

# TVOO

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

nr. 3

09 - 2011  
jaargang 1



## Het Nieuwste Werken

Het Nieuwe Werken = Anders Leiden

### Interview

Jeanne Meister over werk in 2020

Nederland moet leergieriger worden  
In gesprek met **Alexander Rinnooy Kan**

# Kies ook voor een vitaliserende loopbaanstap!



## VOOR JE LOOPBAAN:

Individuele koersonderzoeken & outplacement



Beroepsopleiding tot Loopbaanadviseur (Post-HBO erkend)  
*praktijkgerichte coachopleiding*



*Nieuw* Verdiepende loopbaanworkshops



*Nieuw* Koersonderzoek Technieken

## VOOR JE (PERSOONLIJK) LEIDERSCHAP:

*Nieuw* Werkplaats Vitaal Leiderschap door Ans Tros  
*executive coaching in de praktijk*

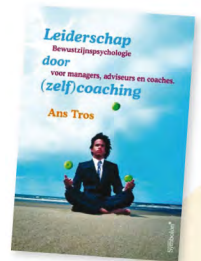


Executive Coaching

**KOM NAAR DE INFORMATIEMIDDAG**

Telefoon 0343 – 592 592

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



# het nieuwste werken



Audrey de Jong

Tijdens de redactievergadering ter voorbereiding van dit nummer, waren we het er al gauw over eens: we wilden aandacht besteden aan het thema Het Nieuwe Werken, afgekort HNW, echter wel op een manier die aansluit bij de huidige tijd. Dit betekent dat we voorbij het 'thuiswerken' wilden kijken, om de schijnwerpers te richten op de meer recente ontwikkelingen die HNW naar een hoger plan tillen. Hoewel het plaats- en tijdonafhankelijk werken niet te negeren begrippen zijn, gaat HNW anno 2011 wat ons betreft vooral over nieuwe manieren van met elkaar *samenwerken*. Dit vraagt ander leiderschap, het inzetten van de nieuwste technieken (zie bijvoorbeeld het artikel over *serious gaming*), het flexibel inrichten van werkactiviteiten en het gebruik maken van social media.

Voor ons openingsartikel hebben we Kim Spinder bereid gevonden een overzicht van de huidige stand van zaken rondom het gekozen thema te verzorgen. Als vooruitstrevende professional met de missie: *Let's innovate the government*, geeft zij treffend weer hoe de huidige transitie door de kennis- en netwerkeconomie en de daarbij horende 'digitale revolutie' vraagt om een nieuw soort organisatie en een ander soort bestuur. Het 'ouderwetse besturen', in veel grote organisaties nog terug te vinden, is toe aan vernieuwing wil zij meekomen in de veranderende tijd. Daan Buijs sluit hier met een frisse blik op aan. In zijn artikel belicht hij de denk- en mensbeelden achter HNW, waarbij hij prachtig aangeeft hoe een goed toegepast circulair proces als communicatie ervoor kan zorgen dat inspiratie en motivatie hand in hand gaan met organisatiedoelstellingen en zo bijdragen aan een vruchtbare uitkomst. Een verfrissend organisch perspectief. HNW is geen heilige graal. Uit het artikel van prof. dr. Van Baalen in onze wetenschapsrubriek blijkt dat voor veel organisaties HNW nog een grote uitdaging is!

Duidelijk is dat HNW anno 2011 om een nieuwe organisatie vraagt. De principes achter het nieuwe werken dienen gedragen te worden door het topmanagement. Alleen dan kunnen de vruchten geplukt worden. Een treffende formule komt van de hand van prof. dr. Paul Louis Iske. Deze luidt:

$\text{HNW} + \text{OO} = \text{DOO}$ .

(Het Nieuwe werken in een Oude Organisatie is een Dure Oude Organisatie.)

Ik wens u veel inspiratie toe met dit nummer over HNW anno 2011, of beter gezegd: Het Nieuwste Werken.

## Audrey de Jong

Hoofdredacteur, [hoofdredacteur@tvoo.nl](mailto:hoofdredacteur@tvoo.nl)



**Het Nieuwe Werken, moeten we daar iets mee?**

*Kim Spinder*

4

**Het Nieuwe Werken = Anders Leiden**

*Petra Kramer*

12

**Paradigma wisseling**

*Daan Buijs*

19

**Column: Windmolens**

*Karin Brugman*

23

**Stimuleer mensen het maximale uit zichzelf te halen**

*Maud Hoefnagels, Kees Froeling*

24

**De nieuwe wereld van het werk**

*Wilco van Gelderen*

29

**Inleiding: Verandering is veranderd**

*Lidewey van der Sluis*

34

**Effecten van werkplekieren bij verpleegkundigen**

*Lotte van Praet, Herman Baert*

36

**Leren ontwikkelen is spoorzoeken en schatgraven**

*Carla Wijers, Jolanda Botke*

41

**#socialmedia en #HNW**

*Niel Van Meeuwen*

45

**Het Nieuwe Werken in de High Performance Workplace**

*Peter van Baalen*

52

**Wetenschap**

*Samenvattingen, promoties, oraties*

58

61



Visie als kompas voor Opleidingskunde

PRAXIS

**Een visie op het vak als kompas voor Opleidingskunde**

Marlo Kengen, William de Kaste 61

**Mag het over werk gaan? Het Nieuwe Werken**

Evert Pruis 67

**Het nieuwe leren?**

Karin de Galan 72

**High Reliability Organizing in de praktijk**

Bert Slagmolen 75

**De E-module Driehoek**

Tim Lansink 82

94



Alexander Rinnooy Kan:  
Nederland moet leergieriger worden

IN ONTWIKKELING

**Van trends naar toekomst...**

Monique Jordense, Suzanne Verdonschot 88

**Nederland moet leergieriger worden**

Ria van 't Klooster 94

**Column: Het nieuwe...**

Jolanda Botke, Rick de Rijk 97

**Interview met Jeanne Meister:**

Werk in 2020, Ger Driesen 98

**Hoe creëer je een professionaliserings-netwerk?, Jos Maassen**

104

**Bricks, Bytes & Behavior, Guido van de Wiel** 109

**Actualiteiten,**

Congresverslagen, conferenties 114

**Vereniging**

128

**Nieuws**

131

**Boeken**

134

**Agenda**

139



■ Kim Spinder

# Het Nieuwe Werken, moeten we daar iets mee?

Het Nieuwe Werken, op Twitter afgekort als #hnw, je kunt er tegenwoordig bijna niet meer omheen. De term het nieuwe werken (HNW) vliegt je de laatste tijd om de oren. Op Google tref je meer dan 8,5 miljoen zoekresultaten aan. Je kunt bijna iedere week naar een congres over dit thema. Sommigen vinden het een 'revolutie', anderen een 'hype' of 'oude wijn in nieuwe zakken'. Laten we eens kijken waarom er zoveel over het nieuwe werken te doen is.

Als je kijkt naar de trends en ontwikkelingen in de samenleving, is er sprake van een shift in de manier waarop we ons werk doen en de manier waarop we samenwerken. Het nieuwe werken heeft dus niet te maken met een goede of foute manier van werken, maar is een veel gebruikte term om de huidige ontwikkeling en modernisering van werkwijzen te beschrijven.

Er zijn nogal wat ontwikkelingen waar we rekening mee moeten te houden. Allereerst zullen we anders samenwerken en kennisdelen. Als gevolg van de industriële

### Trends

Een verscheidenheid aan ontwikkelingen maakt aandacht voor een vernieuwing van werkwijzen noodzakelijk. Denk hierbij aan:

- Het geld is op, in veel branches staan de financiën sterk onder druk.
- Personeel: vergrijzing, uitstroom, ontgroening, meer generaties op de werkvloer.
- De toenemende betekenis van Europa: invloed op wetgeving en arbeidsmarkt.
- Netwerk- en informatiesamenleving: de mens zelf als onderscheidende waarde met nieuwe technologie als hulpmiddel, in plaats van het productieproces centraal met de mens als duur vervangbaar hulpmiddel.
- *Cloud computing*: flexibiliteit, schaalbaarheid en overal toegang tot informatie.
- Verwevenheid van internet in ons dagelijks leven: hoge verwachtingen rondom *online* dienstverlening (24/7).
- Voorkeuren van werknemers veranderen: van *lifetime employment* (een baan voor het leven) naar *boundless career* (grenzeloze carrière) met meer mobiliteit en meer baan- en positiewisselingen zowel binnen als buiten de eigen sector.
- Eisen medewerkers veranderen: de vraag naar meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de werknemer om steeds nieuwe taken uit te voeren in wisselende contexten neemt toe.
- Heroriëntatie op werk: studenten worden momenteel opgeleid voor beroepen die nu nog niet bestaan, groei aantal ZZP-ers (zelfstandige zonder personeel).

revolutie veranderde de manier waarop we ons werk organiseren drastisch. Waar we vroeger veelal ons werk aan huis deden in de vorm van een ambacht, gingen we met de industrialisatie ineens naar een fabriek om ons werk te doen. Hiermee ontstond een nieuw paradigma. Denk eens aan het volgende: je werk doen binnen vastgestelde tijden (9 tot 5 cultuur), een 'baas' bewaakt het totale proces en controleert of jij je werk wel goed doet, de scheiding tussen werk en privéleven, het werk opgeknipt in steeds herhalende handelingen, medewerkers zijn een klein schakeltje van het grotere geheel enzovoort.

We bevinden ons momenteel in een vergelijkbare transitie, maar nu door de kennis- en netwerkeconomie en de daarbij horende 'digitale revolutie'. Een groot deel van ons werk is tegenwoordig niet langer tijd- en plaatsgebonden. Veel organisaties zijn echter

nog steeds ingericht zoals bovenstaande machinebureaucratie, terwijl er tegenwoordig steeds meer medewerkers zijn die met hun hoofd werken in plaats van met hun handen.

***“Het nieuwe werken is een middel om hierop in te spelen, maar is zeker geen doel op zich. “***

Stel jezelf eens de volgende vraag: “Wat zou je doen als jij je organisatie vandaag opnieuw mocht inrichten? Zou je het dan op dezelfde manier doen? Voor de meesten luidt het antwoord ‘Nee’. Een dergelijke transitie zorgt er namelijk voor dat we overstappen naar een nieuw spel met andere regels.

Het is dus aannemelijk gezien een aantal trends dat het tijd is om onze werkwijze opnieuw te moderniseren. Veel organisaties moeten met minder geld en middelen effectiever en

efficiënter (samen)werken en daarbij beter presteren. Binnen de bestaande structuren lossen we veel maatschappelijke problemen niet meer op. De huidige netwerk- en informatiesamenleving biedt veel nieuwe kansen, alleen hebben we nog niet geleerd om deze kansen te benutten. We moeten de kracht van netwerken inzetten voor snelle en intelligente innovaties. Niet alleen met geld, maar vooral met aanwezige kennis en talenten. Samenwerking over grenzen van organisaties heen is daarbij onontbeerlijk. Het gaat daarbij om mensen en de manier waarop we samenwerken en zeker niet alleen over nieuwe ICT-instrumenten. Deze maken andere vormen van organiseren wel gemakkelijker. Zo geven online tools ons nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld voor co-creatie: om kennis te delen, samen te werken en nieuwe kennis te ontwikkelen met diverse partijen wereldwijd. Zo zorgen we bovendien op een creatieve manier voor kostenreductie.

Het is voor velen dan ook niet de vraag of ze met het nieuwe werken aan de slag gaan, maar eerder welke strategische keuzes zij daarbij maken. Veel organisaties werken nog grotendeels volgens de principes van de industriële revolutie en dus volgens principes die verrijkt en gemoderniseerd kunnen worden met de principes van het nieuwe werken. Het nieuwe werken vraagt om een paradigmaverschuiving en een mentaliteitsverandering van zowel de medewerker, de leidinggevende als de organisatie.

### **Het Nieuwe Werken**

Bij het nieuwe werken staat de mens centraal als meest kritische productiefactor in plaats van alle werkprocessen. Hierbij zet je medewerkers in op hun talenten en ambities in plaats van op basis van een functieomschrijving. Medewerkers krijgen de ruimte en vrijheid om te bepalen hoe ze werken. De organisatie

### **HNW zorgt voor een hernieuwde discussie over zaken die we eerder als vanzelfsprekend beschouwden.**

Denk hierbij aan vragen als:

“Hoe ondersteunt het nieuwe werken bij het centraal stellen van de klant? Wat betekent het nieuwe werken voor de managers en de werkwijze van teams? Welke kennis en vaardigheden hebben medewerkers nodig om plaats- en tijdsafhankelijk te werken? Welke interventies zijn daarbij nodig? Wat betekent het nieuwe werken voor de inrichting en het gebruik van onze kantoren? In hoeverre gaan we in de cloud werken? Weten medewerkers hoe ze veilig met 2.0 tools kunnen omgaan? Hoe is het voor leidinggevendenden om leiding te geven aan een leeg kantoor? Wat betekent ‘de medewerker meer centraal stellen’ voor de opleidings- en ICT-budgets? Passen de huidige soorten arbeidsovereenkomsten nog? Hoe kunnen we nieuwe vormen van binding met de organisatie benutten?”

bepaalt het ‘wat’, de medewerker het ‘hoe’. Daarbij gebruiken ze het sociale web om zowel intern als extern over grenzen heen samen te kunnen werken. Bij het nieuwe werken draagt de medewerker meer eigen verantwoordelijkheid. Medewerkers zijn dus *professionals* die binnen afhankelijkheden van het werkproces zelf bepalen hoe zij hun werkzaamheden invullen. Het gaat bij het nieuwe werken om de mensen en de manier waarop we samenwerken. Doordat de mens centraal staat in plaats van systemen, regels en procedures, en mensen van elkaar verschillen, betekent het nieuwe werken voor iedereen

iets anders. Het gaat bij het nieuwe werken nadrukkelijk niet om thuiswerken of het aanschaffen van *laptops*, maar veel meer om:

- plaats- en tijdsafhankelijk (samen) werken,
- altijd en overal toegang hebben tot de benodigde informatie,
- vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid als sleutelbegrippen.

Een gedeelde visie en waarden, met concrete doelen zijn daarbij onmisbaar.

#### Definitie:

Het Nieuwe Werken (HNW) betreft het samenspel tussen het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch

managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken) om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren.

*Definitie prof. dr. H.W. Volberda (Erasmus Universiteit Rotterdam).*

Het nieuwe werken is daarbij een pakket aan principes en maatregelen om het werken effectiever, efficiënter maar bovenal leuker te maken. Ter inspiratie zijn de negen principes voor de Rijksdienst opgenomen (zie onderstaand).



### **Wat is het nieuwe werken niet?**

Het nieuwe werken wordt soms verward met thuiswerken, een ordinaire bezuinigingsmaatregel of een aangepast ICT landschap. Maar het nieuwe werken gaat nadrukkelijk niet alleen over een betere fysieke werkplek of thuiswerken of ICT-instrumenten. Deze maken andere vormen van organiseren wel gemakkelijker.

### **Het nieuwe werken is geen nieuw keurslijf**

Bij het nieuwe werken bestaat soms het beeld dat medewerkers niet meer van 9 tot 5 op kantoor mogen werken. Of dat ze verplicht moeten twitteren. Dit is zeer zeker niet het geval en past niet binnen het gedachtegoed van het nieuwe werken. *Oud is niet fout*. Medewerkers zijn professionals die binnen afhankelijkheden van het werkproces zelf bepalen hoe zij hun werkzaamheden invullen. Doordat de mens centraal staat, betekent het nieuwe werken voor iedereen iets anders. De grootste uitdaging is om de diversiteit van medewerkers te benutten en samen de transitie naar het nieuwe werken te ondergaan.

### **Het nieuwe werken is niet hetzelfde als thuiswerken**

Er bestaat bij medewerkers het beeld dat ze hun collega's bij het nieuwe werken niet meer zien. Het nieuwe werken is echter niet hetzelfde als thuiswerken of je collega's nooit meer zien. Fysieke ontmoetingen blijven noodzakelijk en gewenst. Het is niet óf online ontmoetingen óf fysieke ontmoetingen, maar het is en en. Daarbij kunnen niet alle werkzaamheden plaatsonafhankelijk gedaan worden. Samenwerken hoeft echter ook niet te betekenen dat je altijd bij elkaar zit en per se tussen negen en vijf.

Voor veel medewerkers verschuift het kantoor van werkplek naar ontmoetingsplek. Op kantoor ontmoet je mensen, werk je

samen aan projecten en deel je kennis in brainstormsessies. Hierdoor wisselen sommige medewerkers op een dag meerdere keren van plek omdat ze die plek zoeken die hen het beste in hun werkzaamheden ondersteunt. Sommigen vinden thuis zo nu en dan een prettige werkplek, anderen niet. Je hoeft niet thuis te werken, het is één van de vele mogelijkheden. Medewerkers zoeken naar de beste plek voor hun werkzaamheden, dat gebeurt op basis van vrijwilligheid, niemand wordt gedwongen om niet meer naar kantoor te komen.

Soms denken organisaties dat het nieuwe werken niet voor hun medewerkers geldt, omdat die wel degelijk plaats- en tijdsgebonden werk hebben. Het nieuwe werken is echter veel meer dan dat. De meeste principes zijn inderdaad van toepassing op kenniswerkers. Het is verstandig om per onderdeel te kijken welke van de onderstaande principes van toepassing zijn. In de praktijk blijken dit er meer te zijn dan je in eerste instantie denkt.

### **Je verliest de controle niet**

De rol van leidinggeven verandert bij het nieuwe werken. Bij het nieuwe werken komt de nadruk te liggen op sturen op *output* en je medewerkers inzetten op het talent dat zij hebben. Door te sturen op resultaat in plaats van fysieke aanwezigheid op kantoor moet je afspraken met je medewerkers maken. Sommige managers moeten de transitie maken van controle naar vertrouwen. Maar het is ook weer niet zo dat je helemaal geen zicht meer hebt op de werkzaamheden van medewerkers. Door het maken van resultaatafspraken en het samenwerken op online platforms kun je de voortgang van projecten online uitstekend volgen. Managers met ervaring in het nieuwe werken geven aan dat het veel transparanter wordt wie wat heeft bijgedragen dan in het geval dat een medewerker de hele dag van



negen tot vijf tegenover je zit. Wel raken medewerkers hierdoor gewend aan continue feedback. Ze krijgen direct feedback op hun ideeën en lezen wat er nog verbeterd kan worden aan het projectplan et cetera. Wanneer je dit gewend bent, knelt het huidige HR-stramien op momenten met betrekking tot beoordelen, functioneren en ontwikkelen.

### **Heb ik dan geen leven meer?**

Veel mensen hebben tegenwoordig om vijf uur niet het gevoel dat hun werk af is. Veel mensen beantwoorden 's avonds en tijdens vakanties hun e-mail. Het nieuwe werken is daar niet direct de oplossing voor. Het optimaliseren van je leefritme is wel mogelijk met het nieuwe werken, maar het is wel een aspect waar tijdens de overgangsfase aandacht voor moet zijn, omdat medewerkers in eerste instantie vaak denken dat ze altijd bereikbaar moeten zijn. Ook is het aan te raden dat managers hierin voorbeeldgedrag laten zien en door intervisietrajecten zelf ook leren om de juiste balans te vinden. "Wie heeft deze week vanaf een andere locatie ingebeld?" en "Wie heeft

overdag boodschappen gedaan of is naar de sportschool geweest?" zijn vragen die tijdens meetings aan bod komen.

Daarnaast hebben veel medewerkers niet geleerd om op een slimme manier met hun pc te werken of online samen te werken en verliezen daardoor veel tijd. Ze hebben het gevoel van 'informatie *overload*'. In de praktijk blijkt dit vooral te komen, omdat ze niet weten hoe ze informatie moeten filteren. Wanneer je tijd- en plaatsafhankelijk gaat werken, blijkt al snel dat bij medewerkers de digitale vaardigheden ontbreken om daadwerkelijk op afstand samen te kunnen werken. Ze gaan vervolgens al vrij snel weer naar kantoor omdat ze gewoonweg niet hebben geleerd hoe ze optimaal online en op afstand kunnen samenwerken. Investeren in digitale vaardigheden blijkt bij veel projecten de sleutel tot een succesvolle verandering richting het nieuwe werken. Het is verstandig om medewerkers de vaardigheden te leren om de kansen van de netwerk en informatiesamenleving optimaal te kunnen benutten.

### Het is geen ordinaire bezuinigingsmaatregel

Vaak gaat het nieuwe werken gepaard met het besparen van geld, maar het is geen doel op zich. Doordat afdelingen bijvoorbeeld papierloos werken wordt er veel geld bespaard. Doordat medewerkers productiever zijn - omdat ze niet meer elke dag in de file staan - en omdat kantoorroimte effectiever en efficiënter worden ingezet, wordt er ook geld bespaard. Ook blijkt dat werk slimmer georganiseerd kan worden, waardoor werkprocessen geoptimaliseerd worden. Het nieuwe werken levert daardoor een kostenbesparing op, maar dat is zoals gezegd geen doel op zich.

### Het nieuwe werken is geen blauwdruk

Het nieuwe werken is bij uitstek een beweging van onderaf. Het past dan ook niet om een blauwdruk te maken, het nieuwe werken uit te rollen of te implementeren. Wel is het belangrijk dat de top het nieuwe werken als essentieel ziet voor de toekomst van de organisatie en zelf ook daadwerkelijk het goede voorbeeld geeft.

### Het nieuwe werken klinkt voor sommigen

revolutionair, maar is in wezen een vrij logische ontwikkeling die volgt op het industriële tijdperk. Het is ook in zekere zin een

golfbeweging. Soms ligt de nadruk meer op het standaardiseren van bepaalde processen. Nu zie je een roep om meer samenhang en een geïntegreerde aanpak. Het nieuwe werken kan gezien worden als een bindmiddel tussen die afzonderlijke processen en benadrukt de samenhang.

Een specifieke eigenschap van een verandering richting het Nieuwe Werken is dat het een blijvende ontdekkingsreis is. Het nieuwe werken is ook geen keuze, het is een ontwikkeling die al aan de gang is. De vraag is meer hoe je erop inspeelt en welke keuzes passen bij deze nieuwe manier van werken. De meeste organisaties trekken een paar jaar uit voor het veranderprogramma. De kern hierbij blijft het organische proces waarbij kleine eenheden nieuwe dingen uitproberen en hun ervaringen delen met anderen. Inhuur van dure, externe experts is dan niet nodig, maar voortdurende kennisdeling en interne *storytelling* wel. ■

*Aanbevolen literatuur: The great Reset, How the Post-Crash Economy Will Reshape The Way We Live, Work, and Play - Richard Florida*



**Kim Spinder werkte meer dan 5 jaar vol passie voor de overheid. Ze houdt zich bezig met thema's als innovatie, (online) samenwerken en het nieuwe werken. Kim is o.a. initiatiefnemer van het InnovatieLab, Deelstoel en het jaarlijkse Open Innovatie Festival. Kim is door haar praktijkervaring een veel gevraagd spreker. Meer informatie op <http://www.linkedin.com/in/kimspinder>**



centrum voor excellent leiderschap



associatie voor coaching

“Effectiever worden in je leidinggeven, daarop zijn onze trainingen gericht. We werken intensief in kleine groepen aan het vergroten van je vaardigheden. Trainers, die zelf ervaring hebben met leidinggeven, helpen je de theorieën en concepten die je misschien al eens gelezen of gehoord hebt, echt toe te passen in de praktijk. In de training wordt de nadruk gelegd op wat jij doet en gaat doen in jouw werksituatie. De drie hieronder genoemde trainingen zijn nieuw in ons trainingaanbod.

In de CEDEO evaluaties kunt u lezen dat onze trainingen zeer praktisch gericht zijn “



## Opleidingen voor leidinggevenden

### Persoonlijke effectiviteit (3 \* 5 dd)

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

	2e leergang	3e leergang
blok 1	05/06 oktober 2011	05/06 maart 2012
blok 2	09/10 november 2011	02/03 april 2012
blok 3	07/08 december 2011	04/05 juni 2012

### Leiding geven aan veranderingen (3 \* 5 dd)

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

	2e leergang	3e leergang
blok 1	15/16 februari 2012	10/11 september 2012
blok 2	21/22 maart 2012	08/09 oktober 2012
blok 3	18/19 april 2012	12/13 november 2012

### Leiding geven aan teamontwikkeling (3 \* 5 dd)

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

	2e leergang	3e leergang
blok 1	06/07 februari 2012	05/06 september 2012
blok 2	12/13 maart 2012	10/11 oktober 2012
blok 3	23/24 april 2012	21/22 november 2012

## Opleidingen voor coaches (post-HBO + ICF)

### Certified professional Coach (35 dd)

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

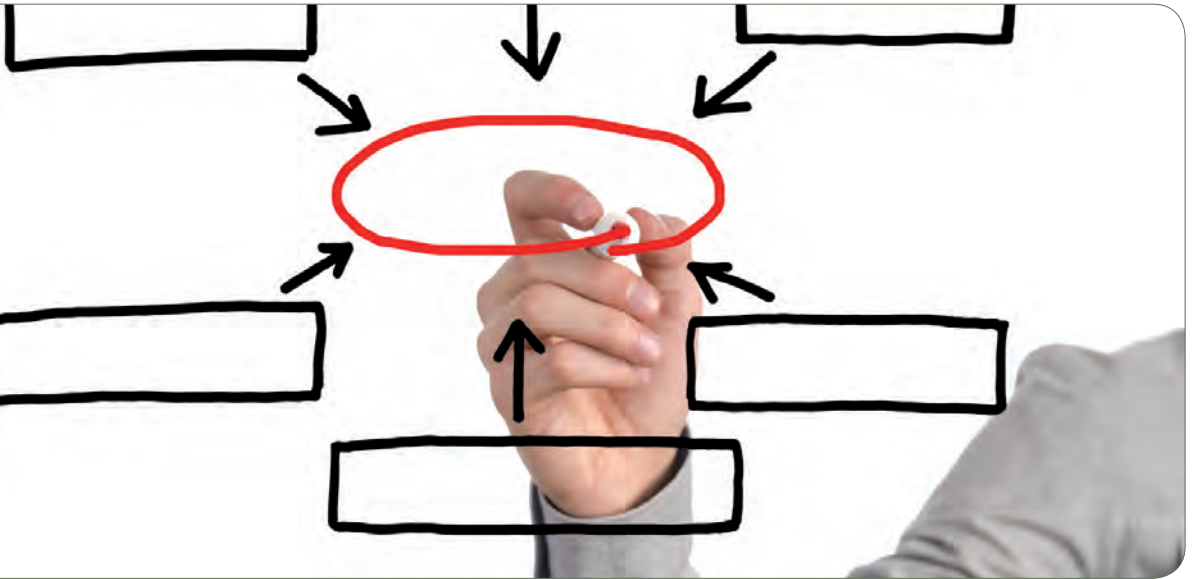
	start
Certified Professional Coach deel 1	01 februari 2012
Certified Professional Coach deel 2	14 december 2011
Certified Professional Coach deel 2	26 maart 2012
Professional Coachweek	23-27 januari 2012
Professional Coachweek	10-14 sept. 2012

Looptijd 12 tot 14 maanden

### 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
- \* Je coacht resultaatgericht binnen de context van werk en arbeid
- \* Je voldoet hiermee aan de opleidingseisen voor accreditatie bij de International Coach Federation

Schroom niet om ons te bellen voor een oriënterend gesprek.



■ Petra Kramer

Het Nieuwe Werken =

# Anders Leiden

*Veel is gezegd en geschreven over Het Nieuwe Werken. We weten inmiddels wat het inhoudt, -het is méér dan thuiswerken! - en dat invoering zo langzamerhand voor kennisintensieve organisaties een onontkoombaar proces lijkt. Veel organisaties hebben al gedeeltes van de werkprincipes doorgevoerd door het inrichten van bijvoorbeeld flexibele werkplekken. Daarnaast staan veel organisaties op het punt om het verder te ontwikkelen, vaak als gevolg van een op handen zijnde verhuizing. Het management is zowel enthousiast als aarzelend. Het klinkt allemaal goed, maar wat betekent het precies voor mijn stijl en wijze van leidinggeven?*

Voor kennisintensieve organisaties is Het Nieuwe Werken in veel gevallen een logische stap naar verdere professionalisering van de medewerkers en managers. Kennismedewerkers kunnen immers hun werk uitvoeren waar en wanneer ze maar willen. Banken, overheidsorganisaties en onderzoeksinstellingen zijn allen in staat om hun werk niet werkplekgebonden uit te voeren, met als resultaat meer flexibiliteit en meer werktevredenheid tegen lagere kosten. Adviesbureaus en wetenschapsinstellingen kenden deze voordelen natuurlijk al lang. Het Nieuwe Werken vereist echter ook nieuw leidinggeven. Voorlopig lijkt het vooral een andere mindset te zijn. Een mindset die, bijvoorbeeld met ondersteuning van een management development-traject, verkend

en geïnstalleerd kan worden. In dit artikel gaan we kort na welke gevolgen in mindset er voor leidinggevendenden op kunnen treden ten gevolge van het nieuwe gedrag van medewerkers. Dit is geen uitputtende reeks maar een set van onze ervaringen en inzichten tot nu toe. Tot slot gaan we nog kort in op de mogelijke elementen in een management development-traject, bedoeld voor organisaties die het geluk, wijsheid (en budget) hebben beide onderdelen tegelijkertijd uit te kunnen voeren.

#### De principes van Het Nieuwe Werken:

- werken waar, wanneer en hoe je maar wilt;
- iedereen neemt verantwoordelijkheid voor het behalen van de resultaatafspraken en deze worden met elkaar consequent en structureel gemonitord;
- de ICT-ondersteuning is cruciaal en moet onder andere de digitale dossiervorming, virtuele samenwerking en het overall beschikbaar/bereikbaar zijn ondersteunen;
- het kantoor wordt vooral een ontmoetingsplaats voor medewerkers en klanten. Het ondersteunt daarmee de emotionele verbondenheid en is tevens het boegbeeld naar buiten.

#### Ze hebben me niet meer nodig!

#### Een aantal (emotionele) gevolgen voor leidinggevendenden

#### Het verdwijnen van het 'managen op toeval'

Veel managers zijn gewend aan het 'in het zicht hebben' van hun medewerkers, of hebben het gevoel dat ze precies op het juiste moment 'toevallig' betrokken raken bij een

incident dat optreedt, waarbij ze vervolgens kunnen ondersteunen door het inzetten van hun managerial kwaliteiten. Een toevallige opmerking bij het koffiezetapparaat, een

### Communicatie op gezamenlijke doelen wordt steeds belangrijker

toevallig gehoord telefoongesprek, een medewerker die puffend aan een dossier (veel te lang) doorwerkt; het zijn allemaal zaken waar een beetje manager graag op inspringt én zich ook nuttig weet; 'het liep bijna uit de hand, maar erger is voorkomen'. Dit goede gevoel gaat dus verdwijnen en iets anders moet daarvoor in de plaats komen. Geen vanzelfsprekende dagindeling meer, maar verbreden en structureren van het blikveld, zodat signalen tijdig kunnen worden opgevangen.

#### **Medewerkers gaan wel erg veel verantwoordelijkheid nemen. Sturen op targets wordt sturen op werkbelasting en hulpbronnen**

Medewerkers gaan harder werken door Het Nieuwe Werken. Dat is vooral de aanname. Uit de thesis van Liesbeth Keulemans (2010) blijkt echter dat Het Nieuwe Werken niet leidt tot een prestatieverhoging, maar wel tot meer bevlogenheid en uitputting. De balans tussen het ervaren van zowel meer stress (altijd bereikbaar zijn, volledige transparantie, etc.) als minder stress (betere combinatie met privé, minder filetijd, etc.), slaat echter wel positief door. Het was al bekend dat er een grote correlatie is tussen telewerken en de medewerkerstevredenheid. Volgens het onderzoek van Golden (2000) komt dit omdat *'nieuwe werkers een grotere controle over interacties hebben, en dus in staat zijn om emotionele energie te besparen'*. Wanneer

een medewerker in staat is hulpbronnen op te bouwen, ontstaat er een winstspiraal. Hulpbronnen kunnen objecten zijn, zoals systemen, maar ook condities, zoals energie, focus en concentratie. Dit betekent dat de leidinggevende (naast het neerleggen van een heldere prestatieoutput) een belangrijke rol krijgt bij het sturen en faciliteren van deze hulpbronnen. Aansluitend daarop kan de werkbelasting worden verdeeld. Hoe leidinggevend een positieve invloed kunnen uitoefenen op vooral de conditionele hulpbronnen zal overigens nog nader onderzocht moeten worden.

***Medewerkers regelen dingen rechtstreeks, buiten de leidinggevende om***

Grotere verantwoordelijkheid leidt tot meer acties. Een vermoedelijk lastig in te schatten effect naar mijn vermoeden, is dat medewerkers zelf hun tijd strakker

gaan plannen (immers: waar je voorheen de uren op kantoor maakte en het minder uitmaakte hoe efficiënt je dat besteedde, betekent sneller werken nu een uurtje winst dat je elders effectief kan gaan besteden). Door het strakker plannen van de tijd, gaan medewerkers hun eigen afhankelijkheden managen. Ze wachten minder af tot die ene collega de benodigde informatie stuurt, maar ondernemen meteen actie via de mail, chat of de ouderwetse mobiele telefoon. Een belangrijke toegevoegde waarde van de manager, namelijk sturen op samenhang en interactie, wordt hiermee een stuk minder belangrijk. Communicatie op gezamenlijke doelen daarentegen wordt des te belangrijker, om te voorkomen dat iedereen vanuit zijn of haar eigen eilandje gaat sturen.

***Veel minder ziekte- en kort verlof nodig***

Het lijkt een ondergeschikte factor: als



medewerkers flexibeler hun werk indelen, zullen ze ook hun bezoeken aan de huisarts, fysiotherapeut, tandarts, etc. tijdens werktijd inplannen. Ze halen het vervolgens op een ander tijdstip weer in. Er is nauwelijks tot geen kort verlof meer nodig. Ook kun je sneller met een verkoudheid thuis achter de PC zitten dan op kantoor, waar je iedereen aansteekt; minder ziekteverzuim dus.

Er zijn organisaties waar sinds de invoering een stuwmeer van vrije dagen aan het ontstaan is. Dit is een onvoorzien gevolg waar de leidinggevende op moet anticiperen, door bijvoorbeeld de prestatietargets wat hoger te leggen.

### **Geen zichtbare, fysieke managerspositie**

Leidinggevenden worden net zo goed geacht plaats te nemen op de flexibele werkplekken. Omdat het nieuwe gebouw te

Ze hebben me niet meer nodig!

weinig parkeerruimte heeft (de gemeente kent deze immers toe op basis van het aantal werkplekken en niet op fte's), moet de leidinggevende zelf ook een heel eind lopen van de auto naar werkplek (of zelfs

### **De provincie**

Nieuwsgierig luisteren de top-70 van de provincie naar de management development-adviseur, terwijl hij uitlegt hoe de aanpak van het traject aanuit bij de nieuwe manier van werken. Even daarvoor had een van de directieleden uitvoerig de plannen voor de verhuizing ontvouwd en het leek er nu echt van te komen: minder werkplekken, open vergaderruimtes, betere ICT-faciliteiten, etc. Kortom: Het Nieuwe Werken wordt in het nieuwe pand een feit. Het gevoel was positief, maar ook nog duidelijk zoekend. Wat gaat het betekenen voor het aansturen van mensen? Moet ik zelf ook in een open ruimte gaan zitten? Wordt het niet te veel ICT-driven? Nu zagen ze een virtuele leeromgeving op het scherm verschijnen, waarin het hele traject was opgenomen. Communicatie met de trainers en coaches gaat via een chatbox. Alle artikelen, boeken en andere informatie staat op een persoonlijke console en wordt niet meer op papier verstrekt. Er wordt voor, tijdens en na het traject een Leiderschaps Impact-scan uitgevoerd en evaluaties gehouden. Alles via een persoonlijk wachtwoord. Een groot deel van de zaal volgt de presentatie belangstellend. Een geruststellende zucht klinkt door de zaal op het moment dat duidelijk wordt dat na een eerste module (persoonlijke leiderschap) een tweede module volgt, waarin onder andere een simulatieomgeving voor Het Nieuwe Werken wordt gebouwd. Er wordt ruimte genomen voor onderzoek en experiment; samen onderzoeken wat 'anders leidinggeven' inhoudt en een antwoord geven op vragen als: Hoe voelt het? Welke instrumenten staan tot onze beschikking? We sturen toch allang op output, wat wordt er dan eigenlijk zo anders?

De deelnemers verlaten druk pratend de zaal, die langzaam leegloopt. We zijn er nog niet, maar het begin is er.

betaald parkeren). En waar voorheen een vergadertafel op de eigen kamer was, moet nu een glazen ruimte gereserveerd worden enzovoort. Kortom, de manager is niet meer vanzelfsprekend zichtbaar als manager. Daarnaast zullen medewerkers hun leidinggevende nauwlettend in het oog houden (dat deden ze natuurlijk altijd al) als het gaat om de wijze waarop de manager omgaat met deze ongemakken. Dat betekent: zelf positief blijven, aanpassen aan de nieuwe werkwijze (en niet toch een eigen parkeerplek claimen) en eventuele andere ongemakken

voor lief nemen. Allemaal voor het hoger liggende doel.

### **Inzicht ontbreekt**

Management developmenttrajecten zijn bij uitstek geschikt om de stijl van leidinggeven onder de loep te nemen. In sommige gevallen is er echter net een traject achter de rug, zonder in acht name van andere manieren van aansturen of wordt het MD traject apart. Daarnaast is er weliswaar al een aantal organisaties dat ervaring heeft opgedaan, maar zijn er in de meeste gevallen nog geen

### **Belangrijke vragen en richtinggevers bij het vormgeven van een management developmenttraject:**

1. Waar ligt momenteel de energie: Op de verhuizing? De nieuwe planning- en controlcyclus? Herstructurering van afdelingen? Op de medewerkers? Sluit in eerste instantie daar bij aan in het traject. Plan de modules logischerwijs synchroon met het verandertraject.
2. In hoeverre is het al duidelijk volgens welke (nieuwe) principes er gewerkt gaat worden? Neem dit mee in de verschillende modules. Een management developmenttraject is vaak opgebouwd volgens het principe binnen-buiten: eerst persoonlijk leiderschap dan de interactie met het team en vervolgens de interactie met de organisatie. Neem voldoende ruimte om de nieuwe principes te behandelen en erop te (laten) reflecteren. Maak ook de uitstraling van het programma 'Nieuwe Werken-proo' door bijvoorbeeld een virtuele leeromgeving te creëren.
3. Neem de tijd om simulaties en bijvoorbeeld games met elkaar uit te voeren. Er zijn verschillende ICT-aanbieders die hiervoor ruimte beschikbaar hebben. Onderzoek en experimenteer! Maak afspraken over voorbeeldgedrag. Maak nieuwe do's & dont's voor de organisatie.
4. Ga met elkaar na waar er eventuele belemmeringen en ongeschreven regels in de organisatie zijn, die lijnrecht tegen Het Nieuwe Werken ingaan. Voorbeelden hiervan zijn: 'Status betekent hier een eigen kamer', 'als er echte beslissingen worden genomen, dan doen we dat terloops, in de wandelgangen', 'je moet aanwezig zijn, wil je invloed hebben'. Inventariseer deze met elkaar in een aparte sessie en verwijfs ze naar het kerkhof.
5. Organiseer werkbezoeken, indien mogelijk met het hele management, naar organisaties die al verder zijn. Niet om het concept te verkopen, maar om een serieuze dialoog aan te gaan met het management van de andere organisatie over de gevolgen en de om de best practices op te halen.

(harde) conclusies te trekken, al gaan de ontwikkelingen razendsnel. Toch kan binnen een management developmenttraject heel goed de nieuwe manier van aansturen tot ontwikkeling komen, mits de organisatie bereid is bouwen en trainen tegelijkertijd te laten plaatsvinden. Dan ontstaat er ruimte voor vragen als: Wat betekent coachen via andere instrumenten precies? Kun je hetzelfde resultaat halen als je medewerkers niet meer dagelijks ziet? Wat doet het met mijzelf, voel ik me nog wel nuttig, of voel ik me vooral 'Manager by Voicemail & Mouse'? Wordt mijn werk niet compleet anders? In het kader op de vorige pagina zijn enkele aanwijzingen opgenomen. ■

### Referenties

- Bijl, D. (2010). Het nieuwe werken. Publicatie op [www.aandeslagmethetnieuwewerken.nl](http://www.aandeslagmethetnieuwewerken.nl)
- Gooiconsult: Het Nieuwe Werken Impact-scan; een scan die binnen de organisatie kan worden ingezet om Het Nieuwe Werken-potentieel per medewerker en afdeling te beoordelen. [www.gooiconsult.nl](http://www.gooiconsult.nl).
- Keulemans, L. (2010). De impact van Het Nieuwe Werken op elektronische bereikbaarheid en werkuitkomsten, masterthesis. Instituut psychologie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.



*Drs. Petra Kramer is senior-adviseur binnen Gooiconsult, [www.gooiconsult.nl](http://www.gooiconsult.nl). Zij houdt zich bezig met organisatie- en leiderschapontwikkeling en coacht onder andere leidinggevenden en managementteams die een organisatieverandering aansturen.*

# Kennismakingsbijeenkomsten “Aan de slag met gedrag”

voor trainers/coaches

- **Maarsse**n vrijdag 7 oktober (9.30-12.30)
- **Maarsse**n zaterdag 29 oktober (9.30-12.30)
- **Eindhoven** maandag 10 oktober (18.00-21.00)
- **Zwolle** maandag 31 oktober (18.00-21.00)

## Voor wie

Voor ervaren trainers/coaches die hun trajecten extra kracht willen geven door het effect daarvan bewijsbaar te maken. Opdrachtgevers worden gemakkelijker overtuigd door een heldere aanpak en aantoonbare resultaten. Tijdens de bijeenkomst laten we je zien hoe dat kan met het gedragsanalysemodel van *Ladder9*.

## Wie is Ladder9

*Ladder9* is een jonge onderneming van de Freia Groep. Onder Freia valt een 16-tal opleidingsbedrijven zoals Intermediair Trainingen, AOG School of Management, IBO en Horizon T&O.

Genoeg ervaring dus op opleidingsgebied maar *Ladder9* richt zich specifiek op het traject dat daaraan **vooraf** gaat: in welke richting kan de medewerker zich ontwikkelen, waartoe is hij gemotiveerd, waar liggen zijn talenten en hoe matcht dat met zijn huidige functie?

## De kennismakingsbijeenkomsten

*Ladder9* werkt samen met Compagnons. Dit zijn trainers/coaches die gebruik maken van ons instrumentarium maar de touwtjes in eigen handen houden. Op onze site lees je meer over de voorwaarden en voordelen. Tijdens de bijeenkomst laten wij je graag kennis maken met onze visie en instrumentarium op het gebied van gedragsontwikkeling in organisaties. Wij stellen je in de gelegenheid om je eigen toepassingsmogelijkheden bij ons te toetsen.

## → Gratis proef op de som

Als deelnemer aan de bijeenkomst maak je gratis de *Ladder9* gedrags- en waardenanalyse. Zo ervaar je direct wat de mogelijkheden zijn.

Nieuwsgierig geworden? Kijk dan snel op onze site [www.ladder9.nl](http://www.ladder9.nl) en schrijf je in voor één van de bijeenkomsten of bel ons! Er zijn geen kosten aan verbonden.

  
een onderneming van FREIA

■ Daan Buijs

De invloed van mensbeelden op de invulling van het nieuwe werken

# Paradigma wisseling

**Hoe komt het dat Het Nieuwe Werken in de praktijk soms mis gaat? In dit artikel onderzoek ik deze vraag vanuit het perspectief van mensbeelden. De manier waarop we denken heeft grote invloed op ons handelen. Het lijkt erop dat de praktijk van Het Nieuwe Werken om een paradigma shift vraagt.**

Wat is nu het gevolg van deze verschillende manieren van kijken op de invulling van het begrip: 'Het Nieuwe Werken'? De definitie, zo blijkt, maakt al een groot verschil! Hier twee definities van Het Nieuwe Werken (HNW):

*Het werken onafhankelijk van tijd, plaats en methode.*

*Je kunt je werk doen op de tijd, op de plek, met de mensen en op de manier die je zelf wilt.*

Vanuit de eerste definitie kun je de bestaande organisatiestructuur behouden. De verandering zit dan met name in het gebruik van IT-middelen om het HNW mogelijk te maken. Er verandert wezenlijk niet zo veel in de uitgangspunten van het werk. Een hiërarchische organisatie kan gewoon hiërarchisch blijven. In de tweede definitie wordt dat wat de medewerker zelf wil uitgangspunt. Daarmee wordt het HNW niet meer vrijblijvend, als het om het uitgangspunt gaat. Een medewerker neemt zelf verantwoordelijkheid over hoe hij/zij invulling wil geven aan het werk. Dat heeft ook consequenties voor de organisatiestructuur.



### Verschillende mensbeelden

Als je wat verder kijkt dan verhullen bovenstaande definities over HNW twee verschillende manieren van kijken naar mensen. In de eerste definitie zijn tijd, plaats en methode het uitgangspunt. Dit zijn de dimensies van de fysieke materiële werkelijkheid. Materie luistert naar de wetten van tijd en oorzakelijkheid. Als ik een bal laat vallen weet ik dat die op de grond komt. Afhankelijk van het materiaal, de spanning en de zwaarte van de bal zal deze weer tot een bepaalde hoogte zal terug stuiten. Ter verduidelijking hier een voorbeeld rond de vraag 'hoe maak je een team'? Vanuit dit mechanistische perspectief ontstaat een team vanuit een plan. Een team voorziet in een behoefte aan productie of kennis. Hiervoor zijn duidelijke doelstellingen gesteld. Om een team te maken kijk je naar de benodigde losse functies binnen het team. Je gaat de hiërarchie bepalen (verticale lijn binnen het team) en het productieproces (horizontale lijn binnen het team). Je begint vanuit dit perspectief bij het opzetten van de structuur en zoekt daar geschikte mensen bij.

In de tweede definitie is de wil van de persoon het uitgangspunt. Belangrijk detail is dat de vrije wil vanuit de huidige wetenschap niet bestaat. Duidelijk is wel dat de wetenschap nog helemaal vast zit in het materiële denken vanuit oorzaak en gevolg. Als je de wil van de mens als uitgangspunt neemt, betekent dit, dat je dat wat er in de mens tot leven komt serieus neemt. Je ziet de mens als een levend organisme dat zelf in staat is tot vernieuwing en ontwikkeling. Dit leven luistert naar andere wetten. Hierin is de verbinding en de beweging veel interessanter dan het zichtbaar maken van de tastbare losse onderdelen. De cirkel is een mooi beeld om dit organistische perspectief zichtbaar te maken. Daar tegenover de lijn, die meer het mechanistische perspectief vertegenwoordigt. Een cirkel kent geen begin en geen einde en je kunt alleen de beweging

zichtbaar maken. Het verklaringsmodel is circulair causaal. Om voort te bouwen op het voorbeeld van het team; vanuit het organistische perspectief ontstaat een team niet vanuit de structuur, maar vanuit de mensen. Er zijn één of meer mensen met een idee. Deze mensen gaan op zoek naar andere mensen die dit idee mee willen dragen en zich hiermee willen verbinden. Vanuit individuele visies, kwaliteiten en draagkracht ontstaat een verdere uitwerking van het eerste idee. Zo ontstaat een team van mensen.

Als je verder kijkt naar communicatie dan wordt de eenzijdigheid van een materiële lineaire manier van kijken beter zichtbaar. Bijvoorbeeld in het maken van afspraken. Jaap zegt: "Ik heb vrijdag dat rapport nodig OK?" Dan zegt Klaas "OK". Vervolgens is Jaap vrijdag verbaasd dat het rapport er niet ligt. In veel organisaties is de norm: afspraak is afspraak. Dat komt voort uit deze manier van denken. De praktijk blijkt niet alleen te verklaren vanuit een lineaire oorzaak-gevolgbril. Als je dit lineaire denken los laat, dan zijn er geen directe antwoorden, maar meer vragen zoals: "Wat maakt het dat onze afspraak niet heeft gewerkt?". Communicatie is immers een circulair proces en je kunt nooit met zekerheid zeggen waar miscommunicatie begonnen is (Watzlawick, 1974). Samen kan je wel leren uit de fouten die je gemaakt hebt. Je komt dan eerder uit bij je eigen aandeel in de communicatie. In je eigen aandeel ligt ook de enige weg naar ontwikkeling (Covey, 1989). Hier schep je vanuit de denkrichting die je kiest een basis om verantwoordelijkheid te nemen (voor je eigen aandeel). Verantwoordelijkheid is in veel organisaties een big issue. Dat komt onder andere door de manier waarop we hiernaar kijken.

### De praktijk van Het Nieuwe Werken

Waar het spanningsveld nu ontstaat, is dat mensen in organisaties door de invoering van HNW niet meer vanzelf met elkaar in contact

komen. Niet iedereen werkt meer op dezelfde tijd en op dezelfde plaats. Ontmoeting moet georganiseerd worden. Als je deze situatie (onbewust) bekijkt vanuit een meer materieel of mechanistisch mensbeeld, dan ga je het contact organiseren vanuit de bestaande structuur. Er vindt dan een verdere verschraving van het werk plaats. Daar waar eerder nog spontane ontmoetingen tussen medewerkers konden ontstaan op de werkplek, zitten ze nu thuis of alleen op een werkplek. Collega's zien elkaar alleen als dat vanuit het werk (de bestaande structuur) noodzakelijk is.

Gelukkig zijn er ook organisaties die HNW anders invullen en kijken hoe ze HNW kunnen gebruiken om anders naar het werk en de organisatie te gaan kijken. De negen uitgangspunten die de overheid voor HNW heeft opgesteld zijn hier een mooi voorbeeld van:

- Zelf bepalen hoe, waar, wanneer, met wie men werkt aan concrete resultaten;
- Niet de functie, maar talent bepaalt iemands waarde;
- Iedereen is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling;
- Variëteit en maatwerk zijn de nieuwe standaard;
- Thema's en taken zijn leidend, niet de grenzen van organisaties;
- Transparantie tenzij;
- Inspireren en sturen met behulp van collectieve ambities;
- Digitale kennis & vaardigheden maken onderdeel uit van het vak van de medewerker;
- Werkplekken zijn activiteitgerelateerd en ICT-ondersteuning staat altijd in dienst van de medewerker.

Ik sprak over het ontstaan van een team. Vanuit bovenstaande principes is het organisch laten ontstaan van een team heel goed mogelijk.

De wrijving ontstaat hier op een ander punt. Namelijk: Hoe krijg je de mensen in de organisatie zo ver dat ze ook zo gaan denken en handelen? De essentie van HNW is dat medewerkers meer uit zichzelf in beweging gaan komen. Dikwijls zie je dan dat de manier waarop HRM en directie proberen om deze verandering te bewerkstelligen gestoeld is op een lineaire denkwijze. Hiermee spreken ze de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers niet aan. Directie en HRM formuleren slechts doelen die gehaald moeten worden. Dat leidt tot een cultuur van achterover leunen. Daar gaat het dan mis. Als je wilt dat medewerkers meer uit zichzelf in beweging komen, betekent dit dat je de verandering die je wilt bereiken samen met de medewerkers vorm moet geven.

### Realistisch kijken? En-en denken!

Hoe kun je nu realistisch kijken naar de praktijk? Organisaties kennen nu eenmaal lineaire processen. Sommige processen moet je in de tijd zetten en verbinden aan concrete doelstellingen. Dat kan alleen met een lineaire oorzaak-gevolgbril. Andere processen, zoals ontwikkeling van mensen verlopen nu eenmaal niet lineair en vragen dus om een andere bril. Daar waar mensen in een organisatie werken ben je gedwongen om verschillende brillen tegelijk op te kunnen zetten. Einstein verwoordt dat mooi: "Alles moet zo simpel mogelijk gemaakt worden, maar niet simpeler". De realiteit zien we vaak te eenvoudig, want die is nooit in één perspectief te vangen. Een concreet voorbeeld hiervan binnen HNW zie bij de uitvoering van een project. Een project heeft een startdatum en vaak ook een einddatum waarop bepaalde producten of diensten afgerond moeten zijn. Het bijzondere is dat bij HNW er vooraf heel weinig structuur gegeven is. Je kunt als team zelf invulling geven aan de manier waarop je het project vorm geeft. Daar kan je niet meer alleen vanuit een mechanistisch perspectief kijken.

De neiging om dat wel te doen is groot, want het schept een schijnbare controle. Het lijkt daardoor alsof je de situatie in de hand hebt. Een mooie metafoer die zichtbaar maakt dat dit niet werkt, is het verzorgen van een plant. Je kunt enkel kijken of de plant voldoende water heeft, voedzame grond en genoeg licht. Dan groeit de plant vanzelf. Zodra je de groei wilt beïnvloeden of wilt controleren, maak je iets dood van het leven in de plant. Kunstmest zorgt bijvoorbeeld wel voor een snellere groei en grotere vruchten, maar het zorgt er ook voor dat ze wateriger zijn en van mindere kwaliteit. Zo werkt het bij een mens ook. Een mens heeft niet alleen lichamelijk voedsel nodig, maar ook geestelijk om zich te kunnen ontwikkelen. In de vorm van motivatie en inspiratie om tot nieuwe dingen te komen. Daarnaast werken medewerkers in een project met elkaar samen. Er moet gecommuniceerd worden. Communicatie is tevens een circulair proces (Watzlawick, 1974) waarin mensen aan elkaar tot leven komen (Buber, 1924). Om deze communicatie vruchtbaar te kunnen laten

zijn is het belangrijk dat medewerkers binnen een project tot heldere procedures komen waarlangs de communicatie verloopt. Hierdoor kunnen de medewerkers zich minder snel aan elkaar stoten, maar enkel aan de procedure. Hier ligt niet alleen een taak voor HR en management, maar ook voor alle mensen in de organisatie. Daar gaat het vaak mis. HR en management kunnen het heel mooi bedenken. Het vraagt alleen vaak meer dan men van tevoren inschat om van een lineaire oorzaak-gevolgbril te komen tot een bril waarin je kijkt naar de mens als een levend organisme. ■

### Literatuur

- Buber, M. (1924), *Ik en gij*. Ned. vert. I.J. van Houten.
- Covey, Stephen R. (1989) De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. *Business Bibliotheek*.
- Watzlawick, P. (1974) De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. *Bohn Stafleu Van Loghum*.



***Daan Buijs werkt vanuit zijn eigen bedrijf Kernvraag als consultant in organisaties. Zijn onderliggende drijfveer is om mensen in organisaties beter te laten luisteren. Daarnaast is hij actief als bestuurslid binnen Stichting Dialoog en heeft hij een actieve rol in de HRcommunity Nederland. Voor meer info: [www.kernvraag.nl](http://www.kernvraag.nl).***



## Windmolens

Wat is nu precies Het Nieuwe Werken? Of een medewerker 2.0? Die vragen hielden me uit mijn slaap. In het donker tastte ik naar de iHome iP90 wekkerradio waarin mijn smartphone stond op te laden. Terwijl ik de termen googelde ontlokte de bundel licht die de kamer inscheen een vloek van mijn geliefde. "Potverdorie, wat doe je? Het is midden in de nacht ga slapen!" "Ik ben aan Het Nieuwe Werken", zei ik terwijl mijn vingertoppen over het scherm gleden. "Dat kun je gewoon doen in je eigen tijd", vervolgde ik, "niet van negen tot vijf, maar wanneer je daar zin in hebt. Bovendien", ging ik verder tegen de rug die mij werd toegewend, "thuiswerken is uitslapen!". Zo stond dat beschreven op de site van [hetnieuwewerkendoejezelf.nl](http://hetnieuwewerkendoejezelf.nl). Naast mij klonk een nijdig grommend "Voor mij niet!" Hoewel ik niet tot de categorie werknemers behoor die al van jongs af aan gewend is om met nieuwe technologieën, social networking en multitasking om te gaan, what's app, skype en twitter ik er inmiddels op los. Ik ben hard op weg om een echte medewerker 2.0 te worden. Nee, mij kun je niet verwijten dat ik niet met mijn tijd meega. HNW is eigenlijk de werkwijze van zelfstandigen die is overgeslagen op mensen in loondienst. Je wordt daarbij niet langer afgerekend op je aanwezigheid maar maakt concrete afspraken over resultaten. Met de ondersteuning van de laatste technologie kun je makkelijk werken vanuit huis en hoef je, om elkaar te ontmoeten, niet in de file naar kantoor. Eigenlijk hoef ik dat ook niet meer. Maar sinds een stevige woordenwisseling met het thuisfront over mijn dagelijkse aanwezigheid, ga ik deze woensdag met mijn laptop naar Seats2Meet. Daar is gratis lunch, internet en zijn er gelijkgestemden, mensen zoals ik, werkenden 2.0. De blijde 61 procent, het percentage dat volgens onderzoek gelukkiger is geworden van HNW, zij zijn hier. Dat zie je meteen als je rondkijkt en je hoort het ook. Naast me belt iemand langdurig en luidruchtig. Dat hoort ook bij HNW: je netwerk op de hoogte houden van je doen en laten. Mij gaat werken hier niet lukken. Het wordt niks met mijn column. Teveel lawaai. Op weg naar het toilet passeer ik een conferentiezaal. De deuren staan open. Een kale veertigplusser in pak spreekt over Society 3.0. Ik schrik. 3.0?! Het was toch 2.0? "De wereld verandert in rap tempo. 'Vroeger' is verleden tijd en zelfs 'nu' is al weer achterhaald", beweert hij. Hij draait zich naar een groot scherm en leest hardop een quote voor:

'When the winds of change are blowing,  
some people are building shelters and others are building windmills'.

Zijn blik kruist de mijne in de deuropening. Mijn mobiel piept. Het is een sms van thuis. "Kom je borrelen in de zon?" lees ik. Mijn hart springt op. Ik kijk naar buiten. Verrek, de zon schijnt. Het is helemaal geen weer voor windmolens. Ik fiets naar huis, harder dan normaal. Om te schuilen. Voor Society 3.0.

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



■ Maud Hoefnagels en Kees Froeling

# Stimuleer mensen het maximale uit zichzelf te halen

*Het Nieuwe Werken' (HNW) is één van de speerpunten van 2011 voor veel organisaties. De redenen om hiermee aan de slag te gaan liggen vaak in aantrekkelijk werkgeverschap, duurzame mobiliteit, persoonlijk eigenaarschap, betere samenwerking, flexibelere klantbediening en het reduceren van kosten. Om deze doelen te bereiken wordt HNW vaak als wondermiddel genoemd voor al deze punten. De ervaring leert dat dat mogelijk is, mits op een goede manier opgepakt. Wat zijn de ervaringen?*

### Wat is HNW?

De kern van HNW wordt gevormd door mensen te stimuleren het maximale uit zichzelf te halen. Wat is hun passie? Waar ligt hun kracht? Medewerkers krijgen het vertrouwen, de vrijheid en de verantwoordelijkheid om zelf te bepalen waar, wanneer en hoe ze hun werk doen. Ze zoeken samenwerking met anderen om hun eigen sterke punten te kunnen benutten en aanvulling te zoeken van anderen op die punten waar ze zelf minder goed in zijn. Zo bouw je excellente ketens van dienstverlening.

### One size fits nobody

HNW is niet een kant-en-klaar maaltijd. Het is als het koken van een mooi diner. Elke organisatie, elk proces en elk mens is anders. Daarom zal je telkens ook andere vormen van HNW tegenkomen. De twee centrale vragen zijn: "Wat heb jij nodig om het beste uit jezelf te halen? Hoe kan dat bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie?" Het antwoord daarop is telkens anders, net als de stappen die je zult zetten om dat te verwezenlijken.

Reactie van een medewerker: *"Joh, het is gewoon een besparingsoperatie. Ze hebben nu wel mooie verhalen over aandacht voor het milieu, dat het voor ons zo veel beter is en makkelijker om de balans tussen werk en privé goed te houden, maar het gaat puur om de centen. Dat geeft niets, maar wees daar dan ook eerlijk over!"*

### Voor iedereen?

Het Nieuwe Werken is voor elke functie haalbaar. De mogelijkheden zelf zullen echter verschillen. Zo kan een grafisch vormgever op veel meer plekken zijn werk doen dan een verpleegkundige. De verpleegkundige is immers voor meer activiteiten gebonden aan de plek waar de patiënt is. Wel kunnen ze beiden meer

verantwoordelijkheid krijgen over de mate waarin ze hun werk invulling geven. Zo kan de verpleegkundige prima in teamverband met zelfroosting aan de slag.

Een ander aspect is belangrijker: "Kan elk individu de vrijheid en verantwoordelijkheid aan?" Het antwoord daarop is: "Neen". Sommige mensen hebben sturing nodig. Dat is niet goed of fout. Dat is gewoon anders. Daarom is het van belang aan het begin van het proces inzage te krijgen in de individuele mogelijkheden van medewerkers, om zo afspraken te kunnen maken over de werkwijze en mate van vrijheid. Dat geldt overigens ook voor de leidinggevende. Is deze in staat om leiding te geven op afstand en daadwerkelijk het vertrouwen te geven?

*"Tijdens een bijeenkomst over HNW zei één van de deelnemers dat vaste werktijden voor hem de grens van het werk aan gaven. Na acht uur werken kon hij naar huis. Nu hij thuis werkt en zijn werkuren meer verspreid over de dag zijn, gaf hij aan dat hij het heel lastig vindt voor zichzelf aan te geven wanneer hij genoeg gewerkt heeft. Dit heeft hij nu te leren."*

### Integrale aanpak

Sommige organisaties pakken HNW op als een project dat *top-down* door de organisatie wordt 'ingevoerd'. Veelal om huisvestingskosten te drukken. Met een integrale benadering bereik je het beste resultaat; Hiervoor verwijst ik naar het artikel van Guido van de Wiel in dit nummer: *Bricks, Bytes en Behaviour*.

### The human factor

Zaken als ICT-hulpmiddelen en de inrichting van een gebouw of werkplek zijn tastbaar en worden vaak genoemd als redenen waarom HNW nog niet wordt omarmd. Bij doorvragen blijkt het echte struikelblok veel meer in gedrag te zitten,

zowel voor leidinggevendenden als medewerkers. In workshops die we voor diverse organisaties verzorgen over bewustwording rond HNW, komen deze punten ook telkens als het meest cruciaal naar voren; weerstand, onvoldoende vertrouwen, ontbreken van feedback, geen open communicatie, het ontbreken van echt contact. Dit zijn allemaal aspecten die de echte *bottlenecks* zijn.

*Medewerker: "Alles leuk en aardig, maar ik word nogal afgeleid van mijn werk als ik in de kantoortuin aan het werk ben."*

*Coach: "Wat ben je dan aan het doen?"*

*Medewerker: "Als ik in de kantoortuin ben dan zit ik over het algemeen mijn mail door te nemen, op andere tijden kom ik daar niet aan toe."*

*Coach: "Is de kantoortuin dan wel de juiste omgeving om dat te doen?"*

*Medewerker: "?"*

*Coach: "Of is juist voor het lezen van mail je thuiswerkplek geschikt?"*

### Leiderschap

Management krijgt diverse verschijningsvormen. We onderscheiden drie rollen: de directieve manager, de vooropgaande leider en de coach. Deze kunnen samenvallen in één persoon, maar kunnen ook door verschillende personen worden vervuld. Niet elke manager is immers in staat om ook leider en/of coach te zijn. Bij HNW zie je dat de laatste twee rollen steeds meer voorkomen en in belang toenemen. De manager is daarmee geen voltooid verleden tijd. Voor sommige (vooral) gestandaardiseerde processen en voor medewerkers die graag gestuurd worden, zullen zij hun nut blijven bewijzen. De ervaring leert dat de leidinggevende alert moet zijn op het behouden van de sociale cohesie en het gevaar van *burn-out*. Ze zullen eerder een zorg hebben over hun medewerkers

dat zij 'te veel' dan 'te weinig' werken.

### Samen werken of samenwerken?

Binnen elke organisatie wordt samengewerkt; mensen zitten bij elkaar en doen hun werk, al dan niet in een bepaalde procesmatige afhankelijkheid van elkaar. Door de kenniseconomie wordt samenwerken steeds belangrijker, dus niet in één ruimte of organisatie aan het werk zijn, maar echt samenwerken, bouwen op elkaars sterke punten en het waarderen van de verschillen tussen mensen. Door de individuele vaste werkplekken op te geven stimuleer je kennisdeling en samenwerking. Dat is niet voor iedereen even gemakkelijk. Een voorbeeld; een manager die al jaren bij de organisatie werkt, staat op het punt om een kamer te krijgen met drie ramen. Hier heeft hij al die jaren naartoe gewerkt! Nu hij aan HNW gaat meedoen, vervallen de vaste werkplekken en dus ook de eigen kamer. Het wegvallen van het statussymbool leidt tot weerstand bij veel managers; zijn droom verdwijnt.

De volgordelijkheid van werk is bij HNW minder voorspelbaar en vanzelfsprekend, het wordt veel meer co-creatie. Dat vraagt veel van de medewerker en de leidinggevende. Je zult moeten weten waar je goed in bent en waar je je tekortkomingen hebt. Je moet jezelf verbeteren op die punten waar je al goed in bent, zodat je daarin excelleert. Je moet weten waar anderen goed in zijn en de samenwerking zoeken, zodat je elkaars sterke punten onderling kunt verbinden.

*HR Directeur: "Ik had best moeite om mijn kantoor op te geven en vond eigenlijk dat dat in mijn functie niet kon; veel vertrouwelijke gesprekken en zo. Nu weet ik wel beter. Ik had dit al jaren geleden moeten doen. Ik hoor nu veel meer wat*

*er speelt en kan vaak snel schakelen en zaken ter plekke doorspreken en regelen. Voorheen werden daarvoor afspraken ingepland, die duurden altijd standaard een uur. Voor waar het de vertrouwelijkheid betreft, valt het in de praktijk erg mee. Je kunt vaak best een rustige plek vinden om met elkaar te praten en dat hoeft lang niet altijd een stilteruimte te zijn."*

### Aanwezigheid of outcome?

Fulltime fysieke aanwezigheid is voor veel medewerkers niet nodig. Werk is een proces dat vaak op veel verschillende plekken kan plaatsvinden. Jason Fried hield tijdens TEDxMidwest in het najaar 2010 een voordracht met de titel: *Why work doesn't happen at work*. De belangrijkste redenen? De M&M's: managers & meetings. Juist als je echt iets af wilt hebben, zoals het schrijven van een stuk, kiest bijna niemand ervoor om dat op kantoor te doen. Juist omdat dat niet effectief is. Je kiest daarvoor andere plekken waar je je beter kunt concentreren. Betekent dat dat het kantoor verdwijnt? Nee, absoluut niet. Het kantoor zal alleen een meer diverse rol krijgen: juist die van ontmoeting- en inspiratieplek. Nu al zie je dat medewerkers die worden gestuurd op aanwezigheid, wegen vinden om het management om de tuin te leiden. Ze gebruiken bijvoorbeeld een Twitter-tool die eruit ziet als Excel, zodat de manager denkt dat ze met spreadsheets bezig zijn terwijl men in werkelijkheid twittert. Wat spreek je met elkaar af? Wij adviseren om met elkaar te komen tot een fysiek minimum voor aanwezigheid om te voorkomen dat medewerkers elkaar niet meer zien, bijvoorbeeld 40%, mede afhankelijk van de huidige sociale binding en aard van de werkzaamheden. Daarnaast moeten medewerkers met hun leidinggevende afspraken maken over de *outcome* die hij of zij oplevert. Voor een medewerker van de

crediteurenadministratie is het aantal facturen gemakkelijk vast te stellen. Maar hoe doe je dat bij een beleidsmedewerker? Het is belangrijk om in dergelijke gevallen juist contact te houden om te kijken of het werk goed verloopt. Dat is een taak voor leidinggevende en medewerker samen.

Het is van belang dat leidinggevendenden het goede voorbeeld geven. Toen directeuren zich concentratieruimten toe-eigenden als eigen kantoor, gaf een aantal jonge medewerkers aan dat ze dat absoluut slecht vonden en daardoor een negatief beeld van de directie hadden gekregen. Daarop gaf de directie alsnog "hun" kamer op, waarna middelmanagement heel snel volgde.

### Gedragen visie

Belangrijke eerste stap bij een HNW traject is te komen tot een gedragen visie. Waarom wil je als organisatie hiermee aan de slag? Wat wil je ermee bereiken? We zien dat drie neigingen hierbij de kop opsteken. Op de eerste plaats de neiging om een visie te ontwikkelen vanuit een stuurgroep of directie. Dat is jammer, want daarmee ga je voorbij aan een belangrijk aspect van HNW; het groeit ondergronds en krijgt water van boven. Maak al bij de visievorming gebruik van de beelden die in de organisatie leven door medewerkers actief te betrekken. Faciliteer bijeenkomsten waar ze hun stem kunnen laten horen over wat goed gaat en wat beter kan. Benader de smaakmakers, de natuurlijke leiders van de organisatie, en stimuleer ze om mee te doen. Zo zorg je voor een gedragen visie en hoef je achteraf geen draagvlak te creëren of je visie weer aan te passen omdat hij niet aansluit bij dat wat in de organisatie leeft. Ten tweede: focus je op een overzienbare termijn. Maak geen visie op waar je over vijf jaar wilt staan. Die termijn is

te lang en de visie zal dan ook niet uit komen. Beperk je tot een visie voor twee jaar en geef aan waar je over bijvoorbeeld zes maanden zou willen staan. Wat is dan merkbaar en meetbaar anders dan nu? Tot slot is het raadzaam om de visie beperkt te houden tot twee à drie A4-tjes. Wees je ervan bewust dat de visie aan verandering onderhevig is en dat het een basis legt. Beschrijf geen details. Ze werken alleen maar belemmerend in de uitvoering.

“Tijdens gesprekken met teams komen onderwerpen aan bod als communicatie met de interne collega’s, bereikbaarheid van collega’s bij flexibele aanwezigheid en aanspreken op gedrag bij het werken in open ruimtes. In de discussie komt men er uiteindelijk achter dat deze thema’s in het ‘oude’ werken ook al naar voren kwamen en in het ‘nieuwe’ werken alleen maar zullen vergroten. HNW verhoogt de noodzaak om deze thema’s op te pakken. HNW is niet de oorzaak van problemen in deze thema’s.”

### Bewustwording

Onze ervaring is dat de bewustwording van leidinggevenden en medewerkers van groot belang is om de verandering positief in gang te

zetten. Wij organiseren voor diverse organisaties bewustwordingssessies om ervoor te zorgen dat iedereen eenzelfde referentiekader heeft en snapt waarom de organisatie deze beweging maakt. Deze vinden *top-down* door de organisatie plaats zodat het management een beperkt aantal generieke kaders voor de gehele organisatie kan afspreken en omdat van het management voorbeeldgedrag wordt gevraagd. Een organisatie kan niet sneller veranderen dan dat de top verandert. Voorbeeldgedrag heeft een enorme impact. Men moet zich daarvan bewust zijn.

Medewerkers willen graag zekerheid. Ze zoeken naar antwoorden op praktische vragen als:

- Op welke etages kunnen we dan straks gaan zitten?
- Zijn er kluisjes om onze spullen in te bewaren?
- Hoe gaat het met ergonomisch verantwoord meubilair?
- Welke applicaties komen voor ons beschikbaar?

Tastbare zekerheden verbloemen vaak de onzekerheid die schuilt in het eigen gedrag. Het is daarom van belang om hier doorheen te prikken en ze te prikkelen met vragen die een appel doen op hun eigen gedrag om een succes te maken van Hun Nieuwe Werken. ■



**Maud Hoefnagels en Kees Froeling werken beide bij Human Capital Group, onderdeel van Conclusion. Zij helpen organisaties in diverse branches met HNW, zoals telecom, overheid, onderwijs, productie en zorg. Meer informatie is te vinden op: [www.hnwblogconclusion.nl](http://www.hnwblogconclusion.nl).**

■ Wilco van Gelderen

Het Nieuwe Werken naar een oud recept

# De nieuwe wereld van het werk

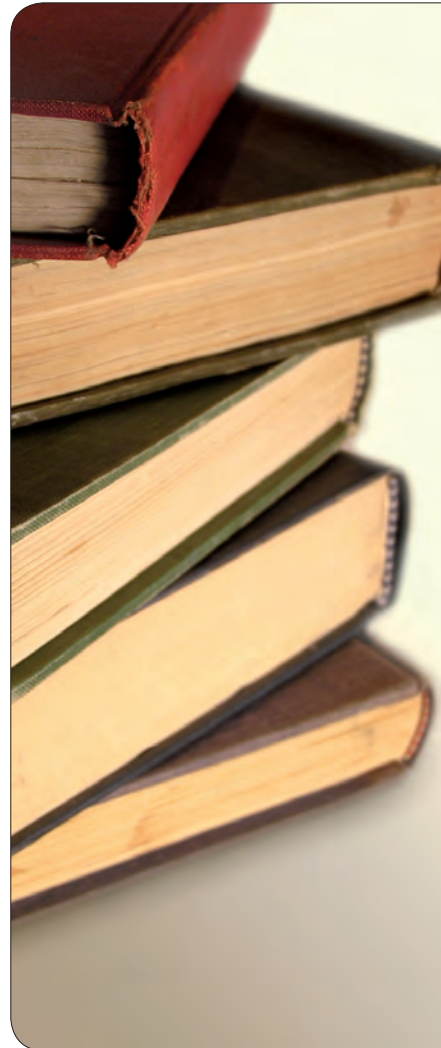
In vakliteratuur gaat veel aandacht uit naar nieuws en nieuwe dingen. Logisch, want door kennis te nemen van frisse inzichten, verse ideeën en mogelijkheden, zorgen we dat we bijblijven in ons vak. Tegelijkertijd is terugkijken waardevol. Reflectie is misschien zelfs wel de belangrijkste voorwaarde om te leren. Zelf mag ik graag terugkijken in de boekenkast. Wat las ik 'toen' en Wat deed ik ermee? Verrukt en verrast herontdekte ik vorig jaar een 'oud' managementboek. De bladwijzer was achtergebleven in hoofdstuk 4: DE NIEUWE WERELD VAN HET WERK.

Een toevallige woordspeling op Het Nieuwe Werken (HNW) of bruikbare lessen uit een recent verleden?



## Oud nieuws

Ieder jaar verschijnen er honderden managementboeken. Ze zijn de voorbode van een hype of duiden de ontwikkelingen waar we middenin zitten. HNW is een dankbaar onderwerp voor de laatste categorie. Je kunt met nieuw werken de tijd ook ver vooruit zijn: Michael Hammer schreef in 1993 samen met James Champy het managementboek *Reengineering the corporation*. Een jaar later in het Nederlands verschenen als *De bijl aan de wortel*. Niet de meest pakkende titels en ondertussen ook wat belegen. Zo noemden de auteurs in een hoofdstuk over technologische mogelijkheden bijvoorbeeld *gezamenlijke gegevensbestanden* nog een technologische doorbraak. Maar goed, wie is geboren in het



jaar van publicatie is ondertussen 18. Het boek stond indertijd ruim één jaar op de bestsellerlijst van de New York Times en men verkoos het in 1995 als beste managementboek. Ook nu staat het boek op de literatuurlijst van menig bedrijfskundige opleiding. Voor ons was het dus de moeite waard om uit te vinden wat wij er in het kader van HNW mee kunnen. Vooral omdat het een hoofdstuk bevat met als titel 'De Nieuwe Wereld van het Werk'.

### De inhoud afgestoft

Wie zich bezighoudt met het ontwikkelen van organisaties is ongetwijfeld bekend met het begrip business proces redesign of reengineering (BPR). Afhankelijk van de diepgang die we in gedachten hebben, is er respectievelijk sprake van het herschikken of het herontwerpen van bedrijfsprocessen. De kern van BPR is het, al dan niet radicaal, wijzigen van de volgorde van werken. Moderne technologieën maken het tenslotte mogelijk om het estafettespel dat we werkproces noemen grondig op de kop te zetten. BPR was dé hype van de jaren '90, hét modewoord in adviesland en hét antwoord op de aanval van opkomende economieën in het Oosten. Hamel en Prahalad (1994)

bewierookten kerncompetenties. HR adviseurs zochten de weerbaarheid in het spreken van competentietaal en aanhangers van BPR kozen voor nieuwe processtructuren. Uiteindelijk maakten geen van de oplossingen het verschil dat we voor ogen hadden. Een enkele organisatie maakt(e) zich los van oud denken en doen. Hoe sterk Michael Hammer zich ook afzette tegen de gedateerde ideeën van zijn vakgenoot James Taylor, het mocht nauwelijks baten. Hoe degelijk competentie management ook op de kaart werd gezet, de effecten blijven lastig te benoemen.

Bedrijven die de concurrentie met de opkomende economieën wel aankonden staan nog steeds overeind en succesvolle nieuwkomers maken dankbaar gebruik van moderne technologie. Ze hebben de conservatieven inmiddels achter zich gelaten. Wat deden deze organisaties anders? Er is uiteindelijk geen recept voor succes. Organisaties die wezenlijk anders omgaan met organiseren, sturen en besturen, vertonen wel een aantal overeenkomstige kenmerken. In *Reengineering the corporation* beschrijven Hammer en Champy deze kenmerken in het HRM hoofdstuk *De Nieuwe Wereld van het Werk*.



### Aan de slag met een oud recept

Hammer en Champy bedachten *De Nieuwe Wereld van het Werk*. Een nieuwe wereld waarin hun denkbeelden over de inrichting van werkprocessen zouden floreren. Ze maakten daarbij gebruik van ervaringen van een aantal succesvolle bedrijven die het écht anders deden.

In die zin hebben wij het nu makkelijker. Op onze wereld van het werk komt hier en daar de sleet en de kredietcrisis maakt het er niet veel beter op.

Er is niet langer een vanzelfsprekende overeenkomst tussen wat werkgevers nodig (denken te) hebben en wat de arbeidsmarkt biedt. De generatie die na een half jaar backpacken in Nieuw Zeeland op de arbeidsmarkt komt, heeft weinig met 'bazen' en zoekt écht leiderschap; niet authentiek, maar gewoon iemand die zegt welke kant we opgaan, zonder regeltjes om het regelen.

HNW kunnen we bekijken als een oplossing. Ik denk dat HNW een signaal is. Dat we nodig aan verandering toe zijn. In de tijd dat Michael Hammer zijn boek schreef, moest hij nog hard aan de bak om een proces op basis van technische mogelijkheden te herontwerpen. Nu komen de veranderingen bijna vanzelf. Hammer zal 18 jaar geleden aan de grenzen van technische mogelijkheden hebben gedacht. Tegenwoordig ben je zonder Smartphone of iPad vaak in de minderheid. Het zijn geen gadgets voor koplopers, maar gemeengoed. Zeker voor de gemiddelde kenniswerker. Het is technisch mogelijk om onafhankelijk van tijd en plaats te werken, maar toch gaat de omslag niet vanzelf. De techniek is beschikbaar, maar er zit blijkbaar iets in de weg om het werkend te krijgen.

### De Nieuwe Wereld van het Werk (DNWvhW) werkt

Hammer en Champy schrijven in hun boek dat BPR niet ophoudt met het nieuw opzetten van werkprocessen. "(...) Mensen die eerst

deden wat hun werd opgedragen, nemen nu zelf beslissingen. Managers gedragen zich niet langer als supervisor, maar stellen zich meer op als coach (...)". BPR vertoont zoveel overeenkomsten met HNW dat de Nieuwe Wereld van het Werk van Hammer en Champy een bron van inspiratie is als we met HNW aan de slag gaan. Eigenlijk is HNW een schoolvoorbeeld van BPR. Om 'nieuw' te kunnen werken, moet de wereld daaromheen worden aangepast. Hammer en Champy geven in hun boek duidelijk aan welke veranderingen er nodig zijn; hoe zij de situatie toen zagen en hoe die er in de meest optimale situatie uit zou moeten zien. Het geeft ons een recept met tien ingrediënten:

#### 1. Van afdeling- naar procesgeoriënteerd.

Sinds de intrede van de industriële revolutie werken we in afdelingen. Soort bij soort; denkers bij denkers en doeners bij doeners. In DNWvhW werken we in teams waarbij ieder teamlid dezelfde klant heeft. Teams 'schuiven' dus niet langer hun halffabricaten naar andere afdelingen. Een team is verantwoordelijk van begin tot het einde.

#### 2. Van simpele taken naar multidimensionaal werk.

Een automatisch gevolg van punt 1 is dat we van een smal takenpakket naar een takenpakket gaan, dat breder van aard is. We moeten kennis nemen van het werk van onze teamleden die dezelfde klant hebben als wij. Nog beter: we kunnen het probleemloos overnemen.

#### 3. Van sturing naar meer bevoegdheden.

De uitvoerende medewerker wordt meer professional; er is meer vrijheid van handelen. Ondernemend gedrag en het kunnen dragen van (resultaat)verantwoordelijkheid zijn belangrijk. Verschuilen achter regels en procedures loont niet meer.

#### **4. Een accentverschuiving van opleiden naar vormen.**

Vakkennis en competenties blijven belangrijk, maar het hebben van inzicht in wat klanten willen, welke resultaten er daarbij toe doen en de samenhang daartussen krijgt de meeste aandacht. Samenhang en breed inzicht zijn de nieuwe toetstermen.

#### **5. De norm voor belonen en presteren verschuift van taakgericht naar resultaatgericht.**

Misschien wel de kern van HNW: het verschuiven van de aanwezigheidsplicht en het produceren van aantallen naar het toevoegen van waarde en het behalen van resultaten. Dit is bij HNW ook één van de grootste afbreukrisico's. Het komt er op aan dat we de juiste resultaten benoemen. Dat we in plaats van aantallen, de beoogde effecten en outcome bepalen. Output sturing is verleidelijk, maar wie stuurt op aantallen krijgt wellicht heel veel van weinig kwaliteit...

#### **6. Van belonen en waarderen vanwege anciënniteit en hiërarchie, naar belonen en waarderen op basis van (individuele en team)bijdragen en -resultaten.**

In het verlengde van de vorige receptregel, past een beloning op basis van 'er lang zijn' of 'de baas zijn' niet meer. Het tonen en inzetten van talent is de nieuwe maat. Het is wel belangrijk dat het duidelijk is welke talenten ertoe doen en welke (professionele) resultaten we willen zien. Zoals al eerder opgemerkt: hier gaat het om meer dan alleen de geleverde aantallen als output!

#### **7. Van intern gericht en behouden naar extern gericht en bijdragen.**

In veel organisaties loont een interne focus als het gaat om carrière en succes. Behouden van de eigen positie door energie te steken in interne aangelegenheden is lucratief. Wat in DNWvhW van pas komt, is een focus op de

buitenwereld en het bijdragen aan de dingen die men daar belangrijk vindt.

#### **8. Van management- en stafsturing naar een hoge verantwoordelijkheid voor sturing en voortgangsbewaking.**

Veel management en staf houdt zich bezig met sturen en controleren. In DNWvhW maken de producerende teams zelf gebruik van de regelruimte. In vooruitstrevende organisaties zijn nu al 'regelvrije teams'; teams die weten wat de geest van de wet is en op basis van professionaliteit daar naar handelen. De situatie bepaalt wat te doen en niet een prestatie-indicator (PI) die vanuit management of staf is opgelegd.

#### **9. Van een hiërarchische naar een vlakke organisatiestructuur.**

In DNWvhW wordt de traditionele rol van het management en de staf kleiner. Na een herschepping van processen is het niet nodig om veel energie te stoppen in organisatie-, communicatie- en rapportagestructuren.

#### **10. Van managers die aantallen turven, naar leiders met focus op resultaten.**

Ben Kuiken verwoordt in de subtitel van zijn boek 'De laatste manager' de strekking van deze regel beter dan dat ik zou kunnen: een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap.

#### **In een notendop**

In DNWvhW nemen we afscheid van de Tayloriaanse arbeidsdeling die we sinds de industriële revolutie hanteren; een manier van verdelen van werk in overzichtelijke stukjes, de opzet van afdelingen en 'harkjesstructuren' en de daarmee verbonden manieren van organiseren, communiceren, beoordelen en belonen. Tussen de regels verschijnen ook wat scheurtjes in bestaande functiehuisen en in de basis waarop dat huis in een grijs verleden is gebouwd. Wie bijvoorbeeld denkt in rollen

in plaats van taken en functies, sluit aan bij de kenmerken van DNWvhw.

Het grootonderhoud kunnen we natuurlijk niet in één keer uitvoeren, maar als HR(D) professional is er veel te winnen en bij te dragen. Op het gebied van leren en ontwikkelen is er bij het invoeren van HNW werk aan de winkel. Veel lesmateriaal en leeromgevingen zijn van vóór HNW en leerdoelstellingen en eindtermen passen niet één-op-één bij de randvoorwaarden die Michael Hammer voor ogen had. Daarnaast zijn de nieuwe, benodigde vaardigheden niet even snel in een training aan te leren. Leren en werken zullen vaker samen vallen.

### Kanttekening

De context waarbinnen Hammer en Champy de Nieuwe Wereld van het Werk beschreven, is van Anglo-Amerikaans makelij. Opvallende kenmerken daarvan zijn bijvoorbeeld: resultaatgerichtheid gerelateerd aan aandeelhouderswaarde, een masculiene cultuur, hiërarchisch en gericht korte termijn successen (winst). Die wereld verschilt op een aantal punten van onze Rijnlandse manier van organiseren, die meer ontwikkelgericht is en gericht op effecten, meer feminien, gericht op kennis en meer op de lange(re) termijn (duurzaamheid). De afgelopen twintig jaar het typisch Rijnlandse een beetje is versleten en

langzaam vervangen door Anglo-Amerikaanse invloeden, getuige onder meer de kredietcrisis. Prestatie-indicatoren, performancemanagement en score cards zijn in Nederlandse organisaties allang geen onbekende begrippen meer. Aan de andere kant is juist daardoor De Nieuwe Wereld van het Werk wel extra van toepassing. ■

### Website

Op [www.denkeninrollen.nl](http://www.denkeninrollen.nl) wordt aangesloten bij de denkbeelden van Hammer en Champy die worden gebruikt bij de ontwikkeling van organisaties en medewerkers.

### Verder lezen?

- Falkbeer Groep Deployment Services (2011). Magazine *De Wereld van het Nieuwe Werk*. Via: [www.falkbeer.nl/falkbeerds/nieuws.asp?id=20](http://www.falkbeer.nl/falkbeerds/nieuws.asp?id=20).
- Gelderen, W. van (2010). *De Nieuwe Wereld van het Werk*. Via: [www.managementsite.nl/auteurs/wilco-van-gelderen](http://www.managementsite.nl/auteurs/wilco-van-gelderen).
- Gelderen, W. van (2011). *Kansrijk Nieuw Werken*. Eburon Elements.
- Hamel, G. & C.K. Prahalad (1994), *De strijd om de toekomst*, Scriptum Management.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *De bijl aan de wortel*. Uitgeverij Contact.
- Kuiken, B. (2010). *De laatste manager*. Haystack.



**Wilco van Gelderen is HRD adviseur. Van huis uit is hij bedrijfskundig ingenieur en ontwikkelde door de jaren heen een passie voor leren en ontwikkelen. Wilco werkt mee aan het ontwikkelen van kennis en kunde in omgevingen waar professionele ontwikkeling wordt gezien als de sleutel voor succes.**

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

## Verandering is veranderd

De wereld van werken staat op zijn kop. Het einde van het oude werken is in zicht en het nieuwe werken dient zich aan. Met alle veranderingen van dien. In deze wetenschapsrubriek worden een aantal aspecten hiervan belicht. Sommige bijdragen relativeren de vernieuwing en in andere onderdelen worden juist ongenueanceerd de veranderingen geduid.

Hoe dan ook kenmerkt onze tijd zich door veranderlijkheid, bewegelijkheid, onzekerheid en onrust. We zoeken naar nieuw houvast, nieuwe dogma's, nieuwe ijkpunten. De houdbaarheid van systemen, theorieën, groeimodellen, en lineaire processen heeft haar grenzen bereikt. Hierdoor brokkelen organisaties, processen, economieën en landen af. De maatschappij, het milieu en de economische markten dwingen innovatie, creativiteit en ondernemerschap af. Dat mondt reeds uit in een herdefiniëring van werk en werkprocessen.

Dit nieuwe werken heeft een herwaardering teweeg gebracht van prestaties, ontwikkeling en persoonlijke kwaliteiten. Het is voor jongeren van nu onbegrijpelijk dat je vroeger door jarig te zijn meer ging verdienen. Ook is het voor hen onvoorstelbaar dat je niet ergens anders gaat werken als je het niet naar je zin hebt. Kort gezegd, de werkhouding van nu staat haaks op die van vroeger. Vroeger was werken veel vanzelfsprekender dan nu. Werken hoorde bij het leven en daarmee onderhield je jezelf en het gezin. Het morele plichtsbesef om te werken was hoog en het recht op werk werd collectief bevochten. Daarvoor is een economische plicht in de plaats gekomen. Het individu wordt in staat geacht zelfredzaam te

zijn in het levensonderhoud. Ook dit resoneert in het nieuwe werken. Heden ten dage werken mensen omdat zij daar een bepaald nut aan ontlenden en zij verdienen geld doordat zij waarde creëren en toevoegen.

Inputmanagement heeft plaatsgemaakt voor outputmanagement. Deze essentie van het nieuwe werken is moeilijk te verteren voor hen die in hun ogen jaar in jaar uit de werkgever trouwe dienst hebben bewezen door er op een bepaalde plaats en op bepaalde tijden te zijn. Dat het in een kenniseconomie, waarin mensen het verschil maken, gaat om hun levenskracht, hun veerkracht, hun denkkraft en hun daadkracht, vergt een andere houding ten opzichte van elkaar. Het is nog even wennen om deze krachten als bronnen van economische vooruitgang te zien en niet meer een laag ziekteverzuim, lage uitstroom, andere kwantitatieve maatstaven. De energie die de mensen hebben, in afzonderlijkheid en als collectief, bepaalt de vitaliteit van een organisatie van de toekomst. De ontwikkeling van en in organisaties staat of valt met die krachtbron. Organisaties doen er daarom goed aan om hierin te investeren. Hoe dat werkt, leest u in deze rubriek.

In een recente publicatie worden door Neal Ashkanasy (2011) al een tiental vuistregels gegeven.

1. Creëer een gezonde, respectvolle, en stimulerende organisatiecultuur;
2. Zorg voor bekwaam leiderschap op alle niveaus in de organisaties;
3. Verschaf een eerlijke en rechtvaardige behandeling, een veilige omgeving, en geef erkenning;
4. Ontwerp banen die interessant, uitdagend, en autonoom zijn waar kritisch naar wordt gekeken;
5. Faciliteer de ontwikkeling van talent, stimuleer groei, en stuur op kwaliteit om de bekwaamheid te vergroten;
6. Selecteer op de klik tussen de persoon en

- de organisatie én de baan;
7. Bevorder de klik door realistische verwachtingen te wekken en een socialisatietraject;
  8. Reduceer het aantal kleine tegenvallers en stimuleer het aantal dagelijkse kleine successen;
  9. Overtuig medewerkers om geen genoeg te nemen met een minder dan ideale werkomgeving;
  10. Baseer het werk op succesvolle werkprocessen en –aanpakken die zich al hebben bewezen.

Uit deze vuistregels is als rode draad af te leiden dat de nieuwe manier van werken geen doel op zich is, maar een middel. Een middel waartoe? Een middel om mensen te kunnen uitlijnen en balanceren ten behoeve van een optimale prestatie en een beperkte slijtage. Dat is bij autobanden en –wielen een stuk eenduidiger dan bij mensen, omdat mensen organische wezens zijn met een eigen DNA, een ziel en een vrije wil. Vakmanschap geboden!

De wetenschap buigt zich over de criteria van dit vakmanschap. Daarbij wordt het decor gevormd door het Nieuwe Werken als meervoudig, complex begrip. Wetende dat dit de verzamelnaam is geworden voor alles wat is veranderd door de veranderde veranderingen. Daarbij wordt geput uit de moderne psychologie en de verworvenheden van de neurologie en pathologische psychologie. Multidisciplinair onderzoek vanuit deze vakgebieden heeft al sinds de jaren '70 van de vorige eeuw een eind gemaakt aan het eeuwenlang gehandhaafde dualisme tussen lichaam en geest. Het idee dat de mens een eenheid is van lichaam en geest en niet een lichaam en een geest *heeft* maar een verstrengeling van beide *is*, wordt in het nieuwe werken als uitgangspunt genomen. Hierdoor wordt bijvoorbeeld minder belangrijk dat iemand fysiek aanwezig is, maar belangrijker *hoe* iemand fysiek aanwezig is. Het verschil met

het oude werken is dat in het nieuwe werken de geestelijk, psychologische kant aan iemands aanwezigheid is toegevoegd. Aan de andere kant wordt naast werkhouding, zelfkennis en motivatie als indicatoren van arbeidsproductiviteit en het leveren van toegevoegde waarde in de nieuwe wereld van werk ook aandacht besteed aan het aspect wat iemand kan op basis van zijn of haar lichamelijk, fysiologische gesteldheid en fysieke bewegingsvrijheid.

Door deze veranderingen is onze huidige tijd zwanger van nieuwe evenwichten in werkrelaties en organisatieprocessen. We zullen moeten afwachten wat dit betekent voor de vele aanverwante wetenschapsgebieden. Maar de veranderde verandering is onomkeerbaar en enige voorbereiding is derhalve geboden. Hoe en vanuit welk perspectief kunt u in de hiernavolgende bijdragen lezen.

*Veel plezier en succes!* ■

#### Referenties

- Ashkanasy, N. (2011), International Happiness: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Perspectives*, 23-29.
- Hamel, G. (2011), *Gary Hamel: Reinventing the Technology of Human Accomplishment*, MiX TV via <http://www.managementexchange.com/video/gary-hamel-reinventing-technology-human-accomplishment>.



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



■ Lotte van Praet & Herman Baert

Een empirisch onderzoek

# Effecten van werkplekleren bij verpleegkundigen

**Werkplekleren is tegenwoordig een veel besproken thema in arbeidsorganisaties. Steeds meer zien organisaties de meerwaarde van werken en leren met elkaar te verbinden, om op die manier de gewenste resultaten op de werkplek centraal te kunnen stellen. Werkplekleren kan een antwoord bieden op interne en externe evoluties die voorkomen op de werkplek (Baert, De Witte & Sterck, 2011). Verpleegkundigen hebben een veelzijdige taak die voortdurend evolueert door bijvoorbeeld wetenschappelijke ontwikkeling of een constante toestroom van nieuwe patiënten. Door te leren in een authentieke setting houdt men, meer dan in een externe opleiding, rekening met de specifieke en complexe vereisten van de verschillende beroepsactiviteiten in een welbepaalde organisatie.**

De continue ontwikkeling van competenties en de uitbreiding van het persoonlijke kennisbestand is, volgens Collin (2005), een belangrijk doel voor leren op de werkplek. De werknemer

moet blijven leren gedurende zijn carrière. Een academische of professionele vooropleiding biedt immers niet langer de garantie om de rest van je loopbaan volwaardig inzetbaar te blijven. Om tegemoet te komen aan de steeds evoluerende werkcontext dienen professionals zich voortdurend te ontwikkelen. Dat kan deels door het volgen van bijkomende opleidingen, maar kan ook worden opgevangen door lerend werken en werkend leren.

Het is duidelijk dat aan de werkplek veel mogelijkheden worden toegeschreven om te leren (Baert et al., 2011; Billett, 1995; Collin, 2005). Wordt er effectief geleerd? En wat wordt er precies geleerd? Over deze vraagstelling is er nauwelijks empirisch onderzoek beschikbaar. Aan dit tekort wil dit artikel tegemoet komen door verslag uit te brengen van een onderzoek waarin exemplarisch werd nagegaan wat de effecten zijn van werkplekleren bij verpleegkundigen.

### Werkplekleren

Werkplekleren is een leerproces met als effect een verandering in competenties (als geïntegreerde clusters van kennis, vaardigheden en attitudes) van werknemers, ingebed in een team en organisatie, op de werkplek. Dit effect kan zowel intentioneel nagestreefd als incidenteel verworven zijn (Van Praet, 2011).

Op de werkplek komen verschillende vormen van leren voor. In dit onderzoek richten we ons op de leereffecten van *on the job* leren, met aandacht voor zowel informele als formele leeractiviteiten in de arbeidsomgeving. *On the job* leren vindt plaats wanneer de werknemers aan het werken is (Blokhuys, 2006). Formele leeractiviteiten worden door de organisatie gepland (Weistra, 2005). Leeractiviteiten die door de werknemer geïntegreerd zijn in het werken en dus vooral tijdens en rond het werk ontstaan, zijn informele leeractiviteiten (Weistra, 2005). Leereffecten kunnen zich uiten in een verandering van kennis op de verschillende kennisdomeinen,

die relevant zijn voor het beroep, de loopbaan van de medewerkers en het functioneren van de organisatie. De effecten van leren kunnen daarnaast ook op het vlak van vaardigheden en op vlak van attitudes optreden. Het geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden en attitudes wordt gezien als competenties, waardoor leereffecten veranderingen in competenties zullen teweegbrengen (Van Praet, 2010). In voorliggend onderzoek worden aan de hand van competenties voor het verpleegkundig handelen de leereffecten onderzocht.

Baert, De Witte en Sterck (2011) spreken over voorwaarden en condities van werkplekleren. De voorwaarden voor werkplekleren moeten vervuld worden, alvorens men effectief gebruik kan maken van condities voor werkplekleren. Overleg op de werkplek is bijvoorbeeld een conditie waarvan verpleegkundigen gebruik kunnen maken om te leren. Hiervoor kan het belangrijk zijn om te voldoen aan de voorwaarde 'leervriendelijke organisatiecultuur'.

### Een onderzoek bij verpleegkundigen

Het doel van het gerapporteerde onderzoek is na te gaan wat er (vooral) geleerd wordt op de werkplek. Aansluitend wordt bekeken of er verschillen zijn in de mate van werkplekleren naargelang geslacht, leeftijd, werkervaring, hoogst behaalde diploma, type voorziening, functie en soort contract. Vervolgens bekijken we welke voorwaarden en condities van werkplekleren gunstig zijn om te leren op de werkplek. Hierbij wordt nagegaan of er verschillen zijn bij de voorwaarden en condities naargelang geslacht, leeftijd, werkervaring, hoogst behaalde diploma, type voorziening, functie en soort contract.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in een kennisintensieve omgeving met als doelgroep verpleegkundigen. Op basis van een uitgebreide literatuurstudie (Jacobs, 2010), worden er een aantal verwachtingen geformuleerd betreffende mogelijke leereffecten (zie tabel 1).

Tabel 1. Schematisch overzicht van verwachtingen en bevindingen

Verwachtingen	Bevindingen
V (1): Verpleegkundigen ontwikkelen competenties vooral op de werkplek.	- Vooral op de werkplek <ul style="list-style-type: none"> <li>- methodisch verpleegkundig handelen</li> <li>- functioneren als lid van het team</li> </ul>
En V (2): Verpleegkundigen ontwikkelen verschillende soorten competenties op de werkplek.	- Zowel op als buiten de werkplek <ul style="list-style-type: none"> <li>- patiëntgerichte zorgstrekking</li> </ul> - Vooral buiten de werkplek <ul style="list-style-type: none"> <li>- persoonlijk professioneel functioneren</li> </ul>
V (3): Er is een verschil in de mate van werkplekieren naargelang geslacht, leeftijd, werkervaring, hoogst behaalde diploma, type voorziening, functie en soort contract.	- Methodisch verpleegkundig handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemiddeld het meest geleerd in een gespecialiseerd ziekenhuis en een woonzorgcentrum.</li> </ul> - Persoonlijk professioneel handelen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemiddeld het meest geleerd in een revalidatiecentrum en gespecialiseerd ziekenhuis</li> </ul>
V (4): Gelet op het werk van verpleegkundigen, komen bepaalde voorwaarden meer op de voorgrond dan andere voorwaarden.	- In volgorde van gunstigheid <ul style="list-style-type: none"> <li>- leermotivatie</li> <li>- collegiale ondersteuning</li> <li>- positief leerklimaat</li> <li>- kansen en ondersteuning voor ontwikkeling</li> <li>- beschikbaarheid van tijd</li> </ul>
V (5): Er is een verschil in de voorwaarden om effecten van werkplekieren te bereiken naargelang geslacht, leeftijd, werkervaring, hoogst behaalde diploma, type voorziening, functie en soort contract.	- Collegiale ondersteuning <ul style="list-style-type: none"> <li>- meer bij vrouwen, dan bij mannen</li> <li>- meest voorkomend bij verpleegkundigen met &lt; 1 jaar en 1-5 jaar werkervaring</li> <li>- minst voorkomend bij verpleegkundige met &gt; 30 jaar werkervaring.</li> </ul> - Beschikbaarheid van tijd <ul style="list-style-type: none"> <li>- meest beschikbaar bij 51-55 jaar, 41-45 jaar en 36 – 40 jaar</li> <li>- minst beschikbaar bij 56 – 60 jaar</li> </ul> - Kansen en ondersteuning voor ontwikkeling <ul style="list-style-type: none"> <li>- meest geboden bij het diploma master in de verpleegkunde en vroedkunde</li> <li>- meest geboden bij de functies leidinggevende middenkader en leidinggevende directie</li> <li>- minst geboden bij de functies basis verpleegkundige en gespecialiseerd verpleegkundige</li> </ul> - Leermotivatie <ul style="list-style-type: none"> <li>- meest aanwezig te zijn bij de functies leidinggevende directie, basis verpleegkundige en gespecialiseerd verpleegkundige</li> </ul>

De vragenlijst om metingen te verrichten is samengesteld op basis van een zelf ontwikkelde schaal en een selectie vanuit een bestaande schaal, namelijk de leerklimatest vragenlijst van Sterck (2004). Er werden 42 items geselecteerd die rechtstreeks met leren te maken hebben. De zelf ontwikkelde schaal is opgebouwd op basis van het competentieprofiel 'bachelor verpleegkundige K.U. Leuven' (K.U. Leuven, 2008). Uit dit competentieprofiel werden onderdelen van competenties geselecteerd. Dit onderdeel van de vragenlijst bevat 27 items.

Er werden twee exploratieve factoranalyses uitgevoerd. Uit de eerste factoranalyse komen vier factoren naar voren. 'Methodisch verpleegkundig handelen' (10 items) is professioneel verpleegkundige zorg op maat verlenen en het organiseren van de diverse aspecten van de zorg. 'Patiëntgerichte zorgstrekking' (4 items) is het vervullen van een rol op de werkplek en in de samenleving in functie van gezondheid en welzijn. 'Persoonlijk professioneel functioneren' (5 items) is handelen naar beroepspecifieke competenties. 'Functioneren als lid van een team' (2 items) is intra- en inter-professioneel samenwerken om de visie en de doelen van de zorg te realiseren. De tweede factoranalyse levert vijf factoren op. De vijf factoren zijn 'kans en ondersteuning voor ontwikkeling' (17 items), 'beschikbaarheid van tijd' (5 items), 'collegiale ondersteuning' (4 items), 'leermotivatie' (4 items) en 'positief leerklimatest' (2 items).

## Resultaten

In het onderzoek wordt vastgesteld dat verpleegkundigen tijdens hun loopbaan zowel op de werkplek als buiten de werkplek leren. Leermotivatie is de voorwaarde waaraan het meeste belang wordt gehecht om werkplekleren te bevorderen. In tabel 1 is een schematisch overzicht gegeven van alle verwachtingen en bijhorende bevindingen van voorliggend onderzoek.

Een eerste opvallende vaststelling is dat het type van voorziening een invloed heeft op de mate van werkplekleren. Verpleegkundigen in een gespecialiseerd ziekenhuis leren gemiddeld het meest methodisch verpleegkundig te handelen en persoonlijk professioneel te functioneren. Mogelijk worden in dit type van voorziening zeer specifieke competenties en/of een grote mate van beheersing vereist, waardoor de mate van werkplekleren hoger wordt. Verpleegkundigen met weinig werkervaring (< 1 jaar en 1-5 jaar werkervaring) hechten meer belang aan steun van collega's dan verpleegkundigen met meer dan 30 jaar ervaring. Leren van en met elkaar blijkt dus aan het begin van de loopbaan van groter belang dan later wanneer men alle vele watertjes doorzwommen heeft en het vak goed beheerst. Het kan belangrijk zijn om voldoende kansen te creëren voor collegiale ondersteuning bij beginnende verpleegkundigen.

Een andere opvallende vaststelling is dat verpleegkundigen van 56 tot en met 60 jaar aangeven het minste tijd ter beschikking te hebben. Mogelijk komt dit omdat het zorgvuldig uitvoeren van hun job van hen meer inspanning vereist en trager verloopt, en/of omdat ze extra taken op zich (moeten) nemen op de werkplek, zoals bijvoorbeeld jongere collega's coachen. Verder onderzoek, met behulp van interviews, kan uitsluitel geven over deze mogelijke verklaringen.

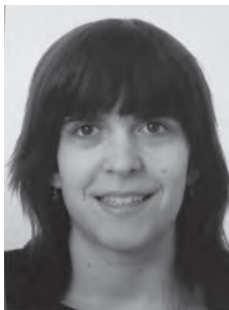
Tot slot blijkt dat kansen en ondersteuning voor ontwikkeling gegeven door de leidinggevende het meest ervaren wordt bij verpleegkundigen met een masterdiploma en/of bij de hoogste functies (leidinggevende middenkader en leidinggevende directie). Verpleegkundigen met een hoog diploma en/of hoge functie krijgen dus de meeste ruimte om zich te ontwikkelen. Hierbij zou men zich de vraag kunnen stellen waarom deze preferentiële behandeling plaatsvindt en wat de invloed van kansen en steun voor ontwikkeling door de leidinggevende kan zijn op andere verpleegkundigen.

### Conclusie

Dit onderzoek draagt bij tot betere kennis en begrip van effecten van werkplekleren. Uit de literatuurstudie blijkt dat er nauwelijks empirisch onderzoek beschikbaar is over de effecten van werkplekleren. Dit onderzoek levert een bijdrage om deze leemte te helpen invullen. We krijgen een beeld van welke van de door ons geselecteerde competenties verpleegkundigen op de werkplek leren en aan welke voorwaarden en condities van werkplekleren - die de verpleegkundigen zelf aanduiden - moet voldaan worden om die effecten te bereiken. Dit onderzoek biedt ook een meerwaarde voor de praktijk. De bevindingen van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om werkplekleren bij verpleegkundigen te bevorderen, bijvoorbeeld door het stimuleren van de leermotivatie van verpleegkundigen. Verzorgingsvoorzieningen kunnen bekijken in welke mate ze aan de voorwaarden van werkplekleren voldoen en op deze manier gericht beleid voeren naar werkplekleren. ■

### Referenties

- Baert, H., De Witte, K., & Sterck, G. (te publiceren medio 2011). *Werken aan leren. Naar een strategisch VTO-beleid*. Antwerpen: Garant.
- Blokhuis, F. T. L. (2006). *Evidence-based design of workplace learning*. Enschede: Universiteit Twente.
- Collin, K. (2005). Development engineers' conceptions of learning at work. *Studies in Continuing education*, 34(2), 133-152.
- Jacobs, A. (2010). *Werkplekleren ter discussie: literatuuronderzoek naar leereffecten van werkplekleren*. Ongepubliceerde masterproef. K.U.Leuven Faculteit psychologische en pedagogische wetenschappen, Onderzoekscentrum voor sociaal culturele en arbeidspedagogiek.
- K.U. Leuven (2008). Competentieprofiel bachelor in de verpleegkunde. Verkregen op 20 juli, 2010 van <http://www.khbo.be/7660>.
- Sterck, G. (2004). *Leerbeleid en leerpatronen in kennisintensieve arbeidsorganisaties: concepten en praktijken*. Ongepubliceerde verhandeling. K.U. Leuven. Faculteit Psychologische en pedagogische wetenschappen. Centrum voor Permanente Vorming in Beroepen en Organisaties.
- Van Praet, L. (2011). *Effecten van werkplekleren. Een kwalitatief onderzoek naar de leereffecten van werkplekleren bij verpleegkundigen*. Ongepubliceerde masterproef. K.U.Leuven Faculteit psychologische en pedagogische wetenschappen, Onderzoekscentrum voor sociaal culturele en arbeidspedagogiek.
- Weistra, H. (2005). *Leren in werktijd. Een literatuuronderzoek naar formele en informele kenmerken van het leren*. Niet gepubliceerd manuscript.



**Lotte Van Praet is masterstudente pedagogische wetenschappen, sociale en arbeidspedagogiek. In functie van haar masterproef voerde Lotte onderzoek naar de leereffecten van werkplekleren, onder begeleiding van Prof. Dr. Herman Baert van het Centrum voor Professionele Opleiding en Ontwikkeling en Levenslang Leren van de K.U. Leuven. Het onderzoek werd uitgevoerd in samenwerking met het Nationaal Verbond van Katholieke Vlaamse Verpleegkundigen en Voedvrouwen (NVKVV).**

■ Carla Wijers en Jolanda Botke

In gesprek met Manon Ruijters (deel 2)

# Leren ontwikkelen is spoorzoeken en schatgraven

*“Er is nog zo veel te ontdekken, te delen aan kennis, inzichten, gedachten en nieuwe perspectieven.”*

Zo eindigde het eerste interview dat we hadden met Manon Ruijters naar aanleiding van haar inaugurele rede bij de STOAS Hogeschool over ‘Ecologie van het leren’ (TvOO nr. 2, juni 2011). We besloten tot een aantal vervolggesprekken, waarin we de onderwerpen uit het eerste interview verder uitdiepen. Dit eerste vervolggesprek gaat over de wijze waarop theorie en praktijk dichter bij elkaar te brengen zijn en over de ontwikkeling van professionele identiteit.

*“Het intrigeert me elke keer weer hoe weinig van de theorie er in de praktijk landt.”*

Dat Manon gefascineerd is door leren en ontwikkelen moge duidelijk zijn. Zowel de praktijk als de wetenschap vormen voor haar bronnen van inspiratie. Ze verbaast zich er over dat de rijkdom die in de wetenschap te vinden is, vaak de praktijk niet bereikt en dus niet tot volle wasdom komt in praktische toepassingen. Het verbinden van deze twee is niet alleen een uitdaging, maar ook een belangrijke toets voor de kwaliteit van zowel theorie, als praktijk.



Manon Ruijters

Ze haalt als voorbeeld Benjamin Bloom aan, met zijn 'taxonomie van het leren'. In de taxonomie wordt aangegeven welke niveaus van cognitieve verwerking er zijn, zeg maar, welke complexiteit het leren kent; van Kennis, via Begrip en Toepassing naar Analyse en Synthese tot aan Evaluatie. Veertig jaar na de publicatie van 'zijn' taxonomie, zegt Bloom hierover: "Ik ben waarschijnlijk de meest geciteerde en minst gelezen auteur in Amerika." Dat verhaal lijkt wel wat op Kolb. "Op de meest onverwachte plaatsen duikt Kolb op. Bijna iedereen kent of gebruikt 'm, maar als ik vervolgens in een groep vraag wie Experiential Learning (Kolb, Rubin & McIntyre, 1974) gelezen heeft, of in de kast heeft staan, komt slechts een beperkt aantal reacties. Op de vraag of iedereen zeker weet dat hij de goede Kolb-test heeft, valt een grote stilte (ter informatie: de Hay-group heeft de laatste en enige licentie voor gebruik van de gevalideerde test). Het zijn beide veel gebruikte theorieën. Beide omstreden. Beide onuitroeibaar. De diepte van de achtergrondkennis die een weg vindt naar de praktijk is minimaal. Dat vind ik fascinerend. Hoe werkt dat dan? Hoe kunnen we al die kennis die de praktijk nu niet bereikt, toch laten stromen?"

Om die concepten - waar velen van ons regelmatig mee werken en aan refereren - in hun volle breedte meer bekendheid te geven, heeft Manon samen met Robert-Jan Simons het initiatief genomen om een boek samen te stellen waarin deze concepten worden uitgelegd zonder 'sausje' van de auteur. "We hebben een lijst gemaakt van begrippen die we erin wilden hebben en vervolgens in ons adresboek gekeken wie van onze Nederlandse collega's iets heeft met zo'n begrip en het kan uitleggen. Het werden vijftig grondleggers met elk hun eigen concept. We vonden even zoveel vakgenoten bereid mee te schrijven. Het leek een *mission impossible*, maar het is wel gelukt. Het boek wordt begin volgend jaar door Kluwer uitgegeven."

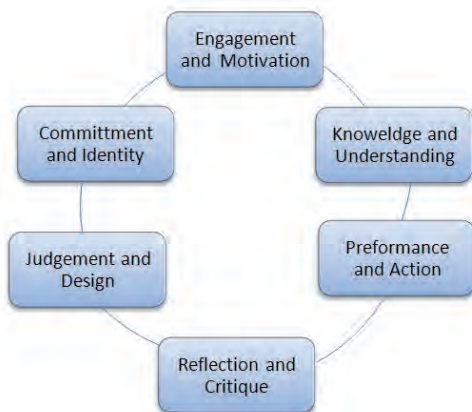
***"Ik geniet van het uitzoeken, van 'terug naar de bron'."***

Teruggaan naar het oorspronkelijke werk, bijvoorbeeld dat van Kolb of Bloom, is voor Manon een ontdekkingstocht. "Het voelt als spoorzoeken of schatgraven. Je krijgt allerlei inzichten en verhalen cadeau. Wat ik heel verhelderend vind in het verhaal van Bloom bijvoorbeeld, is dat de oorspronkelijke taxonomie is ontstaan toen Bloom lid was van een examencommissie en test-items uitwisselbaar wilde maken tussen universiteiten. Het is eigenlijk geen theorie. Als je kijkt naar de originele publicatie van Bloom over de taxonomie, bevat het vooral veel voorbeelden van test-items. Nadat het boekje op de markt kwam, groeide het echter vrij snel door naar iets wat niet alleen gebruikt werd voor het testen, maar ook voor het ontwerpen om vervolgens zelf te verworden tot een normatief kader; "Je moet toch wel proberen op de hogere denkvaardigheden te sturen." Oorspronkelijk is het daar helemaal niet voor bedoeld en onbewust slopen hiermee ook fouten in ons denken binnen. Is het nu echt zo dat je eerst begrip nodig hebt voordat je kunt toepassen zoals de taxonomie lijkt aan te geven? Nee. Hoeveel ouders komen niet spelenderwijs achter de beste manier van opvoeden? En is het niet zo dat een chirurg ook opereert om beter te diagnosticeren (lees: weten).

***"Er is een spanningsveld tussen onderwijskundig en leerpsychologisch denken."***

In haar speurtocht naar het verhaal achter Bloom, kwam Manon ook het werk van Shulman tegen. "Als je Bloom's model bekijkt zie je dat een onderwijsman aan het werk is. Het is een onderwijskundig model. Shulman kijkt vanuit het perspectief van de lerende. De *Stages of Learning* vormen een leerpsychologische vertaling van Bloom. Hij begint 'zijn' taxonomie

bijvoorbeeld met *engagement* en *motivation* in plaats van *knowledge*. Zijn laatste stap gaat over *identity* en *commitment*, in plaats van 'evaluatie'. In plaats van 'kennis', heeft Shulman het over 'betekenis'. "Ik denk dat deze twee uitwerkingen heel mooi één van de huidige spanningsvelden in ons vak illustreert: het onderwijskundige en het leerpsychologische denken. Vaak overheerst het onderwijskundige denken. Ik ben zelf een pleitbezorger van de leerpsychologische invalshoek, zeker binnen de organisatieontwikkeling. Ik denk dat deze manier van denken dichter bij de praktijk blijft en minder vervreemding oplevert, maar misschien dat uiteindelijk wel een combinatie nodig is".



Figuur 1. Making Differences: A Table of Learning (Shulman, 2002).

Terug naar de inhoud; "Bloom heeft mij in mijn opleiding nooit echt geraakt, maar Shulman's *Stages of Learning* doen dat wel. Hoe vaak krijg ik niet het verzoek: "Kan het ook in een workshop van twee uur?", om vervolgens aan het eind van die twee uur te horen: "Ik snap niet waarom ik het nog niet in mijn vingers heb". Hier helpt Shulman. Samen met klanten kun je kijken wat je wilt bereiken en aannemelijk maken wat daarvoor nodig is, ook aan tijdsinvestering. Overigens is Shulman

zelf heel goed in het relativeren van zijn eigen model. Hij benadrukt dat er 'natuurlijk' geen sprake is van bewezen opeenvolgende stappen. Hij geeft het voorbeeld van de chirurg en de internist. De chirurg opereert om inzicht te krijgen in wat er aan de hand is. De internist doet het precies andersom. Het is niet zo dat er altijd eerst kennis is en dan inzicht. Vanuit deze relativering daagt Shulman uit te 'spelen' met het model. Je kunt er ook een cirkel van maken of een andere ordening. Het maakt niet uit hoe je het doet. Dit inzicht is weer zo'n verborgen cadeautje.

***"Ik zou mensen graag fundamenteel anders willen laten denken over leren."***

"*Stages of Learning* heeft me ook geconfronteerd met een voor mijn gevoel cruciale vraag in het vak van leren en ontwikkelen in organisaties: Hoe komen we nu uit bij 'identity and commitment'? Is dat niet waar veel van onze vraagstukken over gaan?" Manon heeft de afgelopen tien jaar voor veel zalen en groepen gestaan met verhalen over het werken met leervoorkeuren.

"Mensen komen daar wel blij vandaan, als ik dat zo observeer, maar als je me nu echt vraagt of ik daar tevreden mee ben, is dat niet zo, omdat er in mijn beleving zo weinig verandert. Leervoorkeuren worden nu vaak gebruikt in de plaats van Kolb en dat was niet de bedoeling. Waarom gebeurt er niet meer dan dat? Sinds 'Shulman' denk ik: bij trainers, begeleiders en docenten is het vormgeven aan leren en het praten over leren eigenlijk een stuk van de professionele identiteit. Dan red je het niet met 'engagement and motivation', gevolgd door betekenisgeving of zelfs toepassing. Dan moet je denk ik een heel andere weg volgen, een heel ander verhaal maken."

***"Wat maakt nu je professionele identiteit en hoe kun je daar mee werken?"***

Werken met professionele identiteit is een kwestie van 'ontwikkelen', vertrekken vanuit de (je) kern. Manon maakt een vergelijking tussen psychologen, bij wie het normaal is dat zij hun hele persoonlijke geschiedenis door- en verwerken, en docenten en begeleiders, waarbij die gewoonte nauwelijks bestaat. "Eigenlijk weten we vaak relatief weinig van onszelf, van onze eigen leergeschiedenis en van onze eigen beelden van leren." Je ziet dat mooi in visietrajecten. Het lijkt of iedereen het met elkaar eens is. Maar ga eens kijken in een klas, bij een training of in een coaching, dan blijkt dat iedereen iets anders doet. Daarmee komen we ook weer op de visie op leren uit ons eerste interview. Visie op leren wordt niet alleen gevormd door expliciete kennis en overtuigingen, maar ook door ervaringen en opvattingen die in nauw verband staan met specifieke contexten. Dat is nauw verwant aan je professionele identiteit. "Ik ben met Elly van de Braak bezig om grip te krijgen op dat begrip professionele identiteit. Wat mij helpt is haar beschrijving van identiteit als een puntenwolk: je hebt heel veel elementen die deel uitmaken van je (professionele) identiteit. In elke context wordt echter iets anders opgeroepen. Je professionele identiteit is een complex geheel

waardoor je heel verschillende dingen kunt doen in verschillende *settings*. Het is niet één ding. Je professionele identiteit is zich continu aan het vormen door de systemen waar je onderdeel van uitmaakt en uit hebt gemaakt. In onze huidige praktijk lijken we telkens opzoek naar de gedeelde noemer, getuige al die visies op leren en ontwikkelen die toch wel erg op elkaar lijken. Het is tijd om spoorzoekers en schatgravers te worden; oog te hebben voor achtergronden, te zoeken naar verborgen theorieën, te spelen met modellen en juist aandacht te besteden aan de *verschillen* in ervaringen en opvattingen. ■

#### Literatuur

- Kolb, D.A., Rubin, I.M., McIntyre, J.M. (1974). *Organizational Psychology: A Book of Readings, 2nd edition*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Het boek van Manon Ruijters en Robert-Jan Siemons verschijnt begin 2012: *Canon van het Leren, 50 grondleggers en hun concepten*. Van Rika Schut over Deliberate Practice van Erickson tot Leon de Caluwé over Weick's Loosly Coupled Systems.



**Carla Wijers is Associate Dean Personal Development & Research TSM Business School ([www.tsm.nl](http://www.tsm.nl)).**

**Jolanda Botke is manager Innovatie & ontwikkeling bij Bureau Zuidema ([www.zuidema.nl](http://www.zuidema.nl)) en bestuursondersteuner bij VETRON ([www.vetron.nl](http://www.vetron.nl)).**

■ Niel Van Meeuwen

# #socialmedia en #HNW:

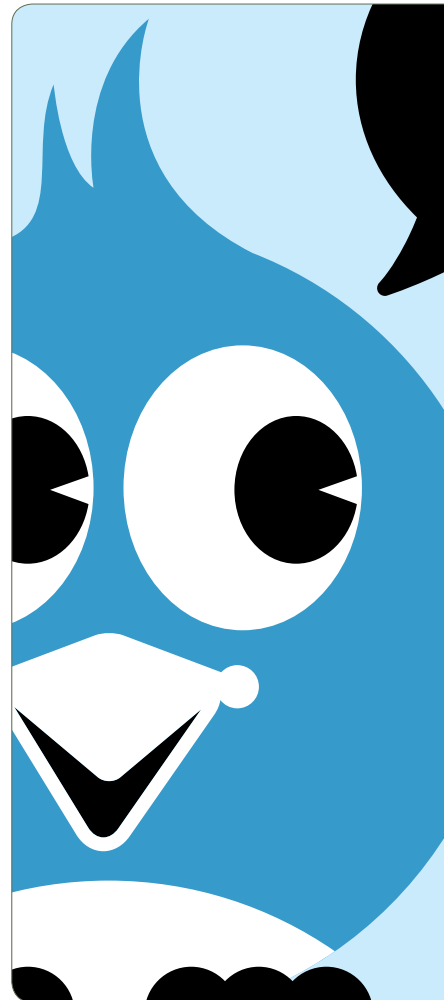
of waarom 'Twitter' meer dan 'leuk' is

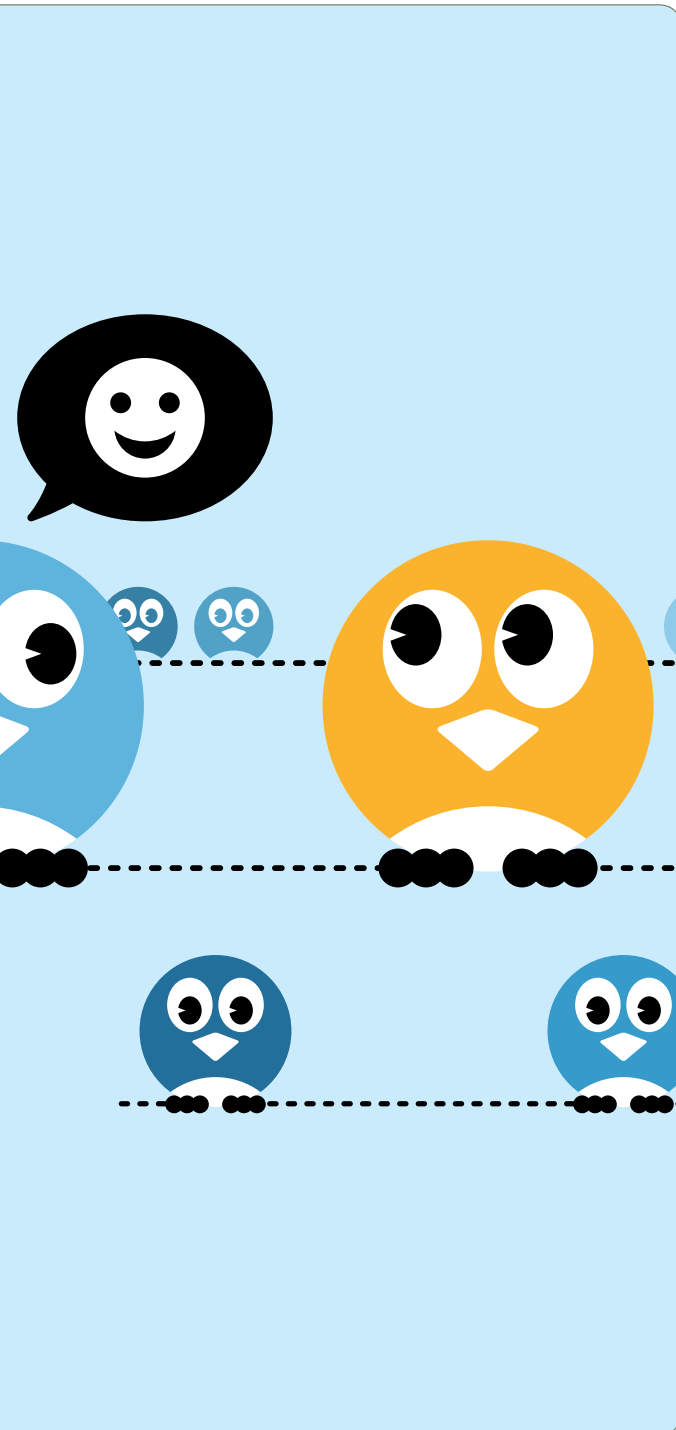
Als je bij wijze van experiment 'het nieuwe werken' intypt in een zoekmachine als Google, krijg je al gauw 300.000 resultaten voorgeschoteld. Titels als 'het nieuwe werken vaker onderdeel van CAO', 'het nieuwe werken nu beschikbaar voor lokale overheden' en 'kantoorrevolutie: het nieuwe werken' worden op grote schaal gelezen en lokken zowel online als offline heel wat reactie uit.

Ondanks dat ik het wat lastig heb met de term 'het nieuwe werken', kan je niet anders dan toegeven dat er zich de laatste jaren een beweging aan het voltrekken is waarin werk steeds minder afhankelijk wordt gemaakt van tijd en plaats en waarbij professionals slim gebruik maken van ICT en andere technologie om samenwerking, kennisdeling en communicatie daarin mogelijk te maken.

Voor mij is het een tendens die zich al enkele jaren aan het voltrekken is – vandaar mijn aarzeling bij het woord 'nieuwe' – maar waarvan ik wel denk dat we de laatste tijd een enorme versnelling doormaken.

Door de opkomst van sociale media en het toenemend gebruik van smartphones en iPad's hebben we vandaag meer dan ooit de technologie en de instrumenten om deze nieuwe vorm van werken en dus ook van organiseren en leiderschap, te ondersteunen.





Sociale media als Twitter, Facebook, Quora zijn dus niet alleen leuk of een trend. Het stelt ons in staat om op een snelle en efficiënte manier waardevolle online verbinding en te bouwen en te onderhouden. Deze toepassingen manifesteren zich bovendien ook steeds krachtiger in de manier waarop we werk organiseren, omdat we kunnen leren hoe we in toenemende mate in organisaties gaan samenwerken, communiceren en kennis gaan delen. Onze organisaties staan aan de vooravond van een spannende ontwikkeling. Dit artikel staat stil bij een aantal van deze bewegingen, waar we al volop inzitten en die steeds krachtiger worden.

### #HNW #echtanderskijken

Het nieuwe werken gaat over meer dan 'thuiswerken', thuis, in een cafe of waar dan ook. Naast de bits (de ICT) en de bytes (de huisvesting in flexplekken) gaat het vooral over 'behaviour'. Het gaat over een andere manier van kijken naar het organiseren van ons werk, over het vinden van nieuwe vormen van organiseren en leidinggeven. Radicaal anders dan de manier waarop we sinds de industriële revolutie organisaties vorm hebben gegeven (Veen, 2009). De overgang naar nieuwe vormen van organiseren is geen simpele stap. Daarvoor hebben we nog heel wat muren te slechten, die in de afgelopen 100 jaar tussen afdelingen en organisaties zijn opgebouwd (Van Meeuwen, 2010). Door aan dit nieuwe werken te sleutelen, langzaam maar zeker, ontstaat echter spanning op de krachtige en gevestigde concepten van het industriële tijdperk: beheersbaarheid en hiërarchische structuren, vaste functies, workflow- en controleprocedures. Deze concepten werken steeds minder in een samenleving waarin flexibiliteit, globalisering, diversiteit, netwerk, kennis en uitwisselen, passie, autonomie en authenticiteit van toenemend belang zijn. Daarom houd ik

een pleidooi om te kijken naar ‘het nieuwe werken’ als een veranderingsproces dat we aan het vormgeven zijn en waarvan deze nieuwe vormen van organiseren en leiderschap de gedroomde uitkomst worden.

### **Social Media en Het Nieuwe Werken**

Waar gaat de verandering over? Wat is de link met sociale media? Als mensen zichzelf en het werk organiseren via sociale media, krijgen we al aardig een indruk van de manier waarop organisaties van de toekomst er uit gaan zien.

Voor mijn promotieonderzoek volg ik heel wat organisaties die aan de slag zijn gegaan met sociale media en de nieuwe vormen van werken en organiseren, elk op hun eigen manier, op hun eigen tempo. Het valt op dat het inderdaad gaat over ‘het zetten van stappen’. Het nieuwe werken invoeren ‘van vandaag op morgen’, is niemand gegeven. Door de verschillende cases heen ontstaat wel een aantal rode draden. Ze uiten zich als kritische succesfactor in het zoeken naar nieuwe vormen van werken of als spanningsveld of dilemma’s tijdens het veranderingsproces.

### **Van gecontroleerde informatiestromen naar transparantie**

Nog niet zo lang geleden kon je in heel wat organisaties spreken van ‘schijntransparantie’ (Lanting, 2011). Bedrijven konden zelf bepalen wat men al dan niet liet zien aan klanten, leveranciers en medewerkers. Op die manier kon de organisatie alleen die dingen laten zien die de bestaande mechanismen en dynamiek in een organisatie ondersteunden. Met de opkomst van de sociale media kunnen we zeggen dat we steeds verder aan het bouwen zijn aan een ‘transparant tijdperk’ (Gobillot, 2009). Via de sociale media merken we immers steeds meer dat radicale transparantie de norm wordt. Professionals

tweeten over wat ze bezighoudt, naar welk project een groot deel van de tijd gaat en welke inzichten ze daarin opdoen. LinkedIn houdt voor ons netjes bij wie binnen een andere organisatie aan de slag gaat, welke rol je daar opneemt en hoe tevreden mensen uit je netwerk over je zijn. Op Foursquare tonen mensen waar ze zich op elk moment van de dag bevinden en met wie. De camera op onze iPad zorgt voor een leuke foto van de file waarin we staan, kunnen delen met een grote groep. We bewegen ons steeds meer naar een omgeving waarin radicale transparantie een grotere waarde heeft dan geslotenheid en geheimhouding.

Sociale media worden dan een soort van GPS om je als professional te bewegen in je netwerk, krachtige verbindingen aan te gaan en van daaruit kennisdeling en kennisproductiviteit te stimuleren. Ook in het nieuwe werken kan het deze functie goed vervullen. Het stelt je in staat om betrokkenheid met je collega’s te organiseren, ook al zie je elkaar niet in klassieke vergaderingen of briefings. Door transparant te zijn via sociale media over waar je mee bezig bent en wanneer je dit aan het doen bent, kunnen jouw collega’s en leidinggevende anticiperen op bijkomende informatie die jou in staat stellen je werk sneller of beter te doen, om verbinding te leggen met andere professionals die jou daarin kunnen ondersteunen, zowel binnen als buiten de organisatie waar je werkt. Door meer transparantie kunnen individuen en organisatie dus beter werken en betere beslissingen nemen. Er zijn immers veel meer mensen die inzicht hebben in de nodige informatie en mee kunnen denken over oplossingsrichtingen.

### **Van ‘ik ben mijn functie’ naar authenticiteit**

Het belang van transparantie dient natuurlijk een andere ontwikkeling die zich steeds

meer aandient in ons werk: jezelf als professional aantrekkelijk maken. Immers, op sociale media zijn kantoorwanden niet meer bepalend voor met wie je gaat samenwerken of in welk team je terecht komt. Netwerken ontstaan steeds meer op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid. Vragen als ‘welke toegevoegde waarde heb ik?’ ‘Waar ben ik van, Waar sta ik voor?’ worden daarin heel belangrijk. Pas wanneer je daar een deugdzaam antwoord op hebt, zal je op Twitter gevolgd worden of gaan mensen jouw persoonlijke blog in het oog houden. Dat betekent dat sociale media steeds meer een beroep doen op onze authenticiteit. Als je slechts één van de zovelen bent, waarom zou ik jou dan volgen? Online sociale netwerken zijn plekken waar echte mensen samenkomen (Lanting, 2010). Authenticiteit, nieuwsgierigheid, passie, interesse en betrokkenheid worden daarin steeds belangrijker. Organisaties die zich klaar willen maken voor morgen, dienen daarom ook steeds ‘menselijker’ te worden.

### **Van hiërarchie naar ‘wirearchy’**

Vormen van controle zoals we die decennialang geïnstalleerd hebben in onze organisaties, blijken niet levensvatbaar op sociale media (Laverman, 2010). Deze vormen van controle zijn immers nog gestoeld op een oud Tayloristisch denken waarin principes als beheersing, sturing en hiërarchie leidend waren. Er is op Twitter geen manager te vinden die zegt dat je A wel mag tweeten en B niet of die bepaalt welke mensen je gaat *followen* of *unfollowen*. Sterker nog, op het moment dat dergelijke vormen van controle zich voor doen, gaan sociale media gebruikers zich hiertegen afzetten. Denk maar aan de enorme hoeveelheid ouders die vandaag op Facebook terecht komt om de online activiteiten van hun kinderen in de gaten te kunnen houden. De jongeren laten – slim als ze zijn – hun profiel openstaan maar gaan op

andere platformen, zoals Netlog, elkaar weer opzoeken. Er ontstaat dus een soort van aversie ten opzichte van autoritaire controle. Doordat je als organisatie – zeker ook als je het nieuwe werken aanmoedigt – steeds meer controle dient los te laten, komt het in toenemende mate aan op vertrouwen. Het vertrouwen dat mensen, wanneer ze betrokken en gepassioneerd met hun werk bezig zijn, hun uiterste best zullen doen. Het blijkt zelfs dat professionals die mindere controle van hun organisatie ervaren, zelfs harder werken en productiever worden (Lanting, 2011). Transparant zijn over wat je aan het doen bent, draagt immers ook bij tot snellere bijsturing tijdens projecten en taken, wat op die manier controle wat meer overbodig maakt. Het betekent wel dat je als professional, die aan het nieuwe werken meedoet, verantwoording dient af te leggen voor waar je mee bezig bent. Daarover kan je aangesproken worden door een grotere groep van mensen met wie je een netwerk vormt. Er komt dus een soort van ‘sociale’ controle in de plaats van autoritaire controle.

### **Sociale media als ondersteuner**

Internet en met name sociale media kunnen dus een drijvende kracht zijn achter de beweging die we aan het maken zijn naar het nieuwe werken en de nieuwe vormen van organiseren en leiderschap die daarmee samenhangen. Als je het zo bekijkt, zijn de sociale media meer dan alleen maar een bundel van interessante en uiterst bruikbare tools. Ze spreken ons echt aan op de principes en uitgangspunten van waaruit wij organisaties en werk vorm geven. Dat maakt het spannend en tegelijkertijd ook een enorme uitdaging.

We zien dat steeds meer professionals de mogelijkheden van deze instrumenten omarmen en uiterst krachtig inzetten, niet alleen in hun privéleven, maar ook om hun professionele activiteiten vorm te geven

en te veranderen. Daardoor ben ik ervan overtuigd dat zij een waardevolle bijdrage gaan leveren aan de transitie die heel wat organisaties aan het doormaken zijn, of nog moeten doormaken naar wat we in de toekomst steeds meer netwerkorganisaties zullen noemen. Sleutelwoorden daarin zijn transparantie, authenticiteit, passie, betrokkenheid en vertrouwen. Hiervoor is het echter heel belangrijk dat professionals ondersteund en gefaciliteerd worden in het gebruik van sociale media en in het vormgeven van hun eigen nieuwe werken door organisaties (Lanting, 2010). Dit dient te gebeuren om het bestaansrecht van organisaties niet op spanning te zetten, maar om zich juist klaar te maken als organisatie van de toekomst, een organisatie 2.0.

We staan aan de start van belangrijke en tegelijk spannende ontwikkeling. Van een Tayloriaans model gaan we naar een organisatie die gericht is op verbondenheid en betrokkenheid; de zogeheten *connected* organisatie. Deze nieuwe manier van werken kan je vandaag al een beetje beleven en voelen op heel wat *social media* toepassingen. Ik nodig jullie uit een account te maken op Twitter om als het ware een eigen proeftuin op te zetten, om op basis van

relevante zoektermen een paar dagen enkele mensen te volgen en je vooral niet in te houden als je voelt dat je graag wil mee doen. Tot op Twitter! ■

### Inspirerende literatuur

- Gobillot, E. (2009). *Leadershift: Reinventing Leadership for the Age of Mass Collaboration*. London: Kogan Page.
- Lanting, M. (2010). *Connect! De impact van sociale netwerken op organisaties en leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Lanting, M. (2011). *Iedereen CEO. Netwerkleiderschap en de nieuwe organisatie*. Amsterdam: Business Contact.
- Laverman, W. (2010). Waarom ontstaat er bij corporaties geen leiderschap op sectorniveau? Interview met Prof. Dr. J. Kessels, *Building Business*, oktober 2010, pp. 12-15.
- Van Meeuwen, N. (2010). Kenniswerk 2.0. *Leren in Organisaties*, 10(11), pp. 24-26.
- Veen, W. (2009). *Homo Zappiens: opgroeien, leven en werken in een digitaal tijdperk*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.



**Niel Van Meeuwen is als organisatieadviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Daar begeleidt hij organisaties bij de transitie die in dit artikel beschreven staan door gebruik te maken van sociale media. Meer informatie: <http://www.nielvanmeeuwen.be> of <http://www.kessels-smit.com>.**



# DAG van de TRAINER

*Jij bent een trainer die zich wil blijven ontwikkelen. Omdat je het beste uit jezelf wilt halen. En je cursisten het beste van jezelf wilt geven. Wij zijn uitgeverij **Thema**. Experts in het maken van producten voor trainers. Boeken, spellen, waaiers, workshops. Op 17 november ontmoeten we elkaar. Op de **Dag van de Trainer**. Om nieuwe kennis op te doen, inzichten te delen, elkaar te inspireren, te netwerken, te groeien. Wij zijn er. Jij toch ook?*

## Masterclasses & Workshops



### Masterclass Kiezen om gekozen te worden

Hoe maak je  
jezelf schaars?  
Durf je apart te  
zetten en uniek  
te zijn.

door *Jos Burgers*

**Manipuleren kun je leren** | Over subtiele lichaamstaal en beïnvloeden via onbewuste kanalen. | door *Frank van Marwijk*



**Slimmer werken met social media** | Leer wat de succesfactoren en valkuilen zijn van social media en ga meteen aan de slag! | door *Michel Penterman*



**Van krantenjongen tot miljonair: hoe word je een merk?** | Hoe word je een landelijk bekend merk? Ervaringsverhalen van twee collega's die dit voor elkaar kregen. | door *Karin de Galan en Marijke Lingsma*



**Onweerstaanbaarheid verkoopt** | Hoe trek jij de markt aan in plaats van te leuren met jezelf? | door *Jan-Willem Seip*



**Online personal branding - ik.nl**  
Het belang van een goed online profiel en digitale dakloosheid. | door *Carlijn Postma*



[www.thema.nl/dedagvandetrainer](http://www.thema.nl/dedagvandetrainer)



## Programma

- 9.00 uur - Ontvangst
- 9.45 uur - Masterclass Kiezen om gekozen te worden
- 11.15 uur - Keuze inspirerende workshop
- 12.15 uur - Proeverij
- 13.45 uur - Masterclass Breinleren
- 15.15 uur - Keuze inspirerende workshop
- 16.15 uur - Verrassende act
- 17.15 uur - Borrel
- 18.00 uur - Einde



## Waar en wanneer?

Donderdag 17 november  
Van 9.00 tot 18.00 uur  
1931 Congressentrum  
Brabanthallen



## Inschrijven

Schrijf je in vóór 1 september  
en betaal het voordelige  
Early Bird tarief van € 249,-  
in plaats van € 295,- (excl. BTW).

## Heb je nog vragen?

Neem dan contact op met onze klantenservice tel: 0418-683700  
dagvandetrainer@thema.nl of kijk op [thema.nl/dedagvandetrainer](http://thema.nl/dedagvandetrainer)



### Masterclass Breinleren

Prikkel je eigen  
brein met films,  
oefeningen en  
interactie...  
Leuker leren kan.

door Ria van Dinteren

**Werkvormen creatief vermogen** | Vernieuw je  
trainingsprogramma. Inspireer anderen, maar ook jezelf!  
| door Marcolien Huybers

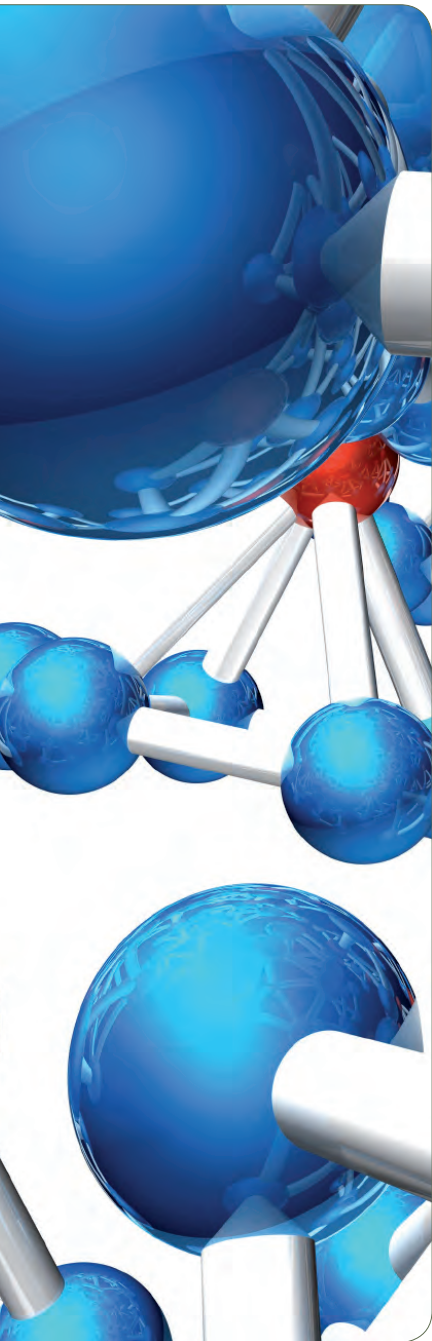
**De Breinlaborant** | Hoe je van leren rijke breinsensaties maakt!  
Zintuigelijk leren. | door Jacquellien Willemse

**De trainer 3.0 - De kracht van E-learning**  
Wat verandert in de mindset van de trainer nu online  
leren steeds belangrijker wordt. | door Ulrike Wild

**Kracht en ambitie als motor voor verandering**  
Trainen tussen positief denken en positieve psychologie.  
Een visie op leven en veranderen op een snelle, leuke en  
duurzame wijze. | door Anje-Marijke van Boxtel

**Mindmappen vanuit breinprincipes** | Voordelen van  
mindmappen en waarom het goed werkt. | door Antoon Wellens





■ Peter van Baalen

Het Nieuwe Werken in de High Performance Workplace:

# Een kwestie van empowerment en vertrouwen

**Al enige tijd staat Het Nieuwe Werken (HNW) volop in de belangstelling van het bedrijfsleven en de overheid. Er worden conferenties en workshops georganiseerd, er vinden levendige discussies plaats op verschillende discussiefora op het internet, er worden boeken geschreven, er wordt volop onderzoek gedaan en er is een bloeiende adviespraktijk over HNW ontstaan. Een groot aantal kleine en grote bedrijven en overheden hebben reeds stappen ondernomen om HNW werken in te voeren of hebben het al ingevoerd. We lijken aan de vooravond te staan van een grootscheepse verandering van de wijze waarop ons werk is georganiseerd.**

Een relativering lijkt echter op z'n plaats. Al lange tijd verschijnen met enige regelmaat 'grote verhalen' over de toekomst van werk. Bekende, optimistische voorbeelden hiervan zijn Bell's (1973) *The Coming of the Post-Industrial*

*Society*, Handy's (1984) *The Future of Work*, Levine's (1995) *Reinventing the Workplace*, Malone's (2004) *The Future of Work, The Workplace 2020* van Meister en Willyerd (2010) en natuurlijk de tientallen boeken van Peter Drucker. Hiertegenover staat een groot aantal kritische, vrij pessimistische verhalen, waarvan Rifkin's (1995) *The End of Work*, Bridges' (1995) *Jobshift*, Leadbeater's (2000) *Living on Thin Air*, Beck's (2000) *The Brave New World of Work* en Head's (2003) *The Ruthless Economy* bekende voorbeelden zijn.

In deze 'grote verhalen van de toekomst van het werk' worden de effecten van grote trends als globalisering, technologisering, individualisering, verduurzaming en democratisering op het werk geschetst. HNWW, zoals we dit nu kennen, kan worden gezien als een nieuwe, kortstondige aandachtsgolf (hype) die de veranderingen in het werk en van de werkplek centraal zet. Het is kortstondig, omdat de levenscyclus van dit soort hypes nu eenmaal vrij kort is. Wat eens nieuw was, wordt weer oud.

Er is alle reden om zowel de grote verhalen over de toekomst van het werk als HNWW serieus te nemen. Veel organisaties verhuizen naar nieuwe, moderne kantoorpanden waarin aanzienlijk minder werkplekken (30-40%) aanwezig zijn. Tegelijkertijd bieden deze nieuwe kantoorpanden een groot aantal verschillende werkplekken die voor verschillende werkactiviteiten kunnen worden gebruikt. De veranderingen in het werk zullen waarschijnlijk niet zo worden gerealiseerd als in de grote verhalen wordt voorspeld. HNWW werken is een revolutie binnen een grotere evolutie van de transformatie van organisaties en werk.

Door onze onderzoeksgroep Erasmus@Work<sup>1</sup> van de Rotterdam School of Management wordt al enige tijd onderzoek gedaan naar de effecten van de invoering van Het Nieuwe Werken in organisaties. In de loop van de jaren is bij dertien

organisaties onderzoek gedaan, waarbij ruim 6000 werknemers zijn ondervraagd. In dit artikel wil ik enkele resultaten van ons onderzoek bespreken. Ik zal eerst ingaan op de omschrijving van HNWW.

### Het Nieuwe Werken

Een vraag die veel mensen bezighoudt, is wat HNWW nu precies inhoudt. De vraag blijkt niet eenvoudig beantwoord te kunnen worden om twee belangrijke redenen. Allereerst veronderstelt dit dat er een scherp onderscheid kan worden gemaakt tussen het 'oude' en het 'nieuwe' werken. Wie zich verdiept in de geschiedenis van het werk (of arbeid, zoals men dit destijds noemde) merkt al snel dat er sprake is van een voortdurende zoektocht naar het herdefiniëren van werk en het innoveren van de werkplek.

Een tweede reden is dat HNWW een verzamelnaam is voor een groot aantal verschillende werkpraktijken. In de literatuur wordt dikwijls gesproken over *new work practices* (Holman et al., 2005). Deze *new work practices* zijn zeer verschillend van aard en variëren van thuiswerken, open en flexibele werkplekken, multifunctionele en zelfsturende teams, (online) *communities of practice*, tot nieuwe vormen van samenwerken in de *cloud* en diverse vormen *knowledge offshoring*.

Binnen elke work practice kunnen verschillende werkdimensies onderscheiden worden:

- Werkdimensie: kenmerken van het werk in termen van variëteit, complexiteit en routinematigheid;
- Locatiedimensie: kenmerken van de fysieke werkplek;
- Virtuele dimensie: kenmerken van de technologie, maar ook de mate waarin en de wijze waarop met deze technologie (op afstand) wordt gewerkt;
- Relationale dimensie: kenmerken van de relationele structuur, dat wil zeggen relaties met en vertrouwen in collega's en managers, controlefilosofie (inclusief

beloningssysteem), flexibiliteit, kennisdeling en empowerment;

- Contextuele dimensie: kenmerken van het bedrijf, de sector en het land.

In de praktijk wordt dikwijls een combinatie van verschillende new work practices toegepast. Werknemers hebben binnen HNW dan ook dikwijls met verschillende new work practices te maken, waarbij zij verschillende werkactiviteiten in verschillende werkcontexten verrichten (open en flexibele werkplekken, telewerken). Dit wordt vaak wisselwerken genoemd. Voor het wisselwerken is het van belang dat werknemers over een grote mate van autonomie beschikken om zelf de locatie van de werkplek (locatiereflectiviteit) en de technologie (technologie reflectiviteit) te bepalen om het werk zo goed mogelijk te doen. Deze autonomie is ook van belang om een geschikte afstemming tussen werk- en privé-activiteiten te vinden. Afhankelijk van de wijze en de mate waarin HNW wordt ingevoerd, kunnen deze veranderingen grote gevolgen hebben voor het werk en de organisatie van werk.

In onze studies onderzoeken wij de invloed van HNW op (gepercipieerde) productiviteit, werknemerstevredenheid, flexibiliteit, *work-life-balance* en innovatief gedrag. Indien een organisatie hoog scoort op al deze prestatiedimensies kan worden gesproken worden van een *High Performance Workplace* of *High Performance Work Practice*. In ons onderzoek gaat het echter niet alleen om de scores op deze vijf prestatiedimensies, maar vooral om de vraag welke factoren de scores beïnvloeden (dus, welke factoren leiden tot hogere productiviteit, werknemerstevredenheid, flexibiliteit, *work-life balance* en innovatief gedrag).

### Leidt HNW tot betere prestaties?

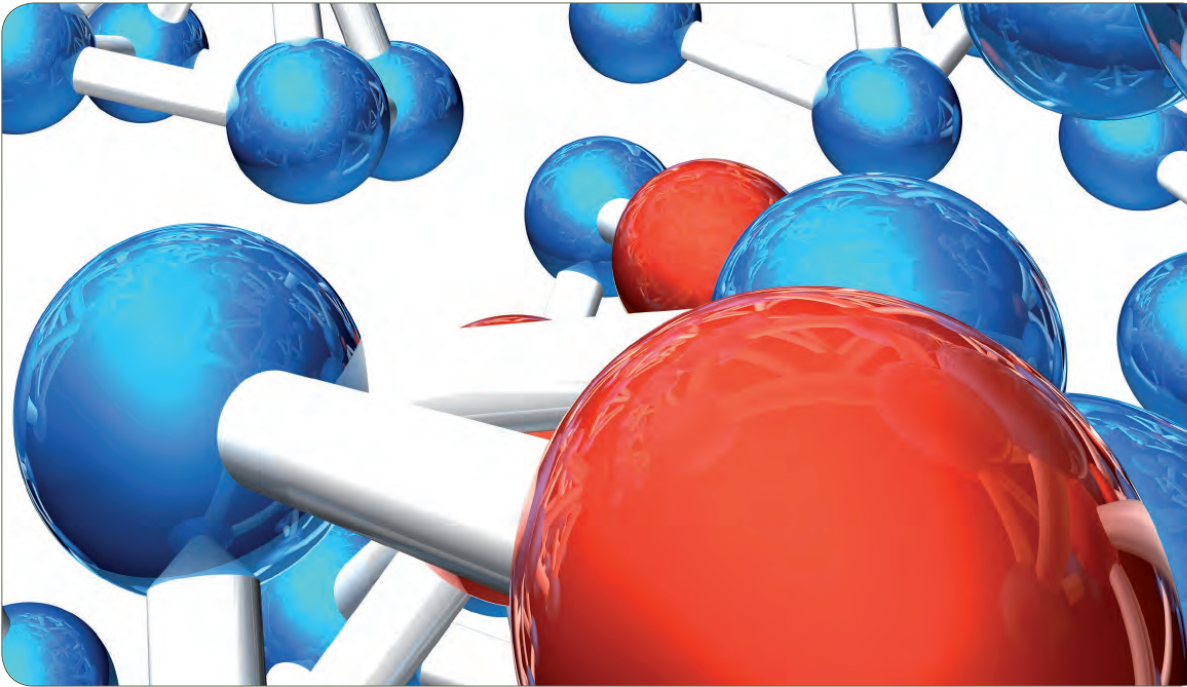
Aan de invoering van HNW liggen vaak meerdere motieven ten grondslag. De verhuizing naar een nieuw bedrijfspand, met een aanzienlijke

reductie van het aantal werkplekken, is dikwijls een belangrijke reden. Hierdoor kunnen de huisvestingskosten aanzienlijk dalen. Uit ons HWN Barometer-onderzoek onder 100 bedrijven bleek dit echter niet altijd de belangrijkste reden te zijn. Het verhogen van de werknemerstevredenheid, de productiviteit, het imago van het bedrijf als aantrekkelijke werkgever en het verbeteren van de *work-life-balance* werden vaker genoemd.

Om vast te stellen of er ook daadwerkelijk sprake is van een verbetering van deze aspecten na de invoering van HNW moeten meerdere metingen worden gedaan. Dit is bij enkele bedrijven gebeurd (bij een aantal andere moet dit nog plaatsvinden). Hier vonden we lichte stijgingen van de werknemerstevredenheid, productiviteit, innovatief gedrag en flexibiliteit (naar het oordeel van de individuele werknemers). De laatste steeg het meest. Deze uitkomsten werden gedeeltelijk bevestigd door het HNW Barometer-onderzoek, waaruit bleek dat na het invoeren van HNW voornamelijk het welzijn van de werknemers en de *work-life-balance* bleken te zijn verbeterd en de werknemerstevredenheid te zijn verhoogd (naar het oordeel de invuller van de vragenlijst namens het bedrijf). Voor de bedrijven die zijn onderzocht kan voorzichtig worden geconcludeerd dat HNW bijdraagt tot het creëren van een High Performance Workplace.

### Het Honeymoon-effect

In één organisatie zijn meer dan twee metingen verricht. Bij de laatste meting was sprake van een lichte terugval op enkele werkdimensies en prestatiedimensies. We verwachten dat dit ook het geval zal bij andere organisaties. De lichte terugval kan waarschijnlijk worden verklaard door het zogenaamde *honeymoon effect*. HNW schept verwachtingen ten aanzien van nieuwe werkplekken, technologische voorzieningen, flexibiliteit en autonomie. Direct na het invoeren van HNW zullen veel van deze verwachtingen worden gerealiseerd, wat leidt tot betere



prestaties en meer tevredenheid. Na langere tijd zal echter blijken dat niet aan alle verwachtingen kan worden voldaan. Bovendien raakt men gewend aan HNW werken en is het niets bijzonders meer. HNW is geïnstitutionaliseerd, ofwel het nieuwe werken is 'gewoon' werken geworden.

### **Empowerment en vertrouwen**

Het is van belang om niet alleen te onderzoeken welk effect HNW heeft, maar ook waarom deze effecten optreden. Om deze reden kijken wij ook naar de oorzaken hiervan. Het beeld dat hieruit naar voren komt, is grillig. De factoren die zaken als productiviteit, werknemerstevredenheid, flexibiliteit, work-life-balance en innovatief gedrag verklaren, verschillen sterk per organisatie. Opvallend genoeg verschillen deze ook voor en na de invoering van HNW. Dit betekent dat het lastig is te voorspellen op welke wijze het HNW succesvol kan worden ingevoerd. Hierop zijn twee belangrijke uitzonderingen; empowerment

en vertrouwen in het management keren in vrijwel elk onderzoek terug als cruciale succesfactoren in HNW.

### ***Empowerment***

HNW werken gaat niet louter om de vrijheid die werknemers hebben om zelf hun tijd en locatie voor het werk te kiezen. HNW betekent in de kern dat werknemers de ruimte en vrijheid worden gegeven het werk zelf te organiseren en hierin zelf betekenis te zoeken en te vinden. Niet alleen tijd en plaats stellen daarom voortdurend grenzen aan deze vrijheid, maar vooral ook de vigerende managementfilosofie in organisaties. De telkens terugkerende, centrale rol van empowerment geeft dit duidelijk aan. Empowerment wordt door ons, in navolging van Spreitzer (1997), aan de hand van vier dimensies omschreven. Uit ons onderzoek blijkt dat deze vier dimensies nauw samenhangen met één van de vier prestatiedimensies (productiviteit, werknemerstevredenheid, flexibiliteit en

innovativiteit).

- Empowerment competence heeft betrekking op het vertrouwen dat iemand heeft in zijn kennis en vaardigheden om zijn taak adequaat uit te voeren. Hoe sterker dit vertrouwen, des te hoger de (vermeende) productiviteit;
- Empowerment meaning heeft betrekking op de 'fit' tussen de eisen die het werk stelt en de persoonlijke waarden die men heeft. Hoe beter deze fit, des te hoger de werknemerstevredenheid;
- Empowerment self-determination heeft betrekking op het gevoel van controle dat iemand over het werk heeft. Hoe sterker dit gevoel van controle, des te groter de flexibiliteit;
- Empowerment impact heeft betrekking op het gevoel van invloed op de organisatie dat iemand heeft. Hoe sterker dit gevoel, hoe meer innovatief gedrag.

In de onderstaande tabel wordt aangegeven bij welke geanonimiseerde organisaties (aangeduid met een letter) een sterk verband werd gevonden

tussen één van de empowerment dimensies en de prestatiedimensies. De getallen achter de letter geven aan dat er twee of drie metingen hebben plaatsgevonden (bij bedrijf A hebben dus drie metingen plaatsgevonden, bij B, C en D twee).

Wat direct opvalt is dat empowerment een cruciale rol speelt in de High Performance Workplace, zowel voor als na de invoering van HNW. Het draagt in belangrijke mate bij aan vrijwel alle prestatiedimensies.

**Vertrouwen in management**

De invoering van HNW is niet zonder risico's. HNW gaat vaak gepaard met reorganisatie van het werk en verandering van communicatiepatronen. In ons onderzoek kwam naar voren dat vertrouwen in het management zowel voor als na de invoering van HNW vooral een belangrijke rol speelt bij de werknemerstevredenheid. Hoe meer vertrouwen men in het management stelt, des te hoger is de tevredenheid die men ervaart. Dit lijkt enigszins strijdig met de cruciale rol die empowerment

Tabel 1.

Relatie tussen empowerment dimensies en prestatiedimensies in de verschillende bedrijven

	Werknemerstevredenheid	Productiviteit	Flexibiliteit	Innovatief gedrag
	Empowerment meaning	Empowerment competence	Empowerment self-determination	Empowerment Impact
A1		X	X	X
B1	X	X	X	X
C1	X	X	X	X
A2	X	X	X	
B2	X	X	X	X
D1	X	X	X	X
D2	X	X		
A3	X	X	x	x
C2	X	x		
E		x	x	x
F	X	X	x	x

speelt in HNW. Men zou verwachten dat mensen met veel autonomie zich veel onafhankelijker van het management zouden opstellen. Het zegt wellicht iets over fase waarin HNW zich bevindt. Empowerment lijkt nog sterk op een van bovenaf gedelegeerde autonomie en minder op de vrijheid die de werknemer heeft om betekenis te geven aan zijn/haar werk.

### Conclusie

HNW is een grote uitdaging voor veel organisaties. Wanneer HNW niet gepaard gaat met grote veranderingen in de fysieke werkomgeving (reductie aantal werkplekken, variatie in werkplekken) in combinatie met het wisselwerken, bestaat de kans dat de hype weer snel overwaait.

In ons onderzoek komt een vrij positief beeld over HNW naar voren. Dat kan te maken hebben met het enthousiasme en de gedegenheid waarmee de onderzochte bedrijven HNW hebben ingevoerd. Er echter zijn voorbeelden bekend waarin werknemers minder enthousiast op HNW hebben gereageerd.

Wat in ons onderzoek wel duidelijk tot uitdrukking komt is dat HNW geen heilige graal is. Het is zeer lastig om eenduidig succesfactoren voor HNW aan te geven. Organisatie specifieke factoren blijven een dominante rol spelen. HNW en de High Performance Workplace zullen daarom altijd vanuit de specifieke organisatiecontext moeten worden ontwikkeld. Empowerment blijkt echter de enige constante in HNW en de High Performance Workplace. ■

### Literatuur

- Baalen, P. van, Bijlsma, M., Janssen, R., Meulen, D. van der, Oosterhout, M. van, Baalen, P. (2011), HNW Barometer. Opzet en Rapportage 2010, RSM/NOVAY.
- Clegg, C.W., Holman, D., Howard, A., Sparrow, P., Wall, T.D. (2003), The essentials of the New Workplace. A guide to the human impact of modern working practices, Chicester, John Wiley & Sons: 1-14.
- Holman, D., Wall, T.D., Wood, S. (2003), Introduction to the Essentials of the New Workplace.



**Peter van Baalen is universitair hoofddocent Informatie Management aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. Hij is voorzitter van de vakgroep Beslissings- en Informatiewetenschappen en academic director van het Centre of e-Learning and Knowledge Management binnen de school. Peter van Baalen publiceerde acht boeken en ongeveer 100 artikelen in nationale en internationale tijdschriften en boeken.**



# Onvolmaakt geluk

Samenvatting promotie Ad Bergsma. 10 mei 2011. Erasmus Universiteit Rotterdam



Mensen die gelukkig zijn in hun werk zijn leergieriger, vriendelijker, minder wantrouwig, productiever en meer gericht op de lange termijn dan mensen die dat niet zijn. Werken aan geluk maakt werken dus niet alleen prettiger, maar ook effectiever.

Het proefschrift *Onvolmaakt geluk*, waar ik op 10 mei jongstleden ben gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit is geïnspireerd door de filosoof Jeremy Bentham die stelde dat de morele waarde van elke actie afhankelijk is van de bijdrage van die actie aan het geluk. De beste keuze is de actie die de grootste bijdrage levert aan het 'grootste geluk voor het grootste aantal'.

## Zelfhulp

Het eerste deel van het proefschrift onderzoekt in hoeverre zelfhulpboeken een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van geluk. Wie op zoek gaat naar advies voor een gelukkiger leven, begeeft zich op een enorme markt, waar mooie koopjes en onbruikbare rotzooi door elkaar liggen.

Er bestaan nauwelijks indicaties voor de kwaliteit van het advies. Dat is jammer, want in empirisch onderzoek is aangetoond dat zelfhulpboeken even goed kunnen werken als psychotherapie.

De zelfhulp moet begrepen worden in de context van de moderne meerkeuze maatschappij, waar weinig over de levensloop

vastligt en het aan individuen zelf wordt overgelaten om iets van hun leven te maken. De zelfhulpboeken geven aanwijzingen hoe je als individu overeind blijft in deze omstandigheden en hoe je betere keuzes kunt maken. Als uitvloeisel van het proefschrift heb ik samen met de coach Onno Hamburger een boek gemaakt met als titel: 'Gelukkig werken', dat dit najaar zal verschijnen.

## Psychische stoornissen

Het tweede deel van het proefschrift raakt aan een centrale discussie over maatschappelijke vooruitgang. Optimisten brengen naar voren dat we langer en gelukkiger leven dan ooit in de menselijke geschiedenis, maar de pessimisten wijzen op de psychische stoornissen die epidemische vormen hebben aangenomen in moderne maatschappijen. De vooraanstaande wetenschapper Richard Layard beschuldigt moderne samenlevingen bijvoorbeeld van 'rampzalig individualisme'.

Met behulp van een groot bevolkingsonderzoek is nagegaan of het grote aantal psychische stoornissen inderdaad onverenigbaar is met geluk. Tweederde deel van de mensen met psychische stoornissen blijkt van zichzelf te zeggen dat zij vaak gelukkig zijn. Met name het veel voorkomende alcoholmisbruik heeft nauwelijks schadelijke gevolgen voor het welbevinden. Kennelijk wegen de voor- en nadelen van gebruik bij met name jongeren tegen elkaar op. Ook

met veel angststoornissen blijkt goed te leven, maar dit geldt veel minder voor de stemmingsstoornissen. Wie alleen kijkt naar de nadelen van het individualisme, vergeet dat dit gepaard gaat met een hoger gemiddeld geluk van de bevolking.

### Wijsheid

Het laatste deel van het proefschrift gaat dieper in op de grenzen en valkuilen van het utilitarisme. Het streven naar de wijsheid die nodig is om steeds keuzes te maken die het belang van het grootste aantal dienen, blijkt

in een empirische studie een zeer geringe bijdrage te leveren aan het geluk van de wijze individuen zelf. De filosofische uitspraak dat wijsheid de meest sublieme vorm van geluk oplevert, geldt kennelijk niet voor iedereen. Het proefschrift van Ad Bergsma is te koop of gratis te downloaden op: [www.grootstegeluk.nl](http://www.grootstegeluk.nl) ■

Het boek *Gelukkig werken* verschijnt dit najaar en is te reserveren op: [www.boomnelissen.nl/uitgaven/persoonlijke\\_ontwikkeling/gelukkig\\_werken\\_9789024401062](http://www.boomnelissen.nl/uitgaven/persoonlijke_ontwikkeling/gelukkig_werken_9789024401062)



# Liegen en jezelf toch eerlijk voelen

Samenvatting promotie Shaul Shalvi. Universiteit van Amsterdam



bijvoorbeeld een oude camera als nieuw bij

Bij ethische misstappen denken we al snel aan grote zaken zoals de vastgoedfraude. Echter, hoewel we onszelf graag zien als eerlijke mensen, liegt bijna iedereen wel eens. Mensen beschrijven

het indienen van een verzekeringsclaim of verzwijgen gebreken bij het verkopen van een tweedehands auto. Hoewel dit stuk voor stuk geringe leugens zijn hebben ze opgeteld een enorm effect, samen lopen ze jaarlijks in de miljarden.

Waarom liegen eerlijke mensen? Mensen willen zowel winst maken als zichzelf als eerlijk beschouwen. Als mensen winst



kunnen maken door te liegen is er dus een conflict tussen het eigenbelang en het eerlijke zelfbeeld. Shaul Shalvi en collega's aan de Universiteit van Amsterdam onderzochten in hoeverre mensen liegen als zij weten dat ze niet betrapt kunnen worden. Zijn onderzoek laat zien dat mensen alleen liegen om winst te maken als ze het voor zichzelf kunnen rechtvaardigen. Van jongs af aan leggen we aan onze ouders uit waarom er bijvoorbeeld opeens minder koekjes zijn ("ik had honger"), of we ons broertje geslagen hebben ("hij begon"). Als we kunnen uitleggen waarom het redelijk is om iets te doen waarvan we weten dat het eigenlijk verkeerd is, voelt het minder verkeerd. Het onderzoek van Shalvi laat zien dat mensen hun gedrag niet alleen aan anderen verantwoorden, maar ook aan zichzelf.

Deelnemers aan het onderzoek werden bijvoorbeeld gevraagd om drie keer met een dobbelsteen te gooien, en daarna de eerste dobbelsteenworp te rapporteren. Als ze een 1 rapporteerden kregen ze €1,-, bij een 2 €2,- enzovoorts. Omdat de onderzoekers niet konden zien wat de deelnemers echt gooiden, konden deelnemers door te liegen meer geld verdienen. Deelnemers logen echter maar een beetje. Mensen lieten de omvang van hun leugens afhangen van de mate waarin ze de leugens voor zichzelf konden rechtvaardigen. Nadat mensen bijvoorbeeld een dobbelsteenworp gezien

hadden die niet meetelde voor betaling met de uitkomst 4, rapporteerden zij vaker een 4 (maar geen 5 of 6). Ook al weten mensen dan best dat ze liegen, toch voelen zulke 'gerechtvaardigde leugens' minder ernstig. Waarheid of leugen is dus geen kwestie van zwart of wit, ertussen ligt een grijs gebied.

Door leugens voor zichzelf te rechtvaardigen kunnen mensen liegen en zich toch eerlijk voelen.

Het is belangrijk om te begrijpen wanneer mensen liegen. Door systemen zo te ontwikkelen dat het moeilijker is om leugens te rechtvaardigen, kan onethisch gedrag worden teruggedrongen.

Met de nieuwe OV-chipkaart hoeven mensen bijvoorbeeld niet langer na te denken over hoeveel strippen ze moeten afstempelen. Met het strippenkaartsysteem konden mensen twee strippen afstempelen in plaats van drie als ze van plan waren één halte na de zonegrens uit te stappen. Het lijkt immers redelijk om niet voor een hele extra zone te betalen als je er maar één halte in reist. Met de OV-chipkaart zijn deze dilemma's verleden tijd.

Mensen kunnen nog steeds zwartrijden en helemaal niet betalen maar 'gerechtvaardigde leugens' over het aantal strippen zijn niet meer mogelijk. Hierdoor kunnen mensen niet meer liegen en zichzelf toch eerlijk voelen. ■



■ Marlo Kengen en William de Kaste

# Een visie op het vak als kompas voor Opleidingskunde

De hbo-bachelor Opleidingskunde, training & human development is in vele opzichten een unieke opleiding. Uniek zijn in ieder geval de mensen in ons team, met zeer uiteenlopende praktijkervaring, verschillende persoonlijkheden en eigen(wijze) ideeën. Om die - vaak impliciete - ideeën inzichtelijk te maken, hebben we een eigen visie op het HRD-vak ontwikkeld. Met die visie willen we voor onszelf, voor studenten en voor ons werkveld verhelderen hoe wij het HRD-vak zien. De visie dient ook als kompas voor ons onderwijs; Doen we de juiste dingen? We starten dit artikel met onze visie. Daarna geven we een samenvatting van de reacties op deze visie van Joseph Kessels (hoogleraar HRD aan de Universiteit Twente en hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap aan de Open Universiteit), Gertjan Schuiling (oud-HAN lector en consultant bij Thierry & Schuiling) en Ger Driesen (HRD-expert en eigenaar van Challenge Stretching Talent).

**Ons vak: het ontwikkelen van mensen in organisaties**

Veranderingen zijn in organisaties aan de orde van de dag. Organisaties hebben te maken met toenemende concurrentie, klanten die steeds meer of andere dingen vragen, nieuwe technologieën, economische ontwikkelingen en flexibele organisatiestructuren. Daarmee is veranderen misschien wel een constante geworden, maar zeker geen gewoonte. Iedere verandering vraagt om bewegen, leren en ontwikkelen van medewerkers en organisatie. Ons vak gaat over ontwikkelprocessen van mensen in organisaties. Overkoepelend noemen we dit Human Resource Development (HRD), het werkveld van de opleidingskundige.

In de praktijk onderscheiden we drie rollen: de adviseur, de ontwerper/ontwikkelaar en de trainer/coach. Dit wordt weergegeven in figuur 1. In iedere fase van het HRD-proces speelt een andere rol de ‘hoofdrol’. Om leren in organisaties succesvol vorm te geven, hebben deze rollen elkaar nodig en vullen ze elkaar aan. Het geheel van rollen is meer dan de som der delen. Hierbij hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- Opleidingskundigen opereren altijd in de context van een organisatie. Zij denken



Figuur 1

vanuit de organisatiedoelen. Ook hebben ze aandacht voor de eigenheid van een organisatie. Dat betekent ook dat zij snel thuis raken in nieuwe branches, werkprocessen en jargon.

- Opleidingskundigen zoeken in iedere situatie naar de balans tussen individuele en organisatiebelangen.
- Opleidingskundigen zoeken naar pragmatische, realistische en passende oplossingen. Het gaat om efficiënt en effectief leren: doen wat werkt.

**Accenten in rollen**

Iedere rol kent eigen accenten. De volgende punten vinden wij wezenlijk voor de verschillende opleidingskundige rollen.

**De adviseur:**

- adviseert over de inrichting en organisatie van krachtige leeromgevingen voor groepen en individuen in organisaties;
- zoekt aansluiting bij HRM- en organisatiebeleid en levert een aantoonbare bijdrage aan de realisatie van organisatiedoelen;
- streeft naar praktisch haalbare adviezen vanuit een deskundige visie op het vakgebied;
- kan een relatie opbouwen met verschillende betrokkenen en kan omgaan met meervoudige perspectieven en belangen.

**De ontwerper/ontwikkelaar:**

- is architect van passende en renderende leerinterventies;
- onderzoekt de leernoodzaak van de organisatie en de leer- en werksituatie van de deelnemers;
- zorgt voor een consistent ontwerp en tijdige afstemming met verschillende doelgroepen;
- zet creativiteit in om te komen tot aantrekkelijke leermiddelen.

**De trainer/coach:**

- stimuleert door houding, taal en keuze van interventies een veilige en aantrekkelijke leeromgeving voor de deelnemer(s);
- werkt met de lerende(n) aan leervragen binnen de context van het thema van de leerinterventie en de context van de organisatie;
- begeleidt de lerende(n) bij het reflecteren op zijn/haar persoonlijke ontwikkeling;
- zet de lerende(n) aan tot experimenteren met nieuw gedrag;
- weet in het hier en nu te werken en sluit aan bij groepsdynamiek en persoonlijke ontwikkelbehoeften.

**Het HRD-proces**

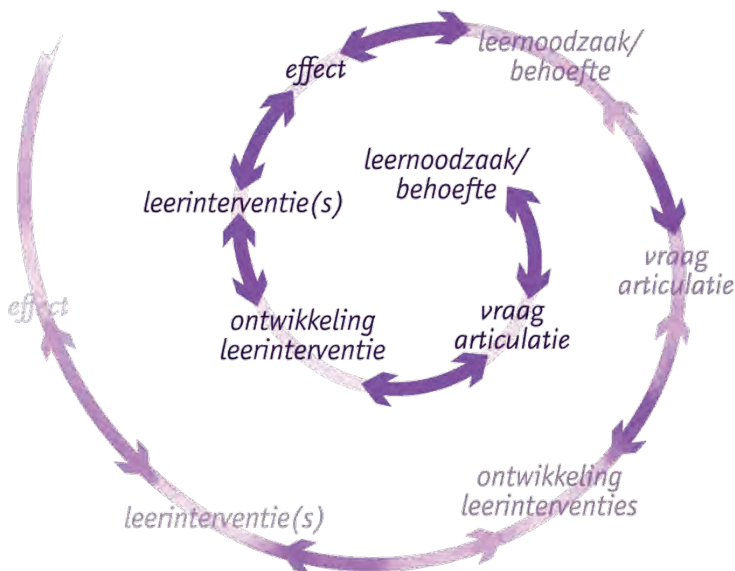
De basis van het HRD-proces laten we zien in een geopende cyclus (figuur 2). Hierdoor ontstaat een spiraalvorm. Het startpunt is altijd

een leerbehoefte of leernoodzaak. Dat kan een individuele leervraag zijn, maar ook een noodzaak tot nieuw professionaliseringsbeleid voor de organisatie.

Door onderzoek te doen wordt de ontwikkelvraag verder geconcretiseerd. Dat noemen we vraagarticulatie. Daarna worden een of meerdere interventies ontwikkeld of ingekocht. Na deze voorbereiding vindt de uitvoering van leerinterventie(s) plaats. Achteraf kan het effect van de interventie(s) worden vastgesteld.

Met de spiraalvorm wordt groei aangegeven. Het laat zien dat iedere nieuwe ontwikkelbehoefte voortkomt uit eerdere vragen en voortbouwt op eerdere interventies. Het is voor een opleidingskundige van belang om die historie te kennen.

Ook is het voor een opleidingskundige van belang om de context van de leerbehoefte/



Figuur 2

noodzaak te kennen. Die context wordt weergegeven in figuur 3. Het algemene HRD-proces komt in verschillende verschijningsvormen, in verschillende dimensies terug. Een opleidingskundige moet altijd het geheel kunnen overzien om een efficiënt en effectief HRD-proces te realiseren.

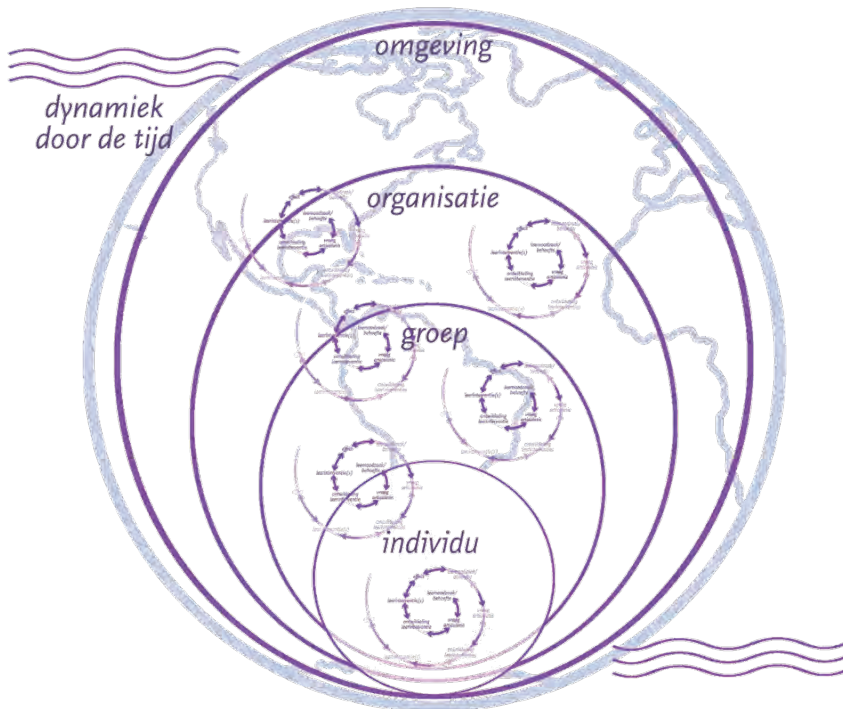
### Reacties uit het werkveld

Aan Joseph Kessels, Gertjan Schuiling en Ger Driesen vroegen we te reageren op bovenstaande visie: wat spreekt aan? Wat zouden ze willen toevoegen?

Gertjan Schuiling trapt af: "Wat me aanspreekt is de uitspraak dat veranderen wel een constante is geworden, maar geen gewoonte. Ontwikkeling gaat maar voor een deel vanzelf,

het is vooral ook een inspanning die mensen zich steeds opnieuw moeten getroosten om zich aan te passen aan veranderde omstandigheden en om toch ook hun gevoel van identiteit te behouden. Op grond van eigen ervaring kan ik stellen dat het dan prettig en ontwikkelingsversnellend werkt als er professionals zijn die je hierin kunnen ondersteunen."

Zowel Joseph Kessels als Ger Driesen merken op dat deze visie nadrukkelijk het organisatieperspectief als vertrekpunt kiest. Ger Driesen zegt hierover: "Bij de uitgangspunten komt de zakelijke context nadrukkelijk in beeld. Het opereren binnen de context van een organisatie en denkend vanuit organisatiedoelen en verschillende



Figuur 3

belangen past bij mijn persoonlijke opvatting over HRD en spreekt mij nadrukkelijk aan." Joseph Kessels legt vervolgens een verbinding met de HRD-rollen uit figuur 1: "In deze visie is de organisatiecontext bepalend voor de HRD-interventies. De persoonlijke ontwikkelbehoeften van medewerkers dienen daarmee in balans te komen. De onderscheiden HRD-rollen geven daar een passende invulling aan. Ze hebben ieder een eigen plek met toegespitste expertise." Over die rollen zegt Ger Driesen: "Het professionele van de visie komt voor mij tot uitdrukking door de drie beschreven rollen te positioneren als aanvullend aan elkaar en het statement dat deze, in samenhang, als voorwaarde voor succes worden gezien. Dat is een ambitieus en normatief uitgangspunt. Een HRD professional mag bij de invulling van zijn werk eigen accenten leggen, maar moet gekwalificeerd zijn op alle drie de rollen. Prima: Let's shift the girls/boys from the (wo)men."

Over het HRD-proces in figuur 2 en de context daarvan in figuur 3 worden ook meerdere opmerkingen gemaakt. Joseph Kessels: "De doorgaande beweging - van initiële vraag naar verheldering, uitwerking, toepassing en opbrengst - sluit mooi aan bij de wens om systematisch en gestructureerd te willen werken, met aandacht voor de relevantie voor alle betrokkenen." Toch is een model nooit een volledige weergave van de werkelijkheid. Ger Driesen maakt daarom een nuancering: "Het straalt ook veel rationaliteit uit. De stappen van de spiraal en de indeling in omgeving, organisatie, groep en individu in figuur 3 geven een logische ordening weer. Deze rationele logica is slechts een deel van de werkelijkheid waarin HRD professionals terecht komen. De niet rationele aspecten van mens en organisatie zoals politiek en cultuur kunnen grote invloed hebben op de effectiviteit van de HRD-professional. Deze worden niet (expliciet) genoemd en dat mis ik

in het document."

In lijn met onze vraag 'Wat zou men willen toevoegen aan deze visie?' worden nog meer suggesties gedaan. Zowel Joseph Kessels als Gertjan Schuiling zijn van mening dat de visie op een aantal punten weinig uitgesproken is. Joseph Kessels zegt hierover: "Het visiedocument sluit aan bij een tamelijk neutrale opvatting over opleiden, leren en ontwikkelen in arbeidsorganisaties en geeft ruimte voor zowel een systematische als relationele benadering, mits die leidt tot consistente interventies. De missie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen spreekt echter ook over de wens om een belangrijke kennispartner voor de regio te zijn, waarbij onder andere sociale betrokkenheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid belangrijke kernwaarden zijn. Het zou boeiend zijn om deze kernwaarden ook tot uitdrukking te laten komen in de opleidingskunde aan de HAN. Kies je dan voor louter voor een bedrijfsmatige, effectieve en efficiënte performance benadering, of biedt de opleidingskunde ook een oriëntatie op talentontwikkeling, emancipatie, de ontwikkeling van sociaal kapitaal, waardering van diversiteit en innovatie ten behoeve van duurzaamheid? Een uitwerking van een of meer van deze kernwaarden zou de HAN opleidingskunde een scherper, eigen profiel kunnen geven." Gertjan Schuiling formuleert het stellerig: "Wat een brave uitspraken! 'De opleidingskundige werkt altijd in de context van de organisatie', 'zoekt naar de balans tussen individuele belangen en organisatiebelangen' en 'zoekt naar pragmatische oplossingen'. Het is niet spannend en zeker niet uniek. Wat ik hiervan leer is dat we als opleidingskundigen (of misschien beter: 'leerprofessionals') veel meer de angel en de kiem van ontwikkelprocessen moeten opzoeken, met alle spanningen en conflicten die daarbij horen en er niet voor

hoeven terug te schrikken om daar woorden aan te geven.”

Wat wij hier van leren is dat wij moeten nadenken over hoe wij de visie verder willen ‘inkleuren’, zodat we de eigenheid van onze opleiding sterker naar voren laten komen. Tegelijkertijd stellen we onszelf de vraag of de bacheloropleiding zelf al heel veel kleur moet bekennen. Wellicht moeten we studenten met verschillende oriëntaties en benaderingen kennis laten maken en ze vooral begeleiden in het kiezen van hun eigen kleur. Op die manier ‘kweek’ je betrokken professionals die hun eigen weg kunnen kiezen. Op dit vlak sluiten we ons aan bij de mening van Ger Driesen: “In essentie gaat het om liefde voor het vak. Dat is de basis voor meesterschap.”

Afrondend constateert Joseph Kessels: “De mooie opbrengst van het bestuderen van deze visie van Opleidingskunde, training & human development is dat er een klaar beeld ontstaat van een HRD-vakgebied dat bijdraagt

aan het verbeteren en het vernieuwen van werkverbanden van mensen. In deze visie komt tot uitdrukking hoe het vak zich in de afgelopen dertig jaar ontwikkeld heeft van een aarzelend zoeken naar de wijze waarop je het leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk kunt ondersteunen, naar een set van concrete handreikingen voor het professioneel invullen van de rollen van adviseur, ontwerper/ontwikkelaar en trainer/coach. De manier waarop deze visie op opleidingskunde een complex werkveld in enkele heldere paragrafen weergeeft, is een belangrijke winst voor het HRD-vakgebied.” ■

#### Website

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

#### LinkedIn

<http://www.linkedin.com/pub/william-de-kaste/9/a40/578>

<http://nl.linkedin.com/pub/marlo-kengen/6/838/78>



**Marlo Kengen en William de Kaste zijn werkzaam bij de bacheloropleiding Opleidingskunde, training en human development aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). William de Kaste is opleidingscoördinator; Marlo Kengen is docent HRD en onderzoeker.**

■ Evert Pruis

Mag het over werk gaan?

# Het Nieuwe Werken

**Implementatie van Het Nieuwe Werken gaat over een verandering van bricks en/of bytes; werkomgeving dan wel IT-ondersteuning, maar uiteindelijk gaat het om 'behaviour': een andere manier van werken van managers en medewerkers. Die nieuwe manieren van werken zou je de lakmoesproef van Het Nieuwe Werken kunnen noemen. Dat klinkt heel logisch: wie zou het daar in ons vak niet mee eens zijn? Toch lijkt er meer aandacht te zijn voor vage kwalificaties van HNW (vertrouwen, tijd- en plaatsonafhankelijk werken) en voor nieuwe technologische hulpmiddelen dan voor het veranderde werk. Dit artikel is een pleidooi voor meer focus op de veranderende werkprocessen bij de implementatie van HNW. We houden een warm onderwijskundig pleidooi om óók bij de adoptie van HNW kritieke beroepssituaties centraal te stellen.**

## **Over gebouwen, systemen en mensen**

Dat bedrijven en instellingen de invoering van Het Nieuwe Werken pragmatisch insteken, is best begrijpelijk. De bouw van een nieuw pand vergt al gauw een jaar of vijf, de ontwikkeling van nieuwe IT-ondersteuning minimaal een jaar: HR levert haar bijdrage aan de gedragsverandering van medewerkers en leidinggevenden vaak pas vlak voordat de deuren van het nieuwe pand geopend worden. De Britten en Amerikanen gebruiken voor een dergelijke situatie een uitspraak die bij Het Nieuwe Werken helemaal opgelding doet: "It is cast in stone". De kaders zijn al gesteld,



het gebouw staat al en is vaak al ingericht en de IT-ondersteuning is al op orde. Alsof je een stadium bouwt en een veld aanlegt, terwijl je nog helemaal niet nagedacht hebt over het spel dat je er wilt gaan spelen.

### Leren skypen versus projectoverleg voeren op afstand

Vaak gaat het als volgt; organisaties schaffen nieuwe technologische middelen aan (zeg: webcams en microfoons) in de verwachting dat medewerkers ze gaan gebruiken (zeg: gaan skypen). De adoptie hiervan mislukt, omdat niet wordt stilgestaan bij de vraag: in welke situatie in onze nieuwe werkprocessen gaan we dit gebruiken? Zeg: Herman werkt nu thuis in Zeeland, Sjors in Den Haag. Hoe kunnen zij op afstand projectoverleg voeren, met behulp van Skype? Ga daarom uit van een kritieke beroepssituatie en forceer hier de oefening in. (Herman en Sjors, we ontwerpen een moment waarop jullie bij het voeren van projectoverleg het skypen gaan uitproberen. Als het niet is gelukt; Herman en Sjors, wat hebben jullie nodig om het de volgende keer wel te laten lukken?)

### Stel het werk centraal in kritieke beroepssituaties

'Het werk centraal stellen bij de ontwikkeling van leertrajecten', dat beheersen we als onderwijskundigen. Voordat we onze leerinterventies ontwikkelen, brengen we nieuwe werkprocessen in kaart en gebruiken daar – bijvoorbeeld – kritieke beroepssituaties bij. Waarom deze speciale aandacht voor

kritieke beroepssituaties? Simpel gezegd: omdat ze per definitie kritiek zijn. Het gaat om situaties waarin het al dan niet beheersen ervan, het succes dan wel de mislukking van de functieervulling betekent.

Sommige kritieke beroepssituaties veranderen met de invoering van Het Nieuwe Werken. Voor de hand liggend zijn de situaties die te maken hebben met communicatie en samenwerking. Hoe voer ik een projectoverleg op afstand? Hoe werk ik op afstand met een collega samen? Hoe werken we samen aan een eindproduct? Hoe houden we onze projectplanning goed bij? Bij dit soort activiteiten verdwijnt het gemak van fysieke nabijheid en wordt het gebruik van technologische hulpmiddelen noodzakelijk.

Ook in de wisselwerking tussen leidinggevende en medewerker veranderen bij HNW kritieke beroepssituaties. Bijvoorbeeld als het gaat om het vastleggen van resultaatafspraken. Als medewerkers tijd- en plaatsafhankelijk werken, vraagt het van de leidinggevende om niet langer naar input, maar naar output te kijken: wat levert de medewerker op? Resultaatafspraken in Het Nieuwe Werken moeten dus gaan over output. Dat brengt weer een verandering teweeg in de kritieke beroepssituaties rondom functioneren en beoordelen: het bespreken van de voortgang van de medewerker én het maken van een goede eindbeoordeling door de leidinggevende.

Tot slot verandert met de invoering van HNW een ander type kritieke beroepssituaties: het gebruiken van kennisbronnen, het vastleggen van *best practices*, en het maken en gebruiken van halffabricaten: denk bijvoorbeeld aan het gebruik van modeldocumenten bij overheidsinstanties. Ook na de invoering van het Nieuwe Werken komt het er echt op aan om dit kennismangement in het dagelijks

### Wat is werk?

Voordat ik een aanpak schets die ons werk centraal stelt bij de adoptie van nieuwe manieren van werken in nieuwe werkomgevingen, wil ik mijn mijmeringen over werk delen. Ik ben ooit opgeleid als toegepast onderwijskundige en gebruikte tijdens mijn studietijd nog een typemachine om rapporten te schrijven. Wat waren wij toen blij dat die typemachine elektronisch was en een correctietoets kende. Pas in het tweede jaar van mijn studie deed de eerste computer haar intrede: revolutie!

Ondertussen zijn niet alleen de elektronische hulpmiddelen die mijn werk ondersteunen legio geworden, ze hebben ook de aard van mijn vak wezenlijk veranderd. Clayton Christensen (Christensen, Johnson & Horn, 2010) noemt de fase waarin ons vak zich op dit moment bevindt disruptive innovation: wat complex en duur was (het inhuren van een universitair geschoolde onderwijskundige ;- ) wordt eenvoudig en goedkoop (het opzetten van een informele Ning leeromgeving bijvoorbeeld). Mijn expertise van het gedegen opleidingskundig aanpakken van leertrajecten is in deze (exponentieel) innoverende (Kurzweil, 2005) periode een onvoldoende voorwaarde om nieuwe (informele en elektronische) leervormen te adopteren. Het is mijn werk geworden om te innoveren: van expert, via kenniswerker naar innovator.

Wat ik – niet alleen in mijn eigen situatie – constateer, is dat een snelle ontwikkeling van de hulpmiddelen waarmee we kunnen werken met zich meebrengt dat de wijze waarop wij werken continu verandert. Daar doet Het Nieuwe Werken als paradigma geen recht aan. Dat lijkt met de oplevering van een gebouw en nieuwe computersystemen één enkel implementatiemoment te zijn. Wat een misvatting!

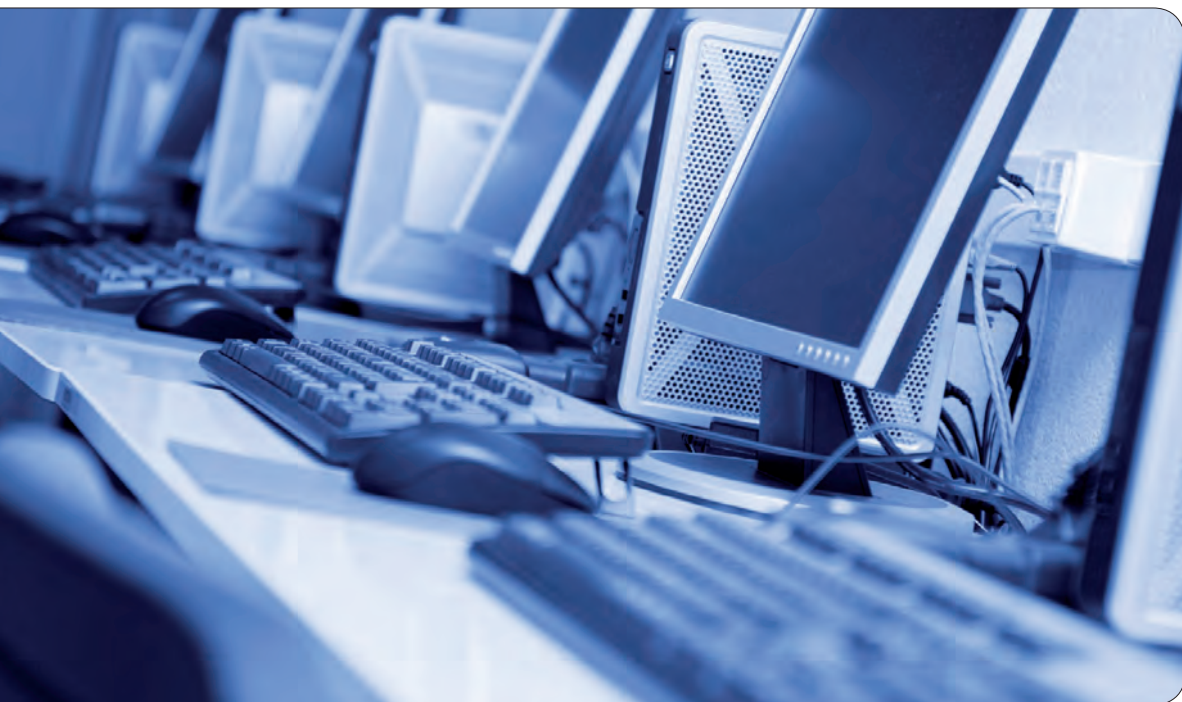
werk goed op orde te hebben. Wordt hier geen aandacht aan besteedt, dan wordt de potentie van kennisdeling tussen steeds mobieler wordende collega's die elkaar steeds minder zien, niet ingelost: waardevolle best practices en halffabrikaten blijven steken in persoonlijke (*cloud*) opslag.

### De kritieke beroepssituaties van Het Nieuwe Werken: een paradox?

Het in co-creatie met onze klanten beschrijven van kritieke beroepssituaties van bestaande beroepen is al geen sinecure. Ik moet terugdenken aan de beroepsprofielen voor fysiotherapeuten en *compliance officers* die we de afgelopen jaren beschreven hebben en ik constateer dat er een opmerkelijk verschil is tussen die beide voorbeelden en de kritieke beroepssituaties rondom Het Nieuwe Werken. De voorbeelden betreffen

beoefende beroepen en Het Nieuwe Werken is een nieuwe wijze van beroepsuitoefening. Laat zich op een onbeschreven blad kritieke beroepssituaties optekenen? Kritieke beroepssituaties zoals die zich in het werk ook daadwerkelijk zullen gaan voordoen en die niet, als in een laboratorium, vooraf bedacht zijn?

In de periode van mijn werkzame leven waarin ik als verandermanager de invoering van SAP en andere Enterprise Resource Planning systemen mocht begeleiden, bevond ik me in dezelfde situatie. Als de organisatie een dergelijk systeem nog niet kende, was de invoering ervan feitelijk een vorm van Het Nieuwe Werken. Al labelden we dat toen – gelukkig – concreter: Business Process Redesign of harmonisatie of standaardisatie van bedrijfsprocessen.



In een depot van Shell in Gent experimenteerde ik al in 2001 met een Live Environment Simulatie (LES). Tijdens die LES namen we fysiek alle betrokkenen, op volgorde van het werkproces, mee naar elkaars werkplekken en legden daar de betreffende werkzaamheden uit. Idealiter demonstreerden we dat werk ook, maar daarvoor was het randvoorwaardelijk dat de IT'ers een testversie van het systeem klaar hadden en dat was vaker niet dan wel het geval. Opmerkelijk vond ik het dat dit voor de waarde van de LES feitelijk niet uitmaakte. De beeldvorming van het werk (op voorwaarde dat het op de betreffende werkplek, met de betreffende medewerker of leidinggevende) werd uitgelegd, bleek evenzo krachtig.

Ik zie dergelijke LESsen ook voor me bij de adoptie van Het Nieuwe Werken. In de

LES gaan alle betrokkenen in een Nieuw Werkproces het ook echt een keer *doen*. Een afdeling simuleert bijvoorbeeld de eerste keer dat zij volgens de nieuwe werkprocessen aan de slag gaan met een klantvraag en daarbij op de nieuwe manier moeten samenwerken. Afhankelijk van de werkzaamheden kan een dergelijke simulatie één of meerdere dagen duren. Als opleidingskundige begeleider van de LES ben je dan direct getuige van alle kritieke beroepssituaties die zich voordoen. Een unieke gelegenheid om die uit de eerste hand te noteren.

Een LES levert dus niet alleen een werkervaring voor een proefgroep op, het schept ook de gelegenheid voor een analyse van de zaken waar betrokkenen in de nieuwe manieren van werken tegenaan gaan lopen. Je bent dus in staat om te analyseren welke kritieke beroepssituaties zijn opgetreden

en hoe anders die zijn dan in het oude werkproces. Je krijgt daarnaast boven tafel welke competenties nodig zijn om de uitvoering van de nieuwe werkprocessen tot een succes te maken. Dat laatste kunnen de deelnemers vaak heel goed zelf verwoorden. De LES is dus een analyse-interventie waarmee je kunt vaststellen wat je zou moeten leren om het goed te kunnen doen. Het is daarmee te beschouwen als een pilot van de nieuwe manier van werken; van de nieuwe werkprocessen.

Ik houd een warm pleidooi om de vraag wat er nodig is op het gebied van leren en ontwikkelen pas te stellen *nadat* de kritieke beroepssituaties en de benodigde competenties in beeld zijn gebracht. Waarom? Omdat er al voldoende (open en maatwerk) aanbod is dat geënt is op percepties van Het Nieuwe Werken. Juist door deze zuivere onderwijskundige aanpak worden we gevrijwaard van opleidingsaanbod dat de kern van Het Nieuwe Werken niet raakt. Integendeel. Deze onderwijskundige

aanpak wordt een reeks leerinterventies, geënt op het werk en de kritieke situaties die leidinggevenden en medewerkers daarin zullen tegenkomen. Heel concreet, heel praktisch, verlost van alle vaagheid die waart rondom Het Nieuwe Werken en met duurzaam leerrendement. Onze werkomgeving is toch immers onze ideale leeromgeving (Bibo, Derksen, van der Heide, 2011)? ■

#### **literatuur**

- Bibo, L., Derksen, K. & van der Heide, S. (2011). *Leren? Ik werk liever! Werkboek voor performanceverbetering in organisaties*. Utrecht: Performa.
- Christensen, C., Johnson, C.W. & Horn, M.B. (2010). *Disrupting Class, Expanded Edition: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. New York: McGraw-Hill.
- Kurzweil, R. (2005). *The singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. New York: Penguin Group Inc.
- Ning: een platform om sociale website te creëren. <http://www.ning.com/>



**Drs. Evert Pruis werkte als verandermanager en leeradviseur bij Atos-Origin en Shell. Momenteel werkt hij als senior opleidingsadviseur bij EMC voor bedrijfsleven en overheid. Voor meer informatie, zie: <http://www.emcperformance.nl/read/expertise/talent>.**

# column

## + werkvorm



### Het nieuwe leren?

Lang leve het nieuwe werken! Ik was er altijd al van, maar mijn werkgevers wat minder. Die vonden het niet kunnen dat ik na een tweedaagse training uitsliep en om half 11 op kantoor kwam. Maar ze hadden er geen bezwaar tegen dat ik op zondagavond zat voor te bereiden. Nu ik zelfstandig werk, kan ik m'n eigen gang gaan. Dus bel ik met klanten terwijl ik in de uiterwaarden wandel, doe ik 's middags een power nap en check ik mijn mail in de Efteling terwijl man en kinderen wachten voor de Python. Kortom, lang leve het nieuwe werken. Werken wanneer en waar je maar wilt – met internet en mobiele telefoon is iedereen altijd bereikbaar. Geen strakke scheiding meer tussen werk en privé, ik vind het heerlijk. Kunnen we nu ook overstappen op het nieuwe leren? Kunnen we eindelijk stoppen met dat ouderwetse verzamelen in zaaltjes tussen negen uur 's ochtends en vijf uur 's middags? Kunnen we niet eens gaan leren waar en wanneer we willen, afgestemd op onze persoonlijke leerdoelen? Met Skype, Twitter, LinkedIn en e-mail kan er toch veel meer dan vroeger? Noem me ouderwets, maar ik geloof er niet in. Oh, wel voor trainingen die puur gericht zijn op kennisoverdracht. Als ik mag kiezen tussen wegdromen bij zestig slides in een zaaltje of interactieve filmpjes bekijken achter m'n computer, weet ik het wel! Iets cognitief gaan snappen, kan prima achter je eigen computer. Maar communicatietrainingen zijn anders. Daarbij verandert niet alleen je 'weten', maar ook je 'willen' en 'kunnen'. En dan gaat er niets boven de intimiteit van dat zaaltje met die trainer en een groep die eerst spannend en later vertrouwd voelt. Waar je als deelnemer jezelf laat zien en groepsgenoten je vertellen wat wel en niet werkt. Waar je de pijn van de confrontatie voelt, maar ook de steun en het geluk als het lukt! Ik kan me nog mijn eerste training herinneren. Ik oefende met het ruilen van een nieuwe en meteen al kapotte typemachine. Van de observanten kreeg ik te horen dat ik erg lang van stof was waardoor de 'verkoper' afhaakte. Ik kan me nog de schok herinneren die dat gaf: 'Oh, ja dat doe ik!'. Het was oprecht een blinde vlek voor me. Die blinde vlek had ik nooit ontdekt zonder direct contact met mensen. De groep is de beste spiegel die je kunt hebben. Dus misschien ben ik conservatief, maar volgens mij kunnen Twitter, e-mail en LinkedIn bij trainingen niet tippen aan deelnemers van vlees en bloed. Daarom geloof ik erg in het 'oude trainen'. In de intimiteit van dat zaaltje ontdekken mensen wat ze moeten veranderen en zetten ze de eerste stappen op weg daarnaartoe. Maar na de training, ja dan kan wat mij betreft het nieuwe leren beginnen. Kom dan maar op met LinkedIn groepen waar deelnemers hun ervaringen in de praktijk delen, vragen stellen en elkaar steunen. Geef me dan maar e-mail zodat ik als trainer snel kan reageren op praktijkopdrachten en deelnemers van wie ik niets hoor een bemoedigend woord kan mailen. Lang leve Twitter waar deelnemers veertig dagen lang hun goede voornemen bijhouden. Want zo lang duurt het voordat ze echt hun gedrag hebben veranderd. Met sociale media haal je dus veel meer uit die ene dag in dat zaaltje. Je vergroot de impact van een training doordat je leren verandert in een voortdurende activiteit. Deelnemers leren wanneer en waar ze maar kunt, met collega's en trainer binnen handbereik. En het mooie is: hoe meer confrontatie en intimiteit je hebt opgebouwd in dat zaaltje, hoe beter het nieuwe leren werkt. Want door de 140 tekens heen voel je weer die betrokkenheid van toen. En dat geeft veel steun bij zoiets lastigs als het veranderen van je gedrag.

# Twee feedback-uitlokkers

Hoe beter de band die tijdens de training is ontstaan, hoe beter de resultaten van leren op afstand. Open feedback kunnen en durven geven, is een belangrijk middel om zo'n band te kweken. Met de volgende twee oefeningen werk je aan het durven: je verleid deelnemers om het achterste van hun tong te laten zien. De eerste oefening is effectief tussendoor als je het gevoel hebt dat mensen het spannend vinden om feedback te geven. De tweede oefening is een mooi eind aan een trainingsdag.

## Bedenk een dier

1. Laat deelnemers tweetallen vormen. Laat hen in stilte bedenken op welk dier hun maatje lijkt.
2. Laat deelnemers bedenken hoe graag ze hun maatje willen vertellen op welk dier hij lijkt. Laat hen een cijfer geven op een schaal van 1 tot 10.
3. Zet alle cijfers onder elkaar op een flap. De namen hoeven er niet bij.
4. Laat deelnemers bedenken hoe graag ze willen horen welk dier hun maatje bedacht heeft voor hen. Laat weer een cijfer geven op een schaal van 1 tot 10.
5. Zet ook deze cijfers op de flap, in een kolom naast de vorige.
6. Wat valt op? Vrijwel alle deelnemers hebben meer belangstelling voor de mening van hun maatje dan voor hun eigen mening.
7. Wat is de link met feedback? We zijn nieuwsgierig naar de mening van anderen over ons en willen die graag horen. Geef daarom altijd je feedback, ook als je dat spannend of niet de moeite waard vindt.
8. Laat deelnemers in tweetallen uitwisselen welke dieren ze bedacht hebben voor elkaar. Maak een plenair slotronde waarin ieder vertelt welk dier hij cadeau gekregen heeft en hoe dat voor hem is.

## Afronding: kwaliteiten en valkuilen

1. Laat de groep door de zaal lopen. Bij een oneven aantal doe je zelf mee.
2. Als jij een duidelijk signaal geeft, zoekt iedereen een maatje.
3. Vraag de deelnemers om de volgende zin af te maken: 'Wat ik in jou bewonder...'
4. Als dit een afsluiting is van een korte training houd je het bij deze zin. Je rouleert een paar keer zodat deelnemers verschillende kwaliteiten terug krijgen.
5. Zit je halverwege een langer traject? Dan vraag je deelnemers een extra zin te beantwoorden die uitnodigt om valkuilen te benoemen. Bijvoorbeeld: "Wat ik meer van je zou willen zien ..." Of: "Wat me een valkuil van je lijkt ..." Kies een zin die past bij jouw groep. Als je hem te confronterend maakt, durven ze hem niet af te maken.
6. Als er tijd is, laat je alle deelnemers plenair vertellen welke opmerking hen het meest verraste. ■

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





Voor de derde keer het succesvolle congres voor trainers, opleiders, teamcoaches, procesbegeleiders.

## 13 januari 2012: Congres Trends voor Trainers

Thema: It's all about relations

Laat je inspireren, ontmoet je collega's, doe nieuwe ideeën op en ga zelf aan de slag tijdens de workshops.

Met o.a.: Frank Oomkes, Anja van Servellen, Stefan Woudenberg, Anneke Dekkers, Janneke Ploegmakers, Bert van Dijk, Saskia Tjepkema.

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



# Sociale media

BIJ LEREN  
EN  
VERANDEREN  
IN ORGANISATIES

Heb jij ook het idee dat sociale media als Twitter, Ning, Yammer, LinkedIn of Delicious veel kunnen betekenen voor leren en veranderen binnen en tussen organisaties? Doe mee aan één van onze workshops, leertrajecten of webinars!



Ons aanbod voor 2011/2012:

- Workshop 'sociale media voor facilitatoren' op 30 september 2011.
- Webinars met internationale experts als Jane Hart en Nancy White.
- Inspiratiesessies over eigen professionalisering, faciliteren van online communities, sociale media bij grote events en ontdekken van nieuwe tools.
- Leergang 'sociale media bij leren en veranderen in organisaties', startend online

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

Simon Koolwijk tel 0610624575 - Joitske Hulsebosch tel 0644730093 - Sibrenne Wagenaar tel 0623692942

■ Bert Slagmolen

# High Reliability Organizing in de praktijk

Zwetend en met een rood hoofd kwam hij binnen. Blauwe overall met vlekken. Zo van de machines, olieleidingen en drukvaten in de rust van de vergaderruimte. Er liep iemand naast hem. Aan zijn kleding te zien een ploegleider of opzichter. Rustiger en met een glimlach op zijn lippen. De meeste deelnemers aan de bijeenkomst waren al binnen. Zij hadden allemaal een kantoorfunctie; leverancier, projectleider, directeur, werkvoorbereider, veiligheidsdeskundige of inkoper. Er werden handen geschud en er werd zachtjes gefluisterd. We waren enkele minuten later compleet en alle 35 deelnemers namen plaats in de kring. Wat zou deze dag gaan brengen?

## Leren in het hier en nu – de *staff ride*

“Vandaag gaan we een *staff ride* doen”, opende de gespreksleider. “Jullie hebben allemaal in de uitnodiging kunnen lezen wat dat inhoudt. Toch geef ik nog even een korte samenvatting om te kijken of er nog vragen zijn. OK? We willen deze dag een zeer vervelend incident met elkaar reconstrueren en grondig uitzoeken. Een klemkoppeling in een hogedrukleiding was losgeschoten. Olie spoot met grote druk de machineruimte in. Gelukkig was er niemand op dat moment in de buurt, anders waren de gevolgen zeer



ernstig geweest. We zijn zeer geschrokken. Niet alleen van het incident, maar ook van het feit dat we er in de analyse later geen vinger achter hebben kunnen krijgen wát precies tot dit incident geleid heeft. Als we dat niet weten, kan ons morgen zomaar weer een onverwachte calamiteit overkomen. Dat is zorgwekkend". Niemand had behoefte om dit tegen te spreken, maar je voelde de gelatenheid bij sommigen: "Gaan we dat vandaag dan wel begrijpen?"

In een *staff ride* klim je bijna letterlijk op je paard en ga je met je collega's het gebied inspecteren waar de gebeurtenis heeft plaatsgevonden. Je beperkt je niet tot de verhalen en reconstructies achteraf. Je zoekt de mensen op in hun natuurlijke werkomgeving en met de emoties die daar bij horen. In een dergelijke setting hopen we de 'echte verhalen' te horen. Je krijgt daarmee een veel rijker beeld van ieders context en de ogenschijnlijke details die we vaak geneigd zijn te negeren.

Op de opening volgde een korte introductieronde. De man in de blauwe overall was de man die de laatste handelingen met de klemkoppeling had verricht. Hij had de moer aangedraaid en had daarna het werk afgetekend. Zichtbaar geëmotioneerd vertelde hij dat hij de laatste nachten niet geslapen had en een collega had gevraagd hem te vergezellen en erg tegen de bijeenkomst opzag. Het was hem duidelijk dat we niet naar een schuldige zouden zoeken, maar toch voelde hij dat iedereen zou kunnen zeggen dat hij de fatale misser had gemaakt. "Nee, wees gerust", was ons antwoord, "Het gaat niet om de individuele misser, maar om het collectieve onvermogen om risico's tijdig te delen. We willen weten hoe verstandige mensen met elkaar domme processen organiseren". Een zekere opluchting ging door de kring.

### High Reliability Organizing (HRO)

Bovenstaande scène is uit het echte leven gegrepen. In de laatste paragraaf zullen we het verloop van deze dag verder samenvatten en, vanzelfsprekend, aangeven wat het opgeleverd heeft. Allereerst een toelichting op het methodisch kader dat onder interventies als de *staff ride* ligt.

HRO is het etiket dat onderzoekers in de jaren '80 plakten op organisaties die, ondanks de moeilijke omstandigheden waarin het werk verricht moet worden en ondanks de onvoorspelbaarheden in de omgeving, vrijwel geen fouten maken. Ze presteren bovengemiddeld en houden dat jaar in jaar uit vol. Daar is en wordt nog steeds veel onderzoek naar verricht. HRO is daarmee ook het etiket voor een divers samengestelde *body of knowledge* over de principes die aan dergelijke hoog presterende organisaties ten grondslag liggen. Meerdere disciplines komen onder de HRO-vlag bij elkaar en er zijn meerdere merknamen die in de markt bekend zijn en die delen van de HRO lading dekken: Toyota Production System, Human Performance Improvement, Six Sigma, Just Culture, Lean en meer. Het is niet doenlijk deze merken op hun HRO gehalte te toetsen. Er zijn immers veel varianten. Bovendien krijgt een methode of instrument pas betekenis in de handen van de gebruiker. We richten ons daarom op organiseerprincipes die HRO's karakteristieke interactieprocessen ondersteunen en versterken. De lezer kan daarmee zelf toetsen of zijn of haar methodisch repertoire iets met HRO van doen heeft.

Weick en Sutcliffe hebben, begin 2000, vijf, wat zij noemen, *hallmarks* van *high reliability organizing* geformuleerd. Een belangrijk startpunt van hun onderzoek is de mate waarin organisaties in staat zijn met onverwachte gebeurtenissen om te gaan. De redenering daarachter is dat incidenten of mislukkingen

een indicator zijn voor slecht presteren en voor onbetrouwbaarheid of onveiligheid. Des te beter mensen in staat zijn met elkaar risico's te onderkennen, zwakke signalen te herkennen, de gevolgen van slecht presteren te erkennen én direct te reageren op het onverwachte, des te betrouwbaarder of veiliger kun je presteren.

Vanuit een organiseer- of interactieperspectief zijn deze kwaliteiten vooral gebaseerd op vijf organiseerregels of *hallmarks*:

1. Vooral met elkaar gefocust zijn op fouten en afwijkingen; van het onverwachte kun je het meeste leren.
2. Weerstand tegen simplificeren; doe een gebeurtenis niet af met een doodoener maar gebruik het om elkaar scherp te houden.
3. Betrokken zijn op het operationele proces;

wat draagt jouw handelen bij aan het primaire proces.

4. Investeren in veerkracht; laat je je door de regels sturen of pas je regels toe om betrouwbaar en veilig met elkaar te werken.
5. Respect voor expertise; geef de best geïnformeerde mensen verantwoordelijkheid om te beslissen.

### **De ontwikkeling van *Mindful Organizing***

Zoals gezegd is HRO een lappendeken van perspectieven op hoog betrouwbaar of hoog presterend organiseren. De vijf genoemde organiseerprincipes richten zich vooral op de dagelijkse praktijk van interacties tussen mensen. Het richt zich niet op de individuele kwaliteiten van mensen, waarvan we vaak veronderstellen dat die met elkaar het



'gewenste gedrag gaan vertonen' noch op abstracte constructies die het idee van 'de organisatie' in stand moeten houden. De *hallmarks* zoomen in op de micromomenten waarin mensen iets wel of niet zien, een afwijking wel of niet accepteren, met elkaar iets willen uitzoeken of willen bekennen dat het ze inmiddels geen zier interesseert of de klant nu wel of niet goed geholpen wordt. We kijken vooral naar de interacties tussen mensen. Naar de wijze waarop in het hier en nu meer reflectief, alert, vasthoudend en meer collectief georganiseerd kan worden. We noemen dit Mindful Organizing of Collective Mindfulness. Collective Mindfulness produceert een HRO: een organisatie met het vermogen om als groep of keten van samenwerkende partijen in *real time* een gezamenlijk beeld te maken van 'de situatie', wat dat ook moge zijn; de productielijn, het ICT-project, de operatiekamer of het ondersteunen van een werkzoekende, enzovoort.

Met de constatering dat hoge betrouwbaarheid (HRO) gedragen wordt door het vermogen tot mindful organiseren hebben we nog niet de weg er naar toe geformuleerd. Leren van mislukkingen of misverstanden of ruimte geven aan de professionals ter plekke is voor veel organisaties geen vanzelfsprekendheid. Er zijn per situatie specifieke condities om het werken aan *Collective Mindful organiseren* mogelijk te maken. Als we deze onder een paar algemene labels samenvatten komen we op de volgende vier gebieden: [1] *geïnformeerde cultuur* (kunnen en willen mensen uit zichzelf de ander informeren of mag er doorgevraagd worden), [2] *betrokken relaties* (hecht de organisatie waarde aan onderlinge relaties en aan professionele betrokkenheid op elkaars functioneren), [3] *gedeelde waarden* (zijn management en medewerkers het voldoende eens over bijvoorbeeld de uitdagingen waar de organisatie voor staat en is er ruimte om daar over van mening te verschillen) en [4] *ruimte voor*

*variëren* (stimuleert de organisatie voldoende het oefenen met onverwachte situaties of het hardop denken c.q. testen van alternatieve werkwijzen). Deze vier condities kunnen we overigens ook als negatieve condities formuleren. Bijvoorbeeld in een organisatie waarin mensen niet van elkaar weten wat ze doen en dat bovendien door de leiding gestimuleerd wordt, kent geen geïnformeerde cultuur.

### De staff ride

Vanuit een interventiekundig perspectief is Mindful Organiseren zeer gebaat bij een aanpak die in de praktijk demonstreert hoe dergelijk organiseren er concreet uitziet. Dat is een bijna paradoxale opgave. Hoe kan ik mijn veranderingsproces zodanig organiseren dat ik in de praktijk meer mindful leer organiseren, wat deels haaks staat op onze bestaande praktijk van werken? Baron Von Münchhausen had het er ook al over. In mijn adviespraktijk is dit een van de grootste uitdagingen. Mensen interpreteren de organiseerregels en condities vanuit hun bestaande cultuur en recepten voor *sense making*. Concrete, niet te ontkennen en voor iedereen waarneembare problemen zijn cruciale ankerpunten om deze paradox te overwinnen. De staff ride is daarin een van de methodische hulpmiddelen.

In de meest uitgebreide variant van de staff ride belicht je de problematische gebeurtenis vanuit verschillende perspectieven en gaan de deelnemers ook daadwerkelijk naar de plek waar de dragers van een perspectief zich ten tijde van de gebeurtenis bevonden. Bij een bijna fatale brand in een computerruimte zijn we bijvoorbeeld met een breed samengestelde groep onderzoekers gedurende een halve dag op vier verschillende plaatsen de betrokkenen gaan interviewen: de man in de computerruimte, de mensen die het alarm signaal als eerste hoorden, de manager in zijn kantoor een eindje verderop en de groep die de

werkzaamheden in de computerruimte hadden voorbereid. De groep onderzoekers, iedereen kan overigens in een staff ride een onderzoeker zijn, verdeelt zich over deze vier plekken en rouleert vervolgens elk half uur tot heel uur van de ene plek naar de volgende. Iedere groep maakt een reconstructie maar start op een verschillend punt – er ontvouwen zich daarmee vier verschillende verhaallijnen. De mensen die bevestigd worden ontmoeten vier verschillende onderzoeksgroepjes die meestal met geheel verschillende vragen en hypothesen komen. Hetgeen bij hen weer andere stukjes geheugen, emotie en verklaring activeert.

### ***Hoe kunnen we de staff ride in het licht van het voorgaande het beste duiden?***

Niet alleen inhoud → relatie plus inhoud → Welke werkelijkheden worden in welke coalities geconstrueerd en welke plausibele verklaring worden daarbij ingezet?

Niet alleen verklaren → betrokkenheid plus verklaren → Welke drijfveren en motieven sturen mensen om te achterhalen wat er is gebeurd. Wat zijn daarvan de mogelijke consequenties?

Niet alleen de feiten → de context waarin de feiten de feiten zijn → Welke 'afwijkingen of risico's' zijn gewoon voor de mensen die met de gebeurtenis geconfronteerd werden?

Niet alleen resultaat → resultaat plus volgende stap → Wat voor consequenties trekken mensen persoonlijk en met elkaar, uit hetgeen ze in de staff ride ontdekken?

Staff rides zijn er overigens in vele soorten en maten. De scène waarmee dit artikel startte komt uit een eendaagse staff ride bij een groot productiebedrijf. Omdat we een zeer

## Denkvermogen zit niet tussen de oren maar tussen de hoofden

heterogene onderzoeksgroep hadden en de betrokken organisaties geografisch gezien ver uit elkaar lagen, hebben we de 'plekken waarin de interpretaties geconstrueerd werden' in één ruimte bij elkaar gebracht. We organiseerden de mensen rond vier tafels: een plek voor de monteurs, voor de werkvoorbereiding, voor de leverancier en voor de project manager. De onderzoekers maakte langs deze vier tafels hun carrousel. Vanzelfsprekend is het programma zélf veel uitgebreider. Het is bijvoorbeeld erg belangrijk om mensen eerste te trainen in het kwalitatief interviewen om te voorkomen dat ze tijdens de gesprekken direct naar conclusies trekken.

Hoe ging het verder met de blauwe overall en de anderen?

In de loop van de dag werd de ene na de andere 'ontdekking' gedaan. Parallel aan het project waarin de klemkoppeling een rol speelde, bleken nog twee andere projecten gelopen te hebben, waardoor machines eerder uit elkaar gehaald waren. De leverancier had voor de zekerheid meerdere soorten klemkoppelingen geleverd, omdat hij ook niet precies wist wat de bedoeling was. De werkvoorbereider ging er van uit dat iedereen dat wel wist en dat de monteur de handleiding had. De monteur vond het niet vreemd dat er na de montage nog materiaal over was. Dat kwam wel vaker voor. Verbijstering alom! Men was op belangrijke punten onbekend met elkaars leefwereld. Sterker nog, velen

waren er tot dan toe van overtuigd dat dat niet relevant was. Er waren immers 'glasheldere' procedures.

Ter plekke werden afspraken gemaakt om zaken anders te doen. Ter plekke ontdekte men dat alleen in betrokken relaties mensen wat verder nadenken dan hun eigen aandeel in het proces.

*Denkvermogen zit niet tussen de oren maar tussen de hoofden.*

#### Literatuur

- Van Dalen, B., Slagmolen, G. en Taen, R. 2009. Mindful Organiseren. Nijmegen: Apollo13.
- Regtering, H., Dekkers, H. en Slagmolen, G. 2008. Cultuurmakers. Management en Organisatie, 3/4, 317-331. Deventer: Kluwer.
- Slagmolen, G. en Los, J. 2009. Treinverkeersleiding in beweging, een casus over cultuurverrijking. In Van Es, R., Boonstra, J. and Tours, H. (Eds.), Management en Organisatie, 3, 60-71. Deventer: Kluwer.
- Slagmolen, G., Calderon, R., Lewis, J. and Van Stralen, D. 2008. High Performance Organizing and Patient Safety – lessons from a sub-acute pediatric nursing home. In Proceedings 2008 NPSF Annual Patient Safety Congress. Nashville.
- Slagmolen, G. 2004. ICT en het gekluisterde denken, een methodische strategie voor de waardering van narratieven over ICT. Amsterdam: Dutch University Press.
- Weick, K.E. en Sutcliffe, K.M. 2007. Managing the unexpected, resilient performance in an age of uncertainty, second edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. 1995. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage.



***Dr. ir. Bert Slagmolen is partner en adviseur bij Apollo13 Consult. Hij heeft een ruime ervaring met het invoeren van nieuwe organiseerprocessen in organisaties die met meer veerkracht willen presteren en een hoger niveau van betrouwbaarheid of veiligheid ambiëren. De focus ligt daarbij op gedrag en interactie. [www.A13c.nl](http://www.A13c.nl) – Op 15 en 16 november 2011 vindt de eerste conferentie plaats over HRO en Mindful Organizing.***

dinsdag 29 november 2011 | triavium nijmegen

jaarcongres met expositie

# hrm & het onderwijs

Het jaarcongres voor HR-professionals werkzaam in de onderwijssector, van primair onderwijs (PO) tot voortgezet onderwijs (VO) en van beroepsonderwijs (MBO) tot hoger beroepsonderwijs (HBO) en wetenschappelijk onderwijs (WO).

## Wij bieden u:

- een uniek HRM congres voor de onderwijssector met de laatste P&O-ontwikkelingen en trends
- de mogelijkheid ervaringen te delen en te discussiëren met HR-collega's binnen úw branche
- verfrissende visies van diverse HR-directeuren en managers
- een sterk inhoudelijk programma met keynote sprekers, praktijkcases en interactieve workshops

**Bezoek het congres met 3 personen voor slechts € 195,-\***

Geniet als abonnee van **Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties** € 100,- korting op de deelnameprijs van € 295,- (\*non-profit).

**Neem gratis twee collega's mee!**

Schrijf in via: [www.hrmenhetonderwijs.nl](http://www.hrmenhetonderwijs.nl)

**Uw mailcode: KRT-HO-MATOO**



jaarcongres met expositie

# hrm & het onderwijs

- **Interesse als participant?**

Neem contact op met

**ckcseminars**

Nicole Slats

040-2146206

of stuur een e-mail naar

[nicole@ckc-seminars.nl](mailto:nicole@ckc-seminars.nl)

partners

**driessen**  
HRM – Payroll



sponsors: **Bardo Competent BV** | **Human Capital Group** | **NiMe - Nederlands Instituut voor Masters in Educatie**

**OSG** | **Raet bv** | **Randstad/P-flex** | **UNIT4** | exposant: **APS**

Bekend op: 29-07-2011

**Er is slechts een beperkt aantal plaatsen beschikbaar! Elke 2e en 3e persoon neemt GRATIS deel.**  
Meld u nu aan via [www.hrmenhetonderwijs.nl](http://www.hrmenhetonderwijs.nl)



■ Tim Lansink

Een nieuw model voor het maken van motiverende e-learning

# De E-module Driehoek

**De e-learning module is niet meer weg te denken uit het huidige aanbod van leeractiviteiten. Hoewel e-learning niet heel nieuw meer is, zijn er nog weinig didactische modellen voor ontwikkeld. Sterker nog; bij het ontwikkelen van e-learning modules is de didactiek nog vaak een ondergeschoven kindje. De e-module driehoek is een nieuw didactisch model dat houvast biedt bij het ontwikkelen van motiverende en stimulerende e-learning modules.**

Steeds meer organisaties gaan over op e-learning in de vorm van e-learning modules. De ontwikkeling van deze modules is niet meer alleen het terrein van gespecialiseerde bedrijven. Organisaties ontwikkelen ze steeds vaker in eigen huis. Hoewel organisaties de inhoudelijke kennis in huis hebben, is de didactische kennis niet of nauwelijks aanwezig, terwijl dit noodzakelijk is voor een succesvolle implementatie van e-learning (Govindasamy, 2001). Gelukkig bestaan er al veel e-learning modellen (Siemens, 2002) die hen kunnen helpen bij het ontwikkelen

van het hele ontwikkelproces. Wat deze modellen niet bieden is een didactische blauwdruk voor de module zelf. Er zijn echter nog weinig didactische modellen speciaal gericht op e-learning (modules). De middelen die er zijn, bijvoorbeeld het 4C/ID model; van Merriënboer, Clark en De Croock (2002), omvatten meer dan alleen modules en zijn daardoor complex en lastig te implementeren. In dit artikel presenteer ik de e-module driehoek, een nieuw didactisch model waarmee eenvoudig e-learning modules ontwikkeld kunnen worden, die erop gericht zijn de lerende vanuit zijn eigen leerstijl te motiveren. Ik heb dit model ontwikkeld aan de hand van een literatuurstudie en toegepast in de praktijk.

### Waarom een didactisch model?

Een leermiddel (training, boek, e-learning module) ontwikkelen zonder een didactisch model is als een cake bakken zonder vorm. Het kan misschien wel, maar het biedt weinig houvast tijdens het maken en het eindresultaat heeft weinig structuur en vorm. Een didactisch model biedt de ontwikkelaar houvast om iets te maken met een duidelijke structuur. Door deze structuur wordt de lerende geholpen bij zijn leerproces. Onderzoek (Kaninen, 2008) geeft aan dat een duidelijke structuur en een consistent gebruik ervan over verschillende modules heen, belangrijk is voor de toegankelijkheid ervan.

### E-learning

De module is maar één specifiek leermiddel in het brede scala dat e-learning tegenwoordig biedt, maar wel één van de meest bekende. De e-learning module wordt ook vaak gebruikt in zogenaamde *blended learning* trajecten, waarbij de op kennis gerichte leerdoelen veelal via e-learning modules behaald worden, en vaardigheden- en attitudedoelen via een training.

Eén van de grootste uitdagingen van het ontwikkelen van e-learning modules is motivatie (Kumarawadu, z.d.). Hoe houd je iemand die alleen achter zijn computer zit, betrokken en gemotiveerd? Sommigen zullen uit zichzelf al gemotiveerd zijn om te leren, maar anderen hebben wellicht weerstand. Dit kan voortkomen uit onzekerheid (Kan ik het wel?), maar ook doordat iemand het nut ergens niet van inziet (Waarom moet ik dit?). We hebben dus een model nodig dat erop gericht is e-learning te ontwikkelen die al deze mensen motiveert en stimuleert.

Naast motiveren van verschillende mensen is optimale zelfcontrole erg belangrijk voor e-learning en dus een uitgangspunt voor mijn model. Het blijkt dat een lerende zelf moet kunnen bepalen waar hij op welk moment heen gaat (Dron, 2007). Rigide leerprocessen werken demotiverend.

### Leerstijlen

Je kan de lerende motiveren en stimuleren door rekening te houden met zijn manier van leren. Over de zogenaamde leerstijl van lerenden is al veel geschreven. Volgens een onderzoek van Coffield, Moseley, Hall en Ecclestone (2004) zijn er echter maar weinig leerstijl-modellen bewezen. Volgens dit onderzoek is Vermunt's model (Vermunt, 1992) één van de weinigen met goede theoretische basis en gericht op de motivatie en strategie van de lerende. Vermunt heeft, na een onderzoek onder HBO studenten, een viertal leerstijlen bepaald:

- **De reproductiegerichte stijl.** De lerende die deze stijl gebruikt, wil graag weten wat hij moet leren om de toets te halen. Deze lerende 'stamp' graag en is gericht op de eindtoets. De kernvraag is: *Wat moet ik leren?*
- **De betekenisgerichte stijl.** Degene die deze stijl hanteert, leert vanuit persoonlijke interesse. Deze

lerende legt makkelijk verbanden en kan vaak sneller leren.

De kernvraag is: *Waarom moet ik dit leren?*

- **De toepassingsgerichte stijl.**

De leerling richt zich bij deze stijl vooral op de toepassing van de leerstof. Hij wil weten hoe de leerstof relevant is voor de praktijk en heeft vooral behoefte aan concrete informatie en voorbeelden. Het leren is vooral beroepsgericht.

De kernvraag hierbij is: *Waar kan ik dit voor gebruiken?*

- **De ongerichte stijl**

Deze lerende weet niet hoe hij de leerstof kan benaderen. Hij is vaak stuurloos en laat zich ook niet sturen. Hij is eigenlijk niet tot zelfstandig studeren in staat.

In tegenstelling tot veel andere modellen, geeft hij aan dat iemand verschillende 'leerstijlen' kan hanteren bij verschillende onderwerpen, afhankelijk van zijn intrinsieke motivatie voor het onderwerp.

Waarom is dit model van Vermunt zo geschikt voor e-learning? Vermunt's onderzoek was gericht op het leren vanuit een boek voor een toets. Dit leren heeft veel overeenkomsten met e-learning (met modules). Bij beide vormen van leren:

- doet de lerende het alleen.
- is intrinsieke motivatie dus belangrijk.
- kan de lerende op verschillende plekken leren.
- kan de lerende zijn leertempo zelf bepalen.
- gaat het om het aanleren van kennis.

Gelukkelijk zijn er voldoende verschillen, anders zou men in plaats van e-learning net zo goed een boek kunnen nemen. E-learning heeft uiteraard veel voordelen ten opzichte van een papieren boek. Zo kan je

bijvoorbeeld gebruik maken van beeld, geluid en interactiviteit. Daarnaast kan je de inhoud makkelijker en sneller up-to-date houden. De overeenkomsten zijn echter zo duidelijk van aard, dat ik de leerstijlen van Vermunt als uitgangspunt heb gebruikt voor mijn model. Hoe zijn deze leerstijlen nu naar e-learning vertaald?

### Zelfcontrole

In mijn model heb ik een drietal ingangen gedefinieerd op basis van de drie belangrijkste leerstijlen van Vermunt. Een ingang is een punt in de module waar de cursist kan beginnen. Door elke ingang voor elke cursist aan te bieden, heeft hij zelf controle over zijn leerproces

De eerste ingang is een casus. De toepassingsgerichte leerstijl wil eerst weten waarvoor hij of zij dit nodig heeft. Een casus uit de eigen praktijk laat zien wanneer de te leren kennis nodig is.

De tweede ingang is de theorie. De betekenisgerichte leerstijl wil meteen verbindingen leggen met (andere) theorie. Overigens bedoel ik met theorie niet alleen droge leesteksten. Ook met beeld en geluid kan theorie uitgelegd worden.

De derde ingang is een toets. De reproductiegerichte leerstijl kan op deze manier precies weten wat hij nodig heeft om de toets te kunnen halen.

### Verbindingen

Met alleen een ingang ben je er nog niet. De lerende is 'binnen'. Dat is al heel belangrijk, maar hoe gaat hij verder? Via de casus komt hij er achter wat hij nodig heeft. Het is daarom belangrijk dat hij via de casus wordt doorgestuurd naar relevante theorie. Hetzelfde geldt voor de toets. Na de toets wil hij worden

doorgeleid naar de theorie die hij nog nodig heeft. Na de theorie wil hij graag gaan oefenen of een casus doen. Belangrijk hierbij is dat de verbinding heel precies is. De lerende wordt door de ingang gemotiveerd tot specifieke kennis. Als bijvoorbeeld een verpleegkundige net een casus over een infuus heeft bestudeerd, wil ze graag weten hoe je de dosering berekent. Je moet haar dan niet doorsturen naar verpleegkundig rekenen, maar naar infuusdosering. De verbindingen spelen dus een belangrijke rol om de opgebouwde motivatie en focus vast te houden.

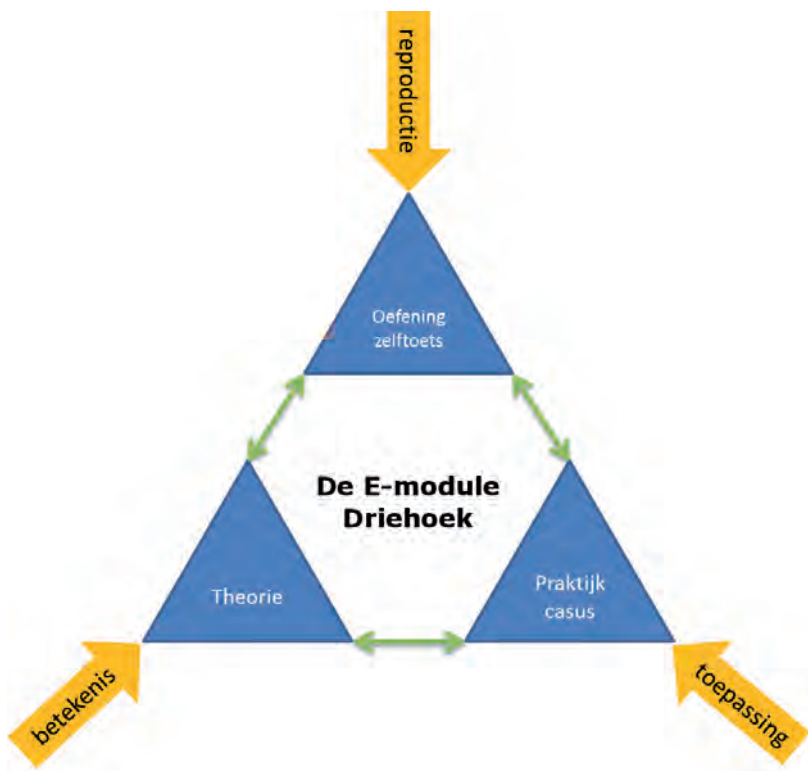
### De driehoek

De ingangen vormen samen met de verbindingen de e-module driehoek (Figuur

1). Elke leerstijl heeft dus zijn eigen ingang. Zo kan de lerende via de verbindingen zelf de weg verder kiezen.

Zo zal iemand met een reproductiegerichte leerstijl precies willen weten wat hij moet leren om de toets te kunnen halen. Deze leerstijl is wel effectief om de toets te halen, maar minder effectief om de kennis te behouden en toe te passen. In dit model wordt de lerende, via feedback op de gemaakte fouten, verleid om de theorie te lezen of een casus te bestuderen.

De persoon met een toepassingsgerichte leerstijl zal juist eerst een casus willen zien, waarin de te leren stof toegepast kan worden.



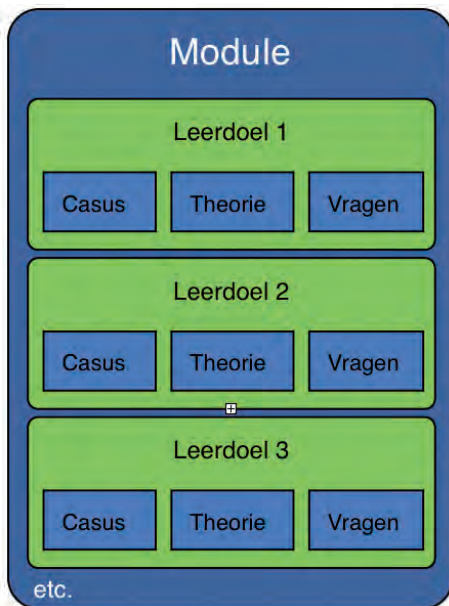
Figuur 1. De E-module Driehoek

Hij heeft dan meteen antwoord op zijn vraag: "Waar kan ik het voor gebruiken?" Als hij het antwoord niet weet, zal hij daarom veel eerder gemotiveerd zijn om de kennis uit de theorie te halen. Hij ziet immers dat hij het in de praktijk nodig kan hebben.

De mensen met een betekenisgerichte leerstijl kunnen vaak goed leren. Hun valkuil is echter dat ze te theoretisch blijven en moeite hebben met de toepassing. Door ze vanuit de theorie naar een casus te verwijzen worden ze daarbij geholpen.

### De praktijk

Een theoretisch model is leuk, maar hoe wordt de e-module driehoek nu in de praktijk toegepast? Bij het ontwikkelen van een leermiddel is het belangrijk om te beginnen met de leerdoelen. In mijn model wordt per leerdoel de driehoek geheel ontwikkeld.



Figuur 2. Een module-indeling volgens de e-module driehoek

Dat wil zeggen dat elk leerdoel in principe zijn eigen theorie, oefen(toets)vragen en casus heeft. Op deze manier krijg je goede verbindingen, zodat de focus van de lerende behouden blijft. In figuur 2 wordt dit schematisch weergegeven.

Sommige leerdoelen zijn zo klein en liggen thematisch gezien zo dicht bij elkaar, dat deze geclusterd kunnen worden.

Het model biedt op deze manier meteen een goede test voor de opgestelde leerdoelen. Als er geen (toets)vraag bedacht wordt, is het leerdoel dan wel goed meetbaar? Als het bedenken van een casus moeizaam gaat, heeft de lerende deze kennis dan wel in de praktijk nodig?

### De Zorgboog

De e-module driehoek is voor het eerst toegepast bij de Zorgboog in Bakel. Deze zorginstelling heeft een nieuw leerplatform (De Leerboog) geïntroduceerd met de e-module driehoek als didactische basis. Bij de Zorgboog ontwikkelt men zelf de modules. Het model geeft de contentontwikkelaars (docenten en inhoudsdeskundigen) houvast om van alle modules een consistent en gelijkvormig geheel te maken. Daarbij gaat het ontwikkelproces sneller, omdat men een vast stramien volgt en minder hoeft na te denken over de structuur.

Het model is uiteraard niet alleen goed voor de ontwikkelaars, maar ook voor lerenden. De medewerkers van De Zorgboog zijn zeer divers. Kirsten Godding, hoofd opleidingen, zegt: "De Zorgboog heeft een bont gezelschap aan medewerkers. Door toepassing van dit model kan iedereen op zijn eigen manier leren. Dit motiveert onze medewerkers om met het leermateriaal aan de slag te gaan." Door de toepassing van het model wordt bij een groot gedeelte van de medewerkers de weerstand (tegen leren met de computer) vermindert.

Uit evaluaties onder de medewerkers blijkt dat 85% de manier waarop de stof wordt aangeboden hen aanspreekt, terwijl een relatief groot gedeelte van de medewerkers nooit met computers werkt (thuis of op het werk).

Hieruit blijkt dat de e-module driehoek een model is wat in de praktijk goed toe te passen is en dat de lerende stimuleert om de gevraagde kennis te verwerven. ■

### Literatuur

- Coffield, F., Moseley, D., Hall, E. and Ecclestone, K. (2004). *Should we use learning styles*. Learning and Skills Research Centre. Verkregen op 9 mei 2010 van <http://www.lsda.org.uk/files/PDF/1540.pdf>.
- Dron, J. (2007). *Control and Constraint in E-Learning - Choosing When to Choose*. Londen: Idea Group Publishing.
- Govindasamy, T. (2001). *Successful implementation of e-Learning Pedagogical considerations*. Internet and Higher Education, 4 (3-4), pp. 287-299.
- Kanninen, E. (2008). *Learning styles and e-learning*. Master Thesis, Tampere University of Technology, Tampere. Verkregen op 4 juni 2011 van <http://hlab.ee.tut.fi/video/bme/evicab/astore/delivera/wp4style.pdf>.
- Kumarawadu, P. (z.d.). *Motivation of online learners: Review of practices and emerging trends*. Sri Lanka Institute of Information Technology. Verkregen op 4 juni 2011 van <http://www2.uca.es/orgobierno/ordenacion/formacion/docs/jifpev5-doc5.pdf>.
- Van Merriënboer, J. J. G., Clark, R. E., & de Croock, M. B. M. (2002). *Blueprints for complex learning: The 4C/ID-model*. Educational Technology, Research and Development, 50(2), 39-64.
- Siemens, G. (2002) *Instructional Design in E-learning*. Verkregen op 4 juni 2011 van <http://www.elearnspace.org/Articles/InstructionalDesign.htm>.
- Vermunt, J. (1992). *Leerstijlen en sturen van leerprocessen in het hoger onderwijs*. Amsterdam: Swets & Zeitling.



**Tim Lansink onafhankelijk en zelfstandig consultant. Hij adviseert en begeleidt, organisaties bij het implementeren van e-learning. Zijn motto is: "Denk vanuit de mens, niet vanuit de materie".**  
[www.usemymind.nl](http://www.usemymind.nl)



■ Monique Jordense en Suzanne Verdonschot

# Van trends naar toekomst...

## Onderzoek naar verschuivingen en actuele thema's in het HRD-vakgebied van 2000 tot 2010

'Wat vandaag speelt en opkomend is, geeft een beeld van een richting of trend die zich in de toekomst ontvouwt'.

Volgens Kessels en Poell [1] maakt het domein van opleiden en leren in organisaties aan het begin van de 21e eeuw een krachtige ontwikkeling door. Een onderzoek naar trends op het gebied van leren binnen arbeidsorganisaties (HRD) is daarom

relevant. Daarmee krijgen we grip op wat er met ons vak gebeurt. Kessels [2] gaat in 2009 al in op het belang van onderzoek naar trends binnen HRD; voor de kennis van het vak is beschouwing op vragen rondom HRD de moeite waard om op een integer gedocumenteerde wijze antwoorden te zoeken op vragen door terug te blikken en stil te staan bij thema's, onderzoeken en kritieken die de afgelopen jaren hebben gespeeld. Van daar uit is het inspirerend om vooruit te kijken naar wat er in de toekomst mogelijk is. Eerder, in 2000, deden Kieft en Nijhof [3] al onderzoek naar de trends in HRD. Daarna

is in Nederland echter weinig onderzoek gedaan naar de trends die spelen binnen het vakgebied van HRD. Terwijl volgens Ruona e.a.[4] het begrijpen van toenemende trends en indicatoren van vandaag helpen proactief te denken over potentiële toekomstontwikkelingen en mogelijkheden bieden om hierop te anticiperen. Dit artikel beschrijft de bevindingen van een onderzoek dat in kaart bracht hoe het werk van HRD-ers de afgelopen tien jaar is veranderd en hoe de concepten, modellen en theorieën in die periode veranderd zijn. In het onderzoek is een uitgebreide documentstudie gedaan en aanvullende diepte-interviews. Er zijn zeven trends gevonden, die elk een verschuiving weergeven. Daarnaast zijn zes thema's ontdekt die mogelijk in de nabije toekomst belangrijker zullen worden.

### **Zeven trends, hoe was het toen, hoe is het nu?**

In dit onderzoek is er gekeken naar de verandering van projecten en werk van HRD'ers van 10 jaar geleden tot nu én naar de veranderingen in de concepten, modellen en theorieën in diezelfde periode. Er zijn zeven trends gevonden, allemaal geformuleerd in termen van : 'van...naar...'. Hieronder staan ze op een rij. De eerste drie trends gaan over de rol van de HRD'er. De laatste vier gaan over verandering in theorieën, concepten en modellen die centraal staan in het werk. We schetsen ze met opzet een beetje 'zwart-wit' om de verschuiving helder te krijgen.

### ***Van een spin zonder web naar een spin centraal in het web***

De context wordt steeds belangrijker in het werk van een HRD'er. Waar de HRD'er zich vroeger bezighield met het aanbieden van op zichzelf staande opleidingen aan medewerkers in een organisatie, zijn ze zich nu meer bewust van de omgeving. Ze geven 'leren' organisatiebewust een plek in de organisatie.

### **Onderzoeksaanpak**

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de FCE, Stichting Opleidingskunde. Deze stichting verzorgt al 27 jaar leertrajecten voor professionals in het vak van HRD en heeft een uitgebreid alumni-netwerk, dat we konden bevragen. Alleen al aan de namen van de opleidingen is te zien dat er iets veranderd is in ons vak. De leergang Opleidingskunde is begin jaren 90 leergang 'Corporate Learning' gaan heten. Om geen tunnelvisie te krijgen is ook algemene vakliteratuur onderzocht en zijn ook publicaties en activiteiten van de vakvereniging NVO2 betrokken. De volgende methodes werden gebruikt om meer zicht te krijgen op de ontwikkelingen in ons vak:

- Screening van 141 portfolio's uit de jaren 2000-2010 van oud-deelnemers aan de leergang 'Corporate Learning'. Doel was na te gaan hoe de onderwerpen en functienamen van deelnemers aan deze leergang de afgelopen 10 jaar verschoven zijn.
- Interviews met 5 oud-deelnemers aan de leergang 'Corporate Learning' en met 5 examinatoren. Daarnaast interviews met 3 experts op het gebied van leren en ontwikkelen in organisaties. Doel was hen diepgaand te bevragen om verschuivingen in hun werk en functie op te sporen.
- Screening van onderwerpen van het vakblad van HRD-vakvereniging NVO2, en van de onderwerpen van de NVO2-studiedagen de afgelopen 10 jaar.

Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksaanpak en de opbrengsten per methode verwijzen we naar Jordense [5].

Een HRD'er is steeds meer een verbinder die een interventie voor een probleem inzet in een organisatie. En is daarmee in de loop der jaren steeds meer een businesspartner geworden. Het gaat er voor een HRD'er om op te sporen wat urgente vragen in een organisatie zijn en die als uitgangspunt te nemen voor het leren binnen die organisatie. Van daaruit moet een verbinding gemaakt worden tussen de persoonlijke ambities van medewerkers en het gezamenlijke doel van een organisatie. Een expert zegt hierover: 'De verbinding is belangrijk. De organisatie is uit balans als één van beide teveel centraal staat. Dan haakt er altijd een partij af'. Een andere expert zegt: 'De grootste verandering van het werk van een HRD'er is dat werk anders wordt ingericht. Het werk zelf wordt steeds meer het leren'. Het werk van een HRD'er was tien jaar geleden pragmatischer; voor op zichzelf staande problemen waren handige P&O-instrumenten en trainingen beschikbaar. Een huidige HRD'er moet aan de slag gaan met een vraag die ook daadwerkelijk verankerd is in de organisatie. Er moet draagvlak in de gehele organisatie zijn om aan de slag te gaan met een bepaald vraagstuk. Contextbewust bewegen is hierbij belangrijk.

***Van opleidingsfunctionaris naar leer-en veranderkundige***

Uit het onderzoek blijkt dat de HRD'er in de afgelopen 10 jaar steeds meer betrokken wordt bij en bijdraagt aan organisatieontwikkeling. De focus van HRD'ers lag 10 jaar geleden duidelijk op het opleiden, het trainen van mensen in functies en functiegroepen. Nu is de HRD'er meer en meer (ook) gesprekspartner bij organisatieontwikkeling en organisatieverandering. Kan hij of zij meehelpen de organisatie in beweging te krijgen? De rol is daarmee strategischer dan tien jaar geleden. Een oud-deelnemer zegt hierover: 'het werk was tien jaar geleden meer trainen en opleiden. Het ging om analyseren,

het uitzetten van trajecten en het uitvoeren en inkopen van trajecten. De werkzaamheden zijn de breedte ingegaan. Het gaat veel vaker om procesevaluatie en organisatieverandering'. Een oud-deelnemer geeft aan dat 'je nu als HRD'er bezig bent met het verbinden op alle niveaus' en dat 'je aansluit bij de richting die de organisatie, teams en organisaties op willen'. Er wordt ook getwijfeld over de bagage van de HRD'er bij het werken aan dit soort vraagstukken. Respondenten vragen zich af; 'Is de HRD'er van nu wel bedrijfskundig genoeg? Moet de focus niet veel meer liggen bij het managementperspectief dan bij het onderwijsperspectief? Een HRD'er zou veel meer in abstractere, overstijgende vormen moeten gaan denken!'

***Van inkoper naar professional***

Het werk van de HRD'er is verschoven van inkoper naar professional. Tien jaar geleden was een HRD'er bezig met inkoop van opleidingen en het vaststellen van opleidingsbudgetten. Nu is de HRD'er een professional met een ontwikkelings-gerichte functie, zoals ook al te lezen is in de vorige paragrafen. Volgens een expert is 'een HRD'er steeds meer een strategische facilitator in plaats van een inkoper van opleidingen'.

***Van competentie management naar talentmanagement***

Waar het tien jaar geleden ging om een strategisch opleidingsbeleid waarbij HRD beleidsmatig werd aangestuurd, wordt HRD nu ook sterker geleid vanuit persoonlijke ontwikkeling. HRD sluit veel meer aan bij de werknemers in een organisatie. HRD sluit aan bij talenten van werknemers. Tien jaar geleden werd er geleerd en opgeleid ten dienste van een organisatie. Het was belangrijk dat er aan de competenties van een bepaalde functie werd voldaan. Nu is leren en opleiden veel meer gericht op het individu. Er wordt uitgegaan van passies en

talenten. Een deelnemer omschrijft deze verandering van competentie management naar talent management.

‘Nu wordt er gekeken naar welke kwaliteiten mensen hebben en hoe deze kwaliteiten uitgebouwd kunnen worden in plaats van dat we het schaap met vijf poten proberen te creëren. Het gaat nu om het uitbouwen van wat mensen al hebben in plaats van het wegwerken van gebreken’.

Ook wordt in het kader van de persoonlijke ontwikkeling opgemerkt dat het tien jaar geleden ging om aanbodgerichte ontwikkeling, waarbij vakgerichte en technische kennis centraal stond; ‘er werden 35 cursussen aangeboden en daar kon men een keuze uit maken. Nu gaat het om vraaggerichte ontwikkeling. Het gaat om persoonlijke vaardigheden en bekwaamheden’. Er is nu meer aandacht voor beleving en innerlijke motivatie van medewerkers.

### ***Van leren op de werkplek naar lerend werken***

Werkpleklernen kan het best worden omschreven als een verstevigde trend. Tien jaar geleden was het al een voorzichtige trend en nu is werkpleklernen nog steeds erg actueel. Het belang van leren op de werkplek lijkt nu echt zijn plaats binnen HRD te hebben verworven. De verschuiving wordt omschreven als het opleiden buiten het werk naar leren in en rond het werk. Een voorzichtige verschuiving is het ‘leren op de werkplek’ naar ‘lerend werken’. Leren wordt nu gezien als iets wat iemand de hele dag doet. Een examinerator omschrijft de verschuiving als ‘van opleiden naar leren naar doen’. Leren wordt gezien als onderdeel van het werk. Toch wordt er ook opgemerkt dat er in de praktijk ongemerkt nog veel draaiboeken en lesplannen liggen die nog veel worden gebruikt.

### ***Van klassikaal off-the job opleiden naar individueel achter-je-pc opleiden***

Er vinden veel veranderingen plaats binnen HRD door ontwikkelingen op het gebied van technologie. Door e-learning, blended learning, social media en social networking wordt kennis toegankelijker. Opleidingen, bijvoorbeeld technische off-the-job opleidingen, worden vervangen door e-learning. Dit heeft geleid tot individualisering van corporate-learning (het leren leren binnen een bedrijf). Leren wordt per individu gedaan door e-learning. Social media wordt als een grote trend gezien. Dit wordt ook gebruikt voor het leren op de werkplek.

### ***Van wasstraatgedachte naar een consistente manier van leren***

Er is meer aandacht voor het leren van leidinggevenden. Zoals een deelnemer stelt; ‘tien jaar geleden was een leiderschapstraject meer een ‘wasstraat’: het ging om testen, vervolgens om het opleiden om van A naar B te komen en na het traject weer testen’. Nu is het belangrijk dat er consistentie bestaat tussen de manier waarop leiders leren en de manier waarop personeel leert. Op deze manier kan een leider het leerproces van een werknemer optimaal ondersteunen.

### ***Thema's voor de toekomst***

Naast de verschuivingen in het vakgebied de afgelopen 10 jaar is ook gekeken naar de thema's waarvan vandaag kiemen zichtbaar zijn en waarvan verwacht wordt dat ze in de nabije toekomst steeds belangrijker zullen worden. Het zijn zes thema's.

### ***Praktijkonderzoek***

Experts geven aan dat in de toekomst niet enkel de kennis ontwikkeld op kennisinstellingen doorstroomt naar de praktijk, maar dat professionals worden aangezet om hun praktijk en de daar waargenomen effecten te expliciteren.

**Samensmelting HRD en HRM**

HRD en HRM zullen steeds verder met elkaar verbonden worden. Ze kunnen niet los van elkaar meer worden gezien.

**Bedrijfskundiger worden HRD**

HRD'ers zullen zich in toenemende mate gaan bezighouden met financieel management en bedrijfskunde.

**Toename complexiteit**

De complexiteit van werk en organisaties zal alleen maar verder toenemen. Dit betekent dat HRD'ers de bekwaamheid moeten ontwikkelen om in te spelen op een zich vormende toekomst.

**Toename netwerkstructuur**

Het wordt voor HRD'ers minder belangrijk waar ze werken, er zal meer sprake zijn van flexibele opdrachten van verschillende bedrijven. Groepen professionals zullen autonoom gaan werken en zullen zich als groep tussen organisaties in bevinden.

**Toename belang social media**

Sociale media zoals het gebruik van bijvoorbeeld twitter zal belangrijker worden als hulpmiddel bij kennis delen en leren in organisaties.

**Conclusie**

Als er wordt gekeken naar de verandering van het werk van HRD'ers in de afgelopen 10 jaar kan er worden geconcludeerd dat in dit onderzoek drie belangrijke trends naar voren komen.

- Van een spin zonder web naar een spin centraal in het web
- Van opleidingsfunctionaris naar leer-veranderkundige
- Van inkoper naar professional

Bovenstaande trends komen het duidelijkst naar voren uit de analyse van de interviews

met oud-deelnemers, examinatoren en experts.

Als er wordt gekeken naar verschuivingen in concepten, theorieën en modellen binnen HRD komen er vier trends naar voren.

- Van competentie management naar talent management
- Van leren op de werkplek naar lerend werken.
- Van klassikaal off-the job opleiden naar individueel achter-je-pc opleiden
- Van wasstraatgedachte naar een consistente manier van leren

Als er wordt gekeken naar de toekomst van HRD komen de volgende trends in dit onderzoek naar voren:

- Praktijkonderzoek
- Samensmelting HRD en HRM
- Bedrijfskundiger worden van HRD
- Toename complexiteit
- Toename netwerkstructuur
- Toename belang Social Media

Wat opvallend is, is dat de meest belangrijke verschuiving is gevonden in de functie-inhoud van HRD'ers, dus een verschuiving in het werk van HRD'ers. De verandering van functie-inhoud komt erg uitgebreid naar voren in de resultaten en speelt een grotere rol bij geïnterviewden dan verschuivingen in concepten, theorieën en modellen binnen HRD.

**Kritische reflectie**

**Niets nieuws onder de zon?**

Er is een kans dat u na het bestuderen van de opgespoorde trends denkt; 'Ja! Tuurlijk! Dat wisten we toch al? Mag het iets vernieuwender?' In dit onderzoek is gekeken naar de verschuivingen die sinds de laatste tien jaar waar te nemen zijn in organisaties. Als we de vakliteratuur als vertrekpunt nemen om te kijken wat trends zijn, valt op dat actuele onderwerpen in HRD tijdschriften en

congressen zoals 'breinleren' en 'het vertellen van verhalen' nog niet altijd zichtbaar zijn als trends in organisaties. De theorie loopt nog wat voor op de dagelijkse praktijk – en zo moet dat misschien ook wel... Een interessante uitdaging die dit oproept is hoe we ervoor kunnen zorgen dat nieuwe inzichten rond deze en andere thema's snel een weg vinden naar de dagelijkse HRD-praktijk.

### **Is er wel toekomst voor de HRD'er?**

Wie kijkt naar het aantal HRD ers en de krimp in de opleidingsbudgetten zou zich kunnen afvragen of de HRD'er nog wel blijft bestaan. We denken van wel, als hij zich ook echt ontwikkelt tot een organisatiekundige die ook expliciet is over de waarde die hij/zij toevoegt door naar organisatievraagstukken te kijken met 'een leerbril'. ■

### **Literatuur**

- [1] Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (Eds.) (2001). Human Resource management. Organiseren van het leren. Alphen aan de Rijn: Samson.
- [2] Kessels, J.W.M. (2009). Een episode in de ontwikkeling van een levend vakgebied zonder macht noch positie. Develop, 4, 2009
- [3] Kieft, M. & Nijhof, W.J. (2000). HRD-profielen. Een onderzoek naar rollen outputs en competenties van bedrijfsopleiders. Enschede: Twente University Press.
- [4] Ruona, W.E.A., Lynham, S.A., & Chermack, T.J. (2003). Insights on Emerging Trends and the future of human resource development. Advances in Developing Human Resources, 5(3), 272-282.
- [5] Jordense, M.G.M (2010). Van trends naar toekomst. Masterthesis Human Resource Development, Universiteit Twente.



**Monique Jordense werkt als onderwijskundige bij KCH International, Kenniscentrum Handel ([www.kchandel.nl](http://www.kchandel.nl)). Suzanne Verdonshot werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company ([www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)). De auteurs bedanken Saskia Tjepkema, directeur van de FCE, voor de mogelijkheid dit onderzoek uit te voeren en voor het meedenken in de opzet, uitvoering en analyse.**



■ Ria van 't Klooster

# Nederland moet leergieriger worden

**Als het aan SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan had gelegen, was het er al lang geweest; Opleidingsvouchers die werkenden kunnen inwisselen voor om-, bij- of herscholing. "Als we een top 5 kenniseconomie willen zijn, dan moeten we gewoon een keus maken vóór het onderwijs."**

Een Leven Lang Leuteren. Rinnooy Kan kan wel lachen om de verbastering die SER-kroonlid Theo Bovens ooit verzoon voor het Leven Lang Leren-initiatief van de

overheid. "Maar ik deel zijn frustratie wel. Het onderwijs heeft geen vijanden, maar heel weinig échte vrienden. Er gebeurt te weinig. Iedereen deelt de ambitie dat we een top 5 kenniseconomie willen zijn, maar niemand neemt het voortouw. *Employability* vinden we allemaal erg belangrijk, maar waarom zijn de mogelijkheden voor om- en bijscholing dan zo beperkt?", vraagt de oud rector magnificus van de Erasmus Universiteit Rotterdam zich hardop af. "Ik zie veel in scholingsvouchers. Bij je geboorte krijg je dan een royale rugzak met vouchers die je je hele leven kunt

inwisselen tegen onderwijs. De uitdaging voor het onderwijsveld is om een interessant genoeg aanbod te ontwikkelen voor mensen die al aan het werk zijn. Dat aanbod moet tijdig beschikbaar zijn. Zo utopisch is dat niet. Het zijn organiseerbare perspectieven.”

### Je móét bijblijven

De eerste keer dat Rinnooy Kan actief in contact kwam met onderwijs voor mensen die al uit de schoolbanken zijn vertrokken, zat hij in het universiteitsbestuur van de Erasmus Universiteit Rotterdam. “Daar kwam iemand met een plan voor hoger onderwijs voor ouderen. Ik kon me daar meteen van alles bij voorstellen en heb toen budget vrijgemaakt om dat te realiseren. Het werd een groot succes en niet alleen voor de ‘leerlingen’. Ook voor docenten zijn dit de leukste studenten die je je kunt wensen. Deze mensen leren om te leren.” Later, als voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW, werd scholing één van zijn speerpunten. “Ben je eenmaal gestart op de arbeidsmarkt, dan móét je bijblijven. De werknemer denkt na over het hoe, wat en waar. Hij zet de koers uit. Van werkgevers mag je royale ondersteuning verwachten. Ook als het gaat om bijvoorbeeld sector-overstijgende opleidingen. Cursussen en scholing zijn niet alleen goed voor jezelf, de werkgever en de economie. Het is ook leuk. Leren is een feestelijke nuttigheid!”

### Geraniums

Een leven lang leren vereist wel een cultuuromslag: “.....of hoe je dat ook noemt tegenwoordig. Het is in ieder geval geen kleine ingreep”, zegt de man die zichzelf als ‘omhooggefallen wiskundige’ bestempelt. “We zijn er te veel aan gewend geraakt dat we medewerkers van boven de 40 langzamerhand afvoeren richting de geraniums. Zodra je alles in de vingers hebt, stop je met werken. Ik denk juist dat je mensen dan moet leren om in een kennisoverdragende rol te gaan

functioneren. Dat werkt heel inspirerend. Ik ben zelf 61 en begin me er iets bij voor te stellen.” Om daar lachend aan toe te voegen: “De meeste mensen functioneren bovendien ook het aardigst en meest constructief als ze bezig zijn met kennisoverdracht aan anderen.”

### Goede voorbeeld

Het bezwaar dat het voor opleidingsfunctionarissen niet zo eenvoudig zal zijn om hun directie van het leven lang leren te overtuigen, wuift Rinnooy Kan meteen weg. “Ik ben zo naïef om te denken dat directies heel goed weten dat dit economisch essentieel is. Kennis is geen kostenpost, maar een investering. Laat zien dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de bedrijfsresultaten en de investeringen in opleiding.” Het goede voorbeeld geven is daarbij volgens de hoogleraar vanzelfsprekend. Zowel voor HR-mensen als de directie. “Je kunt moeilijk prediken dat het goed voor iedereen is, behalve voor jezelf. Toen ik nog in de Raad van

#### Opleidingsvouchers: flexibele waarde

“Toen ik nog bij de universiteit werkte hebben we al eens een vouchermodel ontwikkeld. Het mooie ervan is dat je het heel flexibel inzetbaar kunt maken. De waarde van de vouchers zijn afhankelijk van de prioriteiten van Nederland. Ruil je een voucher in tegen een bèta-opleiding, dan is de waarde ervan hoger dan als je, ik noem maar wat, een economische opleiding gaat volgen. Dat zelfde kan gelden voor de draagkracht, maar bijvoorbeeld ook bij gewenste omscholing. Dus als er zoals nu een overschot in de bouw zit en een tekort in de metaal, dan kunnen opleidingsvouchers voor dat soort omscholingen veel waard zijn.”

Bestuur van ING zat, volgden alle directieleden minstens één keer per jaar een cursus. Dat was niet alleen een voorrecht, maar ook een noodzaak.”

Nieuwsgierigheid makkelijker maken  
 Voor opleidingsfunctionarissen of HR-managers met opleidingen in hun verantwoordelijkheid, is het volgens Rinnooy Kan van belang dat zij een interne ambassadeur zijn van kennisontwikkeling en het leven lang leren. “Zij moeten niet alleen weten wat er te koop is, maar zelf ook hét voorbeeld zijn. Met name in deze tijd waarin de elektronische route steeds meer de ideale methode blijkt te zijn, is het van belang dat je uit eerste hand kunt meepraten en adviseren. Wie leergierigheid uitstraalt, wekt leergierigheid op. Daar zitten we op te wachten. Nederland moet leergieriger worden. We moeten met z’n allen nieuwsgieriger worden. Dat is een hele mooie drijfveer en ook eentje die wetenschappers, ondernemers en kunstenaars bindt. Nieuwsgierigheid zorgt voor creativiteit en vooruitgang, daarom moeten we nieuwsgierigheid makkelijker maken. Met internet hebben we daar ook beter de mogelijkheden toe. Kijk naar Wikipedia. Dat is toch een schitterend project.”

Over de vraag of de door De Volkskrant in 2007, 2008 en 2009 tot de meest invloedrijke man van Nederland uitgeroepen man, eigenlijk zelf nog iets zou willen leren, hoeft Rinnooy Kan niet lang na te denken. “Zeker! Ik zou heel graag leren tekenen. Ik wil meer tijd gaan maken om te gaan reizen en dan lijkt tekenen me een erg leuke manier om je herinneringen vast te leggen.”

Alexander Rinnooy Kan werd geïnterviewd door Ria van 't Klooster, directeur van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO). ■



**Curriculum Vitae van dr. Alexander H.G. Rinnooy Kan**

Alexander Rinnooy Kan (1949) studeerde wiskunde in Leiden en econometrie in Amsterdam, werkte een jaar voor de Spectrum Encyclopedie (redactie wiskunde) en drie jaar aan de universiteit Delft. In 1977 ging hij naar de Erasmus Universiteit Rotterdam waar hij in 1980 hoogleraar operationeel onderzoek werd. In 1983 werd hij directeur van het Econometrisch Instituut en in 1986 rector magnificus. Tussendoor bekleedde hij gasthooglerschappen in onder andere Californië (Berkeley) en Cambridge (MIT).

Na zijn voorzitterschap van VNO (vanaf 1991) en VNO-NCW (vanaf 1995) trad Rinnooy Kan in 1996 toe tot de raad van bestuur van bank/verzekeraar ING, een functie die hij tot juni 2006 bekleedde. Hij is sinds augustus 2006 kroonlid en voorzitter van de Sociaal-Economische Raad. Rinnooy Kan is gehuwd en heeft drie kinderen.

# column



Jolanda Botke



Rick de Rijk

## Het nieuwe.....

Toen Abeltje van school kwam moest hij iets gaan doen. Hij had geen gevoel voor bloemen en geen gevoel voor zaken, dus werken in de bloemenzaak van zijn moeder was geen optie. De opening van warenhuis KNOTS in het dorp bood uitkomst en Abeltje werd liftjongen. En zo stond hij op de openingsdag van het warenhuis in zijn lift. Hij had de laatste dagen thuis uit zijn hoofd geleerd wat er op welke etage te koop was. Hij had ook les gehad in de knoppen. Iedere etage had zijn eigen knop. Helemaal bovenaan was een groene knop. Die was nergens voor, had de man gezegd die het uitlegde. Het was zomaar. Maar wat zou er gebeuren als hij op die knop drukte, dacht Abeltje. Zouden ze dan hoger gaan dan de vierde? Op een goed moment besluit Abeltje toch op de groene knop te drukken. De rest van het verhaal is bekend: de lift vliegt door het dak van het warenhuis, Abeltje en zijn liftgenoten reizen de halve wereld over, moeten zich los van alle bestaande kaders zien te redden en komen uiteindelijk met een grote rijkdom aan kennis en ervaringen weer thuis. Voor Abeltje was er geen leerplicht, geen CITO, geen keuzeprofielen en geen competentiegericht onderwijs. Hij vergaarde veel kennis en ervaring, vooral door nieuwsgierig te zijn naar wat er buiten de kaders zou zijn. In zijn jonge werkzame leven combineerde hij het professioneel leren met het speels leren. Met rijke leerervaringen als gevolg.

De lift in het bovenstaande stuk is een kleine biotoop met onverwachte leermogelijkheden. In de omgeving van iedere medewerker zijn er honderden liften met een veelvoud aan mogelijkheden. Maar het drukken op de groene knop vraagt nieuwsgierigheid en lef. Zelfsturing en organisatiesturen gaan daarin hand in hand. Mocht Abeltje echt niet op de groene knop drukken of was het juist deze aanpak (van HR) die Abeltje dit liet ervaren?

Als we kijken naar het nieuwe werken, dan is nieuw leren daar onlosmakelijk mee verbonden. ICT speelt een belangrijke rol in het speels, ontdekkend en just-in-time kunnen leren en ontwikkelen. Het nieuwe leren is de container voor de deeltjesversneller in ontwikkeling van medewerkers. Zichtbaar in nieuw gedrag en in nieuwe vaardigheden. Zichtbaar in nieuwe inzichten en nieuwe oplossingsrichtingen. Leidend tot stijflexibiliteit.

Sturen op activiteiten en input zijn nauwelijks nog van waarde in het nieuwe werken. Sturen op resultaten en op output voert de boventoon. Wordt Abeltje toegerust om zijn output te leveren? Wie de film kent heeft het antwoord. Wie naar zijn collega's kijkt.... kan wellicht een handje helpen. ■

*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 interviewt Jeanne Meister

■ Ger Driesen

Interview met Jeanne Meister

# Werk in 2020

**Jeanne Meister en Karie Willyerd publiceerden in 2010 het boek *The 2020 Workplace. How Innovative Companies Attract, Develop and keep Tomorrow's Employees Today*. Het boek is een succes in Amerika en de beschreven ideeën stonden flink in de belangstelling tijdens de ASTD (afkorting staat voor: American Society for Training & Development) conferenties in 2010 en 2011. Tijdens de Social Learning Bootcamp in New York sprak ik met Jeanne Meister.**

## **Wat was de aanleiding om het boek te schrijven?**

Ik werkte bij Accenture en deed een project voor Karie Willyard bij Sun Microsystems in 2007. Social Media was toen net in opkomst in de marketing discipline. Wij zagen toen al dat het een kwestie van tijd zou zijn voordat de web 2.0 toepassingen ook binnen *learning* en *development* hun intrede zouden doen. Toen dat besef doordrong, bedachten we dat het voor ons een mooie kans zou zijn vanuit de HRD functie met deze nieuwe benadering te pionieren en op die manier innovatie

en samenwerking binnen organisaties te bevorderen. De al vaker aangekondigde doorbraak van e-learning ten koste van traditionele klassikale training waren met web 2.0 mogelijkheden nu op een *'tipping point'* terecht gekomen. Het was duidelijk dat Karie en ik beiden vanuit een HRD perspectief handelden toen het idee voor het boek ontstond.

Er was nog meer. We zagen vanaf 2007 een nieuwe generatie medewerkers op het werk verschijnen, de Millennials; een 'ander' type jonge mensen, gewend op een andere manier te communiceren, met de wil om zich verder te ontwikkelen, dat een manager wil die veel feedback geeft en een andere verhouding tussen werk en privé nastreeft. Ze brachten andere verwachtingen, waarden en wensen mee naar de werkplek. Onze uitgever wilde dat we twee stromen samen brachten en beschreven met een brede kijk op de toekomst van de werkplek. In 2008 werd het contract getekend en in 2010 werd het boek gepubliceerd.

### **Eind 2009 was jullie schrijfwerk afgerond. Wat zijn de belangrijkste nieuwe ontwikkelingen tussen toen en nu?**

In het boek staan 20 voorspellingen voor de toekomst beschreven. Je ziet nu dat sommige van de voorspellingen sneller concreet worden dan anderen. Ik zal vier voorbeelden geven van onderwerpen die 'in de versnelling' zijn gekomen. Eén daarvan is dat mensen in de toekomst worden aangenomen en promotie krijgen op basis van hun *'reputation capital'*. Daarmee bedoelen we de mate waarin je invloedrijk bent via je sociale netwerk, hoe je er voor staat met je *'personal brand'* en wat voor waarde dat heeft voor de organisatie. Nieuwe leiders worden gekozen op basis van hun reputation capital via Social Media. Sinds eind 2009 is in de Verenigde Staten een aantal nieuwe bedrijven ontstaan rondom dit fenomeen. Eén daarvan is Brandyourself.com,

dat helpt om je online *brand* te managen. De andere is Klout die je Social Media gebruik en reacties van anderen daarop analyseert en daarmee je invloed via Social Media in

Het zijn vaak de HRD afdelingen die met initiatieven komen en pionieren rondom de introductie van Social Media

een score (0-100) uitdrukt en je 'stijl' typeert. Een derde is cubeduel.com. Hierin kun je van twee kandidaten het profiel bekijken en aangeven wie jij het liefst als collega zou hebben. Na 20 keer stemmen kun je zelf een *cube duel* aangaan, waarbij je tegenover een ander wordt gezet en anderen op je kunnen stemmen. Ik had niet verwacht dat zo dit soort toepassingen van reputational capital zo snel beschikbaar zouden zijn.

Een andere voorspelling in The 2020 Workplace gaat over *recruitment* via *social networks*. Het is inmiddels heel gewoon te werven en een nieuwe baan te vinden via LinkedIn, maar je ziet daar steeds nieuwe variaties in ontstaan. Een Amerikaanse werkgever organiseerde een wedstrijd via Twitter om een baan te krijgen. Geïnteresseerden werden uitgenodigd om 24 tweets in 24 dagen te sturen met daarin de argumentatie voor de baan die ze wilden hebben en de betreffende organisatie waarvoor ze wilden werken.

Een derde fenomeen heeft te maken met leren. Allerlei organisaties zijn druk bezig met het opstellen van 'spelregels' voor het verantwoord gebruik van Social Media. Daarbij zie je ook dat verplichte trainingen ontstaan waarin geleerd wordt hoe op een verantwoorde manier om moet gaan met Social Media, meestal online! Daarbij komen externe aspecten aan de orde die gericht zijn op klanten, op bescherming van intellectueel

eigendom en om cyberpesten in alle vormen tegen te gaan.

Als laatste is het duidelijk dat HRD afdelingen voor lopen ten opzichte van andere disciplines, ook andere HR disciplines. Het zijn vaak de HRD afdelingen die met initiatieven komen en pionieren rondom de introductie van Social Media. De HRD afdeling is zo geschikt, omdat zij vaak de hele organisatie overziet en betrokken is bij innovatie, leren en samenwerken.

### **Wat zijn tot nu toe de *Best Practices* van de 2020 Workplace?**

In Kansas bevindt zich het bedrijf Cerner Corporation (Medische ICT) die een intern social network 'uCern' heeft ingevoerd, niet als losstaand of extra fenomeen, maar als een geïntegreerd systeem met een nieuwe manier van werken. Dat heeft geleid tot een systeem dat de daadwerkelijke werkprocessen van de organisatie ondersteunt. Daarmee is een nieuwe, integrale manier van werken geïntroduceerd. Het gaat er om je werk op een andere manier tot stand te brengen met behulp van de sociale media in minder tijd en via snellere communicatie en innovatie. Het genoemde bedrijf is nu aan een volgende stap bezig. Ze gaat haar netwerk uitbreiden naar klanten en leveranciers. Daarmee zetten ze het social network en de manier van werken in, gerelateerd aan hun hele waardeketen. De Chief Learning Officer heeft daarin het voortouw genomen en heeft samen met andere disciplines deze aanpak uitgewerkt.

### **In hoeverre zijn dit soort samenwerkingsverbanden tussen HRD en andere disciplines belangrijk in relatie tot de 2020 Workplace?**

Nieuwe samenwerkingsverbanden met andere disciplines zijn heel belangrijk en hard nodig. Denk aan het opstellen van een *social media policy*, waarin duidelijk wordt aangegeven wat

de spelregels en ambities zijn. Het ontbreken van spelregels leidt al snel tot verwarring. Dit is een inmiddels bekende valkuil, die ongunstig is voor optimale implementatie van Social Media en haar toepassingen. De juridische afdeling en de afdeling (marketing) communicatie komen dan al snel in beeld voor samenwerking; iets wat recentelijk wellicht niet echt nodig was en dus nieuw is. Daarna komen ook al snel de afdelingen ICT en HR om de hoek kijken. Die samenwerking is niet altijd gemakkelijk. ICT heeft zo haar eigen belangen en uitgangspunten, die te maken hebben met de verantwoordelijkheid voor beheer en inrichting van systemen. Vanuit andere disciplines kunnen soms tools of toepassingen worden gevraagd vanuit ander belang, die strijdig zijn of lijken met het heersende ICT beleid. Het constructief samenwerken van deze disciplines is een belangrijke voorwaarde voor succes.

### **Een belangrijk gegeven van de 2020 Workplace is de samenstelling van de beroepsbevolking waarbij de Millenials een belangrijke plaats in gaan nemen. De indeling en typering van generaties varieert tussen landen. Waar moeten we in Nederland op letten bij de vertaling van de 2020 Workplace ideeën naar de Nederlandse situatie?**

Het is inderdaad zo dat je verschillen ziet, als je de indeling in generaties over de wereld vergelijkt.. Generaties ontstaan doordat een groep specifieke bijzondere historische momenten meemaakt die de overgang tussen generaties markeren. Die verschillende ervaringen zijn van invloed op het waardensysteem van de betreffende generatie en werken als een specifieke 'lens' die medewerkers hanteren in hun kijk op de wereld en dus ook op het thema werk. Bij die historische momenten kun je denken aan de Tweede Wereldoorlog en de Wederopbouw,

de Vietnam oorlog, de val van de Berlijnse Muur en recent de Afrikaans Arabische lente. Ondanks die verschillen zien we ook globaal een bijzonder fenomeen namelijk dat van de 'hyperconnected' Millenials: de generatie die met Google is opgegroeid. Dit fenomeen spreidt zich over een heel groot deel van de wereld uit en deze generatie is dus herkenbaar in heel veel landen. In Europa en Nederland zul je niet zo snel vijf generaties tegelijk op de werkplek aantreffen waar dat in de Amerika wel gebeurt. Toch zullen leden van andere generaties steeds meer toegroeien naar de 'hyperconnected Millenial mindset'. Ondanks verschillen bestaat er dus een stevige gemeenschappelijke kern in de post Google groep.

**Wat zijn in de 2020 Workplace de belangrijkste aandachtspunten voor de HRD professional?**

Ik heb een aantal tips voor HRD professionals:

- Neem de voortrekkers- en pioniersrol
- en ga in samenwerking met andere disciplines aan de slag om de 2020 Workplace in te richten. Het is een kans om je anders te positioneren en invulling te geven aan je bijdrage in de organisatie. Houd daarbij rekening met nieuwe rollen die ontstaan en bepaal of je die binnen je HRD afdeling wil plaatsen. Het gaat dan bijvoorbeeld om rollen als Community manager, app designer en online facilitator. Dit betekent ook dat je als HRD professional zélf bij moet leren en nieuwe vaardigheden moet aanleren.
- Als het gaat om het ontwikkelen van de leiders van de 2020 Workplace kan HRD een belangrijke bijdrage leveren. In the 2020 Workplace staat beschreven wat belangrijke competenties zijn voor de 2020 leider. HRD kan zich voorbereiden om deze competenties te integreren in de Management Development programma's van de organisatie (zie schema).
- Staar je niet blind op alle Social Media

**Leadership 2020 Model: As Profiled In The 2020 Workplace book**

*Being This Kind of Leader... Requires These Management Behaviors*

<b>Collaborative Mind-set</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusive decision making</li> <li>• Genuine solicitation of feedback</li> </ul>
<b>Developer of People</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentors and coaches team</li> <li>• Provides straight feedback</li> </ul>
<b>Digitally Confident</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uses technology to connect to customers and employees</li> </ul>
<b>Global Citizen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Has a diverse mind--set</li> <li>• Prioritizes social responsibility</li> </ul>
<b>Anticipates and Builds for the Future</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Builds accountability across levels</li> <li>• Champions innovation</li> </ul>

tools en trends maar probeer juist een goed zicht te krijgen op de macrotrends die zich voordoen en die zijn beschreven in *The 2020 Workplace*. Het gaat dan om globalisering, demografische opbouw en sociale technologie. Bedenk goed wat de implicaties van deze macrotrends zijn voor jouw organisatie, klanten, producten, personeel en werkprocessen. Vorm een beeld van wat de concurrentie doet in jouw segment en hoe je er zelf als organisatie voor staat. Zorg dat je als HRD professional zelf betrokken raakt en experimenteert met nieuwe dingen. Doe dan een stap terug en bepaal hoe je vanuit de macrotrends de nieuwe sociale tools kunt inzetten voor jouw organisatie en aansluitend bij de zakelijke doelen van jouw organisatie.

- Weet dat je meer kunt leren door deel te nemen aan de Social Learning Bootcamp. De volgende is op 26 en 27 september 2011 in New York!

### Over *The 2020 Workplace*

Auteurs Jeanne Meister en Karie Willyerd laten de lezer eerst kennismaken met de grote veranderingen die op ons af komen. Het gaat

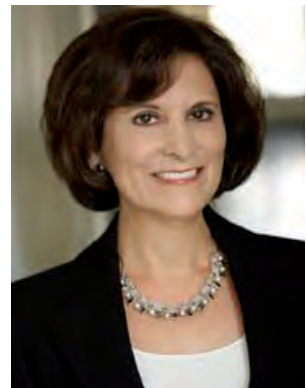
dan om de volgende observaties:

- Nooit eerder in de moderne geschiedenis bestond de beroepsbevolking uit zoveel verschillende generaties met ieder hun eigen waarden, normen en verwachtingen;
- Nooit eerder betrad een generatie de arbeidsmarkt die technologieën gebruikt die vóór liggen op dat wat hun werkgevers in gebruik hebben;
- Nooit eerder was het mogelijk talenten van over de hele wereld beschikbaar te hebben, te integreren en te benutten;
- Nooit eerder hadden we de technologie die het mogelijk maakt zo makkelijk verbonden te zijn en samen te werken met wie dan ook waar dan ook
- Nooit eerder is de druk op organisaties zo groot geweest om zich sociaal verantwoordelijk te gedragen.

Deze vijf grote lijnen worden verder uitgewerkt in de wijze waarop deze de werkplek van de toekomst zullen beïnvloeden. In deel twee van het boek komt aan de orde hoe organisaties op deze trends kunnen inspelen om ook in 2020 medewerkers te vinden, binden, boeien en laten bloeien. In het boek heet dat '2020

### Over Jeanne Meister

Jeanne C. Meister is een van de top 20 invloedrijkste training professionals in de United States. Zij is de oprichter van Future Workplace een organisatie die is gericht op het uitdragen van de ideeën van *The 2020 Workplace*. Daarvoor werkte ze voor Accenture en Thomson Reuters. Zij is de oprichter van Corporate University Exchange een organisatie gebouwd rondom haar kennis en ervaring met de opzet van Corporate Universities. Daarover publiceerde ze twee boeken: *Corporate Quality Universities* and *Corporate Universities*.



engagement', 'social recruitment', 'social learning' en '2020 leadership'. ■

#### literatuur

- Jeanne C. Meister & Karie Willyard, The 2020 Workplace, How companies attract, develop and keep tomorrow's employees today, HarperCollins Publishers, New York 2010. ISBN 978-0-06-176327-4



*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. Te bereiken via [www.challenge-training.nl](http://www.challenge-training.nl).*

## Feedback & OPP® GROEI-event

**Weg met de hiërarchie, lang leve de chaos, welkom in de spaghetti-organisatie!**

Hoe is het om te werken in een omgeving zonder hiërarchie, waarin:

- Medewerkers verbonden zijn door een collectieve ambitie, doelen en projecten?
- Iedereen vrij door de organisatie beweegt en deelneemt aan wisselende projecten?
- Vertrouwen de basis vormt voor samenwerking?
- Talenten maximaal worden benut?
- Medewerkers de verandering inzetten en management de initiatieven ondersteunt door stimulering van flexibiliteit, dialoog, kennisdeling, samenwerking en actie?



**Datum:** 6 oktober  
14:00 – 20:00

**Investering:** € 395\*

**Locatie:** Fort St. Gertudis  
Geertruidenberg

\* ex BTW, inclusief verzorging en naslageteksten

**Wilt u dat weten? Kom dan naar het GROEI-event op donderdag 6 oktober.**

**020 586 3300**

**[www.opp.eu.com/nl](http://www.opp.eu.com/nl)**

**Feedback**  
TRAINING-CONSULTING

**opp**  
unlocking potential



■ Jos Maassen

# Hoe creëer je een professionaliseringsnetwerk?

**Steeds vaker komen we er achter dat we elkaar nodig hebben. We willen elkaars interesse, passie, kennis en expertise weten en delen. We moeten de oogkleppen af doen en elkaar nog meer opzoeken. Vanuit ervaring weet ik dat HRD-professionals die in vaste dienst zijn, vaak hun collega's opzoeken om tot oplossingen te komen. Ze blijven echter meestal binnen de organisatiemuren rondcirkelen. De laatste tijd zie ik hier een verschuiving in. Ze gaan in gesprek met bedrijven in een andere branche (kijkje in de keuken van... ) en zelfs met collega's van concurrenten. Dit laatste wordt als spannend ervaren, maar waarom?**

**In dit artikel beschrijf ik mijn visie op netwerken, de groeiende trend in verbinden en mijn (korte) ervaringen met de onlangs gelanceerde online community voor HRD-professionals: HRD Pipl.**

### Gemeenschappelijke vraagstukken

HRD-professionals hebben meestal met dezelfde thema's van doen. In het bank- en verzekeringswezen hebben alle opleidingsafdelingen te maken met vakbekwaamheid, diplomamodel of bedrijfsvoeringmodel, compliance, het voldoen aan verplichte wet- en regelgeving zoals de Wft en MIFID en registraties.

We hebben ook allemaal te maken met het implementeren van kernwaarden en informeel leren. Daarbinnen stellen we onszelf uiteenlopende vragen: We vragen ons af of we Social Media in 'moeten' zetten in vormen van leren. Hoe implementeren we *e-learning*? Hoe meten we het rendement van opleidingen? Welke positionering van de HRD afdeling in de organisatie is ideaal? Welke LMS-en zijn er? Wat gaan we zelf ontwikkelen en wat besteden we uit?

### Learninglunches

Steeds vaker zie ik dat er *learninglunches*, rondetafelbijeenkomsten en leveranciersdagen georganiseerd worden. We delen meer met elkaar. We zien elkaar niet (meer) als concurrent. Steeds vaker maken we tijd vrij in de agenda om de deur uit te gaan naar congressen, lezingen en om elkaar op te zoeken. Ik heb vanuit een leveranciersrol rondetafelbijeenkomsten georganiseerd voor hoofden opleidingen binnen de bank- en verzekeringssector; puur faciliteren en de deelnemers kennis en ervaringen laten delen. De onderwerpen en vraagstukken vlogen over de tafel. Momenteel maak ik zelf deel uit van een learninglunch tussen verschillende HRD-professionals. Daarbuiten zoek ik ook vaak collega HRD-professionals op.

Hierboven spreek ik over *face-to-face*-gesprekken. De laatste tijd wordt natuurlijk steeds meer gecommuniceerd via Social Media, zoals Twitter en LinkedIn. Ger

Driesen spreekt van de big four: LinkedIn, Twitter, Facebook en Hyves. Inmiddels wordt Yammer ook steeds meer in organisaties 'uitgeprobeerd'.

### Proberen = Leren

Vaak hoor je mensen zeggen: "Dat getwitter.. wat heb ik daar nu aan? Ik hoef niet te weten wat anderen allemaal doen. Anderen zullen echt niet geïnteresseerd zijn in wat ik zoal zakelijk en privé doe." Je kunt naar mijn mening echter alleen oordelen indien je het daadwerkelijk hebt gedaan.

### Communities op basis van...

Ik ben dus een fervent netwerker. Van netwerken krijg ik energie, ontmoet ik gave mensen, krijg ik weer nieuwe ideeën en breng ik anderen op ideeën. Zo helpen we elkaar een stapje verder. Op die manier ontstaan ook nieuwe initiatieven en innovaties. In je eentje kom je niet ver. Je kunt gewoonweg niet alles weten. Het verbinden van mensen is iets waar ik plezier uit haal. Ik vraag me daarbij voortdurend af: Waar is iemand naar op zoek? Wat kan iemand bieden? Op die wijze ontstaan netwerken, die *communities* worden genoemd. Paul Iske sprak onlangs op de *Msc Management of Learning-day* ([www.managementoflearning.nl](http://www.managementoflearning.nl)) van vijf vormen van communities.

- informal networks
- communities of interest (gedeelde interesse of passie)
- communities of practice (gedeelde expertise/vakdiscipline)
- communities of purpose (gedeeld doel)
- communities of serendipity (samen iets vinden van iets onverwachts (toevalligheid) en bruikbaar terwijl je op zoek bent naar iets totaal anders)

Ik zie een groeiende trend naar verbinden. Kijk maar eens naar de vele *groups* op LinkedIn en de volgende websites: [www](http://www).

simmei.nl, <http://nvo2leren.wordpress.com/>, <http://nvo2-hrd.ning.com/>, <http://blog.han.nl/opleidingskundigeworden/>, <http://www.dutchtrainingprofessionals.nl/> en de vele groups op LinkedIn. Een goed voorbeeld van een community op basis van wederzijdse interesse is HRD Pipl.

**Waarde(n)**

Onlangs heb ik [www.hrdpipl.nl](http://www.hrdpipl.nl) gelanceerd. Dit initiatief en experiment is ontstaan omdat ik op een andere manier mijn netwerk wil benutten en verder uitbreiden, maar ook omdat een overzicht van HRD-vacatures ontbreekt. Ik zoek naar een ontmoetingsplek voor HRD-professionals met dezelfde interesse. HRD Pipl is een combinatie van een *community of practice* en een *community of interest* in termen van Paul Iske, maar kan ook getypeerd worden als een *Foyer*; een type business

*Lonely Planet is een virtuele gemeenschap specifiek voor backpackers. Het biedt alle noodzakelijke informatie om een goed verblijf in het buitenland te hebben. Hierdoor kan het gezien worden als aanvulling op de Lonely Planet gidsen. Naast informatie die wordt aangeboden, biedt Lonely Planet ook verhalen van reizigers en worden ideeën en tips uitgewisseld en emoties gedeeld. Verscheidene bulletinboards en nieuwsbrieven worden voor dit doel gebruikt. Op basis van de interactie en de actieve uitwisseling van informatie tussen reizigers bouwt Lonely Planet reisprofielen op, die vervolgens worden gebruikt om diensten en producten van Lonely Planet, maar ook van andere organisaties aan te bieden. Hiermee gebruikt de organisatie achter de gemeenschap de basiswaarden van de virtuele gemeenschap om de Foyer gestalte te geven.*

model. Zakelijk gezien kun je spreken van een businessmodel (Jansen, W. & Jagers, H.P.M. & Steenbakkers, G.C.A. & Melger, H., 2003), waarin een persoonlijke relatie tussen de participanten bestaat. De waarde die HRD Pipl aan de deelnemers ('profielen') biedt, is het gevoel van gezamenlijke identiteit. Er is sprake van een oprechte gemeenschap. In ruil hiervoor geeft de deelnemer zijn of haar loyaliteit aan HRD Pipl. Voor dit type businessmodel is door Wendy Jansen en collega's de naam Foyer gekozen, omdat dit begrip staat voor haard, bron van warmte en licht. De Foyer heeft een heel open karakter waar deelnemers de bepalende factor zijn voor wat er gebeurt. De sturing ervan is in handen van de deelnemers zelf. De sociale interactie tussen de deelnemers wordt ondersteund en gefaciliteerd door informatie- en communicatietechnologie, die tegelijkertijd het platform is waarop de binding ontstaat. Andere voorbeelden van dit businessmodel zijn de gemeenschappen Smulweb, Parent Soap en Lonely Planet.

Omdat de Foyer geen zakelijke organisatie is, maar een gemeenschap van mensen die een interesse delen, kan men niet spreken van een strategie van de Foyer op zich. Deelnemers participeren elk vanuit een eigen strategie met specifieke gewenste waarde(n) en bereidheid om tegenwaarde(n) te leveren. (Tabel 1)

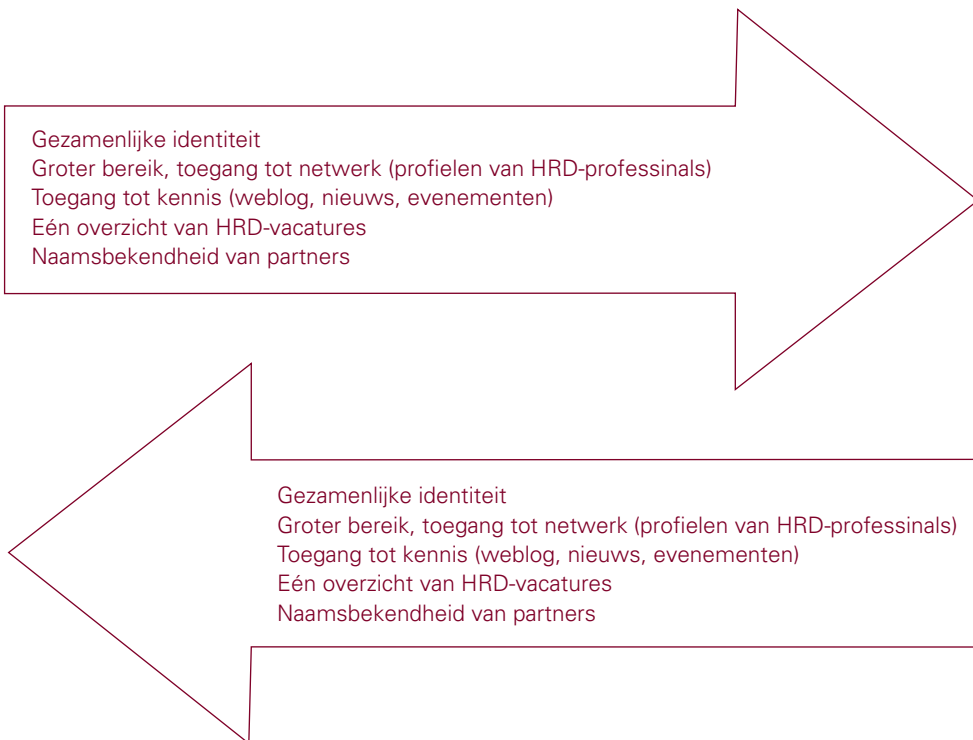
De belangrijkste waarde die elke Foyer aan de deelnemer/HRD-professional biedt, is het gevoel van authenticiteit en gezamenlijke identiteit, van het delen van normen en waarden, kortom van het 'erbij horen'. Een andere waarde die de Foyer aan zijn deelnemers biedt, is toegang tot kennis en informatie. Door de onderlinge verbondenheid kunnen HRD-professionals in HRD Pipl antwoorden krijgen en/of geven op vragen binnen het interessegebied (Figuur 1).

Tabel 1. voorbeelden van (tegen)waarden

Waarden	Tegenwaarden
Producten / Diensten	Geld
Authenticiteit	Informatie
Brengen van iets nieuws	Loyaliteit
Kwaliteit op maat	Relaties
Gevoel van betrokkenheid	Ideeën
Inspraak	Co-makership

**HRD Pipi**

**HRD Professional**



Figuur 1. het waardenmodel toegepast op HRD Pipi

### De eerste ervaringen

De ervaringen sinds de lancering van de community zijn recent, maar nu al bijzonder interessant. In eerste instantie is het eigen netwerk van HRD-professionals op de hoogte gebracht van het bestaan van HRD Pipl. Al snel begonnen HRD-professionals zich aan te melden uit het netwerk van bestaande deelnemers. Er is een duidelijke correlatie tussen het plaatsen van een nieuwe weblog door de bloggers van HRD Pipl en de bezoekersaantallen. De blogger maakt in zijn netwerk bekend dat hij een blog heeft geschreven. Elke lezer attendeert anderen er weer op. Daarnaast heb ik gemerkt dat men elkaar 'ontmoet' heeft in de profielen en contact met elkaar heeft opgenomen. Een aantal van de deelnemers aan HRD Pipl heeft een Twitteraccount. Men blijkt elkaar te volgen. Kennelijk vinden we het interessant om te weten wat onze collega's HRD-professionals bezighoudt. Een belangrijk leerpunt dat ik tot nu toe heb ervaren in het creëren van lerende netwerken, is dat de meeste professionals van nature al van en met elkaar willen leren en dat men steeds meer overtuigd raakt van het feit dat we elkaar kunnen helpen in het toevoegen van waarden. De sociale media nemen daarbij steeds nadrukkelijker een

plaats in. Vooral het denken in het leveren van waarden en tegenwaarden en dit met elkaar delen schept duidelijkheid. Het creëren van de 'ontmoetingsplaats' intrigeert me! Een steekproef leert dat *zelfstandige HRD-professionals meer gebruik maken van Social Media zoals Twitter, dan HRD-professionals in vaste dienst.* Herken jij dit?

### Tot slot

Ongetwijfeld maak jij zelf ook deel uit van verschillende communities. Misschien is het goed om je af te vragen welke waarde jij ontvangt van deze community en welke tegenwaarde je daarvoor levert. Ben je benieuwd geworden naar HRD Pipl?

- [www.hrdpipl.nl](http://www.hrdpipl.nl)
- Meld je aan met je 'profiel'
- Zoek elkaar op, bijvoorbeeld via Twitter
- Denk mee over de wijze waarop deze community HRD professionals nog meer kan ondersteunen; alle suggesties zijn welkom. ■

### literatuur

- Jansen, W. & Jagers, H.P.M. & Steenbakkers, G.C.A. & Melger, H. (2003) Business models, ontwerpen voor de toekomst.



**Jos Maassen is initiatiefnemer van HRD Pipl. Hij studeerde Onderwijskunde, Bedrijfskundig Management en Leadership in Sales. Na enkele jaren als ontwikkelaar en salesmanager bij Welten Opleidingen is hij momenteel adviseur HR Development bij Van Lanschot. Keywords: Netwerken – Communities Website: [www.hrdpipl.nl](http://www.hrdpipl.nl)**

■ Guido van de Wiel

Invoering van Het Nieuwe Werken is geen kwestie van een checklist afwerken

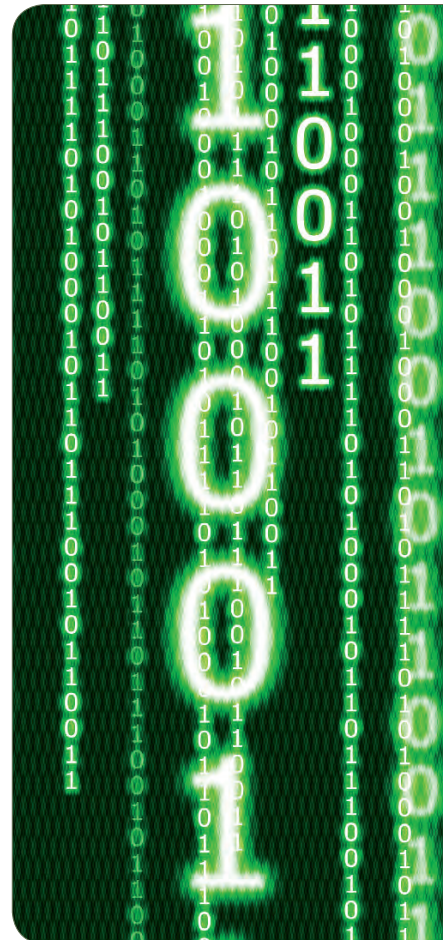
# Bricks, Bytes & Behavior

**De invoering van Het Nieuwe Werken laat zich vaak indelen langs drie assen: Bricks, Bytes & Behavior. In dit artikel wil ik laten zien dat de MC, de Master of Ceremony, degene die – of beter gezegd: datgene wat – alles op rolletjes laat lopen, vaak over het hoofd wordt gezien. De MC staat in dit artikel voor de nieuwe Mindset en de nieuwe Context. Een pleidooi om juist deze Mindset en Context – en niet ICT of Huisvesting – centraal te stellen bij het invoeren van Het Nieuwe Werken.**

De ondertitel van het boek *Het nieuwe werken ontrafeld* (Baane et al., 2010) luidt: *Over Bricks, Bytes & Behavior*. Een prachtig allitererende driedeling die wel juist is, maar toch niet klopt. Althans, als organisaties deze begrippen met karrenvrachten vol betekenissen uit de oude wereld laden.

**Oude wereldvisie: Het Nieuwe Werken is puur een besparing (voornamelijk 'bricks').**

**Klopt:** Sommige organisaties, zoals KPN, grijpen een verhuizing aan om Het Nieuwe Werken te introduceren. In deze organisaties verplaatsen mensen muren en raken ruimtes anders ingericht. De berekening toont aan: er zijn minder meters per medewerker nodig, want thuiswerken en flexplekken zorgen



voor krimp. Deze organisaties besparen op huisvestingskosten en op reis- en verblijfskosten.

**Niet juist:** Door Het Nieuwe Werken als besparing te zien, is de kans groot dat je de ware transitie er niet mee van de grond krijgt. Als de projectleiding rondom de invoering van HNW bij de facilitaire dienst of bij de afdeling huisvesting komt te liggen, dan verplaats je wel stenen, maar verhuis je nog geen zielen. Wie HNW uitbesteedt aan facilitair management krijgt 'a house but not a home'. De 'war on talent' win je er niet mee en de eigen mensen kunnen in de contramine gaan, omdat de facilitaire kant bij HNW een gevolg is van de nieuwe manier van werken en geen doel op zich.

**Oude wereldvisie: Adverteren met Het Nieuwe Werken**

**Klopt:** Om mensen te binden en te boeien is het slim om te melden dat je aan Het Nieuwe Werken doet. Dat is sexy. Dat is hip. Dat is modern. Want het zou toch mooi zijn om iets van de glorie van die andere succesvolle bedrijven als Google of Apple over het eigen bedrijf uit te kunnen storten via een grootse PR- en marketingcampagne. De advertenties die deze bedrijven maken zijn die van mannen in pakken, met laptop op schoot in een hangmat.

**Niet juist:** Er klopt al iets niet als er advertenties gemaakt moeten worden om Het Nieuwe Werken uit te dragen. Voegt Het Nieuwe Werken werkelijk iets toe voor de mensen in de

organisatie (of voor de klanten, vooruit), dan gaan de verhalen als vanzelf door de wereld. Maar organisaties die niet congruent zijn met wat ze uitstralen, vallen binnen de kortste keren door de mand. Wie beweert Het Nieuwe Werken te propageren, maar YouTube en social media afsluit voor haar medewerkers is niet langer geloofwaardig. Wie de etalage vol heeft staan, moet ook de winkel verbouwen. Etalagewerking is anders niet langer houdbaar dan tot de voordeur.

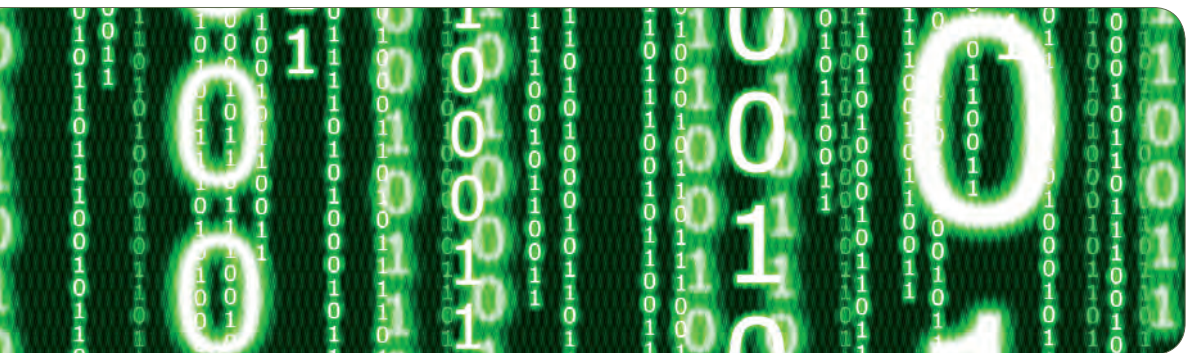
**Oude wereldvisie: Het Nieuwe werken begint bij het aanpakken van de 'bytes'**

**Klopt:** In sommige organisaties is Het Nieuwe Werken uitbesteed aan ICT. ICT maakt er natuurlijk een afgeregeld project van. ICT regelt het routeren van VPN-verbindingen, legt keurig wireless systemen aan en richt een slimme beveiliging in.

**Niet juist:** Het slagen van Het Nieuwe Werken staat of valt niet met de mogelijkheid om vanuit thuis een 'conference call' te kunnen houden. Het draait niet om de 'Blackberry devices' die allemaal 'realtime' met de server synchroniseren. Ook voor de 'bytes' geldt dat ze ondersteunend moeten zijn aan Het Nieuwe Werken, niet leidend. ICT is onderaannemer en niet hoofdaannemer.

**Oude wereldvisie: dan moeten we wel beginnen met 'behavior'!**

**Klopt:** Het gedrag is het meest wezenlijke



dat moet veranderen. Het Nieuwe Werken is mensenwerk. Thuiswerken, teleconferencing, tijd- en locatieafhankelijk werken: het gaat allemaal om nieuw gedrag. Ik las in een uitgave van de Rabobank over hun invoering van HNW: *“Wen hier vast aan!”* en dan kwam er een lijst met items als: *“Ik zorg ervoor dat ik altijd bereikbaar ben.”*

**Niet juist:** Wie zegt: *“Wen hier vast aan!”* belijdt een credo dat alle creativiteit doodt. Door onder andere totale bereikbaarheid af te dwingen bij medewerkers is iemand niet bezig Het Nieuwe Werken te introduceren, maar met mensen te drillen. Het Nieuwe Werken dat ik voor ogen heb, is dat mensen juist keuzevrijheid hebben en dat mensen worden aangezet om zelf aan die vrijheid een keuzeverantwoordelijkheid te verbinden. Het gaat dus wel om gedrag, maar bovendien om nog veel meer.

### Introductie van de MC: de ‘Master of Ceremony’.

Gedrag is slechts het topje van de ijsberg. Wie enkel op gedrag stuurt, kan zijn mensen beter naar een hondentraining sturen. Daar zijn ze namelijk bezig met africhten, met straffen en belonen. Een ander item op de lijst van de Rabobank: *“Wen er maar aan, dat je niet meer ingelogd mag blijven tijdens een lange vergadering.”* Onder dit item gaat een houding schuil die overgebracht moet worden. Die nieuwe houding bestaat er in ieder geval uit dat mensen zaken onderling gaan regelen in plaats van dat er overal nieuwe regels voor gaan komen. Van regels naar regelen dus. De nieuwe overtuigingen dienen tussen mensen tot stand te komen. Is het waarom wel duidelijk? Is er begrip voor de bedoeling? De juiste vragen stellen is daarbij duurzamer dan iemand proberen je eigen overtuigingen op te leggen of al het gedrag in regels te vatten. De nieuwe ‘mindset’ en een nieuwe ‘context’ zijn de ‘Masters of Ceremony’ in een transitie naar Het Nieuwe Werken. Mogelijk geldt hier zelfs de relativiteitstheorie van Einstein:  $E=MC^2$ . Energie

= Mindset x Context<sup>2</sup>.

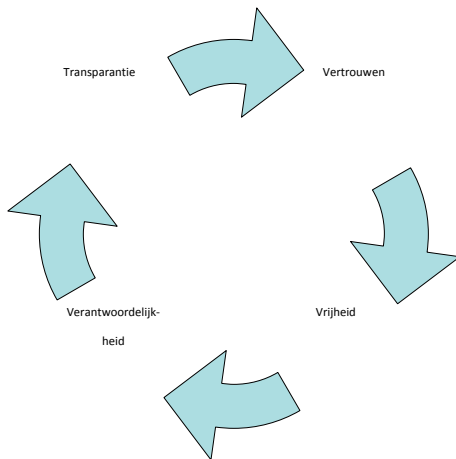
Het Nieuwe Werken geeft bedrijven en instellingen de mogelijkheid over te schakelen van ‘organisaties’ naar ‘het vermogen om te organiseren’. Aanpassingen blijken steeds mogelijk. De veranderaar zet de vaststaande organisatie van vroeger op losse schroeven en zet deze rigide organisatie af tegen andere vermogens van organiseren. Op die vermogens wil je uitwisseling binnen organisaties. Want wie Het Nieuwe Werken werkelijk dragen in een organisatie, zijn de mensen zelf. De visionairen faciliteren slechts. Zij dragen nieuwe, belangrijke waarden uit en stellen de wezenlijke vragen. Zij bevragen medewerkers wat zij belangrijk en prettig vinden. Zij zorgen er voor dat de consequenties van keuzes voor kernwaarden voelbaar worden voor een ieder in de organisatie. Bij de invoering van HNW dienen meer vragen gesteld te worden dan antwoorden gegeven. Zó werk je aan een gemeenschappelijke nieuwe ‘mindset’ en aan het ontginnen van een nieuwe ‘context’.

Nieuwe routines zullen pas dan inslijten, als mensen voordelen zien en voelen van die nieuwe manier van werken, als Het Nieuwe Werken meer energie geeft dan dat het kost en als het vrijheid in verbondenheid toont. Het gaat dus wel om nieuw gedrag. Maar dit nieuwe gedrag ontwikkelt zich pas duurzaam, als mensen zelf geloven in wat ze doen en daar zelf achter kunnen staan.

De nieuwe context dient er een te zijn waarin de waarden helder zijn en de afspraken minimaal. Maar de afspraken die er gelden, zijn glashard en gelden voor iedereen. Niet omdat ze zijn opgelegd, maar omdat iedereen ze zelf zo voelt. De mindset is dus niet de mindset van een persoon, van een directeur, maar van het gehele bedrijf. Alle medewerkers dienen aan een gezamenlijke visie te durven werken. Zo is een van de eerste vragen: Wie stellen we eigenlijk

centraal in deze organisatie? De medewerkers? De taak? De output? De targets? De klant?

De bedrijven bij wie Het Nieuwe Werken werkelijk past en aanslaat, zoals Finext en Buurtzorg Nederland, maar ook een aantal schoolsystemen, zoals Sudbury of Dalton, begonnen eerst met een droom, waar medewerkers zich mee konden en wilden verbinden. Deze droom veronderstelt een nieuwe mindset, maar hoe introduceer je nu de kernwaarden die de nieuwe mindset vormen? Finext ging werken met onderstaande cyclus (schema 1) van kernwaarden, die ik de cyclus van situationeel organiseren ben gaan noemen.



Schema 1. De cyclus van situationeel organiseren

Het schema is overigens achteraf pas op het bedrijf geplakt. Wat Finext van meet af aan wilde, was een organisatie bouwen waar vertrouwen een belangrijke kernwaarde was. Grootste gevaar van een kernwaarde is dat het een holle frase wordt. De kernwaarde dient te leven. Zichtbaar te zijn in alles waar een organisatie voor staat en in alles wat een medewerker doet. "Hoe ziet vertrouwen er uit in onze organisatie? Dat begint met medewerkers een sleutel te geven. Thuis kunnen ze ook de deur afsluiten. Dan kunnen ze dat hier ook,"

aldus Wim Heuvelman van Finext. "Door vertrouwen centraal te stellen, kom je al snel uit op transparantie, want als we elkaar vertrouwen, moeten we ook bij elkaar naar binnen mogen kijken." Zo kan het vertrouwen zich vertalen in een radicale openheid van cijfers. Het feit dat belangrijke zaken voor iedereen zichtbaar zijn, maakt dat mensen zich immers niet langer aan hun verantwoordelijkheid kunnen onttrekken. Om die verantwoordelijkheid handen en voeten te geven is het handig en verstandig als binnen een team alle eindverantwoordelijke rollen aanwezig zijn die nodig zijn om te kunnen voortbestaan. Van Finance tot HR, van commercie tot compliance.

Als transparantie en verantwoordelijkheid geregeld zijn, kan het management er meer en meer op gaan vertrouwen dat werknemers prima zelf hun besluiten kunnen nemen; over geld, over vakantiedagen, over roosters en over werktijden. Sterker nog, management als functie raakt overbodig. Management wordt een rol die binnen elk team tijdelijk wordt opgepakt. Door steeds anderen, een kwestie van situationeel organiseren. Zo wordt een nieuwe context geschapen. Tijdens de transitiefase dient deze nieuwe context verdedigd te worden. Bij iedereen valt op een ander moment het kwartje ten aanzien van de consequenties die er voor hem of haar kleven aan deze nieuwe manier van werken. De transparantie zelf leidt weer tot het begin van een learning loop: transparantie zorgt immers voor feed (letterlijk: voedsel) die de organisatie laat groeien, die iedereen medeverantwoordelijk maakt en die het vertrouwen vervolgens versterkt. Door eerst een duidelijke visie te hebben volgens welke kernwaarden je wilt werken, wordt het daarna ook veel gemakkelijker te beantwoorden welk gedrag ("behavior"), welke "bricks" en welke "bytes" nodig zijn om deze nieuwe uitgangspunten (mindset en context!) te ondersteunen. Eerst richten, dan pas inrichten en verrichten. Want ja; de bytes zijn belangrijk. Een intranet met Yammer-functie

geeft de mogelijkheid om op een slimme en dynamische manier aan kennisdeling te doen, maar altijd ondersteunend en nooit leidend. Ook de 'bricks' zijn belangrijk, de inrichting is cruciaal. Het gaat niet om het willekeurig verven van muren in kekke kleuren of het inrichten van creativiteitsruimtes. Ruimtes zijn niet creatief. Mensen zijn creatief, of kunnen het zijn.

Wat Finext aan 'bricks' heeft gedaan? Zij hebben expres slechts één koffieautomaat in het hele gebouw neergezet. Zo hebben zij een nieuwe context gecreëerd, die maakt dat iedereen elkaar zeker gaat tegenkomen en die het menselijke contact tussen de werknemers garandeert. Simpel en doeltreffend.

### Wrap up

Het Nieuwe Werken begint niet met het verplaatsen van muren en het neerleggen van zitzakken. Ook ICT-oplossingen zijn een gevolg en niet een startpunt van Het Nieuwe Werken. 'Bricks' en 'bytes' dienen ondersteunend te zijn. 'Behavior' is het belangrijkste, maar valt uiteen in het creëren van een nieuwe mindset en een nieuwe context. Het veranderen van het paradigma is een organisatiebreed proces. Als we eigen verantwoordelijkheid werkelijk belangrijk vinden, dan kunnen we iemand niet langer vastpinnen op strakke werktijden, laat staan gaan sturen op aanwezigheidsplicht.

Maar tegelijkertijd zijn die medewerkers die volgens bovenstaande kernwaarden van Het Nieuwe Werken aan de slag gaan waarschijnlijk gemiddeld eerder en langer aan het werk dan in de oude werkcontext. Het ziekteverzuim in deze organisaties loopt terug en deze organisaties behalen een besparing, omdat er minder ongewenst verloop is. Die besparingen behalen zij echter niet vanuit de begingedachte om te besparen, maar omdat ze een droom en een visie, een nieuwe mindset en een nieuwe context in de wereld durfden te zetten. Dát is de kern van Het Nieuwe Werken.

Wen er maar vast aan. ■

### Bronnen:

- Baane, R., Houtkamp, P.& Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior*. Van Gorcum, Assen.
- Milton, J. (1667). *Paradise Lost*.
- Milton, J. (1671). *Paradise Regained*.
- Rabobank (2008). *Het Nieuwe Werken: Ontdek je werkplek*. Een uitgave van Rabobank Utrecht e.o.
- *Bookevent Nieuw Organiseren*, 17 februari jl. in S2M te Utrecht. M.m.v. Paul Bessems (Weconomics), Patrick Houtkamp (Bright & Company), Ben Kuiken (auteur *De laatste manager*) & Wim Heuvelman (Finext).



**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](http://www.wheelproductions.nl).**



■ Wim van Hout

van Taylorisme naar *tailor-made*

# Masterclass Divers Organiseren

**Het eerste wat opvalt aan de stijlvolle locatie is het mooie en weidse uitzicht over het Naardermeer. De masterclass wordt verzorgd door Jaap Peters, 'organisatieactivist' en auteur van vele boeken, en Ruud Kleijnen, algemeen directeur en gemeentesecretaris, gemeente Veghel. De bijeenkomst geeft me in de loop van de dag dezelfde ervaring: een ruim uitzicht over de achtergronden en mogelijkheden van tailor-made werken; stijlvol gebracht.**

Monique Brummans, directeur van Diemen & Van Gestel, leidt de masterclass in. Diemen & Van Gestel krijgt steeds vaker vragen over het nieuwe werken en stimuleert met bijeenkomsten als deze intersectorale kennisuitwisseling. Jaap vertelt over de Limes, de grens van het Romeinse Rijk (60 v. Chr. – 400 n. Chr.), die dwars door Nederland loopt, tot aan de Zwarte Zee. Ten zuiden van de grens gold het Romeinse recht met het principe: handelen *in de geest* van de wet, Europees of Rijnlands denken. Ten noorden van de grens gold het Germaanse recht, gebaseerd op natuurrecht; alles mag, behalve wat expliciet

verboden is. Vergelijk dit met de Amerikaanse grondwet. Hond in de magnetron gestopt? Wee de producent die dat in zijn gebruiksaanwijzing niet verboden heeft. *Letterlijke interpretatie*. Dit Angelsaksische en het Rijnlandse denken lopen bij ons door elkaar. Jaap pleit voor een terugkeer naar het Rijnlandse model, ook in organisaties: ruimte om zelf te denken. Veel organisaties zijn nog steeds gebaseerd op het werk van Taylor, een voorbeeld van Angelsaksisch denken. Om organisaties effectiever te maken, begon hij alles te meten en deelde werk op in stukjes. Deze manier van organiseren domineert de wereld, van Nederland tot China, van McDonalds tot autofabrieken tot en met... kantoren.

Medewerkers die meedenken? Liever niet. Zie organisaties waar de sociale media verboden zijn. "Regels stellen en tegenstribbelen", aldus Jaap. Vergelijk dat eens met Buurtzorg Nederland, waar de verzorgers onderling communiceren via nieuwe media. Bij vragen over de verzorging vinden en helpen collega's elkaar, razendsnel. Medewerkers denken zelf, met als gevolg meer verantwoordelijkheid, werkplezier, efficiëntie, minder overhead en regels. 'Meestribbelen' in de stroom van veranderingen en mogelijkheden. De *backoffice* ondersteunt de *frontoffice*.

De 'harkorganisatie' houdt geen stand. Tijd voor Rijnlands denken. Ruud Kleijnen vertelt hoe de gemeente Veghel de transitie van Taylorisme naar *tailor-made* realiseert. Het nieuwe werken heeft negen principes, waarvan ik er drie noem:

- Je bepaalt zelf hoe, waar, wanneer en met wie je werkt aan resultaten.
- Niet je functie maar je talent bepaalt je waarde.
- Je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling.

Hoe realiseert Veghel het nieuwe werken? Voor alle medewerkers was er een schatkaart met daarop alle interventies voor de komende vier jaar; drie kwart daarvan was facultatief. Op basis van een heldere missie, die als kader dient, hebben vrijwilligers de visie geformuleerd. Deze is door medewerkers uitgewerkt in kernwaarden. De managers sturen inmiddels op deze waarden en niet op competenties.

Medewerkers geven – uiteraard binnen de kaders – hun dienstverlening vorm. Daarbij hebben zij veel vrijheid. In overleg bepalen zij wie wat doet. Fouten komen natuurlijk voor en dat is geen ramp. Een belangrijke regel: *Don't be stupid*. De centrale vraag is steeds: Hoe draagt wat ik doe bij aan een excellente dienstverlening? ■

*Diemen & Van Gestel heeft al 20 jaar als missie bij te dragen aan search, development en interim-management. Hun visie is dat diversiteit in organisaties en teams leidt to creativiteit, innovatie, passie en duurzame prestatieverbetering. Diemen & Van Gestel is partner in search en selectie, executive search, interim-management, coaching, loopbaanadvisering, organisatieontwikkeling en training.*

**[www.diemenenvangestel.nl](http://www.diemenenvangestel.nl)**



***Drs. Wim van Hout, seniortrainer en -adviseur, Boertiengroep. Samen met opdrachtgevers bedenkt en verzorgt hij interventies over onder andere samenwerken en klantgerichtheid. Deze hebben veel impact, omdat ze nauw aansluiten bij de leerwensen en praktijk van de doelgroep, de organisatiedoelen én omdat de werkvormen verrassend zijn. Sinds 1982 traint hij duizenden deelnemers. [www.boertiengroep.nl](http://www.boertiengroep.nl)***

■ Karin Derksen

# MCD:

## De identiteit van management consultants

**Volle zon, picknicktafels op de binnenplaats van de VU en een lekkere lunch zorgen direct voor geanimeerde gesprekken. Een mooiere start kan de MCD zich niet wensen. Thema dit jaar: de identiteit van management consultants. De diversiteit aan presentaties, workshops en keynote speeches weerspiegelt de diversiteit aan werkwijzen van management consultants.**

Michael Beer houdt een vlamdend betoog over het creëren van high impact organisaties en is overtuigd van zijn antwoord op een vraag. In contrast tot Andrew Sturdy die bij de impact van consultants veel vraagtekens zet. Bijvoorbeeld waar worden claims over de hoge economische waarde van consultants op gebaseerd. Volgens hem kun je die impact bijna niet isoleren. Ook Hans Strikwerda vraagt zich af of management consultants in de toekomst nog bestaansrecht hebben. Hij voorziet dat er meer distantie nodig is tot heersende waarden, opvattingen en machten, gecombineerd met begrip voor wat de maatschappij nodig heeft. Hij concludeert dat management consultants te conventioneel denken. Dit sluit aan bij de eerste resultaten uit een twee jarig onderzoek van Joe O'Mahoney. Daaruit blijkt dat klanten heel tevreden zijn over de kwaliteit die consultants leveren, maar weinig tevreden zijn over hun creativiteit. Zijn workshop is heel verfrissend. Met de nodige humor en beelden betreft hij ons bij de interpretatie van zijn onderzoeksgegevens. In de workshop 'Expedition

to value', van Paul Kloosterboer oefenen we met zijn 'archetypische failure scenario's' tijdens het ontwerpen van interventies voor strategisch leren. Marius Rietdijk start zijn workshop 'behavioral analysis for improving work performance' met de hond van Pavlov. Hij maakt duidelijk dat we in organisaties voor minstens 80% investeren in het geven van een stimulus, dus voorafgaand aan het gedrag. We investeren slechts 20% in het belonen of straffen van gedrag, dus na het gedrag. Terwijl ons gedrag voor minimaal 80% wordt gestuurd door de consequenties die het heeft. Willen we effectiever zijn dan moeten we dus meer investeren in 'belonen'. In de onderzoekspaper sessies staan de rollen van consultants centraal. De consultant als: veranderaar, moraal ridder, HRM professional, lerende professional, kennis innovator en betekenis maker. Ook de meervoudige identiteit van consultants is onderwerp van gesprek. Eén kritische kanttekening. Hoe kan het dat sprekers over management consulting van zo'n hoog niveau, zo weinig gebruik maken van kennis over leren en over hoe ons brein werkt? Presentaties met sheets vol met tekst, zelfs hele volzinnen, zijn geen uitzondering. Er lijkt wel een verbod op het gebruiken van beeldmateriaal. Sprekend over de impact van management consultants, die we volgens Andrew Sturdy niet kunnen meten, ligt er in het presenteren van een verhaal nog een groot verbeter potentiëel. In de workshops wordt de inhoud wel beeldend en interactief gebracht en dat is een heel welkome afwisseling. Na een conferentie vraag ik me altijd af wat ik 'wijzer' ben geworden? Helaas is meestal het antwoord: 'weinig'. Dat geldt zeker niet voor de MCD. Het programma was zo gevarieerd en van hoog niveau, dat ik het bijzonder leerzaam vond. Helaas moeten we waarschijnlijk nog een decennium wachten voordat de MCD weer een keer in Nederland wordt georganiseerd. ■

*Karin Derksen is eigenaar van KADE en promovendus aan de VU.*

**[www.kade-leren.nl](http://www.kade-leren.nl), [www.karinderksen.nl](http://www.karinderksen.nl).**

■ Eefje Teeuwisse en Naomi den Besten

# Congres 'Decent work and beyond' van EAWOP en het NIP

**De European Association of work and organizational psychology (EAWOP) en het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) organiseerden van 25 tot en met 28 mei een congres in Maastricht. Het thema was 'Decent Work and Beyond' wat kort gezegd neerkomt op het creëren van goed werk voor iedereen in een organisatie. Een bijzonder aandachtspunt in deze was de vraag wat arbeids- en organisatiepsychologen hieraan kunnen bijdragen. Op 27 mei was er een 'practitioner day', speciaal voor mensen uit de praktijk om de laatste ontwikkelingen uit het onderzoek mee te krijgen. Wij hebben deze dag bijgewoond en doen hier verslag van wat we zoal hebben gehoord en gezien.**

De gelukkige en productieve werker  
De keynote van de dag was van David Guest, professor in organisatiepsychologie en HRM

aan het King's College in Londen. De vraag die centraal staat in zijn onderzoek is: Onder welke omstandigheden zijn werkenden zowel gelukkig als productief met hun werk? Hij vertelde dat HR professionals hier een sterke invloed op kunnen hebben wanneer ze gebruik maken van wetenschappelijke inzichten. Nu zijn de wetenschappers het ook niet altijd met elkaar eens, maar in een aantal inzichten kunnen velen van hen (meer dan 75% in dit onderzoek) zich vinden. Bijvoorbeeld:

- Als medewerkers participeren in de besluitvorming dan is hun commitment aan het genomen besluit hoger
- Gerechtigheid en baanveiligheid hebben een positieve invloed op het welzijn van medewerkers
- Als de organisatie medewerkers goed ondersteunt dan is het effect van stressvolle situaties minder sterk
- Het stellen van heldere doelen werkt motiverend
- Het breken van het psychologische contract tussen de organisatie en de medewerker heeft een negatief effect op werk gerelateerd gedrag.

In het algemeen laten veel studies zien dat HR

interventies gerelateerd zijn aan de prestaties en het welzijn van de mensen in organisaties. Wel is het zo dat in sommige organisaties de HR interventies de werkdruk en de stress juist doen toenemen. Guest besloot zijn toespraak met de wens dat HR professionals meer gebruik gaan maken van wetenschappelijke inzichten zodat we een nog sterker bijdrage kunnen leveren aan de productiviteit en het welzijn van werkers. Hieronder volgen dan ook vast wat inzichten uit de onderzoeken die op de conferentie zijn gepresenteerd.

### **Korte inzichten**

#### ***Welzijn van kenniswerkers***

Een onderzoek van Alessia D'Amato en collega's van Kingston University toonde aan dat het welzijn van kenniswerkers een positief effect heeft op innovatie in de organisatie. Het onderzoek vond plaats in kennisintensieve organisaties die zich kenmerken door variëteit, ongeregelde, inspiratie en uitzonderingen.

#### ***Talenten aanwijken***

Aan de Katholieke Universiteit Leuven (KUL) doet Nicky Dries onderzoek naar de effecten van de identificatie van 'high-potentials'. Als je ervan uitgaat dat het loont om in sommige mensen meer te investeren dan in anderen, ben je geneigd mensen als 'talent' bestempelen. Dries ontdekte dat open communiceren over je status als 'talent' of 'non-talent' weinig negatieve en een aantal positieve effecten had. Het negatieve effect dat ze wel vond was dat de 'non-talenten' sneller de organisatie verlieten.

#### ***Leeftijdscriminatie op de werkplek***

Ook aan de KUL doen Caroline Iweins en collega's onderzoek naar het verminderen van vooroordelen over oudere werknemers. Uit haar onderzoek bleek dat positieve stereotypen versterkt worden en de intentie om ontslag te nemen vermindert als er contact is tussen generaties en er een positief perspectief is op leeftijdsverschillen.

#### ***Diversiteit in teams I***

Aan de Universiteit van Groningen doen Anne Nederveen-Pieterse en collega's onderzoek naar culturele diversiteit in teams en het effect daarvan op de teamprestaties. Studies daarnaar hebben tot nu toe wisselende resultaten getoond; soms werd de prestatie beter en soms slechter. Uit haar onderzoek blijkt dat teams met een leeroriëntatie, die meer gericht zijn op leren dan op presteren, beter presteren in een cultureel divers team. Teams met een prestatieoriëntatie die zich vooral richten op het vermijden van wanprestaties presteren echter slechter als de culturele diversiteit groter is.

#### ***Diversiteit in teams II***

Aan de Leuven Gent Management School doen Karlien Lambert-Vanderheyden en collega's ook onderzoek naar de effecten van diversiteit in teams die verschillen in persoonlijkheden (de big five) en cognitieve stijlen (*fact finding, planning, creating*). Het resultaat was dat het hebben van verschillende persoonlijkheden in een team een positief effect heeft op de tevredenheid van de teamleden. Echter bij cognitieve stijlen is dit anders, wanneer de verschillen te groot zijn (bijvoorbeeld tussen een fact finding en een creatieve stijl) dan heeft dit een negatief effect op de tevredenheid van de teamleden.

## Interview met Fred Zijlstra

***Fred Zijlstra is een van de initiatiefnemers van het congres en voorzitter van het NIP A&O. In dit interview beschrijft hij enkele belangrijke ontwikkelingen op het gebied van HRM. Daarnaast gaat hij in op de samenwerking tussen wetenschap en praktijk en biedt hij enkele concrete handvatten voor de praktijk.***

***Wat is wat u betreft de kernboodschap van het congres?***

We vragen tijdens dit congres aandacht voor

het belang van het creëren en bevorderen van een fijne, aantrekkelijke en verantwoordelijke werkcontext. Als we het hebben over misstanden in de werkomgeving dan denken we vaak al snel aan ontwikkelingslanden, waar kinderarbeid, uitbuiting en erbarmelijke werkomstandigheden dagelijks aan de orde van de dag zijn. Wij stellen echter dat we niet zo ver van huis hoeven. Onder andere onder invloed van de economische crisis zien we dat de arbeidsinspectie in Nederland weer meer overtredingen constateert. Daarnaast zie je dat door de verregaande bezuinigingen en efficiëntiemaatregelen veel banen uitgekleeft worden. Neem nu bijvoorbeeld de post. Waar medewerkers vroeger postbeambte waren, een functie met aanzien, zijn het nu hele kleine baantjes geworden waar mensen voor weinig geld zo snel mogelijk zo veel mogelijk post moeten bezorgen. Dat haalt het werkplezier en de beroepstrots er wel uit! Maar ook de vermindering van de werkzekerheid (veel ontslagen ten gevolge van bezuinigingen), het continu zoeken naar een work-life balans en het toegenomen aantal burn-outs, ook op jongere leeftijd, et cetera. Het zijn allemaal tekenen dat aandacht voor het thema nog steeds heel belangrijk is.

### **Hoe ziet u de rol van de A&O psychologen en HR professionals in het verhaal?**

Arbeids- en organisatiepsychologen en HR professionals zouden nog veel slimmer en productiever met elkaar op kunnen trekken om met elkaar een bijdrage te leveren aan een gezonde werkcontext. Zoals je ook in het verhaal van David Guest kon horen, laat onderzoek zien dat organisaties met een actief HR beleid beter presteren dan organisaties die hier niet het nut van inzien. Een belangrijke constatering. Wel is het zo dat er binnen het HR beleid nog veel valt te winnen. Er is veel meer kennis en ervaring, onder andere vanuit wetenschappelijk onderzoek, die niet of nauwelijks bekend is in de praktijk. En als het al bekend is, dan wordt het vaak niet goed en consistent in de praktijk gebracht. Dat



Fred Zijlstra

is zonde. Daar heeft zowel de praktijk als de wetenschap iets in te doen. Het zou helpen als HR professionals op zoek gaan naar gefundeerde kennis bijvoorbeeld in vakbladen en op congressen. Daarnaast moet de wetenschap aan zijn toegankelijkheid werken. Schrijf bijvoorbeeld een artikel waar de focus vooral ligt op de onderzoeksvragen, de inzichten en aanbevelingen en lever apart de methode en analyse.

### **Als u enkele tips zou mogen geven aan de HRD professionals die zich bezighouden met werkplezier en performance welke zouden dat dan zijn?**

- Pas op voor het 'Calimero' effect! Maak jezelf niet onnodig klein. Goed, strategisch HR beleid is van grote toegevoegde waarde voor de organisatie. Zie jezelf als een belangrijke partner van het management, laat het nut van je interventies zien en win zo aan vertrouwen.
- Kijk scherp naar je eigen HR procedures. Ze zijn er, ze werken, ze kunnen het verschil maken, maar pas ze wel goed toe! Hoe wordt het geïmplementeerd en toegepast? Het zit hem in de kleine dingen.
- Er is veel kennis, maak er gebruik van! Ook van wetenschappelijk meer gefundeerde kennis. ■

# Kom naar Performa

12 & 13 oktober 2011, Jaarbeurs Utrecht

Performa is het grootste jaarlijkse vakevent in de Benelux voor Personeel & Organisatie. Dit jaar beleeft Performa haar 30<sup>e</sup> editie. In die 30 jaar is Performa geëvolueerd van kraampjesmarkt tot een multimediaal event waar vakinhoud centraal staat. Jaarlijks bezoeken meer dan 5.000 HR-professionals Performa. Zij kunnen een dagje vakinhoudelijk bijtanken, interessante collega's ontmoeten en kennis maken met een keur aan producten en diensten.

## VOOR WIE?

Performa is gratis voor iedere HR-professional of leidinggevende die verantwoordelijk is voor het HR-beleid in zijn of haar organisatie. Performa is ook gratis voor alle professionals van HR-dienstverleners - zoals opleiders, coaches, MD-specialisten, organisatieadviseurs en interim managers. U kunt zich inschrijven via de website van Performa. Zonder voorinschrijving betaalt u 25 euro aan de kassa.

## MEER DAN 150 WORKSHOPS

Tijdens Performa kunt u meer dan 150 workshops en casepresentaties bijwonen over nieuwe diensten, trends en producten. Een zeer divers programma over alle facetten van HR. Elk half uur



starten zes tot acht workshops in speciale theaters op de beursvloer. Deze workshops zijn voor u als bezoeker van Performa gratis.

## WAT ZIJN DE NIEUWE HR TRENDS

De afgelopen maanden is er grootscheeps onderzoek gedaan naar de trends onder HR-verantwoordelijken. Tijdens Performa worden de resultaten

# PROGRAMMA MASTERCLASSES

## MASTERCLASS OPLEIDEN EN LEREN

### Strategisch leren en ontwikkelen in organisaties

*Donderdagochtend 13 oktober van 9.30 – 12.30 uur, met aansluitend VIP-lunch en bezoek aan Performa*

Na het succes van de vorige edities van deze masterclass en de ervaringen met de HRD Bijenkorf in 2010 dit jaar een congres waarin het klantperspectief en het aanbiedersperspectief samenkomen. Aan de hand van twee casussen presenteren HRD-adviseurs hun ideale oplossing voor dit probleem. Deze oplossingsperspectieven worden beoordeeld door een vakjury en van commentaar voorzien door de klant (de eigenaar van de casus). Dagvoorzitter Rick de Rijk leidt u namens VETRON en NVO2 in sneltreinvaart langs een keur van HRD-perspectieven. Een dynamisch congres, waarbij alle elementen van strategisch



leren en ontwikkelen in organisaties aan de orde komen.

#### Case 1

De vraag van het Ministerie van I&M is hoe leren en ontwikkelen bij kan dragen aan identiteitsontwikkeling. Deze vraag zal eerst kort worden toegelicht door het Ministerie, waarna vanuit drie verschillende perspectieven wordt gekeken naar een mogelijke oplossing van deze casus. Deze drie oplossingen worden zowel door een vakjury als door de opdrachtgever van feedback voorzien.

#### Case 2

De tweede casus komt uit de vleeswarenindustrie en heeft betrekking op het omgaan met generatie-uitdagingen. Weer wordt vanuit verschillende perspectieven gekeken naar een mogelijke oplos-

*Vervolg programma masterclasses op volgende pagina ->*

gepresenteerd. U kunt daar live bij zijn. Na afloop van de presentatie krijgt u het complete onderzoeksrapport mee naar huis om alles nog eens rustig na te lezen.

## 10 MASTERCLASSES

In de zalen boven de beursvloer is een uitgebreid programma met 10 masterclasses. De masterclasses nemen een dagdeel in beslag zodat er voor of na de masterclass nog voldoende tijd over is om Performa te bezoeken. De masterclasses zijn niet gratis, maar wel goedkoop. De kosten bedragen 195 euro. Speciaal voor de lezers van Tv00 lichten wij er vier masterclasses uit: Strategisch leren en ontwikkelen in organisaties, Professiona-

liseren inkoop van coachingstrajecten, Effectief inzetten van HR Communicatie en De onderschatte teamleider.

## LEZERSACTIE

Lezers van Tv00 en leden van de NVO2 ontvangen een korting van maar liefst € 50 op een van deze masterclasses bij rechtstreekse aanmelding via de webpagina [www.performa.nl/congresregistratie](http://www.performa.nl/congresregistratie), onder vermelding van de actiecode Tv00.

**Performa 2011**  
*Hét vakevenement voor HR*

sing van deze casus en worden de oplossingen zowel door een vakjury als door de opdrachtgever van feedback voorzien.

#### MASTERCLASS COACHEN

### Professionalisering inkoop van coachingstrajecten

*Woensdagmiddag 12 oktober van 13.30 – 16.00 uur, met vooraf een VIP-lunch en bezoek aan Performa*

Deze masterclass bestaat uit drie delen. Het eerste deel gaat in op de vraag wanneer coaching effectief is en wanneer niet. Verder wordt stilgestaan bij de vraag hoe vind ik de juiste coach.

In het tweede deel staat het inkoopproces zelf centraal. Waar moet ik aan denken als ik coaching inkoop en hoe leg ik die afspraken vast. Return of expectation is het derde onderdeel en gaat in op de vraag: hoe bereken ik de return of investment van coaching.

Met medewerking van Paul Esveld, (Cedeo), Anje-Marijcke van Boxtel (Schouten & Ne-lissen Coaching), John Weinstock (Nevi Inkoop-academie) en Jorien Sprokholt (EMC).



#### MASTERCLASS HR COMMUNICATIE

### Effectief inzetten van (HR) communicatie

*Donderdagochtend 13 oktober van 10.00 – 12.30 uur, met aansluitend VIP-lunch en bezoek aan Performa*

Het blijft moeilijk voor HR om haar meerwaarde voor de organisatie aan de directie duidelijk te maken. Logisch, want veel activiteiten van een HR-afdeling zijn moeilijk kwantificeerbaar. In tegenstelling tot bijvoorbeeld Sales. Steeds vaker zie je dan ook dat communicatieadviseurs worden ingehuurd om de waarde van HR in de boardroom duidelijk te maken. Maar HR communicatie zou verder moeten reiken dan dat. Wanneer

HR communicatie organisatiebreed wordt ingezet kan het een belangrijke bijdrage leveren aan het oplossen van chronische organisatievraagstukken. Door bijvoorbeeld communicatieproblemen in de organisatie bloot te leggen, te onderkennen, bespreekbaar te maken en ervan los te komen. Hoe kunt u dit proces ingaan, doelgericht en met respect voor elkaar volgens het Crucial Conversations concept?

Met medewerking van Inge Beckers (consultant in marketing en HR-Communicatie), Willeke Kremer (IMK Opleidingen) en Arthur Hol (HRM College).

#### MASTERCLASS LEIDERSCHAP

### De onderschatte teamleider

*Donderdagmiddag*

*13 oktober*

*van 13.30 – 16.00 uur, met vooraf een VIP-lunch en bezoek aan Performa*

Teamleiders krijgen steeds meer verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd wordt hun rol vaak zwaar onderschat. Het takenpakket van een teamleider reikt veel verder dan

het leiden van een team. De teamleider is in de meeste gevallen ook verantwoordelijk voor functioneringsgesprekken, inkoop van opleidingen voor zijn medewerkers en budgetbewaking, om er maar een paar te noemen. Hij moet dan ook erg sterk in zijn schoenen staan. Want voordat hij het in de gaten heeft, is hij de speelbal van zowel management als werkvloer. Hoe kun je als teamleider zorgen dat je effectief bent en voorkomen dat je meeegesleurd wordt in de waan van de dag? Een masterclass speciaal voor HR-managers, directies en natuurlijk teamleiders zelf. Als extra ontvangen alle deelnemers het nieuwe boek van Jan Koers: 'Het gelijk van de teamleider'. Met medewerking van Jan Koers (EMC), Paul de Vries (voedingsindustrie) en Stijn Gielen en Tinus van Elderen (administratieve organisatie).

**NOG MEER MASTERCLASSES TIJDENS PERFORMA 2011:**

### **Omgaan met werkdruk en stress**

Door een integrale menscentrale benadering minder uitval door werkdruk en stress.

### **De toekomst van Re-integratie**

U krijgt antwoord op vragen hoe u als re-integratieprofessional zich tegen de forse bezuinigingen kunt wapenen.

### **Belonen in een veranderende arbeidsmarkt**

Hoe stem ik mijn beloningsbeleid af op de voortdurende veranderende arbeidsmarkt.

### **Omgaan met de OR voor directie en HR**

Als directie en OR in staat zijn bruggen te bouwen in de samenwerking met de OR, dan kunnen zij heel veel samen voor uw organisatie bereiken.

### **De meetbaarheid van HR**

U krijgt inzicht van het nut en de noodzaak van HR analytics en wat de grote voordelen en winstpunten zijn om HR analytics in uw organisatie te implementeren.

### **Talentedjacht**

Hoe ontwikkelt zich de arbeidsmarkt in de komende vijf jaar en hoe moet HR hierop inspelen om de jacht op talent te winnen voor zijn organisatie.



### **Topcongres HRM in vogelvlucht**

*Donderdag 13 oktober van 10.00 – 16.00 uur*

HRM in vogelvlucht is een fraaie tour d'horizon in een dag, langs alle relevante managementtheorieën, trends en ontwikkelingen binnen het hele HR-werkveld. Een dag vakinhoudelijk bijtanken voor fijnproevers.



## **Al 30 jaar in beweging**

*Gratis toegang vakevent via: [www.performa.nl](http://www.performa.nl)*

*Inschrijven masterclasses en topcongres via:  
[www.performa.nl/congresregistratie](http://www.performa.nl/congresregistratie)*

Lezers van Tv00 en leden van de NV02 ontvangen een korting van maar liefst € 50 op de masterclass 'Strategisch leren en ontwikkelen in organisaties', 'Professionalisering inkoop van coachingstrajecten', 'Effectief inzetten van HR Communicatie' of 'De onderschatte teamleider'.

Aanbod geldt alleen bij rechtstreekse aanmelding via de webpagina [www.performa.nl/congresregistratie](http://www.performa.nl/congresregistratie), onder vermelding van de actiecode Tv00.

■ Janneke Schenning, Jolanda Botke

An international approach to learning & development

# ASTD 2011

**Van 21 tot en met 24 mei vond de ASTD Conference & Expo plaats. Dit keer in het zonnige Orlando, waar het buiten erg warm en binnen overal steenkoud was. Ook dit jaar bezochten we de conferentie met een grote delegatie van ruim 60 Nederlanders en Belgen. De delegatie werd georganiseerd door de HRD-vakverenigingen NVO2 (NL) en VOV (BE). We bleven niet onopgemerkt. De delegatiegids met informatie over de deelnemers en hun bedrijf, de *Dutch table* in de *International room* die druk werd bezocht en onze actieve inbreng in internationale bijeenkomsten waren aanleiding voor drie awards voor *Outstanding Achievement: Greatest Activity, International Partner* en *Top Ten International Delegation*. We zijn heel trots!**

Wat levert zo'n conferentie aan nieuws op? Een terugblik en een kijkje in de keuken van de voorbereiding.

## ***The Dutch approach to learning & development***

"Bestaat er een *Dutch approach* als het gaat om leren en ontwikkelen?", vroegen we ons af in de aanloop naar de het jaarlijkse ASTD-congres. Als actieve congresdelegatie presenteerden we onszelf voor het tweede jaar met een heuse Dutch *delegation-brochure*. "Wat bindt ons en hoe leg je dat uit aan collega's uit India, USA of een van de andere 70 landen die met een delegatie naar de ASTD komen?" Al pratende onderscheidden we drie kenmerken van de Dutch approach;

Ten eerste de rijke traditie die we hebben met een belangrijke rol voor de Gildes, waar in de Middeleeuwen het wederzijdse leren werd beproefd en het vakmanschap werd ontwikkeld. We zien de gilde-traditie nu terug in het werkpleklernen, maar ook in de verantwoordelijkheid die de sociale partners gezamenlijk nemen in het leren en ontwikkelen van de werkende mens.

Ten tweede de nadrukkelijke combinatie van formeel en non-formeel en initieel en postinitieel. De totale investering in postinitieel leren bedraagt op jaarbasis 5 tot 7 miljard euro. In totaal houden zo'n 1500 organisaties in Nederland zich bezig met leren en ontwikkelen van de werkende mens. Non-formeel onderwijs neemt een belangrijke plaats in naast het formele onderwijs:



Herman van Holt delegatielider en Janneke Schenning directeur NVO2

als volwassenen zich scholen, vindt die scholing in 84% van de gevallen plaats bij een private aanbieder. In totaal volgen 1,3 miljoen cursisten jaarlijks een opleiding of cursus bij een particuliere instelling. Ten derde de toenemende vraag naar rendement en de aanzuigende werking van de markt. (De volledige tekst van de Dutch approach is te vinden op de website van NVO2).

### Van individueel talent naar invloed op het team

Terug naar de ASTD. Als dit de Dutch approach is, wat voegt een wereldwijde conferentie daar dan aan toe? Met zo'n 10.000 bezoekers uit meer dan 70 landen is de ASTD conference & Expo een gigantische conferentie over leren en ontwikkelen. De conferentie wordt traditiegetrouw geopend voor de CEO van de ASTD, Tony Bingham. Hij gaat vooral in op de verschuiving van *social learning* naar *mobile learning (m-learning)* onder het motto *'The world is mobile, people are more mobile than ever and we want learning to match our lifestyle'*. "Door content op te knippen in *bite-sized chunks* kun je via nieuwe technologie (waaronder apps) precies datgene leren wat je wilt leren. M-learning is geen vervanging, maar een aanvulling op het bestaande leren", zo geeft Bingham aan.

Direct na Bingham volgde de tweede *keynote speaker* Marcus Buckingham. Buckingham heeft een nieuw instrument ontwikkeld genaamd *StandOut*. Zijn boek is nog niet helemaal klaar, maar dat weerhoudt hem er niet van om alvast 700 exemplaren te laten drukken (waarin hoofdstuk 5 nog ontbreekt). Hij ontpopt zich als een fantastische performer. Zijn eerdere pleidooien voor een sterke punten revolutie houden stand, maar we zijn toch wel enigszins teleurgesteld over het omvormen van zijn 34 talenten naar negen teamrollen (*strengthroles* noemt hij ze zelf). In die teamrollen combineert hij een aantal van zijn eerdere talenten. Weer samengevat in een handig boek, met – net als bij de Strengthfinder – per boek een toegangscode voor de test.



"Nog helemaal onder de indruk van de wijze waarop Marcus Buckingham als keynote speaker alle 8.000 aanwezigen inpakte, sta ik in de rij voor de signeersessie. Ik gebruik mijn boek *Ontdek je sterke punten* al jaren en wil me deze kans niet laten ontgaan. Per toeval raak ik aan de praat met een Amerikaanse dame. Blijkt het Dr. Courney te zijn, de co-auteur van het nieuwe boek van Buckingham, *StandOut*. Ze nodigt me uit voor een besloten feest met Buckingham die avond in een nabijgelegen hotel! Voor mij één van de hoogtepunten van de ASTD." *Charlotte Staats, senior adviseur Leren en Ontwikkelen, Ministerie van Buitenlandse Zaken*

### Vertrouwen en interactie als voorwaarde

Dough Conant (CEO van Campbell Soup Company) and Mette Norgaard (externe adviseur van onder andere Campbell) gaan in hun keynote speech op dinsdag in op *powerful leadership moments: Touchpoints*: "We zijn zo gefocust op het neerzetten van resultaten, dat we vaak voorbij gaan aan de kracht van de menselijke interactie. Deze interactie, juist op kleine momenten, bepaalt echter de kracht van ons leiderschap". Leiderschap met hoofd, hart en handen, daar gaat het om volgens Conant en Norgaard ("*You need your head, your hart and your hands in order to touch*"). Conant vertelt dat hij bij alle leiderschapstrajecten binnen Campbell

Soup aanwezig is. Hij onderstreept hiermee het belang van leiderschapontwikkeling en weet de *rising stars* op het juiste moment te raken. In al het presentatiegeweld valt de authenticiteit van inhoud en de wijze van presenteren op. Voor ons dicht bij huis. Voor de Amerikaanse collega's een inspirerende andere manier van werken.

De afsluitende keynote speech wordt verzorgd voor ex-Navy Blue Angel piloot John Foley, die een bevlogen verhaal neerzet over *trust, precision & teamwork* (dat is wel nodig als je met twee straaljagers op een meter afstand van elkaar in de lucht een stunt uitvoert). Kies een punt waarop je het leren wilt richten, zo geeft hij aan en evalueer dat leren voortdurend en uitvoerig (in het Navy Blue Angels team was de debriefing langer dan de vlucht zelf!). Doe precies wat je zegt en meld elke afwijking, zodat een ander daarop kan anticiperen. Prachtig zette hij de relatie tussen leren en presteren neer; Oefening baart kunst. Je hebt heel veel oefening nodig om die kunst goed te verstaan.

### **Indrukwekkend afscheid van Don Kirkpatrick**

Zoals elk jaar is er tijdens de ASTD een track over *measurement, evaluation and ROI*. Net als elk jaar spelen Jack Phillips (en zijn vrouw Patti) en Donald Kirkpatrick (en zijn zoon en schoondochter James en Wendy) hierin een belangrijke rol. De dik 80-jarig Kirkpatrick sluit op de ASTD zijn actieve loopbaan af. Zijn werk wordt verder gezet door zijn zoon die overigens ook een bijdrage levert over *"Return On Expectation, the ultimate demonstration of training value"*. Hij zet hiermee de traditie om training te evalueren in termen van value en effectiviteit voort.

"Wat een geweldige ervaring was de ASTD Orlando 2011. Groter dan ik mij heb voor kunnen stellen. Hoogtepunten: de laatste speech van Donald Kirkpatrick, de workshop van *storyteller* Doug Stevens en natuurlijk de Harry Potter ride in Universal Studio's tijdens ASTD Celebration! Ik heb niet veel

revolutionaire dingen gehoord, maar ik ben nog scherper geworden om leren en ontwikkelen vanuit de businesskant en verwachtingen van het management te benaderen!"

*Robbie van Kippersluis, Consultant CINOP*

### **Maar liefst drie Nederlandse bijdragen**

Vanuit Nederland participeerden we dit jaar niet alleen met een delegatie, maar ook met drie presentaties. Evert Pruis van EMC gaf een prachtige presentatie over talentontwikkeling in Nederland (*"Boost talent Development with Best Practices: Inspirations in the Dutch Approach"*). Het artikel dat hij maakte op basis van deze insteek *The five key principles for talent development* is onlangs gepubliceerd in *Industrial and Commercial training*. Jos Arets en Vivian Heijnen van Tulser verzorgden een presentatie over leerlandschappen. Tulser ontving dit jaar van de ASTD een *Excellence in Practice award* voor hun inspanningen bij Pantein Zorgcentra voor het in co-creatie invoeren van een methodologie voor *continue performance* verbetering. De derde Nederlandse bijdrage kwam van Egbert Kinds van Core Commit. Hij verzorgde samen met Ed Babrich van Philips Lightning een presentatie over een cultuurveranderingstraject bij Philips.

"Mijn belangstelling gaat vooral uit naar *workplace learning*, omdat FNV Formaat zich richt op het ontwikkelen van operationele medewerkers. Vooral de beursvloer bleek een bron van inspiratie. Tal van aanbieders hadden toepassingen op het gebied van mobile learning, de nieuwe vorm van e-learning. Het was inspirerend dat workshops (theorie) en beursvloer (toepassingen) elkaar aanvulden. Ik kwam met veel ideeën thuis."

*Hans Hautvast, directeur FNV Formaat*

### Verder... van Storytelling met Disney tot neuroscience

Er waren er veel verschillende sessies; over e-learning en ander nieuw leren, over *talent management*, *performance improvement* en leiderschap, over storytelling volgens Disney (erg goed!), *brainbased learning* en veel *mobile* en *social learning*.

“Wat mij opviel was de invloed van het nieuwe leren en het nieuwe werken. Overal zag je tablets en smartphones.

Als je in de zaal naar achteren keek, zag je allemaal kruintjes. De tablet is leidend en alles gaat direct de wereld in. Wij hebben zelf ook volop meegedaan, zoals je kunt zien in onze blogs op: [http://web.me.com/sandervermeulen/Boertiengroep\\_ASTD\\_2011/HOME.html](http://web.me.com/sandervermeulen/Boertiengroep_ASTD_2011/HOME.html)”

*Xander Ferdinandusse, directeur Boertiengroep*

verschillen de landen in aanwas van bijvoorbeeld jonge mensen of de vergrijzing en daarbij horende problematiek. Wellicht valt hier iets te leren van de performancebenadering? We hebben de ASTD aangeboden om als delegatie komend jaar activiteiten voor de Internationale delegaties te organiseren, zoals een *World Café* rond prangende thema's. Vooruitlopend hierop is er in september een heuse ASTD-reünie om de oogst van dit jaar nog eens te bespreken.

“Regelmatig denk ik terug aan de ASTD en specifieke sessies die ik heb bijgewoond. Ik merk dat ik nu oplossingen zie voor omstandigheden binnen de Rabobank die voortkomen uit de inzichten die ik opgedaan heb bij het congres. Was ik eerst niet zo enthousiast, mijn onderbewuste doet mij nu anders terugkijken!”

*Jan Nieuweboer, Innovatiemanager Rabobank Learning Center*

### Terug naar de Dutch approach....

Wat nemen we mee van deze ASTD-conferentie? In ieder geval een aantal prachtige awards voor onze delegatie-activiteiten. Daarnaast nieuwe kennis, kennissen, veel inspiratie en veel boeken. Als we kijken naar de Dutch approach, dan is de verantwoordelijkheid die de sociale partners in Nederland hebben redelijk uniek te noemen. De nadruk op resultaatgerichtheid is een globale trend evenals de aandacht voor generaties, al

### Meer weten....

Op de blog van NVO2 hebben verschillende delegatieleden informatie achtergelaten. Evert Pruis heeft van (bijna) elke dag een video-journaal gemaakt ([nvo2leren.wordpress.com](http://nvo2leren.wordpress.com)). Ook de Belgische collega's van VOV hebben een aantal videobijdragen op YouTube geplaatst (zoek op VOV & ASTD). Van alle Nederlandse sprekers zijn de handouts te vinden via [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl).



**Janneke Schenning is organisatiepsycholoog en directeur NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals. NVO2 organiseert al jaren de Nederlandse Delegatie naar de ASTD ([www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)).**

**Jolanda Botke is bestuursondersteuner van VETRON ([www.vetron.nl](http://www.vetron.nl)) en manager innovatie & ontwikkeling bij Bureau Zuidema ([www.zuidema.nl](http://www.zuidema.nl)).**

# NVO2, Hét netwerk voor HRD professionals

De Horst 7

| Postbus 88

| 3970 AB Driebergen

| [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

Inzending: Pieter Stein, sr. Trainer/Adviseur Boertiengroep



**“Mensen op weg naar een volgende afspraak, checken berichten op hun mobieltje, een moment om te mijmeren. Er is ruimte, er is licht. Wat er is mag er zijn. Het is goed.”**

“Foto genomen in het nieuwe hoofdkantoor van pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM in Zeist na een trainingssessie.”

Wil je jouw foto hier de volgende keer plaatsen kijk op [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl), HRD – Community

## Spannend hè, die organisatie 2.0?

Je kan er vandaag onmogelijk naast kijken. Sociale Media duiken steeds meer op in ons dagelijkse leven. We zien de persoon naast ons op de bus een tweet versturen, tijdens een voetbalmatch update iemand de juist gemaakte goal naar youtube en wanneer we een leuke foto nemen met vrienden is de standaard reactie 'da is echt ne goeie facebook-foto!'. Ook bedrijven willen steeds meer aan de slag met sociale media in hun leer- en ontwikkelvraagstukken. En elke

keer weer blijkt dit moeilijker dan verwacht. Waarschijnlijk komt dit omdat heel wat bedrijven sociale media (nog) niet goed snappen. Sociale media zijn immers meer dan een verzameling aan instrumenten om te netwerken, kennis te delen en samenwerking te stimuleren. Op deze sociale media zie je een radicaal andere manier van samenwerking en kennisproductiviteit ontstaan. Kenniswerkers vinden elkaar op basis van aantrekkelijkheid, passie, transparantie, invloed, 'farden' kennis... en niet langer op basis van controle, sturing, procedures, regels en afspraken... Daarmee zetten sociale media

iets onder druk wat we al jarenlang niet meer onder druk hebben gezet: de manier waarop wij vandaag met elkaar aan de slag zijn in wat wij 'organisaties' noemen.

Verder lezen en reageren:

[www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl), HRD-Community

*Weblog Niel van Meeuwen, Consultant en Leeradviseur, Kessels & Smit*

## Het Nieuwe Werken

De grens tussen werk en privé vervaagt. Bijna 80 procent van de Nederlandse werknemers controleert buiten werktijd zijn zakelijke e-mail en reageert op zakelijke berichten via social media. 30 procent van de Nederlandse bevolking checkt zijn e-mail op vakantie. Dit komt allemaal mede door de opkomst van social media als zakelijke tool, smartphones met mailtoepassingen, dongels en wifi. De techniek maakt het allemaal mogelijk. De andere kant is dat ook steeds meer privé zaken tijdens werktijd afgehandeld worden, doodeenvoudig omdat we te maken hebben met openingstijden van bijvoorbeeld helpdesks en we de loodgieter op de thuiswerkdag laten komen. Kortom we gaan anders werken. Ondertussen blijkt uit onderzoek dat nog steeds veel bedrijven (49%) moeite hebben met het geven van Het Nieuwe Werken en wil het management graag dat medewerkers op kantoor zijn. Volgens mij is het Nieuwe Werken niet te stoppen, maar het betekent ook dat medewerkers en managers anders moeten gaan werken. Competenties zoals initiatief, plannen, communiceren, netwerken zullen belangrijker worden en sturen op afstand vergt iets anders dan management by walking around. Aan dat soort veranderingen mag wat mij betreft veel meer aandacht gegeven worden dan alleen aan de inrichting van het kantoor en de ICT.

Reageren? Graag!

Via het forum op [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl), HRD-Community  
*Ton Dijkzeul, Directeur Organisatieontwikkeling en Training, GITP. Bestuurslid NVO2.*

## Vraagt het Nieuwe Werken om het Nieuwe Leren?

Rabobank Nederland is volop bezig met het invoeren van het Nieuwe Werken. Onder de noemer 'Rabo Unplugged' worden initiatieven genomen om het werken effectiever en efficiënter te maken. Onderdeel is onder andere de verhuizing naar het nieuwe kantoor in Utrecht ('Veranderende faciliteiten'). Maar het Nieuwe Werken betekent natuurlijk meer dan een verhuizing. Het gaat ook om een echte verandering van werkstijl. En dat is weer niet los te koppelen van een mentale verandering die onze mensen moeten ondergaan (medewerkers én leidinggevenden).

Een mentale verandering die verder reikt dan alleen werken. Immers, een groot deel van het werken van professionals bestaat uit het continu leren en ontwikkelen. En zou het dan niet gek zijn als het leren en ontwikkelen nog steeds op een niet-unplugged manier plaatsvindt? Sterker; is het Nieuwe Leren niet een randvoorwaarde om het Nieuwe Werken goed te kunnen invoeren? Binnen Rabobank onderkennen we in ieder geval dat het klassieke model van corporate learning strijdig is met onze doelen. Onze visie op leren en ontwikkelen gaat daarom uit van regie bij de lerende, het combineren van leren en werken, en sociaal leren. In de uitvoering daarvan lopen we echter wel tegen wat interessante dilemma's aan. Benieuwd welke, en hoe we daar mee omgaan?

Lees de blog... [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl),

HRD-Community

*Jan Nieuweboer, Innovatiemanager  
Rabobank Learning Center*



Janneke Schenning

### Verlangen naar de prikklok

Waar je ook iets leest over HNW, het is helder, klokken is uit de tijd. Toch kom je ze tegen de medewerkers die hechten aan de prikklok. Laatst kwam ik een manager tegen, de zei: "Mijn medewerkers houden van de prikklok, zo kunnen ze precies laten zien hoeveel ze hebben gewerkt. En, een uur meer nu is een uur vrij ergens anders. Helder en duidelijk."

Nu ken ik ook andere verhalen. Zoals van de vriendin die woest werd van het klokken bij haar nieuwe baan. Het spoorde haar aan tot ontduiken op alle mogelijke manieren. Zo ging de make-up er niet thuis op maar op kantoor. Want na het klokken kon ze daar nog best even tijd aan besteden.

Op ons NVO2 kantoor is het duidelijk wanneer wie er is en wanneer we 'open' zijn. Ik zie dat dit collega's rust geeft. Duidelijk wanneer ze werken en daarmee ook wanneer ze vrij zijn. Zelf heb ik moeite dit af te bakenen. En dat is niet altijd handig. Want, heb ik op donderdagmiddag grote plannen dan is er niemand meer om dit mee op te pakken. En natuurlijk verkoop ik het thuis goed, maar ik merk toch dat het lastig uitleggen is dat vergaderen in het weekend écht de gewoonste zaak van de wereld is. En nee, dat ik dan niet ook mee naar de voetbal kan. Maar dat daar natuurlijk veel voor terug komt...

Op die momenten zingt Dolly Parton in mijn hoofd ...

*Working 9 to 5*

*Tumble outta bed; And stumble to the kitchen; Pour myself a cup of ambition; Yawnin' and stretchin' and try to come to life; Jump in the shower; And the blood starts pumpin'*

*Out on the streets; The traffic starts jumpin'; With folks like me on the job from 9 to 5.*

Het is geen optimistisch liedje, maar het werkt wel. Met iedereen tegelijk naar kantoor, thuis in de file voor de douche en dan de echte file in, het bloed dat begint te stromen.... Je staat paraat, in de werkhouding. Dat is anders dan zo op zondagmorgen wanneer ik deze column tik. (Wacht, even de kinderen corrigeren: "Nee dit programma mag je niet kijken. Zet 'm op 3!")

Mensen zijn nog steeds gehecht aan tijd. Ik ook. En de veelbesproken generatie Y? Die wil enigszins verrassend liever niet thuis maar op kantoor werken (Bron: Flexmarkt, april 2011). Slechts 22% van de 1.800 studenten/starters vindt het prima om in het weekend of na vijf uur 's middags ook te werken. Bijna 75% wil de werkdag beginnen tussen 8 en 10 uur en meer dan de helft wil graag een vaste werkplaats op een kantoor. Daarnaast werkt 73% liever op kantoor dan thuis. De ideale combinatie? 75% Werken op kantoor en 25% thuis.

En ik, ik weet niet meer of het gaat over HNW of over working 9-5 als Dolly in mijn hoofd klinkt....

*It's enough to drive you; Crazy if you let it; It's enough to drive you; Crazy if you love it.*

*Janneke Schenning is organisatiepsycholoog en directeur van NVO2, Hét Netwerk voor HRD professionals. [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)*

■ Nieuwsrubriek samengesteld door: Guido van de Wiel

## Een digitale apothekerskast vol inspiratie

De site *valens.nl* van organisatieadviseur Paul Valens laat zich nog het best omschrijven als een apothekerskast. Overal vakjes waarin iedereen wel wat van zijn gading vindt. De apothekerskast bevat onder andere laatjes getiteld: Strategie, Concepten, Mensenwerk, Thema's en Consulting. Wie bijvoorbeeld op Strategie doorklikt blijkt vervolgens in

een nieuwe apothekerskast te belanden. Het verhaal Engelse Scherpshutters dat in deze digitale kast te vinden is, is zeer 'raak'. Goed te gebruiken bij verandertrajecten en bij trainingen. Midden in de roos, zodra het over perceptie gaat.

## HRD-ontwikkelingen: werk en privé

Zoek je het laatste nieuws, onderzoeken en feiten op het gebied van de balans tussen werk en privé, het nieuwe werken, het schipperen tussen thuis en kantoor, het effect van fileleed op medewerkers in een onderneming? Kijk dan regelmatig op **[www.nu.nl/werk-en-prive](http://www.nu.nl/werk-en-prive)**

Op deze subpagina van ***nu.nl*** verschijnen veel berichten en onderzoeken die voor

organisatiedeskundigen interessant zijn. Alleen de koppen al: *"Vier op tien professionals in loondienst overweegt ZZP-schap"* en *"Omvang werkplek daalt met 36 procent"*.

De bronnen worden bijna altijd genoemd in een link, dus wie meer wil weten, klikt zo de diepte in. Zo heb je niet alleen de actuele informatie, maar ook de accurate gegevens bij de hand.



## Tools voor trainers; speciale kortingsactie voor TvOO

Op zoek naar grappige, nieuwe werkvormen voor tijdens een training? Check de site **voortrainers.nl**. Je vindt er werkvormen en tools, van teamopdrachten tot Moleskine notitieboekjes. Voor de lezers van TvOO heeft voortrainers.nl een speciale actie ontwikkeld. Zoek op 'spijkerpuzzels' of tik deze URL over: [http://www.voortrainers.nl/trainingmateriaal/product/spijkerpuzzels\\_B104.htm](http://www.voortrainers.nl/trainingmateriaal/product/spijkerpuzzels_B104.htm). Met de *spijkerpuzzels* heb je altijd een werkvorm op zak. Of het nu gaat om

communicatie, samenwerking, leiderschap of creativiteit; je zet de deelnemers aan de slag en je hebt binnen een paar minuten stof tot bespreken. De set wordt geleverd met een aantal werkvormen en oplossingen. Deze set van vier *spijkerpuzzels*, geleverd in een fluwelen opbergzakje, biedt voortrainers.nl nu voor de lezers van TvOO met 25% korting. Van €19,95 voor €14,95. Gebruik bij bestelling de code TvOO.

## HR Community | Nederland en het nieuwe label HR Score

HRcommunity | Nederland is een must voor elke HR-professional. Je kunt je gratis aanmelden via LinkedIn en meteen meedoen met interessante discussies. Voor de liefhebbers zijn er ook speciale themagroepen, zoals die over vitaliteit & Inzetbaarheid. Hier komen vragen aan de orde als: *"Vormt een groep vitale mensen ook een garantie voor een vitale organisatie...?"* of passeert het item waarin de nieuwe trend voorzichtig zichtbaar wordt dat medewerkers die de 45 jaar passeren al als oud en vergrijsd worden gezien. Remco Mostertman heeft HRcommunity twee jaar geleden opgericht en de LinkedIn-groep is dit jaar hard op weg om de grens van 20.000 leden te passeren. Er zijn nogal wat labels die op de voorkant van de HR-golf willen opereren. Bijvoorbeeld HRlab, waar de leden steeds minder bezig zijn om best practices uit te wisselen, maar op zoek gaan naar de next practices. In plaats van out of the box te denken, trachten ze new boxes te bouwen. Helemaal hot wordt het label HR Score: een kruising tussen de restaurantsite iens.nl en de

vergelijkingsite Kieskeurig.nl. Op HR Score beoordelen deelnemers en klanten hun trainer, hun ingehuurde adviseur, hun HR-interimmer of hun re-integratieconsulent. HR Score als een soort Zoover.nl voor HR dienstverleners en professionals. Gaat HR Score het kaf van het koren scheiden? De beunhazen van de professionals? Knaagt HR Score op termijn niet aan het bestaansrecht van CEDEO? Er is sprake van klanttevredenheid 3.0: op een online, community based, realtime manier spreken deelnemers zich uit over hoe tevreden ze waren over hun HR dienstverlener. Op een extreem transparante manier; hoe professionals volgens hun klanten scoren is voor iedereen vindbaar. Met naam en toenaam. Ach, wie zeker weet dat hij een toegevoegde waarde creëert voor de klant heeft niets te vrezen... Wie overzicht wil behouden van de labels die er allemaal zijn binnen de HR Community, meldt zich aan op [www.hrcommunity.nl](http://www.hrcommunity.nl). Vink aan over welke labels je graag op de hoogte gehouden wilt worden en ga zelf meedoen.

## Gratis kennismakingsmiddag Serious Gaming

Speciaal voor de lezers van TvOO zet het bedrijf Tygron zijn deuren open om een ieder kennis te laten maken met Serious Gaming. Tijdens deze demosessie gaan de deelnemers daadwerkelijk aan de slag met deze methodiek. Deelnemers zullen een introductie krijgen op Serious Gaming via het spelen van (een deel van) de *Climategame* of de *simport-game*.

Bij de *Climategame* staat gebiedsontwikkeling rondom Delft centraal. Omdat het gebied wordt gedeeld via het computernetwerk komen de deelnemers tevens in aanraking met andere (gesimuleerde) actoren en moeten ze reageren op gebeurtenissen van buitenaf. Partijen zullen ook met elkaar in overleg moeten treden om de belangen en conflicten te managen. Zie voor meer info: [www.climategame.nl](http://www.climategame.nl).

Bij de *simport-game* gaan de teams de Tweede Maasvlakte bouwen. Al snel wordt duidelijk wat de consequenties van ieders keuze zijn en hoe daar al snel een complex krachtenveld uit ontstaat waarin verschillende belangen op elkaar inwerken. Hoe neem je je beslissingen op korte en op lange termijn? Beide games bestaan uit verschillende speelrondes, intervisierondes en een groepsevaluatie. Zeer geschikt om projectmanagement of stakeholdermanagement in trainingen handen en voeten te geven. Check: [www.simport.eu](http://www.simport.eu).

Meld je aan door een e-mail te sturen aan: [demosessie@tygron.nl](mailto:demosessie@tygron.nl).

De komende data: donderdag 8 september of dinsdag 11 oktober.

## Bronnen Het Nieuwe Werken

In dit themanummer mag een aantal bronnen rondom Het Nieuwe Werken natuurlijk niet ontbreken. Terwijl je vroeger boeken moest bezitten, gaat het tegenwoordig veel meer om de beschikbaarheid dan om bezit. Alles is te vinden, je moet alleen weten waar.

- Check de site van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie [www.ncsi.nl](http://www.ncsi.nl). Hier vind je in de kennisbank veel recente

artikelen, goede publicaties en zelfs hele e-books over dit onderwerp.

- Zoek binnen [www.issuu.com](http://www.issuu.com) op de term 'het nieuwe werken' en je vindt tientallen publicaties en presentaties over dit thema netjes op een rijtje.
- Zoek binnen [www.expeditieduurzaam.nl](http://www.expeditieduurzaam.nl) op het onderwerp 'het nieuwe werken' en je vindt een aantal populaire artikelen.





### **The Shift: the future of work is already here**

Lynda Gratton

“We staan voor een revolutie die vergelijkbaar is met de industrialisatie aan het eind van de 18e eeuw. De manier waarop wij werken gaat fundamenteel veranderen. Wat de afgelopen decennia als normaal werd beschouwd - werkdagen van 9 tot 5, je hele leven bij één werkgever blijven, werken met collega's die we goed kennen, vrije weekenden - gaat in de komende jaren verdwijnen.”

Volgens Gratton doet werk ertoe. Ons werk en het denken daarover gaat ingrijpend veranderen. Toen Gratton werd geconfronteerd met de vraag van haar zontje of hij journalist moest worden, had ze daarop geen goed antwoord en ontstond het idee voor onderzoek naar de toekomst van werk. In 'The Shift' presenteert ze de eerste resultaten.

Deel 1 van het boek geeft een overzicht van vijf krachten die het werk in de komende decennia zullen bepalen: globalisering, maatschappij, demografie, technologie en energie. De krachten beschrijft ze aan de hand van puzzelstukjes. Gratton roept op die

puzzelstukjes tot je door te laten dringen en te vertalen naar een strategie voor je organisatie en eigen werkzame leven.

In de volgende delen worden toekomstportretten van mensen afgezet tegen de 'werkpraktijk' van twintig jaar geleden. Zo krijg je een interessant beeld van de impact van de veranderingen die gaande zijn.

Het boek eindigt met de vraag: “Wat kunnen we doen om de toekomstige wereld naar onze hand te zetten?” Gratton geeft 3 adviezen die van belang zijn voor elke organisatie.

We moeten een omslag maken van generalisme naar 'serieel meesterschap'. Voor meesterschap zijn duizenden uren nodig. Het vraagt om veel oefenen en gedisciplineerde verbetering. Het kopiëren van een succesformule is onvoldoende om succesvol te zijn. Goede redenen om een vak te kiezen waar je écht warm voor loopt en waarin je je talenten kwijt kunt!

Het tweede advies betreft de omslag van individuele concurrent naar verbindende innovator. Sociale groepen worden steeds belangrijker. Individuele concurrentie is uit. Groepen zijn er in verschillende vormen met elk hun eigen functie. Ook dit biedt mooie aanknopingspunten voor (leren & ontwikkeling in) organisaties.

Het laatste advies is dat organisaties zullen moeten beseffen dat de zin van het werk aan het veranderen is. Van geld verdienen, waarmee je kunt consumeren, groeit het verlangen naar het doen van zinvol werk dat bijdraagt aan een gelukkig leven.

Het boek inspireert me. Met oud-studiegenoten discussieer ik over vragen als: Waar stonden wij in 1991? Herkennen we de krachten die Gratton schetst? Waar willen wij zelf in 2031 staan? Wat wil je daar nu al in doen? Welke toekomst van ons werk is er nu al? The Shift helpt!

*Marcel Nooijen ,  
Zelfstandig adviseur, facilitator en (team)coach*



### Een goed besluit is het halve werk

*Een goed besluit is het halve werk.*  
Martin Hetebrij. Van Gorcum, 2011.  
ISBN 978 90 232 4720 3

Het boek gaat met name in op de wijze hoe individuele spelers met elkaar iets willen bereiken in organisatorisch verband, het besluitvormingsproces. Achterliggende vraag is op welke wijze mensen macht en communicatie inzetten voor een optimaal gezamenlijk resultaat. Het boek valt daartoe uiteen in drie delen: het besluitvormingsproces, de rol van communicatie en macht bij besluitvorming, en de ideale besluitvorming. Het boek is gelardeerd met voorbeelden om de theorie behapbaar en toegankelijk te maken. Afhankelijk van de werksetting waarin men verkeert, is er sprake van een gegeven dat iedereen overal over mee moet praten. Op zich niets mis mee, maar om dan ook nog te komen tot besluiten die doordacht zijn en ook voldoen aan kwaliteit is een opgave op zich. Hetebrij merkt zelf ook op dat mensen besluiten willen nemen op basis van argumenten en inhoud, maar ze zien vaak dat uiteindelijk de beslissingen buiten hen om genomen worden. Besluitvorming is vaak ongestuurd en komt min of meer toevallig tot stand. De organisaties waarin we met z'n allen functioneren worden allengs groter en complexer. Kennis zit verspreid in de gehele

organisatie en het is de kunst om die kennis bijeen te brengen om tot een goed (gedragen) besluit te komen. Uiteraard kan het gebeuren dat eenieder over alles mee gaat praten en dan zijn we terug bij de vorige alinea. Vanaf hoofdstuk acht reikt Hetebrij ons handvatten aan om hiermee te gaan. Hoewel we het niet snel toegeven, ligt macht toch enigszins in de taboesfeer. In met name de hoofdstukken vijf en zes is het begrip macht in meerdere facetten onderwerp van aandacht. Aan de hand van een voorbeeld uit de Europese politiek zien we hoe macht stap voor stap gemobiliseerd kan worden: dat je het niet hoeft te ondergaan, maar dat je het kunt sturen, uiteindelijk tot de fase van besluitvorming. De aanpak die Hetebrij voorstaat, komt in hoofdstuk acht aan de orde. Het gaat dan om meritocratisch besluitvorming en meritocratisch organiseren. De sturende partij heeft daarin een doorslaggevende rol. Deze partij heeft als taak om een zorgvuldig geselecteerde groep deelnemende spelers bijeen te brengen voor een werkbaar machtsevenwicht en een goede communicatieve basis met een richtinggevende visie waarin alle spelers zich kunnen vinden. In het hoofdstuk is dan aandacht voor de taak en positie van de sturende partij, het selecteren van de deelnemende spelers en het organiseren van de machtsverhoudingen. Bij het sturen van de besluitvormingsprocessen gaat het dus om: organiseren, plannen en begeleiden. Is dit nu een boek om een coach aan te raden. Zeker! Met name coaches die klanten hebben met werkgerelateerde problemen kunnen uit dit boek handvatten halen en ook een beeld krijgen van de vraagstukken waar hun klanten tegenaan lopen. Tenslotte. Het boek oogt als uit de praktijk ontstaan en geschreven voor de praktijk. Geen ellenlange bibliografie, maar op enkele pagina's een verwijzing naar relevante bronnen.

*Han Rottink*  
*Beleidsadviseur & trainer/coach*



### Nieuw Europees Organiseren

*Nieuw Europees Organiseren, organiseren op basis van vakmanschap, verbinding en vertrouwen.* Jaap Jan Brouwer & Jaap Peters. Van Duuren Management, 2011. ISBN 978 90 896 5024 5

Centraal staat in dit boek wat Europees organiseren inhoudt vanuit inrichtingsvragen over onze organisaties en onze samenleving. Het boek geeft niet alleen een helder overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen Anglo-Amerikaanse en Europese landen met daarbij ontwikkelde managementconcepten. Ook stelt het de lezer in staat te bepalen welk besturingsconcept past bij welke context, door zelf te analyseren met behulp van het 7S-model. Dit model meet de kwaliteit van de prestaties die een onderneming levert, middels drie 'harde' en vier 'zachte' S-factoren. Tot slot gaat het om de verandering, allerlei signalen en dure feiten laten de noodzaak zien. De behoefte aan de paradigma-shift gaat gepaard met angst. De reflex van de top leidt tot het verder centraliseren van de macht en het verfijnen van de planning en controlecyclus. De voorlopers en vernieuwers met eigen ideevorming voor het Europees besturingsconcept ruimen het veld. Organisaties op de terreinen van zorg, onderwijs en veiligheid wachten op een paradigmashift.

Het is een goed verzorgd boek, compleet met een duidelijke inhoudsopgave, inleiding, epiloog, literatuur en een register. Wat verborgen blijft in de inhoudsopgave geef ik graag weer als de veelzeggen-de driedeling.

Het boek doorloopt drie stappen met de beschrijvende ondertitel:

1. De juiste deur openen  
*I can only show you the door, you have to walk through it;*
2. Het pad kiezen  
*You take the blue pill, the story ends, you wake up in your bed and believe whatever you want to believe. You take the red pill, you stay in Wonderland, and I show you how deep the rabbit hole goes;*
3. De eerste stappen zetten  
*Neo, sooner or later you're going to realize, just as I did, that there's a difference between knowing the path and walking the path.*

Een aanrader voor coaches die ontwikkelaars, veranderaars en bovenal vakinhoudelijke innovatieve leiders meer zicht willen geven in waarom zaken ertoe doen, terwijl niet iedereen dat ziet. Het boek geeft tips hoe mensen mee te nemen, te verbinden en samen het vertrouwen op te bouwen voor het ondernemen in de veranderende context. Anglo-Amerikaans organiseren leidt tot een lagere productiviteit en kwaliteit met gering innovatief vermogen, dus 'change'!

De film *The Matrix* met de hoofdpersoon Neo (tevens anagram van de titel) vormt een prachtige metafoer van het in dit boek beschreven proces!

*Corrie Steenbergen*  
Raadsgriffier, coach, bedrijfseconoom



### Ik werk dus ik besta

*Ik werk dus ik besta.* Nina Lazaron en Wim Galjee. Business Contact, 2010. ISBN 978 90 470 0342 7

Dat werk een hele andere betekenis heeft dan vroeger en dat dat het nodige vraagt van organisaties en managers, daarover gaat het in *Ik werk dus ik besta*. Met deze pakkende titel geven de schrijvers aan dat veel mensen werk willen doen wat ze zinvol achten. Ze willen als het even kan een baan 'waarin je kunt worden wie je bent'.

Het boek beantwoordt de vraag hoe je er in een organisatie voor kunt zorgen dat medewerkers zingeving ervaren in hun werk en tegelijkertijd een bijdrage leveren aan de bedrijfsdoelen. Managers spelen daarbij een grote rol, stellen Lazaron en Galjee. Zij hebben daarvoor een lijst van zeven herkenbare kenmerken ontwikkeld, die de manager zal ondersteunen bij het ontdekken van de eigen zingeving en bij de aansturing van medewerkers.

Het boek leest vlot, is goed opgebouwd en stelt de lezer een aantal vragen waardoor deze gaat nadenken over zingeving en werk. Het is zeker zoals bedoeld voor de moderne manager maar ook interessant voor werknemers die zich afvragen hoe ze zich goed kunnen

verhouden tot de organisatie waarin ze werken.

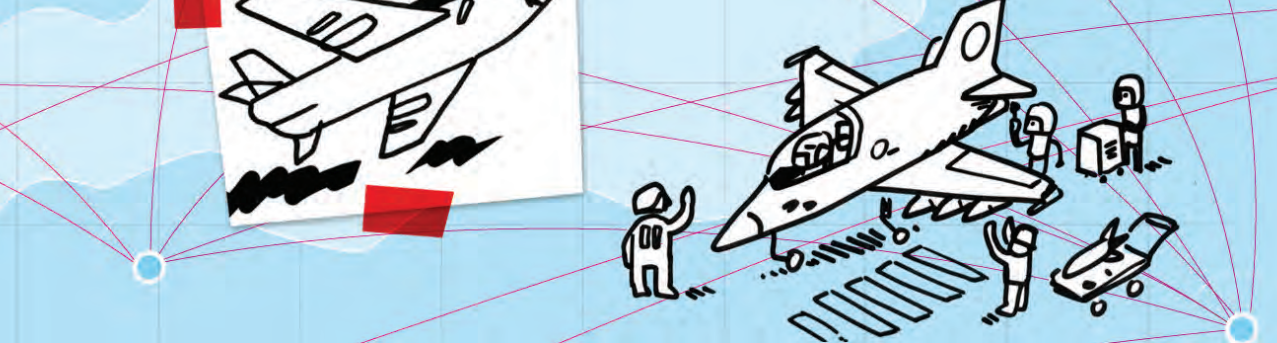
Voor coaches die nog niet zoveel gelezen hebben over zingeving en werk is het boek een aanrader. Zij hebben immers de managers en medewerkers aan de tafel in hun coachpraktijk en het is dan belangrijk te weten welke waarde werk heeft in deze tijd en waar het wringt bij coaches en organisaties. Coaches kunnen hun voordeel doen met de lijst met zeven kenmerken en met de werkvormen in het boek.

De boekenlijst die achterin het boek is opgenomen, is lang en inspirerend en in het boek worden schrijvers en dichters als Frankl, Nietzsche, Kunneman en Dohmen uit die lijst geciteerd. Zo is er het citaat van Nietzsche: "In hun streven zichzelf niet te leren kennen, tonen gewone mensen grote vindingrijkheid en meer slimheid dan de meest scherpzinnige denkers in hun tegenovergesteld streven: zichzelf te leren kennen."

De schrijvers benoemen nadrukkelijk het spanningsveld tussen de hiërarchische, op controle gerichte organisatie en de vrije, op inspiratie en bezieling gerichte onderneming. Belangrijk daarbij is de balans tussen de leefwereld die zich richt op terreinen als waarheid, juistheid en echtheid en de systeemwereld die zich richt op het bereiken van concrete doelstellingen. Zij zien het als de taak van de manager om de verbinding te leggen tussen deze beide werelden, om zo het beste uit mensen en uit de organisatie te halen.

En voor wie nieuwsgierig is hoe het gesteld is met de eigen zingeving en werk: [www.werkmetzinonderzoek.com](http://www.werkmetzinonderzoek.com).

*Peta Twijnstra*  
Coach, trainer



**di 15 november 2011**

Den Haag

## Managing the Unexpected

Wat hebben organisaties in de zorg, infrastructuur, chemie, luchtvaart en organisaties als vliegdekschepen, kerncentrales of politieorganisaties met elkaar gemeen?

- Hoge eisen aan veiligheid, betrouwbaarheid en kwaliteit in moeilijke en turbulente omstandigheden.
- Vergaande protocollisering om risico's steeds 'beter' af te dekken.
- Incidenten of rampen die ontstaan door menselijk falen.

Na elke ramp duiken experts op die wijzen op het (niet) volgen van voorschriften of protocollen. Over het belangrijkste wordt gezwegen: de mens, de organisatie en haar gedrag en cultuur.

Organisaties waar prestaties vergaand zijn geprotocoliseerd, hebben meer nodig dan regels en procedures om veiligheid en betrouwbaarheid te garanderen. Er is immers altijd een factor 'onverwacht'. Het antwoord is meer focus op gedrag en interactie ofwel High Reliability Organizing (HRO).

Het proHRO netwerk organiseert in samenwerking met de Haagse Hogeschool en Apollo13 de eerste Europese HRO conferentie. Het begrip HRO wordt geïntroduceerd, uitgaande van het gedachtegoed van Karl Weick & Kathleen Sutcliffe. Naast vele workshops is er uitgebreid gelegenheid tot netwerken en het uitwisselen van kennis en ervaring met vakgenoten!

Ga naar [www.hroconference.com](http://www.hroconference.com) voor registratie en informatie.

FIRST

EUROPEAN



CONFERENCE

### Het proHRO netwerk

Een groep internationale partners heeft zich verenigd in het proHRO netwerk, bestaande uit specialisten in het begeleiden van organisaties die High Performance / High Reliability nastreven.

De conferentie vormt de kick-off voor het proHRO platform waarin wetenschap, theorie én praktijk elkaar vinden.

[www.prohro.com](http://www.prohro.com)

sponsored by

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

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



hosted by

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

[www.a13c.nl](http://www.a13c.nl)

DE HAAGSE  
HOGESCHOOL

APOLLO13

**14 september 2011****Stem & Spreken (voor groepen). Ervaar hoe moeiteloos spreken kan zijn!**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**22 september 2011****Anders werken, anders leren. Hoe doe je dat?**

NVO2 en NVP – locatie zie websites  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl) / [www.nvp-plaza.nl](http://www.nvp-plaza.nl)

**23 september 2011****Persoonlijk leiderschap met paarden**

NVO2 – Ruitercentrum Maarn  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://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](http://www.nvo2.nl)

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

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://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](http://www.nvo2.nl)

**12 en 13 oktober Performabeurs****13 oktober – 9.30-12.30 uur: Beurscongres 'Strategisch leren en ontwikkelen in organisaties'**

NVO2 en Vetron – Jaarbeurs Utrecht  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**13 oktober 2011****Lefgozers (m/v) gezocht! Maak persoonlijk kennis met het effect van improvisatieoefeningen in leer- en verandertrajecten**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

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

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**18 november 2011****VOV-beurs: Dé dag voor alle HR- en ontwikkelingsprofessionals om kennis te maken met meer dan 150 opleidingsaanbieders.**

VOV lerend netwerk - Brabantthal in Leuven.  
 Informatie: [www.vovbeurs.be](http://www.vovbeurs.be) <<http://www.vovbeurs.be>>

**14 en 15 november****Systemisch kijken naar organisatievraagstukken en de rol van liefde in taaksystemen**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**17 november 2011****NVO2-ledenmiddag**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**25 november 2011****Mensgerichte organisatieontwikkeling**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**7 december 2011****Organisch leiderschap. Persoonlijke ontwikkeling van UW leiderschap**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**14 december 2011****MensenWerk voor managers. Transactionele analyse en leiderschap**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**3 februari 2012****Werkvormen als 'vanzelf'**

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen  
 Informatie: [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**Leren | Talent | Werk**  
**ISSN 2211-4513**

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Acquisitie Services – Uitgeverij B.V.  
 Napoleonsweg 128A,  
 6086 AJ NEER  
 T. 0475-597151  
 F. 0475-597153  
 info@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Hoofredactie**  
 Audrey de Jong  
 hoofdredacteur@tvoo.nl

**Redactie**  
 Gerrien Anbeek, NVP  
 Jolanda Botke, Pelikaan  
 Performance Advies  
 Cathy Camertijn, VOV lerend  
 Netwerk  
 Joyce Rupert, Rijksuniversiteit  
 Groningen, 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.

**Eindredactie**  
 Inge Schats  
 ingeschats@hotmail.com

**Bladmanagement en redactiesecretariaat**  
 Loes Helwegen  
 loes@kloosterhof.nl  
 Janet Rienties  
 janet@kloosterhof.nl

**Vormgeving**  
 Marie-José Verstappen  
 marie-jose@kloosterhof.nl  
 Sandra Geraedts  
 sandra@kloosterhof.nl

**Marketing**  
 Sandra Geraedts  
 T. 0475-597421  
 F. 0475-597153  
 sandra@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Projecten**  
 Jorg Winkelmolen  
 jorg@kloosterhof.nl

**Adviescommissie**  
 Leontine Bibo, EMCI  
 Leren in Bedrijf  
 Paul van Esveld, CEDEO  
 Nina Lazaron, Aemstel Academie  
 Gerard van der Molen,  
 Sanoma Media  
 Wouter Reynaert, Fontys  
 Hogescholen  
 Rick de Rijk, Vetroon  
 Manon Ruijters, Twystra Guddé  
 René Schalk, Universiteit van Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode  
 Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie  
 Ria van Dinteren, CINOP  
 Ria van 't Klooster, NRTO

**Administratie**  
 Abonnementprijs: € 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. 4 begin december 2011

Jaargang 2  
 Nr. 1 begin maart 2012  
 Nr. 2 begin juni 2012  
 Nr. 3 begin september 2012

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 1  
 Nr. 4 1 september 2011

Jaargang 2  
 Nr. 1 1 december 2011  
 Nr. 2 1 maart 2012  
 Nr. 3 1 mei 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**  
**december draagt als thema:**

**Leiderschap**

Interview met **Charlene Li** over **Open Leadership**

Werken zonder leidinggevenden en vaste teams

In gesprek met **Jaap Jongejan**

**Ontspoorde managers**

De schaduwkant van leiderschapsontwikkeling

De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap met

**The Hero's Journey**

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**2011-4 verschijnt begin december 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](http://www.corporate-education.com)



FCE

FOUNDATION FOR  
CORPORATE  
EDUCATION

Een Cedeo erkenning is niet te geef  
maar wel te krijgen...



...van uw klanten

Een Cedeo erkenning staat richting prospects gelijk aan een aanbe-

veling 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](http://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](http://www.cedeo.eu) [info@cedeo.nl](mailto:info@cedeo.nl)