ik geen problemen meer met mijn autoriteit.

Weer wat later volg ik zelf een 'train de verkooptrainer', samen met mijn twee collega's en drie verkopers die belangstelling hebben voor het trainersvak. We krijgen een stelling voorgelegd: 'Aan het begin van de training moet je mensen even op hun bek laten gaan'. Wij trainers zijn allemaal geschokt. Dat doe je toch niet! Een training moet gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen en toewerken naar succeservaringen! Je kunt deelnemers er toch niet expres inluizen! De verkopers reageren veel laconieker. Zij vinden zo'n start wel prettig. 'Even op je flikker krijgen, dan sta je meteen in de leerstand.'

Wat een eyeopener! Dat was precies wat ik deed tijdens die beginoefening: deelnemers kregen op hun lazer. Want het lukte hun zelden om hun maatje een reis te verkopen. En eerlijk gezegd had ik daar ook voor gezorgd door A een bonus te beloven als hij zou slagen en B mee te geven dat hij niet goed wist wat hij wilde. Op die manier verleidde ik A om zijn aanbod te gaan pushen en B om te gaan ja-maren. Bijna iedereen gingen dus nat en zo deed ik precies wat die verkopers wel ok vinden: mijn deelnemers laten ervaren waar hun valkuilen zitten, zodat ze vertrouwen krijgen dat ze iets van me kunnen leren.

Natuurlijk komt daarna nog een analyse en leren deelnemers dan pas echt meer over hun eigen gedrag. Maar de start van het leren ligt toch in de faalervaring; even de au voelen. Het fijne is dat de starters door de case snappen wat ze gaan leren en dat ervaren mensen zich niet groot hoeven te houden, ze mogen ook fouten maken en leren. Dus sindsdien houd ik er wel van als deelnemers met net iets te veel zelfvertrouwen binnenkomen.

Ik weet dat ik ze toch wel te grazen neem. En als ik zelf naar een training ga bereid ik me voor op dat onvermijdelijke moment dat ik met mijn valkuilen geconfronteerd word. Echt leuk is het niet, maar wel effectief. Want vanaf dat moment ben ik écht aan het leren.

Confronterende clinic: werken aan pijn en vertrouwen.

Om van binnen uit gemotiveerd te zijn moeten deelnemers pijn en vertrouwen voelen. Pijn krijgen ze als ze merken dat ze bepaalde doelen niet bereiken. Vertrouwen krijgen ze als ze doorkrijgen dat dat aan hun gedrag ligt en dat ze met ander gedrag een beter resultaat krijgen. Een confronterende start helpt hun om pijn en vertrouwen te gaan voelen.

Grote lijn van de oefening

Je legt een herkenbare situatie neer met een uitdagend doel. 'Stel je voor dat een klant geïnteresseerd heeft geluisterd naar je aanbod en dan zegt dat hij nog even wil denken? Hoe krijg je voor elkaar dat de koop toch doorgaat?' Je laat de groep experimenteren en laat hen merken hoe lastig is. Dit geeft pijn. Door een gerichte analyse en tips ontdekken deelnemers ter plekke hoe ze dit voor elkaar kunnen krijgen. Dit geeft vertrouwen. Hierna vertel je de theorie en oefenen de deelnemers verder de vaardigheden in.

Voorbereiding

- Bedenk welke theorie centraal staat.
- Bedenk een praktijksituatie die de deelnemers met jouw theorie tot een goed einde kunnen brengen, maar waarmee ze nu waarschijnlijk de mist mee ingaan. Het moet een situatie zijn waarvan ze zelf last hebben.
- Bedenk welk doel ze halen als ze de situatie goed oplossen (goede relatie met de buurman, meer geld, minder stress et cetera). Kies een doel waaraan ze zelf waarde hechten.
- Bedenk hoe je deze situatie kunt nabootsen in je training.

- Oefen je introductie: vertel de situatie smeugig en geef het doel mee. Zorg dat je nog niets 'weggeeft' over het hoe, dus over de theorie.

Introductie

Vertel de situatie: 'Stel je voor dat ...'. Geef details, praat in de tegenwoordige tijd, neem de deelnemers mee zodat ze het voor zich zien. Vertel het doel: 'Hoe kun je ervoor zorgen dat ...'.



Uitvoering

- Schuif met je stoel de kring in, vraag wie deze situatie wil proberen met jou als tegenspeler.
- Geef duidelijk tegenspel. Maak het effect dat de tegenspeler heeft op jou duidelijk door je gedachtes te mompelen of non-verbale signalen te geven.
- Laat de oefenaar doorgaan tot hij duidelijk de mist in gaat. Doet hij alles goed? Stop ook dan na korte tijd.
- Ga nog niet naar je theorie! Werk nog niet te hard.
- Geef nog een paar oefenaars een kans totdat er voldoende 'missers' op tafel liggen. Soms is dat al na één beurt, soms na drie.

Nabespreking

- Stap uit je stoel en ga in een andere stoel zitten. Nu ben je merkbaar de trainer.
- Laat de mensen die het geprobeerd hebben stoom afblazen. 'Hoe was het om te doen?'
- Praat over jezelf in derde persoon. Geef de oefenaars erkenning en scheld zo nodig op jezelf in de rol van klant. 'Wat een enorme eikel was dat ook zeg!'
- Vraag daarna naar het effect. 'Wat zagen jullie aan mij in m'n rol?'
- Vraag de anderen wat ze hebben gezien in het gedrag van de oefenaars. 'En hoe komt dat?' Vul aan als dat nodig is. Go

slow: laat de groep ontdekken wat ze precies doen en met welk effect.

- Kom tot tips. Eventueel kun je ook suggesties doen.

Herkansing

- Laat iemand de tips toepassen; liefst iemand bij wie het de eerste keer mis is gegaan. Die heeft nu alsnog een succes
- Je kunt tijdens je spel souffleren door een tip te fluisteren. De groep mag dit best horen – graag zelfs – als maar duidelijk is dat je souffleert vanuit je trainersrol.

Tijd

Een half uur tot drie kwartier.

Tips

- Praat consequent over 'proberen' en niet over 'oefenen'.
- Geef bij de introductie alleen het doel, niet het 'hoe'. Anders voelt deze werkvorm als een test.
- Kies niet expres deelnemers uit van wie je hoopt of verwacht dat ze fouten zullen maken. Vertrouw op de kracht van de werkvorm; die trekt ook de mensen mee die toekijken.
- Houd jezelf voor dat deelnemers fouten mogen maken. Ze ontdekken wat ze nog niet kunnen. Begeleid de oefening met liefde. ■

Karin de Galan is een bevoegen trainer met twintig jaar ervaring. Op basis daarvan heeft ze een eigen didactische methode ontwikkeld. Meer informatie: www.karindegalan.nl en www.schoolvoortraining.nl.



■ Dhian Sioe Lie, Mijnie Oosterom, René Waltenberg Donkel

Het Ubuntugesprek

Van individuele naar gezamenlijke wijsheid

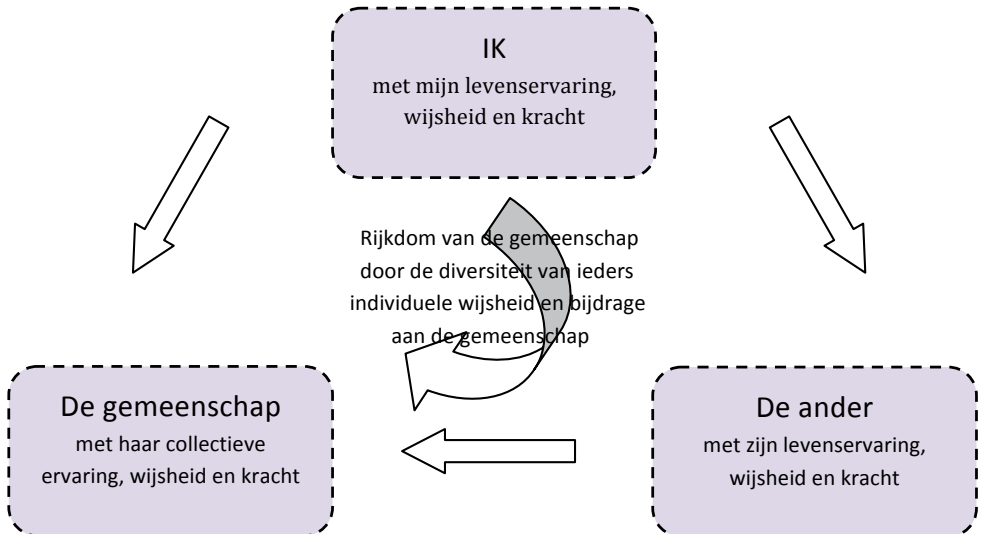
Het ubuntugesprek is een gespreksvorm waarbij de deelnemers op zoek gaan naar de gezamenlijke (collectieve) wijsheid rondom een bepaald thema of gespreksonderwerp. In de gespreksvorm wordt er vanuit gegaan dat ieder vanuit een eigen uniek perspectief zijn eigen wijsheid inbrengt, die ons allen een stap verder kan brengen. De Ubuntu filosofie komt uit Zuid-Afrika en gaat er vanuit dat je iemand bent door de anderen om je heen: 'Ik ben omdat wij zijn' (en wat je bijdraagt aan de gemeenschap).

De meerwaarde van het ubuntu-gesprek ligt in het kunnen delen met elkaar van de rijkdom aan persoonlijke visies en overtuigingen. Deelnemers krijgen zo meer zicht op de authentieke ervaringen en inzichten die mensen bij een onderwerp hebben. In deze zin is het uitdrukkelijk géén intervisiegesprek dat zich concentreert rond de vraag van één persoon en het geven van 'feedback'. De uitdaging is elkaar in een geïnteresseerde, actieve luisterstand te krijgen en je werkelijk te interesseren in de zienswijze van de ander. Het gaat om elkaar begrijpen, niet gelijk krijgen; èn het gezamenlijke inzicht dat van alle kanten is bekeken en gehoord. Na het 'oogsten' van de groepswijsheid neemt, net als de Zuid-Afrikaanse chieft, de leider (in dit geval de inbrenger) een beslissing over wat voor hem of haar nu van betekenis is op basis van de verhalen die gehoord zijn.

Het ubuntu-gesprek kan worden toegepast bij uiteenlopende vraagstellingen: een thema, een probleem, een opgave of aanpak. Vanwege de aandacht die nodig is voor de individuele verhalen is er een grens bij acht deelnemers en één of twee begeleiders. De laatsten zijn evenzo deelnemer. Het gesprek kent een vaste structuur van vijf stappen die in een tijdsbestek van drie uur te doorlopen zijn. Indien de startvraag op voorhand zo specifiek is en niet herijkt hoeft te worden (zie hierna), neemt het gesprek slechts 1,5 tot 2 uur in beslag. In organisaties en teams is het van belang om vooraf na te gaan of er bereidheid is om persoonlijke overtuigingen met elkaar te delen.

De uitgangspunten van het ubuntu-gesprek zijn:

- Ik ben omdat wij zijn – iedere deelnemer



Uitgangspunten en werkwijze

maakt onderdeel uit van dit geheel

- Elke deelnemer is medevormgever van het geheel; de begeleider is ook deelnemer
- Er zit wijsheid in de groep
- Vragen (geen OMA: oordeel, mening of advies) stimuleren het zoeken naar de betekenis en het verkrijgen van (individuele en groeps) wijsheid
- Samen maken we die zichtbaar en voelbaar.

Het ubuntu-gesprek kent een vaste structuur van vijf stappen. Deze stappen :

Stap 1 - een **gezamenlijke context** creëren door de concrete aanleiding voor dit gesprek of de startvraag van een inbrenger, te vertalen naar een meer algemeen thema. De kunst hier is om met elkaar de specifieke vraag te verbreden tot een themaformulering waaraan elke deelnemer zich kan verbinden of ervaringen mee heeft. Ook in een bestaand groepsverband, of als er een actueel gezamenlijk onderwerp speelt, kan dit even tijd kosten. Taal en woordgebruik spelen hier een belangrijke rol.

Stap 2 - **verbinden door de 'kanovraag'**.

De deelnemers worden hier uitgenodigd hun persoonlijke verhalen en meegekregen boodschappen uit hun jeugd rond het benoemde thema te delen met elkaar. In de cultuur van de Maori (Nieuw Zeeland) is de eerste vraag om iemand te leren kennen, niet hoe heet je, maar uit welke kano kom je, in de betekenis van stam of familieverband. Dan wist men gelijk de basiswaarden die je van huis uit hebt meegekregen. De kernvraag hier is: "Wat was de moraal van de verhalen over dit thema die je om je heen hoorde van familie, burens, docenten, etc. ..."

Van belang is dat iedere deelnemer hier de ruimte krijgt om zijn eigen verhaal te vertellen.

Stap 3 - **Herijken van de startvraag**. In deze



Het Ubuntu-ik

stap wordt de inbrenger uitgenodigd om – na alle verhalen gehoord te hebben – opnieuw zijn vraag te formuleren, met de kleur en focus die hem nu het meest bezighoudt. Daarmee wordt de herijkte startvraag het uitgangspunt van het verdere gesprek in stap 4. De begeleider checkt of de andere deelnemers met deze herijkte startvraag uit de voeten kunnen.

Stap 4 - **Delen van verhalen en inzichten**. In deze ronde krijgt iedere deelnemer de ruimte om zijn eigen ervaring en inzichten rond de herijkte startvraag te vertellen. Deelnemers worden uitgenodigd op zoek te gaan naar de betekenis van anderzins verhaal, en te ontdekken wat dat voor associaties bij hen oproept. Samen wordt gekeken of er in de inzichten en betekenissen ordening is aan te brengen.

Stap 5 - *Oogsten en afronden*. Hier worden gezamenlijke wijsheden benoemd, en de inbrenger staat stil bij de vraag welke nieuwe inzichten hij of zij heeft opgedaan in relatie tot de herijkte startvraag. Tenslotte kunnen ook andere deelnemers aangeven wat het gesprek hun heeft opgeleverd.

De uitgebreide beschrijving van de methodiek, een viertal uitgewerkte praktijkvoor-beelden en 'procesvensters' als reflectie op de toepassingspraktijk zijn te downloaden op de website www.hetubuntugesprek.nl.

Inspiratiebronnen Ubuntu

- Liefde de, W. H.J. (2002). *African Tribal Leadership voor Managers*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Krog-Van der Leeuw, A. (2006). *I speak, holding up your heart. Cosmopolitanism, Forgiveness and leaning towards Africa*. Lezing
- Groot de D. (2007). *Communaal constructivisme, leren volgens het ubuntu-principe*. MESO magazine 27, 11-14.

- www.ikbenomdatwijzijn.info
- www.hetubuntugesprek.nl

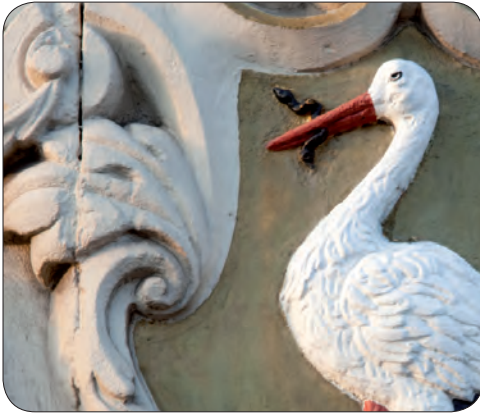
Reacties van workshop-deelnemers

"De gespreksvorm van het Ubuntu-gesprek zie ik als een ongedwongen, open en laagdrempelige methodiek. De grote toegevoegde waarde ten opzichte van andere gespreksvormen is dat ondanks men erg van elkaar kan verschillen, zij op een gelijkwaardige manier hun inbreng van het thema/ probleemstelling presenteren door middel van een verhaal." (Leontine Keijzer-Cango, Karfo Internationale Coaching & Advies)

"Heel soms gebeurt het, dat je van een workshop meer krijgt dan je had verwacht. Dat was voor mij het geval tijdens het Ubuntu-gesprek. De methodiek om je inzicht te geven in bepaalde problematiek is uniek en moet je zelf be-en doorleven in een groep om 'm te begrijpen. Alles behalve soft, deze aanpak: Op een gestructureerde manier kom je via elkaars wijsheden tot eigen concrete inzichten." (Sabine Schipper, adviseur bij ECABO). ■



De auteurs zijn leden van de Ubuntu-groep (www.hetubuntugesprek.nl) die deze gespreksvorm al werkend met elkaar vanaf 2005 hebben ontwikkeld. Dhian Sioe Lie is organisatie-coach. Mijnie Oosterom is trainer & adviseur in diversiteit en interculturele communicatie. René Waltenberg Donkel is proces-/ verandermanager bij de vtsPN en coach.



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?

Casus:

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?

REACTIE 1

Participatie bevorderen

De voorgenomen plannen om een nieuw ministerie in korte tijd op te richten bleken niet haalbaar, waardoor ervoor gekozen is om

op de structuur van één van de ministeries voort te bouwen. Uit praktische overwegingen (omvang bronorganisatie, gevolgen, keuze beheerssystemen, enzovoort) is er gekozen voor het ministerie van VenW. Het een lijkt logisch gevolg dat de medewerkers van het voormalig ministerie VROM een gevoel van ongelijkwaardigheid ervaren.

De belangrijkste interventie in deze doet ook als de eenvoudigste aan: minister Schultz en staatssecretaris Atsma excuseren zich in een brief aan alle betrokkenen voor de ontstane situatie, waarin er een gevoel van ongelijkwaardigheid onder de medewerkers van het nieuwe ministerie is ontstaan (ongeacht of de samenwerking wel of geen succes is!). Uit de brief moet waardering voor beide bronministeries blijken. Het is daarom een eer voor de minister en de staatssecretaris om alle medewerkers uit te nodigen voor bijvoorbeeld een afdelingslunch. De kosten hiervoor zijn relatief laag, maar geven een hoog rendement. Door op de werkvloer te komen geven de minister en staatssecretaris blijk van waardering. Bovendien creëren zij zo de gelegenheid om alle medewerkers binnen een aantal weken persoonlijk te ontmoeten en waar nodig tekst en uitleg te geven over de reorganisatie.

Het is belangrijk dat er geen excuses gezocht worden voor de foutieve voorinformatie of de verantwoording richting het kabinet te schuiven; dit wekt alleen maar irritatie bij de werknemers op. De weerstand zal langzaam verdwijnen als de medewerkers serieus genomen worden en juist geïnformeerd blijven. Door open kaart te spelen en de volle verantwoording te nemen, zal het gros van de benadeelde medewerkers de gemaakte keuzes wel begrijpen en, misschien nog wel belangrijker, ze ook uitdragen naar buiten.

Door in de toekomst dit soort lunches vaker te beleggen, scheppen de minister en

staatssecretaris de mogelijkheid om informatie uit alle geledingen van het ministerie te vernemen. Met behulp van deze informatie kunnen de toekomst strategische keuzes gemaakt worden, die door de medewerkers worden ondersteund. Hierdoor neemt de participatie toe en zal op het ministerie een gezonde werksfeer ontstaan.

Mark Rill,
student Han Hogeschool

REACTIE 2

Ordering en balans

De samenvoeging van de voormalige ministeries VenW en VROM lijkt vooral een rationele aangelegenheid te zijn geweest waarbij het primaire proces centraal stond. De gevoelens en daaraan gekoppelde emoties van het management en medewerkers kregen vermoedelijk weinig aandacht, werden niet benoemd of gezien. Ook de afronding en een waardig afscheid van de oude organisaties heeft niet plaatsgevonden.

Deze aspecten en het gevoel van ongelijkwaardigheid, dat vooral in de bestuurskamers wordt ervaren en genoemd als belemmering in het integratieproces van beide onderdelen, zijn voor mij aanwijzingen om in eerste instantie systemische interventies toe te passen.

Daarbij denk ik aan een orgenogram, systemische dialoog of systeem(organisatie) opstelling met de bestuurskern. Een orgenogram is een schema van de ontstaansgeschiedenis van een organisatie en baseert meer op logica. Het is een weergave van mensen, wendingen en gebeurtenissen, die ingrijpend of bijzonder zijn geweest en de organisatie hebben gemaakt tot wat deze nu is. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het oorspronkelijke doel, de waarden of financiering.

De systeemopstelling is een complexe dialoog

tussen de vraagsteller, de begeleider, de aanwezige representanten en het systemische veld, dat door middel van opstelling ontstaat. Deze interventies helpen de onderliggende stagnerende dynamieken zichtbaar te maken en de wenselijke beweging te creëren. Juist het zichtbaar maken van die verhoudingen in een systeem werkt als interventie: het je bewust worden daarvan is voldoende om van daaruit te gaan veranderen of bewegen. In dit geval de samenvoeging een nieuwe impuls te geven. Op basis van de huidige informatie stel ik voor om de volgende elementen (letterlijk ruimtelijk) met behulp van (externe) representanten op te stellen: het nieuwe bestuur, het nieuwe ministerie van IenM, het voormalige onderdeel VROM, het oude onderdeel VenW, doel samenvoeging.

De belangrijkste aspecten waarop systemen stoelen zijn: binding, ordening en balans tussen geven en nemen. Deze wetmatigheden komen uitgebreid aan bod tijdens de interventies.

Barbara Pijanowska
senior adviseur, procesbegeleider en coach
www.pijanowska.nl

REACTIE 3

Samen bruggen slaan naar een gezamenlijk klimaat

Een gevoel van ongelijkwaardigheid tussen mensen onderling is niet bevorderlijk voor de communicatie met elkaar. In het nieuwe ministerie moeten de top en de subtop op verschillende manieren met elkaar samenwerken om het ministerie te besturen en beleid te ontwikkelen. Voor een bevredigende werksituatie zijn goede communicatieve contacten nodig. Volgens Chiel Galjaard, voormalig hoofd van de (toen nog) afdeling Voorlichting van de gemeente Den Haag, verbetert goede onderlinge communicatie de samenwerking tussen dienstonderdelen, de

kwaliteit en efficiency van het werk, de motivatie van medewerkers, de identiteit en het imago van een organisatie en zelfs de kwaliteit van ontwikkeling van medewerkers (Galjaard, 1997). Goede redenen om te bouwen aan een betere integratie.

Overleg is belangrijk, omdat dit een sterk middel is om mensen te betrekken en te beïnvloeden (Kluytmans, 2005). Als eerste zouden daarom bijeenkomsten met verschillende groepen medewerkers moeten worden georganiseerd rond het thema 'Samen verder'. Die groepen kunnen het beste uit medewerkers van beide ministeries bestaan, zodat zij samen al een begin van cohesie kunnen laten groeien. Eén groep zou in ieder geval de bestuurskern moeten bevatten, omdat daar de grootste ongelijkheid wordt ervaren.

De groepen komen verschillende keren bij elkaar, steeds met een andere agenda, maar met het accent op samenwerken, kennis delen en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie voor de toekomst. Zodra de visie is geformuleerd kan er een vorm worden gekozen om de uitkomsten en ideeën te delen met alle collega's, bijvoorbeeld in de vorm van een expositie. Door de expositie feestelijk te openen en er alle medewerkers voor uit te nodigen, worden alle ambtenaren van het nieuwe ministerie erbij betrokken. De groepen denken mee over de manier waarop de opening eruit moet zien, zodat die voor iedereen herkenbaar is. De medewerkers die aan de groepen deelnemen fungeren op die manier ook als ambassadeurs voor het nieuwe ministerie.

Om het plan te laten slagen is tijd nodig. Als de bijeenkomsten te snel worden afgerond is de kans op succes niet groot. Daarnaast is het belangrijk dat de groepen deskundig worden begeleid. De allerbelangrijkste randvoorwaarde is dat de top van het nieuwe ministerie zich zo duidelijk mogelijk aan het plan committeert, er enthousiast over is en dat ook

uitdraagt, bijvoorbeeld met interviews in het personeelsblad of door een blog op Rijksportaal, het nieuwe intranet van de Rijksoverheid. Alleen dan voelt iedereen zich na verloop van tijd IM'er.

Yvonne Bik,
student Han Hogeschool

REACTIE 4

Effectief integreren

In deze snelle en technische samenvoeging is vooral gekeken naar de inrichting van structuren en organisatorische procedures. De aandacht voor de mensen, hun interactie en samenwerkingsbereidheid - die deze samenvoeging handen en voeten moeten geven - komt nu (pas) aan bod.

Een gevoel van ongelijkwaardigheid kan een effectief integratieproces in de weg staan:

1. De neiging om inhoudelijke boodschappen te verwarren met relationele interpretaties: ongelijkheid = ongelijkWAARDIGheid. *Als jouw idee overgenomen wordt en het mijne niet, dan betekent dat, dat mijn idee kennelijk minder waard is dan het jouwe en dat betekent dat IK minder waard ben dan jij.* Het is van belang de inhoud en interpretatie te leren loskoppelen, zodat de verschillen weer gezien kunnen worden zoals ze zijn.
2. De neiging om 'verandering' op te vatten als 'vermindering'. *Als 'jullie' met meer zijn dan 'wij' dan hebben jullie vast meer invloed dan wij en dan gebeurt er vast*

minder van wat wij willen. Dit vraagt om een verruiming van paradigma's rond verandering, waardoor verandering óók weer als kans op verrijking en vermeerdering gezien kan worden.

3. De veranderingen die de samenvoeging met zich meebrengen, leveren voor individuele medewerkers ook concrete vraagstukken op. *Wat brengt het samenwerken met nieuwe collega's en het verlies van oude vertrouwde partners met zich mee?* Als mensen wel problemen voorzien, maar er niet op vertrouwen dat er oplossingen worden geboden, steekt angst de kop op resulterend in vecht- of vluchtgedrag.

De reële 'veranderingslast' waarmee medewerkers worden geconfronteerd dient onder ogen gezien te worden en het ministerie dient haar ambtenaren te steunen om gezamenlijk de last te kunnen dragen. Hiertoe zijn op z'n minst goede gesprekken nodig met alle betrokkenen, te beginnen bij het hogere management. Bestuur en Directie zullen gemotiveerd moeten zijn om hier tijd en aandacht - en dus geld - aan te besteden. Vervolgens kunnen dan, in kleinere groepen van mensen die concreet met elkaar samen (gaan) werken, gesprekken begeleid worden. Géén trainingen, symposia, workshops of cursussen alstublieft, maar gewoon 'goede gesprekken aan de keukentafel'!

Marjo Korrel
initiator en senior trainer/coach
www.deinthe.nl ■



Tijd voor je droomcarrière?

JJ TRAINERS ACADEMIE TFC

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

088 008 22 88

www.jj-trainersacademie.nl



■ Arjan van Dam

Motivatie: presteren? Of toch maar leren?

Een van de lastigste opgaven van managers is werken met medewerkers die niet gemotiveerd zijn. Op zoek naar de oorzaken van het gebrek aan motivatie, concludeert menig manager dat het simpelweg te wijten is aan gebrek aan wilskracht. Op advies van daadkrachtige collega's worden duidelijke targets ingevoerd, de medewerkers meer onder druk gezet en komen er leerzame workshops en teambuilding sessies. Wanneer de manager de teugels weer wat laat vieren, is het probleem echter weer als vanouds. Waarom is het zo moeilijk om medewerkers te motiveren? Hebben niet gemotiveerde medewerkers geen wilskracht of kan er wat anders aan de hand zijn?

Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Het woord motiveren komt van het Latijnse woord *movere*, wat in beweging brengen betekent. Wanneer er een duidelijke en aantrekkelijke beloning in het vooruitschiet ligt en die zonder veel moeite bereikt kan worden, is motivatie niet moeilijk op te brengen. Zo is een roker gemotiveerd om rookpauzes te houden en een topsporter om veel te trainen. In de psychologie wordt er een onderscheid gemaakt tussen *intrinsieke* en *extrinsieke*

motivatie. Wanneer je iets wilt doen omdat je het leuk vindt om te doen, zonder dat je er waardering of een beloning voor nodig hebt, heb je een intrinsieke motivatie. In dat geval is de activiteit zelf al belonend. Volledig intrinsiek gemotiveerde medewerkers zouden hun werk ook willen doen als ze er geen salaris of waardering voor zouden krijgen. Wanneer je iets wilt doen omdat er een beloning tegenover staat is je motivatie extrinsiek. De beloning kan materieel (geld) zijn of immaterieel (waardering of erkenning).

Intrinsieke motivatie is de sterkste vorm van motivatie. Als iedereen zijn werk 100% leuk zou vinden, zou er geen enkel probleem zijn op het gebied van motivatie. Er liggen gevaren op de loer die de intrinsieke motivatie aantasten. Een bekende bedreiging is tegenslag; met veel zin begin je ergens aan, maar na enkele tegenslagen geef je het op en vind je het niet meer zo leuk.

Meesterschap of hulpeloosheid?

De Amerikaanse psychologe Carol Dweck heeft onderzocht hoe schoolkinderen met tegenslagen omgingen. Ze ontdekte dat kinderen al vanaf vier jaar op twee manieren reageerde op tegenslagen als ze bezig waren met een moeilijke opdracht. Sommige kinderen gaven gelijk op en wilden niet verder gaan. Andere kinderen gaven niet gelijk op en deden extra hun best. De reactie van de eerste groep noemde zij een *hulpeloosheidsresponse* en van de laatste groep een *meesterschapresponse*. Kinderen met een hulpeloosheidsresponse waren er vaker van overtuigd dat ze zich niet verder konden ontwikkelen (je kunt het of je kunt het niet, je hebt talent of geen talent). Zij willen vooral laten zien wat ze kunnen en willen voorkomen dat hun gebreken aan het licht komen.

Kinderen met de meesterschapresponse waren er meer van overtuigd dat vaardigheden en eigenschappen niet vastliggen en dat je die kunt

ontwikkelen. Deze kinderen zijn meer gericht op leren en zichzelf ontwikkelen, ze doen vooral iets omdat ze het leuk vinden en het willen leren. Dit onderscheid zie je bij volwassenen ook terug en heeft veel invloed op de motivatie.

Leren of presteren?

De meesterschapresponse lijkt veel op intrinsieke motivatie, het gaat niet om de waardering en erkenning. Je doet iets omdat je het leuk vindt en onder de knie wil krijgen. Hierdoor kun je veel beter met tegenslagen omgaan en zie je faalervaringen als onderdeel van een leerproces.

Carol Dweck ontdekte ook dat kinderen die beter met tegenslagen konden omgaan, leerdoelen stelden. Ze stelden zich tot doel om zichzelf te ontwikkelen. Kinderen die moeite hadden met tegenslagen stelden meer prestatiedoelen. Zij wilden vooral een positieve beoordeling krijgen en een betere prestatie leveren dan anderen. Dit verschil is ook bij volwassenen aanwezig. Waarom kun je met leerdoelen makkelijker omgaan met tegenslagen en je motivatie op peil houden?

Als je gericht bent op leren zie je fouten en faalervaringen als onderdeel van je leerproces

Stel je voor dat je een belangrijke presentatie moet geven. Wanneer je presentatie goed is mag je een belangrijk project gaan doen. Je vindt het over het algemeen leuk om presentaties te houden, maar nu hangt er veel van af. Je wilt graag een goede indruk maken. Je hebt een duidelijk prestatiedoel. Tijdens de presentatie krijg je een kritische vraag en je weet niet goed hoe je daarop moet antwoorden. Er valt een pijnlijke stilte, je komt bijna niet meer uit je woorden en sommigen kijken wat

teleurgesteld. Ze hadden beter van je verwacht. Je hebt gefaald en voelt je rot. De faalervaring geeft een deuk in je zelfvertrouwen. Je gaat dit soort presentaties in de toekomst liever uit de weg, omdat je zo'n beschamend moment niet nog een keer wilt meemaken. Als je dezelfde presentatie had gehouden met als (leer)doel om beter te worden in het geven van belangrijke presentaties, is je reactie anders. Je vindt de faalervaring dan ook niet prettig, maar het tast je zelfvertrouwen minder sterk aan en denkt: dit is iets wat ik nog veel vaker moet oefenen. Een citaat uit mijn boek *De kunst van het falen* is: "De kunst van het falen is het op zo'n manier met faalervaringen omgaan dat ze je vertrouwen in eigen kunnen niet aantasten en je motivatie niet verlagen. Het is zelfs mogelijk om zo met fouten en faalervaringen om te gaan, dat je harder je best gaat doen en je vertrouwen in eigen kunnen groter wordt."

Falen komt van het Latijnse woord *fallere*, wat letterlijk vallen betekent. Falen en motivatie is dus 'vallen' en 'in beweging komen'. Uit onderzoek blijkt dat leergerichte mensen een

sterkere motivatie hebben en minder snel opgeven. Als je gericht bent op leren zie je fouten en faalervaringen als onderdeel van je leerproces. Fouten en faalervaringen kunnen dan zelfs heel nuttig zijn, ze helpen je om beter te worden in wat je doet. Als je valt wil je gelijk weer verder, net als een kind dat leert schaatsen.

Waarom fouten maken moet

Het idee van jezelf ontwikkelen en groeien als mens staat haaks op de overtuiging dat je geen fouten mag maken en falen moet vermijden. Het is zelfs aangetoond dat mensen sneller leren dan degenen die vooral een goede prestatie willen leveren, als ze worden aangemoedigd om fouten te maken. Dit is de paradox van het succes: als je succesvol wilt zijn moet je jezelf juist ruimte gunnen om fouten te maken en je faalervaringen niet uit de weg gaan.

Succesvolle ondernemers zullen ook nooit zeggen dat fouten ontoelaatbaar zijn. "Failing to become a millionaire" is in Amerika een onderwerp dat populaire zakenbladen haalt.

	Leerdoeloriëntatie	Prestatiedoeloriëntatie
Vaardigheden/intelligentie	Staan niet vast	Staan vast
Doelen	Uitdagend	Veilig
Inspanning	Positief	Negatief
Succes	Veel inspanning	Weinig inspanning
Falen	Meesterschapsrespons	Hulpeloosheidsrespons
Strategie	Veelzijdig	Eenzijdig
Feedback	Positief en negatief	Alleen positief
Motivatie	Competentie verbeteren	Waardering van anderen
Fouten	Onderdeel van het leerproces	Vermijden
Focus	Proces is belangrijk	Resultaat is belangrijk

Wetenschappelijk onderzoek heeft op vele manieren aangetoond dat leergerichte medewerkers meer vertrouwen in eigen kunnen hebben, meer plezier in hun werk hebben, beter met kritiek kunnen omgaan, creatiever in het bedenken van oplossingen zijn, meer onderling samenwerken en betere prestaties leveren. Leergerichtheid blijkt zelfs prestaties op het werk net zo goed of beter te voorspellen als de Big Five (persoonlijkheid) en cognitieve vaardigheden.

Wat kun je er aan doen?

Wat voor soort doelen je stelt is afhankelijk van twee dingen: je persoonlijke voorkeur en de situatie. Wanneer je altijd hebt gehoord dat het belangrijk is dat je de beste bent of juist dat fouten niet erg zijn omdat je daarvan leert, heeft dit invloed op wat voor soort doelen je later in je leven stelt. Wanneer je bezig bent om een wedstrijd te winnen is een prestatiedoel voor de hand liggend en wanneer je een taalles volgt stel je leerdoelen. Een wedstrijd lokt prestatiedoelen uit en een opleiding zal zich makkelijker laten vertalen naar leerdoelen.

Wanneer een organisatie leergerichter wil worden, kun je vanuit twee invalshoeken werken: je kunt de medewerkers stimuleren om leergerichter te worden en je kunt ervoor zorgen dat de cultuur van een organisatie zo wordt dat deze vooral leerdoelen uitlokt. Een belangrijke voorwaarde is hierbij dat medewerkers ruimte krijgen om fouten te maken en te falen. Falen is voor velen geen optie. Wat ik vaak tegenkom is dat beleden wordt dat je van je fouten kunt leren en dat je met een gerust hart een keer onderuit kan gaan. Als je vervolgens een keer een fout maakt, blijkt dat er helemaal niet zo over wordt gedacht.

Om de motivatie van de medewerkers te vergroten kan een organisatie besluiten om het klimaat leergerichter te maken. Dan zal er



meer aandacht besteed moeten worden aan het uitdagen van de medewerkers, zodat ze zichzelf kunnen ontwikkelen, leren van fouten en belonen voor de inspanning in plaats van alleen het resultaat.

Uit een onderzoek van de Nederlandse psycholoog Nico van Yperen bleek dat succesvolle bedrijven altijd een sterk leergericht

de successen van anderen niet bedreigend, maar eerder inspirerend en durven daarom hun informatie eerder te delen. Hier ligt een belangrijke rol voor opleiders en ontwikkelaars. In onze Westerse cultuur is succes de manier om je positief te onderscheiden van anderen en waardering en status te krijgen, maar voor falen is er minder plek dan ooit. Je werk moet goed zijn en je moet niet te grote blunders maken. Dit geeft een hoge prestatiedruk, dus maken we liever geen fouten en willen we ook niet falen. Je bent eerder bang dat het niet goed gaat, dan dat je het leuk vindt wat je doet. Hoe kun je iets leuk blijven vinden als er vrijwel geen ruimte meer voor falen is en alles vooral goed moet gaan?

Kortom; Gemotiveerde medewerkers hebben ruimte om te leren nodig. Met meer leergerichtheid wordt werken nog leuker en gaan de prestaties vooruit! ■

Motivatie van medewerkers kan worden vergroot door een leergericht klimaat

klimaat hadden en soms daarnaast ook een prestatiegericht klimaat. Niet succesvolle bedrijven hadden een veel minder leergericht klimaat. Hoe leergericht een organisatie is, is op langere termijn dus van belang voor de overlevingskans van een bedrijf.

Leergerichte medewerkers zijn meer bereid om hun kennis met anderen te delen. Ze vinden



Arjan van Dam is psycholoog en eigenaar van het training- en adviesbureau Fidare (www.fidare.nl). In 2009 is zijn boek "De kunst van het falen" verkregen.



■ Willem van Rhenen, Theo Visser

Vertaling van de theorie van ontwikkeling naar de praktijk

Winst door Bevlogenheid

Over motivatie is al veel geschreven. De vraag: wat motiveert mensen?, boeit ons als HR(D) professionals al jaren. Het achterliggende idee is, dat we ook beter in staat zijn prestaties te verbeteren, als we weten wat mensen motiveert. In veel van die artikelen zult u de begrippen intrinsieke en extrinsieke motivatie zijn tegenkomen. Intrinsieke motivatie komt voort uit de drijfveren van de persoon zelf. Het gaat over passie, persoonlijke waarden en werkplezier. Extrinsieke motivatie is een drijfveer die van buitenaf komt. Het gaat in essentie om straf- en beloningsmechanismen die ervoor zorgen dat we dingen juist wel of juist niet doen.

In dit artikel gaan we in op recent internationaal onderzoek naar Engagement (Bakker & Leiter, 2010), in het Nederlands vertaald Bevlogenheid. Waar motivatie de wil of intentie is om een bepaald doel te bereiken, is bevlogenheid een positieve toestand van mensen. Het lijkt dus een stap verder te gaan dan motivatie. De positieve effecten van bevlogen medewerkers op relevante organisatie-uitkomsten zijn inmiddels meerdere malen aangetoond. In die zin is het interessant te onderzoeken via welke weg bevlogenheid leidt tot betere prestaties. Kan bevlogenheid een ander licht werpen op de vraag naar wat mensen motiveert? Leidt het tot nieuwe inzichten? Of komt het uiteindelijk



op hetzelfde neer? Als bevlogenheid ertoe doet, is het dan ook te ontwikkelen?

Wat is bevlogenheid?

Bevlogenheid is “een positieve toestand van opperste voldoening, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie”, aldus Bakker (2009). Nader gespecificeerd is vitaliteit de energie en veerkracht waarmee medewerkers hun werk doen, is toewijding de betrokkenheid, enthousiasme en voldoening bij het werk en de organisatie en is absorptie de focus waarmee bevlogen medewerkers op een plezierige wijze opgaan in hun werk. Bevlogen medewerkers vallen in positieve zin op bij collega’s en leidinggevenden, melden zich minder snel ziek, nemen meer extra taken op zich, zijn meer bereid om hun collega’s te helpen, lopen minder snel tegen een burnout aan en zijn – last but not least - productiever, aldus Van Rhenen (2008). Vanuit HRD perspectief is het interessant te weten dat bevlogen werknemers meer open staan voor nieuwe informatie waardoor ze meer initiatief tonen om te leren (Reijsegger e.a., ter perse).

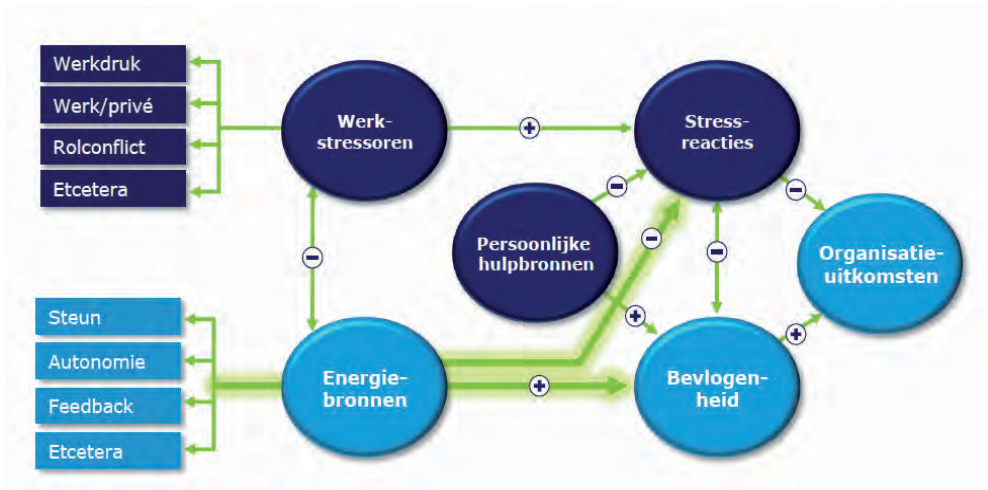
Ongeveer 20% van werkend Nederland kan zich bevlogen noemen. Waarschijnlijk kunt u zich deze bevlogen medewerkers zo voor de geest halen.

Er is ook een positieve relatie tussen bevlogenheid en prestaties van bedrijven. Onderzoek in Amerika door Harter e.a. (2002) onder ca. 200.000 medewerkers van 36 verschillende bedrijven uit verschillende sectoren wijst dat uit. Als we teams met veel bevlogen mensen vergelijken met teams met weinig bevlogen mensen, dan scoren de bevlogen teams significant beter op omzet (+12%), klanttevredenheid (+12%) en productiviteit (+18%).

Als de effecten van bevlogenheid zo gunstig zijn voor organisaties, dan is het nuttig te doorgronden hoe bevlogenheid precies tot stand komt en wat de mogelijkheden zijn om dit proces te beïnvloeden.

Hoe ontstaat bevlogenheid?

Bevlogenheid ontstaat als mensen aangesloten zijn op hun job resources, oftewel



Figuur 1: Job Demands-Resources (JD-R) model in relatie tot organisatie-uitkomsten

energiebronnen. Onderzoek vanuit het Job Demands-Resources (JD-R) model, (zie figuur 1) suggereert volgens Van Rhenen (2008) dat zich twee relatief gescheiden processen gelijktijdig bij medewerkers afspelen. Allereerst is er een uitputtingsproces, waarbij hoge taakeisen, zogenaamde ‘job demands’ of stressoren uiteindelijk leiden tot burn-out en gezondheidsproblemen. Daarnaast is er sprake van een motivatieproces, waarbij de aanwezigheid van hulpbronnen op het werk, zogenaamde ‘job resources’ of energiebronnen, leidt tot bevoegenheid en een positieve werkhouding. Er zijn verschillende soorten energiebronnen. Allereerst is er de intrinsieke motivatie. Doet iemand het werk wat hij leuk vindt? Daarnaast blijkt sociale steun belangrijk te zijn. Deze steun kan vanuit verschillende hoeken komen, door collega’s, de direct leidinggevende of de partner thuis. Tot slot zijn de mogelijkheid tot groei en ontwikkeling en de mate van autonomie in de functie belangrijke energiegevers. Krijgt iemand uitdagende klussen en feedback? Heeft iemand de regelruimte om zelf de eigen werktijd en taken in te delen? Er is steeds meer onderzoek die de exacte relatie tussen energiebronnen en bevoegenheid onderbouwt. Zo tonen Bakker e.a. (2007) een sterk positief verband aan tussen de directe sociale steun van de leidinggevende en de bevoegenheid van medewerkers.

De kern van het model is dat het leveren van betere prestaties niet zit in het verminderen van stressbronnen, zoals werkdruk, maar vooral in het verhogen van de energiebronnen. Dit motiveert mensen, zodat ze het stapje extra zetten om (betere) prestaties te leveren. Een bijkomend effect is dat bevoegenheid er voor zorgt dat de stressreacties afnemen. Logisch, als je werk doet wat je leuk vindt, dan zul je hier ook minder tegen opzien als er eens iets meer van je gevraagd wordt.

Is bevoegenheid te beïnvloeden?

Bevoegenheid biedt dus een interessante bril om te kijken naar wat mensen brengt tot het leveren van prestaties. Maar is het dan ook te ontwikkelen? Of is het vooral een kwestie van de juiste mensen selecteren? Zoals zo vaak ligt het antwoord in het midden. Mensen die van nature extravert en emotioneel stabiel zijn, blijken gemakkelijker bevoegen te raken dan introverte en emotioneel instabiele mensen (Langelaan e.a., 2006). Persoonskenmerken doen er dus toe. De andere kant is dat bevoegenheid een toestand is, die onderhevig is aan schommelingen. Wellicht dat u dat ook bij uzelf herkent. De ene dag heeft u er meer zin in dan de andere.

Voor het beïnvloeden van bevoegenheid zijn er twee routes beschikbaar. De eerste route is via de persoon zelf. Een goede match tussen taken en intrinsieke motivatie verhoogt de bevoegenheid. Verder heeft Xanthopoulou e.a. (2007) de invloed aangetoond van persoonlijke hulpbronnen, denk aan een optimistische houding, weerbaarheid of zelfvertrouwen, op de bevoegenheid. Deze persoonlijke hulpbronnen zijn via coaching en training te ontwikkelen. Daarover later meer. De tweede route is via het werk of de organisatie. Dit kan door het creëren van een klimaat waarin bevoegenheid wordt gestimuleerd. Zijn er bijvoorbeeld voldoende energiebronnen in de context van de persoon aanwezig? Is zijn of haar leidinggevende in staat hem of haar sociaal te steunen? Is er op de afdeling een sfeer van experimenteren en leren van fouten? Wordt de persoon uitgedaagd om talenten in te zetten en het maximale uit zichzelf te halen?

Route 1: het ontwikkelen van bevoegenheid

In het ontwikkelen van bevoegenheid is een speciale rol weggelegd voor het ervaren van positieve emoties. Volgens de Broaden-and-Build theorie (Fredrickson, 2001) zorgen

positieve emoties voor een verbreding van het gedrags- en denkrepertoire enerzijds en voor het opbouwen van (persoonlijke en werkgerelateerde) hulpbronnen anderzijds. Door het ervaren van positieve emoties voelen mensen zich veilig en vrij om te experimenteren, waardoor ze hun horizon verbreden, nieuwe kennis opdoen, andere vaardigheden leren – kortom, zich verder ontwikkelen. Via die weg kunnen kortdurende positieve ervaringen resulteren in bevlogenheid, dat meer als een stabiele gemoedstoestand wordt gezien (Schaufeli & Van Rhenen, 2006).

Ouweneel e.a. (2009) schetst drie mogelijkheden om de positieve emoties te bevorderen. Zij maakt onderscheid tussen cognitieve, gedragsmatige en motivationele activiteiten. Cognitieve activiteiten stellen mensen in staat hun eigen bevlogenheid te vergroten door positiever te kijken naar hun werksituatie. Het gaat om zaken als dankbaarheid uiten, genieten van het leven en het optimisme stimuleren. Niet iedereen heeft deze positieve kijk van nature. Mensen dienen hun huidige overtuigingen los te laten. Concrete technieken als RET en NLP helpen hierbij. Niet helpende overtuigingen worden getoetst op hun houdbaarheid en vervangen door helpende gedachtes. Gedragsmatige activiteiten, zoals waardering uiten, goed nieuws delen en sociale relaties koesteren, gaan over het vertonen van positief gedrag. Heel concreet gaat het om het uitdelen van complimenteren en tijd nemen voor een goed gesprek met elkaar. Het lijkt simpel, maar mensen vinden het toch vaak lastig dit op een goede positieve manier te doen. Door middel van het trainen van dit gedrag kunnen al snel resultaten worden bereikt. Motivationele activiteiten hebben invloed op de bevlogenheid door doelen te stellen, weerbaarheid te vergroten en concrete haalbare acties te plannen; zeg maar 'dromen, durven en ook

daadwerkelijk doen' (Tiggelaar, 2010). De kunst is intenties om te zetten in gedrag. Volgens Tiggelaar kunnen externe motivatoren hierbij helpen, zoals het werken met een buddy, het hebben van een terugvalplan en het in het vooruitzicht stellen van een beloning. Voor HRD-ers kan het interessant zijn het ervaren van positieve emoties in te bouwen in leertrajecten. Niet alleen zorgen die voor het verhogen van de bevlogenheid, tevens biedt het een geïntegreerde aanpak van drie typen leeractiviteiten die elkaar versterken. Als mensen hun waardering uitspreken (gedragsmatig), versterkt dat het optimisme van mensen (cognitief), waardoor het stellen en behalen van doelen (motivatieel) zal worden bevorderd. Hiermee vergroot je de kans op daadwerkelijke leerresultaten.

Route 2: het creëren van een bevlogen werkklimaat

Een deel van de energiebronnen die bevlogenheid beïnvloeden, liggen buiten de directe invloedssfeer van het individu. Bevlogenheid blijkt besmettelijk. Als je op een afdeling werkt met bevlogen mensen, dan ga je daar in mee. Het is dus belangrijk een klimaat voor bevlogenheid te creëren. Vanuit HRD perspectief gaat het eigenlijk om het creëren van een leerklimaat, waarbij experimenteren, fouten maken en leren mogelijk is.

Bakker, Albrecht en Leiter (2011) schetsen twee oplosrichtingen voor een bevlogen werkklimaat. Ten eerste is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Onderzoek suggereert dat transformationeel leiderschap het beste in staat is bevlogenheid te vergroten. Ten tweede is het relevant mensen invloed te geven op de vormgeving van hun eigen taken en werkprocessen (jobcrafting). Het stelt ze in staat hun taken uitdagend te houden, feedback te verzamelen en autonoom te opereren. Dit geeft mensen

invloed op hun eigen energiebronnen en daarmee op hun eigen bevoegenheid. Voor HRD-ers is het dus belangrijk zich niet alleen te richten op het bouwen van mooie leertrajecten, maar tevens hun focus te houden op de werkomgeving en de condities waarbinnen het leren plaatsvindt.

Nieuwe kansen voor HRD?!

In onze ogen zijn de begrippen motivatie en bevoegenheid nauw met elkaar verweven en toch ook verschillend. Bevoegen medewerkers zijn intrinsiek sterk gemotiveerd. Extrinsieke motivatoren als steun, waardering en positieve aandacht blijken energiebronnen te zijn

die ervoor zorgen dat de bevoegenheid van mensen toeneemt. Bevoegenheid lijkt hiermee meer het effect van een goed samenspel tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie dan een directe vervanging ervan.

Onderzoek naar bevoegenheid biedt HRD-ers nieuwe handvatten om haar impact te vergroten. Door het ervaren van positieve emoties als leidend principe te kiezen kan de effectiviteit van leertrajecten worden vergroot. Binnen MD programma's biedt het thema bevoegenheid nieuwe aanknopingspunten om meer uit mensen te halen. Door bevoegenheid als thema te agenderen sluit je als HRD-afdeling goed aan bij actuele discussies over



zinggeving in het werk, werk-privé balans en duurzame inzetbaarheid. Tot slot zijn de energiebronnen concrete handen en voeten voor een positief (leer)klimaat.

Natuurlijk is het niet alles goud wat er blinkt. Er is ook kritiek op deze positieve benadering. Volgens Van Heck (2004) negeert de positieve psychologie (waar het onderzoek naar bevlogenheid deel van uitmaakt) negatieve emoties en probeert ze die te verbloemen met positiviteit. Hij vraagt zich af of dit effectief is. Tevens zit er iets normerends in. Je mag niet werken aan je positieve werkhouding, je moet eraan werken. Met andere woorden, de norm is verlegd van 'tevreden zijn is genoeg' naar 'je moet bevlogen zijn' en dit kan weerstand oproepen.

Wij herkennen deze kritische geluiden ook in de praktijk. Het is echter een misvatting dat bij "positieve interventies" over negatieve gevoelens wordt heen gestapt. Hoewel positieve interventies mogelijkheden en kansen als uitgangspunt hebben, mogen de eventuele problemen niet onbesproken blijven en zeker niet verbloemd worden. Sterker nog, de problemen moeten eerst op tafel om vervolgens omgebogen te kunnen worden naar behoeften. Als mensen een probleem ervaren, schuilt daar een (positieve) behoefte achter, die in onze optiek onderdeel moet zijn van het leertraject. In positieve interventies leren mensen vervolgens om vanuit deze behoefte het werkleven voor zichzelf een stukje leuker te maken.

Deze benadering helpt ook eventuele weerstand tegen het begrip bevlogenheid weg te nemen. Door praktijkproblemen en stressbronnen als uitgangspunt te nemen en bevlogenheid te positioneren als een alternatieve manier van kijken, lukt het mensen mee te nemen zonder ze tegen de borst te stuiten. Bevlogenheid is daarmee een keuze en niet de norm.

Wat maakt bevlogenheid nu interessant voor HRD? De sterkste troef van het onderzoek naar bevlogenheid is de focus op opbrengsten. Hierdoor kunnen HRD-ers beter aansluiten bij de (financiële) belevingswereld van het management. Met het ontwikkelen van de bevlogenheid verbeteren de prestaties en valt er voor organisaties geld te verdienen. Dit maakt HRD-ers gelijk partner in business.

Bronnen:

- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (2010). *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B. (2009). Bevlogenheid in organisaties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, 15-19.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Van Dooren, L.J.P., & Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, 521-532.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le

- Blanc, P.M. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Schaufeli, W.B., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS). *Gedrag & Organisatie*, 19, 323-244.
 - Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W., & Taris, T.W. (ter perse). Ready, set, GO! From work engagement to job performance. In S.M. Gonçalves (Ed.), [title], pp. xx-xx. Lisbon (POR): Sílabo.
 - Tiggelaar, B. (2010). *Dromen, durven, doen*. Spectrum.
 - Van Rhenen, W. (2008). *From stress to engagement*. Academisch proefschrift. ArboNed/Coronel Instituut AMC Amsterdam.
 - Van Heck, G.L. (2004). Carpe Vitam! *Gedrag & Gezondheid*, 32, 344-354.
 - Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.



Willem van Rhenen is Chief Medical Officer bij 365 en hoogleraar bij Nyenrode met als thema "Engagement & Productivity".

Theo Visser is als senior consultant werkzaam bij 365/Zin. Voor meer artikelen en informatie zie www.365.nl.



■ Jan Prins

“Winst van 178 miljoen verklaard uit werkbelevingsonderzoek”

Sturen op bevrologenheid in de praktijk

Met een medewerkeronderzoek kun je je een scherp beeld vormen van de motivatie en veerkracht van de medewerkers. Als je dat slim doet, krijg je meteen inzicht in zaken als efficiency, kwaliteit en klantgerichtheid van de afdelingen waar die mensen werken. Er is een methode, Monitor@Work, die organisaties inzicht geeft in het functioneren van hun kostbaarste productiefactor: de medewerkers.

Bevrologenheid is daarbij een belangrijke, maar zeker niet de enige factor om bijvoorbeeld winst te voorspellen. Gebrek aan bevrologenheid voorspelt bovendien niet automatisch negatieve prestaties, zoals de kans op burnout of verloop van medewerkers. Ook daarvoor moet je meer weten dan bevrologenheid alleen.

Containerbegrip

Onderzoeker Jan Prins heeft ruimt 20 jaar ervaring met het thema: “Bevrologenheid is de Nederlandse benaming van het Engelse work-engagement. In Nederland wordt de

betekenis van bevoegenheid vaak beperkt tot de psychologische status. Internationale onderzoekers benadrukken echter dat het er uiteindelijk om gaat of medewerkers daadwerkelijk wat met die energie doen. Daarom meet Monitor@Work ook pro-actief gedrag.”

Sommige bevoegenheidsvragenlijsten lijken zichzelf in de staart te bijten. Een medewerker die zeer toegewijd is, kan tegelijkertijd ook heel inflexibel zijn. Een stelling als “Het werk brengt mij in vervoering” zal eerder bij creatieve beroepen van toepassing zijn, dan bij productiemedewerkers.

De Praktijk: Rabobank

De Rabobank maakt al vele jaren gebruik van de Monitor@Work-methode voor medewerkeronderzoek onder hun 35.000 werknemers. Dat onderzoek omvat altijd de bevoegenheid van de medewerkers en hun energiebronnen, maar ook vragen over organisatieklimaat. Periodiek wordt het

medewerkeronderzoek uitgebreid met vragen over arbeidsrisico's en gezondheid. Arboverplichtingen lopen zo kosteloos mee met het reguliere betrokkenheidsonderzoek.

Trendanalyses op deze gegevens konden een winstmutatie van 178 miljoen per jaar verklaren. Naast de vitaliteit van de medewerkers bleken kwaliteitsgerichtheid, efficiency en communicatie de belangrijkste factoren te zijn waarop het management kon sturen. De resultaten zijn onlangs gepubliceerd in het Human Resource Management Journal.

Prins : “Er zijn in de praktijk twee hoofdredenen voor het doen van medewerkeronderzoek: omdat je gezondheid en welzijn van medewerkers wilt bewaken, of omdat je de productiviteit van de organisatie wilt verhogen. Bevoegenheid verbindt deze twee doelen. Door de juiste factoren te meten en door te rekenen, kunnen we managers tools geven om op zachte factoren te sturen voor harde resultaten”. ■



Jan Prins is DGA van het onafhankelijk onderzoeksbureau SKB. Met de methode Monitor@Work geeft zijn bureau jaarlijks honderden organisaties inzicht in het functioneren van hun kostbaarste productiefactor: de medewerkers. Voor meer informatie zie www.skb.nl



■ Hans Hautvast

Hoe motiveren we mensen met een lage opleidingsprikkel tot voortdurende ontwikkeling?

Levenslang leren

“Wie niet leert, staat stil en raakt daardoor achterop bij de steeds snellere ontwikkelingen in de maatschappij”, zo luidt een inmiddels breed geaccepteerde zienswijze. Het Leven Lang Leren programma, dat door overheid en sociale partners gestimuleerd wordt sluit daarbij aan. Het inzicht dat naast een goede startopleiding, kennis en inzicht voortdurend moeten worden bijgespijkerd om te kunnen blijven meedraaien in de moderne kennismaatschappij, wordt de werkende bevolking als een mantra voorgehouden. Zelfs het veranderen van beroepsperspectief tijdens de loopbaan is geen uitzondering meer, maar wordt, onder de noemer van ‘tweede carrière’ steeds meer gezien als oplossing voor het vraagstuk van langer doorwerken. Het lijkt erop dat niet langer de schooldeur definitief wordt dichtgetrokken als men de arbeidsmarkt betreedt.

Nu was dat al langer voor een deel van de beroepsbevolking geen punt: hoger opgeleiden en zij die tijdens hun werkzame leven ontdekten dat ze meer in hun mars hadden, zochten regelmatig de schoolbanken weer op. Om bij te blijven, snel door te groeien of een eerder gemaakte verkeerde keuze recht te zetten. Dat was echter slechts een minderheid: in 2008 nam 16% van de beroepsbevolking deel aan enige vorm van 'postinitieel onderwijs' (Baarsma, e.a.); weliswaar een groei van 4 % t.o.v. 1995, maar vanuit het bovengeschetste perspectief niet echt rooskleurig. Hoewel het moeilijk te achterhalen is hoe groot de groep is die ooit enige vorm van postinitieel onderwijs heeft gevolgd, mogen we aannemen dat deze groep aanzienlijk groter is. Het is echter ook waarschijnlijk dat er een aanzienlijke groep werknemers is, die op geen enkele wijze de weg terug naar de schoolbanken heeft gevonden. Voor werkgevers zowel als voor de overheid is dit een groep die zorgen baart. Het zijn immers de mensen die steeds kwetsbaarder worden op de arbeidsmarkt en, als zij eenmaal hun baan kwijt raken, ook steeds moeilijker aan een nieuwe baan komen. Bovendien blijkt dat het vooral de lager opgeleiden en de oudere werknemers zijn die het minst gebruik maken van de opleidingsfaciliteiten die hen geboden worden. Hoger opgeleide jongere twintigers en dertigers zijn het meest vertegenwoordigd in de statistieken van het postinitieel onderwijs. De vraag is: "Hoe krijgen we de rest zover dat ze ook massaal meedoen?".

Om de participatiegraad in het postinitieel onderwijs te verhogen is een set van samenhangende maatregelen nodig op een drietal terreinen, te weten de leermotieven, de leervormen en de leeromgeving. We willen deze achtereenvolgens in onderstaande

bespreken om tenslotte een aantal conclusies te trekken.

Leermotieven

De belangrijkste prikkel voor participatie in het postinitieel onderwijs is het loopbaanperspectief. Voor sommige beroepsgroepen is het volgen van opleidingen inherent aan hun functie. Voor beoefenaren van de klassieke vrije beroepen (juristen, artsen, accountants e.d.) bestaat er een systeem van verplicht post-academisch onderwijs. Binnen de ict-sector weet elke professional die werkzaam is vanaf mbo-niveau dat het volgen van opleidingen tot zijn verplichtingen hoort. Lang niet alle beroepen zijn echter zo georganiseerd dat het opleidingstraject geïntegreerd is in de functievoorzwaarden. Voor de meeste beroepsgroepen geldt dat de motivatie om door te leren uit de medewerker zelf moet komen. Een intrinsieke drive om hogerop te komen, om verkeerde keuzes uit het verleden recht te zetten of om zichzelf te verbeteren (al dan niet op aanwijzing van een leidinggevende) zijn dan de voor de hand liggende motivatoren. De motivatie 'om bij te blijven' is een veel zwakkere motivator, die bovendien een toekomstgerichte, planmatige attitude vraagt van medewerkers. Loopbaanplanning is een vaardigheid die lang niet iedereen gegeven is en voor veel werknemers geldt (zoals bij zoveel andere belangrijke beslissingen in het leven) dat vaak de wal het schip moet keren. Mensen gaan pas echt gemotiveerd een opleiding volgen als hun baan op de tocht staat of het onheil zich op een andere wijze aan hen aandient. De permanente educatie die de traditionele vrije beroepen hebben georganiseerd als extra motiverend (ook de fiscalist kruipt wel eens zuchtend achter de boeken, alleen maar omdat het moet) is voor de meeste andere beroepsgroepen nog ver weg.

¹De term postinitieel onderwijs is geïntroduceerd door Baarsma e.a. en omvat alle vormen van om- her- en bijscholing voor werkenden en werkzoekenden, na het behalen van de startkwalificatie (die wordt verzorgd door het initiële onderwijs).

Bij bepaalde groepen ontbreekt de intrinsieke motivatie om aan opleidingsactiviteiten deel te nemen. Zij beschouwen 'school' als een afgesloten hoofdstuk in hun leven en voor hen is (formeel) leren eerder een bedreiging dan een kans. Het gaat daarbij vaak om lager en middelbaar opgeleiden en om oudere werknemers die al lang in eenzelfde omgeving werkzaam zijn. Het zijn dus niet alleen de outsiders of de mensen zonder startkwalificatie voor wie leren niet vanzelfsprekend is. Het zijn wel vaak mensen met moeizame leerervaringen, met een zwakke carrièreoriëntatie, opererend in een weinig stimulerende leef- en werkomgeving. Niet zelden levert dat een negatief zelfbeeld op met betrekking tot het eigen leervermogen, wat versterkt wordt doordat de sociale omgeving deze ervaringen vaak bevestigt. Als men al tot effectief leren komt is dat doorgaans sterk extrinsiek gemotiveerd, meer ingegeven door bedreigingen zoals reorganisaties en ontslag dan door kansen en merendeels 'omdat het moet van de baas'. Wantrouwen en weerstand staan dan vaak een effectieve leerprestatie in de weg.

Werkgevers kunnen eisen stellen aan de competenties van hun medewerkers, maar zijn vooral geneigd daar pas in te investeren als de kosten in overeenstemming zijn met de opbrengsten. Het loonniveau vormt daarin een obstakel: hoe lager de loonkosten hoe geringer de (veronderstelde) bereidheid van werkgevers te investeren in medewerkers, omdat het wellicht goedkoper is hem te vervangen door jongere, recenter opgeleide krachten, zo suggereren Baarsma e.a.

De huidige situatie waarin lager opgeleide medewerkers minder gebruik maken van educatieve faciliteiten en waarin het verschil in deelname aan postinitiële scholing tussen laag, middelbaar en hoger opgeleide werknemers in het laatste decennium is toegenomen, vormt

een van de meest beklemmende problemen in de kenniseconomie (Fouarge e.a.). Zij vormen immers vaak de 'ruggengraat' van een bedrijf en die ruggengraat eist onderhoud. Het leermotief 'bijblijven' is van een andere orde dan het vroegere motief van 'carrière maken'. Het feit dat het at 'bijblijven' gaat om het op peil houden van de verdien capaciteit op de langere termijn, wordt rationeel wellicht onderkend maar spoort niet aan tot directe actie, met als gevolg dat men pas in actie komt als het te laat is.

Leervormen

De eerste associatie die mensen maken met leren is hun schoolervaring. Niet voor iedereen roept dat prettige herinneringen op. 'School' is geassocieerd met formele leervormen, vaak los van de dagelijkse praktijk en gericht op een (ongewisse) toekomst. 'Leren voor een betere toekomst' doet een beroep op eigenschappen als zelfvertrouwen, zelfmanagement en zelfbewustzijn – eigenschappen die niet iedereen van nature heeft. De Leven Lang Leren filosofie ademt dezelfde associaties. Voor veel mensen lijkt het eerder een vervelend corvee dan een levensverrijkend perspectief.

Er is behoefte aan andere associaties bij het begrip leren dan associaties met de vroegere school. Het is niet voor niets dat de laatste tijd veel aandacht wordt besteed aan 'informeel leren', dat is gekoppeld aan de beroepspraktijk. Het besef dringt door dat de werkomgeving ook een rijke bron is van leerervaringen, niet alleen gericht op het steeds beter onder de knie krijgen van datgene wat initieel in het onderwijs is geleerd (de vakinhoud), maar ook gericht op het reageren op nieuwe situaties.

Nieuwkomers in het arbeidsproces (met frisse nieuwe inzichten) kunnen oudere collega's al werkend die nieuwe inzichten bijbrengen, waar oudere collega's de jongeren met hun ervaring kunnen verrijken. Ook de BBL-

trajecten in het MBO zijn voorbeelden van succesvolle toepassing van praktijkgericht leren.

De ontwikkeling op het gebied van Erkenning van Verworven Competenties (EVC) laten zien dat informeel leren steeds meer aan belang wint. Een EVC-certificaat kan gezien worden als de kroon op een informeel leerproces, zoals het diploma dat is voor het formele leertraject. Het is alleen jammer dat het leerproces bij formele leertrajecten gefaciliteerd wordt, terwijl dit bij informele trajecten nog teveel aan het toeval wordt overgelaten. Een kandidaat die voor EVC-certificaten gaat, staat voor de opgave om zijn ervaringsportfolio samen te stellen om terug te blikken op zijn loopbaan. Het is bewijzen verzamelen achteraf en dat is niet altijd even stimulerend. Bovendien wordt ook van de EVC-kandidaat verwacht dat hij een helder beeld heeft van de toekomst. Zijn ervaringen krijgen pas waarde als hij kan aangeven in welke richting hij zich verder wil ontwikkelen. EVC-certificaten dienen daarom vaak als vrijstelling voor bepaalde formele opleidingen.

Informeel leren zou aan waarde kunnen winnen als er meer aandacht kan worden besteed aan de reflectie op opgedane ervaringen. In vrijwel elke CAO wordt aandacht besteed aan functionerings- en POP-gesprekken. Voor zover deze gesprekken zinvol worden ingevuld gaat het meestal over het functioneren en de toekomstambities van betreffende werknemer. Waarom wordt portfolio-opbouw geen onderdeel van deze gesprekken? Door werknemers behulpzaam te zijn bij het systematiseren en beoordelen van hun leerervaringen tijdens het werk, kan gewerkt worden aan het kweken van zelfvertrouwen, zelfmanagement en zelfbewustzijn, waardoor men beter in staat is belangrijke keuzes te maken in de loopbaan. Leren op de werkplek kan daarmee een

belangrijke leervorm zijn voor mensen die formele leertrajecten als te belastend of niet passend beschouwen. Aandacht voor een optimale leeromgeving is daarbij van belang.

Leeromgeving

De werkomgeving is al vaker beschouwd vanuit andere perspectieven dan de plek waar goederen en diensten worden voortgebracht. Werk is ook een ontmoetingsplaats voor mensen (sociale omgeving) en een plek waar verrijkende ervaringen worden opgedaan (leeromgeving). Zoals de sociale cohesie van een organisatie bevorderd wordt door het organiseren van allerlei activiteiten (van personeelsblad tot personeelsuitjes), zo kan ook de organisatie als leeromgeving meer aandacht krijgen. Het concept van de lerende organisatie kan hierbij van dienst zijn, al is de invalshoek hier een andere: niet het collectieve leren als organisatie staat centraal, maar het individuele leren als werknemer.

Werkgevers zullen moeilijk tot dit perspectief zijn over te halen, omdat zij er geen belang bij hebben dat medewerkers andere keuzes maken dan in het belang van het bedrijf.

Het is het dilemma dat ook rond het thema employability geldt: een werkgever investeert niet in werknemers om ze vervolgens naar de concurrent te zien vertrekken. Toch zal dit dilemma doorbroken moeten worden, onder andere door collectieve afspraken in de sector te maken. Hier ligt een belangrijke taak voor de sociale partners.

Op dit moment is een methode of omgeving die dermate aantrekkelijk is voor laag- en middelbaar opgeleide werknemers dat zij er uit zichzelf in beweging komen voor een opleiding of een cursus nog niet beschikbaar. Ook ontbreekt het aan een passend instrumentarium voor werkgevers om deze leer- en werkomgeving vorm te geven en te faciliteren. Mede om die

reden blijft de scholingsdeelname van laagopgeleiden achter. Onderzoek van TNO laat zien dat er verschillende manieren zijn om de scholingsintentie van laagopgeleide werknemers te stimuleren en zo zelfsturing bij scholing en ontwikkeling te stimuleren (Sanders e.a.). Zowel de werk- als de sociale context van werknemers speelt hierbij een cruciale rol.

Om een passende methode en omgeving te ontwikkelen voor vaklieden waarin zij zichzelf kunnen en willen ontwikkelen hebben TNO, FNV Formaat en P3Transfer medio 2010 de handen ineengeslagen in het project "Vakman Nieuwe Stijl". In dit project wordt samen met brancheorganisaties, werkgevers, werknemers en opleidingsfunctionarissen een ontwerp gemaakt voor leer/werkomgevingen die vakmensen uitnodigen en stimuleren zichzelf op de bij hem of haar meest passende wijze te ontwikkelen tot de Vakman Nieuwe Stijl.

Aanbevelingen voor de toekomst

Om een groter deel van de beroepsbevolking te stimuleren tot actief leren met het oog op het handhaven van hun arbeidsmarktpositie is meer nodig dan hen doordringen van de noodzaak hiertoe. Vooral de mensen met een

geringe carrière-oriëntatie zullen nauwelijks worden aangespoord door het schetsen van 'rampscenario's' ('wie niet permanent leert verliest de aansluiting!'). Er is echter wel een maatschappelijk belang om mensen op dit punt meer in beweging te krijgen. Zowel voor de overheid als voor sociale partners ligt hier een taak. Uitbouwen van het EVC-gedachtegoed tot een volwaardig stelsel van certificering van postinitiële leerervaringen en aandacht voor de inrichting van de werkplek als een hoogwaardige leeromgeving, kunnen twee peilers vormen om werknemers te helpen leren als een vanzelfsprekend onderdeel van hun werk te gaan beschouwen. ■

Literatuur:

- Baarsma, B. en Theeuwes, J. (2010) *Vouchers voor vaardigheden, Over de rol van de overheid op de markt voor postinitieel onderwijs*. Amsterdam: SEO.
- Fouarge, D., Schils, T. & De Grip, A. (2009) *Prikkels voor post-initiële scholing van laagopgeleiden*. Den Bosch: CINOP.
- Sanders, Keijzer, van Wijk en Geuskens (2011). *Duurzame inzetbaarheid: de rol van scholing*; verslag van onderzoek in opdracht van de Raad van Werk en Inkomen.



Hans Hautvast is directeur van FNV Formaat te Woerden, het opleidingsinstituut voor werknemers die meer willen maken van hun werk, hun loopbaan en hun leven. Hij was voorheen werkzaam als docent, trainer, adviseur en publicist op het terrein van management en medezeggenschap. www.fnvformaat.nl

column



Jolanda Botke



Rick de Rijk

Moeiteloze Groei?

Een opkomende zon, dauw over de weilanden, de eerste vogels scheren door de lucht. Tjerk pakt zijn gereedschap om aan de slag te gaan. Op zijn trekker gezeten besluit hij om vandaag eens niet te ploegen, wieden, sproeien of repareren, maar om te kijken. Te zien wat er allemaal al bloeit. Tjerk bekijkt al zijn akkers en rijdt aan het einde van de dag met zijn trekker tevreden naar huis.

Een opkomende zon, ochtendmist in het centrum van Amsterdam, de eerste trams rijden door de stad. Esra pakt haar tas om met een cruesli-riep en een yoghurtbeker in haar hand de trein te halen. In de volle coupe besluit zij om vandaag eens geen nieuwe projecten op te pakken, te stressen, te netwerken of te chatten, maar om te kijken. Te zien of wat zij in gang heeft gezet al werkt. Esra spreekt een aantal collega's, en weet dat het loopt en stroomt. Aan het einde van de dag keert ze tevreden naar huis.

Tjerk en Esra, zomaar twee voorbijgangers in deze column. Ogenscheinlijk ontspannen en tevreden. Klaar voor de groei of zojuist de groei gerealiseerd? Met een duidelijk doel voor ogen hebben beide het werk reeds in gang gezet. Tjerk heeft zichzelf uitgedaagd, Esra heeft de uitdaging gekregen. Vanuit het volste vertrouwen begonnen ze aan de klus. Ze konden één zijn met de teams en instrumenten in hun omgeving. De omgeving gaf direct de feedback die nodig was om tot de prestatie te komen, om hun doel te bereiken zonder dat ze zelf actief waren. Maar wat maakt nu dat ze groeien, en - nog interessanter – wat beïnvloedt die groei? Uit de voortdurende discussie over transfer van leren en de soms wonderbaarlijke effecten die worden toegekend aan werkplekleren blijkt hoe we voortdurend aan het zoeken zijn naar de optimale inrichting van leren en ontwikkelen in organisaties. Maar gaan we die vinden? Manon Ruijters zegt in haar inaugurele rede als lector aan Stoas Hogeschool dat leren en organiseren elkaars tegengestelden zijn. Het organiseren belemmert het leren, want leren gaat juist over ontregelen, onverwachte dingen laten gebeuren. De context orkestreren en mogelijk maken dat er niet geregeld wordt maar wel geleerd kan worden is dus de uitdaging. En natuurlijk nadenken bij wat daaraan vooraf gaat: heeft iemand door dat er iets te leren valt? Misschien is de stap van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam wel de belangrijkste stap in het leren. De motivatie om die stap te doorlopen is waar het om gaat. Dat geeft gelijk ruimte voor diversiteit van inrichting van het leren en verlost ons van het Goeroe-denken. Leren is je overgeven, het laten gebeuren, daarop reflecteren en op basis daarvan verder je route bepalen. En dat doen de voorbijgangers in deze rubriek. Moeiteloos en vanzelfsprekend. ■

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.

■ Ger Driesen

De Drive van Daniel Pink

Als het gaat om het thema Motivatie is Daniel Pink een van de toonaangevende personen van dit moment. Zijn boek 'Drive: the surprising truth about what motivates us' is een bestseller in Amerika en uitgebracht in 14 talen. Management Team noemt hem een van de goeroes van morgen. Tijd voor TvOO om met hem in gesprek te gaan over motivatie.

Wat was de aanleiding en drive voor jou om over het thema motivatie te schrijven?

Het begon eigenlijk bij mijn eerdere boek 'A whole new mind'. Daarin beschrijf ik de verschuiving van het belang van 'linker brein vaardigheden' zoals planning, analyse, cijfers en feiten naar 'rechter brein vaardigheden' zoals het grote geheel zien, artistieke invulling, betekenis geven en verhalen vertellen. Als reactie daarop kreeg ik vragen over hoe we professionals kunnen motiveren om zich meer met 'rechter brein vaardigheden' bezig te houden. Ik wist het antwoord niet en ontdekte dat ik eigenlijk weinig onderbouwde ideeën had over hoe motivatie werkt. Ik ging op onderzoek uit en ontdekte dat er veel materiaal beschikbaar is en dat een aantal zaken echt anders waren dan de basisideeën die ik in de loop van de tijd had opgepikt. Dat was de reden voor mij om dit boek te schrijven: nieuwsgierigheid naar het thema motivatie.

Daarmee is de connectie tussen deze twee boeken duidelijk. Je schreef eerder nog twee boeken 'Free agent nation – the future of working for yourself' en 'The Adventures of Johnny Bunko: the last career guide you'll ever need'. Wat is de connectie tussen alle vier de boeken en de rode draad van je werk?

Er zit geen expliciete intentie of strategie achter een verbinding tussen de vier boeken, hoewel ze alle vier over werk gaan. Soms gaat het over hoe werk zich als fenomeen ontwikkelt. Bij Drive gaat het om de vraag **waarom** mensen doen wat ze doen. Veel mensen besteden minstens de helft van de tijd die ze wakker zijn aan werk. Daarmee is werk voor mij een interessant onderwerp om mee bezig te zijn. Een ander aspect is dat onze samenleving en economie veranderen en daarmee ook het fenomeen werk. Dat is een centraal thema wat me bezighoudt. In de boeken beschrijf ik verschillende aspecten van het fenomeen 'werk' in deze overgangsfase van 'oude' naar 'nieuwe' economie.

Wat gaat het volgende boek brengen?

Het volgende boek gaat over sales. Ik ben er achter gekomen dat zoveel dingen die we doen in essentie om sales draaien. Niet alleen de autoverkoper, maar ook ouders die hun kinderen proberen op te voeden, het aangaan van relaties in je privéleven, het werk als consultant en het voor elkaar krijgen van

leerprocessen. In al deze activiteiten speelt het een belangrijke rol. Ik wil daarom de essentie onderzoeken en beter begrijpen. Ik zal ook diverse salesbanen gaan doen, ook als verkoper van tweedehands auto's.

Drive is in 14 vertalingen verschenen waaronder het Japans. De theorieën waar Drive op is gebaseerd zijn voornamelijk Amerikaans en Europees. Jij hebt een tijd in Japan gewerkt. Hoe zit het met de

bruikbaarheid van de beschreven motivatie concepten in andere culturen zoals Japan?

De drie basisconcepten die ik heb beschreven: Autonomie, Meesterschap en Zingeving blijken universele, menselijke concepten te zijn die niet aan culturen gebonden zijn. Een mooi voorbeeld van de menselijke drang naar autonomie is dat wat we nu in de Arabische en Noord Afrikaanse landen zien gebeuren. De manier waarop ze tot uiting komt en zichtbaar zijn 'aan de buitenkant' kan per cultuur

Over Daniel Pink

Dan Pink studeerde rechten o.a. aan de Yale Law School. Hij werkte voor de Amerikaanse overheid waar hij tijdens zijn laatste dienstverband in het Witte Huis werkte als chieft speechwriter voor Vicepresident Al Gore. Daarna werkte hij zelfstandig en schreef daarover zijn eerste boek *Free agent Nation – The future of working for yourself* (2001). In 2007 won hij de Japan Society Media Fellowship hetgeen hem naar Tokyo bracht om de manga(strip) industrie te onderzoeken. In 2008 kwam zijn boek 'The Adventures of Johnny Bunko – The last career guide you'll ever need' het eerste Amerikaans zakenboek in manga strip vorm. Zijn derde boek 'A whole new mind - Why Right Brainers Will Rule The Future' gaat over het toenemende belang van 'rechter brein vaardigheden'. 'Drive – The surprising Truth about What Motivates us' verschijnt in 2009. Pink schrijft voor diverse bladen en geeft lezingen aan Universiteiten en bedrijven over de hele wereld.

www.danpink.com



heel verschillend zijn. Het is goed mogelijk om bijvoorbeeld in Aziatische landen meer collectieve culturen autonomie tot uiting te brengen. Het is van belang in welke mate je zelf invulling kunt geven aan bijvoorbeeld meer collectieve cultuuraspecten, zoals je wens om 'het goed te hebben' met je familie of het beste te willen voor je organisatie.

Het boek *Drive* doet het erg goed in Japan. Hoewel Japan een vrij streng geregeerde cultuur heeft, zie je toch dat de basis *drive* van bijvoorbeeld autonomie aanspreekt en dat nieuwe generaties daar ook anders waarde aan hechten en invulling aan willen geven als het gaat om werk. In situaties waar het heel moeilijk is om vanuit de culturele context vorm te geven aan autonomie, zie je vaak dat zelfmoordcijfers hoger zijn, dan in culturen waar het makkelijker is dit soort zaken tot uiting te brengen.

In je boek beschrijf je dat regulering een concept is van de Industriële Revolutie en dat een aantal motiveringsmechanismen zoals belonen en straffen, die bij dit oude concept horen, in deze tijd niet meer werken. We zien ook dat grote gebeurtenissen zoals de Financiële crisis, de olieramp in de Golf van Mexico en de nucleaire ramp met de Japanse kerncentrale met regulering te maken hebben, vooral het niet houden aan reguleringen. Dit wakkert de roep om sterkere regulering behoorlijk aan. Hoe moet het dan met regulering in relatie tot motivatie?

Natuurlijk is regulering voor een deel noodzakelijk, zeker op die gebieden waar het om leven en dood gaat. Denk aan nucleaire energie en de medische wereld. Je wilt natuurlijk niet dat je chirurg zomaar wat kan freewheelen. Chirurgie is een goed voorbeeld van werk dat eigenlijk gaat om het toepassen van strakke protocollen en checklists. Om het

goed te laten werken is juist ook autonomie heel belangrijk. Iedereen in het team van de chirurg moet de autonomie voelen om op cruciale momenten tegen ieder ander teamlid te kunnen zeggen: 'Wacht even, we hebben stap zeven nog niet afgerond'. Zeker in sterk geregeerde omgevingen is autonomie van belang om succesvol te kunnen zijn en risico's tegen te gaan. Wat je juist ziet in de financiële crisis of bij de olieramp van BP, is dat regels werden overtreden maar niemand de ruimte heeft ervaren om er iets van te zeggen. Zingeving is hierbij ook van belang. Het gaat er om dat de betrokken mensen uitgelegd krijgen en begrijpen waarom bepaalde regels er zijn, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van veiligheid.

Laten we het even hebben over de subtitel van het boek: de verrassende waarheid over wat ons motiveert. In Nederland hoor je kritische geluiden over deze subtitel.

Lezers die zich eerder hebben verdiept in theorieën en uitgangspunten van motivatie waarderen Drive, maar herkennen veel van hetgeen zij eerder hebben gelezen. In die zin zijn ze juist niet verrast over de inhoud van het boek. Wat vind je daarvan?

Sommige mensen hebben iets over motivatie geleerd tijdens hun opleiding, maar velen die een opleiding hebben gevolgd in een zakelijke discipline niet. Veel theorieën zoals die van McGregor en Maslow bestaan al heel lang, meer dan 50 jaar, maar zijn ook wat naar de achtergrond verdwenen. Bij veel professionals bestaat nog steeds het centrale idee dat motivatie alleen gaat over straffen en belonen. Mijn boek levert geen radicaal nieuwe inzichten of theorieën over motivatie. Het is een beschrijving van bestaande theorieën die tot nu toe voor veel mensen niet bekend waren. Ik verbaas me er nog steeds over hoeveel mensen in het bedrijfsleven denken dat je automatisch meer gewenst gedrag krijgt, als je het belooft. Voor mij, met een

juridische achtergrond, waren deze inzichten ook niet bekend. Mijn eigen behoefte aan kennis over motivatie en nieuwsgierigheid leidden juist tot dit boek. Die kritische opmerkingen vind ik heel goed. Lezers hoeven het zeker niet eens te zijn met elk woord. Het is juist goed als over motivatie gesproken wordt. Het leidt tot discussies. Als je een boek schrijft in deze toegankelijke digitale wereld, heb je misschien het eerste woord maar zeker niet het laatste.

Speciaal voor de lezers van TVOO: wat is je advies voor HRD professionals, wat kunnen zij met autonomie, meesterschap en zingeving als centrale ideeën van Drive?

Ik zie voor professionals in HRD een grote rol in het werken met deze ideeën. Als het gaat over autonomie, denk dan als goed na over de autonomie van de lerenden. In hoeverre heb je rekening met hen gehouden zodat de ze zelf invloed hebben op "wanneer iets leren, wat, op welke manier en met wie". De nieuwe technologieën maken veel mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan de highschoolleerling die zijn colleges heeft opgenomen op video en op Youtube heeft geplaatst. Vroeger gaf hij college in de klas en toepassingsoefeningen als huiswerk. Nu is Youtube kijken het huiswerk en werkt hij met de studenten aan toepassing tijdens de lessen. Meesterschap gaat in essentie over leren. Denk aan de ideeën van Carol Dweck over de gefixeerde en de groei mindset. Mensen die handelen vanuit de gefixeerde mindset en denken dat capaciteiten en talenten vastliggen en niet te ontwikkelen zijn, zullen ook moeilijk leren. Je kunt beter vanuit de groei mindset naar hersenen kijken als spieren die door oefening beter kunnen worden. Het is belangrijk dat de mythe van de gefixeerde mindset wordt doorgeprikt. De HRD professional heeft een bijzondere plek in het 'ecosysteem' van de organisatie en kan daarom een belangrijke rol spelen als boodschapper die verkondigt dat je

beter kunt worden op allerlei gebieden, maar dat het inspanning vereist.

Zingeving gaat om de 'waarom' vraag: Wat is het nut in het grotere geheel. Een interessant experiment laat zien hoe dat werkt. Medewerkers van een callcenter hadden de taak geld in te zamelen om beurzen beschikbaar te kunnen stellen aan studenten. De callcentermedewerkers werden ingedeeld in drie groepen. De controlegroep ging normaal aan het werk zoals altijd. De medewerkers van de ene experimentele groep kregen aan het begin van hun werk een briefje van een ex-collega, die daarin aangaf wat het werken in het callcenter hem persoonlijk had opgeleverd. Daarin vertelden ze wat ze hadden geleerd, zoals aanscherping van communicatieve vaardigheden en onderhandelingstechnieken. De derde groep kreeg aan het begin van het werk een briefje, waarin studenten vertelden dat ze dankzij de fondsenwerving hadden kunnen studeren en nu bijvoorbeeld als kinderarts werkten. De laatste groep haalde twee keer zoveel geld op als de anderen.

Een interventie van 5 minuten die een verdubbeling van de prestatie oplevert! Ook als het gaat om leren is het belangrijk de zingeving te verhelderen. Waarom zou je bepaalde dingen moeten leren? Naar mijn idee zijn autonomie, meesterschap en zingeving zeer belangrijk in relatie tot effectief leren. HRD-professionals kunnen daar veel meer gebruik van maken, in het kader van hun eigen inhoudelijke rol en als adviseur van managers van de lerende die van deze inzichten gebruik maken. Mijn belangrijkste boodschap is dus: "Jullie werken in het 'epicentrum' van de organisatie en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het verspreiden, toepassen en profiteren van de ideeën van Drive".

Over de inhoud van Drive: Cocktailparty samenvatting en video materiaal

Wat motivatie betreft, is er sprake van een kloof tussen wat de wetenschap weet en wat het bedrijfsleven doet. Ons huidige zakelijke besturingssysteem, dat is opgebouwd rond externe wortel-en-stok-motivators, werkt niet en brengt vaak schade toe. We hebben een upgrade nodig. En de wetenschap kan daarbij de weg wijzen. Deze nieuwe benadering heeft drie essentiële elementen:

1. Autonomie: het verlangen om de regie te voeren over ons eigen leven;
2. Meesterschap: de drang om steeds beter te worden in iets wat er toe doet;
3. Zingeving: de behoefte om te doen wat we doen in dienst van iets groters dan onszelf. ■

De ideeën van Drive zijn ook te bekijken op video. Een prachtige versie is die van RSA animatie (Dan Pink spreekt over Drive en je ziet zijn verhaal in stripvorm): <http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc> of is zijn TED talk: http://www.ted.com/talks/lang/eng/dan_pink_on_motivation.html

Over Ger Driesen

Ger Driesen is HRD expert, HRD trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties op het gebied van HRD-beleid en de inrichting en uitvoering van Talent&Management Development programma's. Hij werkt regelmatig als gastdocent HRD bij de vakgroep Opleidingskunde van Hogeschool Arnhem Nijmegen en publiceert graag over (Strategisch) HRD in diverse vakbladen.

www.challenge-training.nl



COACHBOEKEN.NL

Het grootste online assortiment in coachboeken!

CoachBoeken.nl is onderdeel van Tijdschrift voor Coaching

- nieuwste boeken
- boeken top 10
- lezersrecensies
- waarderingen
- aanbiedingen
- themaboeken

Ga naar de site en profiteer van unieke aanbiedingen!



unlocking potential

www.opp.eu.com/nl

OPP® is een internationaal HR adviesbureau. We gebruiken psychometrische instrumenten om het aanwezige talent van mensen inzichtelijk te maken.

® OPP is een geregistreerd handelsmerk van OPP Ltd.
® Het MBTI logo is een geregistreerd handelsmerk van de Myers-Briggs Type Indicator Trust. OPP Ltd heeft de licentie om het handelsmerk in Europa te gebruiken.



Ervaar de kracht van de MBTI®

Gratis informatiebijeenkomst op 19 augustus

De Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) is gebaseerd op meer dan 50 jaar onderzoek en staat wereldwijd bekend als een gedegen en toonaangevend persoonlijkheidsinstrument.

MBTI Informatiebijeenkomst (gratis)

U ontvangt uw persoonlijk MBTI Stap I rapport en feedback

Datum: 19 augustus, 09.30-12.00, Amsterdam

Inschrijven: nederland@opp.eu.com of 020-5863300

Data MBTI Stap I Kwalificatietraining

- | | | |
|------------------|-------------------|--------------------|
| • 20-22 juni | + 21-22 juli | Bussum |
| • 04-06 juli | + 07-08 juli | Halle-Zoersel (BE) |
| • 11-13 juli | + 25-26 augustus | Den Haag |
| • 29-31 augustus | + 29-30 september | Veldhoven |

Doe je wat je kan?



Of kan je wat je doet?



Bent u het HRM-vak ingerold en heeft u nu behoefte aan verdieping van uw kennis en vaardigheden? Deze praktijkgerichte opleiding legt een stevig fundament voor uw functioneren. U ontwikkelt en versterkt zowel persoonlijke als specifieke HRM-competenties.

Meer weten? Meteen inschrijven?

Ga naar www.IMKopleidingen.nl/hrma

Opleiding Human Resource Management A

- voor medewerkers HRM en personeelszaken
- erkend diploma binnen 1 jaar
- 16 avonden in 10 maanden, of 8 dagen in 5 maanden
- geen vooropleiding verplicht
- HBO denk- en werkniveau
- direct toepasbaar in je werk
- praktijkgerichte, persoonlijke benadering
- inspirerende trainers uit de beroepspraktijk
- starten in september, november, februari of april
- ook maatwerk mogelijk binnen uw organisatie



Tijd voor talent



■ Remy M.J.P. Rikers

1 procent inspiratie, 99 procent transpiratie

Wie is de beste zanger of zangeres van Nederland? Wie kan het lekkerst koken of wordt de nieuwe Mary Poppins? We zijn massaal op zoek naar talent. Vrijwel iedere avond is er wel een talentenjacht op televisie te zien en worden voor u, door deskundige jury's, de talentrijke van de talentloze kandidaten gescheiden. De vraag dringt zich op of we überhaupt goed talent kunnen identificeren; weten we wel waar we precies naar op zoek zijn?

Natuurlijk, als iemand eerste violist is bij de "Wiener Philharmoniker", iedere week schitterende doelpunten maakt in de Eredivisie voetbal, of een effectieve therapie heeft ontwikkeld tegen een levensbedreigende ziekte, dan is het relatief gemakkelijk om van talent te spreken. Of neem nou de Japanse pianiste Aimi Kobayashi die reeds op vierjarige leeftijd ontzettend goed piano speelde. Ook bij haar lijkt er weinig ruimte voor twijfel te bestaan over haar talent. In het kader van "De Grote Psychologie van de Koude Grond Quiz" van de Volkskrant, bekeken zo'n 30.000

mensen een filmpje van Aimi op internet. Vervolgens konden ze aangeven of het hier om een wonderkind ging met een uitzonderlijk talent of dat haar pianospel "alleen" een kwestie was van veel en goede oefening. De uitkomst was niet erg verassend: driekwart van de mensen verklaart haar prestatie door een aangeboren talent.

Toch zijn er genoeg redenen om vraagtekens te plaatsen bij het "talentdenken" in onze samenleving. Met name daar waar het gaat om het (vroegtijdig) signaleren van talent. In het geval van Aimi Kobayashi hoeven we ons misschien niet veel zorgen te maken, want zij zal ongetwijfeld goed begeleid worden en zal waarschijnlijk grote een internationale carrière tegemoet kunnen zien. Zij laat immers op jonge leeftijd reeds zien, en met name horen, dat ze goed kan spelen. Maar hoe zit het met al die kinderen die dat nog niet doen? Is het mogelijk en met name zinvol om hen vroegtijdig te identificeren? Men zou namelijk kunnen beweren dat het voor onze samenleving belangrijk is talent, in welk domein dan ook, in een vroeg stadium te ontdekken - voordat de uitzonderlijke prestaties er zijn. Alleen dan kan men mensen op tijd ondersteunen en helpen bij het bereiken van de top, zonder het gevaar dat ze onopgemerkt blijven.

Dat het vroegtijdig signaleren van talent echter niet gemakkelijk is, wordt geïllustreerd door het "Relative Age Effect" (R.A.E.) in de sport. Canadese onderzoekers kwamen tot de ontdekking dat buitenproportioneel veel professionele ijshockeyspelers waren geboren in het eerste kwartaal van het jaar. Maar liefst veertig procent van de elitespelers in Canada waren geboren in de periode tussen januari en maart en maar tien procent in de periode oktober-december (Barnsley, Thompson, & Barnsley, 1985). De verklaring voor dit merkwaardige fenomeen dient

gezocht te worden in de wijze waarop we in het verleden onze teams samenstelden. Bij ijshockey worden kinderen die geboren zijn in de maand januari in hetzelfde team gezet

Er zijn genoeg redenen om vraagtekens te plaatsen bij het 'talentdenken' in onze samenleving

als kinderen die geboren zijn in de maand december. Dat betekent dat kinderen die in december jarig zijn, bijna een jaar jonger zijn dan kinderen die in januari jarig zijn. Nu zou dat weinig verschil maken op volwassen leeftijd, maar als men uitgaat van een kind, dan zijn de fysieke verschillen duidelijk zichtbaar. Dat wil zeggen, als gevolg van natuurlijke ontwikkeling, is het kind dat aan het begin van het jaar jarig is, over het algemeen sterker, sneller en behendiger dan het kind dat aan het eind van het jaar zijn verjaardag viert. Coaches die zich hiervan niet bewust zijn, zullen dus die kinderen als talentvol aanwijzen die feitelijk alleen maar ouder en dus meer ontwikkeld zijn dan de andere kinderen. Het opmerkelijke van dit fenomeen is dat het blijkbare zo lang doorwerkt (tot op professioneel niveau). In feite hebben we hier dus te maken met een "selffulfilling prophecy". Dat wil zeggen, omdat kinderen als talent worden geïdentificeerd, worden ze in hogere teams geplaatst, krijgen ze meer en betere trainingsmogelijkheden onder leiding van betere coaches. Hierdoor gaan ze dus nog beter ijshockeyen en lijkt dus hun talent te worden bevestigd (Barnsley, Thompson, & Barnsley, 1985). De invloed van R.E.A. en "selffulfilling prophecies" blijft overigens niet beperkt tot de teamsporten, maar is ook in het onderwijs aangetoond (Dudink, 2009, 2010). Zo hebben in het basisonderwijs de jongste kinderen in de klas relatief gezien niet alleen meer last van leerproblemen maar ook meer gedragsproblemen.

Deliberate Practice

In de discussie over het belang van oefening bij het leveren van (uitzonderlijke) prestaties, speelt de visie van de Zweeds-Amerikaanse onderzoeker Anders Ericsson een belangrijke rol. Volgens hem kunnen uitzonderlijke prestaties in ieder domein verklaard worden door de hoeveelheid en met name de kwaliteit van de oefening. Talent of aanleg, waar in onze samenleving erg veel waarde aan wordt gehecht, beschouwt hij als irrelevant (Ericsson, 1996). Dat betekent echter niet dat ieder gezond mens zonder meer de top kan bereiken, want er zit nadrukkelijk een erg hoog prijskaartje aan vast. Niet alleen moet men bereid zijn vele jaren het sociale leven op een zeer laag pitje te zetten, ook moet men zichzelf pijnigen door die elementen te trainen die men nog niet goed beheerst. Hij noemt deze vorm van training *deliberate practice*.

De belangrijkste elementen van deliberate practice (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993) zijn: *Er moet duidelijk omschreven zijn wat er geleerd moet worden. De trainings- of oefentaken moeten aansluiten op het niveau van de lerende.* Dat wil zeggen, de taak moet niet te gemakkelijk zijn, want anders valt er niet meer veel te leren. En ook niet te moeilijk zijn, want dan raakt de lerende gefrustreerd. *Er moeten mogelijkheden zijn voor herhaling.* Dit lijkt vanzelfsprekend, maar vaak wordt de lerende geen tweede of derde kans geboden iets te leren. *Fouten moeten gemaakt en gecorrigeerd kunnen worden, zonder dat dit (negatieve) consequenties heeft. Tot slot moet er moet sprake zijn van goede feedback.* De lerende moet zich bewust worden van alle fouten en hoe deze aangepakt kunnen worden. In het ideale geval wordt deze feedback door een ervaren coach gegeven. Samengevat is “deliberate practice” een vorm van oefening waarbij de lerende telkens de lat iets hoger legt en waarbij zeer reflectief wordt omgegaan met de taak die dient te

worden uitgevoerd. Het is een voortdurende confrontatie met de eigen beperkingen. Er wordt telkens gezocht naar een manier om de taak anders en beter uit te voeren – men is feitelijk nooit tevreden over het behaalde resultaat.

Maar let wel, om de top in een bepaald domein te bereiken, moet men wel bereid zijn iedere dag urenlang op deze wijze te oefenen voor een periode van tenminste tien jaar. Deze *ten-year rule* van Simon en Chase (1973) is in zeer uiteenlopende domeinen aangetoond (van schakers tot artsen). Er zijn vrijwel geen voorbeelden bekend van mensen die de top bereikt hebben in een domein, zonder tien jaar lang geoefend te hebben. Dat geldt ook voor Aimi Kobayashi die weliswaar op 4-jarige leeftijd ontzettend goed piano speelde, maar toen nog lang niet het niveau had van een concertpianist.

Bewijs voor Deliberate Practice

Het belang van “deliberate practice” wordt geïllustreerd door een onderzoek dat op een conservatorium in Berlijn werd uitgevoerd (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993). Aan de professoren op deze school werd gevraagd hun vioolstudenten op basis van hun talent in drie categorieën onder te verdelen: (1) topviolisten (musici die grote kans hadden op een internationale carrière als solist); (2) goede violisten (die een carrière konden maken in een orkest, maar niet als solist); (3) violisten die studeerden om muziekdocent te worden (en het minst hoge niveau hadden). Deze studenten kregen vragenlijsten vorgelegd, interviews werden afgenomen en ze moesten een dagboek bijhouden waarin ze verslag deden van hun oefenactiviteiten. De meest interessante uitkomst van dit onderzoek heeft betrekking op het aantal uur dat studenten over de jaren heen hebben gestudeerd. Hieruit bleek dat de topviolisten ook de studenten zijn die het meest hebben gestudeerd. Bijna 6000 uur langer dan de

studenten die een loopbaan als docent werd voorspeld. Deze studie laat dus zien dat de studenten die als meest talentvol worden beschouwd, ook de studenten zijn die de meeste tijd in hun instrument hebben gestoken. Deze bevinding is moeilijk te rijmen met de talentopvatting, omdat je dan zou verwachten dat er weinig tijdsverschillen zouden bestaan tussen studenten op een conservatorium, ondanks duidelijke verschillen

in prestaties.

Misschien wel het meest overtuigende bewijs voor de invloed van oefening, is de ontwikkeling van sportrecords over de jaren heen. Men kan echter niet zonder meer de prestaties die nu geleverd worden met die van tien jaar of langer geleden vergelijken. We kunnen dus niet de prestaties van schaatskampioen Ard Schenk, op een buitenbaan met wollen schaatsmuts en

Tijd	Naam	Land	Datum	Plaats
47.84	Pieter VAN DEN HOOGENBAND	NED	19-09-2000	Sydney, AUS
48.18	Michael KLIM	AUS	16-09-2000	Sydney, AUS
48.63	Matt BIONDI	USA	22-09-1988	Seoul, KOR
49.04	Matt BIONDI	USA	22-09-1988	Seoul, KOR
49.80	Rowdy GAINES	USA	31-07-1984	Los Angeles, CA, USA
49.99	Jim MONTGOMERY	USA	25-07-1976	Montreal, CAN
50.39	Jim MONTGOMERY	USA	24-07-1976	Montreal, CAN
51.22	Mark SPITZ	USA	03-09-1972	Munich, FRG
52.26	Vladimir BURE	USR	28-08-1972	Munich, FRG
52.2	Mike WENDEN	AUS	19-10-1968	Mexico City, MEX
53.4	Don SCHOLLANDER	USA	12-10-1964	Tokyo, JPN
53.9	Gary ILMAN	USA	11-10-1964	Tokyo, JPN
54.0	Gary ILMAN	USA	11-10-1964	Tokyo, JPN
55.2	Lance LARSON	USA	26-08-1960	Rome, ITA
55.2	John DEVITT	AUS	26-08-1960	Rome, ITA
55.4	Jon HENRICKS	AUS	30-11-1956	Melbourne, AUS
55.7	Jon HENRICKS	AUS	39-11-1956	Melbourne, AUS
56.8	L. REID PATTERSON	USA	29-11-1956	Melbourne, AUS
57.1	Clarke SCHOLES	USA	26-07-1952	Helsinki, FIN
57.3	Walter RIS	USA	31-07-1948	London, ENG
57.5	Masaharu TAGUCHI	JPN	08-08-1936	Berlin, GER
58.0	Yasuji MIYAZAKI	JPN	06-08-1932	Los Angeles, CA, USA
58.6	Johanny WEISSMULLER	USA	10-08-1928	Amsterdam, NED
59.0	Johanny WEISSMULLER	USA	20-07-1924	Paris, FRA
1:00.08	Johanny WEISSMULLER	USA	19-07-1924	Paris, FRA
1:01.4	Duke Paoa KAHANAMOKU	USA	23-08-1920	Antwerp, BEL
1:01.8	Duke Paoa KAHANAMOKU	USA	22-08-1920	Antwerp, BEL
1:02.4	Duke Paoa KAHANAMOKU	USA	09-07-1912	Stockholm, SWE
1:02.6	Duke Paoa KAHANAMOKU	USA	06-07-1912	Stockholm, SWE
1:05.6	Charles DANIELS	USA	20-07-1908	London, ENG
1:05.6	Charles DANIELS	USA	20-07-1908	London, ENG
1:22.2	Alfréd HAJÓS	HUN	11-04-1896	Athens, GRE

Tabel 1. Olympische records 100m vrije slag

noren, vergelijken met die van Sven Kramer op een binnenbaan met klapschaats en een aërodynamisch pak. Niettemin zijn er sporten waar dat iets gemakkelijker kan, zoals de zwemsport. Als we kijken naar de zwemrecords van de afgelopen honderd jaar, dan zien we dat er een enorme vooruitgang is geboekt. In Tabel 1 staat de ontwikkeling van de records op de 100 meter vrije slag tijdens de Olympische Spelen. Om de invloed van speciale zwempakken te beperken, stopt het overzicht bij de Spelen van 2000. Bovendien laten we het record uit 1896 buiten beschouwing, want de tijd werd niet gezwommen in een zwembad. Dit betekent dat er in een periode van ongeveer 100 jaar bijna 20 seconden van dit record is afgegaan. Dit fenomeen is overigens niet alleen zichtbaar in de sport, maar ook in de muziek. Muziekstukken voor viool die in het verleden als onspeelbaar werden beschouwd, of waren voorbehouden aan een uitzonderlijk genie als Paganini, behoren tegenwoordig tot het standaardrepertoire van studenten op een conservatorium (Lehmann & Gruber, 2006).

De opvatting dat een individu talent moet hebben om in een bepaald domein te excelleren, is in onze samenleving diep geworteld. Niettemin moeten we ons realiseren dat er bepaalde gevaren zijn

verbonden aan deze opvatting. We weten immers nog te weinig over wat talent precies inhoudt en als het dan al bestaat, hoe het op een betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Voor het identificeren van talent hebben we duidelijke criteria nodig en tot op de dag van vandaag hebben we deze niet. Wat we wel zeker weten, is dat uitzonderlijke prestaties altijd vooraf zijn gegaan door jarenlange toewijding en vele opofferingen. Wellicht is het beter hier meer de nadruk op te leggen in onze samenleving dan op de aan- of afwezigheid van talent. Of, om met de grote Amerikaanse uitvinder Thomas Edison te spreken, Genius is 1 percent inspiration and 99 percent perspiration.

Literatuur

- Barnsley, R.H., Thompson, A.H., Barnsley, P.E. (1985). Hockey success and birth-date: The relative age effect. *Journal of the Canadian Association for Health, Physical Education, and Recreation*, 51, pp. 23-28.
- Barnsley, R.H., Thompson, A.H., Legault, P. (1992). Family planning: Football style, the relative age effect in football. *International Review for the Sociology of Sport*, 27(1), 77-88.
- Dudink, A. (2009). *Herfstkinderen, geboortemaand telt langdurig*.



Prof.dr. R. Rikers is cognitiewetenschapper (Radboud Universiteit) en heeft promotieonderzoek verricht naar de ontwikkeling van expertise in de geneeskunde (Universiteit Maastricht). Hij is vanaf 2008 werkzaam als hoogleraar Onderwijs- en Ontwikkelingspsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij heeft veel en breed gepubliceerd in nationale in internationale tijdschriften over (medische) expertiseontwikkeling en instructional design.

Onderzoeksrapport: Universiteit van Amsterdam.

- Dudink, A. (2010). *Geboortemaand telt*. *De Psycholoog*, 45, 40-45.
- Ericsson, K. A. (Ed.) (1996). *The road to excellence: The acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports, and games*. Mahweh, NJ: Erlbaum.
- Ericsson, K.A., Krampe, R.T., Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance, *Psychological Review*, 100, pp. 363–406.
- Lehmann, A. C., Gruber, H. (2006). Music. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (Eds.). *Handbook on expertise and expert performance* (pp. 457-470). Cambridge: Cambridge University Press.
- Simon, H.A., & Chase, W.G. (1973). Skill in chess. *American Scientist*, 61, pp. 394-403.





thematerials

Tijdschrift voor Coaching

SAMEN LEVEN

Het Tijdschrift voor Coaching maakt een verdiepingsslag door thematerials aan te bieden die ingaan op de thema's van het tijdschrift. Deze thematical wordt verzorgd door Annette Man-Mul en Willem Wijnen.

Datum Thematical:

Donderdag 23 juni

Locatie:

De Reehorst, Ede

Trainers:

Annette Man-Mul & Willem Wijnen

Deelnemers:

maximaal 30 personen

Kosten:

€ 225,00 (exclusief BTW)

Abonnees TvC €35,00 korting

SAMEN LEVEN

Samen leven is lang niet altijd even gemakkelijk. Er zijn immers minstens twee partijen in het spel: jezelf en de ander. Die ander(en) kunnen je ouders zijn, je partner, het team, de organisatie, de maatschappij. Beide partijen hebben invloed op hoe prettig en zinvol het samenleven of – werken verloopt. Het vergt dus iets van jezelf, de ander en hoe je met elkaar in verbinding staat.

Om het samenleven nog boeiender, maar ook complexer, te maken: alle mensen zijn verschillend. Er zijn aangeboren verschillen en er zijn verschillen in cultuur en de sociale context waarin we leven. Omdat wij deel uitmaken van meerdere sociale contexten switchen wij tussen onze identiteiten, onze IK-ken. Dit levert per definitie een ogenschijnlijke paradox op: of we moeten kiezen voor Autonomie of voor Verbondenheid, of voor Authenticiteit of voor Loyaliteit...?



Onze stelling van de thematical zal zijn:
"Willen wij als (bege)leider mensen stimuleren/coachen in samen werken en samen leven, dan zullen wij eerst bij onszelf als professional de vraag beantwoord moeten zien te krijgen: waarom en van waaruit vind ik zelf samen werken/samen leven een 'must' of juist een 'verlangen'? Of beiden?"

Het is in ieder geval ons verlangen deze dag met u te delen:
"Een mens is een mens... omdat er anderen zijn!"



Annette Man-Mul (founder van KernTact & Partners en Redactielid Tijdschrift voor Coaching) faciliteert deze dag vanuit haar jarenlange ervaring met de Ubuntu-filosofie uit Zuid-Afrika.

Willem Wijnen (directeur Smart Group en lid Adviesraad Tijdschrift Loopbaanvisie) heeft jarenlange ervaring als directeur Organisatie/Advies en Mobiliteit.

thematerials.nl

■ Ria van 't Klooster

Motiveren tot leren

Is er een rol voor de overheid?

Dit themanummer gaat over motiveren tot leren. Een jaar geleden heb ik een themanummer gemaakt over wettelijk verplicht leren. Motiveren en verplichten, het zijn twee manieren om mensen aan het leren te krijgen maar of ze daadwerkelijk leren is nog maar de vraag. Mijn conclusie was dat de overheid maar ook bedrijven mensen kunnen verplichten en motiveren tot het volgen van opleidingen maar of en hoe mensen leren kun je zowel als overheid als HRD-er niet regisseren. En de vraag is zelfs in hoeverre je volwassenen kunt verplichten tot het volgen van opleidingen. Er is immers geen sprake meer van een leer of kwalificatieplicht. Deze eindigt bij 18 jaar.

In de komende themanummers zal ik een aantal decision makers binnen de overheid en de sociale partners interviewen over deze vraag: waarom willen zij dat volwassenen blijven leren? Hoe denken ze dit te bereiken? Willen ze volwassenen verplichten opleidingen te volgen en waarom? Decision makers waar ook ik in mijn werk als directeur van de NRTO, een branche organisatie voor trainings en opleidingsinstituten, dagelijks mee te maken heb. Zij beïnvloeden direct of indirect door wetgeving en door hun betrokkenheid bij CAO's het speelveld voor de leden van de NRTO, de trainings- en opleidingsinstituten. Ze beïnvloeden echter ook uw werk als HRD-er.



Maatschappelijke ontwikkelingen

"Mensen kunnen niet slim zijn tegen hun zin" is een bekende uitspraak van Joseph Kessels. En toch hebben we die slimmere mensen nodig vinden zowel overheid als bedrijven. Juist nu denken overheid en maatschappelijke organisaties na over de vraag hoe we volwassenen kunnen motiveren en stimuleren te blijven leren, ze slimmer te maken. Immers onze beroepsbevolking krimpt en wordt ouder. Onder invloed van ontgroening en stijgende levensverwachting krimpt de beroepsbevolking vanaf 2011. Het aantal 65+-ers neemt naar verhouding snel toe. Tegenover één AOW-er stonden in 1957 nog ruim zes werkende mensen. Inmiddels is de verhouding één op vier. Op het hoogtepunt van de vergrijzing in 2040 zal deze één op twee zijn. Niet voor niets spreekt het kabinet in haar regeringsverklaring dan ook over duurzame inzetbaarheid van mensen. Daarnaast zijn er in Nederland naar schatting anderhalf miljoen volwassenen laaggeletterd. Zij hebben grote moeite met lezen en schrijven, waardoor zij in het dagelijks leven - privé of op het werk - minder goed kunnen functioneren. Ze zijn onvoldoende geschoold om het werk van de toekomst uit te voeren. Tel daar de technologische ontwikkelingen bij

op en de noodzaak van een leven lang leren wordt glashelder. Dat het kabinet maatregelen wil nemen lijkt dan ook logisch. Zo wil dit kabinet alleen CAO's die aandacht besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid en scholing algemeen verbindend verklaren. Het CDA heeft recent voorgesteld dat werkgevers en vakbonden in CAO's afspreken dat werknemers een individueel scholingsbudget krijgen. Deze voorstellen zijn overigens niet nieuw. Al in 2008 adviseerde de commissie arbeidsparticipatie de toenmalige regering om scholing en inzetbaarheid onderdeel te laten zijn van ieder arbeidscontract (Commissie Arbeidsparticipatie 2008). De denktank Leren en Werken, die in 2009 een advies uitbracht is van mening dat de leercultuur in bedrijven gestimuleerd moet worden. Maar zolang mensen niet uit zichzelf die verantwoordelijkheid nemen om zich te ontwikkelen stelt ook de Denktank voor om klassieke arbeidscontracten om te zetten naar werk-leercontracten. In een tijd waar een groeiende behoefte is aan zelfsturing en vrijheid en het aantal ZZP'ers alleen maar groeit, lijkt dit een tegenstrijdige beweging. Maar blijkbaar wel een beweging die nodig wordt geacht.



Uw rol als HRD-er

Duidelijk is dat u als HRD-er met deze regelgeving en de invloed van CAO's te maken heeft. Meer dan ooit zult u vragen krijgen die te maken hebben met het inzetbaar houden van mensen omdat dit in de CAO is afgesproken maar ook omdat uw organisatie met een tekort aan personeel te maken krijgt. Meer dan ooit zal van u gevraagd worden dat u antwoord kunt geven op de vraag hoe uw bedrijf of opdrachtgever de competenties van de medewerkers zodanig kan ontwikkelen dat het bedrijf ook straks voldoende inzetbare mensen heeft. Meer dan ooit zal u als HRD-er worden gevraagd hoe er een leercultuur kan worden gecreëerd waarin iedereen blijft leren. Als u HRD-er bent in een sector waar sprake is van krimp zult u wellicht de vraag krijgen hoe u de medewerkers inzetbaar kunt maken voor banen in groeisectoren.

De rol van de overheid en sociale partners

De overheid vindt het gezien de eerder genoemde maatschappelijke ontwikkelingen enorm belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. De overheid kan stimuleren dat bedrijven investeren in de ontwikkeling van medewerkers en medewerkers zelf ook investeren in hun ontwikkeling. Ze kan dit doen met fiscale maatregelen, met zogenaamde leervouchers, met subsidies, met eisen te stellen aan de CAO zoals hierboven genoemd. Terecht stelt de Denktank Leren en Werken dat het vooral het initiële onderwijs, het onderwijs dat jongeren opleidt tot een diploma, een rol speelt bij het stimuleren van een leercultuur bijvolwassenen. . Als jongeren ervaren dat leren leuk en aangenaam is, dan is het helemaal niet nodig om die leercultuur te versterken als ze eenmaal werken. Maar zover is het volgens de voorzitter van de voormalige Denktank nog lang niet. In een artikel in Forum, het blad van werkgeversorganisatie VNO-NCW, stelt hij dat

we al jaren stimuleren dat mensen zich blijven ontwikkelen maar dat mensen nog steeds onvoldoende de verantwoordelijkheid nemen om zich te ontwikkelen. Dus zijn er volgens hem werk-leercontracten nodig en stelt hij voor werk-leercontracten op te nemen in het Burgerlijk Wetboek. Ook Groot en Maassen van den Brink (2009) stellen dat de overheid moet ingrijpen als er sprake is van zogenaamd marktfalen ofwel werkgevers en werknemers maken zelf onvoldoende werk van leven lang leren, van duurzame inzetbaarheid. Gebrek aan tijd, geld, de vrees dat iemand wordt weggekocht na de scholing en de vraag wat scholing oplevert kunnen er volgens hen toe leiden dat werkgevers en werknemers te weinig investeren in scholing. Professor Barbara Baarsma van SEO Economisch onderzoek ziet slechts een zeer beperkte taak voor de overheid als het gaat om het leren van volwassenen. Ze vindt dit vooral een zaak van de sociale partners, ofwel werkgevers en werknemers. In haar rapport Vouchers voor vaardigheden (2010) concludeert ze dat er een voldoende en divers aanbod is van private opleidingen voor volwassenen. Extra aanbod creëren door als overheid opleidingen te financieren is volgens haar niet nodig. Ook vindt zij het niet nodig dat de overheid medewerkers financieel stimuleert om een opleiding te volgen. Voor veel werkenden en hun werkgevers zijn de private voordelen van het volgen van een opleiding zo groot dat zij voldoende prikkel hebben om te investeren in de eigen ontwikkeling. Een uitzondering maakt zij voor werkzoekenden en sommige groepen werknemers zoals ouderen, lager opgeleiden en werknemers in het kleine MKB. Voor hen zijn de bovengenoemde financiële prikkels volgens haar wel belangrijk. Ze constateert dat vooral laagopgeleiden moeten worden gestimuleerd. Hun achterstand is in de periode 1995-2008 toegenomen. Daarnaast ziet Baarsma een rol voor de overheid als het

gaat om de transparantie van de kwaliteit van opleidingen. De overheid heeft volgens haar een coördinerende en toezichhoudende rol bij het normeren en transparant maken van de kwaliteit van opleidingen en het erkennen van diploma's.

Privaat wat privaat kan, publiek wat publiek moet?

Er is een staatssecretaris onderwijs die leven lang leren in zijn portefeuille heeft. En deze heeft recent aangekondigd de Sociaal Economische Raad (SER) om een advies over leven lang leren te vragen. Blijkbaar ziet de overheid voor zichzelf een grotere taak. Tegelijkertijd zegt deze overheid: doe privaat wat privaat kan en publiek wat publiek moet. In het regeerakkoord is het leren van werkenden volgens haar dan ook een zaak van werkgevers en werknemers. Blijkbaar worstelt ze nog met haar taak.

De vraag is wat de overheid kan en moet doen om de leervraag in welke vorm dan ook te stimuleren. Het is een thema dat mij boeit. Dat de overheid eisen stelt aan het onderwijs aan jongeren en Nederland een kwalificatieplicht kent tot 18 jaar vindt iedereen logisch. Hoe zien overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties echter hun rol als

het gaat om het opleiden van volwassenen. Is het een taak van de overheid dat mensen hun kennis zodanig op niveau houden dat ze kunnen participeren in de maatschappij. Waar ligt de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers? Hoe denken zij over de balans tussen verplichten en motiveren?

Als directeur van de NRTO ben ik dagelijks met overheid, werkgevers en werknemers (organisaties) in dialoog over de vraag welke bijdrage onze leden kunnen en willen leveren aan de kenniseconomie, aan de duurzame inzetbaarheid van mensen. Met u wil ik de komende nummers van dit blad delen hoe vertegenwoordigers van overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties zelf hun rol zien. Zij bepalen immers direct en indirect uw en mijn speelveld.

Literatuur

- Baarsma, B. (2010). *Vouchers voor Vaardigheden. Over de rol van de overheid op de markt voor postinitieel onderwijs*. SEO
- Commissie Arbeidsmarktparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*.
- Denktank Leren en Werken (juli 2009). *Tijd voor Ontwikkeling, Ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Sociale Zaken en Werkgelegenheid*.
- Groot, W. de & Maassen van den Brink, H. (2009). *Werkt de markt voor bedrijfsgerelateerde scholing? Een overzichtsstudie*. ECBO
- Hartgens, R. (2008). Je kunt niet slim zijn tegen je zin. *Building innovation* 36-39.
- Soest, A. van (2009). Stimuleren doen we al jaren. *Forum* 30-31.



Ria van 't Klooster is directeur van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO). www.nrto.nl

■ Guido van de Wiel

Recensie van Motivatiecongres

“Ondernemen op TOP vermogen”

Met een NS-kaart naar je stage gaan en er vandaan komen met een BMW. Arko van Brakel deed het. Deze “serial entrepreneur” vertelt: ‘Het slagen van je leven staat of valt met het hebben van een doel. Je brein kent het woordje ‘niet’ niet. Als ik mijn zontje wil leren fietsen, moet ik niet zeggen: “Fiets niet de struiken in”, want dan gaat het geheel mis. Ik kan beter zeggen: “Blijf in het midden van de stoep rijden.” Hij vertelt hoe belangrijk het is om een doel te hebben. Ook al heeft hij miljoenen gehad en miljoenen verloren: geld is nooit een doel. ‘Wat is een ander woord voor geld?’ vraagt Arko de zaal. ‘Juist. Ruilmiddel, betaalmiddel, een waardemiddel. Geld is een middel en nooit een doel op zich.’

Ronald Naar neemt het stokje over: ‘Je hebt niet alleen een doel nodig, maar vooral een plan. Verliezers hebben een excuus, winnaars hebben een plan,’ zo citeert hij Marc Lammers. Zowel bij Arko van Brakel als bij Ronald Naar vliegen de oneliners deze middag de aanwezigen om de oren. ‘Talent is mooi, maar met talent alleen red je het niet. Er is nog iets nodig. Dat is discipline. Een plan, discipline en de juiste uitvoering: dat leidt tot succes. Als een klimmer niet genoeg drinkt, droogt hij uit. Dat maakt dat je vingers niet voldoende doorbloed raken. De vingers van een klimmer bevroren niet door de kou, maar ze bevroren door stupide gedrag!’



Degene die de middag echt naar een topniveau tilde was Victor Muller die met het kleine Spyker Saab aankocht. Hij treedt de zaal – ondanks zeer negatieve berichten die dag in de krant – met open vizier tegemoet. Hij doet de zaal een voorstel. 'Ik kan mijn presentatie doen, of jullie stellen mij de vragen die je altijd al had willen stellen. Ik beloof jullie dat ik overal eerlijk op zal antwoorden.' We deden beiden. Hij vertelde hoe Saab oorspronkelijk een vliegtuigbouwer was en over Saab 92: 'Nummer 91 was nog gewoon een vliegtuig. Saab 92 was een auto. Ze hebben gewoon het volgende reeksnummer genomen.'



Er volgt een kritische vraag uit het publiek. Iemand citeert de kop "Zweden zijn Spyker zat door chaos Saab" uit de Telegraaf van die dag. Victor Muller reageert als volgt: 'Het zijn allemaal fenomenen die op zich gezien vervelend zijn. Het is mijn probleem. Ik los het op. Het klopt: al die componenten samen geven een vervelend beeld en het is ook vervelend. Het beste wat ik kan doen is de schade beperken en rustig doorgaan met ademen. Het aller-slechtste wat een CEO kan doen is paniekvoetbal. Als ik aan paniekvoetbal deed, stond ik hier niet vandaag met zo'n artikel in de krant. I don't care. Ik word er niet warm of koud van. Als ik me daardoor zou moeten laten leiden, kan ik het werk wat ik heb niet doen. Als leider moet je zeggen: "Water on a duck's back". Wat de Telegraaf schrijft in Holland – met alle respect – Who cares? Ik moet er voor zorgen dat er wereldwijd Saabs verkocht worden. In Amerika, mijn grootste markt, wordt er heel weinig Telegraaf gelezen. U gaat er aan voorbij dat ik een onderneming run die wereldwijd 51 landen vertegenwoordigd is. Je kunt je beleid niet afstemmen op de Telegraaf. Weet u wat het met de krant is? Morgen verpakken ze er de vis in.'

Victor Mullers verhaal ging niet over motivatie, maar zijn verhaal zelf motiveerde. Enorm. ■



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.

■ Veronique Kilian

Verbinding in Mens Organisaties

Op 7 april jongstleden organiseerde CoachingNet samen met Bart van Baarsen het congres "Verbinding in Mens Organisaties". Een interessant congres dat een veelheid aan sprekers en workshops aanbood om vooral verbinding te voelen en te beleven. Zo werden er faciliteiten geboden voor verbinding met jezelf (massages, klankschaalbehandeling) en met anderen (verbindingscorner, speeddating, muziek). Het uitgangspunt was dat het ik-denken niet meer werkt in deze maatschappij en dat er vormen van verbinding nodig zijn in organisaties. Hierdoor kom je tot FLOW:

- Friendship in plaats van Competition
- Leadership in plaats van Superiority
- Ownership in plaats van Blaming
- Wisdom in plaats van Mental Knowledge

Trendwatcher Justien Marseille gaf een interessant perspectief op verbinding in Mens en Organisatie door haar toekomstvisie te geven op mens en maatschappij. Er is volgens haar mede door de invloed van de Social Media sprake van een paradigmashift; van de masculiene manier van kijken naar een meer feminiene wijze van kijken, waarderen, werken en communiceren. Dit uit zich in vele vormen. Hierdoor veranderen de structuren in de samenleving, zoals van hiërarchie naar netwerk, van vaste organisaties naar fluide, flexibele organisaties, van hunting waarden naar farming waarden.

Ook uit het zich in de wijze waarop we met informatie om zullen gaan in de toekomst en op de betekenisgeving aan die informatie. Deze veranderingen hebben invloed op de beleving van werk en de band met de organisatie. Indien

organisaties hier niet in mee gaan, zullen ze steeds minder succesvol zijn en/of mensen blijven boeien. Een van de workshops had als thema: verbinding door harmonie tussen mannelijke en vrouwelijke eigenschappen en waarden. Hierdoor leer je dat je in twee standen kunt communiceren, de masculiene modus en de feminiene modus. Als zender en ontvanger niet vanuit dezelfde modus communiceren, of naar de andere modus kunnen luisteren, leidt dat vaak tot het tegenovergestelde van verbinding: communicatiestoornis, onbegrip en irritatie. Andere goed bezochte workshops waren spiral dynamics, organisatieopstellingen en breinleren. Aan het eind van de dag werd geïnventariseerd op welke wijze de deelnemers verbinding hadden ervaren en wat de verbinding faciliteerde c.q. belemmerde. De sfeer van de dag was relaxed, ondanks dat het een vol programma was. Bij het verlaten van het congres kreeg iedere deelnemer een passant nog een roos mee naar huis.

De verbinding goes on.... ■



Veronique Kilian is zelfstandig trainer HRM en persoonlijke competenties en transformatiecoach. Zij geeft workshops over vrouwelijke en mannelijke communicatie.
www.k-tdynamics.nl

■ Ger Driesen

Social Learning Bootcamp New York

Begin maart vond de tweede Social Learning Bootcamp plaats in hartje New York. Ik liet me drie dagen onderdompelen in de nieuwste inzichten, ervaringen & trends rondom dit thema. Hierbij het verslag van een bijzondere ervaring.

De workshop werd georganiseerd door 'Future Workplace' een initiatief van Jeanne Meister(1). Zij is (met Karie Willyerd) de auteur van het boek *The 2020 Workplace* (2). De SLBootcamp is een verdieping en concretisering van de eerste ideeën over social learning zoals in het boek waren beschreven. Dat was precies waar ik naar op zoek was. De workshop werd gefaciliteerd door Jeanne Meister en HR-futurist Rick von Feldt. Bij de ontvangst kreeg iedere deelnemer een iPad uitgereikt, één van de belangrijkste workshop materialen. Het merendeel van de 60 deelnemers werkt als HRD professional bij gerenommeerde Amerikaanse bedrijven. Een paar deelnemers uit Canada, een Duitse deelnemer en ondergetekende vertegenwoordigden dit keer ook Europa.

De bootcamp was opgebouwd rondom een mix van inleidingen over social learning, presentaties van praktijkcases, toepassingsoefeningen in subgroepen en het verkennen en uitproberen van 'tools' via de iPad. Jeanne Meister gaf het grote kader

weer door de inzichten en voorspellingen van de '2020 workplace' toe te lichten om van daaruit tot het '2020 learning model' te komen. De grote overkoepelende trend is de overgang van het informatie tijdperk naar het participatie tijdperk. Daarbinnen werken drie grote krachten die van invloed zijn op de '2020 workplace'; demografische veranderingen, het social web en globalisering. Concreet betekent dit dat in de US vijf generaties samen komen op het werk, dat de Millennials (geboren tussen 1977 en 1997) daarvan de grootste groep vormen en dat de Millennial mindset doordringt in de hele beroepsbevolking. Millennials willen social media gebruiken op het werk om te kunnen bepalen, waar, wanneer en met wie ze samenwerken, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Dat sluit aan bij de globalisering die verder doorzet, waardoor samenwerking nog meer over landsgrenzen, culturen en tijdsgrenzen heen zal plaatsvinden. Dit alles leidt tot 'hyperconnected' en mobiele medewerkers die in globale, virtuele teams met elkaar in verbinding staan om samen te werken en te innoveren en daarvoor snelle en makkelijke toegang tot kennis en data nodig hebben. Dat is het kader waarbinnen HRD Social Learning zal moeten vormgeven. Daarbij komen vragen aan de orde als: Wat zijn de belangrijkste business drivers? Hoe kun je Social Learning inbedden in de werkprocessen? Wat is de value proposition voor individuen, teams en de organisatie?



Bij de praktijkcases kwamen uiteenlopende items aan de orde; Cisco; gebruikt social learning nadrukkelijk in hun action learning programma's: op jacht naar Cisco's volgende 'billion dollar' product. Intel en Deloitte; hanteren 'digital IQ' trainingen: verplichte programma's die leren hoe je om gaat met sociale media binnen de organisatie. Deloitte; organiseerde een 'Youtube filmfestival' waarin medewerkers werd gevraagd in beeld te brengen wat hun idee was bij 'What's my Deloitte?' Zowel Telus Telecom als Deloitte hebben heel veel aandacht besteed aan het expliciteren van gewenst gedrag als belangrijke input voor hun social media policy.

Bank of America benadrukt dat het van groot belang is actieve betrokkenheid van medewerkers en klanten te managen. Een systeem beschikbaar hebben is voorwaardelijk maar niet voldoende voor effectief gebruik van sociale media.

De laatste dag stond de aanpak centraal om met *social media* en *social learning* aan de slag

te gaan in de eigen organisatie. Daarbij zijn de volgende stappen van belang:

1. Bepaal vanuit de bedrijfsstrategie aan welk organisatiedoel(en) social learning kan bijdragen
2. Vorm een team van stakeholders
3. Bepaal welke tools & platvormen voor handen en/of aanvullend nodig zijn
4. Kies een slimme pilotgroep
5. Zorg voor duidelijke spelregels (Social Media Policy)
6. Breng de krachtenvelden in de bedrijfscultuur in kaart en maak een communicatieplan
7. Bepaal meetpunten, KPI's (*key performance indicatoren*) voor verdere implementatie
8. Maak een veranderplan en implementeer in de rest van de organisatie

Het team waarin ik werkte heeft deze aanpak toegepast en meegewerkt aan de Social Learning Policy PepsiCo in Canada.

Belangrijkste conclusies:

1. Social media is geen korte hype maar het logische resultaat van een aantal 'grote' ontwikkelingen.
2. Social Learning implementeren vraagt om een gedegen veranderkundige aanpak vanuit organisatiedoelen: de tools zijn slechts een klein aspect.

De deelnemers werden uitgenodigd te twitteren tijdens de bootcamp. De resultaten daarvan leveren een extra 'inkijkje' in de bijeenkomst via #slbootcamp op twitter. ■



Ger Driesen is HRD expert, HRD trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun HRD beleid en de inrichting en uitvoering van Talent&Management Development programma's. Daarnaast werkt hij regelmatig als gastdocent HRD bij de vakgroep Opleidingskunde van Hogeschool Arnhem Nijmegen. Hij publiceert graag over (Strategisch) HRD in diverse vakbladen. Meer informatie www.challenge-training.nl, <http://nl.linkedin.com/in/gerdriesen>, <http://twitter.com/gerdriesen>



Vraag een
gratis proefnummer
aan van Counselling Magazine:
www.counsellingmagazine.nl



visie

**Wat motiveert, ...niet?**

“Krijg jij een heel pakket?”, vroeg mijn collega terwijl ik het papier eraf haalde. Per 1 november gestart, ontving ik eind december een mooi kerstpakket. Ik keek haar verbaasd aan. Haar vriend, in dezelfde periode gestart bij een nieuwe werkgever, blijkt een half pakket te hebben gekregen. We barstten meteen in lachen uit. “Wat heeft hij gekregen?; de pasteibakjes maar niet de ragout, de ingrediënten maar niet het kookboek, wel de glazen maar niet de wijn?”. Er passeerden meerdere verhalen over goed bedoelde maar rampzalige werkgeversacties de revue.

Toch vinden we het logisch dat je, twee maanden in dienst, niet de volledige winstdeling krijgt en ook niet alle vakantiedagen. Waarom is dat dan anders bij een kerstpakket? Een kerstpakket is geen opgebouwd recht. Het is een gebaar van betrokkenheid en tevredenheid van de werkgever. Het is bedoeld om te bedanken en te verwennen. Het is een emotioneel product.

Het is lastig te zeggen wanneer iets precies motiveert, maar als iets je demotiveert, weet je het meteen. Motivatie zit in de kleine dingen; het persoonlijke aspect. Jij, die het verschil maakt, jij die er toe doet. Dat is precies waar een half kerstpakket afbreuk aan doet. Het staat voor halve erkenning, omdat de boodschap die je krijgt een dubbele is. Je hoort erbij maar ook weer niet. Dat demotiveert! Ik ben vrijwillig voorzitter van de MR op de school van mijn kinderen en – met vele andere ouders - regelmatig atletiek -, of knutsel-ouder. De motivatie is er. De betrokkenheid is groot. Leerkrachten en ouders waarderen elkaars inzet. Kinderen zijn blij met wat je doet. Dat maakt dat ik meer wil bijdragen. Er was een tijd dat ouders die erg actief waren geweest een doosje bonbons kregen, maar dat schiep verwarring. Wanneer doe je dan genoeg om het bedankje te krijgen? Wat als je er net niet voor in aanmerking komt?

Net als Daniel Pink geloof ik dat mensen van nature actief en betrokken willen zijn. Natuurlijk is een materiële blijk van waardering soms nodig en wenselijk. Zorgvuldigheid is dan belangrijk. Maar belangrijker is wat Pink in Drive de drie kenmerken van motivatie 3.0 noemt. Onze belangrijkste taak als vereniging is het creëren van een omgeving waarin de leden hun vakmanschap kunnen ontwikkelen (mastery), een eigen ruimte hebben voor het nastreven van persoonlijke doelen (autonomy) en betekenis kunnen toevoegen aan hun eigen leven en dat van anderen (purpose). Daarbij aansluiten is een uitdagende opdracht. Onderweg genieten we van al het meesterschap!

Janneke Schenning is organisatiepsycholoog en directeur van NVO2, Hét Netwerk voor HRD professionals. www.nvo2.nl



NVO2,
Hét netwerk voor
HRD professionals

De Horst 7

| Postbus 88

| 3970 AB Driebergen

| www.nvo2.nl

Inzending: HAN, Opleidingskunde, Training and Human Development

**Hier zie je metaforisch
wat voor ons motivatie
betekent, het spat ervan
af en het maakt indruk.**



Iedereen heeft zijn eigen
beweegreden voor motivatie
- graag willen
- deel zijn van een geheel, erbij zijn
- samen ervoor gaan
- blij zijn
- doorzetten
- spelen
- genieten
- ...

Wil je jouw foto hier de volgende
keer plaatsen kijk op www.nvo2.nl,
HRD – Community

“Ontwikkelen in een dynamische wereld”- discussieer mee!

Op de NVO2 ledenmiddag hebben we het filmpje “ShiftHappens” getoond. In sneltreinvaart word je meegenomen in de spectaculaire ontwikkelingen van de afgelopen jaren en die in de toekomst. Actuele ontwikkelingen die jouw werk als HRD’er sterk beïnvloeden - nu en in de nabije toekomst. Deelnemers vielen dan ook een tijdje stil na alle feiten en getallen die in 10 minuten voorbij flitsten...

Nieuwsgierig wat ShiftHappens jouw brengt?

Wil je mee discussiëren over vragen als:

- Past onze huidige manier van opleiden nog bij deze tijd?
- Hoe vluchtig is kennis?
- Is een trainer nog noodzakelijk?
- Leeftijdsbewust opleiden, wat is dat?
- Wat betekent dit alles voor onze beroepsgroep?
- Wat zijn jouw kansen als HRD professional?

Discussieer dan mee op de NVO2 HRD-Community!

*Wim de Bruin en Saskia Jongen, NVO2 Werkgroep
Opleidingsfunctionarissen Zuid Nederland*

Motiverende Gespreksvoering

"Als een cursist niet wil leren, dan houdt het natuurlijk op hè. Je wilt toch niet aan een dood paard gaan trekken?"

De trainer maakt met de handpalmen omhoog een berustend gebaar en kijkt de kring van vakgenoten rond met een blik die vraagt om bevestiging.

Tja, wat kun je daarop zeggen?

Zijn redenering is zo logisch en zo bescheiden. Wie zijn wij als trainers, dat we de leermotivatie van een cursist kunnen beïnvloeden? Dat zou getuigen van grenzeloze zelfoverschatting... toch...?

Ik zwijg, en knik. Ik denk aan die collega die al haar kennis en vaardigheden vruchteloos heeft toegepast op een onwillige cliënt. Toen haar mogelijkheden uitgeput waren, kwam ook zij met die magische zin: "Hij is niet gemotiveerd."

En toch... Ik heb het nooit echt geloofd. Ik heb nooit geloofd dat 'motivatie' het glazen plafond is waar geen trainer of coach ooit doorheen kan breken. De bevestiging daarvan vond ik in een methode die mijn ogen opende.

Verder lezen en reageren: www.nvo2.nl, HRD-Community, weblog Arie Speksnijder

Blog Marjo Korrel

Moppermotivatie

Wanneer 'motivatie' gewenst is, lijkt er een taboe te liggen op mopperen of andere uitingen van frustratie. Alsof mensen die ergens naartoe gaan, beter gemotiveerd zijn dan mensen die ergens vanaf willen. Alsof frustratie een emotie van 'lager allooi' is dan enthousiasme.

Ik pleit voor meer aandacht voor de kracht van 'moppermotivatie'. De recente gebeurtenissen in Egypte, die als een olievlek nu hun in beweging brengende werk doen, zijn wat dit betreft een voorbeeld. Natuurlijk kunnen we alle signalen die zichtbaar werden op het Tahrirplein weer vertalen in 'n meer positieve connotatie, zoals het verlangen naar meer eerlijke verdeling van macht en middelen. De start van de beweging was echter de aandacht die gevraagd werd voor waar men vanAF wilde, waar men LAST van had en wat men meer dan ZAT was.

Reageren graag!

Lees verder en reageer:

www.nvo2.nl, HRD-Community, weblog Marjo Korrel

Wie zijn wij?

Wij zijn Savant Learning Partners, een opleidingskundig adviesbureau in hartje Utrecht. De twaalf opleidingskundig adviseurs die bij Savant werken, begeleiden en adviseren organisaties bij leer- en opleidingstrajecten. De sleutel van ons succes zit 'm in de intensieve samenwerking met elkaar en met onze opdrachtgevers, in ons enthousiasme en onze pragmatische aanpak. Savant biedt haar opdrachtgevers een breed scala aan producten en diensten: leermaterialen ontwikkelen, opleidingskundige advisering, ontwerp van leertrajecten, trainingen en procesbegeleiding, projectmanagement en interimwerkzaamheden. Bij de uitvoering van onze opdrachten geven wij de voorkeur aan een projectmatige aanpak in samenwerking met de opdrachtgever. Daardoor houden wij en de opdrachtgever grip op het totale proces.

BEN JIJ OPLEIDINGSKUNDIGE MET COMMERCIEEL TALENT?

Savant Learning Partners is op zoek naar een senior opleidingskundige met trainerstalent, een sparring partner met een hoge gunfactor die onze diensten aan opdrachtgevers verkoopt.

Wie zoeken wij?

Savant is op zoek naar een collega die ongeveer de helft van de tijd acquireert en de andere helft opleidingskundige opdrachten uitvoert en trainingen verzorgt.

Wie ben jij?

Jij bent een senior opleidingskundige die:

- veel ervaring heeft als opleidingskundige en als trainer
- een onderwijskundige, opleidingskundige of bedrijfskundige achtergrond heeft
- van mensen houdt, nieuwsgierig is, een hoge gunfactor heeft
- op strategisch niveau het gesprek met klanten kan aangaan over leren en ontwikkelen
- plezier heeft in het verkopen van de diensten van Savant
- aantoonbare ervaring en resultaten heeft met acquisitie
- zich herkent in onze kernwaarden: enthousiast,
- betrouwbaar en pragmatisch
- 4 dagen per week wil werken

Solliciteren?

Heb je interesse in deze vacature?

Stuur je CV en je motivatie uiterlijk 21 juni 2011 naar Kirsten Schopman (kirsten@savantlearningpartners.nl).
Voor vragen mail of bel haar (0643 020715).

De eerste gesprekken vinden plaats op 11, 12 of 13 juli 2011.

SAVANT LEARNING PARTNERS

■ Nieuwsrubriek samengesteld door: Guido van de Wiel

Inspiratiesessies

Martijn van Osch verzamelde al honderden filmpjes, interviews, foto's, et cetera die hij presenteert onder de noemer inspiratiesessies.

Kijk bijvoorbeeld naar dit animatiefilmpje dat gebaseerd is op een speech van Dan Pink: http://www.inspiratiesessies.nl/2010/05/what_motivates_us/

Martijn heeft de inspiratiesessies onderverdeeld in categorieën, zoals concepten, innovatie, lezingen, persoonlijke ontwikkeling, onderwijs.

Nog twee suggesties:

Het filmpje <http://www.inspiratiesessies.nl/2011/02/en-waar-had-u-die-regenboog-gedad-willen-hebben/> is een prachtig voorbeeld van ondernemerschap en hoe iemand de wereld een beetje mooier kan maken.

De filmopname <http://www.inspiratiesessies.nl/2010/12/jan-bommerez-over-de-noodzaak-van-het-loslaten/> is een lezing van drie kwartier van Jan Bommerez, waarin hij uiteen zet hoe we door te controleren juist het tegengestelde resultaat bereiken van wat we eigenlijk beogen. Het is oppassen geblazen met deze site: voor je het weet zit je de hele dag geïnspireerd te raken.

The screenshot shows the website interface for 'INSPIRATIESESSIES - LAAT ZIEN DAT HET KAN'. The main content area features a video player with the title 'What Motivates Us' in red text. Below the title, it says 'May 14, 2010 | 20 x bekeken | Reageer | Flatrr this'. The video player shows a hand drawing a cartoon of a person standing on a box labeled '1 MONTHS SALARY'. A video player control bar at the bottom indicates a duration of 03:59 / 10:48 and a resolution of 360p.

On the right side, there is a dropdown menu titled 'kies je inspiratie' with a list of categories and their counts:

- kies je inspiratie
- animaties (179)
- applicaties (89)
- architectuur (53)
- auto's (121)
- bewustzijn (415)
- comedy (280)
- concepten (284)
- design (192)
- events (147)
- films (212)
- filosofie (26)
- fotografie (93)
- gadgets (136)
- gaming (85)
- godsdienst (4)
- innovatie (216)
- kunst (242)
- lezingen (137)
- martijnvanosch (175)

De Top 150 Management & Leadership Blogs

Via de site www.noop.nl kun je de top 150 vinden van Management & Leadership Blogs, zoals deze is samengesteld door Jurgen Appelo. Ofschoon de lijst al van vorig jaar stamt, boet hij niet aan actualiteit in, juist omdat de schrijvers (veelal gerenommeerde auteurs en onafhankelijke denkers) hun blogs actief en regelmatig bijwerken. Een prima

portal dus om belangrijke ontwikkelingen op de voet te volgen. <http://www.noop.nl/2010/04/top-150-management-leadership-blogs.html>

We geven hier de top 10 weer. Met de twitteraccounts van de bloggers in kwestie. www.managementsite.nl/kennisbank

TT	Site	Author	Twitter
1	The Blog of Tim Ferriss	Tim Ferriss	tferriss
2	Leading With Purpose	Michael Hyatt	michaelhyatt
3	Anthony Robbins Training Blog	Anthony Robbins	tonyrobbins
4	How to Change the World	Guy Kawasaki	guykawasaki
5	Daniel Pink	Daniel H. Pink	DanielPink
6	Management IQ - Business Week	(various)	
7	GTD Times	(various)	gtdguy
8	Life Beyond Code Blog	Rajesh Setty	UpbeatNow
9	The New World of Work	Tom Peters	tom_peters
10	Three Star Leadership Blog	Wally Bock	wallybock



Aanbod gratis kennismakingsworkshops

Het bedrijf IXLY organiseert een aantal gratis workshops voor trainers, coaches en managers. De onderwerpen lopen uiteen van 'Baansuggesties, een interactieve loopbaanscan' tot 'Coachen en ontwikkelen met 360 feedback' en van 'Persoonlijkheid en Waarden van Commerciële tijgers' tot 'Teamontwikkeling met WickedTeams vragenlijst'. Voor deze laatste workshop is een

aparte website www.wickedteams.nl in het leven geroepen, waar bezoekers na aanmelding kosteloos een teamcheck kunnen doen.

Afhankelijk van de animo voor de kennismakingsworkshops worden deze meerdere malen en op verschillende data georganiseerd. Inschrijven voor de workshops kan tot half juni. Ga hiervoor naar:

<http://www.ixly.nl/workshops>.

Interessante sites

Twiba.nl

www.twiba.nl verzamelt alle tweets die de hashtag #vacature of #job bevatten. Hierdoor is twiba momenteel de grootste en meest actuele vacaturesite van Nederland. Op dit moment staan er meer dan 198.000 vacatures op. Een werkelijke vacaturebank 2.0. Je kunt vrij zoeken op trefwoorden (bijvoorbeeld training, ICT of coach) en je kunt elke plaatsnaam invullen. Aan de rechterkant is de website uitgerust met de knoppen Tdstip (Vandaag, gisteren, afgelopen week, eerder) en Regio. Een goede tip voor iedereen die iets met mobiliteitstrajecten, loopbaanbegeleiding of outplacementtrajecten doet. Ook voor jezelf te gebruiken.

Cursusvoor.nl

Cursusvoor.nl is een onafhankelijke zoeksite voor cursussen, opleidingen, trainingen en workshops. Deze site doorzoekt het aanbod van zo'n 2.100 Nederlandse cursusaanbieders en combineert de resultaten in een totaaloverzicht. Zo komen de juiste cursussen en opleidingen vanzelf bovendien. Ruim 26.500 cursussen linken rechtstreeks naar de pagina's van de cursusaanbieders. Omdat cursusaanbieders hun aanbod zelf op Cursusvoor.nl plaatsen en wijzigen is het cursusaanbod altijd actueel. Voor aanbieders van cursussen, opleidingen, trainingen en workshops is het geheel gratis om op cursusvoor.nl hun cursusaanbod neer te zetten.

Kennis, modellen en concepten

12manage

Wil je weten wat de 5 culturele dimensies van Hofstede ook al weer zijn? Of hoe de Balanced Scorecard van Kaplan & Norton werkt? Wil je weten hoe de Competing Values van Quinn er uit zien? Of wat de kern is van een Blue Ocean Strategy? Het is allemaal te vinden op

www.12manage.com. Voorheen waren de teksten niet (makkelijk) te kopiëren, maar dit slot hebben de samenstellers van deze site er inmiddels af gehaald. Ook is de site sinds kort interactief en van een aantal Social Media knoppen voorzien. Je kunt commentaar geven en vragen stellen. De website bestrijkt het hele

veld, met meer dan 2.000 onderwerpen. De teksten zijn duidelijk als inleiding bedoeld en vervangen geen opleiding of business course.

Te beschouwen als de Wikipedia voor business- en managementconcepten. Let op: aanmelden vereist en teksten in het Engels.



Online tool

Quick Scan Samenwerken

Kun je na het beantwoorden van slechts drie vragen praktische handvatten krijgen om meer uit jezelf en uit samenwerkingsrelaties te halen? En bestaat er een gratis coach die steeds weer te raadplegen is bij lastige gesprekken of bij een vastlopend overleg? Nu wel! Het Instituut Creatieve Ruimte biedt een gratis Quick Scan aan, een online navigatiesysteem om de juiste ingang voor effectieve samenwerking te vinden. De scan is gebaseerd op acht zogenaamde reactiestrategieën die allen in kwaliteit en in valkuil voor kunnen komen: van de superioriteit-

strategie ('het ligt aan de ander') tot de verwachting-strategie ('als we maar... dan...') en van de bemoeienis-strategie ('laat mij maar') tot de tevredenheid-strategie ('het gaat toch goed genoeg zo?'). Een aantal mooie citaten uit deze online omgeving: 'Zolang we ons niet bewust zijn van deze strategieën, hebben zij de neiging zich tegen ons te keren.' en 'Zolang wij niet leren spelen met deze patronen, spelen ze met ons.' Voor de Quick Scan Samenwerken en voor meer informatie over de reactiestrategieën, zie: www.creatieveruimte.nl





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

Veranderen van organisaties is altijd lastig. Dit boek biedt een inzicht 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**



Het geheim van de trainer

Het geheim van de trainer. De vijf hoofdingrediënten van succesvolle trainingen.
Lianne Kaufman en Janneke Ploegmakers.
Pearson Education, 2010 (2e druk). ISBN 978 90 430 2030 5

Het geheim van de trainer gunt lezers een kijkje in de keuken van ervaren trainers. Zij geven hun geheim weer door met liefde voor het vak de vijf hoofdingrediënten prijs te geven. Door de bijbehorende recepten te volgen verzekeren Kaufman en Ploegmakers succes.

Het boek neemt vijf succesfactoren als uitgangspunt: leerdoelen, het aansluiten bij de deelnemer, kiezen van geschikte werkvormen, regisseren van randvoorwaarden en als trainer bewust zijn dat je je eigen instrument bent. Deze factoren worden gezien binnen de organisatiecontext die overzichtelijk in schema is gebracht en als rode draad wordt gebruikt in het boek.

De thema's worden per hoofdstuk uitgewerkt, van abstract naar heel concreet. Vooral de voorbeelden vanuit de praktijk maken het inzichtelijk. Mooie aanvulling is dat niet alleen vanuit de rol van de trainer gekeken wordt. Ook de opdrachtgever kan zeker

zijn voordeel doen met dit boek. Dit komt vooral tot uitdrukking in de uitwerking van de voorbereiding op de training; deze wordt zowel voor de opdrachtgever als de trainer behandeld. Daarnaast wordt bij de behandeling van het intakegesprek ingegaan op onder andere analyse en aanbod. In dit boek zijn de leerdoelen van de deelnemers het kompas en geven zij de richting aan. Uitgangspunt is om aan te sluiten bij de leerstijl van de deelnemers. De interventieladder geeft indicatie voor het effectief handelen met weerstand bij de deelnemers. Daarin is de ladder opgebouwd van zachte aanpak naar harde aanpak. Hoe breng je mensen in beweging, welke vorm bied je aan zodat het beoogde leerdoel behaald wordt. Methodes worden geschetst. Het boek eindigt met het hoofdstuk van de trainer waarin de trainer als belangrijkste instrument wordt gezien. Motivatie, ervaring opdoen en reflecteren zijn kernwoorden hierin.

Kaufman en Ploegmakers zijn erin geslaagd een zeer overzichtelijk handboek te schrijven wat kwaliteit biedt. Het geeft het vertrekpunt voor de trainer weer en leid je naar het resultaat. Het boek boeit en overtuigt, maakt me enthousiast en nodigt uit. De uitgave is mooi verzorgd en als surprise is er voor de trainer, die na het lezen van het boek snel gebruik wil maken van het trainersgeheim, een losse compacte toolbox beschikbaar, die je snel aan de stappen herinnert en erdoorheen leidt. Hierin zijn ook prachtige oneliners terug te vinden die de essentie van succesfactoren mooi weergeven: verleid deelnemers om uit hun comfortzone te stappen. Geef net dat extra zetje!

Zonder twijfel vind ik *Het geheim van de trainer* een aanrader voor studenten en professionals!

Wilma Nijboer
Coach en trainer



Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry. Het basiswerk. Frank Barrett, Ron Fry, Herman Wittockx. Lannoo Campus, 2010. ISBN 978 90 209 9128 4

Appreciative Inquiry (AI) of het Waarderend Onderzoek is een transformatiemethode voor het ontwikkelen van potentieel in sociale systemen en waarin sterke punten centraal staan. De positieve beelden die de betrokkenen delen en in de toekomst in cocreatie met elkaar zouden kunnen waarmaken, geven richting aan de transformatie.

AI is niet de enige strategie voor organisatieontwikkeling die betrokkenheid nastreeft. Wat AI onderscheidt is de expliciete intentie om enkel vanuit een opbouwend perspectief te werken, vanuit de sterke kanten van het systeem.

De auteurs verklaren in het boek de groeiende populariteit en het toenemend gebruik van AI in tal van team- en organisatie-interventies. De auteur sluit af met de weergave van hoe AI en het concept van positieve verandering een transformatie heeft teweeggebracht in ons denken over en onze manier van organiseren. Het biedt een alternatief voor het eerder traditionele 'tekort (gap) denken' en geassocieerde probleemoplossende technieken.

Dit boek is veel meer dan een basiswerk: het bevat naast theorie- en praktijkillustraties heel wat praktische tips om zelf aan de slag te gaan. Herman Wittockx is erin geslaagd om significant bij te dragen aan het initiële basisboek (in het Engels) van Ron Fry en Frank Barrett. Zelfs voor ervaren AI-practitioner is dit boek een aanrader. De theorie van AI wordt compact en verdiepend toegelicht met een focus op de achterliggende principes en de drijvende krachten. Daarnaast worden er twee concrete en relevante praktijkcases uitgewerkt waarbij stap voor stap wordt uitgelegd hoe AI kan ingezet worden in team-, organisatie- en leiderschapsontwikkelingstrajecten. Naast relevante context krijgt de lezer inzicht in de effectief behaalde resultaten, de diverse processtappen, concrete check- en protocollijsten, een link van de theoretische inzichten naar de opbouw van de interventie, enzovoort. Een sterk boek!

Lezen.

Amber Zwartbol
Communicatietrainer en opleider



We hebben er zin in!

We hebben er zin in! Pieken en presteren vanuit een positieve drive. Hans van der Loo. Van Duuren Management, 2011. ISBN 978 90 896 5065 8

Kun je zin krijgen om aan de slag te gaan door het lezen van een boek? Jawel hoor. Tenminste... dat gebeurde mij bij het lezen van *We hebben er zin in* van Hans van der Loo. Het is zo'n boek dat verbanden helpt leggen, dingen helpt snappen, nieuwe vragen oproept en aanknopingspunten biedt om aan de slag te gaan. Van der Loo noemt zin de brandstof van mensen en organisaties. 'Zin is een belangrijke, maar dikwijls onderschatte energiebron. Wanneer we ergens zin in hebben, zijn we actief, positief, doelgericht en gedreven.' Dan komen we tot veel en we voelen ons beter. Ontbreekt de zin, dan lopen we leeg en komt er weinig uit onze handen. Van der Loo laat in de eerste hoofdstukken van het boek beide kanten van de medaille zien, onderbouwd met zowel onderzoeksresultaten als enkele sprekende verhalen van organisaties waar de zin juist wel of niet aanwezig was. 'Zin' heeft betrekking op betekenisgeving en drijfveren, datgene waar we warm voor lopen, datgene wat we willen bereiken, en dat wat ons in beweging brengt. Het boek bespreekt vier 'powerprincipes' om

'zin' te versterken en om te zetten in energie en actie: bewuste aandacht, positieve verbinding, zelfgekozen ambitie en actieve gedrevenheid. Elk powerprincipe wordt nader verkend in een eigen hoofdstuk met belangrijke theorieën en modellen. Veel van de hedendaagse literatuur op het gebied van management- en organisatiepsychologie passeert daarbij de revue zonder dat het een opsomming wordt. De vier principes vormen een handzaam kader dat ordent en helpt verbanden leggen. Het zijn een soort aanvliegroutes of startpunten. De ene keer kun je via de invalshoek van betekenisgeving aan de slag: zin (terug)vinden door opnieuw te kijken, van perspectief te wisselen of andere insteken te kiezen. Een andere keer helpt het doelbewust kiezen van een positief-waarderende insteek om de energie terug te krijgen. Of je gaat juist aan de slag met doelen en dromen. Afhankelijk van wat er aan de hand is, en wat er aansluit bij een organisatie of situatie. Het boek is een groot pleidooi voor *aandacht* voor energie en zin: kijk ernaar, probeer te voelen hoe het ermee staat. Zit je in de 'zinzone' of juist in de 'zombiezone'? En kun je interveniëren als dat nodig is om de zin weer (terug) te krijgen of te versterken? Niet omdat we altijd moeten pieken. Sterker nog, Van der Loo waarschuwt daar zelfs voor: energie heeft een eigen ritme, van pieken en rust. Waar het over gaat is dat 'zin' te belangrijk is om aan het toeval over te laten. Het laat zich niet makkelijk sturen, maar wel degelijk beïnvloeden. Een van de mooiste regels in het boek vind ik: 'Zin is een sociaal proces'. Dat is waar dit boek bij kan helpen. Als coach en trainer lees je deels dingen die je al kent. Het boek biedt door de toegankelijkheid, de schema's en de vragen een handvat om met elkaar –managers, medewerkers, coaches – aan de slag en in gesprek te gaan over zin, energie, betrokkenheid, betekenis. En samen zin te maken.

*Saskia Tjepkema
Adviseur en coach*



Leren adviseren

Leren Adviseren. Het belang van echt vakmanschap. Léon de Caluwé en Elsbeth Reitsma. Mediawerf, 2010. ISBN 978 94 904 6311 3

In *Leren Adviseren* geven de auteurs een overzicht van de kennis die in de loop der jaren is opgebouwd over het professioneel handelen van organisatieadviseurs in adviesopdrachten. Tientallen jaren ervaring en onderzoek zijn samengebundeld in dit boek. De auteurs zijn grote bekenden binnen het terrein van organisatieadvies. Hun ervaring en oordeel wordt veel geprezen. De kleurentheorie, waar De Caluwé om bekend staat, wordt ook in het boek beschreven, zij het summier en als een dimensie van interventie.

Het boek is opgedeeld in acht hoofdstukken die ook goed los van elkaar te lezen zijn. De volgende thema's komen daarbij aan de orde: Effectiviteit en kwaliteit van organisatieadvies en hoe dat te meten? Welke soorten advies kennen we? Verschillende soorten interventies en voorbeelden daarvan, welke competenties heeft een organisatieadviseur nodig? Wat willen en verwachten klanten van een organisatieadviseur? Welke instrumenten en tools kunnen adviseurs inzetten en minstens

zo belangrijk: Hoe kunnen ze zichzelf effectief inzetten (zelfkennis en reflectie)? Het ene hoofdstuk leest makkelijk en geeft handige tabellen en figuren waar veel informatie uit te halen is; het andere hoofdstuk vraagt wat meer concentratie en een studerende houding.

De figuren, tabellen, voorbeelden en testen die in het boek zijn opgenomen vormen een vertaalslag van het onderzoek naar de praktijk. Voor mij zijn ze een duidelijke aanvulling op de theorie. Het boek behandelt ook enkele cases met daarin 'gewenst' en 'ongewenst' gedrag van organisatieadviseurs. Aan het gedrag van organisatieadviseurs kun je natuurlijk ook competenties koppelen, die door de auteurs netjes worden beschreven.

De auteurs geven aan, dat het voor zowel beginnende organisatieadviseurs als meer ervaren organisatieadviseurs is geschreven. Daarnaast kunnen ook opdrachtgevers die organisatieadviseurs inhuren hier veel van opsteken. Zelf zou ik dit boek niet zozeer aanraden aan startende adviseurs; het is wat dat betreft net wat te theoretisch opgezet waarbij de auteurs van meer voorkennis uitgaan dan bij de meeste beginnende adviseurs aanwezig zal zijn. Het boek doet qua inhoud behoorlijk compleet aan, al vind ik de beschrijvingen hier en daar wat summier aandoen.

Pauline Noordijk
Personeel- en organisatieontwikkeling



En nu online

En nu online. Sociale media voor professionals, organisaties en facilitatoren.
Sibrenne Wagenaar en Joitske Hulsebosch.
Bohn Stafleu van Loghum, 2010. ISBN 978 90 313 8608 6

Dit boek belooft wat de titel zegt: we kunnen online. Na een duidelijke indeling, leeswijzer en een begrippenlijst, kun je naar believen starten in een van de drie delen van dit werk. Het eerste deel gaat over het gebruik van sociale media voor jezelf als professional, het tweede deel over het gebruik van sociale media in teams en organisaties en het laatste deel gaat over het online faciliteren. Het boek is uitzonderlijk goed gedocumenteerd; er wordt veel verwezen naar websites, boeken en links. Daarnaast bevat het werk na elk deel een aantal praktische oefeningen: vragenlijsten, tips voor online tools, maar ook hele praktische beschrijvingen over het opmaken van je LinkedIn pagina. Dit wordt afgewisseld met praktijkverhalen van gebruikers. Het is deze veelheid waardoor je kunt zien dat de auteurs erg veel verstand hebben van het onderwerp.

Tegelijkertijd realiseer ik me dat ik tot die groep 'van voor 1977' behoor, die volgens de literatuur moeite heeft met de omslag die sociale media kan betekenen voor je werk als professional en als organisatie. Het is met

name deze achtergronddocumentatie (even uitleggen hoe het zit met die netgeneratie) die het boek zo prachtig maakt. Je kunt ook iets lezen over leerstijlen en de werkstijl die past bij sociale media ('bursty' in plaats van 'busy') en mocht je denken 'wat een flauwekul allemaal, ik heb het al zo druk met mijn mail', dan weten de auteurs ook daar een mouw aan te passen; zo zijn er testen voor e-mailstress in het boek opgenomen en adviezen over het starten met sociale media in je organisatie of je team. En wel eens gehoord van 'workplace internet leisure browsing'? Dat is internetsurfen op je werk voor je plezier. In het boek kun je lezen dat werknemers hierdoor productiever worden.

En nu online kan zowel de beginnende als de gevorderde gebruiker inspireren. Bij lezing van dit boek krijg je zin om de computer open te slaan en ook echt de tools die je nog niet kent te gaan gebruiken. De informatie wordt niet in een hoera stemming gebracht - het is allemaal super en waarom heb je nog geen twitteraccount? - maar er is ruimte voor kritische kanttekeningen. Dit alles in een boek en niet online dus. Ik hoop wel dat dit online vervolg er nog komt...

Ria van Dinteren
Interim manager en adviseur, CINOP

**7 en 21 juni 2011****Tweedaagse Clownender wijs:
'zijn als middel'**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

27 juni 2011**Professioneel bloggen**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

24, 25 en 26 augustus 2011**Learning Lane**

NVO2/De Baak/Landgoed De Horst –
 Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.learninglane.nl

8 september 2011**Rendez-vous - Verleiden tot leren**

Competentienet – De Hamermolen in
 Ugchelen (Apeldoorn)
 Informatie: www.competentienet.nl

23 september 2011**Persoonlijk leiderschap met paarden**

NVO2 – Ruitercentrum Maarn
 Informatie: www.nvo2.nl

30 september 2011**Van Macht 1.0 naar invloed 2.0.
Stakeholdermanagement in een complex
krachtenveld**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

3 oktober 2011**Met Karakter! Kennismaken met
karakterstructuren**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

7 oktober 2011**Oplossingsgericht coachen en trainen.
'Besproei de planten, niet het onkruid.'**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

13 oktober 2011**Lefgozers (m/v) gezocht!**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

7 en 28 november 2011**Vervolgdagen Met karakter!****Karakterstructuren in
samenwerkingsrelaties**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

17 november 2011**NVO2-ledenmiddag**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: 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, Work With Joy
 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 Helweggen
 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 Lazon, Aemstel Academie
 Gerard van der Molen,
 Sanoma Media
 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
 Ria van Dinteren, CINOP
 Ria van 't Klooster, NRT0

Administratie
 Abonnementenprijs: € 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. 3 begin september 2011
 Nr. 4 begin december 2011

Jaargang 2
 Nr. 1 begin maart 2012
 Nr. 2 begin juni 2012

Aanleveren kopij
 Jaargang 1
 Nr. 4 1 september 2011

Jaargang 2
 Nr. 1 1 december 2011
 Nr. 2 1 maart 2012

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 september draagt als thema:

Het Nieuwste Werken

The 2020 Workplace: in gesprek met **Jeanne Meister**

#Socialmedia en #HNW:
 of waarom 'twitter' meer dan 'leuk' is

Een nieuw model voor het nieuwe leren:
De E-learning Driehoek

Serious Gaming in veranderende beroepssituaties

Maud Hoefnagels over **Leiderschap, bewustwording en samenwerking** binnen HNW

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2011-3 verschijnt begin september 2011.

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl



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



FCE

FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**

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



...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.

cedeo*
*herkent kwaliteit

Ga voor meer informatie over de procedure om Cedeo-erkend
te worden naar www.onderscheiddoorerkenning.eu

* 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.

Weena-Zuid 170, 3012 NC Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 201 42 22 F. 010 - 224 85 87 www.cedeo.eu info@cedeo.nl