

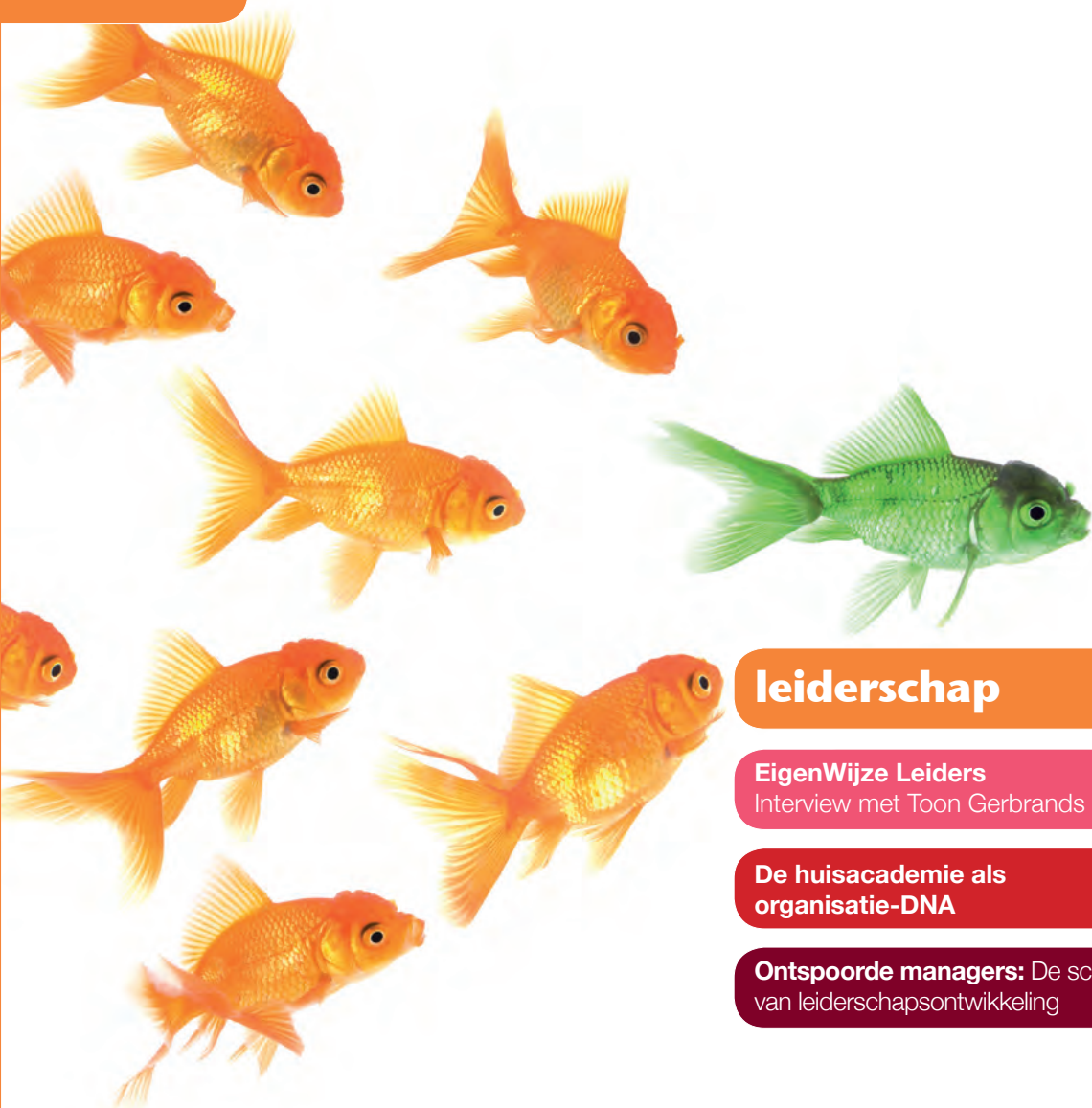
TVOO

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

nr. 4

12 - 2011

jaargang 1



leiderschap

EigenWijze Leaders

Interview met Toon Gerbrands

De huisacademie als organisatie-DNA

Ontspoorde managers: De schaduwkant
van leiderschapsontwikkeling

Kies ook voor een vitaliserende loopbaanstap!



VOOR JE LOOPBAAN:

Individuele koersonderzoeken & outplacement



Beroepsopleiding tot loopbaanadviseur (post-HBO erkend)

praktijkgerichte coachopleiding



Nieuw Verdiepende loopbaanworkshops



Nieuw Multiconsultdag

VOOR JE (PERSOONLIJK) LEIDERSCHAP:

Nieuw Werkplaats vitaal leiderschap door Ans Tros

executive coaching in de praktijk



Executive Coaching



KOM NAAR DE INFORMATIEMIDDAG

Telefoon 0343 – 592 592

www.vistanova.nl

Leiderschap



Het beeld van de omgekeerde piramide van Ken Blanchard vormt nog altijd een treffende parabel waar het gaat om een manier van leiderschap die mij bijzonder aanspreekt. Het gaat erom dat leiders dienend zijn aan diegenen aan wie zij leiding geven. De gedachte hierachter is dat leiders anticiperen op de behoeften van mensen wanneer zij aangeven wat zij nodig hebben om hun doelen te behalen en succesvol te zijn. Het autoritaire leiderschap kan losgelaten worden om plaats te maken voor een meer gelijkwaardig contact. Managers gaan partnerschappen aan met hun medewerkers en vice versa. Prachtig toch?

Een dergelijke vorm van leiderschap zal per definitie dichter bij een gekozen missie liggen en congruentie laten zien in waarden en gedrag. Belangen van de organisatie en van het grotere geheel zijn met elkaar in overeenstemming. Zowel leiders als medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor hun denken en doen. Daarbij wordt niet alleen aandacht besteed aan het hier en nu, maar ook rekening gehouden met de ontwikkelingen op de lange termijn. In het prachtige artikel *Bouwen aan modern leiderschap* worden overeenkomstige ideeën uiteengezet aan de hand van een ontwikkeltraject voor War Child. In deze bevlogene organisatie vindt u een visie op leiderschap die naadloos aansluit op de huidige wereld.

Uit de toegankelijkheid van de huidige informatiestromen volgt vanzelfsprekend gedeelde verantwoordelijkheid. Zo volgt het thema Leiderschap als vanzelf op het thema Het Nieuwste Werken (onze vorige uitgave). We kunnen allemaal een betekenisvolle bijdrage leveren aan de gewenste uitkomsten, wat om leiders vraagt die als katalysator kunnen dienen om veranderingen mogelijk te maken. Aardig in dit kader is de betekenis van het begrip katalysator, dat verwijst naar een generator die de snelheid van een bepaalde reactie beïnvloedt. Deze brengt een proces op gang of bespoedigt een bepaalde ontwikkeling, zonder zelf verbruikt te worden. Dit lukt alleen wanneer je als leider ook zelf in de spiegel kunt kijken en je oefent in de kunst van het geven en zelf omgaan met feedback. Een leider in verbinding dus.

Zoals u wellicht opgemerkt heeft, besteden we in ons tijdschrift graag aandacht aan de meer onbelichte zijden van een thema. In de rubriek Wetenschap schrijft Ronald Visser een mooi artikel over de schaduwkant van leiderschap en het vroegtijdig en ongepland vastlopen van managers, waarbij hij aandacht besteedt aan de corrumperende uitwerking van macht. Ook vindt u in deze uitgave aansprekende interviews met Annerie Vreugdenhil (ING), Jaap Jongejan (CNV) en Charlene Li (Open Leadership); veelkleurige karakteristieke leiders die zich met een boeiend verhaal als een vis in het water voelen bij dit thema. Ik wens u veel leerzaam leesplezier toe!

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl



De generatiewisseling en een nieuwe generatie leiders

Aart Bontekoning

4

Focus op de leider

Jan Koers

10

Surfen op de golven van de organisatie

Edith Lindhout

16

Column: Leidzaam

Karin Brugman

23

Kan het ook zonder managers?

Madelon Markusse & Bert Bloem

24

Inleiding: TomTom op de werkvloer

Lidewey van der Sluis

29

Trainingen die bijdragen aan de organisatieprestaties

Marjolein Rijksen & Jetse van Hee

30

Promoties:

Applicant reactions to selection events

Sonja Schinkel

16

Transformationele en participerende leiders maken veranderingen leuk

Frouke de Poel

38

Waarom de machtigen ontsporen?

Ronald Visser

41

47



Toon Gerbrands:
"Dun lijntje tussen ambitie en overmoed"

PRAXIS

92



Jaap Jongejan:
"Werken is een essentieel deel van het leven"

VARIA

In de sport zijn de topcoaches echte EigenWijze leiders
Willem van Leeuwen 47

Adviesopdracht-in-één-dag
Charlotte Staats 52

**Column + werkvorm:
 Doe mij maar een training
 Een intake met diagnosemodel**
Karin de Galan 56

Bouwen aan modern leiderschap
Arjan Keunen & Els Hettinga 59

**Interview:
 Diversiteit is een effectiviteitsvraagstuk**
Janneke Schenning & Jolanda Botke 66

De huisacademie als organisatie-DNA
Cees Hoogendijk & Ronald van den Hoff 70

Casus: Greenpeace Intrnational
Daniëlle Mulder & Joris Rietman, Peter van Lent 76

De reis van de leider
*Pieterjan van Wijngaarden, Tjip de Jong,
 Arne Gillert & Mariël Rondeel* 80

Infinite players
Marcel Karreman 85

Column: Delen
Jolanda Botke & Rick de Rijk 91

**Overheid: Jaap Jongeman over
 menselijke maat**
Rick van de Weg 92

Charlene Li over Open Leadership
Ger Driessen 96

**Topic:
 Richting geven aan ministerie van
 Infrastructuur en Milieu**
Han Nichtiging & Jaap Verhoeven 101

Festival: Learling Lane 109

Masterclass: Opleiden en leren 112

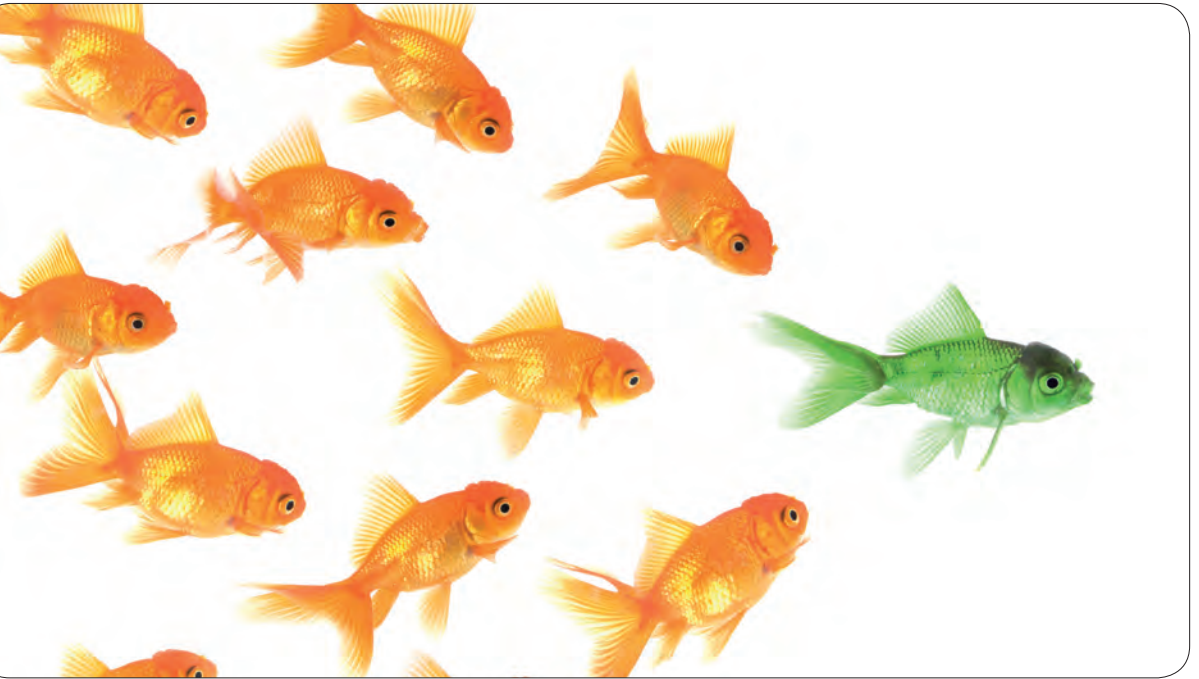
Vereniging 115

Conferentie: AOM 118

Nieuws 119

Boeken 122

Agenda 127



■ Aart Bontekoning

De generatiewisseling en een nieuwe generatie leiders

Nederland bevindt zich middenin een generatiewisseling. Dat wil zeggen dat zich nieuwe generaties senioren, leiders, medioren en junioren aan het vormen zijn. Deze nieuwe generaties spelen een hoofdrol in de cultuurverandering die gaande is. De dynamiek tussen de generaties bepaalt het tempo en de mate van deze verandering. In dit artikel wordt ingegaan op de belangrijkste kenmerken van de nieuwe generatie leiders en op het verschil met de vorige. Tevens wordt verkend wat de belangrijkste kenmerken zijn van de andere nieuwe generaties.

De basis van dit artikel wordt gevormd door de uitkomsten van vijftien jaar generatieonderzoek, onder andere bij de Nederlandse Bank, de Rabobank, Corus, de Hema, Ballast Nedam, USG people, drie hogescholen, gemeente Eindhoven, Waternetwerk, enkele ingenieursbureaus, een ggz instelling, de brandweer en de politie.

Het interactieve generatieonderzoek

Uitgangspunt van het onderzoek is het principe dat opvolgende generaties niet alleen voortbouwen op ervaringen van de voorgaande generaties, maar de door vorige generaties opgebouwde cultuur op essentiële onderdelen willen *updaten*. Hun collectieve reactie op de bestaande cultuur in de vorm van vernieuwingsimpulsen, is precies wat generatiegenoten verbindt. Wat nog vitaal is neemt een nieuwe generatie over en wat niet meer vitaal is wil ze 'automatisch' verversen. Als dat lukt, stijgt de werkenergie en als het wordt tegengehouden of als een nieuwe generatie wordt 'gedwongen' om mee te gaan in werkwijzen die ze verouderd vindt, daalt de werkenergie.

In diverse bedrijven uit verschillende branches werd met groepen van tussen de zeven en negen generatiegenoten onderzocht wat zij wilden updaten in de omringende cultuur. Daaruit kwam naar voren dat in ieder Nederlands bedrijf een generatie ongeveer dezelfde vernieuwingsimpulsen heeft. Vooral de vraag waar ze wel en waar ze geen werkenergie van krijgen leverde die inzichten op. Die vraag beantwoordden ze samenwerkend. Het proces werd op video opgenomen en die beelden werden geanalyseerd op typerend generatiegedrag. Het typerende gedrag werd vervolgens op video samengevat en gecheckt bij de betreffende generatie op juistheid. De gedragsanalyses van de generaties in een aantal verschillende bedrijven en branches leverde de uitkomsten op die in dit artikel zijn verwerkt.

De verschillen tussen de bedrijven zaten vooral in de dynamiek tussen de generaties. Kort gezegd leverde hoge dynamiek vlotte verandering op via opvolgende generaties en lage dynamiek, waarneembaar in een bijna doodse sfeer, zeer trage verandering. Dat laatste betekent meestal dat de jongste generatie zich inhoudt. In naar schatting 90% van de Nederlandse bedrijven houdt de pragmatische generatie (1970-1985) zich in. Dat betekent dat haar updates vertraagd tot stand komen en dat de cultuur van die bedrijven – lees de collectieve werkingintelligentie – langzaam verouderd.

In het interactieve generatieonderzoek zijn de deelnemers met hun generatiegenoten niet alleen het onderwerp van het onderzoek, maar meestal ook medeonderzoekers. De videobeelden van de opvolgende generaties helpen hen om zich bewust te worden van hun eigen vernieuwingskracht en van die van de andere generaties. Vanuit dat bewustzijn kan ook bewuster en gericht worden gezocht naar het effectief faciliteren van deze spontane en natuurlijke cultuurvernieuwingsimpulsen.

De verbindende generatie X als nieuwe generatie leiders

De generatie X (1955-1970) richt zich als nieuwe generatie leiders opvallend sterk op het constructief benutten van verschillen, op het samen resultaten boeken en op toegevoegde waarde leveren. Deze nieuwe leiders bekijken zaken van meer kanten en vanuit meer perspectieven dan de vorige generatie leiders en komen zo weloverwogen tot besluiten.

De andere generaties:

De protestgeneratie (1940-1955) is veel vitaler dan de vorige generatie senioren. In plaats van langzaam 'achter de geraniums' te verdwijnen, wil het grootste deel nog lang actief blijven meedoen. De afgelopen tien jaar verdriedubbelde het aantal senioren dat langer wil blijven werken naar 43%. Degenen die graag

De essentiële betekenis van generaties

Generaties zijn updaters van de bedrijfscultuur; van de collectieve werktelligentie.

Een generatie bestaat uit (leeftijd)genoten die zich met elkaar verbinden door:

- a. een gedeelde beleving van de vitaliteit van de omringende cultuur, en
- b. een gedeelde reactie op het niet-vitale in de vorm van spontane vernieuwingsimpulsen,
- c. die gepaard gaat met een gedeelde mentale, emotionele en fysieke ontwikkeling, afgestemd op de evolutionaire rol van een generatie.

Opeenvolgende generaties zorgen - mits ondersteund - voor de evolutie van sociale systemen, zoals organisaties, voor de evolutie van het leiden, organiseren, samenwerken en communiceren; iedere levensfase opnieuw. Uitgaande van levensfasen van vijftien jaar, ontwikkelen zich om de vijftien jaar nieuwe generaties senioren, leiders, medioren, junioren en kinderen. Het verschil met de vorige generatie in de betreffende levensfase vormt 'het nieuwe'; vormt de update.

De interactie tussen de generaties bepaalt het tempo en de kwaliteit van de ontwikkeling. Een (nieuwe) generatie wordt energiek als zij haar evolutionaire rol, haar update, kan uitleven en verliest energie als ze 'wordt gedwongen' om mee te gaan in cultuurpatronen, werk- en leefwijzen, die zij als verouderd ervaart. Parallel daaraan versnelt of vertraagt haar collectieve talentontwikkeling, en daarmee vertraagt of versnelt ook de vernieuwing van de bedrijfscultuur.

Bron: Bontekoning, A. (2010). *Het Generatieraadsel: Ontdek de kracht van generaties*. Amsterdam: Mediawerk.

willen blijven werken, maken in de overgang naar hun seniorfase een transformatie door. Dat deel merkt dat ze het gedrag dat zo kenmerkend voor ze was - vaag discussiëren, uitleggen, de waarheid zoeken, draagvlak zoeken voor een idee en idealiseren - en het leiderschap moet loslaten, als ze tenminste goed contact willen hebben met de jongere generaties. Bij vakbonden bijvoorbeeld, die blijven hangen in 'poldergedrag' zie je dat ze nauwelijks nog jonge leden aantrekken. Ook in bedrijven lopen jonge professionals met een boog om oudere collega's heen, die eerder genoemd gedrag vertonen. Bij de senioren die de transformatie goed doorgaan, gebeurt het tegenovergestelde: jongere collega's maken graag gebruik van hun rijke ervaring.

Bij veel van deze senioren speelt de vraag wat van hun opgebouwde expertise nog geldig zal zijn de komende jaren. Daar achter komen, valt nog niet mee. Dat verkennen zijn ze blijkbaar nog niet gewend. Ze hebben veel behoefte aan gesprekken of andere methoden die hen helpen om antwoorden te vinden op deze vraag.

De vrouwen van de protestgeneratie zijn gemiddeld vitaler en opener dan de mannen. Het lijkt erop dat zij heel goed in staat zijn om de mannen van de protestgeneratie, die wat zijn vastgelopen - volgens generatie Y speelt dat bij ongeveer de helft - en dus hun vitaliteit wat hebben verloren, weer los te krijgen. Niet onbelangrijk, omdat veel collega's zeggen dat die

Het verschil tussen de huidige generatie leiders van de generatie X (1955-1970) en de vorige generatie leiders van de protestgeneratie (1940-1955). In de leiderschapsfase, tussen 45 en 60 jaar.	
Generatie X (1955-1970)	Protestgeneratie (1940-1955)
Diversiteit constructief benutten Realistisch Multicratiseren Tussen de mensen staan Meerdere ideeën mixen tot een optimum Samen resultaten boeken Verbinden Weloverwogen en nuchter Doorgaan op wat goed gaat Luisteren en verklaren Coachen Gelijkwaardigheid	Eenheid nastreven Idealistisch Democratiseren Boven de mensen staan Draagvlak zoeken voor een idee Leiders voorop; paternaliseren Protesteren en polariseren Enthousiast en gedreven Fouten verbeteren Zenden en uitleggen Voorschrijven, instrueren Hiërarchie

Figuur 1. Belangrijke verschillen tussen de aanstaande en de vorige generatie leiders

senior collega's niet alleen zichzelf, maar ook de organisatie(ontwikkeling) flink in de weg zitten. Een eenvoudige rekensom leert, dat als een bedrijf uit 4000 medewerkers bestaat, waarvan er 30% boven de 50 jaar is, het om zo'n 600 mannen gaat die aan het verzuren zijn. Daar wordt in veel bedrijven omheen gelopen en dat zal deze kwaal alleen maar verergeren. Kortom, tijd om erop af te gaan.

De pragmatische generatie (1970-1985) richt zich als nieuwe generatie medioren vooral op het versnellen van het leren en de eigen ontwikkeling in het werk, het versnellen van de besluitvorming en het interactief communiceren, het vergroten van de zelfstandigheid in het werk en een goede balans privé-werk in hun drukke bestaan. In hun juniorfase heeft deze generatie zich flink aangepast aan werkwijzen die ze in hun hart als verouderd beschouwen. Dat is aan ze te zien als het gebeurt: de werkenergie zakt sterk, bijvoorbeeld tijdens een lange vergadering die in hun ogen te vaag en te traag is. Ze zouden het liefst weglopen, maar blijven meestal beleefd en vriendelijk zitten.

In een aantal experimenten steunde ik deze jonge professionals bij het verversen van de vergadercultuur. Met die steun bleken ze de vergadertijd en de doorlooptijd van besluiten terug te kunnen brengen tot de helft. De uitkomst was bovendien veel actiegerichter dan men gewend was. De updates van deze jonge generatie zou de overheid en het bedrijfsleven, uitgaande van vergaderkosten van 40 miljard per jaar, een besparing kunnen opleveren van 20 miljard.

De generatie Y (1985-2000) - ook screenagers, generatie Einstein of grenzeloze generatie genoemd - richt zich als nieuwe generatie junioren op een open en persoonlijke werksfeer, op meedoen vanuit een *open mind* en zichzelf blijven. Een deel is erg handig met sociale media en ziet mogelijkheden om die in te zetten in bijvoorbeeld klantcontacten. Deze jongste generatie komt nu het bedrijfsleven binnenstromen en lijkt een verrassend goede click te hebben met de vitale senioren van de protestgeneratie. Ze herkennen elkaars vrijheidsdrang. Het mixen van de frisse blikken

van de jongste generatie met de rijke ervaring van de nieuwe generatie senioren zou weleens een mooie innovatiemotor kunnen vormen. Nader onderzoek moet aantonen onder welke condities dat goed werkt.

Wat generaties delen

Naast de verschillen, die belangrijk zijn voor de evolutionaire ontwikkeling van de cultuur, werden er steeds ook belangrijke overeenkomsten tussen generaties gevonden. De ontdekking dat ze de belangrijkste waarden - bijvoorbeeld gezond zijn, professioneel zijn en eerlijk zijn - delen, werkte verbindend. De manier waarop er naar de realisatie van die waarden wordt gestreefd, verschilt nogal per generatie. Het inzicht dat de focus wel hetzelfde is, creëert ruimte voor deze gedragsverschillen en roept reacties op als 'we zijn allemaal verschillend, maar werken wel naar hetzelfde doel'. Dit besef verbond en creëerde acceptatie van de verschillen.

Sociale trends

Als we kijken van de oudste en meest ervaren generatie naar de jongste en friste generatie en de updates van de opvolgende generaties wordt een aantal sociale trends zichtbaar:

- Er ontstaat een beweging van hiërarchie naar hyperarchie, dat wil zeggen naar een open en persoonlijke werksfeer waarin medewerkers elkaar voortdurend feedback geven en een coachende leider 'een spin in het web' vormt, tussen de mensen staat en samen met de medewerkers nieuwe manieren van (samen)werken ontwikkelt.
- De diversiteit binnen organisaties neemt toe, met name de leeftijdsdiversiteit en de etnische diversiteit en daarmee de noodzaak om de diverse krachten beter te benutten.
- Organisaties worden feminiezer; in iedere volgende generatie werken meer vrouwen en is de invloed van vrouwen op de generatie groter, met als effect meer

aandacht voor leren, samenwerken en duurzaamheid.

- Organisatie en het werk flexibiliseren. Er ontstaat een groeiende behoefte bij professionals om het werk zelf vorm te geven.
- Wederzijds leren tussen senioren en junioren neemt toe, waarbij zowel de rijke ervaring van de senioren als de frisse blik en nieuwe kennis, onder andere van sociale media, van de junioren beter wordt benut.
- Leren vindt steeds meer plaats in het werk en tijdens het samenwerken.

Informele leiders van de generaties

In een recent nog lopend project werken we met de informele leiders van alle nieuwe generaties. Zij kunnen worden beschouwd als motor van een cultuurverandering via opvolgende generaties. Uit het werk van Hofstede en Schein en anderen weten we dat deze informele leiders het hart van de bedrijfscultuur vormen. Daarmee stapte het management in dat bedrijf af van hiërarchie als sturend principe. Dat betekent niet dat er geen hiërarchie meer is, maar dat die uit haar traditionele rol van inhoudelijk *top-down* sturen stapte. Het management zorgt voor een proces waarin de natuurlijke vernieuwingskracht van de organisatie, via opvolgende generaties, zo optimaal mogelijk wordt benut en ondersteund.

De aanpak leverde tot nu toe een aantal resultaten op. De deelnemers werden zich bewust van de kracht, kenmerken en behoeftes van de eigen en van de andere generaties. Dat levert nieuwe mogelijkheden op om het samenwerken direct te verbeteren. Het management heeft een dynamisch beeld gekregen van wat er leeft in de verschillende generaties en van de ontwikkelingen, updates, die gaande zijn. Niet alleen op het gebied van leiderschap en samenwerken, maar ook op het gebied van communiceren en dienstverlening. Met de HR-professionals wordt verkend hoe

zij deze ontwikkelingen vanuit het hart van de organisatie het beste kan ondersteunen. Over een aantal maanden hopen we de resultaten van dit project te kunnen publiceren.

Literatuur

- Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhof.
- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in Organisaties*. Proefschrift. Te downloaden via: www.aartbontekoning.com.
- Bontekoning, A.C. (2010). *Het Generatieraadsel.: Ontdek de kracht van generaties* Amsterdam: Mediawerf.
- Boschma, J & Groen, I. (2006). *Generatie Einstein: Slimmer, sneller en socialer*. Amsterdam; Pearson Education Benelux.
- Diepstraten, I., P. Ester, H. Vinken (1999). *Mijn generatie*. Tilburg: Syntax Publishers.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown and Company.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences*. Londen: Sage.
- Marias, J.(1970). *Generations: A historical method*. Alabama: The University of Alabama Press.
- Spangenberg, F. & Lampert, M. (2009). *De Grenzeloze Generatie*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's Future 1584 to 2069*. New York: William Morrow.



Aart Bontekoning is organisatiepsycholoog, veranderkundige en generatie-expert. Hij doet al vijftien jaar onderzoek naar de invloed van generaties op de ontwikkeling van een bedrijfscultuur. In 2007 promoveerde hij op dit onderwerp. In 2010 verscheen 'Het Generatieraadsel: Ontdek de kracht van generaties', waarin hij verslag doet van de uitkomsten van zijn actieonderzoek.
www.aartbontekoning.com





■ Jan Koers

Focus op de teamleider

Teamleider is een bijzondere functie. Organisatorisch staat hij tussen het management en de medewerkers. Teamleiders geven leiding aan uitvoerende medewerkers die samen zorgen voor het realiseren van de diensten en producten waar de organisatie haar bestaan aan ontleent. De teamleider staat zo in het brandpunt van de organisatie. De laatste jaren is zijn rol aan het veranderen. Langzamerhand en vaak ongemerkt krijgt hij er steeds meer verantwoordelijkheden bij. In de gezondheidszorg en het middelbaar onderwijs is deze uitgebreide verantwoordelijkheid al geïnstitutionaliseerd in de functiebeschrijving van teamleiders. Men spreekt daar over 'integrale managementverantwoordelijkheid' voor alle aspecten van de afdeling.

In dit artikel wordt een beeld gegeven van de geschetste verandering. Aan de hand van twee praktijkbeschrijvingen wordt getoond hoe teamleiders een grotere verantwoordelijkheid vormgeven in de praktijk.

Veranderingen in de context

Er zijn verschillende oorzaken voor de verandering in de rol van de teamleider. Drie daarvan wil ik hier noemen:

Ten eerste hebben na de financiële crisis in 2008 veel bedrijven hun kostenstructuur op orde moeten brengen. In verschillende branches zoals de zorg, het onderwijs en de financiële dienstverlening heeft men gekozen voor een 'verplating' van de organisatie door het weghalen van een managementlaag. Een deel van het werk en de verantwoordelijkheden van deze laag zijn bij de teamleider terechtgekomen. Een tweede oorzaak voor de verandering in de rol van teamleider ligt in de toegenomen mobiliteit binnen het hogere management. We zien deze trend al zo'n tien jaar in grotere bedrijven en organisaties. Voorheen bevond het carrièrepad voor managers zich vooral binnen de eigen organisatie. Nu komen steeds meer managers uit andere organisaties en andere branches. Een deel van deze nieuw binnengekomen managers heeft om die reden weinig of geen kennis van het product of de dienstverlening waar de organisatie haar bestaan aan ontleent. Kalf (2005) wijst erop dat deze snellere doorstroming tot fragmentatie in het hogere management leidt met een vergroot risico op discontinuïteit in de bedrijfsvoering. Grotere discontinuïteit in beleid en minder vakmanschap in de hogere managementlagen betekent extra druk op het lagere kader. Traditioneel komen teamleiders en het lagere kader uit het vak zelf. Als zij leidinggevend hebben, waarmee ze niet over de inhoud van het werk en de typische procesverschijnselen kunnen sparren, komen een aantal beslissingen en daarmee gepaard gaande verantwoordelijkheden als vanzelf bij hen te liggen.

Een derde verandering speelt ook al enkele jaren en betreft het meer algemene bedrijfsbeleid. Ondanks de kredietcrisis van 2008 is de neoliberale geest in veel bedrijven en organisaties nog stevig verankerd. Kenmerkend

voor een neoliberale bedrijfsvoering is een dominante sturing op financiën, waarbij de aandacht voor klanten en medewerkers vaak op het tweede plan komt. De primaire oriëntatie van de teamleider ligt nu juist op het welzijn van de medewerkers en de zorg voor goede producten en diensten voor de klanten. Datgene dat in de aard van zijn functie ligt, komt door de veranderde aansturing in de knel. Dit kan soms zelfs leiden tot morele dilemma's.

Teamleider Ben: "Wekenlang ben ik ermee bezig geweest. Ik heb bij die installatie een takel nodig. Mijn mensen staan daar met de hand te tillen. Straks gaat er iemand door zijn rug en wie staat er dan voor het bankje? Ik dus! Ik pas ervoor. Geen geld, zegt de directeur. Het concern heeft vorig jaar een miljard winst gemaakt!"

De teamleider lijkt in deze organisaties de belangrijkste hoeder van de belangen van medewerkers en klanten te worden.

Nieuwe waarde van de teamleider

De organisatorische positie van de teamleider is tussen management en medewerkers. Deze typische positie betekent dat deze functie een bijzondere (meer)waarde heeft voor de organisatie (Koers, 2011). De vier elementen van deze (meer)waarde veranderen door de toegenomen verantwoordelijkheden als volgt:

- In zijn functie ligt het kantelpunt van beleid naar uitvoering. De teamleider is ervoor verantwoordelijk dat er een juiste vertaling plaatsvindt van beleid naar uitvoering met alles wat daarbij komt kijken. Deze verantwoordelijkheid is in essentie niet veranderd. Wel neemt het aantal beleidsterreinen, waar de teamleider deze vertaalrol heeft, in veel organisaties toe. Denk aan onderdelen van het innovatiebeleid, het personeelsbeleid en het financiële beleid.
- In de kwaliteit van zijn leiderschap aan de uitvoerende medewerkers ligt de basis van het rendement van zijn afdeling.

Hij moet zorgen dat zijn team op een effectieve en efficiënte wijze de beoogde resultaten voor de klant realiseert onder wisselende dagelijkse omstandigheden. Van de teamleider wordt verwacht dat hij voortdurend de juiste beslissingen neemt in de balans van effectiviteit en efficiency. Veel bedrijven hebben in de afgelopen jaren gekozen voor een neoliberale bedrijfsvoering waarbij vooral gestuurd wordt op financieel resultaat. De manager van de teamleider zal in zo'n geval sterk sturen op efficiency. Zo maakt hij het voor de teamleider extra lastig om de balans tussen efficiency en effectiviteit in stand te houden.

- De teamleider fungeert als 'haarlemmerolie' voor de ondersteunende afdelingen. De teamleider is informatieknooppunt voor de ondersteunende afdelingen en regisseur van de samenwerking tussen deze afdelingen. Voor de teamleider is het van cruciaal belang dat alle ondersteunende afdelingen het primaire proces blijven voeden en dienen. Deze samenwerking tussen de afdelingen komt onder druk te staan bij een bedrijfsvoering die dominant stuurt op kostenbeheersing. De teamleider komt voor de vraag te staan hoe hij meer invloed kan hebben op zijn omgeving; de ondersteunende afdelingen in het bijzonder.
- Met grote regelmaat is de teamleider ambassadeur voor het bedrijf. Een teamleider heeft, afhankelijk van de aard van het bedrijf, veel en een diversiteit aan contacten met buitenstaanders. Denk aan leveranciers, klanten, ouders van kinderen, inspecteurs, auditoren, bezoekers en intercedenten. Op het moment van contact is de teamleider ambassadeur en het visitekaartje van het bedrijf. Niet zelden wordt er op het moment van contact een groot beroep gedaan op zijn diplomatieke vaardigheden.

Effectief zijn in de vernieuwde rol

Het toegenomen belang van de rol van de teamleider vraagt om een heroriëntatie op de kennis en vaardigheden waarover een teamleider moet beschikken om effectief te kunnen blijven. Ik wil hier inzoomen op veranderingen in drie elementaire aspecten van zijn rol:

1. De wijze waarop de teamleider leiderschap en leidinggeven vormgeeft.
2. Het *managen* van zijn omgeving.
3. De inrichting en besturing van zijn afdeling.

1. Leidinggeven is in contact zijn met je medewerker

Voor een teamleider wordt de basis van zijn gezag hoofdzakelijk gevormd door drie aspecten. Het eerste is de mate waarin een teamleider beschikt over kennis van en ervaring met het vak van de medewerkers. Alleen zo kan hij zijn medewerkers op de juiste wijze inhoudelijk uitdagen en inspireren én is hij een *sparringpartner* voor zijn medewerkers (Weggeman, 2007).

Gezag krijgt de teamleider ook door de relatie die hij weet op te bouwen met zowel de individuele medewerker als met de groep. Geef talent de ruimte, benut kwaliteiten en bevorder de onderlinge samenwerking in het werk. Tot slot moet een teamleider ervoor zorgen dat zijn medewerkers zich kunnen ontwikkelen in hun vak en een grote mate van autonomie hebben in de uitvoering van hun werkzaamheden. Pink toont aan dat autonomie, in de zin van regelruimte, een belangrijke rol in de motivatie speelt (Pink, 2010).

Met name dit laatste aspect is nieuw voor veel teamleiders. Meer autonomie voor medewerkers vraagt om inzicht in de inrichting van de werkprocessen in combinatie met vakmanschap en procesbeheersing (Keuning & Wolters, 2007).

2. Manage je omgeving

Om de grotere verantwoordelijkheid waar te maken wordt de teamleider met zijn afdeling

vaak afhankelijker van de directe omgeving waaronder andere afdelingen. Zijn manager en de ondersteunende afdelingen moeten in één lijn met hem samenwerken. Dat geldt ook voor de andere afdelingen binnen het primaire proces. De teamleider moet weten wat de

(meer)waarde van de verschillende andere afdelingen is voor zijn afdeling en zijn medewerkers. Hij moet dat kunnen verwoorden en in gesprek gaan over wederzijdse verwachtingen ten aanzien van de samenwerking.

Casus: positioneren en invloed vergroten

Situatie. Een middelgroot bedrijf in de voedingsindustrie. Er wordt gewerkt in een vijfploegensysteem. Elke proceslijn staat onder verantwoordelijkheid van een manager die in dagdienst werkt. De ploegen zijn 'zelfsturend'. De productiecapaciteit wordt gestaag uitgebreid; meer producten en meer personeel. De *span of control* voor de manager wordt te groot. Bovendien worden er strikte eisen gesteld aan de voedselveiligheid voor een deel van de nieuwe producten. De directie besluit om een teamleider aan te stellen op de ploeg.

De uitdaging. De nieuwe teamleider moet zich een leidinggevende positie in zijn ploeg verwerven. Hij moet zich verbinden met zijn medewerkers en hij moet zijn gezag opbouwen. Daarnaast moet hij zich positioneren in het krachtenspel rondom zijn afdeling en daar invloed op krijgen. Tot slot moet hij met zijn vier collega's van de andere ploegen een team worden.

Drie activiteiten die de teamleiders ondernemen om zich te positioneren en om hun invloed te vergroten:

1. Dagelijks is er een overleg van elke productieafdeling met een aantal ondersteunende afdelingen, zoals Planning, Kwaliteitscontrole, Technische Dienst en Engineering. Ook de manager van de teamleider zit hierbij. In zijn functie als productiemanager is hij voorzitter van dit overleg. Het primaire doel van dit overleg is om *samen* een gedetailleerd beeld te krijgen van de gebeurtenissen van de afgelopen 24 uur en met elkaar te delen wat de plannen voor de komende 24 uur zijn. Afstemmen, afspraken maken en elkaar helpen aan stuurinformatie voor de komende dagen. Onder voorzitterschap van de productiemanager was dit overleg verwaterd tot een 'verplicht nummer' waarvan het doel voor een aantal deelnemers niet meer helder was. De teamleider heeft dit overleg overgenomen. Hij is voorzitter geworden en vanuit die leidende functie is hij in staat om de verhouding tussen het primaire proces – waar hij leiding aan geeft – en de ondersteunende afdelingen slagvaardig vorm te geven.
2. Maandelijks hebben de vijf teamleiders van de afdeling een werkoverleg met hun productiemanager. Deze laatste is voorzitter van dit overleg. Ook hier hebben zij hun invloed vergroot door zelf roulerend als voorzitter op te treden. Zo wordt het meer *hun* werkoverleg. Manage je manager.
3. Een belangrijke activiteit die heeft bijgedragen aan hun gezagspositie naar de medewerkers is het instellen van een *lijnoverleg* geweest. Een maal per zes weken komen alle medewerkers die aan één productielijn werken bij elkaar om ideeën uit te wisselen voor verbetering. Kennis en ervaring van de medewerkers wordt optimaal benut. De teamleider voert de verbeteringen samen met de medewerkers uit.

3. Inrichting en besturing van de afdeling

Eerder in dit artikel heb ik aangegeven dat het in balans houden van effectiviteit en efficiency complexer wordt voor de teamleider. De basis voor de besturing van de afdeling ligt bij de inrichting van de structuur: de afspraken over de arbeidsverdeling en de coördinatie daarvan. Op het eerste gezicht ligt deze structuur vast. ICT-systemen bepalen de *workflow*. Productie-installaties bepalen de arbeidsverdeling. Procedures en werkinstructies liggen verankerd in een kwaliteitssysteem. Een hoge mate van arbeidsdeling (gestandaardiseerd kort-cyclisch werk) lijkt economisch aantrekkelijk, maar is het niet. Ver doorgevoerde taakspecialisatie leidt tot saai en zinloos ervaren werk dat op den duur kan leiden tot psychosociale klachten, stress en gevoelens van minderwaardigheid. Een 'volwassen' functieontwerp doet recht aan de mogelijkheden van mensen en doet een uitdagend beroep op de competenties en kwaliteiten van medewerkers. Csikszentmihalyi (2001) gebruikt het woord flow voor de juiste verhouding tussen competentie en uitdaging. De teamleider moet in staat zijn om de samenhang tussen functieontwerp, productiviteit en het 'in de flow zijn' van de medewerkers te combineren (Van Hooft, 1996). Functieontwerp staat voor de manier waarop men taken combineert tot functies. De teamleider moet in staat zijn om samen met de medewerkers kritisch te kijken naar de manier van werken en samenwerken. Ze moeten leren 'spelen' met de structuur, taken en bevoegdheden herverdelen en de workflow variëren. Ook het delegeren van coördinerende bevoegdheden van de teamleider naar de medewerkers is hierbij aan de orde. Het doel is te komen tot een optimale regelruimte voor de medewerkers, zodat het probleemoplossend vermogen van het team wordt versterkt.

Conclusies

Er is een tendens waarneembaar waarbij meer verantwoordelijkheden bij de teamleider

gelegd worden. Dat betekent een extra uitdaging voor zijn competenties. Om te kunnen blijven voldoen aan de belangrijkste verwachting van de organisatie - het in balans houden van effectiviteit en efficiency om zo tot een maximaal rendement van de afdeling te komen - zal hij zich aanvullende kennis en vaardigheden eigen moeten maken. Een deel van die aanvullende kennis zal inhoudelijk van aard zijn, zoals financieel beheer. Waar het zijn leiderschap betreft zijn er drie thema's die aandacht behoeven het managen van de omgeving, het leiding geven aan organisatorische veranderingen en het vergroten van organisatiekundige kennis over de inrichting van werkprocessen. ■

Literatuur

- Csikszentmihalyi, M. (2001). *Creativiteit, over flow, schepping en ontdekking*. Amsterdam: Boom.
- Van Hooft, M. (1996). *Synergetisch produceren in de praktijk: Toepassing van structuurbouw in industrie en dienstverlening*. Assen: Van Gorcum.
- Kalff, D. (2005). *Onafhankelijkheid voor Europa: Het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel*. Amsterdam/ Antwerpen: Business Contact.
- Keuning, D. & Wolters, M. (2007). *Structuur doorzien: Over ontwerp van organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Koers, J. (2011). *Het gelijk van de teamleider*. Den Haag: Performa.
- Pink, D. H. (2010). *Drive: De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Casus: Organiseren op basis van vakmanschap

Situatie. Een kantoor van een grote administratieve organisatie. Een deel van de medewerkers heeft direct contact met klanten. De kwaliteit van dit contact en de kwaliteit van de diensten staat hoog in het vaandel evenals de tijdigheid in de correspondentie met de klanten.

De organisatie opereert landelijk en heeft centrale stafafdelingen die met behulp van ICT systemen de workflow hebben bepaald. De opdeling van taken, de volgorde van werken en de coördinatie daarvan wordt in hoge mate door systemen bepaald. Een groot gedeelte van de goed opgeleide medewerkers voelt zich niet serieus genomen in hun vakmanschap en hun mogelijkheden tot zelfregulatie. In aansluiting daarop geeft de directie de mogelijkheid om in resultaatverantwoordelijke teams te gaan werken.

De uitdaging. De teamleider moet de controle en sturing door het systeem terugbrengen naar zelfregulering van en samenwerking tussen zijn medewerkers.

Acties:

1. De teamleider delegeert een deel van zijn coördinerende rol naar een groepje enthousiaste medewerkers. Zij krijgen een leidende rol in het veranderingsproces. De teamleider stelt de kaders en coacht dit groepje.
2. In onderling gesprek nemen de medewerkers stap voor stap de effectiviteit en de efficiency van hun werkzaamheden onder de loep. Hierdoor verbetert de samenwerking en komen ze tot de conclusie dat de oorspronkelijke rigide taakverdeling juist niet bevorderlijk is voor het rendement. Na drie maanden kritisch bekijken van hun workflow en stap voor stap de nodige aanpassingen te doen zit men boven target. Dit rendement is inmiddels een jaar stabiel. In feite hebben de medewerkers samen met de teamleider de voorgeschreven workflow met de bijbehorende taakverdeling opnieuw vorm gegeven, zodat het hun manier van werken is geworden met voor hen nuttige regelmogelijkheden.



Jan Koers heeft arbeid- en organisatieagologie gestudeerd en voert al meer dan twintig jaar opdrachten uit in productiebedrijven. Zijn uitdaging ligt vooral in het aansturen en adviseren van organisatieverandering. Door zijn werk heeft hij intensief contact met teamleiders, waarover hij het boek 'Het gelijk van de teamleider' schreef.



■ Edith Lindhout

Dienend leiderschap bij organisatieontwikkeling

Surfen op de golven van de organisatie

Een organisatie blijft bestaan, ook als de mensen die erin werken vertrekken. Dit gegeven maakt het interessant om het systeem van de organisatie te leren kennen en de krachten die in een organisatiesysteem leven te leren zien. Als een leider kan werken met de bewegingen in het organisatiesysteem, zoals een surfer op de golven van de zee, is dat goed voor de ontwikkeling van de organisatie en de mensen die erin werkzaam zijn. In dit artikel beschrijf ik de kenmerken van een organisatiesysteem en kijk ik naar de dienende rol van de leider bij organisatieontwikkeling.

De organisatie

De organisatie als levend wezen

Zoals de essentie van een individu naar voren komt in verschillende psychologische subrollen, zo komt de essentie van een organisatie naar voren door verschillende elementen die om de organisatie-essentie heen staan: oprichters, financiers, aandeelhouders, raad van toezicht, het bestuur, directie, moeder- en dochterorganisaties, afdelingshoofden, afdelingen, alle medewerkers, afnemers, organisatietaak, gebeurtenissen, product, markt en leidinggevenden. Deze elementen samen vormen de identiteit van de organisatie. Vanuit de oorspronkelijke intentie van de oprichter ontstaat een organisatie. Deze intentie bepaalt hoe een organisatie groeit, in reactie op de situaties die het treft. Organisaties kennen, net als andere groepssystemen zoals bijvoorbeeld families, een geweten, dat mensen en posities in de organisatie als een veld bijeenhoudt. Het heeft als doel om het voortbestaan van het geheel te bewaken en brengt hiertoe ordening aan, in posities, rechten, plichten en taakstelling van de organisatie en de leden daarin. Dit organisatiegeweten zorgt ervoor dat het systeem overleeft en dat er geen gebeurtenissen of personen die ertoe deden voor het bestaan en de werking van de organisatie, uitgesloten blijven. Alles wat dienend is aan het doel, het bestaansrecht van de organisatie, heeft een plek, alles wat dat niet is niet (Hellinger, 2001). Net als bij een lichaam, gaat de gezondheid van een deel over het geheel, of andersom, als er met het geheel iets niet in orde is, zal dat op een deel terecht komen. Zo kan het bestaan dat bepaalde plekken in de organisatie 'ongezond' zijn. Iedereen op die positie faalt of wordt ziek zonder precies te weten waarom. Het succes of de gezondheid van een persoon op die positie hangt dan samen met wat de betreffende positie

symboliseert in het organisatieverhaal. Het onderkennen van de organisatiedynamiek speelt bij de oplossing een grote rol.

Er is onrust in het lichaam net zolang totdat dat wat kapot is gegaan geheeld is

Ruimte voor ontwikkeling

Er zijn drie systemische criteria te benoemen, die bij hantering ervan rust brengen in de organisatie en ruimte geven aan de ontwikkeling van de organisatie en de mensen die erin werken (Hjort 2008/2009):

1. Respect voor rangorde

Er is een rangorde in posities die respect en erkenning verdient van de leden. De oprichter gaat vóór het management, het management vóór leidinggevende en leidinggevende vóór medewerker. Ook gaan de eersten voor degenen die later kwamen. Een belangrijk thema hierin is de afbakening tussen de leider en zijn leden. Degene die het leiderschap draagt, kan alleen functioneren als de positie die hij inneemt gerespecteerd wordt door de leden.

2. Balans in geven en nemen

In organisaties geven en nemen mensen. Simpel gezegd: een medewerker krijgt geld en erkenning voor zijn werk en bijdragen aan het grotere geheel.

3. Recht op een plek

Alle gebeurtenissen waarin mensen een rol spelen, hebben recht op een plek. Dit betekent dat wat leden van de organisatie neigen te negeren en uit te sluiten, bijvoorbeeld een bepaalde mening of gevoel, onrust veroorzaakt totdat het weer erkend is; een plek heeft gekregen.

Verstoring op een van deze drie criteria veroorzaakt dynamieken die onrust, problemen of stagnatie in de organisatieontwikkeling veroorzaken. Blokkades in de levensstroom van de organisatie kunnen leiden tot bijvoorbeeld het structureel niet

halen van doelen, hoog verloop in het personeelsbestand, structurele conflicten, gebrek aan koers en richting, ontbreken van samenhang en investeren in het wegwerken van een probleem of een gewenste verandering zonder effect.

Ordering van macht

Een projectleider werd geacht een nieuw klanteninformatiesysteem op te zetten. Voor deze taak was hij speciaal gedetacheerd vanuit een andere organisatie. Hij moest samenwerken met een kwartiermaker die ook gedetacheerd was vanuit weer een andere grotere organisatie. Beiden rapporteerden aan een leidinggevende uit hun eigen organisatie. Daar waar de kwartiermaker zichzelf als de leider van de organisatie rondom het te organiseren informatiesysteem zag, en dus ook van de projectleider, zo zag de projectleider zichzelf als zijn gelijke. De samenwerking tussen beide gedetacheerden verliep al gauw slecht, wat door het hogere management werd geduid als een persoonlijkheidskwestie tussen de twee personen. Zodoende werd er gewerkt aan de skills van de projectleider om met de kwartiermaker om te kunnen gaan, die 'zo dominant, bazig, manipulatief zou zijn en niet wenste te overleggen en samen te werken'. Op deze manier bleef het eigenlijke probleem ongezien en werd er onbewust voor gezorgd dat dat wat eigenlijk erkend en gezien moest worden, onbespreekbaar bleef, namelijk de ordening in leiderschap/lidmaatschap en een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden, macht en invloed.

Drie thema's waarop binnen organisaties gemakkelijk problemen kunnen ontstaan zijn het gebrek aan respect en eer, een gebrekkige afbakening tussen leiderschap en lidmaatschap en het niet erkennen van de volgorde van binnenkomst (Hjort, 2008/2009).

Een gebeurtenis als oorzaak van de dynamiek

Net als op het leven van een mens, heeft een gebeurtenis impact op de organisatieontwikkeling. Door bijvoorbeeld afscheid, een ongeluk of schuld, ontstaan er dynamieken in de organisatie die als doel hebben weer rust en evenwicht in het

Het lichaam als metafoor

Na een fietsongeluk was het alsof er niets gebeurd was. Alles deed het nog. De heftige val zo snel mogelijk vergeten en doorgaan was de overlevingsstrategie. Enkele maanden later blijkt het lichaam te blokkeren en kan het bepaalde bewegingen niet meer maken. Stress? Na enkele maanden komt ineens de herinnering aan het fietsongeluk boven drijven en is de juiste behandelmethodesnel gevonden. Er is wellicht toch iets kapot gegaan of scheef komen te staan. De rest van het lichaam reageerde daarop door zich tot de nieuwe situatie te verhouden. Er is onrust in het lichaam net zolang totdat dat wat kapot is gegaan geneeeld is, of dat wat scheef is komen te staan, weer zijn plek heeft gevonden.

systeem te brengen en de verhouding van de organisatie tot zijn kerntaak weer in orde te brengen.

Een gebeurtenis is de bron van een, vaak verborgen, dynamiek. Om de oorspronkelijke gebeurtenis terug te vinden en, net als bij mensen, te erkennen wat in het verleden gebeurd of genegeerd is, kunnen symptomen van een verborgen dynamiek, de dynamiek zelf en het organisatieverhaal de weg wijzen. Voorbeelden van symptomen zijn een gebrek aan focus, verstarring, medewerkers die geen grenzen aan het werken stellen, samenwerking tussen afdelingen blijft een probleem, leidinggevend en medewerkers kunnen niet met elkaar door een deur, en onderprestatie. Rust versus onrust zijn voelbare en belangrijke signalen voor de leider die de ontwikkeling van de organisatie voorstaat.

De leider

De positie van de leider

Leiders kunnen de groei en ontwikkeling van de organisatie ondersteunen door op hun positie ruimte te geven aan de essentie van de organisatie, het grotere geheel, en hun medewerkers ruimte en basis te bieden hun inbreng daaraan te leveren. Een leidinggevende doet daarmee iets voor het grotere veld en neemt de medewerkers daarin mee. De leiderschapspositie heeft zo een verbindende functie tussen het organisatieveld en de medewerkers; een positie waarin dienen en leiden, aannemen en bepalen, open staan en afbakenen, als twee kanten van de medaille te zien zijn. Door te werken op de laag van de organisatie-essentie, in contact met het eigen persoonlijke verhaal en dat van de medewerkers, dient de leidinggevende niet alleen de ontwikkeling van de organisatie, maar ook die van zichzelf en van de medewerkers.



Bewuste leiders hebben een heldere definitie van hun professionele identiteit als leider

Bewust positioneren

Bewust positioneren betekent dat leiders hun verhouding met leiderschaps- en lidmaatschapsposities kennen en hun neiging kunnen hanteren, om uit gewoonte

Magisch versus dienend leiderschap

Johan Crujff werpt zich op als redder van Ajax en roept onrust en beroering op bij het zittend management. Zij voelen zich verslagen door de volksheld en besluiten op te stappen. Crujff krijgt nu de ruimte om binnen de rangorde zijn leiderschap te tonen; nu vanuit een formele positie als bestuurslid. Ondanks deze insluiting van Crujff en daarmee de liefde voor voetbal, is de onrust in alle gelederen voelbaar. De vraag is of hij in staat is om vanuit zijn magische liefde voor voetbal en Ajax in het bijzonder, zijn leiderschapsgedrag nu dienend in te zetten. Dat vraagt niet om expertise, maar om inzicht en bewustzijn van de eigen manier van positioneren ten opzichte van leiderschapsposities.

de leiderschapspositie op hun bepaalde manier in te vullen. De mate van zelfkennis en zelfbewustzijn van hun eigen persoonlijke verhaal, bepaalt in grote mate het effect van leidinggevend op de mensen om hen heen en de organisatiepatronen. Al doende installeren leidinggevend hun leiderschapsgedrag in de organisatie en hebben zo onbewust invloed op de ontwikkeling van de organisatie en de mensen waaraan zij leiding geven. Hoe hoger de leidinggevende functie, hoe groter de invloed op de organisatieontwikkeling.

Leiders die weten hoe hun eigen systemische verhaal doorwerkt in hun functioneren en hun positionering kunnen hanteren, zijn in staat dienend hun positie in het grotere geheel in te vullen. Zij kunnen zo ook ontvankelijk kijken naar de groepen en de organisatie die zij leiden want de dynamieken die spelen in de organisatie, zijn vaak een

afspiegeling van het onbewuste gedrag en de persoonlijkheid van de leider. Leiders die zich hier onbewust van zijn, nemen hun positioneringsgewoonten mee de organisatie in en geven zo een onbewust andere invulling aan de leiderschapspositie dan de dienende.

Bewuste leiders hebben een heldere definitie van hun professionele identiteit als leider en kunnen vanuit een persoonlijk verhaal antwoord geven op vragen als wie zij zijn als leider, wat hun idealen zijn, hun uitgangspunten, denkkader, intenties en doelen, hun werking, professionele stromingen en bronnen. Bovendien zijn deze leiders in staat te bewegen in het grotere geheel en kunnen dit vertalen naar zichzelf en de medewerkers. In hun leiderschapsgedrag staan centraal:

- handhaven van de ordening;
- toepassen van principes van afbakenen en teruggave;
- hanteren van de balans in geven en nemen;
- erkennen wat er is en wat er is gebeurd.

Dienende leiderschaps taak bij organisatieontwikkeling

De systeemdynamiek (heersende ordening van relaties binnen het systeem) overstijgt de individualiteit en is onbewust en bepalend voor de organisatie. De dienende taak van de leidinggevende is dan ook de dynamiek van de organisatie als uitgangspunt te nemen en te kijken naar het eigen leiderschap en de organisatie, voorbij de modellen, voorbij het oordeel, naar de beweging die er is, en gebeurtenissen op te sporen die iets geblokkeerd hebben en tot verkramping hebben geleid. Kenmerken van deze manier van leidinggeven zijn:

- afwisselend naar het geheel en de delen kijken;
- veelvoorkomende problemen benaderen als niet genomen leertaak in de

- organisatie;
- het levenspad van de organisatie als uitgangspunt nemen door te kijken naar de verhouding tussen de organisatie-elementen;
- werken op het snijvlak van de persoonlijke ontwikkeltaak en de organisatietaak.

Leidinggevend zijn effectief als zij de invloed kennen van hun eigen systemische verhaal op hun positionering tussen de organisatie-elementen. Op deze manier kunnen zij een dienende invulling van hun positie geven die bijdraagt aan de ontwikkeling van henzelf, hun medewerkers en de organisatie. ■

Literatuur

- Hellinger, B. (2005). *De kunst van het helpen*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Hellinger, B. (2006). *Hart tegen hard*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Hellinger, B., Weber, G., Beaumont, H. (2001). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Hjort, M. (2008/2009). *Professionele begeleiding van organisaties*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP. In bezit van auteur.
- Franke, U. (2005). *Als ik mijn ogen sluit, kan ik je zien*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Stam, J.J. (2005). *Het verbindende veld. Organisatieopstellingen in de praktijk*. Uitgeverij Het Noorderlicht.
- Veenbaas, W., Goudswaard, J. (2005). *Vonken van Verlangen: Systemisch werk, perspectief en praktijk*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Veenbaas, W. (2007/2008). *Systemisch Werken*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP. 'In bezit van auteur'.
- Weber, G. (2002). *De praktijk van familieopstellingen: Verdieping en verbreding van de verborgen dynamiek van familiebanden: Gunthard Weber over het werk van Bert Hellinger*. Haarlem: Altamira-Becht.



Edith Lindhout coacht, adviseert en begeleidt managementteams, leidinggevenden en medewerkers in hun functioneren en samenwerking. Zij werkt vanuit haar eigen bedrijf *Leven en Werk aan de kracht van leiderschap in mensen en organisaties*. Eerder ontwikkelde zij een veelgebruikt leiderschapsmodel en schrijft nu aan een praktisch managementboek over de samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers. www.edithlindhout.nl



DUURZAAM BOUWEN AAN **LERENDE** **ORGANISATIES**

Een eigen academie bouwen voor uw eigen organisatie of gehele branche?

UW BOUWSTENEN

CINOP levert u de juiste bouwstenen. Van de ontwikkelroute tot het inrichten van de academie-organisatie en het optimaliseren van opleidingsactiviteiten.

MEER WETEN?

Neem contact op met Wiljo Florijn (wflorijn@cinop.nl) of download 'Huisacademies bouwgid' op www.cinop.nl.

www.cinop.nl

column



Leidzaam

Leiderschap is gewichtig. Het komt in uiteenlopende varianten voor: dienend, coachend, authentiek, inspirerend, duurzaam, vrouwelijk of nieuw. Het bestaat zelfs egovrij, wat zoiets inhoudt als dat je dan je gelijk ter discussie stelt en het gelijk van de ander onderzoekt. Voor de meesten is dat gewone communicatie of dialoog, maar een leider met een groot ego ervaart dat als egovrij opereren. Als iemand zegt: “Je hebt nu eenmaal leiders en volgers” dan weet je wat er wordt bedoeld. Volgen is verwerpelijk. Als leider ben je de baas; als volger ben je ondergeschikt. Ik ken niemand die volger wil worden, wel velen die het zijn. Leiderschap en volgerschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Naar mijn idee zijn het de volgers die de leiding geven. Er zit veel leiderschap in de keuze wie of wat je volgt. Goed volgerschap behelst het nemen van belangrijke beslissingen ten aanzien van vragen als: Wie is de juiste persoon om te volgen in deze situatie? Word ik er beter van door deze persoon te volgen? Een leider is dan iemand die je wilt volgen, waardoor je je wilt laten leiden. Vrijwillig, los van hiërarchie of formele structuren. Misschien wordt het tijd om de kunst van het volgen serieus te nemen.

Zelf was ik er altijd beter in om te doen wat iemand zei, dan te zeggen wat iemand moest doen. Bovendien deed ik een ander graag plezier. Als ik merkte dat iemand de leider wilde zijn, dacht ik: toe maar, ga je gang! Inmiddels heb ik veel geleerd over volgerschap. Van een leider. Je kent hem wel. Ik kan je hem van harte aanbevelen, al ontbeert hij de zeven eigenschappen die een leider, volgens Stephen Covey, effectief maken. Zo is hij beslist niet proactief en verkeert hij geregeld in zijn ‘Cirkel van Betrokkenheid’. Dan gaat hij tekeer over zaken waar hij geen enkele invloed op heeft en neemt bovendien alles persoonlijk! En toch is dat juist wat hem zo inspirerend maakt. Als volger weet ik daardoor precies welke dingen ertoe doen en welke niet. Ik hoef me mijn eigen begrafenis niet voor ogen te halen om erachter te komen of ik de juiste dingen aandacht geef. Deze leider vertelt mij hoe het zit. Hij is niet trouw. Aan geen enkele stroming, geen religie, geen land, geen organisatie. Alleen aan zichzelf. Toch volg ik hem al jaren. In het begin met pijnlijke consequenties, omdat ik te vaak deed wat hij me voorspiegelde als juist. Daar ben ik mee gestopt. Ik accepteer zijn gezag, maar niet klakkeloos. Ik vertrouw hem, maar niet blind. Ik ben niet langer volgzaam. Ik ben leidzaam. Ik laat mij leiden, door te volgen wat klopt. Mijn hart. ■

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

www.de-onderstroom.nl



■ Madelon Markusse & Bert Bloem

Op weg naar gedeeld leiderschap

Kan het ook zonder managers?

De integrale manager is voor alles verantwoordelijk. Omzet, operatie, uitvoering HR-beleid, een prettige werksfeer, innovatie, efficiency, tevreden klanten en opdrachtgevers, ontwikkeling en welzijn van medewerkers en een goed *commitment* van het team met de organisatie... Organisaties en medewerkers zijn dan ook zelden tevreden over hun managers. Volgens Jos Verveen (2011) leidt management zelfs af van waar het in de organisatie om draait. HR-adviesbureau Meurs HRM heeft in maart 2011 gedeeld leiderschap ingevoerd, waarmee het een organisatie wil worden zonder vaste teams en leidinggevenden.

Waarom gedeeld leiderschap?

Meurs HRM functioneert in een snel veranderende wereld. De richting van de veranderingen en de snelheid van de ontwikkelingen zijn moeilijk tot niet te voorspellen. Het inspelen op de snelle veranderingen vraagt een andere wijze van werken en organiseren. De organisatierichting is op hoofdlijnen te bepalen, maar daarmee is nog niet duidelijk wat dit betekent voor vragen en behoeften van klanten, noch wat dit voor de verschillende vakdisciplines betekent. Voor het snel en flexibel inspelen op alle ontwikkelingen en kansen en vragen van klanten, is het nodig dat iedere medewerker verantwoordelijk is voor zijn eigen inzet, prestaties, inzetbaarheid en ontwikkeling en daarmee voor het collectieve resultaat.

De organisatie zoekt naar een nieuwe vorm van organiseren op basis van zakelijkheid en volwassen werknemerschap. Dit resulteert in een interne arbeidsmarkt met een meer zuivere relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, een bredere blik naar buiten voor nieuwe marktkansen, nieuwe producten en diensten, en kruisbestuiving van kennis binnen de organisatie, die uiteindelijk ten goede komt aan de klant.

Wie heeft de leiding?

Iedereen heeft afwisselend de leiding. Initiators van initiatieven nemen zelf de verantwoordelijkheid om deze tot een succes te maken. Ze reflecteren met regelmaat op hun functioneren. Een open communicatie met collega's die ook aan het initiatief werken is daarvoor van groot belang. De interne organisatie- en communicatietool *Challenger* spelen hierin ook een belangrijke rol. Ze geven alle medewerkers direct inzicht in het werkaanbod, lopende initiatieven en ook in welke collega's waarbij betrokken zijn. Op basis van kennis en ervaring heeft een aantal medewerkers de rol van portefeuillehouder. Deze collega's zijn eindverantwoordelijk voor de

ontwikkeling en inzet van een aandachtsveld en voor de initiatieven binnen de portefeuille. Ze zijn geen nieuwe leidinggevendenden, maar hebben de rol van kwaliteitsbewaker. Zo beoordelen ze nieuwe initiatieven op zakelijk belang voor de organisatie en bewaken ze samen met collega's de toegevoegde waarde van initiatieven. De formele werkgeversrol ligt uiteraard niet meer in handen van managers. Drie medewerkers vervullen deze rol in de vorm van procesbegeleider. De directie blijft wel formeel werkgever.

Mensen kunnen zich aan werkzaamheden verbinden die hen inspireren, waar ze energie van krijgen en waar ze vanuit hun kracht en talent toegevoegde waarde hebben. Zo maakt elke medewerker voortdurend werkkeuzes op basis van wat hij belangrijk vindt voor zijn eigen inzet en prestatie. Het betreft hier een zakelijke afweging: wat kan ik werkelijk bijdragen vanuit mijn eigen talenten, kennis, kunde en vaardigheden? Alleen inspiratie of interesse is niet genoeg.

Wie bepaalt de richting?

De directie is eigenaar met als belangrijkste taak het formuleren van een visie op de toekomst; een bezielend doel. Dat is immers de kern van het bestaan van een bedrijf. In het geval van Meurs HRM betekent dat bijdragen aan een nieuwe arbeidsdynamiek. Daar horen vragen bij als: "Wat bieden we klanten inhoudelijk? Met welke toegevoegde waarde? Wat voor soort bureau zijn we?" en "Welke oplossingsrichting kiezen we?" Iedere medewerker kan invloed uitoefenen op de beantwoording van deze vragen. Portefeuillehouders zijn vanuit hun aandachtsveld betrokken bij de keuze en dragen gezamenlijk de gekozen richting. Omdat Meurs HRM in een transitie zit tussen traditionele arbeidsverhoudingen en het nieuwe gedeeld leiderschap, zal de directie bij de meer complexe dilemma's ook nog een stem hierin hebben.

Hoe is de nieuwe manier van werken aangepakt?

Zelfregie is de kern van de nieuwe manier van werken. 'Zelfregie geven' is mensen de ruimte bieden om vanuit een persoonlijke verantwoordelijkheid te doen waar ze het beste in zijn. Elke medewerker binnen Meurs HRM kan zelf bepalen hoe en op welke wijze hij de eigen positie invult. 'Zelfregie nemen' betekent zelf verantwoordelijkheid dragen voor je bijdrage aan het bedrijfsresultaat en zelf keuzes maken met betrekking tot de wijze waarop je dat doet; nu en in de toekomst. Om daar te komen zijn vertrouwen, richting en initiatief nodig.

Vertrouwen

Meurs HRM werkt vanuit een cultuur waarin vertrouwen centraal staat. Dit blijkt onder andere uit de interviews met medewerkers over de nieuwe manier van werken. Het vertrouwen waarmaken dat je vanuit je eigen persoonlijke verantwoordelijkheid op basis van zelfregie bijdraagt aan het bedrijfsresultaat is niet altijd eenvoudig. Zo is het voor medewerkers vaak nog een zoektocht om de juiste balans te vinden tussen de eigen ontwikkelingsagenda en de directe dagelijkse inzet. Het gaat om de balans tussen enerzijds voldoende declarabel zijn en in voldoende mate meewerken aan het ontwikkelen van producten en diensten, en anderzijds aan jezelf werken en duurzame inzetbaarheid op de lange termijn. De procesbegeleiders spelen hierin een belangrijke rol. Zij hebben regelmatig overleg met medewerkers en coachen of begeleiden ze waar nodig vanuit diverse rollen (actor, initiator en portefeuillehouder).

"Je bent wat vrijer, je hebt je eigen verantwoordelijkheden, je kunt het werk zo inkleden dat het je het beste uitkomt. Ik heb ook wel het idee dat je meer ruimte hebt om dingen te regelen, om dingen op te pakken en initiatieven in Challenger te zetten."

Distefano Noija, actor

Richting

Naast vertrouwen heeft Meurs HRM een heldere visie: 'Sta stil bij jezelf en kom in beweging'. Deze visie geeft een kader voor het totaal functioneren van de organisatie. Meurs HRM heeft dit vertaald in haar producten en in de organisatie. Het aanbod is aangescherpt en geheel in lijn gebracht met de visie. Om de vertaling van de visie in de dagelijkse werkzaamheden helder te maken en te houden gebruikt Meurs HRM Challenger; een digitale tool om alle initiatieven, actoren, initiatoren en portefeuillehouders overzichtelijk te maken en te houden. Meurs HRM ziet daarmee haar visie geconcretiseerd worden in het dagelijks functioneren, dat overzichtelijker en inzichtelijker wordt voor iedereen.

Initiatief

Het vertrouwen is aanwezig, de kaders zijn gesteld, maar mensen moeten ook de mogelijkheid krijgen om kansen te pakken; voor zowel zichzelf als voor de organisatie. Om deze reden biedt de organisatie medewerkers de ruimte om zelf initiatieven te starten. Medewerkers kunnen zo optimaal gebruik maken van hun talent. Ze werken aan hun eigen duurzaamheid en ontwikkeling, en dragen bij aan het functioneren en de ontwikkeling van Meurs HRM. De organisatie maakt zo optimaal gebruik van de aanwezige expertise, ideeën en creativiteit.

"Ik ervaar het als een hele spannende periode, ook wel een hele leuke periode. Ik vind het leuk om met vernieuwing bezig te zijn en ik zie er ook de voordelen van in, zoals ruimte om initiatief te nemen wanneer je kansen signaleert en daardoor een flexibelere organisatie worden die gemakkelijker kan inspelen op ontwikkelingen in de markt."

Bas Hattink, initiator

Zelfregie

Het vertrouwen, de kaders en het recht op

initiatief vormen de basis voor zelfregie. Zelfregie voor de eigen inzet, inzetbaarheid, prestaties en ontwikkeling. Het is nu aan de medewerker zelf om er inhoud aan te geven.

“Ik word er heel enthousiast van dat Meurs dit zo bedacht heeft en dat wij daar de eerste in zijn en vernieuwend zijn. Ja, ik sta heel positief tegenover onze nieuwe manier van werken. Ik heb wel het gevoel dat ik me meer zichtbaar moet maken. Ik moet laten zien wat ik waard ben, wat ik oplever en wat ik doe.”
 Marieke Ruygt, actor

Hoe ervaart iedereen zijn nieuwe rol?

De directie bewaakt het proces op afstand. Het kiezen en bijsturen van de richting is een continu proces. Uit de ervaringen blijkt dat dit lastig is want, zoals elk bedrijf, moet Meurs HRM zorgen voor voldoende omzet, het dekken van de kosten, het doen van de juiste investeringen en het maken van winst. De directie is soms nog geneigd hierop te sturen.

“Ik zie langzamerhand steeds meer initiatieven ontstaan waar ik helemaal niet bij betrokken was of waardoor ik verrast was en dacht: “Wat goed dat het er is”. Die zich helemaal buiten mijn zicht hebben ontwikkeld en waarmee mensen aan de slag zijn gegaan. Dat geeft mij energie.”
 Matthijs Verburg, directeur

Portefeuillehouders, initiatoren en actoren worden geleid door en vanuit de dagelijkse werkzaamheden. Er zijn nog onduidelijkheden rondom de invulling van nieuwe rollen en wat er precies verwacht wordt. Dat blijkt wel uit vragen als: “Hoe draag ik voldoende bij?” “Hoe weet ik wat de organisatie belangrijk vindt?” “Hoe laat ik mijn werk aansluiten bij mijn wensen en ambities?” Het nemen van regie over de eigen werkzaamheden en loopbaan heeft tijd en oefening nodig. Veel medewerkers zijn nog te afwachtend, vullen de gekregen verantwoordelijkheden én bevoegdheden

nog onvoldoende in. De directie ziet graag dat medewerkers meer zelf beslissingen nemen. Ze hebben er immers de ruimte voor. De procesbegeleiders spelen in dit proces een cruciale rol. Het gaat om het bewust maken van mensen van hun rol(len) en om het opmerzaam worden op kansen en mogelijkheden.

“We willen eigenlijk dat mensen werken in de rol van opdrachtgever/opdrachtnemer, maar ze voelen zich eigenlijk nog werknemer. Daar moet je dus aanvullend iets op regelen en dat zijn de gesprekken met de procesbegeleiders.”
 Gerard van Balen, procesbegeleider

Lessen voor Meurs HRM en de organisatieprofessional in het algemeen

Meurs HRM heeft vanuit haar visie op mens en werk een andere wijze van organiseren ingevoerd. Hierin vormen de pijlers vertrouwen, richting en recht van initiatief de kern. Geen management, wel leiderschap. Gedeeld leiderschap en zelfregie voor iedereen in de organisatie.

Het mag duidelijk zijn dat de transitie van traditionele arbeidsverhoudingen naar gedeeld leiderschap eentje is van de lange adem; een ontdekkingsreis. Meurs HRM is op pad, ze is een weg ingeslagen waarop ze niet meer terug kan. De visie, missie en doelen zijn bekend bij iedereen, maar de duidelijkheid over de praktische invulling is nog onvoldoende. Madelon Markusse, student HRM aan de Hogeschool Leiden, beveelt in haar onderzoeksrapport daarom aan meer de dialoog te voeren en ervaringen te delen. Hierdoor wordt duidelijk wat je van elkaar verwacht en wat de wensen zijn. Mensen gaan elkaar beter begrijpen en leren elkaar beter in de nieuwe rol kennen.

Wat wij aan de organisatieprofessionals willen meegeven, is dat zij een begeleidende rol kunnen spelen bij het stimuleren van de dialoog op drie niveaus:

1. **Niveau van betekenis geven.** Het delen van ervaringen en betekenis geven aan ontwikkelingen en veranderingen maakt opmerkzaam en verbindt. Autonomie en het collectief moeten in balans zijn met elkaar. In eerste instantie zal je bij een transitie de autonomie meer benadrukken, maar zorg op tijd ook voor voldoende verbinding, anders loop je het risico dat de organisatie na een tijdje als los zand aan elkaar hangt.
2. **Niveau van zelfregie.** Om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan zelfregie is het belangrijk dat een medewerker zich goed bewust is van zijn of haar eigen rol in het organiseerproces: Wie ben ik? Wat kan ik? en Wat wil ik? Deze drie simpele kernvragen bepalen hoe een medewerker zijn rol als actor, initiator of portefeuillehouder invult. Ze gaan bewuste keuzes maken in waar ze aan werken en waarom, wat ze bijdragen en hoe, en ook wat ze willen in de toekomst. Een tijdelijke begeleiding bij het maken van deze keuzes is essentieel.
3. **Gelijkwaardig maar niet gelijk.** Je moet medewerkers gelijkwaardig behandelen, maar tegelijkertijd recht blijven doen aan de verschillen tussen hen. Gelijkwaardigheid is iets anders dan gelijkheid. Wees kritisch op wie welke taken kan uitvoeren. Maak

verschillen tussen mensen en hun talenten bespreekbaar.

4. **Aard van de werkafspraken.** Bij een keuze voor het organiseren op basis van zakelijk en volwassen werknemerschap is eenduidigheid van groot belang. Betrokkenen zullen bij het nemen en geven van opdrachten, bijvoorbeeld bij het starten van initiatieven, zo concreet mogelijke afspraken moeten maken. Werken vanuit een zelfde beeld van wederzijdse verwachtingen is van groot belang. ■

Literatuur

Veen, J., van (2011). *Bullshit management: Terug naar de essentie van organisaties*. Den Haag: Academic Service.

Meurs HRM is op ontdekkingsreis en zoekt verder naar de juiste weg. Ze wil graag leren van en met anderen en gaat in gesprek op de discussiegroepen Vitaliteit en Inzetbaarheid en/of Leiderschap: Vitaal, verantwoord en collectief, op LinkedIn. Als u wilt weten waar Meurs HRM nu staat, bezoek dan de site www.meurshrm.nl/practice-what-you-preach.



Madelon Markusse is student HRM aan de Hogeschool Leiden. In het kader van haar studie deed zij een belevingsonderzoek naar de nieuwe organisatievorm van Meurs HRM. Haar onderzoek vormt mede de basis voor dit artikel.

Bert Bloem is senior HRM consultant bij Meurs HRM en één van de drie procesbegeleiders. Als consultant houdt hij zich onder andere bezig met de organisatiekant van het werken zonder management.

■ Lidewey van der Sluis

TomTom op de werkvloer

De wereldzee waarop onze economie vaart, wordt steeds ruwer. Het stormt, de horizon verdwijnt achter de golven, het weer wordt onstuimiger en ons navigatiesysteem laat ons steeds vaker in de steek. De boeien van economische voorspoed en welvaarts-groei zijn uit het zicht en de vloot is uit het oog verloren. Landen en organisaties dobberen als bootjes op de golven en de reddingschepen varen eromheen zonder te weten of ze de boten wel kunnen redden of hoe ze de boten weer bij de vloot kunnen krijgen. Het vertrouwen om samen weer in rustiger vaarwater te komen en de hoop op een behouden vaart zijn verdampd. De ontstane multicrisis schreeuwt om visioenen die weer nieuwe hoop bieden. Organisaties die die vergezichten bieden, zijn de organisaties die weer voet aan de grond krijgen. Zij hebben mensen aan boord die durven te dromen zoals Gaudi geloofde in zijn dromen en met zijn bouwwerken het onmogelijke mogelijk maakte. En wat gebeurt er? Veel organisaties schakelen juist in een reflex om grip te krijgen op de situatie naar navigatiesystemen zoals *risk management, accountancy & control, wet- en regelgeving, openheid en transparantie*. Vanuit een andere hoek worden integriteit en ethisch handelen aangedragen om organisaties naar een veilige haven te loodsen. Integriteit en ethiek zitten echter in het hoofd; de baarmoeder van hoop en vertrouwen is het hart. In het hart schuilen waarden die richting geven aan het gedrag en het denken van mensen. Een sterk waardensysteem lijkt daarom een anker te zijn van organisaties die de storm van deze tijd willen overleven. Waardengericht leiderschap en waardenvol leidinggeven luidt dan het devies. Dit gedrag vereist ten eerste zelfinzicht en ten tweede zicht op het hart van een ander. Recht willen doen aan jezelf én de ander zijn kenmerken van een sterk waardensysteem.

Moderne organisaties kunnen door medewerkers met dit sturingsmechanisme vlot worden getrokken naar verdere ontwikkeling en groei. Het morele kompas is de TomTom op de werkvloer geworden. In de branding van het huidige tijdsgewricht zijn een gezonde dosis actuele kennis en kunde niet voldoende om te overleven. Van medewerkers, waaronder leidinggevend en bestuurders, wordt karakter gevergd. Een karakter met een diep innerlijk moreel kompas waarmee organisaties koers kunnen bepalen en houden.

Vanuit arbeidseconomisch perspectief werpt dit nieuw licht op de waarde van mensen als het menselijk kapitaal van landen en organisaties. Kennis is al lang niet meer de enige component waar de economie op drijft. Onze economie is van een kenniseconomie naar een waarde-economie aan het ontwikkelen. De waarde van een persoon op de arbeidsmarkt wordt niet meer alleen bepaald door zijn of haar kennis en kunde. De nieuwe waarde van mensen ligt verscholen in het karakter, het innerlijke kompas, en het ethisch besef van iemand. Organisaties die nu overleven, landen die overeind blijven, mensen die zichzelf staande weten te houden in het geweld van het huidige tijdsgewricht, zowel economisch als maatschappelijk, zijn zij die bewust varen op een innerlijk kompas waarmee zij hun bestemming bereiken. ■



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.



■ Marjolein Rijksen & Jetse van Hee

Een kijkje in de complexe wereld van trainingseffectiviteit

Trainingen die bijdragen aan de organisatieprestaties?

De tijd dat organisaties er vanuit gaan dat alle investeringen in leren en ontwikkeling bijdragen aan de organisatieprestaties is voorbij. Trainers en managers willen bewijs dat opleidingsinterventies bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Effectmeting levert hier een bijdrage aan. Het belang van effectmeting wordt erkend, maar waarom komt de gewenste informatie niet altijd boven tafel? De auteurs bieden inzicht in de huidige stand van zaken in de wetenschap en bespreken cases die handvatten bieden voor de praktijk.

Een miljardenindustrie

Kennis heeft een prominente plek in organisaties en wordt gezien als het meest waardevolle bezit (Chermack & Song, 2008). De kennis en vaardigheden van medewerkers zijn belangrijker geworden voor de performance, competitiviteit en innovatie van organisaties (Moore, Theranou & Saks, 2005). Het is dan ook niet verwonderlijk dat organisaties wereldwijd miljarden uitgeven aan

het trainen en ontwikkelen van medewerkers. Is dit terecht? Levert het trainen en ontwikkelen van medewerkers daadwerkelijk een bijdrage aan de ontwikkeling en resultaten van een organisatie?

Rendement meten

De reden dat organisaties elk jaar zoveel uitgeven, is gebaseerd op de verwachting dat de investering zal leiden tot verbetering van de organisatieprestaties of -resultaten (Dolezalek, 2007). Cijfers van de American Society for Training and Development (Spitzer, 2005 uit Alexandria, 1995) laten zien dat slechts 3% van alle trainingsevaluaties de impact op de organisatie meet, terwijl bijna 90% de tevredenheid van cursisten meet. Het meten van trainingseffecten op organisatieniveau is niet zo gebruikelijk als het meten op individueel niveau.

De vraag om bewijs naar het effect van training en ontwikkeling op organisatieresultaten neemt toe. Effectmeting op organisatieniveau toont de waarde van de opleidingsinterventie van het bedrijf waardoor investeringen vooraf bewuster kunnen worden gedaan en achteraf beter verantwoord kunnen worden (Blanchard & Thacker, 2003).

Effectmeting van training op organisatieniveau

Organisaties vinden het lastig om effectmeting uit te voeren op organisatieniveau. Het meten op organisatieniveau houdt in dat de interventie invloed heeft op de organisatieresultaten. Dit kan gaan om harde resultaten, zoals productiecijfers en winst, maar ook om zachte resultaten, zoals de afname van het verzuim of toename van klanttevredenheid.

Bevindingen uit de praktijk

Van Hee en Rijksen hebben onderzoek gedaan naar de bijdrage van training aan organisatieprestaties. Van Hee (2011) heeft

onderzoek gedaan naar drie trainingen, ook wel leergangen genoemd. De leergangen zijn onderdeel van de Eureko Academy, een intern opleidingsonderdeel van Achmea. Het onderzoek had een kwalitatieve inslag. Er zijn 22 participanten geïnterviewd, waaronder cursisten van leergangen, hun leidinggevenden, management development consultants, human resource (HR-) adviseurs, HR-managers en lijndirecties. De onderzoeksbevindingen zijn opgenomen in praktijkcasus 1.

Rijksen (2011) heeft onderzoek gedaan naar het uitvoeren van effectmeting. EMC* heeft een effectmetingsplan ontwikkeld, zie tabel 1. Deze vormt de basis voor dit onderzoek. Dit effectmetingsplan bestaat uit een aantal vragen, dat helpt een helder beeld te krijgen van wat je wilt bereiken.

Uit de praktijk blijkt dat punt twee en drie uit dit plan vaak lastig te formuleren zijn. Om hierbij ondersteuning te bieden heeft Rijksen (2011) een handleiding ontwikkeld. Deze handleiding biedt houvast in het proces door het stapsgewijs te beschrijven en hulpmiddelen aan te bieden voor de formulering en voorbeelden ter inspiratie. De effecten van de handleiding zijn onderzocht bij in totaal zestien professionals van Learning and Development (L&D) afdelingen van vijf grote organisaties. De uitkomsten van haar onderzoek zijn opgenomen in praktijkcasus 2 (zie verder in dit artikel).

>>

>> Tabel 1: Effectmetingsplan EMC

1. Niveau: op welk niveau heeft deze training of opleiding effect?

- *Pleasure*: "Het was een zinvolle dag, met plezier geleerd."
- *Potential*: "Ze kennen en kunnen het."
- *Performance*: "Ze doen het!"
- *Productivity*: "Het levert zichtbaar op."
- *Profitability*: "Het levert geld op."

2. Inhoud: wat is het gewenste effect?

Bijvoorbeeld: meer productkennis.

3. Criteria: hoe is dit effect waarneembaar?

Bijvoorbeeld: de medewerker kan de verschillen tussen twee producten

benoemen. **Methode: waarmee stel je dit effect tijdens en na de training vast?**

Bijvoorbeeld: met een kennistoets.

4. Meetlat: wanneer ben je tevreden over het resultaat?

Bijvoorbeeld: als minimaal 80 % een 7 of hoger scoort bij de kennistoets.

Obdeijn (2010)

Praktijkcasus 1: Eureka Academy (Achmea)

Bevindingen

Uit interviews blijkt dat de onderzochte leergangen een toegevoegde waarde leveren voor Achmea. Participanten waren dan ook positief over de opzet van de leergangen.

Hoewel participanten de onderzochte leergangen beschouwden als een toegevoegde waarde voor de organisatie, is het opvallend dat ze hiervan weinig praktijkvoorbeelden konden geven. In tabel 2 is te zien dat het geven van praktijkvoorbeelden per leergang verschilt. Oorzaak is de praktische inslag. In de leergangen die meer praktisch zijn, wordt meer aandacht besteed aan de koppeling tussen het geleerde en de praktijk waardoor participanten beter praktijkvoorbeelden kunnen geven.

- Participanten hadden verschillende visies op de toegevoegde waarde van de leergangen. De oorzaak voor dit verschil wordt onder andere verklaard door de functie/positie van de participanten. Cursisten hadden bijvoorbeeld een andere visie dan hun leidinggevenden en HR adviseurs hadden een andere visie dan de lijndirectie. Een cursist zegt over de toegevoegde waarde: "De leergang heeft heel veel inzicht gegeven. Vooral in hoe je dingen beter kan doen en effectiever". Een HR-adviseur heeft een andere visie: "Wat ik een heel belangrijk aspect vind is het netwerken. Je ziet je collega's, je doet ervaringen op bij andere onderdelen waar je na je cursus nog gewoon eens kan gaan kijken".

Tabel 2: Toegevoegde waarde Eureko Academy leergangen

Leergang	Toegevoegde waarde	Praktijk-voorbeelden
Alle leergangen	Meer netwerken	-
	Meer samenwerken	-
	Bekender met Achmea thema's	-
Leergang 1	Zelfbewuster	+
	Beter communiceren	+
	Proactiever	+
	Efficiëntere en effectievere (besluitvormings) processen	+
	Hogere kwaliteit van producten/diensten	-
Leergang 2	Zelfbewuster	+
	Omgaan met gevoelens	+
	Beter functioneren van het team	+/-
Leergang 3	Met een andere bril leren kijken	+/-
	Divisie helpen veranderen	-

Tabel 3: Gewenste situatie en hoe deze situatie te bereiken

Gewenst	Hoe te bereiken?
Cursisten geven praktijkvoorbeelden van de toegevoegde waarde van trainingen. Zo wordt vastgesteld of er sprake is van een toegevoegde waarde voor de organisatie.	Voor, tijdens en na een training wordt cursisten gevraagd naar praktijkvoorbeelden. Zo worden cursisten gestimuleerd na te denken over hun toegevoegde waarde voor de organisatie. Daarnaast hebben trainingen een praktische inslag, door bijvoorbeeld gebruik te maken van praktijkcasuïstiek.
De omgeving waarin de training plaatsvindt, wordt betrokken bij de evaluatie. Zo worden externe factoren in kaart gebracht en eventueel aangepast.	Het betrekken van externe factoren zoals de betrokkenheid van collega's en leidinggevenden bij het leerproces en de praktische toepassing ervan, worden opgenomen in de evaluatie.
Een training heeft bepaalde effecten op een organisatie. Het is belangrijk om de juiste effecten te meten, zodat de gewenste informatie boven tafel komt.	De effecten die gemeten moeten worden, hangen af van de functie/positie van de persoon aan wie je het vraagt. Het is belangrijk om in gesprek te gaan met alle belanghebbenden van een training. Zo worden verwachtingen geïnventariseerd waardoor de juiste effecten worden gemeten.

Tips voor de praktijk naar aanleiding van het onderzoek

1. Effectmeting na het afronden van een training alleen is niet voldoende. Cursisten zijn zich meer bewust van hun toegevoegde waarde als ze voor, tijdens en na een training gestimuleerd worden na te denken over hun toegevoegde waarde voor de organisatie. Denk bij een stimulans bijvoorbeeld aan een terugkomdag waarin cursisten wordt gevraagd wat ze geleerd hebben en welk effect het heeft gehad op de organisatie.
2. Door praktijkcasuïstiek te gebruiken bij een training, zijn cursisten beter in staat praktijkvoorbeelden te geven van de toegevoegde waarde van de training. Daarnaast worden cursisten zich meer bewust van hun toegevoegde waarde als ze ook projecten doen buiten hun eigen werkgebied.
3. Door alle belanghebbenden van een training te betrekken, kunnen de juiste effecten worden gemeten. Bij belanghebbenden kan worden gedacht aan: trainers, cursisten, leidinggevendenden van cursisten, HR-adviseurs, lijnmanagers en directie. Enquêtes alleen leveren hierbij onvoldoende inzicht op, ga daarom in gesprek.

Praktijkcasus 2: Effectmeting bij klanten EMC**Bevindingen**

De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek op een rij:

- L&D professionals vinden het lastig een effectmeting uit te voeren. Dit komt doordat ze vaak niet weten hoe ze het aan moeten pakken. Dit zien we terug in de kwaliteit van effectmetingsplannen; deze is veelal onvoldoende. Er is behoefte aan gerichte begeleiding en feedback van externe specialisten op de werkplek.
- Het gebruik van de handleiding leidt niet tot een hogere kwaliteit van effectmeting. Het helpt wel bij de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal tussen managers en L&D professionals, zodat alle betrokkenen over hetzelfde spreken.
- Het belang van effectmeting wordt erkend door L&D professionals. Toch wordt er in de praktijk vaker niet dan wel gemeten op organisatieniveau. In hoofdzaak worden de volgende twee factoren genoemd die het uitvoeren van effectmeting belemmeren:
 1. Veel organisaties weten niet hoe een effectmeting uit te voeren. Ook wanneer de professional al een workshop heeft gevolgd, blijkt het lastig deze kennis in de eigen situatie toe te passen.
 2. Sommige organisaties hebben wel een idee hoe een effectmeting uit te voeren, maar de omgeving is niet ondersteunend, bijvoorbeeld doordat er niet genoeg middelen zijn of tijd beschikbaar is.

Tabel 4: Gewenste situatie en hoe deze situatie te bereiken

Gewenste situatie	Hoe te bereiken?
L&D professionals weten hoe een effectmeting uit te voeren.	De organisatie biedt opleiding en ondersteuning door specialisten. Belangrijk hierbij is dat er een koppeling gemaakt wordt naar de werkprijktijk, om transferproblemen te voorkomen.
L&D professionals en managers spreken dezelfde taal, wanneer men het heeft over effectmeting. Dit is van belang voor de kwaliteit van de inhoud van de meting.	Door het gebruiken van een methode met begripsdefinities kan het spreken van eenzelfde taal bevorderd worden. Een document waarin het proces en de terminologie is vastgelegd, kan behulpzaam zijn.
De organisatie zorgt voor de condities die nodig zijn om de effectmeting uit te voeren.	De organisatie stelt ondersteuning, tijd en geld beschikbaar en creëert draagvlak voor effectmeting.

Tips voor de praktijk naar aanleiding van het onderzoek

1. In de startfase van effectmeting is het van belang dat externe specialisten op het gebied van effectmeting interne L&D professionals begeleiden. Laat deze samenwerking op de werkplek plaatsvinden en benut zoveel mogelijk de aanwezige middelen van de organisatie. Dit zorgt er ook voor dat effectmeting betaalbaar blijft.
2. Zorg voor een goede afstemming tussen L&D professionals en managers, zodat de verwachtingen op elkaar afgestemd zijn en realiseer de juiste condities, zoals voldoende tijd en ondersteuning, om de opgestelde doelen te bereiken.

Conclusie

Beide onderzoekers geven een duidelijke boodschap mee: effectmeting is niet een eenmalige vragenlijst achteraf en wordt niet door één persoon uitgevoerd. Het is een continu proces waarbij communicatie tussen belanghebbenden, zoals deelnemers, trainers, leidinggevenden en directie belangrijk is. Wat wordt gemeten, wanneer wordt het gemeten en voor wie wordt het gemeten? Belanghebbenden hebben behoefte aan verschillende informatie. Kortom: effectmeting op organisatieniveau

is een complex proces waarbij het als L&D professionals van belang is in gesprek te gaan met alle betrokkenen en het proces van effectmeting te coördineren. Daarbij dient niet alleen gekeken te worden naar de inhoud van een training, maar ook de omgeving waarin de training plaatsvindt. ■

Literatuurlijst

- Alexandria, V.A.: Author. In Spitzer, D.R. (2005). American Society for training and Development (ASTD), (1995). *ASTD benchmarking forum report*.

Learning effectiveness measurement: a new approach for measuring and managing learning to achieve business results. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 55-70.

- Blanchard, N.P. & Thacker, J.W. (2003). *Effective training: systems, strategies & Practices*. New Jersey: Prentice Hall
- Chermack, T.J. & Song, J.H. & (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7: 4, 424-442.
- Dolezalek, H. (2005). Industry report. *Training*, 42(12), 14-28.
- Hee, Van J.J. (2011). *Verbindend leren: een onderzoek naar de toegevoegde waarde van Eureko Academy leergangen en naar de kernwaarde Business driven*. Unpublished master's thesis: Universiteit Utrecht.
- Moore, C., Tharenou, P. & Saks, A.M. (2007). A Review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- Obdeijn, S. (2010). Zonder meten is training zonde van het geld. *Sales management*, 9, 8-10.
- Rijksen, M. (2011). *Effectief meten van zichtbare opleidingsresultaten*. Unpublished master's thesis: Universiteit Twente



Marjolein Rijksen MSc heeft in opdracht van EMC (www.emcperformance.nl) onderzoek gedaan op het gebied van evaluatie en effectmeting. Jetse van Hee MA heeft in opdracht van Achmea onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van leergangen van de Eureko Academy, een intern opleidingsonderdeel van Achmea.

Organisatie coaching



€49,95
nu
€37,46

Commit!

Kees Izelaar
ISBN 978 90 5871 319 3



€35,95
nu
€26,96

Het zin in werk spel

Rita Blaak, Bert Godschalk
en Bertram Jansen
ISBN 978 90 5871 691 0



€39,95
nu
€29,96

Het Identiteitsspel

Joyce Meuzelaar
ISBN 978 90 5871 414 5



€39,95
nu
€29,96

Kleur bekennen

Christien Smit
ISBN 978 90 5871 039 0



€43,95
nu
€32,96

Het klantenspel

Ammy Kuiper
ISBN 978 90 5871 712 2



€45,95
nu
€34,46

Het communicatiespel

Fenno Moes
ISBN 978 90 5871 651 4

Nu tijdelijk **25% korting**
op **THEMA** spellen

Persoonlijk coachen



€35,95
nu
€26,96

Het Poppingspel

Christine Buschgens en Eva Lotte Verdonk
ISBN 978 90 5871 701 6



€43,95
nu
€32,96

Doe er wat aan

Thea Groeneveld en Willem Wanrooij
ISBN 978 90 5871 049 9



€19,95
nu
€14,96

De baas spelen

Karin Swanenberg en Marieta Koopmans
ISBN 978 90 5871 280 6

Coach de coach



€42,95
nu
€32,21

Het Onderhandelsspel

Natasja Loomans
ISBN 978 90 5871 286 8



€39,95
nu
€29,96

Het verhaal van de held

Vincent van Reusel en
Sheila van de Sande
ISBN 978 90 5871 504 3



€43,95
nu
€32,96

Het adviseursspel

Fenno Moes, Gerard Hoendervanger
en Bert van Dijk
ISBN 978 90 5871 444 2

Meer weten? Kijk dan op thema.nl/aanbieding
Interesse in een spellenworkshop? thema.nl/spellenworkshop

THEMA.



Applicant reactions to selection events

Applicant reactions to selection events: Interactive effects of fairness, feedback and attributions. Dissertation Ms. S. Schinkel. University of Amsterdam: March 8, 2011. Promotor: prof. dr. A.E.M. van Vianen, University of Amsterdam. Co-promotor: dr. D. van Dierendonck, Erasmus University Rotterdam.



Due to a surge in job mobility, the impact of selection events over the last decades has increasingly been investigated from the applicant's perspective. Since applicant reactions (for example well-being, self and organizational perceptions, test-taking attitude) may further influence all kinds of behaviors

(for example career withdrawal, negative recommendations of the organization and ceasing to purchase products or services), studies into these reactions have amounted. Despite the growing body of applicant reactions literature, however, many issues remain unclear. The research presented in this dissertation has been developed to improve our understanding of these issues. Specifically, the five studies reported here, have examined possible moderators of the relationship between selection events and applicants' personal and organizational reactions: effects of fairness, feedback and attributional processing in the formation of applicant reactions were studied.

First, the results of these studies revealed that both fairness and feedback differentially affect personal and organizational reactions. Our

results therefore suggest that the assumptions made by selection fairness theory (Gilliland, 1993) should be nuanced: both procedural and distributive fairness generally do result in higher organizational attractiveness, but seem unrelated to well-being and self-evaluations. These findings constitute a first step toward a better understanding of the variable effects of fairness in selection situations.

Further, it was demonstrated that well-being, self-evaluations and test-taking attitudes of rejected individuals may be harmed by the provision of (specific) feedback about substandard performance, whereas organizational attractiveness is not. These findings have interesting implications for applicant reactions research, because they suggest that, especially in a rejection situation, feedback may be not as advantageous as is generally assumed.

Third, our results showed that attributional processing may be important in determining applicant reactions. Moreover, these findings suggest individual differences in the occurrence of a self-serving bias (Miller & Ross, 1975), where particularly individuals with a more optimistic attributional style keep their well-being and self-perceptions intact when simultaneously blaming some external factor

for the cause of their negative experience (Ployhart & Ryan, 1997). In contrast, those with a less optimistic style do not, and experience more negative personal reactions when rejected. ■

Literatuur

- Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Miller, D.T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213-225.
- Ployhart, R.E. & Ryan, A.M. (1997). Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of *Organizational Justice and Attribution Frameworks*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 308-335.

Transformationele en participerende leiders maken veranderingen leuk

Making a Difference: About the mechanisms underlying effective leadership in a change-oriented organizational context. Promotie mevrouw F.M. de Poel. Rijksuniversiteit Groningen: 11 juli 2011. Promotores: prof.dr. J.I. Stoker en prof.dr. K.I van Oudenhoven-van der Zee, Rijksuniversiteit Groningen.



Verandering vormt een belangrijke drijfveer voor de ontwikkeling van organisaties. Om ervoor te zorgen dat medewerkers zich kunnen handhaven en kunnen presteren in een veranderingsgerichte werkomgeving, is het voor een organisatie belangrijk om aan de ene kant veiligheid en zekerheid te

creëren, door een band te scheppen met de organisatie en de medewerkers onderling (cohesie) en er aan de andere kant voor te zorgen dat medewerkers flexibel zijn en open staan voor verandering door hen actief deel te laten nemen en te betrekken bij het besluitvormingsproces (locomotie). De direct leidinggevende van medewerkers kan een belangrijke rol spelen bij het

creëren van een balans tussen cohesie en locomotie op de werkvloer. Er zijn twee leiderschapsstijlen die bij uitstek geschikt zijn: transformatieel leiderschap en participatief leiderschap. In deze dissertatie kijk ik naar de mate waarin deze twee leiderschapsstijlen effectief zijn in een veranderingsgerichte werkomgeving, door aan de ene kant cohesie en aan de andere kant locomotie onder de medewerkers te stimuleren. In Hoofdstuk 1 wordt eerder onderzoek besproken met betrekking tot de impact van transformatieel leiderschap en participatief leiderschap op de werkuitkomsten van medewerkers. Transformatieel leiderschap blijkt een belangrijke leiderschapsstijl te zijn in een veranderingsgerichte werkomgeving. Tevens wordt duidelijk dat er tot nu toe weinig empirisch onderzoek is verricht dat de effectiviteit van beide leiderschapsstijlen in een veranderingsgerichte werkomgeving onderzoekt.

Tot slot wordt besproken dat er uit onderzoek nog weinig bekend is over de mate waarin beide leiderschapsstijlen kunnen bijdragen aan de werkuitkomsten van divers versus homogeen samengestelde teams..

In Hoofdstuk 2 en 3 worden de resultaten van de eerste twee vragenlijststudies onder de medewerkers van een grote uitzendbranche gerapporteerd. De relatie wordt onderzocht van transformatieel en participatief leiderschap met verschillende werkuitkomsten en in hoeverre deze relatie wordt gerealiseerd via het creëren van een klimaat voor verandering. Transformatieel en participatief leiderschap blijken beide onafhankelijk bij te dragen aan een toename in werktevredenheid van medewerkers en afname van ervaren conflict. Participatief leiderschap kan bovendien positief bijdragen aan de werkeffectiviteit van medewerkers. In Hoofdstuk 3 worden de

onderliggende mechanismen besproken waarmee transformatieel leiderschap en participatief leiderschap invloed hebben op de effectiviteit van medewerkers en het niveau waarop de twee leiderschapsstijlen invloed hebben: het individuele of het team niveau. Transformatieel leiderschap kan ervoor zorgen dat medewerkers zich op individueel niveau sterker identificeren met de organisatie. We zien opnieuw dat participatief leiderschap ervoor kan zorgen dat er op teamniveau een klimaat ontstaat waarin medewerkers meer veranderingsgericht zijn en open staan voor verandering. In Hoofdstuk 4 kijk ik naar de invloed van de twee leiderschapsstijlen in divers en homogeen samengestelde teams. Het blijkt dat transformatieel leiderschap en participatief leiderschap beide een specifieke en verschillende rol spelen bij het managen van werkuitkomsten in divers en homogeen samengestelde projectteams.

In Hoofdstuk 5 wordt een overzicht gegeven van alle bevindingen uit de verschillende studies en worden de implicaties voor de wetenschap en de praktijk bediscussieerd. Het is belangrijk om rekening te houden met de unieke impact die transformatieel en participatief leiderschap hebben op de werkuitkomsten van individuele medewerkers en teams. Transformatieel leiderschap blijkt voornamelijk individuele werkuitkomsten te stimuleren door een sterke identificatie met de organisatie te creëren, terwijl participatief leiderschap voornamelijk teamwerkuitkomsten blijkt te stimuleren door een klimaat voor verandering te creëren. Transformatieel en participatief leiderschap zijn niet altijd effectief. De effectiviteit is onder andere afhankelijk van de samenstelling van het team. Ten slotte volgen aanbevelingen over de wijze waarop leidinggevend in kunnen spelen op veranderingen in de werkomgeving. ■



■ Ronald Visser

Waarom de machtigen ontsporen?

Het vroegtijdig en ongepland vastlopen van managers, het zogenaamde *managerial derailment*, is aan de orde van de dag. Toch blijft deze schaduwkant van leiderschapontwikkeling vaak onderbelicht. Uit de literatuur zijn vijf oorzaken van ontsporing te distilleren. In dit artikel staan we stil bij één van deze oorzaken. Het is een thema dat nimmer mag ontbreken gedurende het ontwikkelingsproces van managers: de corrumperende uitwerking van macht.

Ga eens terug naar uw studententijd en stelt u zich het volgende eens voor. Samen met twee medestudenten wordt u gevraagd om een opdracht uit te voeren. Uw medestudenten krijgen de instructie om een beleidsnotitie te schrijven. Het is aan u om deze vervolgens te beoordelen. Tijdens de opdracht wordt er een schaal met vijf koekjes binnen gebracht. Wat doet u? Waarschijnlijk denkt u: ik pak een koekje, beoordeel de notities en ga over tot de orde van de dag. Toch is de kans groot dat er zich een ander schouwspel voltrekt. Waarschijnlijk pakt u als beoordelaar niet één, maar twee koekjes. U kruimelt meer en praat met open mond. Wat dit 'koekjes-kruimel-experiment' op ludieke wijze illustreert is dat macht, vaak onbewust, een bijzondere uitwerking heeft op mensen (Sutton, 2010). Zo doet het meer focussen op de eigen belangen, maakt het onverschillig voor de gevoelens en wensen van anderen en draagt het eraan bij dat geschreven en ongeschreven regels opportunistisch worden nageleefd. Het is dan ook één van de belangrijkste redenen voor het ontsporen van managers, de formele machthebbers in organisaties.

Ontsporing en haar oorzaken

Managementontsporing, ook wel *managerial derailment* genoemd, is het onverwacht, vroegtijdig en onvrijwillig plafonneren van een managementloopbaan (Lombardo & McCauley, 1988). Schattingen suggereren dat de helft van de managers ergens in hun loopbaan ontspoot (Hogan, 2007). Vaak is deze ontsporing tijdelijk, soms permanent. In de literatuur worden twee typen ontspoorde managers onderscheiden (Visser, 2011; vergelijk Furnham, 2010). De eerste is de disfunctionele manager. Dit is de manager die, door veelal onbewuste overtuigingen en gedragingen, niet in staat is zijn taken en verantwoordelijkheden adequaat uit te voeren. Het is een goedwillende manager die domweg tekortschiet. De tweede categorie

is de destructieve manager. Deze manager is niet alleen ineffectief, maar brengt op korte of lange termijn individuen, teams en zelfs hele organisaties schade toe. Deze destructieve manager laat een spoor van (sociale) vernieling achter en maakt het gemeenschappelijke belang ondergeschikt aan dat van zichzelf.

Wanneer we naar de oorzaken van managementontsporing kijken, komen er vijf belangrijke aan het licht (Visser, 2011). Allereerst hebben mensen, managers niet uitgezonderd, de neiging om zichzelf te overschatten. Hierdoor zien zij het nut en de noodzaak van ontwikkeling niet in. Bovendien gaan managers hierdoor uitdagingen aan die boven hun macht liggen (we komen hier later nog op terug). Een tweede reden voor ontsporing is de neiging van managers om datgene dat zij goed kunnen, en waar zij zich goed bij voelen, overdadig in te zetten; overdaad schaadt. Ten derde realiseren niet alle managers dat loopbaantransities per definitie om fundamenteel andere bekwaamheden vragen. Vasthouden aan *the tried and the true* blijkt vaak een doodlopende weg. De vierde oorzaak van ontsporing ligt in de *dark triad of leadership*. Dit zijn drie gerelateerde persoonseigenschappen - narcisme, witteboordenpsychopathie en machevelism - die op korte termijn aantrekkelijk lijken, maar managers op den duur doen ontsporen, vooral doordat zij aanzetten tot instrumenteel uitbuitend gedrag. Zij laten hierdoor een spoor van sociale vernieling achter. Tot slot blijkt macht een belangrijke oorzaak van ontsporing. In dit artikel beschrijven we uitgebreid de negatieve bijwerking van macht op managers.

Macht en leiderschap

Leiderschap en macht zijn sterk gerelateerde begrippen. Macht verwijst naar het vermogen om anderen te beïnvloeden. Deze invloed raakt zowel het gedrag als

mogelijke uitkomsten voor anderen, zoals beloningen en straf (Keltner et al., 2003). Leiderschap op haar beurt is het proces van beïnvloeding van anderen om groepsbelangen na te streven (Bass, 2008). Invloed is de gemeenschappelijke deler van macht en leiderschap. Waar leiderschap doorgaans positieve associaties oproept, heeft macht voor sommigen een negatieve bijklank (Mulder, 2004). Deze negatieve associatie is niet geheel onterecht. Zoals het 'koekjes-kruimelexperiment' al illustreerde, kan macht een bijzondere uitwerking hebben. Ook andere studies, met meer gangbare onderzoeksmethoden, bevestigen dit beeld. Pfeffer (2011) benadrukt dat de mate waarin machthebbers in staat zijn deze bijwerkingen te beteugelen, de kans dat ze hun invloed behouden significant vergroot.

Emotioneel analfabetisme

In de meeste samenlevingen is het gebruikelijk dat de sterkste schouders de zwaarste lasten dragen. Toch lijken (sommige) machthebbers zich aan dit universele principe te onttrekken. Van Kleef en collega's (2008) onderzochten de invloed van macht op medeleven. Zij onderscheiden hierbij twee vormen van medeleven: emotionele wederkerigheid en emotionele complementariteit. Emotionele wederkerigheid treedt op als mensen identieke emoties ervaren als een ander. Bijvoorbeeld wanneer iemand verdrietig is, dan roept dit soms verdriet op bij de ander. Emotionele complementariteit doet zich voor wanneer de emotie van de één een andere, maar gerelateerde emotie roept. Bijvoorbeeld wanneer verdriet leidt tot emoties van compassie of behulpzaamheid. Voor het onderzoek van Van Kleef werden duo's gevormd. Zij vertelden aan elkaar een gebeurtenis waarbij zij *distress* (hartzeer) ervoeren. Om in kaart te brengen hoeveel (sociale) macht de gesprekspartners in het dagelijks leven ervoeren en of zij tijdens het

gesprek bepaalde emoties voelden, vulden de gesprekspartner voor aanvang en na het gesprek enkele vragenlijsten in.

Uit de analyses kwam naar voren dat 'machtigen' minder meeleeften met de hun gesprekspartner. Of zij nu luisterden naar een gebeurtenis waarin veel of beperkte distress werd beschreven; hun reactie bleef onveranderd. Zij voelden na het luisteren minder distress (emotionele wederkerigheid) en ervoeren ook minder compassie (emotionele aanvulling) dan de 'onmachtigen'.

Hoe komt het dat machthebbers minder meevoelen? Volgens de onderzoekers zijn er drie mogelijke verklaringen. Allereerst ervaren machthebbers doorgaans meer positieve emoties, waardoor zij distress niet als zodanig ervaren. Ten tweede zijn machthebbers in het algemeen minder sensitief voor de emoties van anderen. Zij nemen het simpelweg niet waar. Een derde verklaring kan zijn dat machthebbers zich minder afhankelijk voelen van anderen, waardoor zij minder investeren in relaties met hen. Nadere analyses wijzen uit dat deze derde verklaring het meest waarschijnlijk is. Met andere woorden: machthebbers worden door hun onafhankelijkheid sociaal onverschillig.

Deze toch enigszins schokkende resultaten vinden we ook terug in ander onderzoek. Enkele jaren geleden bestudeerden Rasch et al. (2008) ineffectief gedrag van managers. Uit het onderzoek blijkt dat het onvermogen van managers om oog te hebben voor de menselijke behoeften van hun ondergeschikten wordt beschouwd als een vorm van destructief leiderschap. Uit onderzoek blijkt bovendien dat dit gedrag toeneemt naarmate managers meer status hebben. Wanneer dit onvermogen om aan te sluiten bij de belevings- en gevoelswereld van ondergeschikten extreme vormen aanneemt,

wordt dit ook wel emotioneel analfabetisme genoemd (Kets de Vries, 2006).

Macht als spraakwater

Macht leidt niet alleen tot sociale onverschilligheid. Macht zet namelijk ook aan om sociale interactie te domineren. Machthebbers uiten doorgaans makkelijk hun mening binnen groepen (Berdahl & Martorana, 2006). Daarnaast hechten ze minder waarde aan de bijdragen van anderen (Georges en Harris, 1998). Tost et al. (2011) onderzochten in een aantal experimenten wat de gevolgen hiervan zijn voor teamprestaties. Allereerst werd aan een zestigtal duo's gevraagd om individueel een korte schrijfoefening te doen. Een van de twee kreeg de opdracht om een situatie te beschrijven waarin zij veel of juist weinig macht ervoeren (de *power prime*). De anderen kregen een willekeurige schrijfoefening. Vervolgens werden de duo's samengevoegd en begon de zogenaamd ongerelateerde tweede studie. In dit tweede deel van het experiment kregen de duo's de opdracht om te bespreken wat effectieve strategieën zouden zijn om een fictieve casus op te lossen. Na afloop vulden zij nog enkele vragenlijsten in over de gesprekspartner. De 'machthebbers' werden als dominant ervaren. Ook waren zij vaker aan het woord. De onderzoekers klokten ruim twaalf minuten voor de machtigen en een kleine zeven minuten voor hun gesprekpartners. Mensen die over onmacht schreven spraken minder dan de helft van de tijd. Macht reduceert de gepercipieerde openheid van de gesprekspartner. Dit is het gevoel dat de ander oprecht luistert, geïnteresseerd is in het perspectief van de ander en de aangedragen ideeën in beschouwing neemt (Detert & Burris, 2007). Om de schadelijke invloed van dit gebrek aan openheid te onderzoeken werd een tweede experiment uitgevoerd. Hiervoor nam een honderdtal (jong)volwassen en studenten

deel aan een simulatie. In deze simulatie beklimmen teams van vijf de Mount Everest. Gedurende zes speelrondes ontvangen de deelnemers informatie over het weer, gezondheid van de klimmers, de voorwaarden, de doelstellingen en klimsnelheid. De individuele deelnemers moeten tijdens de rondes inschatten hoeveel en welke informatie te delen met de teamgenoten. Gezamenlijk bepalen zij de strategie van de beklimming. Deze strategie bepaalt uiteindelijk of de klimmers de top halen. Voor aanvang aan de simulatie werd een deel van de teamleiders bloot gesteld aan een *power prime*. Na afloop van de simulatie werden de deelnemers bevraagd over de teamprocessen en werd het percentage van behaalde doelstellingen onderzocht. Zoals verwacht blijken de 'machtige' teamleiders vaker aan het woord te zijn geweest, waardoor zij als minder open worden ervaren met als resultaat dat de teamprestaties achterbleven (Tost et al., 2011). Zijn machtige teamleiders gedoemd om sociale interactie te domineren? Gelukkig niet. In een derde experiment werd aan de machthebbers gecommuniceerd dat hun teamleden over cruciale informatie konden beschikken. Deze herinnering aan het belang van luisteren en open te staan voor de input van teamleden, bleek afdoende te zijn om de schadelijke werking van macht teniet te doen (Tost et al., 2011). De uitdrukking - je hebt twee oren en één mond, gebruik ze dan ook in die verhouding - lijkt gelukkig niet aan dovemansoren besteed.

Illusie van controle

De sociale dominantie van machthebbers maakt anderen minder geneigd om kennis en inzichten te delen. Maar machthebbers zelf lijken ook signalen vanuit de omgeving te negeren. De werkelijkheid lijkt soms geen vat op hen te hebben. In een serie experimenten onderzochten Fast en collega's (2009) de uitwerking van macht op de

illusie van controle. Op zichzelf is het niet gek dat machthebbers denken controle te kunnen uitoefenen op gebeurtenissen om hen heen. Sterker nog: de meeste definities van macht verwijzen naar de invloed die machthebbers hebben op hun omgeving. De onderzoekers keken echter verder. Ze onderzochten namelijk of mensen controle ervoeren, terwijl ze in werkelijkheid nooit een wezenlijke invloed op de verschillende uitkomsten konden hebben. Hierbij kan men denken aan het gooien van een dobbelsteen, het kunnen beïnvloeden van de uitslag van verkiezingen, of het beïnvloeden van de toekomst van een fictief bedrijf. Structureel bleken de 'machtigen' een illusie van controle te hebben. Ze denken grip te hebben op het ongrijpbare. Deze illusie van controle draagt op haar beurt weer bij aan verhoogde niveaus van optimisme en eigenwaarde. Volgens de onderzoekers verklaren deze mechanismen waarom macht tot zelfoverschatting leidt en waarom machthebbers soms loszingen van de werkelijkheid. Ondanks dat sommige luchtkasteelstrategieën die eruit voortkomen tot grootse prestaties kunnen leiden, kunnen zij ook het verlies van invloed betekenen.

Paradox van macht

Managers, de formele machthebbers in organisaties, zitten in een verdomd lastige situatie. Macht heeft, zoals is gebleken, negatieve bijwerkingen en dat maakt hen kwetsbaar. Het maakt ze sociaal onverschillig waardoor relaties met medewerkers onder druk komen te staan. De verbale dominantie die macht met zich mee brengt legt communicatiepatronen lam, waardoor het delen van inzichten stopt. Dit terwijl het beoordelingsvermogen door macht wordt vertroebeld. Kortom, macht kent een keerzijde, maar daar blijft het niet bij. Macht beïnvloedt namelijk ook de ondergeschikten van machthebbers. Managementhoogleraar Sutton (2010) noemt dit het duivelse duo.

Omstanders blijken namelijk nauwlettend in de gaten te houden wat machthebbers doen en laten. Hierdoor zenden machthebbers voortdurend krachtige signalen uit en staan zij - vaak zonder dat zelf te weten - permanent in de *spotlights*. De negatieve bijwerkingen blijven dus zelden onopgemerkt. Het is de paradox van de macht. Datgene dat hen op een voetstuk plaats, doet hen er vervolgens van af vallen. Managers op zoek naar macht: lees voor het voor gebruik de bijsluiter.

Literatuur

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Berdahl, J. L., & Martorana, P. V. (2006). Effects of power on emotion and expression during a controversial group discussion. *European Journal of Social Psychology, 36*(4), 497-509.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science, 17*(12), 1068-1074.
- Georgeson, J. C., & Harris, M. J. (1998). Why's my boss always holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluations. *Personality and Social Psychology Review, 2*(3), 184-195.
- Fast, N. J., Gruenfeld, D. H., Sivanathan, N., & Galinsky, A. D. (2009). Illusory control: A generative force behind power's far-reaching effects. *Psychological Science, 20*(4), 502-508.
- Furnham, A. (2010). *The elephant in the boardroom*. New York: Palgrave MacMillan.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*(2), 265-284.
- Kets de Vries, M. (2006). Dode zielen en

- levendige organisaties. In H. Hoefman en L. Schuijt, Zintuigen aan het werk (p.85-96). Rotterdam: Asoka.
- Kleef, G. A. van, Oveis, C., Löwe, I. van der, LuoKogan, A., & Goetz, J. (2008). Power, distress, and compassion: Turning a blind eye to the suffering of others. *Psychological Science*, 19 (12), 1315-1322.
 - Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988) *The dynamics of management derailment, Technical Report No. 34*. Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
 - Mulder, M. (2004). *Logica van de macht*. Schiedam: Scriptum.
 - Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and other don't*. New York: Harper Business.
 - Rasch, R., Shen, W., Davies, S. E., & Bono, J. (2008, April). *The development of a taxonomy of ineffective leadership behaviors*. Paper presented at the 23rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA.
 - Sutton, R. (2010). *Topbaas/Rotbaas: Leer van de slechtsten en word een van de besten*. Amsterdam: Business Contact.
 - Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2011). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. Harvard Business School Working Paper 11-087.
 - Visser, R. C. (2011). Ontspoord! Mechanismen die leiden tot disfunctionele en destructieve managers. *Tijdschrift voor MD*, 19(2), 10-15.



Ronald C. Visser MSc startte zijn loopbaan als HRM/D-onderzoeker en -docent voor de Nyenrode Business Universiteit. Tegenwoordig is hij als Management & Organisatiedocent verbonden aan de Haagse Hogeschool en verzorgt hij (freelance) master-onderwijs voor de Universiteit Utrecht. Rcvisser@gmail.com

■ Willem van Leeuwen

In gesprek met Toon Gerbrands

In de sport zijn de topcoaches echte EigenWijze Leiders

Er is in mijn optiek een sterke behoefte aan EigenWijs Leiderschap in organisaties. Een vorm van leiderschap met als kernelementen ambitie, lef, inspiratie, integriteit en nieuwsgierigheid. Juist in deze tijd van constante verandering en economische crisis zie ik helaas meer van het tegenovergestelde, namelijk: toenemende angst en intern gericht reactief leiderschap! Een eigenwijze leider is iemand die vanuit integriteit handelt en richting geeft, daarin zijn eigen(wijze) koers durft te varen (lef), gericht op zijn sterke ambitie, al is dat soms buiten de gebaande paden. Hij inspireert tegelijkertijd anderen, omdat hij in verbinding staat met zijn omgeving, nieuwsgierig is naar andere inzichten en meningen, en zich daarbij ook kwetsbaar opstelt

Toon Gerbrands (1957) is voor mij een voorbeeld van zo'n eigenwijze leider. Naast zijn loopbaan als overheidsmanager coachte hij het Nederlands volleybalteam en de DSB schaatsploeg op zijn eigen wijze. Tegenwoordig is hij fulltime directeur algemene zaken bij voetbalclub AZ en schrijft hij boeken als *'Te Koop: AZ'*, *'De lerende*



winnaar' en 'Inspiratie'.

Om meer te ontdekken over eigenwijs leiderschap in de praktijk heb ik deze regenachtige middag een afspraak met Toon in het ASAF-stadion van voetbalclub AZ in Alkmaar. Het wordt een inspirerend gesprek, waarin ik veel leer over de kern van eigenwijs leiderschap binnen de topsport en wat organisaties hiervan kunnen leren.

Meelappend met Toon naar zijn kamer zie ik in de lange gangen vele ingelijste shirts van imposante Europese topclubs, voormalige tegenstanders van AZ in hun Europacupleagues. Toon vertelt vol trots over de herinneringen aan die wedstrijden. Ik heb hier te maken met een bevlogen mens, werkend in het hart van een professionele voetbalclub.

We zitten nog maar net aan zijn eikenhouten bureau of Toon maakt zijn eerste statement: "Ieder bedrijf heeft een 'raad van inspiratie' nodig in plaats van een raad van bestuur. Dat zijn interessante mensen die over een bepaald onderwerp iets kunnen geven qua kennis of energie op basis van jouw vraag en daarna wegwezen. Vele malen voordeliger dan een consultant." Klinkt voor mij al redelijk eigenwijs!

Nieuwsgierigheid als motor voor eigenwijs leiderschap

Zegt dit statement al iets over het eigenwijze leiderschap van Toon Gerbrands?

"Ja, dat denk ik wel. Ik laat mij namelijk erg leiden door mijn nieuwsgierigheid. Ik ben nieuwsgierig naar mensen en hun verhalen. Liefst ook mensen uit een andere omgeving als waarin ik dagelijks functioneer. Zo ben ik zelf onlangs naar de Bijlmer gegaan om een cursus ballonvrouwen te volgen. Niet zozeer vanwege dat ballonvrouwen, maar om mensen te ontmoeten. Ik raak met ze aan de praat en hoor wat er leeft. Het levert verhalen op, net zoals bij die cursus buikspreek die ik ooit

heb gedaan. Je hoort altijd wat nieuws, dat ik kan gebruiken in mijn leiderschap. Waar twee werelden elkaar ontmoeten ontstaat namelijk een derde wereld.

Ik ben altijd nieuwsgierig naar meer kennis. Zo lees ik veel en kies ik bijvoorbeeld elk jaar een kennisthema, zoals dit jaar voor mij het jaar van de biografie is. Ik spoor de twaalf beste biografieën op en per maand lees ik er één. Nu ben ik bezig in die van Bobby Fischer, de oud wereldkampioen schaken. Fascinerende man omdat hij zo gedreven is om wereldkampioen te worden, dat hij in zijn eentje opbokst tegen de heersende Russische schaakwereld. Volgend jaar wordt het voor mij het jaar van de documentaires."

Wat levert het je op, die nieuwsgierigheid en die verhalen?

"Pure inspiratie en persoonlijke ontwikkeling. Ik ben zelf altijd op zoek naar iets nieuws en inspirerends en deel dat weer met mensen. Ik ben een verhalenverteller. Zo zien mijn boeken er ook uit. Ik pretendeer niets met mijn boeken, maar het doet mij wel deugd als mensen erdoor geïnspireerd raken, er hun kennis mee verrijken, bijvoorbeeld door er praktische tips uit te halen voor zichzelf."

De relatie tussen leren en presteren

Nieuwsgierig, ontwikkelen, boeken schrijven. Hoe rijm je dat met het acteren in deze voetbal- en sportwereld, waar alles gericht is op continu presteren?

"Leren kan je ook in de dagelijkse praktijk van continu presteren. Ik heb zelf uitdaging nodig en functioneer in een wereld met genoeg uitdagingen! Neem vorig jaar: in één jaar valt de hoofdsponsor weg, valt onze voorzitter (Dirk Scheringa) weg en komen hier curatoren over de vloer. Ik wil daar bescheiden over zijn naar buiten, omdat het ook veel leed bij mensen heeft veroorzaakt, maar voor mij persoonlijk als manager was het een topjaar, omdat ik zoveel leerde. Ik ontmoette veel



Willem van Leeuwen in gesprek met Toon Gerbrands

mensen van verschillende disciplines met ieder hun eigen verhaal en ervaring en die deelden ze met mij. Daar leer ik van. Zo heb ik van onze curatoren veel over onderhandelen geleerd.”

Leren en ontwikkelen gebeurt in de professionele voetbalsport toch hoofdzakelijk op fysiek niveau en veel minder op mentaal niveau?

“Dat zie je verkeerd. Wij zien mentale training als een interne functie waarmee we ons absoluut niet profileren naar de buitenwereld. Heel veel profclubs doen aan mentale training, gericht op zaken als faalangst, karakterprofielen, teamprocessen, et cetera. Hier bij AZ is het een kernactiviteit. Eén van onze vorige coaches, Louis van Gaal, noemde

de mentale trainer niet voor niets ‘onze bedrijfseconoom’. Je kan dus rustig stellen dat de focus in topsport voor een groot deel gelijk is aan die in het bedrijfsleven, namelijk mensen trainen in ‘gedachtemanagement’.”

Ambitie vraagt om eigenwijs leiderschap Met welke kernelementen uit het eigenwijze leiderschap identificeer jij je nog meer?

“Met ambitie. Ik houd van het onmogelijke mogelijk maken, zonder te vervallen in overmoed. Er zit een dun lijntje tussen ambitie en overmoed, realiseer ik me. Als iets lukt, heet het ambitie. Als iets mislukt heet het overmoed, zeker in de voetbalsport. Ik formuleer uitdagingen vanuit deze ambitie, zoals destijds als volleybalcoach. Na twee keer

landskampioenschap riep ik dat we Europees kampioen moesten worden, wat in zestig jaar nog nooit was gerealiseerd.

Bij het realiseren van je ambitie komt het sterk aan op je leiderschap. Dat begint met het uitdenken van en communiceren over je visie, keuzes en de koers met concrete doelstellingen, en bij het werven en selecteren van de kwalitatief juiste mensen die je volledig meeneemt in je gemaakte keuzes en je verwachtingen van hen."

Dus jij leidt en de rest volgt?

"Nee, wij maken hier bij AZ duidelijke afspraken over hoe we die koers en visie willen gaan bereiken qua gedrag. 'Wij' is hier belangrijker dan 'ik'. Het resultaat is te allen tijde teamwork. Dat vraagt van mij als leider dat ik rolmodel ben, dus mezelf niet op de voorgrond plaats en steeds ontvankelijk blijf voor feedback. Ja, als eigenwijs leider bepaal ik de koers, maar in de weg ernaar toe zijn samenwerking en open staan voor feedback belangrijke waarden. Dat heeft niets te maken met bescheidenheid, wat mij betreft, maar wel met het feit dat je in verbinding moet blijven met je team en omgeving om het ook echt te realiseren!"

Eigenwijs leiderschap is: authenticiteit voorop

Welke ambitie heb jij nu nog bij AZ?

"Binnen AZ is dat het realiseren van ons driejarenplan, met als voornaamste financiële doelstelling om weer helemaal schuldenvrij te zijn. We zitten goed op koers en daar ben ik trots op. Daarnaast willen we nog graag twee grote projecten realiseren: een nieuw trainingscomplex met acht à negen velden met de voetbaltechnische uitdaging daarbij om 20-25% van onze toekomstige spelers uit de eigen jeugdopleiding te laten instromen. Tevens willen we van dit stadion in Alkmaar het grootste buurthuis van Noord-Holland maken, met diverse activiteiten, zoals

klaverjassen en kinderopvang, zodat het één grote ontmoetingsplaats voor mensen uit de omgeving wordt."

"Mijn rol is om me op strategisch en operationeel niveau hard te maken voor deze plannen en ze nog verder te ontwikkelen. In het leidinggeven aan mensen laat ik hen excelleren om samen deze plannen daadwerkelijk te realiseren. Dat doe ik door directe feedback te geven. Ik ben een fel tegenstander van functioneringsgesprekken. Dat doe je thuis ook niet: je feedback opsparen tot een formeel moment. Belachelijk!"

Wat zie jij als hét onderscheidende element in het eigenwijs leiderschap?

"Dan denk ik onmiddellijk aan authenticiteit. Een eigenwijs leider is voor mij iemand die écht dicht bij zichzelf blijft. Hij kent zijn eigen plussen en minnen, luistert wel degelijk naar kritiek van anderen, maar zal in termen van veranderen of ontwikkelen ook heel dicht bij zijn eigen kernwaarden blijven. Als dat betekent dat hij tegen de heersende stroom in moet gaan, is dat zo en doet en durft hij dat ook. Het geeft hem zelfs energie."

Eigenwijze leiders in de sport en het bedrijfsleven

Zie jij voldoende eigenwijze leiders in de sportwereld?

"Nee, helaas niet. De meesten laten zich leiden door wat de omgeving van ze vindt. Alleen de topcoaches in de sportwereld zijn eigenwijze leiders. Daarom zijn het ook toppers. Die stelling durf ik wel aan. Voorbeelden die ik daarin herken zijn mensen als Ton Boot (voormalig basketbalcoach), Robert Eenhoorn (voormalig honkbaltopper en -coach) en Louis van Gaal (voetbalcoach). Zij hebben namelijk hun eigen koers, die vaak afwijkt van het normale patroon. Zij durven risico te nemen en doen geen concessies in de zin dat ze zich druk maken of de rest van

de wereld het met hen eens is. Zij weten uit kennis en ervaring waar ze voor staan en dragen dat uit.”

Wat kunnen overheid en bedrijfsleven leren van de sportwereld?

“Veel, alleen als ze echt willen presteren. Binnen de sport moeten wij dagelijks presteren. Dat miste ik nogal binnen de overheidsinstellingen waar ik heb gewerkt. Dat gebrek aan prestatiedrang gaat mijns inziens ten koste van de focus op timemanagement en efficiënt handelen. Kijk, bij topsport is het 80% voorbereiden en 20% uitvoeren. In het bedrijfsleven is het volgens mij 10% voorbereiden en 90% uitvoeren. Daarom gaat het efficiënt plannen en organiseren ook zo moeizaam in die organisaties. Ik neem als voorbeeld de manier van vergaderen en de besluitvorming daarbij. Daar zit bijna geen voorbereiding aan vast. Je pakt je stukken en gaat vergaderen. In de volgende vergadering komen dezelfde punten weer aan de orde. In de sportwereld wordt veel consequenter op tijd en output gestuurd. Kijk naar de politiek: ik zie politici die keihard werken en 's avonds laat nog drie tassen mee naar huis nemen met stukken om door te lezen voor de volgende dag. Is dat

voorbereiden?

Ik ga eens in de twee dagen hardlopen omdat een fitte manager betere prestaties levert. Fysieke voorbereiding is ook belangrijk.”

Een eigenwijze leider is ook een lerende leider

Tot slot, heeft deze eigenwijze leider nog een moraal van het verhaal?

“Iedereen moet zijn eigen motieven voor het leven ontdekken: waarom je leeft zoals je leeft en of dat ook datgene is wat je uiteindelijk wilt! Voor mij zijn die motieven ontwikkelen en presteren. Vandaar de titel van het boek ‘De lerende winnaar’: dat ben ik! Leren staat voor ontwikkelen en winnen staat voor presteren. Eén van mijn motto's is: hoe ouder je wordt, hoe meer je op jezelf gaat lijken! Oftewel: blijf uitvinden wie je zelf bent en blijf dicht in de buurt van datgene waar je goed in bent en wat je drijft. Als je dat weet en uitdraagt zul je merken dat je ook beter kunt samenleven en samenwerken met de ander. Dat is misschien wel de kern van eigenwijs leiderschap. Dat onthoudt je dus niet van de plicht om je te blijven ontwikkelen en verbeteren. Laat je dus vooral door de verhalen en ervaringen van anderen inspireren!” ■



Willem van Leeuwen is eigenaar van Spirit Group en werkzaam als organisatiecoach. Hij is expert in EigenWijs Leiderschap en begeleidt organisaties bij de implementatie van deze leiderschapsstijl om ze flexibeler, resultaatgerichter en mooier te maken. www.spiritgroup.nl Videofragmenten uit het interview met Toon kun je terugzien op: <http://bit.ly/plp7TZ>



■ Charlotte Staats

Adviesopdracht-in- één-dag

Komen er gasten van buiten de organisatie op bezoek en wil je een meer inhoudelijke invulling aan het bezoek geven dan 'het praatje van de directeur' en een rondleiding door het gebouw? Denk dan aan de adviesopdracht-in-één-dag. Dit is een werkvorm waarbij de externe gasten in één dag je organisatie leren kennen door een advies op te stellen en hierover in gesprek te gaan met medewerkers. Ook is het een kans om een visitekaartje namens je werk af te geven; je laat aan de gasten zien dat je openstaat voor advies van externen en dat je organisatie graag van *best practices* van anderen wilt leren.

Den Haag, ministerie van Buitenlandse Zaken, maart 2011. In een vergaderzaaltje op de eerste verdieping zijn vijf oud-deelnemers van de Leergang Corporate Learning druk in gesprek met Corina van der Laan, strategisch beleidsadviseur bij het ministerie. Corina schetst het vraagstuk waarop zij advies wil van de gasten: "Hoe betrekken we het middenmanagement van het ministerie bij de implementatie van het Operationeel Plan Kennismanagement?"

Het Operationeel Plan Kennismanagement (OP-KM) heeft tot doel van Buitenlandse Zaken (BZ) (nog meer) een kennisintensieve organisatie te maken. De systematiek van de overplaatsingsrondes, waarbij de diplomaten elke vier jaar van functie verwisselen, stelt specifieke eisen aan kennisbehoud. Hoe kan de organisatie zorgen dat verworven inhoudelijke kennis, maar ook vaardigheden en netwerken, niet verdwijnen als een diplomaat naar een volgende post gaat? Hoe kan BZ stimuleren dat kennis beter gedeeld wordt en dat mensen gebruik maken van elkaars expertise? In het kader van de recente taakstellingen en bezuinigingen is dit onderwerp nog urgenter geworden dan het al was. Eén van de conclusies van het OP-KM is dat de middenmanagers een belangrijke schakel in het geheel zijn. Wanneer zij zich bewust zijn van het belang van kennisbehoud en kennisdeling en medewerkers expliciet begeleiden op dit onderwerp is al veel gewonnen.

Corina spreekt ongeveer een uur met de gasten en legt het vraagstuk voor. Daarbij vertelt ze dat het niet de bedoeling is dat de gasten het OP-KM grondig analyseren, maar dat BZ graag wil leren van de expertise die de gasten in andere organisaties hebben opgedaan rond kennisbehoud. Aan het einde van de middag komt zij terug om het advies in ontvangst te nemen, samen met enkele

middenmanagers die kunnen aangeven of het advies bruikbaar is in de BZ-context.

De gasten gaan daarna hard aan de slag; eerst met een discussie over de kern van het vraagstuk en daarna met een brainstorm. Flipover en whiteboard komen vol te staan, literatuur wordt erbij gepakt, ervaringen en anekdotes uit andere organisaties komen ter tafel. Als de tijd vordert, wordt het nog even spannend: als de opdrachtgever met de BZ-collega's komt, moet er wel een bruikbaar advies liggen. Er is veel besproken, maar wat is nu het concrete advies?

Een doorbraak komt bij de uitspraak: "Kennis wordt pas kennis als je er zelf betekenis aan geeft." Managers en medewerkers zullen het belang van kennisbehoud en kennisdeling pas kunnen inzien als ze de waarde ervan kunnen inschatten. Dit levert direct ook inzichten op voor de vormgeving van de slotsessie. Het advies over het 'daar en dan' gaan ze ook toepassen op het 'hier en nu' van de slotsessie.

Aan het einde van de middag komt Corina met vier middenmanagers terug in de vergaderzaal. Voor de vier managers wordt kort de adviesopdracht en het verloop van de dag geschetst. De gasten vertellen uit welke organisaties zij komen en wat hun ervaring

Eén keer per jaar organiseren de oud-deelnemers van de leergang Corporate Learning 2007 – 2009 van de Foundation for Corporate Learning (FCE) een terugkomdag. Steeds ontwerpen een paar oud-deelnemers voor de anderen een programma. Dat kan een sessie met een wetenschapper over diens proefschrift zijn, een intervisie-bijeenkomst of een werkbezoek.

daar is op het gebied van kennisdeling. Daarna start het inhoudelijk deel van de slotsessie. In plaats van een plenaire discussie te houden, hebben de gasten ervoor gekozen om eenopeen de managers en Corina te interviewen over wat kennisdeling en kennisbehoud voor hen betekenen. Zij vragen naar succesverhalen waarbij kennisdeling een meerwaarde opleverde. De managers schrijven de antwoorden op 'gedachtewolken' (moderatiewolken, Neuland.nl) die samen op een pinwand komen te hangen. De gasten presenteren de inzichten die tijdens hun interviews zijn ontstaan.

Dan leiden de gasten de anderen naar de conclusie en het advies:

- Kennis is pas kennis als je er zelf betekenis aan geeft. Kennisbehoud en kennisdeling gaan niet leven door memo's en rapporten, blauwdrukken of van bovenaf uitgerolde kennisplannen.
- Ga als leidinggevende een op een in gesprek met je medewerkers. Onderzoek wat kennis voor hen is en zoek uit waar voor hen de meerwaarde zit.
- Zoek succesverhalen op en vent die uit.

Hoe hebben de betrokkenen deze dag ervaren?

Eén van de gasten: "Het was heel prettig om inhoudelijk aan de slag te zijn en mijn expertise uit mijn eigen organisatie te kunnen gebruiken. Daarnaast heb ik zelf ook weer meer geleerd over de werking van het ministerie van Buitenlandse Zaken."

Corina van der Laan: "Dank aan deze 'kennisedeskundigen' voor hun scherp advies. Nu zie ik beter in dat het niet gaat om het managen van een zogenaamd 'kennis management' proces, maar dat het veel belangrijker is, om als lijnchef binnen een afdeling, de momenten te herkennen waarop je medewerkers op een natuurlijke manier kan prikkelen om te investeren in kennis en uitwisseling. Dit werkmodel kan uitvloeien als een olievlek binnen de organisatie, omdat het resultaat zal opleveren." ■



Charlotte Staats is senior adviseur Leren en Ontwikkelen bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. In 2011 introduceerde zij de werkvorm Adviesopdracht-in-één-dag.

Tips and tricks

Wil je ook een adviesopdracht-in-één-dag organiseren, denk dan aan de volgende zaken:

- Check vooraf bij de gasten of ze interesse hebben in een dergelijke dag. Zo voorkom je dat ze ter plekke overvallen worden.
- Zoek een collega met een actueel en boeiend vraagstuk, die openstaat voor een advies van externe gasten en het interessant vindt om als 'opdrachtgever-voor-een-dag' op te treden.
- Denk na over de inhoud van de opdracht: is de informatie niet te gevoelig of vertrouwelijk? Aan de andere kant dient de opdracht wel actueel te zijn en dient de opdrachtgever ook daadwerkelijk het advies te willen gebruiken.
- De adviesopdracht hoort ook aan te sluiten bij de expertise van je gasten. Ga na vanuit welke hoedanigheid of functie ze je organisatie bezoeken.
- Zend vooraf een uitnodiging met enige informatie over de organisatie en de opdracht. Gasten kunnen zich dan al enigszins inleven en bij hun eigen organisatie nagaan of er zich soortgelijke vraagstukken hebben voorgedaan.
- Maak een programma voor de dag. Heeft de opdrachtgever genoeg tijd op de betreffende dag? Is er eventueel een vervanger als de opdrachtgever voor een dringende kwestie wordt weggeroepen? Hebben de gasten op de dag zelf voldoende tijd om aan de opdracht te werken?
- Treed zelf op als facilitator tijdens de dag of zoek iemand anders die deze rol wil vervullen. De facilitator checkt of het vraagstuk van de opdrachtgever duidelijk is en stimuleert de gasten om door te vragen. Als de deelnemers bezig zijn met de uitwerking, bewaakt de facilitator de voortgang en de tijd. Ten slotte regisseert deze de slotsessie, werkt toe naar de conclusie en zorgt dat alle betrokkenen een tevreden gevoel aan de dag overhouden.
- Zorg voor een rustige werkruimte met whiteboard, flipover en eventueel een literatuurtafel en trainingsmateriaal.
- Maak een fotoverslag van de dag, waarin je de uitkomsten opneemt. Zend dit achteraf naar de betrokkenen.



column

+ werkvorm



Doe mij maar een training

Daar zit je dan als leidinggevende, met een teruglopende omzet. De adviseurs doen het goed bij klanten, maar halen niet meer werk binnen. Als je dat aankaart, komt er tegengas: "Acquisitie is niet ons werk!" Sommige adviseurs beloven hun best te doen, maar je ziet geen resultaat. Dus ga je in gesprek met een trainer, een leuke vent met duidelijke opvattingen over acquisitie. De deal is snel rond: je gaat een dag de hei op.

De training verloopt moeizaam, je team stapelt bezwaar op bezwaar en wil nauwelijks oefenen. Aan het eind van de dag ben je moedeloos. Als het zelfs vandaag niet lukt om hen in beweging te krijgen, wanneer dan wel? En ook de trainer is ontevreden: een dag lang trekken en waarvoor?

Hebben de critici dan toch gelijk en heeft trainen eigenlijk geen zin? Nee, op deze manier inderdaad niet. Als je een algemene vraag stelt en een trainer daar meteen zijn standaardprogramma op loslaat, krijg je een groep die niet leert. Maar het kan echt anders! De sleutel tot succes is een scherpe intake. Een training is vaak kort, dus moet je samen met de trainer de vinger meteen op de zere plek leggen. En wel op de zere plek van de organisatie én van de medewerkers; alleen dan krijg je commitment van het team.

De start van de intake is altijd de pijn van de organisatie: "De adviseurs moeten meer klanten binnenhalen!" Dat is wat er moet veranderen, maar deze vraag is nog erg algemeen: in een training kun je er nog alle kanten mee op. Je maakt zo'n vraag concreet door in te zoomen op lastige situaties: wanneer kunnen de adviseurs iets doen aan acquisitie en wat precies? Zouden ze bijvoorbeeld oude klanten moeten bellen? Dat lijkt gemakkelijk, totdat je de situatie bekijkt door de ogen van de adviseurs. Dan blijkt bijvoorbeeld dat ze het lastig vinden om goed te reageren op klanten die ad rem uit de hoek komen: "Heb je werk nodig dat je me nu opeens belt?" Hiermee heb je ook de pijn van de adviseurs te pakken en snap je wat ze te leren hebben: hoe voer je zo'n soort gesprek?

Daarnaast onderzoek je wat de medewerkers te winnen hebben bij een verandering. Wordt hun werk er gemakkelijker door, krijgen ze leukere klanten, stijgt hun inkomen? Of geeft de training hun vooral meer stress en heeft alleen de organisatie er baat bij? Als dat laatste het geval is, is trainen zinloos, want dan kun je de medewerkers nooit motiveren voor een training. Maar als de adviseurs zelf ook iets te winnen hebben, heeft een training zin. De trainer kan dan een training op maat maken. Er zal best wat weerstand zijn, maar als hij start met cases uit de praktijk en zorgt voor succeservaringen, verandert de weerstand al snel in enthousiasme. Mensen zeggen vaak dat ze iets niet willen omdat ze bang zijn het niet te kunnen – maar wie iets nieuws leert beheersen, vindt het vaak leuk dat toe te gaan passen!

Tot slot is het slim om samen met de trainer te bespreken hoe je ervoor zorgt dat de adviseurs na afloop van de training ook echt gaan bellen. In het echt de telefoon pakken, is wat anders dan veilig oefenen in een trainingszaaltje. Je kunt bijvoorbeeld momenten afspreken dat iedereen gaat bellen en daarna napraten hoe het ging. Als de trainer daarbij komt, kunnen medewerkers verder oefenen met wat nog lastig was. Door niet alleen de training maar ook de transfer te plannen, krijg je een training met écht resultaat.

Een intake met het diagnosemodel

Hoe kom je van een vage vraag van een opdrachtgever tot een scherpe diagnose? Een diagnose die je helpt om te bepalen of een training aan de orde is, om aan te sluiten bij de deelnemers en om reële afspraken te maken over transfer?

Dat doe je met behulp van het diagnosemodel. Als je samen met de opdrachtgever alle vakjes invult, kun je meteen aan de slag. In het diagnosemodel staan vijf vragen centraal.

1. Huidig effect: wat gaat er nu niet goed?
2. Huidig gedrag: hoe dragen deelnemers bij aan dit probleem?
3. Situatie: wat maakt dat deelnemers het nu niet goed doen?
4. Nieuw gedrag: hoe moeten deelnemers het wel doen?
5. Nieuw effect: wat levert het nieuwe gedrag op?

1. Wat gaat er nu niet goed? Met dit punt komt de opdrachtgever vaak binnen. Bijvoorbeeld: "In onze organisatie lopen de opdrachten terug. Er zijn minder inkomsten en er dreigen ontslagen." Als je hiernaar vraagt, krijg je zicht op de pijn van de organisatie. Is er geen pijn, dan is een training zinloos. Er moet trouwens ook pijn zijn voor de deelnemers zelf; alleen dan kun je hen motiveren voor de training.

2. Hoe dragen deelnemers bij aan dit probleem? Wat doen deelnemers nu precies 'fout' waardoor hun praktijk niet zo uitpakt als ze graag zouden willen? Als je opdrachtgevers daarnaar vraagt, krijg je bijvoorbeeld dit antwoord: "Onze adviseurs werken hard voor de bestaande klanten, maar ze gaan niet op zoek naar nieuwe klanten en ze benaderen oude klanten

niet nog eens." Met dit antwoord ontdek je of het huidige gedrag van deelnemers inderdaad bijdraagt aan de pijn van de organisatie en je ontdekt of een training inderdaad kan bijdragen aan het gewenste effect. Als dat niet zo is, is er feitelijk geen trainingsvraag.

3. Wat maakt dat deelnemers het nu niet goed doen? Met deze vraag onderzoek je of deelnemers het gewenste gedrag echt lastig vinden. Kunnen ze het echt niet of vinden ze het domweg vervelend? Als dat laatste aan de hand is, heb je een motivatieprobleem en geen trainingsvraag. Dan is het aan de leidinggevende om zijn mensen zover te krijgen dat ze het gewenste gedrag in praktijk brengen ("Ik wil dat jullie voortaan stoppen voor een rood licht!"). Maar als deelnemers het echt lastig vinden om het gewenste gedrag in praktijk te brengen, is er een echte trainingsvraag.

4. Wat moeten deelnemers wel doen? Vanuit de lastige situatie bedenk je wat deelnemers te leren hebben. Dit is jouw deskundigheid als trainer. Ga dus niet te snel in zee met een programma vanuit de opdrachtgever, maar geef aan wat jij te bieden hebt.

5. Wat levert het nieuwe gedrag? Wat levert het op als deelnemers hun nieuwe gedrag in de praktijk toepassen? Wat verandert er dan en wie wordt daar beter van? Beantwoord deze vraag voor de organisatie en voor de deelnemers. Op deze manier sla je meteen de brug naar de transfer: wat kunnen we doen om te zorgen dat deelnemers het ook echt anders gaan doen in de praktijk?

Lastige situatie Wat maakt dat deelnemers het nu niet goed doen?	Huidig gedrag Hoe dragen deelnemers bij aan het probleem?	Huidig effect Wat gaat er nu niet goed (voor de opdrachtgever en de deelnemers)?
	Nieuw gedrag Wat moeten deelnemers wel doen?	Positief effect Wat levert het nieuwe gedrag op (voor de opdrachtgever en de deelnemers)?

Met deze informatie kun je een training ontwerpen die goed aansluit bij je deelnemers. Je hebt scherp wat ze precies te leren hebben en kunt werken met cases uit hun eigen praktijk. Zo krijg je een training die echt op maat is en resultaat heeft. ■

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

Nieuw: leergang organisatiecoaching in de praktijk

Van OC-lab

- Bent u als coach, adviseur, manager of projectleider vaak betrokken bij organisatieveranderingen?
- Wilt u leren hoe u organisaties kunt helpen eigenaarschap en 'zin' te versterken?
- Wilt u meer impact hebben binnen uw eigen organisatie over de grenzen van uw professie heen?

Dan is de leergang 'Organisatiecoaching in de praktijk' iets voor u. Een leergang op het snijvlak van adviseren en coachen. U leert het lerend vermogen van organisaties te vergroten, zodat veranderingen duurzaam beklijven. OC-lab is een nieuw initiatief van de auteurs van het boek 'organisatiecoaching in de praktijk; leren verlangen naar de zee'.

U werkt gedurende een half jaar intensief samen aan een concreet project binnen uw eigen organisatie of die van een van de andere deelnemers

U krijgt de beschikking over de kennis en ervaring van verschillende docenten die voortrekkers zijn in dit nieuwe vakgebied

U leert van en met andere deelnemers in kleine groepen onder begeleiding van een ervaren organisatiecoach

U maakt daarbij gebruik van een geheel ingerichte elektronische leeromgeving (lpad)

Start

Februari 2012

Aantal geplande bijeenkomsten: 20 dagdelen

Informatie

www.OC-lab.nl / www.organisatiecoaching.eu

info@organisatiecoaching.eu

030-6939009



■ Arjan Keunen & Els Hettinga

Een ontwikkeltraject voor War Child langs de meetlat

Bouwen aan modern leiderschap

We worden tegenwoordig overladen met nieuwsberichten over verandering, crisis en turbulente tijden. Het handelen van onze leiders ligt daarbij regelmatig onder een vergrootglas. Vaak worden er hoge eisen aan hen gesteld. Waar dienen moderne leiders aan te voldoen? Hoe ontwikkel je leiderschap dat past in deze wereld? In onderstaand artikel verbinden de auteurs hun opvattingen over modern leiderschap aan de inrichting van ontwikkeltrajecten. Zij ontwikkelden een leiderschapsprogramma voor de organisatie War Child en leggen dat naast hun leiderschapsvisie. Stroken beide met elkaar? Daarnaast worden de effectiviteit en kwaliteit van dit ontwikkeltraject op waarde geschat door de belangrijkste stakeholders binnen het ontwikkeltraject: de moderne leiders van War Child.

Modern leiderschap

De wereld van nu, waarin wereldwijde economische groei, versnelde technologische ontwikkeling en globalisering hand in hand gaan met toenemende onzekerheid, turbulente markten en groeiende sociaal-maatschappelijke verschillen, roept om verantwoord leiderschap. De huidige tijd vraagt om leiders die zich bewust zijn van de impact van hun acties op de organisatie, omgeving en maatschappij. Leiders, die handelen vanuit



een bedoeling, in plaats van een doel. Deze bedoeling zou moeten bijdragen aan een betere wereld, op welke schaal dan ook.

Organisaties worden al lang niet meer louter beoordeeld op hun financiële performance. De waarde van de organisatie voor de gemeenschap is minstens zo belangrijk als het bereiken van financiële prestaties ten behoeve van de aandeelhouders, het zogenaamde *shareholdersvalue* (Welford & Frost, 2006; Engle, 2007). Hierbij geldt dat organisaties naast financiële verslaglegging, geacht worden verantwoording af te leggen voor de maatschappelijke, economische én ecologische impact op hun omgeving. De waarde van de organisatie voor alle betrokkenen (*stakeholdersvalue*) stelt andere eisen aan leiders (Wade, 2006).

De vijf bouwstenen voor een modern leider

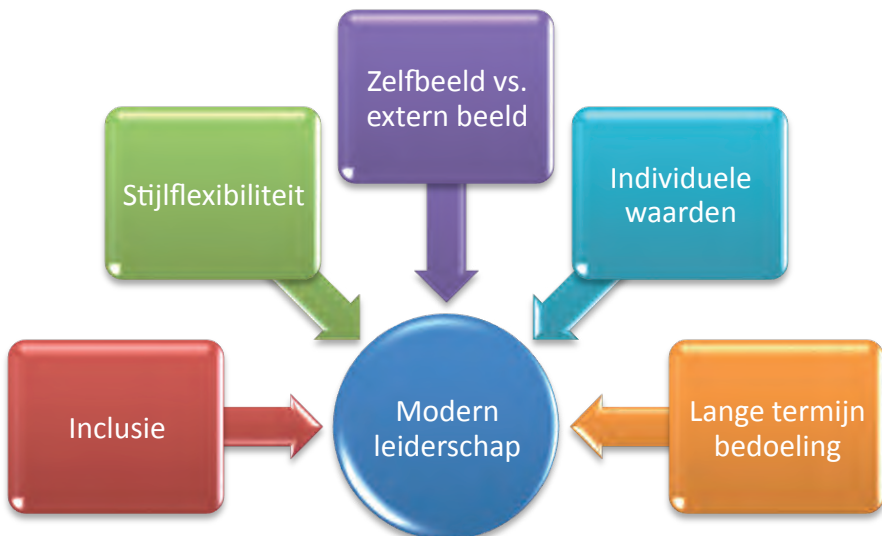
Het is mogelijk om vijf bouwstenen te identificeren, die de leider in staat stellen om te handelen vanuit een bedoeling en

bij te dragen aan een zo groot mogelijke stakeholdersvalue. Deze bouwstenen zijn weergegeven in figuur 1 en worden hieronder eveneens tekstueel toegelicht. De vijf elementen worden vervolgens getoetst aan het ontwikkeltraject dat de auteurs uitvoeren voor War Child.

Bouwsteen 1: Inclusie

Een modern leider opereert in een netwerk dat breder is dan de organisatie waaraan hij zich verbindt. Zijn voornaamste taak is om een web van inclusie te weven, waarbinnen hij zich verbindt aan gelijken (Maak & Pless, 2006). Hij is in staat om belanghebbenden te identificeren, een gerichte dialoog te organiseren en een gedeelde koers te bepalen (Aviolo & Howell, 1992). Dit is uiteraard niet altijd even makkelijk binnen het web van meningen en belangen.

Een mooi voorbeeld van een leider die dit web van inclusie zeer goed wist te weven, is Willemijn Verloop. Zij richtte in 1995 War Child Nederland op. Verloop bewoog vele politici,



Figuur 1. Vijf bouwstenen voor modern leiderschap

muzikanten en andere bekende Nederlanders om zich belangeloos voor War Child in te zetten. In 1997 werd zij algemeen directeur van War Child Nederland, dat onder haar leiding in tien jaar uitgroeide tot een van de bekendste (en volgens onderzoek hipste) non-profit organisaties.

Bouwsteen 2: Stijlflexibiliteit

Om tot inclusie te komen, is het van belang dat een leider aansluiting weet te vinden bij de grote diversiteit aan mensen om hem heen. Dit maakt een zekere mate van stijlflexibiliteit tot een vereiste. Immers, om recht te doen aan de verschillende belangen, achtergronden en behoeften van anderen, is het kunnen schakelen tussen verschillende communicatie- en omgangsstijlen een essentiële eigenschap. De grootste uitdaging voor een modern leider zit daarmee in de relationele aspecten van zijn handelen. Een effectieve en respectvolle omgang met mensen met verschillende interesses, achtergrond, religie en cultuur staat centraal.

Bouwsteen 3: Zelfbeeld versus extern beeld

Daarbij is het van belang dat de leider een realistisch zelfbeeld heeft en zich goed in anderen kan inleven. Een leider die bescheiden is over zijn eigen acteren en dus 'niet al te vol is van zichzelf', is beter in staat om te luisteren naar anderen en in te spelen op de achtergrond van de mensen om hem heen. Het overbruggen van het gat tussen zelfbeeld en extern beeld is daarmee een belangrijke stap naar verantwoord leiderschap.

Bouwsteen 4: Individuele waarden

In zijn handelen laat het individu zich leiden door de eigen kernwaarden. Deze kernwaarden komen op een consistente manier in het gedrag van de leider tot uiting. Denk hierbij aan Anita Roddick, die bij de bedrijfsvoering van de Body Shop handelde vanuit ethische principes gericht op respect

voor mens, dier en milieu. Haar handelen was consistent en strookte steeds met deze ethische principes. Bezien vanuit het organisatieperspectief dient ook rekening te worden gehouden met individuele kernwaarden: in een effectieve organisatie stroken de kernwaarden op organisatieniveau met de waarden van haar medewerkers.

Bouwsteen 5: Lange termijn bedoeling

Een goede leider onderscheidt zich tot slot door zijn vermogen om kortetermijngewin niet te laten prevaleren boven de lange termijn *bedoeling*. Leren om te balanceren tussen het grijpen van directe kansen zodra deze zich voordoen en het gestaag en geduldig werken aan een langetermijndoel, staat hierbij centraal. Denk bijvoorbeeld aan de Triodos Bank, die louter belegt in initiatieven die actief bijdragen aan een betere maatschappij, zoals fairtrade-organisaties, biologische boerderijen, duurzame energie en sociale projecten. Daarmee staat niet het kortetermijngewin centraal, maar is de visie op de maatschappij en de bedoeling op lange termijn leidend in het handelen.

Hoe ontwikkel je modern leiderschap?

Hoewel deze visie op leiderschap misschien niet nieuw is, wordt de vertaalslag naar het ontwerp en de aanpak van leiderschapsprogramma's nog weinig gemaakt. In het vervolg van dit artikel wordt bovengenoemde visie op leiderschap getoetst aan een bestaand leiderschapsprogramma. Aan de hand van de vijf bouwstenen wordt het ontwikkeltraject dat TSM Business School ontwierp en uitvoert voor War Child (zie kader) langs de meetlat gelegd. Naast de toets op het gekozen ontwerp door de beide auteurs, reflecteert ook de opdrachtgever op het ontwerp. Als uitgangspunt is daarbij de aansluiting van het ontwerp op de ontwikkelbehoeften en ambities van War Child genomen.

Leiderschapsprogramma War Child: 'regie op ontwikkeling'

Doel van het War Child-programma is om leiders binnen de organisatie War Child Nederland te equiperen met een verantwoorde visie, een helder zelfbeeld en nieuwe of verbeterde vaardigheden.

Het War Child-programma is een intensief traject dat bestaat uit vijf seminars met de thema's strategie, persoonlijke en teameffectiviteit, systemen en structuren, leiderschap en de mensgerichte organisatie. Dit betreffen afwisselend een- en tweedaagse modules. Daarnaast worden deelnemers individueel gecoacht. Gedurende het traject stelt iedere individuele deelnemer een *deputy business plan* op, waarin hij of zij de bedoeling op strategisch niveau vertaalt naar afdelingsdoelen en individueel handelen.

Het traject beslaat tien maanden en aan het programma nemen zestien War Child-leiders deel.

Inclusie in het ontwikkelprogramma

Het identificeren van de voornaamste belanghebbenden, het aangaan van een dialoog en het bepalen van een gezamenlijke koers vraagt om een ontwikkeltraject waar deze belanghebbenden een centrale plaats innemen. Dit gebeurt aan de hand van een deputy business plan.

Dit plan wordt gemaakt voor, door en met belanghebbenden. Deelnemers wordt gevraagd om stakeholders te identificeren en analyseren, een dialoog met hen aan te gaan en op basis daarvan een koers voor hun eigen afdeling te bepalen. Zowel kennis op het gebied van strategisch omgevingsmanagement, dialoogvaardigheden en oordeelkundig handelen worden op deze wijze ontwikkeld.

Stijlflexibiliteit in het ontwikkelprogramma

Om de stijlflexibiliteit van leiders te vergroten, is een ontwikkelfocus vereist op relationele vaardigheden, inlevingsvermogen en het uitbreiden van het gedragsarsenaal. Tijdens de seminars persoonlijke en teameffectiviteit, leiderschap en de mensgerichte organisatie, speelt stijlflexibiliteit een centrale rol. Steeds worden eigen gedrag en attitude getoetst aan de omgang

met belangrijke betrokkenen. Hoe ga je bijvoorbeeld om met medewerkers 'in het veld' op een manier die recht doet aan culturele verschillen?

Zelfbeeld versus extern beeld in het ontwikkelprogramma

Om tot een realistisch zelfbeeld te komen, is een persoonlijke ontwikkelbenadering - dicht op de huid van het individu - noodzakelijk. In het programma worden deelnemers intensief geholpen in hun zoektocht naar een consistent zelfbeeld middels een individueel coachingstraject. Een verdere verdieping op de inzichten uit dit traject vindt plaats in de seminars persoonlijke en teameffectiviteit, en leiderschap. Om een beter zicht te krijgen op het beeld dat anderen van de deelnemer hebben, wordt een intensieve voorbereidingsoefening opgenomen voorafgaand aan het seminar persoonlijke en teameffectiviteit. In deze oefening maken de deelnemers een individuele SWOT-analyse aan de hand van interviews met hun omgeving.

Individuele waarden in het ontwikkelprogramma

Zoals gezegd komen individuele waarden en organisatiewaarden overeen in een effectieve

organisatie. Binnen het ontwikkelprogramma van War Child wordt hier in twee richtingen aandacht aan besteed:

Van binnen naar buiten: tijdens de *kick-off* van het programma is een vertaalslag gemaakt van het individu naar de organisatie. Daarbij heeft iedere deelnemer gereflecteerd op zijn waarden (waar sta ik voor?), waarna deze plenair zijn uitgewisseld. De individuele kernwaarden zijn tevens getoetst aan de kernwaarden van War Child (in hoeverre stroken deze met elkaar?).

Van buiten naar binnen: tijdens het seminar over strategie wordt de vertaalslag op omgekeerde wijze gemaakt, door vanuit de strategie te kijken naar de rol en het handelen van de participanten.

Deze insteek draagt bij aan het congruent handelen van de deelnemers: individuele waarden, het eigen gedrag en de kernwaarden van de organisatie worden op één lijn gebracht.

Langetermijnbedoeling in het ontwikkelprogramma

Een focus op de langetermijnbedoeling

vraagt om een ontwikkelprogramma waarin deelnemers leren om hier geduldig naar toe te werken. Bewustzijn van het verschil in succes op korte en lange termijn is hierbij cruciaal.

In het deputy business plan wordt een constante koppeling gemaakt tussen ik, afdeling en strategie. Het tijdsperspectief speelt hier een belangrijke rol: het behalen van de lange termijn bedoeling kan alleen met geduld en kleine stapjes die door de deelnemers worden gezet op afdelings- en individueel niveau.

Daarnaast wordt er in één van de seminars aandacht besteed aan de structuren en systemen van War Child. De informatiesystemen voor War Child zijn van groot belang, om te kunnen meten hoeveel kinderen in oorlogsgebieden zij daadwerkelijk bereiken. De organisatieaspecten systeem en structuur worden in de seminar echter niet beschouwd als doel op zich, maar zijn dienend in de realisatie van de lange termijn bedoeling. Deze visie noemen we ook wel *structure follows strategy*.

Daniëlle Eggen, Hoofd HR War Child, over het ontwikkelprogramma

“De bedoeling van War Child is om kinderen te helpen die in (voormalige) oorlogsgebieden wonen. Met dans, sport, muziek en theater leren zij om hun ervaringen een plaats te geven. In mijn HR-visie komen deze ‘externe’ activiteiten overeen met de manier waarop we intern met elkaar omgaan. In onze programma’s met kinderen staan *empowerment*, inspiratie en resultaten centraal. Intern streven we ook naar een organisatie waar medewerkers geïnspireerd raken, het beste uit zichzelf halen en zich kenmerken door een resultaatgerichte focus. Op deze manier versterken onze externe en interne activiteiten elkaar en trachten we – zowel intern als extern – effectief te zijn. In dit streven spelen leiders een grote rol. Dit maakt leiderschap een belangrijk speerpunt in het HR-beleid voor de komende jaren. De vijf geschetste bouwstenen zijn herkenbaar binnen War Child.”

Stijlflexibiliteit

“Effectiviteit en efficiëntie zijn belangrijk voor ons. Hoe effectiever en efficiënter we werken, hoe meer kinderen we beter kunnen helpen. Onze donoren vragen – terecht

– om hier bewijzen van te overleggen. Tegelijkertijd zijn innovatie, passie en creativiteit belangrijke onderdelen van onze identiteit. Deze twee energieën willen we synchroon laten lopen, hoewel ze soms tegenstrijdig zijn. Dit vraagt van onze leiders dat ze kunnen schakelen in hun stijl van handelen en communiceren.”

Tijdspectief

“Onze missie is een vreedzame toekomst voor alle oorlogskinderen. Voorlopig zijn we niet in staat om alle kinderen in (na-)oorlogse gebieden te hulp te schieten. Maar we willen natuurlijk wel zoveel mogelijk kinderen helpen! Tegelijkertijd streven we naar *capacity building*, ofwel het opleiden van lokale medewerkers. Zo vergroten we de kans dat ons werk ook na vertrek wordt voortgezet. Op korte termijn kost *capacity building* tijd en energie, die niet rechtstreeks in het helpen van kinderen kan worden gestoken. Een goede leider weet te balanceren tussen directe hulp aan kinderen en het empowerment van lokale medewerkers, met resultaten op de langere termijn.”

Inclusie

“War Child werkt in een omgeving met bijzonder veel en zeer uiteenlopende stakeholders. Aan de fondsenwervende kant zijn er particulieren, institutionele fondsen en bedrijven. Zij hebben allen hun eigen verwachtingen en eisen. Aan de programmatische kant werken we met verschillende bevolkingsgroepen, lokale gemeenschappen, lokale overheden (niet altijd even helder georganiseerd) en lokale donoren. De wensen en verwachtingen van de fondsenwervende en programmatische groepen zijn soms moeilijk verenigbaar. Zo was er eens een discussie tussen onze (top)leiders over de invulling van een campagne. Om bewustwording te creëren, wilden de collega’s van fondsenwerving een shockerend beeld gebruiken van een kind met een (speelgoed)geweer. Onze programmatische collega’s gingen hier vanuit principiële overwegingen echter niet mee akkoord, omdat een geweer en een kind nooit samen mogen gaan.”

Individuele waarden

“Een waarde die alle collega’s delen is de zorg voor een betere wereld. De problematiek van de mensen waar we voor werken is enorm. Onze medewerkers maken hun eigen behoeften en belangen daardoor vaak ondergeschikt aan de belangen van oorlogskinderen. Echter, voor de gezondheid van onze organisatie is het uitermate belangrijk om ook goed voor onze medewerkers te zorgen. Een collega kan uit kostenoverwegingen bijvoorbeeld afzien van een training, of veel te veel uren maken, terwijl beide op lange termijn onze effectiviteit ondermijnen. Een goede leider maakt de zorg voor collega’s tot een leidende waarde in zijn handelen.”

Zelfbeeld versus extern beeld

“Bij War Child werken mensen met zo’n 22 verschillende nationaliteiten; allen met dezelfde bedoeling, maar met uiteenlopende ideeën over de realisatie daarvan. Zeker in de drukte van alledag en ons ongeduld om resultaten te bewerkstelligen, zijn we ons niet altijd bewust van culturele verschillen, uiteenlopende karakters en werkstijlen. Het is van belang om deze verschillen te benoemen. Op deze manier ontstaat bewustzijn; de manier

waarop je jezelf ziet, komt niet altijd overeenkomt met hoe anderen naar je kijken. Zo houden Nederlandse medewerkers niet altijd rekening met hiërarchische verhoudingen. Een Nederlander voelt zich vrij om zijn mening te geven in aanwezigheid van autoriteiten en verwacht dat ook van anderen. Voor Afrikaanse collega's is dat echter niet gangbaar. De Nederlandse en Afrikaanse collega's kunnen daardoor in een voor beide onbevredigende situatie terecht komen. Een bewuste leider kent zijn persoonlijke en culturele eigen 'aardigheden'."

"Het ontwikkeltraject, met een centrale rol voor de vijf genoemde bouwstenen, past dus zeer goed bij de dilemma's die binnen de War Child organisatie spelen. Ik ben er dan ook van overtuigd dat dit ontwikkelprogramma gaat bijdragen aan de ontwikkeling van modern leiderschap binnen War Child!"

Conclusie

Veel van de bouwstenen tot 'modern' leiderschap zijn ontwikkelbare eigenschappen. Zo heeft iedere leider de mogelijkheid om zijn zelfbeeld te toetsen aan het beeld dat anderen van hem hebben, bijvoorbeeld door eenvoudigweg om feedback te vragen. Ook de stijflexibiliteit van leiders is ontwikkelbaar: door zich te trainen in het kijken vanuit andere perspectieven (empathisch vermogen) en door te werken aan relationele en communicatieve vaardigheden, is het mogelijk om de verzameling gedragsalternatieven te vergroten.

De auteurs zien de ontwikkeling van de leiderschapsbouwstenen als een belangrijke

stap naar de toekomst. Daar dragen bepaalde interventies uiteraard beter toe bij dan andere. In bovenstaand artikel zijn de interventies beschreven, zoals ingezet in dit traject. Deze zouden de ontwikkeling van modern leiderschap direct of indirect moeten bevorderen. In de loop van het ontwikkeltraject voor War Child toetsen de auteurs aan de hand van de vijf geïdentificeerde eigenschappen en de gekozen interventies, in hoeverre het ontwerp bijdraagt aan de ambitie van War Child. Door middel van effectmeting, evaluatie en interviews zullen wij hierover verslagleggen. De resultaten hiervan worden teruggekoppeld in een toekomstige editie van TvOO. ■



Arjan Keunen is verantwoordelijk voor de maatwerkprogramma's van TSM Business School. Hij ontwerpt en verzorgt programma's op het snijvlak van persoonlijke- en organisatieontwikkeling.

Els Hettinga is werkzaam als psycholoog en programma manager voor de maatwerk programma's van TSM Business School. Ze verbindt persoonlijke talenten en drijfveren met de ambities van de organisatie.



■ Janneke Schenning & Jolanda Botke

In gesprek met Annerie Vreugdenhil

Diversiteit is een effectiviteitsvraagstuk

Ze was 'het gezicht' van ING op metersgrote billboards langs de weg. Annerie Vreugdenhil, directeur Commercial Banking, is de hoogste vrouw van ING Nederland. Ze heeft hart voor diversiteit in leiderschap en probeert daar zelf een goed voorbeeld van te zijn. Voldoende aanleiding voor een interview. Een gesprek over leiderschap en de rol van ambitie en ontwikkeling.

"Een tanker in beweging krijgen, dat was een boeiend perspectief, dat mij (nog) meer lonkte dan de topprofessional zijn"

Annerie Vreugdenhil (1963) is sinds september 2010 lid van de directie van ING Nederland en verantwoordelijk voor alle *Commercial Banking* activiteiten in Nederland (zakelijke cliënten). We spreken met haar op het hoofdkantoor in Amsterdam. Annerie komt uit een onderwijsgezin, geen *business* achtergrond. Toch wil ze indertijd als afgestudeerd jurist een commerciële functie vervullen. Toevallig komt ze bij een bank terecht en vond vooral de combinatie van het klantcontact en de

analytische kant geweldig. Na een aantal jaren als topprofessional bij *Corporate Clients* gewerkt te hebben, deed de gelegenheid zich voor te gaan leidinggeven.

“In het zakelijke bedrijf is manager worden niet een aantrekkelijke optie als je topprofessional bent. In Londen en Parijs is het *the kiss of death*. In Nederland is de arbeidsconstructie zo dat je moet doorstromen naar een leidinggevende functie wil je hogerop komen. Dus werd ik manager van een afdeling. Leuk, maar de klantenkant en de dealkant bleven trekken. Het was en is de combinatie die me aanspreekt.”

“Strategische denken en de impact die dat heeft vind ik verschrikkelijk leuk en ik denk ook dat ik het kan”

Je maakte een paar grote stappen. Hoe kwamen die tot stand, zo vroegen we haar. “Voor mij persoonlijk is het *Female Development* programma van ING dat ik volgde in 2003 de aanleiding geweest om grotere stappen te gaan zetten. Ik liep een paar dagen mee met een *level-1* directeur (de rol die ik nu zelf heb). Het was een onbekende wereld. Ik dacht: ‘ik geloof dat ik dit verschrikkelijk leuk vind’. Ik dacht ook: ik kan dit. Dat maakte dat ik ineens een stuk ambitieuzer werd. Wat ik aantrekkelijk vond, was het strategisch denken. De impact die je hebt op zo’n positie, meer kunnen doen met je eigen visie, invloed hebben. Er waren mensen die in me geloofden en ik kreeg de verantwoordelijkheid voor *Corporate Clients*. Een grote stap, niet alleen in omvang van het aan te sturen team (van vijftien naar honderd man), maar ook in de marktimpact die ik daarmee had. Toen deden zich een aantal onvoorziene omstandigheden voor die maakten dat die baan complexer en groter werd dan vooraf ingeschat: mijn baas ging weg en werd niet vervangen en ABN AMRO kwam onder druk te staan. Daarmee kwam er ruimte voor ING om een deel van de rol van ABN AMRO in het Nederlandse

bedrijfsleven over te nemen. Dat maakte het noodzakelijk dat ik me snel ontwikkelde.”

“Het gaat me niet om zeggenschap, maar om impact op de toekomst van het bedrijf”

Op een gegeven moment was je letterlijk in beeld (posters, radiospotjes). Hoe was dat voor je? “Toen we de rol van ABN AMRO konden overnemen in de markt was het belangrijk dat ING een gezicht kreeg. Iedereen kende ING als naam, maar er zat weinig gevoel bij. De marketing- en PR-goeroes vonden dat je dat gevoel het beste kon invullen door een gezicht te laten zien. We zijn in kranten gaan adverteren met namen, foto’s en telefoonnummers van ING-ers. Als vrouw op deze positie wilde ING graag dat ik hieraan meedeed. Uiteindelijk stond ik zelfs op *billboards*. Ik heb er superleuke reacties op gehad, de impact was enorm. De campagne was drie jaar geleden maar nog steeds als ik bij nieuwe klanten kom, zeggen mensen: ‘Ik zie jou iedere dag op de billboards’.”

“Leren zit vooral in de rollen die je speelt”

Toen je begon met leidinggeven, had je het gevoel dat je het ‘wel kon’. Wat heb je in de afgelopen tien jaar geleerd? “Wat ik geleerd heb is het *empoweren* van mensen. Ik vind dat een fascinerend terrein. Mensen willen graag ruimte hebben, hun eigen ding doen. Maar ze lopen ook verschrikkelijk graag achter een vlag aan. De stip op de horizon zetten en de visie ontwikkelen, dat vinden mensen inspirerend en dat verwachten ze van een leider. In de uitwerking moet er voldoende ruimte zijn voor eigen invulling. Die balans is niet zo vanzelfsprekend. *Servant leadership* is mooi, maar uiteindelijk zoeken mensen wel een leider om te volgen. Zeker in een crisis, zoals we die door zijn gegaan, wil iedereen graag dat jij zegt wat er gedaan moet worden. De uitdaging is de teugels weer tijdig los te laten. Je wilt mensen verantwoordelijk houden, want juist in crisistijd kun je het niet

in je eentje.” “Het leiderschap dat er van je verwacht wordt, varieert enorm, afhankelijk van de groepen waar je mee te maken hebt. Zelf leer ik vooral door te reflecteren, mezelf een spiegel voor te houden. Ik lees veel. Ik heb geleerd dat andere mensen niet zo zijn zoals ik. Niet iedereen heeft dezelfde ambities. Wat ik ook geleerd heb is dat je blijven ontwikkelen belangrijk is, maar dat niet iedereen automatisch de prikkels daarvoor heeft. Als leidinggevende is het van belang te zorgen dat mensen beweeglijk blijven. Dat ze niet vastroesten in een bepaalde baan.”

“Ik leer veel van nieuwe rollen. Ik ben nu bijvoorbeeld een jaar commissaris. Dat is een rol waarbij ik niet zelf aan de knoppen zit, waarbij delegeren en loslaten belangrijk is. Een dialoog die ik laatst met een ondernemingsraad had, gaf ook nieuwe inzichten. Die rollen zoek ik bewust op. Ik begeef me in netwerken met mensen uit andere bedrijfstakken. Een andere blik geeft inspiratie.”

“Het is niet stoer om te zeggen dat je het niet weet”

“Op dit niveau heb je een behoorlijke dosis discipline en structuur nodig om succesvol te zijn. Je hebt mensen om je heen nodig die je zwakke plekken compenseren. Ik heb discipline geleerd door echt drie maanden te verzuipen. Wat we als organisatie beter kunnen doen is van elkaar leren. Van de ervaringen die ik heb opgedaan kunnen anderen leren. Je kunt heel makkelijk voorkomen dat mensen in dezelfde valkuil trappen.”

Waarom gebeurt dat niet? “Het is niet stoer te zeggen dat je hulp nodig hebt, net in een nieuwe functie. Collega’s op dit niveau herinneren zich hoe zwaar zij het hebben gehad. Ze hebben niet het gevoel dat anderen het makkelijker moeten hebben. Ik denk oprecht dat vrouwen op zo’n positie dit eerder bespreekbaar maken. Vrouwen vragen sneller: ‘Hoe doe jij dat?’.”

“Uiteindelijk is diversiteit een effectiviteitsvraag”

“Ik denk dat het belangrijk is vrouwen op alle niveaus te hebben, omdat we toch wat anders in elkaar steken dan mannen. We benaderen dingen anders. Het resultaat is over het algemeen hetzelfde. De ‘hoe-vraag’ is vaak anders. Ik denk dat vrouwen zich kwetsbaarder op durven te stellen, vanuit gevoel en intuïtie de zaken durven te benaderen. Ze hebben ook zwakke punten. Ik denk dat ze minder hard doorpakken, zeker in moeilijke keuzes minder hard durven te zijn. Door ook naar de intuïtieve kant te kijken, krijg je andere keuzes. Je ziet in groepen met meer vrouwen echt iets anders gebeuren, een andere energie ontstaan die maakt dat je dingen voor elkaar krijgt.”

Hoe is het voor je om naast je functionele rol ook als vrouw voor activiteiten te worden gevraagd, zoals bij de campagne? “Bij alles wat er georganiseerd wordt, komt er een moment waarop wordt bedacht dat het goed is om er een vrouw bij te hebben. Er zijn weinig vrouwen in topposities, dus komen ze vaak bij mij uit. Soms denk ik, ik moet ook nog een business runnen, ik kan niet steeds in panels zitten. Tegelijk vind ik het oprecht belangrijk dat er een vrouw in zo’n panel zit en ik zeg vaak ja. Diversiteit vergroot het potentieel. Ik vind het van belang dat vrouwen zien hoe leuk het is om door te stromen binnen het bedrijf. Ik vind het een verantwoordelijkheid die ik moet nemen. Gelukkig is er een aantal *rising stars*. Helaas geen grote aantallen. Er wordt ook door de buitenwereld getrokken aan die vrouwen. Het blijft lastig om ze binnen te houden.”

“Diversiteitsbeleid moet je organiseren, anders raakt het tussen wal en schip”

“Het diversiteitsbeleid van ING richt zich op meer dan alleen vrouwen. We hebben vergelijkbare programma’s voor allochtonen.

Soms denk ik wel dat het voor een man makkelijker is een allochtone man aan te nemen dan een vrouw. Het verschil tussen man en vrouw lijkt groter, dan tussen mannen met verschillende achtergronden. We hebben als ING het *charter* 'Talent naar de top' getekend. Dat betekent dat diversiteit op de agenda blijft staan, ook in moeilijker tijden. Sinds november 2008 hebben we een diversiteitsmanager. Een boeiende datum, want net nadat we een eerste ronde staatssteun kregen, stonden er echt andere dingen op de agenda dan diversiteit. Toch kwam de diversiteitsmanager er en zij bleef."

"Ik doe binnen ING veel in diversiteitsprogramma's. Daarbij zeg ik voortdurend tegen vrouwen dat ze zich niet schuldig moeten voelen als ze zich aanpassen aan de omgeving. Als je uitgezonden wordt naar China, dan pas je je ook aan. Het heeft wel degelijk waarde om steeds te kijken hoe je iets kunt bereiken. Is het niet linksom, dan is het wel rechtsom. Iedere keer weer vraag ik me af: hoe werkt het hier en hoe kan ik effectief zijn op een manier die mij ook bevalt? Dat betekent me voortdurend aanpassen in stijl, maar dat is voor mij juist onderdeel van leiderschap. We hebben

bij ING geen quota, wel diversiteits KPI's (*Key Performance Indicators*). Dat begint met dat er op elke successielijst vrouwen moeten staan. Vrouwen worden op deze manier zichtbaar. We zijn managers gaan trainen om te laten zien wat de verschillen zijn tussen mannen en vrouwen. Als een vrouwelijke kandidaat zegt 'dat kan ik niet', dan betekent dat niet dat je haar niet moet benoemen. Het betekent dat je het nog twee keer moet vragen en vertrouwen uit moet spreken. Het effect van aandacht voor diversiteit is dat we van vier naar twintig benoemingen per jaar van vrouwen in senior posities zijn gegaan. Die twintig benoemingen realiseren we nu al voor het derde jaar en de vrouwen doen het verschrikkelijk goed. Aan de zakelijke kant hebben we veel moeite om *fifty-fifty* te werven op universiteitsniveau. De relevante studies hebben relatief weinig studentes. Daar komt bij dat vrouwen een bank vaak niet interessant vinden. Ze weten niet wat ze missen! Een zakenbank is ontzettend servicegericht en klantgericht. Dat zijn eigenschappen die vrouwen vaak goed liggen. Als er iets is wat ik geleerd heb, dan is het wel dat ik het meest effectief ben als ik dicht bij mezelf blijf en de dingen op mijn manier kan doen." ■



Janneke Schenning is directeur van NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals www.nvo2.nl

Jolanda Botke is bestuursondersteuner van VETRON en manager Innovatie & Ontwikkeling bij Bureau Zuidema. www.vetron.nl en www.zuidema.nl



■ Cees Hoogendijk & Ronald van den Hoff

De *huis*academie als organisatie-DNA

De academie wint terrein in organisatieland. In de theorie van de *Corporate Universities*¹ is – na *School* en *College* – de *Academy* het hoogste goed. Deze trits zou worden gekarakteriseerd door een toenemende bijdrage aan de organisatiestrategie. In de praktijk zien we grotendeels op zich staande ‘opleidingsinstituten’ die weliswaar een klant-leverancierrelatie vertonen met hun moederorganisatie, maar waarbij de onderlinge vervlechting en de wederkerigheid in de ontwikkeling met een lantaarntje gezocht moeten worden en waarvan het bestaansrecht zomaar teniet gedaan kan worden door een managementwisseling of een kostenreductieslag.

De academie als *Ding an Sich*? Dat kan toch niet de bedoeling zijn. Het vergt de moed en kunde van een kathedraalbouwer - en een visie op het duurzaam bouwen van lerende organisaties – om de academie te onttrekken aan de territoriumdrang en haar juist in blijvende interactie te brengen met haar moederorganisatie. Dan kan de 'huisacademie' doen waar zij voor is bedoeld: bijdragen aan bedrijfsmatig succes en voortbestaan. Zelfs organisaties met een conventionele - doorgaans aan het zicht van de buitenwereld onttrokken - groei-strategie beginnen de toegevoegde waarde van een huisacademie te (h)erkennen. Hoe zit het met visiegestuurde organisaties waarvan de groei meer lijkt op klonering, recursie en replicatie? *Zijn* die of *hebben* die hun eigen academie? In dit artikel kijken we naar de Ekokathedraal met haar Louis Le Roy Academy en naar het innovatieve ontmoetings- en vergadercentrum Seats2Meet met haar S2M Academy (beide academies uiteraard in opdracht). Misschien is het een idee om het leerproces niet meer te zien als bijdrage aan de strategie maar als de strategie zelf².

Krachtbron van een lerende organisatie

Nog even terug naar zo'n - aanvankelijk - conventionele organisatie en hoe die aan het leren en ontwikkelen te krijgen. Het verhaal van De Nova Academie, de huisacademie van ROC Nova College, is zowel geschiedkundig als metaforisch opgetekend³. Het laat zich nalezen en behoeft verder geen betoog. De recursieve slogan 'De Nova Academie is vandaag in het klein, wat Nova College morgen in het groot wil zijn' was mogelijk omdat de moederorganisatie in kwestie zelf ook een leerorganisatie is. De interactie en wederzijdse ontwikkeling bruist eruit en die is van toepassing op elke huisacademie en elke moederorganisatie. In deze optiek is 'academie' juist de generieke benaming van het 'construct in een construct', en kent de huisacademie vier indicatieve niveaus⁴ van maturiteit:

Opleidingsfunctie, Trainingsinstituut, Integrale Beleidscommunicatie en Epicentrum van Leren en Ontwikkelen. De Nova Academie als baby in de moederbuik; de moeder ontwikkelt het kind; het kind ontwikkelt de moeder. Er lijkt hier iets genetisch te gebeuren. De afkorting D.N.A. berust overigens op louter toeval. Tot zover de academie in eigen huis, die het huis van binnenuit helpt groeien en ontwikkelen. De TvOO-lezer begrijpt dat het bij dit soort huisacademies niet gaat om het construct, maar om het creëren van een leeromgeving die leiders, medewerkers, teams en afdelingen continu stimuleert en ondersteunt bij hun levenslange leerproces. In het vervolg van dit artikel lijkt de focus van het leren zich te verschuiven naar doelgroepen buiten de oorsprong-organisatie.

Een academie 'om je huis heen'

In het gehucht Mildam wordt al veertig jaar gebouwd aan de Ekokathedraal, een 'bouwwerk geen gebouw zijnde', een ecologische vervlechting van menselijke bouwactiviteiten met de eeuwig doorontwikkende natuur. Bouwmeester Louis Le Roy kreeg van de gemeente Heerenveen een bestemming om door te bouwen tot het jaar 3000. De Ekokathedraal ontstaat uit ongebruikt stenen bouw materiaal uit de stad, dat eerst zorgvuldig wordt gesorteerd. Bij het bouwen van de imposante sculpturen wordt niet gemetseld, noch worden stenen op maat gezaagd. Het gaat er om het steentje te vinden met de juiste eigenschappen...! Door de aansprekende organische architectuur en de bijzondere ecologie is de Ekokathedraal bouwplaats, inspiratiebron, studieobject en ontmoetingsplek van velerlei personen uit binnen- en buitenland. Aan de ingang staat een bord 'betreden op eigen risico'. Dit gaat niet zozeer om de eventualiteit van het zich verstoppen in de vrije natuur, als wel om de kans dat men de Ekokathedraal als ander mens verlaat. De Stichting Tijd⁵ is hoedster van het gehele proces

en vormt aanspreekpunt voor allen die op enigerlei wijze gebruik zouden willen maken van deze unieke, zich continu ontwikkelende, publieke ruimte. De ontmoeting in 2010, tussen Huisacademies en Stichting Tijd, leidde tot wederkerigheid en co-creatie. De Ekokathedraal is als metafoor zeer bruikbaar om begrippen als 'organisatieontwikkeling' en 'lerende organisatie' tot de verbeelding⁶ te laten spreken. Andersom is Huisacademies als 'meemaker' betrokken bij de ontwikkeling van de Louis Le Roy Academy, die zich deels virtueel, deels fysiek als een permeabele schil rond de Ekokathedraal ontvouwt en als zodanig alle contacten met de haar omringende betrokkenen bevordert en stroomlijnt: architecten, biologen, studenten, kunstenaars, onderzoekers, organisatieadviseurs, et cetera. Kenniscentrum is absoluut niet het juiste woord, want dat zou eenrichtingsverkeer suggereren. Integendeel: sommige betrokkenen ontpoppen zich als co-bouwer van de Ekokathedraal, of voelen zich uitgenodigd een vergelijkbaar construct op een andere plek in de wereld van de grond te krijgen. Het draait om de continue ontwikkeling van nieuwe inzichten, om het ervaren van een leven lang leren en om het voortplanten van de ideeën. De Louis Le Roy Academy gaat officieel van start op 31 oktober 2011 en zal zich daarna organisch en in interactie met haar meemakers

ontwikkelen. Niet helemaal helder is of daarmee de Ekokathedraal haar eigen DNA vormt en zichzelf op die manier bekrachtigt in haar voortbestaan (lees: replicatie), of dat het vooral de LLR Academy is die als DNA fungeert. Maar goed, die vraag is bij menselijk DNA ook nog niet helemaal beantwoord⁷.

Een academie gericht op voortplanting

Er wordt veel geschreven over het 'nieuwe ontmoeten en vergaderen'. Werkelijk ongekend is de manier waarop dat gebeurt bij Seats2Meet in Utrecht en inmiddels ook bij vele andere in ontwikkeling zijnde Seats2Meet 'klonen'. Steeds duidelijker wordt dat serendipiteit – de onverwachte relevantie van de ontmoeting - het onderscheidende vermogen van deze 'Organisatie3.0' is. Hoewel de relevantie van het contact misschien onverwacht is, geldt dat niet voor de ontmoeting zelf, aangezien zowel de fysieke (Seats2Meet) als de digitale (*Mindz.com*) infrastructuur doelgericht is ontworpen om zelfstandig professionals - in samenwerking met de restanten van de gevestigde orde organisaties - hun waardecreatiernetwerken⁸ annex Sociaal Economische Entiteiten te laten co-creëren. Recente literatuur⁹ spreekt van een Third Space, een organisatie-ecosysteem bestaande uit fysieke componenten en virtuele componenten, allemaal gericht op de nieuwe waardecreatie, waarbij continu nieuwe kennis ontstaat die ergens moet worden opgevangen: in blogs, plazas, wiki's... allemaal componenten van het nieuwe leren, uiteindelijk weer bediend door mensen van vlees en bloed. Wereldmensen. Andere media geven Seats2Meet de benaming 'werkkerk'... Feit is dat deze organisatie, anders dan de meeste, haar concept niet beschermt, maar juist 'weggeeft' om replicatie mogelijk te maken. De naam van de website *MyOwnSeats2Meet.com* spreekt wat dat betreft boekdelen. Lijkt het concept je wat en wil je als ondernemer in je eigen stad een S2M-vestiging beginnen, dan weerhoudt in principe niets je daarvan. Ook



Ekokathedraal

hier is een soort DNA aan het werk. Ook hier is niet geheel duidelijk hoe nu precies dat S2M-DNA zich manifesteert. Is het die voorbeeldige locatie op station Utrecht Centraal? Is het de informatie op eerdergenoemde website? Een belangrijke component is zeker het centrale reserveringssysteem – zowel voor de gratis als de betaalde plekken – dat ervoor zorgt dat elke bezoeker zichtbaar is voor elke andere bezoeker. Wordt het DNA gevormd door de bezoekers ('meemakers') zelf, die met graagte het verhaal verder vertellen en aldus voor de voortplanting zorgen? Feit is dat men bezig is een Seats2Meet Academy te bouwen die beoogt het toch al organische kloningsproces te faciliteren en te stimuleren. Feit is dat het ontwikkelen van die academie gaat leiden tot meer inzicht in de kenmerken van de eigen organisatie. Het is niet gek om het vermoeden uit te spreken dat op termijn het verschil tussen de academie en de organisatie gaat vervagen. Is het dan de organisatie Seats2Meet die de S2M Academy heeft voortgebracht? Of andersom? Op gegeven moment is het alleen nog maar proces. Alles stroomt. *Panta rei*.

Organisaties organiseren niet langer

De klassieke organisatie bevindt zich in een revolutie. De gijzeling van de financiële markten, de naderende vergrijzing, - die in combinatie met een fors groeiend aantal eigenwijze zp'ers (zzp'ers in de volksmond) de oorzaak is voor het schaars worden van het traditionele begrip arbeid, het opraken van onze natuurlijk grondstoffen, de volkomen machteloosheid van de (Europese) overheid en politici om randvoorwaarden te scheppen voor een duurzame groei van organisaties; het zijn de veroorzakers van onzekerheid over het voortbestaan van organisaties zoals we die nu kennen. Het geld is op, de consumptie stagneert; soberheid en overheidsbezuinigingen worden troef. Consumenten gaan zichzelf organiseren. Veel (grotere) organisaties verliezen hun bestaansrecht. Over vijf jaar ziet het



corporate landschap van Nederland er totaal anders uit.

Hier en daar zien wij al organisaties succesvol opereren om economische waarde te creëren; ze migreren langzaam vanuit de oude waardeketen naar het waardenetwerk. Er ontstaat een interdependente economie met de Organisatie3.0 als bouwsteen. Denk in de basis aan een organisatie, met daar omheen een cluster van waardenetwerken: de Sociaal Economische Entiteiten. De spelers zijn medewerkers van de organisatie, aangevuld met een grote groep van steeds wisselende zp'ers, leveranciers en klanten. De organisatie is open. Kennis wordt breed gedeeld. Er wordt voortdurend ge-cocreëerd met alle *stakeholders*. Het is een komen en gaan van mensen en informatie. Voor organisaties die dit proces gaan faciliteren, is de uitdaging de eigen identiteit te houden, de organisatievisie levend en inzichtelijk te houden en ervoor te zorgen dat het organisatie-DNA niet verloren gaat (en daarmee het onderscheidend vermogen en dus het bestaansrecht). Tegelijkertijd zullen de stakeholders meer en meer begrijpen dat ze continu hun kennis en kunde moeten bijspijkeren, willen ze onderling bruikbaar blijven. Ook hier ligt een belangrijke rol voor

de organisatie besloten. De organisatie wordt haar eigen academie in een nieuw omringend waardecreatienetwerk...

Organisatie-DNA kruipt waar het niet gaan kan

Inmiddels blijkt die 'interne Nova Academie' net zo goed een extern repliceerproces in werking te hebben gezet. Mede naar haar voorbeeld zijn vele ROC-academies in diverse stadia van ontwikkeling ontstaan en zichtbaar geworden en hun respectieve academiebouwers¹⁰ ontmoeten elkaar regelmatig. Van ROC-academies naar zorgacademies naar bouwacademies...

alweer een DNA-gestuurd groeiproces? Het lijkt meer op een veenbrand of de manier waarop de wortelstok groei en ontwikkeling benadert. Organiseren is definitief aangeland in het postmoderne stadium dat tot nog toe uitnodigend is beschreven door filosofen¹¹, maar in de praktijk nog nauwelijks opgepakt. Niet meer 'verandering op verandering' stapelen, maar op weg naar de waardevolle organisatorische competentie die 'veranderend' heet. De huisacademie in deze optiek – van zowel de interne Nova Academie, als de externe Louis Le Roy Academy en de intermediaire Seats2Meet Academy – is niet meer en niet minder dan een concept. Misschien zelfs een beetje een filosofisch concept. Het leuke van deze tijd echter is

dat het concept in de praktijk lijkt te worden opgepakt. Organisatieontwikkeling kan nu definitief in een nieuw perspectief worden geplaatst. Voor organisatieleiders ligt daar een interessante ambitie. Groei niet meer zien als een doelstelling van hun organisatie maar als een potentieel natuurlijk gevolg van organiseren; van organiseren van het leren wel te verstaan. Eigenlijk zo natuurlijk als het maar kan. Met als bijkomend voordeel voor de constructieve 'zelfstandige' HRD-professional dat hij of zij zich niet meer in de overhead maar in het primaire proces van de organisatie mag bewegen. ■

Noten

¹Rademakers, M.F.L. diverse artikelen 2002-2005

²Blogbetoog 'Leerproces belangrijker dan primair proces' (gebruik deze titel in je zoekmachine)

³Lees *Krachtbron van een lerende organisatie* (2010, Hoogendijk en meemakers)

⁴Nader uitgewerkt en geïllustreerd op www.acadroom.nl

⁵www.stichtingtijd.nl

⁶In de Sagradazaal van Meeting Plaza Utrecht hangt een permanente expositie waarin de lerende organisatie metaforisch wordt uitgewerkt aan de hand van Sagrada Familia en Eekathedraal. De wandpanelen zijn ook digitaal te bewonderen (en te downloaden) op www.huisacademies.nl.

⁷Bij de John Hopkins University is ontdekt dat (bij ratten) het DNA tijdelijk verandert als er iets nieuws is geleerd...

⁸Lees Society 3.0 van Ronald van den Hoff (gratis download op www.society30.com)

⁹Lees *Infinite Possibility* van Joe Pine

¹⁰Surf eens naar www.rocademies.nl

¹¹Lees in dit verband *Het Rizoom* van Gilles Deleuze



**Cees Hoogendijk is MiO (meester in ontwikkeling).
Meer weten over Cees Hoogendijk?
Kijk op www.ceeshoogendijk.nl**

**Ronald van den Hoff is serie-ondernemer 3.0.
Kijk voor meer informatie over hem op
www.ronaldvandenhoff.nl**

centrum voor excellent leiderschap

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

Opleidingen voor leidinggevenden

Persoonlijke effectiviteit (3x5 dd)

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

3E LEERGANG

blok 1	5 en 6 maart 2012	(3 en 2 dagdelen)
blok 2	2 en 3 april 2012	(3 en 2 dagdelen)
blok 3	4 en 5 juni 2012	(3 en 2 dagdelen)

Leiding geven aan veranderingen (3x5 dd)

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

2E LEERGANG

3E LEERGANG

blok 1	15-16 feb. 2012	10-11 sep. 2012
blok 2	21-22 mrt. 2012	8-9 okt. 2012
blok 3	18-19 april 2012	12-13 nov. 012

Leiding geven aan teamontwikkeling (3x5 dd)

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

2E LEERGANG

3E LEERGANG

blok 1	6-7 feb. 2012	5-6 sept. 2012
blok 2	12-13 mrt. 2012	10-11 okt. 2012
blok 3	23-24 april 2012	21-22 nov. 2012

associatie voor coaching



Opleidingen voor coaches (post-HBO en ICF)

Certified Professional Coach (35 dd)

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

Certified Professional Coach	start 1 feb. 2012
Schoolcoach	start 17 sep. 2012
Professional Coach Week *	23-27 jan. 2012
Professional Coach Week *	10-14 sept. 2012

Looptijd: 12 tot 14 maanden

Trainers: Rob Hanewinkel en Anita van Vlerken

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

Resultaten

- Je bent gecertificeerd als coach.
- Je voert op een professionele manier coachings-gesprekken.
- Je coacht op basis van bewustwording en het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de coachee.
- Je coacht resultaatgericht binnen de context van werk en arbeid.
- Je voldoet hiermee aan de opleidingseisen voor accreditatie bij de International Coach Federation.

Je kunt te allen tijde bellen voor een oriënterend gesprek.

Centrum voor Excellent Leiderschap

Postbus 18 - 5735 ZG Aarle-Rixtel

Telefoon 0492-386063

www.excellentleiderschap.nl

info@excellentleiderschap.nl

cedeo*erkend



Associatie voor Coaching

Postbus 89 - 5735 ZH Aarle-Rixtel

Telefoon 0492-385544

www.associatievoorcoaching.com

info@associatievoorcoaching.com



Greenpeace International vraagt organisatieadvies

Greenpeace is een non-gouvernementele milieuorganisatie met kantoren in 42 landen. De overkoepelende organisatie Greenpeace International (GPI), gevestigd in Amsterdam, heeft een coördinerende rol waar het, in samenwerking met de lokale kantoren, het internationale beleid ontwikkelt, de lokale kantoren ondersteunt en de belangrijkste campagnethema's bepaalt. GPI heeft een federale organisatiestructuur en daarmee geen formeel mandaat over de lokale kantoren. GPI is door de kantoren in het leven geroepen om de werkwijze van alle kantoren op één lijn te brengen en een globale aanpak en visie te waarborgen. Het kantoor wordt gefinancierd uit de inkomsten van de afzonderlijke kantoren die elk - afhankelijk van hun ontwikkelingsstadium - meer of minder bijdragen.

GPI wil meer personeel op internationaal niveau rekruteren. Er zijn mensen met de juiste kennis en vaardigheden nodig op strategische locaties en, afhankelijk van de prioriteiten, op wereldwijd en strategisch niveau. De meeste lokale kantoren kennen geen HRM-afdeling. Als er al één is, is deze

klein, gericht op de lokale problematiek en niet bekwaam om internationale vragen te beantwoorden. Het lokale kantoor moet echter wel toestemming verlenen voor een GPI werkplek in hun kantoor. Idealiter is het lokale kantoor in staat om te adviseren op het gebied van wervingskanalen. Bij internationale aannames gelden bovendien de richtlijnen van het lokale kantoor. De lokale HR-contactpersoon adviseert GPI over HR-zaken. De samenwerking tussen GPI en het lokale kantoor moet dus goed zijn, zelfs als het een strategische functie is en niet direct bestemd voor het lokale kantoor.

GPI heeft alleen een coördinerende rol, wat de plaatsing van geselecteerde mensen moeilijk maakt. Daarnaast spelen de volgende elementen een rol;

- **Politiek.** Greenpeace is een actiegerichte maar ook een politieke organisatie. Strategische functies passen soms niet bij de lokale stand van zaken. Dit kan ertoe leiden dat de plaatsing van een internationaal belangrijke positie op een lokaal kantoor gevoelig ligt en de lokale situatie negatief kan beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan een politiek adviseur die tegen de walvisvangst is en dus niet op het Japanse kantoor geplaatst kan worden.
- **Kennis.** GPI bevindt zich in de beginfase van het werven en selecteren op internationaal niveau en ontbeert kennis en ervaring op het gebied van zaken als salariering, ziektekosten, huisvesting, belastingadvies en pensioenopbouw.
- **Vertalen** van strategie. Tweemaal per jaar komen de directeuren van alle kantoren bij elkaar om strategieën te ontwikkelen en af te stemmen. De vertaling van deze strategieën naar operationeel management blijkt vaak lastig.
- **Capaciteit.** Lokale kantoren vinden het moeilijk om prioriteit te geven aan

internationale vraagstukken als er ook belangrijke lokale taken zijn. Gebrek aan talenkennis speelt daarbij een rol.

Greenpeace International heeft dringend behoefte aan advies dat leidt tot het succesvol ontwikkelen van Greenpeace als internationale organisatie. www.greenpeace.org

REACTIE 1

Organisatie en werknemers samen laten groeien

Greenpeace International (GPI) wil een advies over het selecteren van personeel met de juiste kennis en vaardigheden voor strategische functies op internationaal niveau. Deze vraag leidde bij ons tot een aantal wedervragen: Moet er door GPI een adviseur, opleider of leidinggevende worden gearachuteerd? Wat betekent dit voor de lokale werknemers? Kunnen zij invloed uitoefenen op deze vraag of wordt die *top down* geïnitieerd? Wat past het beste bij wat de organisatie wil zijn en bereiken? Wat betekent dit proces voor de cultuur (-verandering) en betrokkenheid binnen de verschillende afdelingen van Greenpeace? Een goed advies kan eigenlijk pas worden gegeven na antwoord op deze vragen. Ondanks het feit dat we deze vragen niet kunnen stellen, wagen we een poging GPI te adviseren.

Laten we beginnen met wat Greenpeace wil bereiken door deze strategische functies te creëren: het binnen Greenpeace delen van doel en visie op internationaal en lokaal niveau. Vanuit deze doelstelling is het voor GPI interessant om de lokale afdelingen te stimuleren personeel aan te nemen dat de potentie heeft om door te groeien richting strategische, internationale posities. Voorwaarde is natuurlijk wel dat er lokaal *high potentials* te vinden zijn. Door een duidelijk functieprofiel van toekomstige internationale

adviseurs te formuleren, kan GPI in de selectie van talent invloed nemen en vervolgens de talenten gericht opleiden. Lokale kantoren kunnen de selectie van deze talenten aan de hand van richtlijnen en advies van GPI doen. Hiermee blijft GPI de beoogde coördinerende rol spelen.

Talenten die op den duur de strategische functies bekleden, komen uit de lokale kantoren en kunnen daardoor toepasbare strategieën en oplossingen aandragen en zowel de lokale als de globale belangen behartigen. Tegelijkertijd wordt de lokale bedrijfscultuur behouden en de betrokkenheid van de werknemers bij internationale strategieën vergroot. Doordat de werknemers die de strategische functies bekleden uit de eigen kweekvijver komen en bekendheid hebben met de lokale bedrijfscultuur, is het delen van de missie en visie met het lokale personeel ingebed in de organisatie.

Verandering op deze manier zal niet van de ene op de andere dag worden bereikt, maar is wel de meest duurzame: de organisatie en de werknemers groeien samen. Belangrijk is om gedurende dit proces te kijken, leren en reflecteren van de interventies die binnen de organisatie worden gedaan. De effectiviteit van dit proces kan worden geoptimaliseerd door samenwerking te zoeken met collega-organisaties of experts. Door een lerende organisatie te zijn kan GPI de meeste invloed pakken bij de vorming van de toekomstige doelen, visies en missies van de organisatie wereldwijd.

Daniëlle Mulder, master student arbeids- & organisatiepsychologie UU en stagiaire bij Bureau Zuidema.

Joris Rietman, arbeids- & organisatiepsycholoog bij bureau Zuidema
www.zuidema.nl

REACTIE 2

Bekwame mensen die proces van beweging in gang kunnen zetten

Greenpeace is een complexe organisatie. De overkoepelende organisatie Greenpeace International (GPI) opereert niet als een gewoon hoofdkantoor, dat een corporate strategie uitzet of centrale richtlijnen voorschrijft voor lokale afdelingen. Het is eerder andersom; het machtscentrum wordt gevormd door de lokale afdelingen. GPI coördineert, initieert, ondersteunt en bedenkt programma's en campagnes waarvoor draagvlak gecreëerd moet worden bij de lokale afdelingen.

Deze context is belangrijk. De overkoepelende organisatie kan niet voorschrijven iets te implementeren. Dat moet met tact, dialoog en overtuigingskracht gebeuren. Draagvlak krijgen bij de lokale afdelingen is belangrijk om nieuwe initiatieven op wereldniveau van de grond te krijgen.

Het probleem is tweeledig. Enerzijds dwingen globalisering en ontwikkelingen op wereldniveau GPI steeds meer in een positie dat zij wereldwijde initiatieven moet ontplooiën én lokale activiteiten op strategisch niveau moet coördineren. GPI heeft voor die positie echter onvoldoende (bekwame) mensen. De centrale positie van GPI verschuift bovendien binnen de gehele organisatie naar 'belangrijker worden', waarmee lokale afdelingen niet blij zijn. Bovendien is het ook niet in het 'lokale' belang, omdat strategische functies niet passen bij de lokale stand van zaken. Lokale afdelingen kunnen zich steeds meer bedreigd voelen door GPI. De vraag is hoe GPI draagvlak krijgt voor dit initiatief bij hen. Ze zijn altijd gewend geweest lokaal te werken en actie te voeren.

Anderzijds: hoe kom je aan goede mensen? De lokale kantoren moeten zich bekwamen in het vinden van de juiste wegen voor het werven van personeel met een passend profiel. Dat is voor hen een onbekende activiteit, waarvoor ze niet warm zullen lopen, met name als ze er het nut niet van inzien. Culturele verschillen maken de complexiteit daarbij nog groter.

Al met al betreft het een complex veranderproces, waarin de lokale directeuren een cruciale rol spelen. Zij hebben een scharnierfunctie. Ze kunnen het initiatief ondersteunen, maar ook tegenwerken. De directeuren hebben lokale macht. Zij moeten in staat worden geacht om strategisch en 'boven-lokaal' te kijken en met deze complexiteit om te gaan. Dat is geen vanzelfsprekendheid. Het is daarom belangrijk directeuren op te sporen die exploratief en innovatief zijn ingesteld. Zij moeten de voorhoede vormen. Enkelen van hen moeten

geïnspireerd worden om deel te nemen in een internationale projectgroep om dit vraagstuk verder uit te werken. Zij moeten enthousiast zijn en beweging brengen in het initiatief. Dit proces van beweging is cruciaal voor het slagen van de case. Het lobbyen van enthousiaste bekwame mensen die dat proces in gang kunnen zetten is topprioriteit.

Ten slotte is goed projectmanagement op zijn plaats, dat over de lokale afdelingen georganiseerd moet zijn, ondersteund door en met actieve deelname van GPI. De enthousiaste directeuren moeten worden aangevuld met mensen met andere kwaliteiten, waarbij nadrukkelijke aandacht voor de vereiste diversiteit van de projectleden bepalend is voor het projectresultaat. ■

Peter van Lent
Organisatie ontwikkeling en coaching
www.lenteadvies.nl

COACHBOEKEN.NL

Het grootste online assortiment in coachboeken!

CoachBoeken.nl is onderdeel van Tijdschrift voor Coaching

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

**Ga naar de site
 en profiteer van
 unieke aanbiedingen!**

■ Pieterjan van Wijngaarden Tjip de Jong, Arne Gillert & Mariël Rondeel

De reis van de leider

Een grote financiële dienstverlener wil de beste aanbieder zijn op de markt, door voor klanten het verschil te maken. Dat zit hem niet in goede en slimme producten. De directie van deze organisatie wil 'fans': klanten die meer dan tevreden zijn. Het management heeft een belangrijke voorbeeldfunctie in deze strategische koerswijziging. Medewerkers kijken naar wat managers doen. Zij zijn cruciale initiatiefnemers om medewerkers te stimuleren anders te gaan handelen. Daarom heeft het bedrijf 40 topmanagers (in 2009) en 220 operationeel managers (in 2010) uitgenodigd om op reis te gaan. Men kan zich (opnieuw) verbinden aan de strategie en zich persoonlijk ontwikkelen, zodat de beoogde verandering gerealiseerd kan worden.

De top maakt ruimte

De voorzitter van de directie vraagt ons en onze collega's, adviseurs van Kessels & Smit, *The Learning Company*, om een ontwikkelprogramma vorm te geven waarin de managers anders gaan denken en handelen en de strategische koerswijziging samen met de medewerkers werkelijkheid wordt. In dat programma dienen reflectie en persoonlijke verandering een belangrijke plaats in te nemen. Mensen maken het verschil. Anders omgaan met klanten betekent dat je anders omgaat met collega's. Al vrij snel wordt duidelijk dat het belangrijk is om bij de top te beginnen. Daar moet ruimte gemaakt worden om het werk



anders te doen. De top moet positie innemen, laten zien waar ze staat en doet wat belangrijk is: sturen op verbinding in plaats van alleen op producten en resultaten. Wij formuleren de vraag als volgt: hoe ziet een traject eruit dat managers stimuleert tot individuele reflectie en tot persoonlijke verandering in de samenwerking met hun medewerkers?

Het ontwerp als theaterproductie

In verschillende iteratieslagen ontwikkelen we het basisidee van de magische en metaforische leiderschapsreis door tot een ontwikkeltraject voor managers. De directie is hierbij nauw betrokken, evenals enkele deelnemers. We ontwerpen een sequentie van spannende, tot de verbeelding sprekende, levendige en mooie ervaringen. Welke ervaringen helpen om de gewenste beweging op gang te brengen? Daarbij is alles mogelijk en zijn er geen grenzen. Het gaat erom zodanige situaties te ensceneren, dat werken en leren samenvallen en mensen vanzelf gaan experimenteren met andere rollen omdat de context anders is. De vraag is niet: wat wil je dat managers leren en hoe gaan we daar een traject voor ontwerpen? De vraag is vooral: welke ervaringen moeten managers opdoen om andere mogelijkheden te ervaren en uit te proberen?, en: creëren we een 'herinnering aan de toekomst'? Het is als een theaterproductie die *backstage* georganiseerd wordt met als doel een coherent geheel van ervaringen te bieden aan de deelnemer *front stage*. Het ontwerpproces betreft alle voorbereidingen die *backstage* getroffen worden om *front stage* een magische en perfecte voorstelling neer te zetten, die staat als een huis en mensen meetrekt in het verhaal. *Something is going to happen!* Dan vindt het leerproces plaats.

We gaan uit van een reis met de individuele werkplek als startpunt en een 24-uurs bijeenkomst als gezamenlijke bestemming. De deelnemer ontmoet tijdens deze reis geen trainers of *facilitators*. De reis leider verschafft instructies via een iPod Nano (die de managers

tijdens de leiderschapsreis te leen krijgen) en mobiele telefoon. De deelnemer kan via een mobiel telefoonnummer contact opnemen met het reiscomité, dat non-stop bereikbaar is voor elke vraag.

Instappen door de top 40

Zoals gezegd organiseren we de eerste reis voor de top 40 van de organisatie. De directie wil een fundamenteel andere koers inzetten in hun organisatie, gericht op de klant en niet op het product. Zij wil daarom met de topbestuurders van het bedrijf opnieuw een (symbolisch) contract sluiten. De reis moet uitmonden in een gezamenlijk moment waarop de managers 'instappen' en samen op weg gaan. Dat instapmoment maken we zo letterlijk mogelijk, door een bootreis te ontwerpen als *final event*. Tijdens deze boottocht staat alles in het teken van contact maken op de nieuwe strategie. Met het event als horizon, ontwerpen we de leiderschapsreis als hulpmiddel voor managers om die nieuwe verbinding met de toekomstige strategie en met elkaar te maken. Door middel van een iPod met reflectieopdrachten, interviews, podcasts en ander inspiratiemateriaal nodigt de directie de managers uit om te reflecteren op wie ze zijn, waar ze in geloven en waar ze voor staan. Dit markeert het startpunt van de reis van de leider: 'sta stil bij jouw basis'. De opdrachtgever vindt het belangrijk dat de top 40 managers ervaren wat het is om voor een uitdaging te staan en wil dat zij op een prettige manier uit hun *comfort zone* gehaald worden. Dit geven we vorm door persoonlijke ervaringen te ensceneren rondom de uitdagingen van managers. Zo worden managers voor wie verbinden de uitdaging is uitgenodigd voor een workshop paardenfluisteren en gaan we tangodansen met managers die moeite hebben met loslaten.

Vaart maken door de top 220

Een volgende uitdaging is om het concept vast te houden én de reis op een veel grotere

schaal te organiseren voor maar liefst 220 operationeel managers. We willen vaart maken en betrekken de directie op een bijzondere manier bij het ontwerp. We stappen bij hen in de auto en presenteren tijdens de rit op de achterbank het projectvoorstel op een iPad. Suggesties worden ter plekke meegenomen en verwerkt. Het voorstel voor de vervolgfase van de leiderschapsreis wordt al rijdend aangepast en doorontwikkeld. Als de directie het daadwerkelijke besluit neemt om de leiderschapsreis voor de operationeel managers te starten, staat de zomervakantie bijna voor de deur. Men wil het leertraject liever uitstellen tot na de vakantie. Als ontwerpers zien we in de beperkingen van een vakantieperiode juist de context voor een creatief traject. Het idee ontstaat om de vakantieperiode te gebruiken om de individuele reflectie aan te wakkeren, als eerste stap van de leiderschapsreis. Het zomermagazine JIJ is daarvan de concrete uitwerking: een glossy vol met vakantie verhalen en reflecties van de leiderschapsontwikkeling van de top 40 en oefeningen en tests voor operationeel managers om na te denken over hun basis, hun werk en hun bijdrage aan de organisatie.

The Heroic Journey

In overleg met onze opdrachtgever hebben we de synopsis van het traject bepaald: de Reis van de Leider (*The Heroic Journey*). Deze reis beschrijft in vijf stappen de ontwikkeling van de archetypische held en van leiders zoals Mandela en Ghandi:

1. basis,
2. verlangen,
3. test,
4. transformatie,
5. bijdrage.

Basis

De eerste fase (*Home*) nodigt de managers uit om te reflecteren op vragen als: Wie ben ik? Waar sta ik voor? Waar ben ik goed in? Waar

geloof ik in? Wanneer een leider deze vragen weet te beantwoorden, heeft hij een krachtig fundament en is hij geaard. Voor de operationeel managers is het zomermagazine de begeleider en aanjager van dit persoonlijke reflectieproces.

Quest

De tweede fase (*Quest*) gaat over de wil en draait om de vragen: Waar wil je als manager naartoe in de context van de financiële dienstverlening? Wat is jouw verlangen als het gaat over jouw bijdrage aan de toekomst van deze organisatie of aan de mensen aan wie je leiding geeft? Hoe wil je dat er bij jouw pensioen over je wordt gesproken? Dat wat de manager wil, is meestal iets wat hij nog niet kan, nog niet gedaan heeft of weer moet oprispen. De deelnemers worden daarom gestimuleerd om te oefenen, door in het werk situaties te creëren die het mogelijk maken het verlangen tot uitdrukking te brengen. Die situaties noemen we de test: de derde fase van de leiderschapsreis.

Test

De test (*Test*) gaat over jezelf op de proef stellen door spannende, uitdagende, andere situaties in het werk te zoeken waarin je nieuw gedrag moet vertonen. Waar iemand eerder bijvoorbeeld stuurde op een product dat op tijd af moest zijn, een nieuwe folder, of het aantal afhandelingen in het *call center*, zou het nu kunnen gaan om de relatie met de klant. Hoe stuur en inspireer je medewerkers in het maken en versterken van relaties met klanten? De vraag over de relatie is een vraag die ook speelt over afdelingen heen. Hoe kan er samen een betere dienst verleend worden aan de klant?

Collega's ontwerpen voor elkaar een test waarin de manager wordt 'gestretcht' en uitgedaagd op zijn talent. Alles wat er gebeurt vóór de test staat ten dienste daarvan. Naar dat moment van de waarheid werkt hij toe. Het hele traject gaat voor een groot deel over die test, over de geënceneerde werksituatie. De managers kiezen in elkaars agenda één situatie waarin de

ander echt kan laten zien dat hij een stap maakt in de persoonlijke uitdaging. Die situatie betreft een moment dat al gepland is en onderdeel uitmaakt van het gewone werk. Alle mensen die bij de bewuste afspraak betrokken zijn worden geïnformeerd over het feit dat dit het moment van de waarheid is voor de manager. Ze krijgen instructies over hun rol en bijdrage. Als iedereen er is, gaat de uitdaging van start. De collega's faciliteren de manager bij het oefenen in de echte werksituatie. Na afloop is er tijd om te vieren en te oogsten.

Transformatie

In deze fase (*Shift*) worden de nieuwe situaties onderdeel van het werk. De managers gaan deze situaties zelf creëren. De vraag is dan of het lukt in die nieuwe situaties het verschil te maken. Er is geoefend en men is over dingen anders gaan nadenken. Nu komt het erop aan of de managers ook in het dagelijks werk de verandering kunnen vormgeven en zich richten op mensen, op het ondersteunen in samenwerking en ondersteunen in anders en nieuw kijken. Zodat klanten ook echt gaan zeggen over het bedrijf: "Ja, ik beveel jullie aan" en "Ik voel me als klant behandeld." Hart van de transformatie voor de operationeel managers is de gezamenlijke ontmoeting op vliegveld Aviodrome te Lelystad. Nu gaat

het erom de beweging groot te maken en te verbinden met de uitdagingen in het werk. We willen versnellen op een aantal projecten waarin de nieuwe strategie van de organisatie zichtbaar wordt. We ontwerpen een reisgids voor het event en een *boarding pass* die de route door de dag weergeeft.

Het event begint met een reflectie met collega's in kleine groepen van drie tot vier personen. Daarna reist het groepje door naar een andere locatie. We faciliteren deze reis door middel van SMS-berichten en telefonische instructies. We voeren een gesprek over bevorderende en belemmerende overtuigingen om een volgende stap te zetten. Tot slot komen alle 220 managers samen in Aviodrome. Daar schetsen de managers de uitdagingen in het werk en nemen de deelnemers positie in ten opzichte van die uitdagingen. Managers en teams sluiten weddenschappen af over concrete doelen.

Bijdrage

In deze fase is de vraag wat de managers teruggeven aan de organisatie; wat men wil toevoegen. Dat is de vijfde en laatste fase. De managers gaan terug naar het werk en bestendigen wat ze ontwikkeld hebben tijdens de reis en het final event.



De ervaring dat het anders kan

De Reis van de Leider heeft opgeleverd dat managers experimenteren met een andere manier van leidinggeven. Ook zijn onderlinge verbindingen versterkt en zijn nieuwe verbindingen ontstaan. Een grote groep wil dat experiment nu ook gráág aangaan. Deze managers hebben een activerende ontevredenheid: ze accepteren het niet als iets niet lukt en gaan nieuwe dingen uitproberen waardoor het wel kan. Men heeft nu ook ervaren dat het anders kan.

Door de leiderschapsreis zijn de onderlinge verbindingen versterkt, niet alleen doordat we favoriete muziek van de managers hebben verzameld op de iPod's. Met name tussen de managers die samen de test hebben gedaan zijn bijzondere verbindingen ontstaan. Zij hebben

ervaren dat er ruimte is om samen de regels van het spel te veranderen. Managers zijn elkaar meer gaan bevragen als mens in plaats van functionaris. Dit heeft gezorgd voor dieper contact waardoor managers elkaar makkelijker opzoeken en niet meer uit het oog verliezen. Ten slotte zijn we er trots op dat de meeste managers van deze organisatie niet weten dat deze leiderschapsreis is ontwikkeld en gefaciliteerd door Kessels & Smit. Als ontwerpers en adviseurs hebben we louter achter de coulissen gewerkt. We zijn er trots op dat het gelukt is een grote organisatie in de financiële wereld te ondersteunen bij een ingrijpende verandering die ertoe doet. Het is mooi dat dit hand in hand gaat met vernieuwing in ons vakgebied. ■



Pieterjan van Wijngaarden M.A., Dr. Tjip de Jong, Arne Gillert M.A., MBA en Drs. Mariël Rondeel (v.l.n.r.) zijn verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Dit artikel is een bewerking van een van de hoofdstukken van het boek over Ontwerppraktijken dat binnenkort verschijnt, onder redactie van Ans Grotendorst, Joseph Kessels en Mariël Rondeel.

■ Marcel Karreman

Infinite players

**“What I’m talking about is a game...
a game that can’t be won... only played.”**

(Will Smith in The Legend of Bagger Vance)

De leider van nu is voor een deel een kunstenaar. Reagerend op wat er in zijn omgeving gebeurt, is hij voortdurend bezig met nieuwe creaties. Nieuwe strategie, nieuwe producten, nieuwe afdelingen, nieuwe rollen. Verandering is de enige constante. De leider in deze tijd is een *infinite player* die zijn mensen meeneemt naar het volgende *level* van het spel dat door de organisatie gespeeld wordt. Hij speelt zijn spel op drie terreinen en beschikt over zeven kwaliteiten.

Videoclip-werkelijkheid

Amsterdam CS

Toen Cuijpers eind 19^e eeuw het Centraal Station van Amsterdam ontwierp zag hij het, met de torens aan weerszijde als een stadspoort. Een gebouw om mensen te laten vertrekken en aankomen in de hoofdstad. Deze eenduidige functie behield het station, een enkele uitbreiding daargelaten, gedurende de 100 jaren die volgden. De ontwikkelingen van de laatste vijftien jaren zijn echter niet bij te houden. Winkels op het station, fietsen die klaar staan, veiligheidsmedewerkers die service verlenen, een OV-chipkaart. Het icoon van Cuypers is in een multifunctionele werkelijkheid terechtgekomen die met de dag verandert.



Nieuwe ideeën en concepten tuimelen in de markt en het bedrijfsleven over elkaar heen. Door het hoge tempo van deze ontwikkelingen werkt een traditionele wijze van strategiebepaling - uitwerken van langer lopende scenario's en consolideren van gemaakte keuzes - niet meer. Het spel dat in de markt gespeeld wordt, ontvouwt zich in de tijd. Strategiebepaling gaat nu meer over het zicht krijgen en houden op trends. Wat nodig is, is een wendbare organisatie met hoge strategische sensitiviteit, en middelen en processen die voortdurende aan te passen zijn (Doz en Kosonen, 2007).

Case

Eén van mijn opdrachtgevers ontwikkelt vanuit een dergelijke wendbare houding in rap tempo nieuwe businessmodellen die aansluiten bij de trend van digitalisering en crossmediaal werken. Er worden nieuwe divisies en functies ontworpen die daarbij aansluiten. In het internationale leadership-developmentprogramma staan we stil bij deze beweging, waarmee lang niet iedereen blij is. Gaandeweg wordt het de deelnemers duidelijk dat het de aard van hun werk is om met de voortdurende veranderingen om te gaan. Deelnemers besluiten na analyse zelf dat het erop aankomt de omgeving scherp in de gaten te houden en de mensen erin mee te nemen. Het spel dat gespeeld wordt is oneindig.

Infinite games en infinite players

De wendbare organisatie speelt een *infinite game*, leiders zijn infinite players. Een *finite game* wordt gespeeld om te winnen. Bij infinite games gaat het om continue vernieuwing en verdere ontwikkeling van het spel. Finite games worden gespeeld binnen grenzen. Bij infinite games wordt gespeeld met grenzen (James P. Carse, 1987).

De sea squirrel

De *sea squirrel* is een op een doedelzak lijkend diertje dat leeft in de zee. Het heeft een primitieve vorm van hersenen en zenuwstelsel. In zijn jonge jaren ontdekt hij zwevend op de golfstromen de wereld om zich heen en ontwikkelt hij zich verder. Zodra hij volgroeid is, hecht hij zich aan een rots, vegeeteert en eet uiteindelijk zijn eigen hersens op. De *sea squirrel* is hierin tegenovergesteld aan de mens. De moderne mens is uit spel ontstaan, en gebouwd om te spelen. Wat de mens uniek maakt is dat hij zijn leven lang blijft spelen, en zo ook zichzelf zijn leven lang blijft ontwikkelen (Stuart Brown, 2008).

Of het nu gaat om vlinders verzamelen of voetballen, ieder mens speelt, ook in het werk. Spelen doe je door te creëren, competitie aan te gaan, te improviseren, regisseren, verzamelen, componeren of organiseren. Spelen is een *state of mind*. De wereld en het werk tegemoet treden als een infinite game betekent voortdurende nieuwsgierigheid. Iedere vorm van spel leidt tot meer, verder, mooier of beter. Je wil iedere keer door naar het volgende niveau.

Aan een spel doe je mee op basis van vrijwilligheid en daarmee is deelname onafhankelijk en verantwoordelijk. Spelen betekent loskomen van je opdracht van buitenaf. Het betekent het vinden van de zin van én zin in je werk. Het vinden van je eigen uitdaging.

Spelen is omgaan met de bal die op dat moment voor je neus komt. Spelen is iets improviserend laten ontstaan zonder scenario, of hooguit met een dat tijdelijk opgaat.

Michael Douglas als uitgebluste CEO

Michael Douglas speelt in de film 'The Game' een uitgebluste CEO, een multimiljonair die alles heeft gewonnen wat er te winnen valt. Hij werkt op routine, zonder zin. Zijn broer, Sean Penn, biedt hem een spel aan waarvan de regels onbekend zijn. Het komt op een gegeven moment in zijn leven. Vanaf dat moment waant hij zich in een andere wereld, onvoorspelbaar en vaak beangstigend. De spelregels veranderen voortdurend. Hij weet niet meer waar hij aan toe is. Maar het raakt hem tot in zijn hart. Uiteindelijk is hij niet meer de *pain in the ass* die hij voor zijn omgeving geworden was. Hij is weer een speler die zich verbonden voelt met zijn omgeving en zijn werk.

commitment te creëren is er minder weerstand en worden de medewerkers nieuwsgierig naar de mogelijkheden. De kortetermijndoelen blijken in de slijpstream mee te komen: resultaten en kwaliteit gaan ondanks alle onzekerheid omhoog.

Als opleider zie ik het steeds vaker als mijn opdracht dat ik leiders help bij het leren hanteren van - en spelen met - een onvoorspelbare toekomst. Daarbij is het belangrijk dat leidinggevend de grenzen van hun speelveld opzoeken via concrete acties op een drietal terreinen: *trendwatching & gamechanging*, *rulebending* en *directing*.

Trendwatching & Gamechanging

Trendwatching & gamechanging heeft te maken met het richten van de organisatie. De infinite leidinggevende houdt trends in zijn omgeving (in- en extern) scherp in de gaten, en is op zoek naar het volgende level van het spel: welke nieuwe doelen, welke innovatie? Openheid, voorstellingsvermogen en het nemen van risico's zijn daarbij van belang. Opdrachten die dit in opleidingssituaties stimuleren, kunnen ontleend worden aan bijvoorbeeld theatersport. Maar ook het luisteren naar muziek, het zien van filmfragmenten of het maken van een schilderij ontwikkelen deze kwaliteiten. Het MT van een organisatie in de zorgsector dat een strategische toekomstverkenning als hulpmiddel wilde gebruiken voor een gemeenschappelijk vertrekpunt, kreeg per teamlid drie vellen A3-papier. Ik vroeg hen op het eerste vel de eigen organisatie over vijf jaar te schilderen, zo figuratief of abstract als de deelnemer wilde. Vervolgens gaf ik de opdracht het opzij te leggen, en stelde dezelfde vraag nogmaals, en ten slotte nog een derde keer. De schilderijen mochten niet op elkaar lijken. Het resultaat was een brede

Spelen op drie speelterreinen**Case**

Een directieteam in de zakelijke dienstverlening staat voor de urgente uitdaging om de resultaten en kwaliteit versneld sterk te verbeteren. Het team meldt me daarnaast dat binnen een jaar een samenvoeging van bedrijven plaatsvindt. Onduidelijk is nog wat dit zal betekenen voor de medewerkers. Finite players spelen binnen de afgesproken grenzen, bijvoorbeeld: kortetermijndoelen eerst. In een gesprek komen ze tot een andere strategie: het creëren van commitment van hun mensen wordt de kern van de aansturing. Ze zijn open ten aanzien van de onzekere toekomst. De centrale boodschap die ze voortdurend uitzenden is: "ik weet niet wat er gaat gebeuren, maar ik heb je nodig." Door

reeks beelden van de toekomst als startpunt voor visieontwikkeling.

Rulebending

Rulebending gaat over de vertaalslag van een nieuw doel naar de daadwerkelijke vormgeving met nieuwe spelregels: een appel op kracht en eigenzinnigheid.

Een projectteam ontwierp als onderdeel van een programma over samenwerken bij projecten een *computergame* voor kinderen, inclusief de verschillende spelregels per level. Hiermee werd aan de teamleden duidelijk dat ieder spelniveau andere samenwerkingsvormen en regels vraagt. Ze gebruikten deze inzichten vervolgens bij de eigen samenwerking.

Directing

Bij directing gaat het om het telkens (ver-)bouwen van het team en het creëren van commitment. In het Guggenheim Museum in Bilbao zag ik een prachtig kunstwerk. Veertig tv-toestellen vertelden veertig verschillende verhalen. Alle geïnterviewden kwamen uit hetzelfde dorp. Passie, geluk en pijn passeerden de revue en steeds de poging 'het goede te doen'. Een infinite leider zoekt de juiste mensen, bespreekt voortdurend hun rol en zoekt naar betrokkenheid. Het met elkaar beschouwen van een kunstwerk of een verhaal vertellen vanuit de diverse personages kan hieraan bijdragen.

Infinite leiderschap: zeven kwaliteiten

Spelen is een *mindset* die te maken heeft met loslaten, chaos waarderen, improvisatietalent, schoonheidsbeleving, empathie, samenspel...

Op een rij gezet betreft het zeven essentiële kwaliteiten die ingezet kunnen worden op de drie hierboven genoemde terreinen.

Zeven kwaliteiten van de infinite leidinggevende

SpongeBob-mentaliteit: een optimistische, bijna naïeve openheid voor en nieuwsgierigheid naar signalen en trends uit de omgeving. Het is accepteren van wat is en geloven in mogelijkheden.

Kunstenaarsschap: het gaat om schoonheid, niet om macht; het creëren vanwege het product of vanwege de vernieuwing in zichzelf. Zoeken in plaats van winnen. Tijd nemen om grenzeloos te dromen. Het onmogelijke voorstellen is nodig om verder te komen.

Cameraman: een wisselend perspectief, in staat zijn snel te schakelen. Beweging tussen helikopterblik en micro-perspectief.

Empathie: inlevingsvermogen in alle stakeholders, medewerkers, afnemers, geldschietters en anderen.

Heldendrang: een held is niet zo zeer intelligent, maar vooral moedig. Het is ja durven zeggen tegen iets waarvan de uitkomst nog niet duidelijk is.

Artdirector: creativiteit bij het bedenken van werkwijzen en vormgeving. Bijvoorbeeld: "MT-collega's; waarom zitten wij niet in de kantoortuin te midden van onze mensen?"

Regisseur: de juiste mensen in de juiste rollen de juiste dingen laten doen. Bouwen aan commitment opdat mensen het oude durven loslaten en het nieuwe omarmen.

It ain't what you do, it's the way that you do it

Infinite play is het een manier van in het werk staan. Het is het ervaren van werk als kunstwerk, als het creëren van waarde en het verzamelen van mooie momenten. Daarnaast gaat het om een set vaardigheden die tot ontwikkeling gebracht wordt door spel.

Het ontwikkelen van de zeven kwaliteiten van infinite leidinggeven is een cruciale taak van de opleider. Leren op dit gebied is echter niet te vatten in modules. Belangrijker is het vervlechten van reflectiemomenten en spelactiviteiten door het bestaande programma heen. De directe relatie tussen dit soort leeractiviteiten en het werk is daarbij niet altijd zichtbaar.

Case

Bij een meerdaags MD-traject voor leiders van een multinational werd het jongleren geïntroduceerd ter afwisseling van de inhoudelijke thema's. Met regelmaat was er tijd geagendeerd om te spelen. Er werd enthousiast geoefend en uiteindelijk deed iedereen mee. Sommigen leerden uit het meegeleverde boekje, anderen van elkaar. Eén van de thema's tijdens het MD-traject was 'rekening houden met verschillende leerstijlen bij coachend leidinggeven'.

Ter plekke werd het jongleren aan het inhoudelijk programma gekoppeld. Aan het eind van het programma hielden we een show annex wedstrijd. "Veel plezier gehad en veel geleerd over leerstijlen en coachen", aldus de deelnemers.

Jongleren doet een appel op nieuwsgierigheid, loslaten en improviseren als kwaliteiten van infinite play. Vaak bouw ik dit soort activiteiten in die een spelende manier van werken bevorderen.

Verleiden om mee te doen aan kunst- of spelgerelateerde activiteiten, zoals naar een compositie luisteren of jongleren, leidt door de aard van de activiteit al snel tot plezier en tot motivatie om door te gaan.

Deelnemers hebben echter evengoed recht op een antwoord op de vraag: "waartoe dit rare gedoe?" Het antwoord is dan een verhaal als in dit artikel beschreven: een verhaal over verandering als enige constante, over wendbare organisaties, over infinite games en infinite players.



In mijn werk vanuit Academia Aemstel word ik vaak betrokken bij een organisatie, als er iets aan de hand is in de business: een product of dienst wordt bedreigd, meestal als gevolg van een verandering buiten de organisatie. Ik bespreek de *ins* en *outs* van de strategische uitdaging en neem daarin de slecht te voorspellen toekomst mee. De volgende stap betreft de houding van de deelnemers. Zien ze de ontwikkeling als onderdeel van een infinite game? Zien zij een persoonlijke uitdaging? Durven zij de eigen spelende kracht in te zetten? En vervolgens: hebben ze de juiste vaardigheden in huis om dit spel te spelen?

Het is de kunst en kunde van de opleider om spelenderwijze infinite playing te verwerken in het programma. *Let the games begin!* ■

Literatuur

- Brown, S. & Vaughan, C. (2009). *Play: How It Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul*. New York: Avery.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Carse, J. (1987). *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*. New York: Free Press.
- Gillert, A. (2011). *Der Spielfaktor. Warum wir besser arbeiten, wenn wir spielen*. München: Heyne.
- Karreman, M. (2010). *Warming-ups and energizers. Voor groepen, teams en grote bijeenkomsten*. Zaltbommel: Thema.
- Lazon, N. & Galjee, W. (2010). *Ik werk dus ik besta: De 7 kenmerken voor zingeving in werk en leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Pink, D. (2005). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule The Future*. London: Cyan Books.



Marcel Karreman is senior adviseur voor Academia Aemstel. Hij begeleidt organisaties bij strategische leiderschapsvragen en ontwerpt en begeleidt leiderschaps- en talentprogramma's. Voor het verscherpen van de analyse en het vergroten van de betrokkenheid maakt hij gebruik van speelfilmfragmenten, storytelling en andere creatieve werkvormen. Verdere informatie: www.academiaaemstel.nl

column



Jolanda Botke

Rick de Rijk

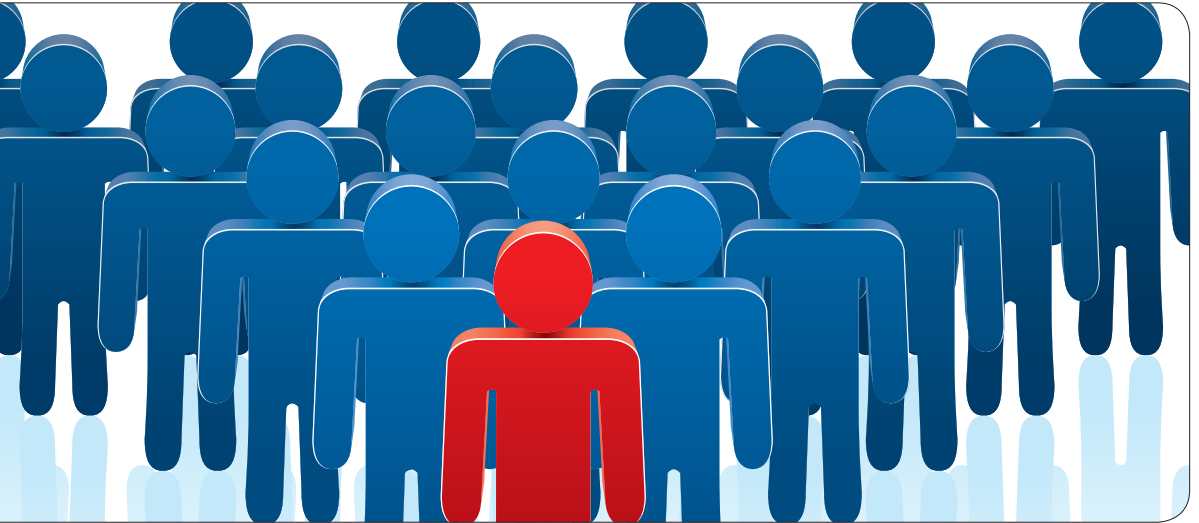
Delen

Drie vrienden zijn weer toe aan hun jaarlijkse weekendje weg. Sinds hun studententijd hebben ze dit trouw volgehouden. Niemand wist precies waarom, maar niet meegaan was geen optie. Dit jaar is de bestemming Terschelling. De vrijdagavond staat traditiegetrouw in het teken van bijpraten. Op zaterdag bepalen ze alle drie een deel van het programma. Joris wil op zaterdagochtend naar de haven, om zijn vrienden te laten zien wat zijn nieuwe passie is: kitesurfen. Het aanleren van deze hobby aan zijn vrienden leek onmogelijk. Stiekem wist Joris dat wel. Hij wilde vooral laten zien hoe goed hij was. Aan Laurent de taak om de middag te vullen. Een te luxe lunch in het havendorp en een whiskyproeverij in Midsland was zijn keuze. Hij zou het dit keer zelf betalen. Hij verdiende immers meer dan genoeg en ja... dit deed je voor je vrienden. Joris en Iliz vroegen zich wel af hoe ze dit ooit konden evenaren.

Het diner en de avond was het domein van Iliz. Hij had zijn vrienden vooraf een berichtje gestuurd met de vraag of ze voor zaterdagavond alleen voor zichzelf eten wilde meenemen. Voor één persoon dus, geen grap ;) had hij erachteraan gestuurd. De drie vrienden hadden alle drie net iets meer bij zich dan alleen voor zichzelf. Iliz had de tafel gedekt en al het eten moest op de bijzettafel neergezet worden. De aanblik was al voldoende. De opdracht: eet waar je zin in hebt, was niet aan dovemansoren gericht. Tijdens het eten was het eerst stil. Na vijf hapjes kwam er een gesprek op gang dat nog lang zou blijven hangen tussen de drie vrienden. Iliz was tevreden. Delen geeft zoveel meer. ■

Rick de Rijk is voorzitter van de VETRON en directeur van Gooiconsult. www.vetron.nl en www.gooiconsult.nl

Jolanda Botke is bestuursondersteuner bij VETRON en manager innovatie en ontwikkeling bij Bureau Zuidema. www.zuidema.nl



■ Rick van de Weg

CNV Vakmensen voorzitter Jaap Jongejan pleit voor de menselijke maat

Een vakbond is om mensen aan het werk te houden

“Werken is een essentieel deel van het leven. Het zorgt niet alleen voor inkomen voor nu en later, maar ook voor ontwikkeling en sociale contacten. Het is zó belangrijk dat je aan het werk bent”, steekt Jaap Jongejan van wal. “Duurzame inzetbaarheid betekent in mijn definitie dan ook dat iedereen altijd mee kan doen. Ik zie het als onze verantwoordelijkheid als vakbond om bij te dragen aan omstandigheden waarin dat kan én om mensen erop te wijzen dat ze zelf ook een verantwoordelijkheid hebben om mee te blijven doen.”

Bakens verzetten

Volgens Jongejan moeten we naar een tijd waarin mensen van werk naar werk geholpen worden. "Nu zadelen we de samenleving met de financiële problemen op als we van medewerkers af willen. Want dat is wat er de facto gebeurt als bedrijven hun mensen de WW en WIA in kieperen." Dat die nieuwe tijd een haalbare optie is, staat voor de gedreven voorzitter van CNV Vakmensen als een paal boven water. "Het kan! Kijk naar ons experiment in de gemeente Hardenberg. Hieraan doen zo'n veertig werkgevers mee die samen zesduizend mensen in dienst hebben. De eerste acht, overigens oudere, medewerkers zijn zonder ontslag en WW elders geplaatst. Het is nog maar pril, maar voorzichtig zie je dat werknemers en werkgevers hun bakens verzetten. En niet alleen via ons. Wat ik bijvoorbeeld een erg mooi initiatief vind, is dat USG Restart en Albert Heijn een afspraak hebben gemaakt dat elk AH-filiaal voortaan minstens één Wajonger (redactie: wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten) aan de slag houdt."

Imagine...

Een wereld zonder ontslag en WW klinkt als een regel uit het utopische *Imagine* van John Lennon. "Tsja, het is niet iets dat je van vandaag op morgen geregeld hebt. Het vereist een omslag in denken, waar wij als vakbond onze bijdrage aan moeten leveren. Sterker nog, daar zijn we al volop mee bezig. Mensen aan het werk houden is onze belangrijkste rol. Daarom zetten we bijvoorbeeld loopbaancoaches in. We zien ook dat bij uitval in veel gevallen pestgedrag een rol speelt, dus openen we een 'pestlok'. Maar wellicht ons belangrijkste middel is dat er hier geen CAO wordt afgesloten zonder dat er goede afspraken in staan over de Wajong en over opleidingen. Opleidingen zorgen voor vitaliteit van mensen. Ze bieden perspectief. Dat is enorm belangrijk, want als je geen toekomst



Curriculum vitae van Jaap Jongejan

Jaap Jongejan (1956) volgde opleidingen op het gebied van personeelsmanagement en bedrijfskunde. Hij startte zijn werkzame leven in de horeca. In 1990 werd hij districtsbestuurder Breda bij de Industrie- en Voedingsbond om zes jaar later als Vakgroepcoördinator van CNV BedrijvenBond verantwoordelijk te worden voor de CAO Metaaltechniek. In 1999 werd hij lid van het bestuur van CNV BedrijvenBond met onder andere het totale arbeidsvoorwaardenbeleid in zijn pakket. Na het voorzitterschap van de CNV BedrijvenBond (2004-2009) volgde zijn huidige functie als voorzitter van CNV Vakmensen. Deze bond, een fusie van CNV BedrijvenBond en CNV Hout en Bouw, telt 135.000 leden, werkzaam in onder meer de industrie, voeding, vervoer en bouw.

Jongejan is naast lid van het algemeen bestuur van CNV, onder andere lid van een aantal raden van advies en medeoprichter en bestuurslid van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI). Hij is auteur van diverse artikelen in vaktijdschriften en boeken op het brede gebied van sociale innovatie.

meer hebt, dan blijf je hangen aan vandaag. Dan gaan de hakken in het zand en stopt de vooruitgang.”

Dialogo met laag

Voor de vakbondsman, die vindt dat z'n bond eigenlijk 'Mensenvak' had moeten heten - "De mens hoort voorop te staan" - zijn werken en leren één. "Je moet blijven leren, zodat je kunt blijven werken. Ik vind dat daar te weinig aandacht voor is. Gechargeerd zeg ik wel eens dat we grofweg één dag werk per week investeren om te kunnen stoppen (pensioen), maar slechts één dag werk per jaar investeren om te kunnen blijven werken. Willen we onze welvaart op peil houden en mee blijven doen in de wereldeconomie, dan zullen we echt meer moeten investeren in opleidingen. Voor hoog én laag. Met name voor die laatste categorie moet er nog veel gebeuren. Laagopgeleiden investeren zelf veel minder in hun ontwikkeling en inzetbaarheid, maar ook werkgevers laten dit vaak liggen. Bij opleidingsfunctionarissen zie ik dan vaak opgetrokken schouders: 'Hoe krijgen we laagopgeleiden in beweging?' Dan zeg ik: 'Ga in dialoog.' Leer mensen hoe ze in dialoog moeten gaan. Investeer daarin. We vergeten wel eens dat samenwerken moeite kost. HR-functionarissen moeten hun mensen leren kennen. Meer weten dan alleen hun curriculum. Wat zit erachter? Wat beweegt ze? Alleen dan kun je een band opbouwen en zorgen dat mensen via de juiste opleidingen daadwerkelijk vitaal blijven. Aan de andere kant zul je als opleidingsfunctionaris goed moeten weten waar de organisatie over vijf tot tien jaar wil staan. Opleidingen hebben alleen echt zin als je het kunt koppelen aan de visie van een bedrijf. Dan zorg je voor perspectief en wordt opleiden een investering in plaats van een kostenpost."

Vitaliteitsdenken

Volgens Jongejan behoort een band

Zon breekt door in Maasland

Onder deze titel publiceerde Jaap Jongejan onlangs een artikel waarin hij zijn 'Maaslandmodel' voor de vernieuwing van de sociale zekerheid uit de doeken deed. Het is de tegenhanger van het huidige Rijnlandse model, wat volgens de CNV Vakmensen-voorzitter dringend aan vernieuwing toe is. De basis van het Maaslandmodel is dat ontslagsituaties niet meer voor hoeven te komen. De zekerheid van een uitkering staat dan ook niet voorop, maar de zekerheid van het aan het werk blijven. Naast een constante investering in opleiden, komt er een verlengde opzegtermijn van drie tot zes maanden om te zorgen dat mensen van baan naar baan kunnen overstappen. Om dit te faciliteren wil Jongejan regionale transfercentra opzetten die dit faciliteren. Mocht de opzegtermijn niet voldoende zijn dan krijgt de medewerker een contract van maximaal een jaar met het transfercentrum, waarin doorgewerkt wordt via detachering, stage of uitzending. Financiering van de transfercentra komt gedeeltelijk uit O&O-fondsen en de besparing op WW-uitkeringen.

opbouwen en vertrouwen kweken tot de kerncompetenties van HR- en opleidingsfunctionarissen. "Zij moeten zorgen – vanzelfsprekend met steun van de directie – voor een goed werkklimaat, anders hebben die opleidingsprogramma's ook geen zin. Is die basis er dan kun je ook een eerlijk gesprek aangaan over perspectief en over werk en leven. Dan kun je met zestigjarigen bijvoorbeeld ook praten over deeltijdpensioen. Het langzaam afbouwen, wellicht in combinatie met de start van vrijwilligerswerk, in plaats van de abrupte stop. En dan kun je

ook met bouwvakkers al in een vroeg stadium een open gesprek hebben over dat er een moment komt dat ze zich zullen moeten gaan omscholen naar ander werk en een ander bedrijf, vanwege de anders te zware fysieke belasting. Dan ben je dus echt bezig met vitaliteitsdenken. Als een organisatie en haar mensen daar hun eigen verantwoordelijkheid

in nemen en vruchtbare initiatieven op dat terrein ontwikkelen, dan – pas dan – vind ik dat de overheid vitaliteit moet faciliteren.” ■

Jaap Jongejan werd geïnterviewd door Ria van 't Klooster, directeur van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO).



unlocking potential

www.opp.eu.com/nl



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

Aan de slag met MBTI® in 2012 Profiteer van 10% lezerskorting!

De Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI) staat wereldwijd bekend als een zeer krachtig instrument voor persoonlijke – én teamontwikkeling.

Als lezer van TvOO ontvangt u 10% korting op de MBTI Stap I kwalificatietraining

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

Data MBTI Kwalificatietraining

- | | | |
|------------------|------------------|--------------------|
| • 16–18 januari | + 09–10 februari | Den Haag |
| • 23–25 januari | + 01–02 maart | Halle-Zoersel (BE) |
| • 27–29 februari | + 22–23 maart | Geldrop |
| • 19–21 maart | + 19–20 april | Halle-Zoersel (BE) |
| • 26–28 maart | + 12–13 april | Bussum |



■ Ger Driesen

In gesprek met Charlene Li

Open Leadership

Afgelopen zomer sprak ik met Charlene Li over de ideeën en achtergronden van 'Open Leadership', wat ook de titel is van haar meest recente boek. De wereld van web 2.0 en de sociale media hebben een belangrijke invloed op verhoudingen tussen mensen: tussen organisaties en hun klanten, tussen leiders en volgers. Open Leadership gaat over de vraag hoe leiders hun rol kunnen invullen in een open en verbonden wereld. De open leider toont aan de ene kant de bescheidenheid en het zelfvertrouwen om controle los te laten en inspireert aan de andere kant de mensen om hem heen om doelen te behalen. Of leiderschap anno nu een andere invulling vraagt is niet meer de hoofdvraag. De hoofdvraag is nu: hoe doe je dat? Lees wat Charlene Li daarover te zeggen heeft en hoe zij de rol van HRD daarin ziet.

Wat was de reden voor jou om 'Open Leadership' te schrijven?

"In 2008 schreef ik samen met Josh Bernhoff het boek 'Groundswell'. Dat boek gaat over de trend dat mensen nieuwe technologieën gebruiken om hun dagelijkse zaken voor elkaar te krijgen, vooral door kennis en informatie te delen. Voorheen waren ze daarvoor meer afhankelijk van (grote) organisaties. Mensen zijn directer met elkaar verbonden en delen veel meer met elkaar. Daardoor veranderen verhoudingen tussen klant en organisatie en tussen leider en volger. Steeds meer leiders begrijpen nu dat hun rol daardoor zou moeten veranderen door meer open en transparant te zijn. Dat roept nieuwe vragen op: Wat betekent dat voor mij en hoe kan ik dat aanpakken? Hoe open moet ik zijn, waar ligt de grens?. Om daar antwoord op te geven heb ik het boek 'Open Leadership' geschreven."

Wat is de essentie van Open Leadership?

"Door de sterke opkomst van de sociale media zijn leiders gaan inzien dat ze niet langer meer alles kunnen controleren, niet langer meer *in control* zijn. Sommigen begrijpen nu dat ze eigenlijk nooit echt in control zijn geweest. Door de verbindingen die mensen via de sociale media aangaan zijn zij als klanten of volger veel machtiger geworden. We kunnen zien hoe de sociale media een rol spelen in de Arabische Lente. Hoe kun je dan als leider toch regie blijven voeren? De essentie van Open Leadership is dan ook *remain in command when you're no longer in control*; regisseur blijven zonder zaken af te dwingen. Dit vraagt om leiders die open, authentiek en transparant zijn, die voldoende zelfvertrouwen hebben om controle los te laten en vertrouwen hebben in de mensen om hen heen. Het vraagt ook om leiders die de juiste context creëren waarmee ze andere mensen inspireren hen te volgen. De volger wil vandaag de dag grofweg twee dingen van de leider: een relatie waarin informatie wordt



Over Charlene Li

Charlene Li is de oprichter van de Altimeter Group: een adviesbureau dat zich richt op onderzoek en advisering met betrekking tot de toepassing van nieuwe technologieën. Naast schrijver van 'Open Leadership' is zij medeauteur van het boek 'Groundswell' dat in 2008 werd genoemd als een van de beste zakenboeken. Zij is een toonaangevend expert op het gebied van de sociale media in relatie tot strategie en leiderschap en rondom deze thema's een veel gevraagd spreker. Zij studeerde aan de Harvard Business School. Zij is te volgen via haar blog charleneli.com/blog of via twitter.com/charlenli

gedeeld en meer openheid en betrokkenheid in besluitvorming. Deze twee hoofdgroepen worden in het boek verder uitgewerkt tot de tien elementen van openheid. Het is daarbij heel belangrijk aan te geven dat het niet om goed of fout gaat; het gaat om bewustzijn,

hoe open je moet zijn vanuit je strategie en je doelen en hoe je dat vorm kunt geven. Als voorbeeld noem ik graag Steve Jobs. Het was niet gemakkelijk om voor hem te werken. Op sommige elementen was hij heel open en op andere helemaal niet. Daarin was hij volstrekt helder voor zijn volgers: wat wel en wat niet. Dat is waar je voor kiest als je bij Apple werkt. Om de noodzaak van Open Leadership te begrijpen is het goed om ons te realiseren dat de meerderheid van de werknemers is aangesloten bij een sociaal netwerk. Bij al mijn presentaties check ik dit met mijn publiek en het ligt meestal rond de 75% tot 80% van de mensen. Sociale netwerken zijn al lang geen fenomeen meer van alleen jonge mensen. Leiders moeten begrijpen dat leiderschap in essentie gaat over het bouwen van relaties. Door de invloed van sociale netwerken veranderen de verwachtingen van mensen rondom het vormgeven van relaties. Een leider moet op de hoogte zijn de wijze waarop hij met sociale netwerken kan omgaan om de leider-volgerrelatie vanuit nieuwe verwachtingen op een nieuwe manier vorm te geven. Het gaat daarbij zeker niet alleen om CEO's maar om leiders op elk niveau."

In je boek komen veel voorbeelden vanuit consumentenorganisaties voor. Wat kun je vertellen over toepassing in *business to business of not-for-profit*organisaties?

"Wat consumentenorganisaties doen is vaak wat algemener zichtbaar maar ook op andere terreinen is toepassing van Open Leadership heel interessant. Het boek begint met een case van het Rode Kruis direct na de orkaan Katrina. Juist in die extreme situatie is de Open-Leadershipbenadering, als het gaat om communicatie met alle vrijwilligers en partners succesvol geweest. Ook *business-to-business*organisaties zoals Skania trucks of Cisco passen aspecten van Open Leadership toe. Eigenlijk geldt overal en dus ook in business to business dat het fenomeen

werk over contact tussen mensen gaat. De contacten in business to business zijn, als het gaat om de sociale netwerken, misschien wat minder zichtbaar omdat ze bijvoorbeeld minder via Twitter of Facebook verlopen, maar meer via LinkedIn, blogs of *Question&Answersites*. Het is ook een belangrijk aspect van Open Leadership dat je vanuit strategie en doelen bewust kiest welk platform of medium het best geschikt is om je communicatie vorm te geven."

Het boek is in het voorjaar van 2010 verschenen. Wat zijn je nieuwste inzichten sinds de verschijningsdatum?

"Wat ik vooral daarna nadrukkelijker ben gaan zien is dat organisaties en leiders soms enorme moeite hebben om de transitie te maken naar meer Open Leiderschap. Het vraagt een enorme omslag voor organisaties die dat helemaal niet gewend zijn. Dat zie ik bij overheidsorganisaties die meer transparant willen zijn, maar ook bij andere organisaties die erachter komen dat het een flinke transitie kan zijn die je moet managen om naar meer openheid te groeien. Sommige organisaties denken dat ze alleen een 'stuk technologie' naar binnen halen en onderschatten de veel grotere, soms revolutionaire veranderingen die het met zich meebrengt wanneer connectiviteit tussen medewerkers toeneemt. Soms wordt de hiërarchie letterlijk afgebroken, CEO's verliezen hun baan en anderen breken door. Het gaat dus niet alleen om het besef en de intentie meer open te zijn. Ook het managen van de transitie naar meer openheid vraagt serieuze aandacht."

Laten we de focus nu leggen op professionals. Wat is de specifieke connectie tussen HRD-professionals en Open Leadership?

"Het is niet zo gemakkelijk om goede leiders te ontwikkelen, zeker als het gaat om de juiste *mindset*. In veel organisaties wordt daar

veel tijd, energie en geld aan besteed. Als de definities en vaardigheden van leiderschap veranderen is het goed als de HRD-professional nadenkt en een bijdrage levert aan de wijze waarop goede leiders te identificeren zijn in de organisatie en hen te helpen met hun leerproces en te ondersteunen. Niet alleen in de meer voor de hand liggende vaardigheden maar juist ook in de vaak onvoorziene omstandigheden die met de transitie naar Open Leadership op je af komen. Denk daarbij ook aan het fenomeen dat die transitie een enorme spanning op kan leveren voor middelmanagers. De medewerkers aan wie middelmanagers leiding geven kunnen hun taken makkelijker en effectiever doen, omdat zij meer toegang krijgen tot cruciale informatie; de informatie die voorheen juist voor het middelmanagement toegankelijk was en waarop hun rol was gebaseerd. Dat leidt tot spanning die de verandering kan tegenwerken. Verder is het goed als HRD een helder beeld vormt over de noodzakelijke vaardigheden en mindsets van zowel huidige als toekomstige leiders. Het mooiste is als de CEO de noodzaak voor Open Leadership erkent. Dan moet HRD weten hoe ze een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van mensen. Als de CEO dat nog niet ziet, dan is het een belangrijke rol van HRD om het ter sprake te brengen. De HRD-professional zou dan het gesprek met de CEO aan moet gaan in de trant van: 'als jij de strategie en doelen van de organisatie wilt realiseren, zijn die en die aspecten van Open Leadership een noodzakelijke voorwaarde om dat voor elkaar te krijgen.' Een sterke HRD-professional die waar nodig een *bypass* kan creëren en met de CEO in gesprek gaat, is wat mij betreft erg waardevol. Verder vind ik dat HRD-professionals de enige professionals zijn die het als beroep hebben om over leiderschap en leiderschapsontwikkeling na te denken. Omdat de sociale media *hot* is, springen allerlei mensen vanuit allerlei disciplines op het thema, meestal vanuit het perspectief van de techniek

of het systeem. Het gaat er echter om dat je er op de goede manier mee omgaat. Dat moet geleerd worden en het zijn juist de HRD-professionals die verstand hebben van leren. Zorg als HRD-professional dat de sociale media veilig gebruikt worden binnen de organisatie en op een manier die bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Huur de juiste mensen in en bepaal de agenda. Zorg dat je erbovenop zit en ook dat je verbinding houdt of creëert met andere disciplines. Zorg niet alleen voor de juiste training maar voor *enablers*: je hebt processen en een beleid of spelregels nodig. Duidelijke kaders en afspraken over het waarom van een meer open benadering, zodat mensen weten waar ze aan toe zijn, wat wel en niet van hen verwacht wordt."

Wat zijn de belangrijkste barrières die de HRD-professional tegen kan komen en hoe kun je die omzeilen?

"De kans is groot dat men alleen kijkt naar de technologie en dat men in de organisatie geen nut ziet in het toepassen van deze nieuwe mogelijkheden, of erger nog: dat men denkt dat meer openheid en gebruik van de sociale media alleen maar leiden tot productieverlies en afleiding. Sommige organisaties proberen dit op te lossen met 'control' door internettoegang sterk aan banden te leggen. Dat lukt ze eigenlijk nooit, want veel medewerkers schakelen dan eenvoudig over op hun smartphone met internettoegang. Vaak gaat het toch om het niet zien van toepassingsmogelijkheden voor de eigen organisatie: wat kan het ons opleveren? De belangrijkste remedie is met veel voorbeelden komen. Zoek op internet wat anderen in de branche doen. Wat doen collega's en concurrenten? Stel regelmatig de vraag: wat zouden we kunnen doen om beter contact met onze klanten en medewerkers te realiseren? Zonder daarbij direct over de sociale media te spreken. Het is eigenlijk verbazingwekkend hoe weinig die vraag wordt gesteld. Vanuit

deze twee invalshoeken vind je ongetwijfeld aanknopingspunten om verder te komen.”

Wat is je belangrijkste tip voor HRD professionals in relatie top Open Leadership?

No shortcuts! is het snelle en overtuigende antwoord. Je kunt allerlei boeken lezen over de sociale media, maar die gaan je nooit genoeg helpen. Je zult zelf moeten ervaren wat het nut van de sociale media is, hoe je ervan kunt leren, hoe het kan helpen bij het opbouwen en onderhouden van contacten en zelf de aha-beleving moeten meemaken en snappen waarom er zoveel enthousiaste gebruikers zijn. Daarna moet je ook ervaren hoe het je kan helpen bij jouw werk om van daaruit te snappen hoe het anderen kan helpen in hun werk en daarmee effectief is voor de organisatie. Je moet het zelf ervaren. Bedenk dat het niet om technologie gaat maar om de verbinding met mensen. Dus juist als je in HRD werkt omdat je graag met mensen werkt is het echt iets voor je! Om af te sluiten wil ik graag benadrukken dat het bij Open Leadership gaat om de verbinding tussen mensen en niet om de technologie. Als leider gaat het om de relatie met je volgers. Als je kunt respecteren dat mensen een relatie met je willen aangaan op andere, nieuwe manieren en het lukt je tegemoet te komen aan die verwachting dan kun je een goed Open Leader worden.” ■

Over het boek Open Leadership

Het boek Open Leadership beschrijft eerst welke ontwikkelingen er voor zorgen dat meer openheid onontkoombaar is. Ook worden de tien elementen van Open Leadership toegelicht. Een deel gaat over meer openheid in communicatie een ander deel over meer openheid in besluitvorming. Het gaat niet om volledige openheid en niet iedere organisatie of leider hoeft even open te zijn. Om dit te bepalen gaat deel twee van het boek over het ontwikkelen van een Open strategie en het opstellen van doelen. Daarna besteedt het boek aandacht aan de wijze waarop helderheid te creëren is, hoe met openheid omgegaan moet worden, zodat verwachtingen naar iedereen duidelijk zijn, en welke nieuwe toepassingen er zijn om deze openheid te monitoren. Deel drie gaat dieper in op het vormgeven van relaties als Open Leader, welke mindset en vaardigheden daarbij horen, de wijze waarop open leiders ontwikkeld worden en het managen van de risico's van open leiderschap. In het laatste hoofdstuk komt aan de orde hoe meer openheid de organisatie in beweging kan brengen en de wijze waarop de transitie begeleid moet worden.



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. Hij publiceert graag over (strategisch) HRD in diverse vakbladen. Te bereiken via www.challenge-training.nl

■ Han Nichtig & Jaap Verhoeven

Sturing op parallelle processen

Richting geven aan ministerie van Infrastructuur en Milieu

Met het aantreden van het kabinet Rutte I in 2010 is een ingrijpende reorganisatie van de Rijksdienst in gang gezet. Een onderdeel daarvan is de vorming van het nieuwe ministerie van Infrastructuur en Milieu.

De vorming van een nieuw ministerie uit twee bestaande ministeries vraagt aandacht op inhoudelijk en organisatorisch niveau. Het gaat over afscheid nemen van de oude situatie, over de integratie van twee organisaties met een eigen soms tegengestelde invalshoek op vraagstukken en over twee organisaties die hun werkwijze en werkprocessen ter discussie moeten stellen. Bovenal gaat het over mensen die in een opgelegde organisatieverandering terecht zijn gekomen. Het gaat per saldo om een ingewikkeld en omvangrijk proces waarin een belangrijke rol is weggelegd voor de leiders binnen de organisatie. Over die rol gaat dit artikel.

De casus: Infrastructuur en Milieu, een nieuw ministerie

Eind 2010 is het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) gevormd door het samenvoegen van onderdelen van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) en het gehele

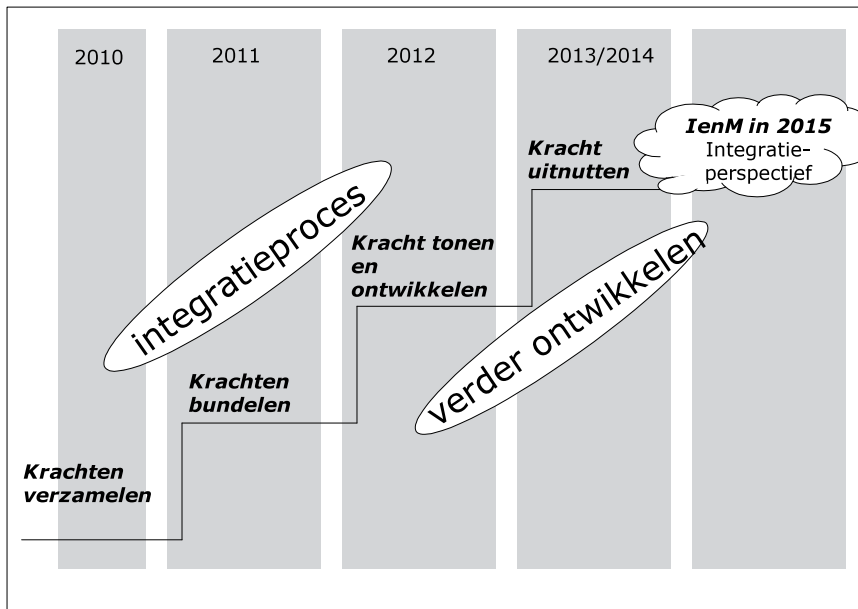


ministerie van Verkeer en Waterstaat (VenW).

De combinatie van deze ministeries moet leiden tot het vergroten van de effectiviteit bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken op de beleidsterreinen van Infrastructuur en Milieu. Daar is reden toe. De beleidsterreinen bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid waren voorheen over meerdere departementen verdeeld. De onderwerpen zijn onderling echter sterk verbonden en leveren soms concurrerende belangen op. Het onder één politieke en ambtelijke aansturing brengen moet 'grensconflicten' uit de wereld helpen. Tegelijkertijd is er een zware bezuinigingsopdracht op het nieuwe ministerie gelegd. Dit betekent dat er versoberingen en efficiencymaatregelen in de organisatie moeten worden doorgevoerd en taken moeten worden beëindigd of overgedragen. Uiteindelijk moet dit resulteren in lagere kosten en een vermindering van het aantal medewerkers.

De vorming van IenM vindt plaats in de context van het streven van het kabinet naar een 'kleinere en compacte overheid' die ruimte schept voor maatschappelijke dynamiek, ondersteuning biedt aan verantwoordelijkheid en zelfoplossend vermogen, en die het vermogen heeft om flexibel en wendbaar te voldoen aan wisselende eisen. Voor wat betreft de inrichting van de bedrijfsvoering van IenM is het rijksbrede uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst een belangrijk kader. IenM sluit aan bij de daarin geschetste ontwikkelingen naar meer efficiency, standaardisatie, harmonisatie en *sharing*.

De vorming van een nieuw ministerie is geen sinecure. Het is een groot, uniek veranderproces dat op heel veel fronten aandacht, sturing en actie vraagt. Het gaat om een proces waarbij veel dimensies een rol spelen. Het is ook een proces waarbij je aan de start niet exact en gedetailleerd



Figuur 1. Fasering integratieopgave

kunt bepalen waar je op uit zult komen. Die helderheid ontstaat gedurende het proces en is daar ook een gevolg van. Stap voor stap kristalliseert zich uit wat de nieuwe organisatie toevoegt en hoe dat doorwerkt in vormgeving en inrichting.

Vanaf het eerste moment, in oktober 2010, is een eerste schets gemaakt van de gewenste eindsituatie: lenM in 2015. Deze schets dient als perspectief, als richtsnoer en focus bij de integratieactiviteiten die de komende jaren worden ontplooid.

Er is vijf jaar uitgetrokken voor de hele integratieopgave en de aanpak is gefaseerd. (figuur 1) Deze fasering is belangrijk, omdat de rol van de leiders per fase verschilt.

De rol van leiderschap per fase

Fase 1: krachten verzamelen (2010)

In deze fase is door het topmanagement van de organisatie direct gevolg gegeven aan de nieuwe politieke werkelijkheid. Er zijn snel (pijnlijke) beslissingen genomen en er zijn direct personele wijzigingen doorgevoerd op cruciale plekken in de organisatie. Deze activiteiten zijn uitgelegd en toegelicht (geen overleg, geen inspraak). Als gevolg van deze aanpak is het ministerie van lenM binnen de kortste keren in technische zin gevormd en kon het politieke bedrijf door. Tegelijkertijd is er gewerkt aan een veranderaanpak voor het vervolg.

De secretaris-generaal (SG) heeft zich als boegbeeld van de veranderingen van meet af aan zichtbaar en aanspreekbaar gemaakt op alle ontwikkelingen. Ook de leden van de bestuursraad (BR) - in volledige samenstelling - hebben die rol in hun domeinen van begin af aan gespeeld. De rol van het leiderschap werd gekenmerkt door vastberadenheid, snelheid, besluitvaardigheid en politiek-bestuurlijke gevoeligheid.

Fase 2: krachten bundelen (2011)

In deze fase is de inhoudelijke basis voor lenM in 2015 gelegd in een aansprekende missie/visie. Er is sterk van buiten naar binnen geredeneerd, waarbij kritiek en/of hulp in de vorm van klankbordgroepen en een *Gateway™ review* is benut. De bestuursraad heeft als team, ondanks onzekerheden, grote lijnen uitgezet (taakstelling, organisatiestructuur). In deze fase is de aanpak verbreed binnen de organisatie (door meer mensen te betrekken, te luisteren, directeurenconferentie, werkgroepen, zeepkistessies). Er was sterke aandacht voor communicatie (algemeen en persoonlijk: blog van de SG). Het leiderschap binnen de organisatie verlegde het accent in het handelen van *rücksichtslos* besluiten naar tijd nemen en luisteren. Er is bewust een adempauze voor de organisatie ingelast om zich in betrekkelijke rust inhoudelijk voor te kunnen bereiden op de veranderingen.

Fase 3: kracht tonen en ontwikkelen. (2011 - 2012)

In deze fase wordt de missie/visie operationeel gemaakt en wordt invulling gegeven aan de organisatie: kwartiermakers zijn aan de slag, personele gevolgen worden zichtbaar (benoeming management) en voelbaar. In deze fase worden de woorden van de missie/visie en kernwaarden doorleefd en wordt er praktische betekenis aan gegeven. De BR maakt een nieuwe start als (kleiner) team. In deze fase verlegt het leiderschap het accent van ruimte bieden naar focussen en doorpakken. Het vertonen van voorbeeldgedrag en het bereiken van tastbaar resultaat is belangrijk.

Fase 4: kracht implementeren en benutten (2013 - 2014)

Deze fase ligt nog volledig in de toekomst besloten, maar doorredenerend zal de rol van het leiderschap in deze fase gericht zijn op het laten excelleren van de nieuwe

lenM organisatie, resulterend in vergroot maatschappelijk effect op de terreinen bereikbaarheid, veiligheid en leefbaarheid. Tevens zal het leiderschap gericht zijn op de organisatieontwikkeling die hierna aan de orde zal zijn.

De leiders van de organisatie hebben tegelijkertijd aandacht gehad (en zullen die aandacht ook in de komende tijd moeten hebben) voor alle vijf processen, zij het met verschillende intensiteit in de loop van de tijd. (figuur 2)

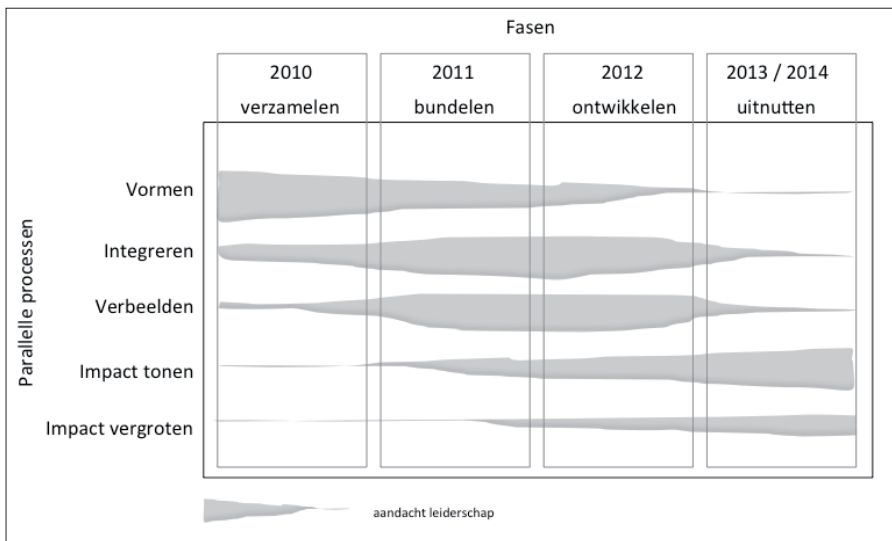
Parallele processen

In het afgelopen jaar voltrokken zich veel dingen tegelijkertijd. Het gaat daarbij om de processen in tabel 1.

In fase 1 lag de nadruk op de processen: ‘vormen’ en ‘integreeren’. Er werd voorzichtig een begin gemaakt met ‘verbeelden’. In fase 2 ligt de nadruk op ‘vormen’,

Tabel 1. Parallele processen in 2011

<i>Vormen:</i>	Het in ‘technische’, organisatorische zin bijeenbrengen van organisatieonderdelen.
<i>Integreeren:</i>	Het ineenvlechten van organisatieonderdelen, taken, werkwijzen en ‘beleidspraktijken’.
<i>Verbeelden:</i>	Het zichtbaar maken van gewenste ontwikkeling van de organisatie in gedrag en effect, zodanig dat er beweging in de gewenste richting ontstaat, terwijl de exacte uitwerking zich gaandeweg manifesteert.
<i>Impact tonen:</i>	In de praktijk aantonen dat de organisatieontwikkeling vruchten afwerpt in de vorm van maatschappelijk effect en kansen biedt voor verdere ontwikkeling.
<i>Impact vergroten:</i>	In de praktijk voortdurend aantonen dat het nieuwe ministerie effectiever en efficiënter is dan de twee afzonderlijke ministeries ooit hadden kunnen zijn.



Figuur 2. Aandacht leiderschap in parallelle processen

‘integreren’ en ‘verbeelden’ en wordt een begin gemaakt met het tonen van impact. Fase 3 is een cruciale fase omdat daarin alle vijfde vraagstukken om aandacht zullen vragen. Hier wordt zowel gevormd, geïntegreerd, verbeeld, impact getoond en impact vergroot.

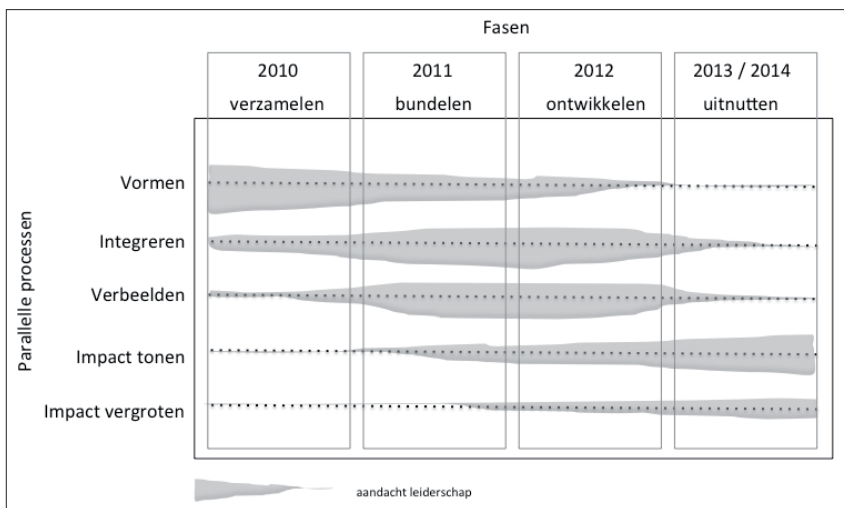
In fase 4 zal de nadruk liggen op ‘impact tonen’ en ‘impact vergroten’.

Departementen zijn inhoudsgedreven organisaties: gericht op het bedienen van de bewindslieden en op de maatschappelijke opgave. De organisatie is inhoudsgeoriënteerd en aandacht voor onderwerpen die ‘afleiden’ van de inhoud is beperkt.

Actuele inzichten op het terrein van organisatieverandering en -ontwikkeling laten nu juist zien dat aandacht voor de aspecten ‘onder de oppervlakte’ voorwaardelijk is voor het welslagen van een ingezette verandering.

Meerdimensionaal sturing geven aan parallele processen

Dit leidt tot een kleine, maar niet onbelangrijke aanvulling op en complicatie van de hiervoor geschetste aanpak. De aangebrachte stippellijnen markeren het onderscheid tussen aandacht voor het direct zichtbare (boven de oppervlakte) en het niet direct zichtbare (onder de oppervlakte). (figuur 3)



Figuur 3. Leiderschap in parallele processen onderscheiden naar aandacht voor het zichtbare (boven) en het niet direct zichtbare (onder stippellijnen)

Het leiderschap in deze parallelle processen vraagt een brede *scope*. Het komt erop aan om de processen te verbinden aan alle fasen én om te 'spelen' met de aandachtsverdeling per fase. Daarbij ligt bovendien het risico op de loer dat ervaringen uit het verleden eenvoudigweg worden doorvertaald naar de toekomst vanuit de gedachte dat wat in het verleden werkte ook in de toekomst wel zal werken.

Daarmee worden patronen uit het verleden in de nieuwe organisatie gekopieerd. Deze handelswijze staat vernieuwing in de weg. Otto Scharmer (2010) leert ons dat een leider vier obstakels op het pad van organisatieleren en -veranderen moet overwinnen door:

- *te herkennen wat hij ziet*
Hij is zich bewust van de situatie waarin hij zich bevindt, hij (h)erkent signalen, hij wil en kan lastige onderwerpen onder ogen zien, hij is eerlijk, hij bespreekt *undiscussables*, en is realistisch. Hij 'ziet' op meerdere dimensies: inhoud/proces en proces/beleving. Het gaat, met andere woorden, over het 'zien' van wat zich boven en onder de oppervlakte afspeelt.
- *te zeggen wat hij denkt*
Hij werkt vanuit vertrouwen en schept veiligheid waarbinnen dat ook voor anderen mogelijk wordt, hij staat voor zijn zaak, reageert alert, is assertief, betrokken en geloofwaardig. Hij toont durf.
- *te doen wat hij zegt*
Hij vertoont voorbeeldgedrag. Hij komt afspraken na en is daarop aanspreekbaar. Hij staat open voor feedback. Hij zet door, heeft een lange adem en is zichtbaar.
- *te zien wat hij doet*
Hij checkt het effect van zijn handelen, hij analyseert. Ook hier gaat het om 'zien' op diverse niveaus: inhoud, proces en gevoel, boven en onder de oppervlakte.

.... En hoe gaat dat dan in de praktijk?

De samenvoeging van twee ministeries, zoals die met het aantreden van het kabinet Rutte I tot stand is gekomen, verschilt van een 'gewone' fusie in het bedrijfsleven en vraagt om andere accenten in de sturing.

- De samenvoeging voltrekt zich plotseling, als gevolg van een gewijzigde politieke werkelijkheid en heeft een grote inhoudelijke impact. Daarbij hebben de betrokken organisaties weinig voorbereidingstijd en mag continuïteit in het primaire proces niet in gevaar komen.
- De samenvoeging is politiek bepaald. Dat betekent dat de verandering niet noodzakelijkerwijs voortkomt uit de wens of de wil van de ambtelijke leiders en/ of de medewerkers van de betrokken organisaties, maar is opgelegd.
- Het is meer dan een 'gewone' fusie, omdat naast de samenvoeging ook over vijf jaar een taakstelling van 328 miljoen euro moet worden gerealiseerd.
- Het politieke bedrijf dient ongestoord door te functioneren terwijl de veranderingen worden doorgevoerd.
- De leiders van de organisatie functioneren op het raakvlak van politiek en ambtelijke organisatie en hebben een lastige opgave: ondersteunen van de bewindspersonen in het realiseren van hun inhoudelijke agenda en het tegelijkertijd doorvoeren van ingrijpende organisatorische wijzigingen.
- Als gevolg daarvan is de rol en de handelingsvrijheid van de leiders van de organisatie politiek ingeperkt. Een gemiddelde CEO heeft meer bewegingsvrijheid.
- De veranderingen voltrekken zich in een 'glazen huis', onder voortdurend toezicht oog van politiek, media en burgers.

Het vormen van het ministerie van IenM ging gepaard met het volledig ontmantelen

van VROM. Dit was voor veel medewerkers een bittere pil. Voor het gehele ambtelijke apparaat zijn de gevolgen ingrijpend. Het is mede daarom opvallend dat de overgang zonder grote problemen of haperingen is verlopen. Management en medewerkers van het ministerie werkten, ondanks alle onzekerheden, professioneel en loyaal mee aan de veranderingen. De politieke leiding is vanaf het eerste moment adequaat bediend.

Het meerdimensionaal sturing geven aan parallele processen is een lastige opgave. De aandacht gaat voornamelijk uit naar de zichtbare, harde aspecten van de organisatieverandering. De onzichtbare, randvoorwaardelijke aspecten hebben weinig of geen aandacht. Het samenvoegingproces van lenM loopt hierdoor het risico aan effect in te moeten boeten omdat er geen of onvoldoende aandacht is voor de verbinding tussen de harde en de zachte kant van de verandering.

Een organisatie zal pas echt excelleren als er een relatie bestaat tussen de zichtbare organisatievorm en de drijfveren en overtuigingen van haar medewerkers.

Bovendien moet er ruimte en aandacht zijn voor vernieuwing. Daar waar er in de beginfasen van de samenvoeging nog niet veel ruimte bestond om hier aandacht aan te besteden is nu een bewustwordingsproces bij het topmanagement op gang gekomen waardoor er meer ruimte voor deze onderwerpen ontstaat.

Daardoor is nu een voorzichtige verschuiving waarneembaar die ertoe leidt dat zowel het minder tastbare deel van de veranderingen in de aanpak, als de wijze waarop het leiderschap binnen lenM gestalte krijgt, aandacht krijgt.

Het is 2015...

Al het bovenstaande is gericht op het realiseren van een ministerie van Infrastructuur en Milieu:

- dat in de keten beleidsvorming, uitvoering en inspectie op het brede terrein van ruimtelijke ordening, infrastructuur, mobiliteit, luchtvaart, maritieme zaken, water en milieukwaliteit optimaal dienstbaar is aan de samenleving;
- dat in 2015 wordt gezien als het voorbeeld van kracht en succesvolle



- vernieuwing in de rijksdienst, zodanig dat:
- de kwaliteiten en de sterkten van de samenstellende delen en de medewerkers in de nieuwe setting worden erkend, benut en verbonden;
 - de medewerkers van IenM op een uitdagende en inspirerende wijze worden aangesproken op de eigen verantwoordelijkheid en toegevoegde waarde;
 - blijvend de gewenste prestaties conform professionele standaarden worden geleverd op het terrein van beleid, uitvoering en inspectie.

Het succes van de organisatieveranderingen zal uiteindelijk worden beoordeeld door politiek en samenleving en alle interne inspanningen en aandacht van management en medewerkers zijn randvoorwaardelijk voor het behalen van dat maatschappelijk effect. ■

Literatuur

Scharmer, O. (2010) *Theorie U: leiding vanuit de toekomst die zich aandient.*

Zeist: Christofoor.

organisatiekenmerken op de ‘schaal van tastbaarheid’



Han Nichtig is voorzitter van het integratieteam ‘vorming ministerie Infrastructuur en Milieu’.

Jaap Verhoeven is lid van het integratieteam ‘vorming ministerie Infrastructuur en Milieu’.

■ Jacqueline van Onzenoort

Sturing op parallelle processen

Leerzame Learning Lane 2011

Festivals zijn *hot*, zo ook de Learning Lane! Alweer voor het zevende jaar vormt het dé aftrap voor het leerseizoen voor HRD-professionals en een ontmoetingsplaats voor ruim vijfhonderd klanten en partners. Bij de opening wordt de Learning Lane met carnaval vergeleken; drie dagen ondergedompeld worden in een *flow* met een groot divers leeraanbod. Naast de organisatie door NVO2, de Baak en Landgoed de Horst zijn er partners die elk een eigen thema geadopteerd hebben waarvan de workshops afgeleid zijn, uiteenlopend van het brein, vertrouwen, het Nieuwe Werken en motivatie. Ze beloven mij 'leren van elkaar', 'experimenteren' en 'samen innoveren' om beter te worden in ons vak.

Als trouwe bezoeker verheug ik me op de aantrekkelijke sfeer, ontspannen ontmoetingen en het associatievermogen dat hier wordt aangewakkerd. Ik neem me voor *open minded* te zijn en tegelijkertijd kritisch te blijven. Hoe zou het dit jaar gesteld zijn met de vertaling naar arbeidsorganisaties? Begrijpen onze opdrachtgevers ons voldoende waar ratio en het 'blauwe' denken vaak zo dominant is? Zijn we voldoende in staat onze toegevoegde waarde te tonen en de brug te slaan tussen onze bezieling en de zakelijkheid van onze klanten? Een goede aansluiting op de context, de gedachtewereld en 'wakkerligpunten' van onze opdrachtgevers en



managers is immers wezenlijk voor het succes van HRD. Ik ben benieuwd!

De Late Lane Academy wordt opgedragen aan het thema 'Connecting Diversity' met een divers sprekersgezelschap. Het staat bol van het jonge academische en muzikale talent, waaronder Ferdinand (twintig jaar) van het Prinses Christina Concours die al zestien jaar mandoline speelt! Joep Dohmen, naast Brabander ook filosoof, is de nestor van de avond. Hij gelooft dat wat mensen doen een diep biografische wortel heeft. Hij neemt ons mee in een boeiend pleidooi voor een diepgaand en hartstochtelijk leven. Leven als een kunstwerk. Het belangrijkste volgens Dohmen is, dat je op het spoor moet komen van een eigen houding in het leven; een eigen levensstijl moet ontwikkelen.

Vervolgens neemt Manon Ruijters, adviseur bij Twijnstra Gudde en lector bij de STOAS

Hogeschool, ons mee in de ecologie van het leren. Ze pleit voor het voorkomen van uitputting en het zoeken naar de natuurlijke balans en liefde voor leren, waarbij ze ecologie als metafoor gebruikt. Interessant is het verschil dat ze aanbrengt tussen leren en ontwikkelen: waar leren meer gaat over de korte termijn en toevoegen, gaat ontwikkelen over de lange termijn en terugvinden. Leren gaat over beheersen en komt van buitenaf. Ontwikkelen gaat over loslaten en komt van binnenuit. Brengt leren zaken met elkaar in verbinding, bij ontwikkelen staat distantie centraal.

Eefje Teeuwisse, consultant bij Kessels & Smit en lid van de Einsteingeneratie, spreekt na Manon. Ze is kritisch op het generatieperspectief. De kracht van het individu kan verloren gaan als je uitgaat van doelgroepen. Om jonge talenten in organisaties beter te benutten, is het volgens haar essentieel dat organisaties gelijkwaardige en aantrekkelijke samenwerkingsrelaties met ervaren collega's faciliteren. Zo sluit je aan bij het talent en de ambitie van medewerkers, hetgeen ontwikkeling en innovatie ten goede komt. Ze benadrukt slimme combinaties in samenwerking tussen verschillende generaties en het belang van experimenteren voor ontwikkeling en innovatie.

De Late Lane Academy wordt afgesloten door René Bouwen met een lezing over sociale interdependentie. HR moet niet langer de instrumentele waterdrager zijn voor degenen die de strategie in organisaties bepalen. Hij pleit voor co-creatie en co-constructie met participatie tussen bedrijven, overheden en civiele groepen.

De volgende dag begint met stralend weer. De opening vindt plaats in de tent met het ritueel 'open je hersenpan'. De bezoekers worden in vier groepen verdeeld op basis van stemgeluid en zingen binnen de kortste keren een medley met elkaar. Het deuntje 'lekker in beweging' blijft natrillen.



Het is lastig kiezen uit meer dan veertig workshops. Ik start met 'Aandacht voor vertrouwen in organisaties' van Carlos Estarippa. Het is een uitdaging om in vijf kwartier zo'n breed onderwerp te verkennen. Dat lukt hem aardig. Hij bevestigt dat het zachte begrip keihard is als fundament voor samenwerking en resultaat. Persoonlijk contact is voorwaarde voor het opbouwen van vertrouwen en mensen zijn genetisch ingesteld op vertrouwen. Als ik vertrouwd word, kan ik immers beter mijn talenten inzetten. Het geheim is zelf vertrouwenwekkend te zijn.

Tijdens de lunch hoor ik veel enthousiaste reacties: "inspirerend", "aantrekkelijke opzet" en "inhoudelijk goede workshops". Naast het workshopprogramma komen de buitenactiviteiten goed uit de verf: natuur als inspiratie in het bos, *open mind* door stoelmassages, het filmhuis, *speed coaching* en de oproep om het metalen kunstwerk af te maken, waar in 2007 de eerste inspirerende woorden in gelast zijn. De stands van onder andere Goodies, Kinderzwerfboek, Kloosterhof en de Geluksboetiek worden bemand door bezielde initiatiefnemers. De massagestoelen zijn helaas volgeboekt.

Mijn tweede workshop is 'Van Zien naar Zijn' van Anook Cleonne Visser, beeldend kunstenaar van het bedrijf Vonk. Anook wil het

bedrijfsleven graag wat meer verbeeldingskracht bijbrengen. De wereld wordt mooier als er meer verbeeldingskracht is. Omlijst met beeldende verhalen uit haar praktijk laat zij ons plaatjes kiezen en plakken op onszelf. "We hebben vaak de neiging tot 'plaatje – praatje', terwijl beelden ons veel meer te vertellen hebben," aldus Anook. "We zijn een beeldende samenleving, onze eerste reactie is beeld en dat is emotioneel."

Ten slotte kom ik uit bij de workshop 'Effectief motiveren: van Arie tot Zaira', over interculturele communicatie en perceptie. Als je eenmaal een beeld hebt van iets of iemand, is het lastig om het niet meer te zien. Hoe divers of multicultureel zijn we als beroepsgroep HRD eigenlijk? Wat betekent dat voor de manier waarop we leeraanbod kiezen? Zijn we voldoende in staat om buiten ons eigen referentiekader te kijken? Voor mij vormde deze workshop een mooie afsluiting en verbinding met het thema 'Connecting Diversity'.

Ik kijk terug op een inspirerende en leerzame Learning Lane. Er mag wat mij betreft naast verdieping van het vak, meer aandacht zijn voor verbinding met toepassing en effect in de praktijk. Daarbij zou het aardig zijn als ieder van ons een manager als introduc e zou meenemen, zodat we samen in gesprek gaan over leren en werken. ■



Jacqueline van Onzenoort is werkzaam als teamcoach, coach en was gedurende een aantal jaren redacteur van het NVO2 tijdschrift Leren in Organisaties.
www.onzenoorthrm.nl en www.organisults.nl

■ Danielle Mulder

Een ontmoeting tussen vraag en aanbod

Strategisch leren en ontwikkelen in organisaties

Samen met Performa organiseerden VETRON en NVO2 op donderdag 13 oktober 2011 de masterclass 'Strategisch leren en ontwikkelen in organisaties'. Centraal staan twee casussen en per casus presenteren vier partijen hun ideale oplossing.

De eerste casus is van het ministerie van Infrastructuur & Milieu en wordt toegelicht door Saskia van Hasselt. Uit een fusie is vorig jaar het ministerie van Infrastructuur en Milieu ontstaan. De vraag van het ministerie is hoe leren en ontwikkelen kan bijdragen aan de identiteitsontwikkeling. De eerste presentatie is van de NVO2-werkgroep 'Hogere Opgeleide Professionals'. Lucette Voorneveld gaat in op het spanningsveld waarbinnen het ministerie opereert. In de presentatie van Leeuwendaal door Reinier van der Monde staat co-creatie en eigen verantwoordelijkheid centraal. De derde bijdrage is van Marjan Engelen en Angelique Blekkink van de NVO2-werkgroep 'Interne Communicatie in het kwadraat'. Zij presenteren een vier stappen aanpak 'Van buiten naar binnen'. Identiteit kan volgens hen

niet losstaan van imago. Het laatste advies komt van Gooiconsult'ers Petra Kramer en Dennis de Fidder. De kernboodschap van deze presentatie is dat er geen gegarandeerd succesrecept voor verandering bestaat en dat naast verbinden vooral vertrouwen noodzakelijk is. Na deze snelkookpan met adviezen is het de beurt aan de vakjury om te reageren. Nina Lazeron, Lucas van Wees, Paul Jansen en Suzanne Verdonshot geven vanuit hun eigen perspectief een reactie op de oplossingen en een roos aan hun favoriet. Saskia van Hasselt bedankt alle partijen voor hun bijdrage en Gooiconsult met gaat met de meeste rozen de pauze in.

Van het congres wordt live verslag gedaan door leden van de NVO2-werkgroep sociale media. Zij maken tijdens de masterclass een live-blog, met bijdragen vanuit de zaal en daarbuiten. Na de pauze vertelt Eelco van Norren wat er tot nu toe is binnenkomen aan reacties via blog en twitter (de blog is nog steeds beschikbaar via www.vetron.nl en www.nvo2.nl). De casus na de pauze is van Stegeman. Stegeman wil graag weten wat men kan doen om

oudere medewerkers tijdig te ontwikkelen zodat ze langer door kunnen werken? Het eerste advies komt van Anouk Jansen op de Haar en Marcel Schevers van SBK Advies. In deze presentatie staat *performance learning* centraal: vanuit werkplek, mens en organisatie slimmer leren. Daarna presenteert Schouten en Nelissen's Johannes de Geus de fitscan. Zijn advies: maak van inzetbaarheid een KPI, betrek de *stakeholders*, onderzoek en vertaal en gebruik eenvoudige, laagdrempelige ontwikkelingsinstrumenten. De derde bijdrage is van Remo Niehot en Ron Wolsleger van Vergouwen Overduin. Zij houden een pleidooi voor het slimmer inrichten van werkprocessen

door oudere werknemers zelf. In de laatste presentatie zet Frodo de Valk van SBI behoefte van de werknemers zelf centraal en stelt voor te onderzoeken waar zij energie uit halen. Wederom geeft de vakjury feedback en nu is het Schouten en Nelissen die met twee rozen naar huis gaat. Als reactie op de presentaties roept Annemarie Kuks van Stegeman op ook na te denken over oplossingen buiten het eigen bedrijf. Dagvoorzitter Rick de Rijk constateert dat het bijeenbrengen van vraag en aanbod leidt tot een zinvolle kennisuitwisseling, die niet na het congres voortgezet kan worden. De presentaties zijn beschikbaar via www.nvo2.nl en www.vetron.nl. ■



wereld
Coach

Wereldcoach:
een gecoachte hier
=
een gecoachte daar

Ben jij een Wereldcoach?

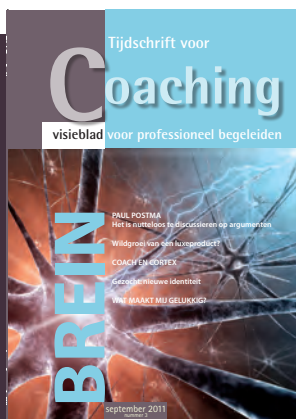
Stichting Wereldcoach is een community van coaches en trainers met hart voor mensen in ontwikkelingslanden. Gedreven professionals die het fantastisch vinden om mensen te zien groeien. Zij brengen verdieping in hun trainings- en coachtrajecten door te vertellen over de moed van Indiase vrouwen. Zij steken hun klanten en opdrachtgevers aan met hun betrokkenheid. En ze doneren een bedrag voor elke hier gegeven coaching of training voor het trainen van een vrouw in India.

Wil jij ook deel uit maken van een netwerk van enthousiaste trainers en coaches? Schrijf je dan in als Wereldcoach op www.Wereldcoach.com en draag actief bij aan de ontwikkeling van vrouwen in India.

Meer weten? Bel of mail Jeroen Koopen:
06-22521187 of wereldcoach@gmail.com



Foto's: Paul Woorthish / Highzone fotografie



Vraag een
gratis proefnummer
aan van
Tijdschrift voor Coaching
www.tvc.nl



**Investeren in de ontwikkeling
van de cliënt en jezelf?**

Neem dit voorjaar deel aan de:
3-daagse workshop
Versterken van identiteit
coachen vanuit narratief perspectief

6-daagse training
**De kracht van de
begeleidersrelatie**
bevrijdende interventies
bij weerstand en onmacht

Kijk voor meer informatie en data op
www.significa.nl

LEERGANG LOOPBAANONTWIKKELING

BASISLEERGANG

VAN PROFESSIONAL NAAR VAKBEKWAAM LOOPBAANPROFESSIONAL

Compacte en complete basistraining voor professionals die loopbaanadvies aan hun expertise toe willen voegen.
Start maart 2012

VERVOLGLEERGANG

VAN VAKBEKWAAM NAAR EXCELLERENDE LOOPBAANPROFESSIONAL

Intensieve en praktijkgerichte vervolstraining voor vakbekwame loopbaanprofessionals die zich op hun vakgebied willen onderscheiden.
Start maart 2012

Voor meer informatie, aanmelding en enthousiaste reacties van oud deelnemers, ga naar:

leergangloopbaanontwikkeling.nl

Dag van de Coach

31 mei 2012

www.dagvandecoach.nl



De cobra en het meisje

Ik neem mezelf volstrekt serieus. In de zaal bij Manfred van Doorn zit ik met al mijn collega's inspiratie op te doen. Inspiratie uit filmfragmenten van Erin Brockovich tot Mandela. Het thema is leiderschap. En hoewel het prachtige fragmenten zijn, niets pakt me echt.

In de organisatie waar ik werk komen teamleidersfuncties vrij. Kort voor deze dag heeft mijn leidinggevende gevraagd of het voor mij geen tijd wordt om ervoor te staan, het leiderschap. Ik heb verbaasd gereageerd, gelachen en het laten gaan. Ik houd van mijn vak. Ik ben met veel plezier adviseur en trainer en juist bezig me verder inhoudelijk te professionaliseren. Onderweg om mijn eigen niche te vinden. Geen haar op mijn hoofd die eraan denkt iets anders te gaan doen. Bovendien, ik faciliteer en coach liever dan dat ik zelf in beeld sta.

En dan zie ik haar op het witte doek verschijnen, de priesteres in spe. Om toegelaten te worden tot de orde zal zij een zware beproeving moeten doorstaan. Alleen in de bergen is het haar taak een cobra te bezweren.

Ze zit op haar knieën. Recht tegenover de cobra. De cobra beweegt zijn lijf, zijn kop komt dichterbij, tong naar buiten, hij gaat weer terug, steeds opnieuw. Het lijkt wel of het meisje met hem danst. Met haar lijf, haar vingers, haar aanwezigheid en aandacht. Met gevaar voor eigen leven. Ze doet het. Ze doorstaat de beproeving, haar initiatierite is volbracht. Nu kan ze toetreden tot de orde. Het ontroert me.

Het fragment is nog niet af of een van de collega's roept: "Dat is geen leiderschap!"

Als vanzelf veer ik ik op, ik spring omhoog en roep uit: "En of dat leiderschap is! Die ingetogen kracht, dat is waar het hier om gaat."

In dat ene moment beslis ik me te melden voor het teamleiderschap. Want, vanaf nu neem ik mezelf volstrekt serieus.

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



**NVO2,
Hét netwerk voor
HRD professionals**

De Horst 7

| Postbus 88

| 3970 AB Driebergen

| www.nvo2.nl



Leiderschap? Op weg helpen en volgen!

Learning Lane 2011

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

Harnas, Hart en Leiderschap

In onze vroege jeugd ontwikkelden we overlevingsmechanismen om overleefd te blijven in onveilige situaties. Wilhelm Reich beschreef in de vorige eeuw een typologie van karakterstructuren. Allen hebben een kenmerkende, 'theatrale' eigenschap die herkenbaar is in lastige (werk)situaties: de Afwezige trekt zich terug, de Onverzadigbare zuigt en zeurt, de Opofferende helpt en draagt, de Afstandelijke pantsert en de Wantrouwige overziet en controleert.

Van deze structuren is de Afstandelijke de archetypische leider: houdt van aanpakken en

ondernemen, neemt het stuur in handen, niet bang om keuzes te maken en te confronteren. Stapt vanzelfsprekend op het podium. Zijn representatieve en sterke uitstraling spreekt anderen aan... en dat is de bedoeling! 'Zie mij staan, zie mijn prestaties!'

Wat deze leider te doen heeft, is zijn outgoing kwaliteiten verbinden met zijn hart: openstaan voor emoties en beleving. Dan wordt hij win-win: ratio combineren met empathie, daadkracht combineren met passie.

Een leider met het hart erbij...!

Verder lezen en reageren:

www.nvo2.nl, HRD-Community

Weblog Johan van der Kooij, TransLucent

Trainingen voor grote groepen; werkt dat?

Als trainer sta ik vaak voor grote groepen. Ik geef ze trainingen op allerlei gebieden van communicatie. Feedback geven bijvoorbeeld, presenteren of leidinggeven. Vaak wordt mij vooraf aan een dergelijke training gevraagd: "Is dat nou wel effectief, trainen met zo'n grote groep?"

Mijn antwoord is dan: "Fruit is altijd goed."

Ofwel: een training die je medewerkers basiscommunicatievaardigheden leert, heeft altijd zin. Als medewerkers leren hoe ze elkaar kunnen aanspreken worden problemen eerder onderkend en dus ook verholpen. Een grote groep leent zich prima om nieuwe communicatievaardigheden aan te leren. Er kan meteen geoefend worden met de vaardigheid, waardoor het gevoel 'ik kan het' groter wordt. Dat is belangrijk, want het idee iets te kunnen, is een belangrijke factor die bepaalt of een medewerker na afloop van de training ook daadwerkelijk ander gedrag gaat vertonen. Ook leert een hele groep in één keer hetzelfde. Hierdoor creëer je binnen de/je organisatie een grote draagkracht om het geleerde ook toe te passen en elkaar aan te spreken. Hoe doe je dit? Wat kun je wél, en wat kun je ook níet met grote groepen realiseren, bereiken, trainen?

Lees verder op:

www.nvo2.nl, HRD-Community, TvOO
Reinoud van Rooij, Reinoud van Rooij Trainingen, eigenaar/trainer

Wil je zelf ervaren wat je kunt bereiken met grote groepen? Kom naar Werkvormen 'Als vanzelf', 3 februari 2012 NVO2, met onder anderen Reinoud van Rooij en Karin de Galan

Kun je leiderschap aanleren of zit het in je?

Hiervoor moet je eerst definiëren wat goed leiderschap is.

Goed leiderschap is voorbeeldgedrag: Walk what you talk. Onlangs bij een workshop zei een consultant: "Wil je veranderen binnen het bedrijf, wees er dan bij met je gedachten. Laat je niet afleiden door bijvoorbeeld je mobiele telefoon." Tegelijkertijd wordt één van de projecteamleden gebeld. Hij neemt op en loopt de zaal uit...

Goed leiderschap is persoonlijk aanspreken. Als verantwoordelijke voor SHE* constateerde ik een gevaarlijke actie en ging in gesprek met ooggetuigen. Zij zeiden: "We hadden zelf kunnen ingrijpen." Dat stimuleerde tot gedragsverandering.

Goed leiderschap is aansluiten bij toekomstige generaties. Als je bijvoorbeeld als directieteam periodiek met managementtrainees aan tafel gaat zitten, leer je beslissingen en afwegingen bekijken door de 'bril' van trainees. Een 'win-win'-situatie, jong leert van oud en andersom. Goed leiderschap is dus voorbeeldgedrag, zichtbaar en toegankelijk zijn, naar de toekomst durven kijken. Rest mij de vraag: Is goed leiderschap aan te leren, of zit het in je?

Op de lagere school is vaak te zien welke rol een kind later krijgt: specialist, generalist, leider of volger. Ik noem het de 'kleur' van het kind, 'wat in je zit'. Tijdens de schoolloopbaan leert een kind steeds meer 'wat hoort'. Als het kind later een leiderschapsrol vervult, heeft het dan een kunstje geleerd of beheerst het de kunst van goed leiderschap? Kun je leiderschap aanleren? Of zit het in je?

Reageren? Graag!

Via het forum op www.nvo2.nl, HRD-Community
Annemarie Kuks, HRM/SHE* directeur bij Stegeman, onderdeel van de Campofrio Food Group, Lid Raad van Toezicht Hanzehogeschool Groningen, Bestuurslid NVO2.

*Safety, Health and Environment

■ Karin Derksen

Werk je aan ontwikkeling in organisaties? Dan is de Academy of Management een must!

Hoe lerend en vernieuwend zijn wij als HR-professionals? Hoe ver kijken wij over de grenzen van ons vak? Ik ben ervan geschrokken dat ik dit jaar pas voor het eerst op de jaarlijkse conferentie van de Academy of Management (AOM) was. Hoe kunnen wij pretenderen van ontwikkelen in organisaties op de hoogte te zijn en aan deze conferentie geen aandacht besteden? Daar breng ik graag verandering in.

De vijfdaagse AOM-conferentie lijkt op de, in ons vak meer bekende, ASTD. Het wordt ook jaarlijks georganiseerd in de VS, voor circa tienduizend deelnemers. Dit jaar was het in San Antonio in Texas en in 2012 is het in Boston. Het programmaboek heeft de omvang van een telefoongids. Gelukkig is het ook per divisie (25 stuks) geordend. Veel divisies zijn interessant voor ons vakgebied, bijvoorbeeld: *human resources, international management, management consulting, management education and development, organization development and change*, et cetera. Het thema is dit jaar 'West meets East'. De dagen zijn als volgt verdeeld: twee dagen zijn er allerlei *professional-developmentworkshops*. Eén dag staat helemaal in het teken van het conferentiethema. Twee dagen zijn er heel veel wetenschappelijke paperpresentaties en tussendoor zijn er *keynote speakers*, lunches, prijsuitreikingen, et cetera.

U begrijpt, ik kan u geen volledig overzicht geven. Hopelijk geeft enig inzicht in de

diversiteit van onderwerpen een beeld van de variëteit en de toegevoegde waarde van de AOM conferentie voor ons vak. Wat te denken van een workshop over het inzetten van *virtual reality* om het gedrag van medewerkers beter te leren begrijpen en te benutten als leeromgeving? Of paperpresentaties over het omgaan met organisatiedilemma's, waarin vijf heldere strategieën daarvoor worden geschetst. Presentaties en discussies over leiderschap en leiderschapsontwikkeling. Een sessie over procesverbetering, organisatieleren en innovatie. Een workshop hoe je *online communities* bouwt en zo *high performing teams* creëert. Ik denk me redelijk te verdiepen in mijn vak en toch krijg ik vijf dagen op rij elke dag weer nieuwe inzichten, kennis en ideeën aangereikt. Het ontmoeten van zoveel inspirerende mensen, die graag hun kennis met je willen delen, maakt het congres ook erg de moeite waard. Ik verdiep me op dit moment in '*shared leadership*' en kom opeens 'goeroe' Craig Pearce tegen. Ondertussen hebben we een mailuitwisseling die alweer nieuwe informatie heeft opgeleverd. Geheel tegen mijn verwachtingen in heb ik nu alweer plannen om voor volgend jaar een voorstel voor een *professional-developmentworkshop* in te dienen samen met Bjørn Ekelund, een Noor, en Léon de Caluwé. Plannen indienen kan begin 2012. Kortom: ik kijk alweer uit naar volgend jaar, hopelijk u ook! ■

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

www.kade-leren.nl en www.karinderksen.nl

■ Nieuwsrubriek samengesteld door: Guido van de Wiel

Dutch Training Professionals: schateiland voor trainers en opleiders

Op zoek naar inspirerende werkvormen? Hele speelfilms nodig of juist korte filmpjes om in je veranderingstraject te gebruiken? Lees wat naar de favoriete spellen, favoriete boeken en favoriete locaties zijn van andere trainers.

Lekker grasduinen op www.dutchtrainingprofessionals.nl. Dit is een heerlijk schateiland voor trainers en opleiders!

Coachingland

Er wordt wel eens gezegd dat de ene helft van Nederland de andere helft coacht. Vanaf nu is er een heel land vol met coaches: check de site Coachingland.nl. Coachingland is een nieuwe onafhankelijke zoek- en vergelijkingssite op het gebied van coaching. Naast coaches vindt u hier ook counsellors, therapeuten, trainers, adviseurs

en aanverwante professionele rollen. Coachingland is live sinds één juni 2011. TvOO-lezers krijgen nu tien extra gratis *clicks*. Dat betekent dat TvOO-lezers in totaal drie gratis *leads* en 25 gratis *clicks* krijgen als je nu een profiel aanmaakt op de site. Gebruik de code TvOO. Actie geldig tot het eind van het jaar.



Gesubsidieerd aan sociale innovatie doen

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft vanaf drie oktober 2011 de regeling 'Sociale innovatie, vitale bedrijven' uitgevaardigd. Bedrijven en instellingen die werkprocessen anders willen gaan inrichten of aan duurzame inzetbaarheid willen werken, kunnen in aanmerking komen voor een fikse subsidie. De regeling in het kort:

- Het project richt zich op één van de volgende thema's:
 - Procesverbetering*: binnen de arbeidsorganisatie verbeteren, herschikken en innoveren van bedrijfsprocessen, denk aan slimmer en productiever werken in het primaire proces:
 - Duurzame inzetbaarheid* door bijvoorbeeld het stimuleren van arbeidsmobiliteit van werknemers, arbeidstijdenmanagement,

het bevorderen van gezond en veilig werken, of het bevorderen van zelfredzaamheid op de werkvloer.

- Voor het project wordt een externe adviseur ingehuurd. Deze adviseur stelt een diagnose of advies op en/of test of implementeert een plan van aanpak.
- De eigen instelling financiert zelf 25% van de projectkosten.
- Het project duurt maximaal negen maanden.
- De subsidie bedraagt standaard € 18.000. Er wordt geen subsidie verstrekt wanneer de kosten van de adviseur lager zijn dan € 13.000,-. Subsidie kan worden aangevraagd van drie oktober 2011 tot en met 31 december 2012.

TED-talk over leiderschap

Zoek op **ted.com** de naam 'Itay Talgam' op en geniet 23 minuten en 24 seconden van de TED-talk *Lead like the great conductors*. Mooi en illustratief om te zien wat leiders kunnen leren van dirigenten. Wie neemt het stokje over? De dirigent van een orkest staat voor de ultieme

uitdaging op het gebied van leiderschap: om perfecte harmonie te creëren zonder zelf ook maar een woord te zeggen. Itay Talgam distilleert uit zijn leven als dirigent een aantal cruciale lessen voor elke leider.

Bijeenkomsten België

VOV Lerend Netwerk is de zustervereniging van NVO2 in België. Met grote regelmaat houden zij bijeenkomsten, ook voor niet-VOV-leden.

Zo is er op acht december een middagbijeenkomst met de naam: 'Competentie-

en talentbeleid: Wat doet u ermee?'

En op 26 januari organiseert VOV een sessie met het thema 'Zelfsturing'.

Check de website **www.vov.be**.

Leiders gezocht, nu online terug te kijken

Schrijver en journalist Jeroen Smit trok er vorig jaar op uit en vroeg vooraanstaande leiders/denkers als Jeroen van der Veer, Neelie Kroes, Henry Mintzberg en Anselm Grün welk leiderschap deze eeuw nodig heeft. De huidige financieel-economische crisis heeft één ding duidelijk gemaakt: het leiderschap van de

twintigste eeuw voldoet niet meer. Met in het achterhoofd de lessen over falende leiders bij Ahold en ABN/Amro vraagt Smit zich af: wat voor leiders zijn nu nodig, waar zitten ze en wat moeten ze kunnen?

Deze serie uit 2010 is nu online terug te kijken op www.ntr.nl/leidersgezocht.

Lean Six Sigma

De visies op management buitelen over elkaar heen. Tegenwoordig kennen we TQM, JIT, TPM, Lean, Kaizen, Six Sigma en 5S. Lean en Six Sigma gingen een huwelijk aan en werden gecombineerd tot Lean Six Sigma. In het westerse bedrijfsleven werd ondertussen

juist Total Quality Management als nieuwe bedrijfscultuur gepromoot... Op de website managementbase.nl zijn heel wat *white papers*, *webcasts* en nieuws over dit onderwerp, maar ook over BPM, fusies & overnames en *Risk Management & Compliance*, te vinden.





De Atomiumorganisatie

De Atomiumorganisatie. Wie piramides bouwt... krijgt mummies. Eric Koenen. Boom/Nelissen, 2011. ISBN 978 90 244 0066 9

'Wie piramides bouwt... krijgt mummies' is de ondertitel van dit boek. Die piramides bevinden zich overal om ons heen. Soms zichtbaar in gebouwen, organisatiemodellen of organisatieschema's, maar meestal als versteend paradigma in de hoofden van mensen. Koenen plaatst het beeld van het Brusselse Atomium naast dat van de piramides vanuit het vermoeden dat een Atomiumorganisatie een betere context is voor het benutten van talenten en kansen in de markt. Daarbij pleit hij er vooral voor het verleden te blijven benutten. Er zijn, zo stelt hij, organisatievernieuwers die ervoor pleiten om in je denken een *Control-Alt-Delete* uit te voeren op de complete architectuur van de huidige organisatie. Maar dan verdwijnt het kind met het badwater; want er zijn immers ook veel positieve krachten die een organisatie hebben gebracht tot waar zij nu is.

De piramide en het Atomium zijn metaforen voor een dualiteit, aldus Koenen. Zoals angst versus verlangen. De verbeelding van een

verlangen helpt om richting en energie te geven. Als de angsten groter zijn dan de verlangens, gaat er geen millimeter beweging ontstaan in een mens en zeker niet in een organisatie. Angst is een krachtige emotie. Een ander dilemma: chaos versus structuur. Innovatie wordt gestimuleerd door een goede balans tussen chaos en structuur. Bedrijven die succesvol zijn in innovatie, bieden enerzijds vrijheid en anderzijds discipline en heldere regels. In Atomiumtermen: veel vrijheid in de bollen, structuur en discipline in de verbindingen. Zo passeren vele dilemma's de revue, inclusief de dilemma's van de nieuwe generatie. In het hoofdstuk over leiderschap mooie voorbeelden over nieuw leiderschap, zoals het orkest zonder dirigent. Jezelf een vraag stellen en dan die vraag aan een ander stellen. Zo begint vernieuwing in organisaties, aldus Koenen. Waarom doe ik wat ik doe? Waarom doen we de dingen die we doen? Het zijn vragen bij de patronen die ontstaan in de sferen die we zelf hebben gecreëerd. Daarom moet je die vragen ook stellen in het systeem zelf. Veel leiders zijn op zoek naar die antwoorden, en te vaak zoeken ze die te ver weg.

Een prachtig en inspirerend boek voor iedereen die zich bezighoudt met verandering in organisaties met veel voorbeelden en prachtige metaforen. Mijn absolute favoriet is het verhaal over de 'schuimmeetkunde'; over het proces van schuim, de afzonderlijke bellen die tot schuim worden en voortdurend hergroeperen. Het boek roept soms meer vragen op dan het beantwoordt. En dat is ook precies de bedoeling van de auteur.

Jolanda Botke



om de kernbegrippen en uitgangspunten van de methodologie te ervaren. 'Beziëld veranderen' is een mooi, compact en goed leesbaar boekje van nog geen honderd pagina's.

Bärbel Müller - trainer, counsellor

Beziëld veranderen

Beziëld veranderen. Kernbegrippen en oefeningen van de methodologie van de essentie. Adriaan Bekman. Van Gorcum, 2011. ISBN 978 90 232 4761 6

Zoals Bekman in zijn boek schrijft, vinden veranderingen in eerste instantie plaats in het innerlijk van de betrokken mensen en dit vraagt om een andere manier van kijken naar vraagstukken.

Veranderingsprocessen worden vaak benaderd als een operationeel proces, waardoor de gewenste verandering veelal mislukt. Deze aanpak spreekt de innerlijke wereld van mensen niet aan. Door eerst de binnenwereld van mensen te raken, ontstaat een opening om de innerlijke en uiterlijke wereld in een nieuwe verhouding te brengen. Dit vraagt een verschuiving van verticaal naar horizontaal leiderschap.

Managers en medewerkers hebben verschillende verantwoordelijkheden. De manager stuurt, beoordeelt en begeleidt de medewerker. Dat zorgt voor een verhouding van boven naar beneden. Bekman beschrijft in 'Beziëld veranderen' een methode voor het omgaan met die kloof tussen de innerlijke en uiterlijke wereld van mensen en het aanpakken van lastige vraagstukken onder complexe en moeilijke omstandigheden.

Tevens geeft hij een zevental kernoefeningen



Dynamisch trainen

Dynamisch trainen. Communicatiemodellen voor trainer en acteur. Roland Verheugd, Rik Luijmes & Paul Devilee. Thema, 2010. ISBN 978 90 587 1424 4

De jarenlange ervaring van de auteurs als trainer, trainingsacteur en ontwikkelaars van diverse werkvormen is duidelijk zichtbaar in deze mooi vormgegeven waaier. De auteurs beperken zich niet alleen tot diverse veelgebruikte communicatietheorieën en -modellen, maar bieden de lezer bij elke theorie of model een praktijkoefening aan. De auteurs geven zelf al aan dat de gegeven oefeningen slechts ter illustratie zijn en dat de trainer of trainingsacteur zich vooral vrij mag voelen om er op een creatieve manier mee om te gaan.

Duik erin en geniet, is wat de auteurs voorstellen. Iets wat ik me geen twee keer laat zeggen. Door de opzet is deze waaier een *must have* voor iedereen die werkt als trainer of trainingsacteur! 'Dynamisch trainen' is geschikt voor de al wat ervaren trainer of trainingsacteur. De gebruikte theorieën en modellen zijn vrij summier beschreven en de nodige voorkennis over zowel de theorieën als de modellen is noodzakelijk. De auteurs zijn hier in het voorwoord heel duidelijk in. Dit is fijn; als potentieel gebruiker van deze waaier weet je direct of dit iets voor jou is of niet.

'Dynamisch trainen' is een praktische tool om een actieve en gevarieerde training te kunnen geven of begeleiden. De duidelijke inhoudsopgave, de opzet van de 'hoofdstukjes' die niet meer dan twee pagina's per theorie of model beslaat, waarbij links de theorie of model wordt behandeld en rechts de oefeningen, maken deze waaier gebruiksvriendelijk. Door deze opzet kun je de deelnemers aan de training een theorie of model echt laten ervaren. Echt communiceren leer je tenslotte in de praktijk en dat hebben de auteurs goed weten te verwoorden in deze waaier. Ik heb deze waaier nu enkele keren gebruikt. Soms de letterlijke oefening; soms met een eigen interpretatie gericht op een situatie die op dat moment meer van toepassing was op de praktijk van de deelnemers. Ik ben er erg enthousiast over! Wellicht is deze waaier inhoudelijk niet vernieuwend, als ervaren docent zijn de theorieën en modellen mij bekend. Dit zal ongetwijfeld ook zo zijn voor andere trainers of trainingsacteurs. Wat deze waaier echter aantrekkelijk maakt, is dat je als trainer of trainingsacteur in een oogopslag een passende werkvorm kunt selecteren en gebruiken tijdens een situatie. En, indien nodig, er een eigen invulling aan geeft, zodat deze meer aansluit bij de praktijk van de deelnemers. "Het gebruiksgemak is groot: de genoemde theorieën en modellen zijn beknopt, maar duidelijk beschreven, en de oefeningen zijn gericht op de praktijk. Ook wordt beschreven wie welke rol heeft binnen de te creëren situatie in de training en wie waar staat ten opzichte van alle deelnemers. Door middel van een plattegrondje van het bovenaanzicht van de groep is te zien hoe de situatie is opgesteld." Tot slot nogmaals: de waaier 'Dynamisch trainen' is een nuttige en makkelijk te gebruiken aanvulling op je wellicht al bestaande collectie werkvormen en spellen als trainer of trainingsacteur. Ik eindig zoals ik begon: een *must have*!

Saskia Zwartbol - docent basisonderwijs en studente Dramatische Vorming aan de Hogeschool Nijmegen



Kernkwaliteiten App

Naam: Core Quality

Releasedatum: 19 november 2010

Versie 1.0, Grootte: 0,8 MB

Compatibel met iPhone, iPod touch en iPad

Taal: Nederlands

Algemeen

Naast het 'Kernkwaliteitenspel' is er sinds vorig jaar een 'Kernkwaliteiten app'. Centraal staat het bouwen van persoonlijke kernkwadranten. Een kernkwadrant maakt je bewust van je persoonlijke kracht (kernkwaliteit), je zwakte (valkuil), je afkeer (allergie) en je leerpunten (uitdaging). Net als het spel is deze app een hulpmiddel bij persoonlijke reflectie en zelfonderzoek. Je vergroot je zelfkennis.

Inhoud

Het openingsscherm biedt drie onderdelen: zelfonderzoek, kwadranten bouwen en dagelijkse reflectie. Je begint met een zelfonderzoek door te reageren op zestien stellingen. De antwoorden geven je zicht op vier kernkwaliteiten, vier valkuilen, vier uitdagingen en vier allergieën. De uitkomsten van het zelfonderzoek gebruik je vervolgens om persoonlijke kernkwadranten samen te stellen. Deze worden (eenvoudig) grafisch weergegeven. Het derde onderdeel van de app nodigt je uit om dagelijks te reflecteren op gebeurtenissen in je werk. Je doet uitspraken over jezelf (Wat ik vandaag in mezelf gemist heb...) en anderen (Wat ik vandaag in iemand bewonderde...). Je

krijgt feedback (Beste gebruiker, soms heb je een baaldag...) en wordt uitgenodigd om gemaakte kernkwadranten nog eens onder de loep te nemen of nieuwe kernkwadranten te bouwen.

Bruikbaarheid

De app is door zijn eenvoudige en heldere structuur zeer gemakkelijk te gebruiken. In een half uur tijd heb je een aantal kernkwadranten gebouwd en heb je een scherper beeld van jezelf. Door gebruik van de app, kom je eerder tot de kern van je functioneren. Of je de app dagelijks gaat gebruiken bij het reflecteren op je werkdag, vind ik zeer de vraag. De variatie in de feedbackteksten is beperkt en gaat vervelen. Bovendien gaat het bij veelvuldig gebruik van de app storen, dat alle kenmerken zijn geprogrammeerd. Je kunt niet je eigen woorden gebruiken bij het benoemen van je kwaliteiten of valkuilen. Welke toepassingsmogelijkheden biedt deze app voor de professional? Ben je als trainer of coach op zoek naar een goede voorbereidingsopdracht voor de deelnemers aan het begin van een opleidings- of coachtraject? Dan is deze app zeer geschikt. Managers kunnen hun ontwikkelgesprekken met medewerkers verdiepen en effectiever maken door medewerkers te vragen vooraf de app te gebruiken.

Waardering: 7,5

Deze app scoort hoog op gebruikersgemak. Je komt snel en efficiënt tot een scherpe zelfanalyse. Nadeel is dat het gebruik (in tegenstelling tot het 'Kernkwaliteitenspel') een wat eenzame exercitie is. De app geeft geen mogelijkheden voor het vragen om feedback aan anderen. Dat is jammer, te meer omdat een van de voordelen van mobiele applicaties is dat ze, op welke plek je ook zit als gebruiker, de interactie met anderen kunnen vergemakkelijken. Een feedbackfunctie in de app zou het mobiel leren versterken en duurzaam gebruik ten goede komen. Wellicht een mooi verbeterpunt voor versie 2.0?

Leontine Bibo - directeur EMC



Zinvol ontwikkelen

Zinvol ontwikkelen. Leiderschap zonder hiërarchie. Hans van der Veen. Boom/Nelissen, 2011. ISBN: 978 90 244 0065 2

Zinvol ontwikkelen: 'leiderschap zonder hiërarchie' is de titel van het eerste boek van Hans van der Veen. Om het met de woorden van de titel te zeggen: 'Zinvol ontwikkelen' is een zinvol boek!

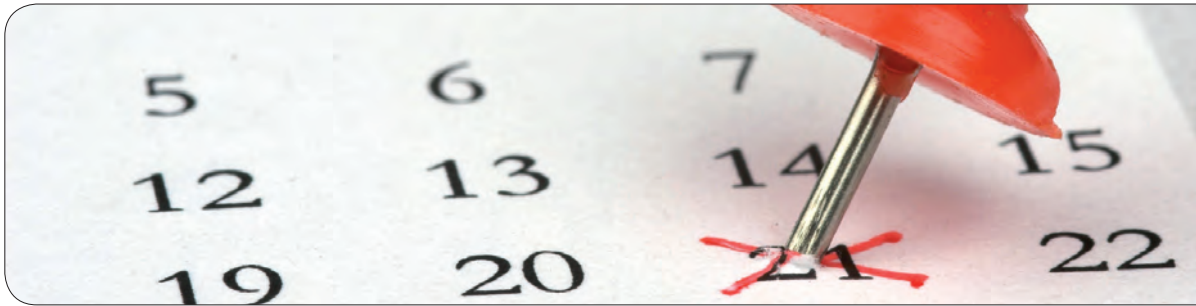
We leven in een tijd met snelle verandering en in een wereld waar zekerheden verdwenen zijn. Hiërarchie in de negatieve zin loopt parallel met verminderde productiviteit en het uitblijven van creativiteit. Gebaseerd op peilers van leiderschap bij verandering, projectmanagement en kwaliteitszorg benadrukt de schrijver het belang van vertrouwen en verantwoordelijkheid tijdens zinvol ontwikkelen. Gedetailleerd wordt de samenhang beschreven van de zes componenten van zinvol ontwikkelen: het belang, het resultaat, de obstakels, de doelen, het plannen en de voorwaarden. Deze componenten dienen als handvat voor het leiden van veranderingsprocessen, voor het ontwikkelen van de organisatie en het ontwikkelen van mensen bij deze veranderingsprojecten. Bovendien versterkt het de persoonlijkheid van de leider door het

aangereikte praktisch gereedschap.

Vandaag gebeurt de aansturing vaak vanuit de top, gebaseerd op macht, dominantie en gericht op financiële resultaten; een hiërarchie die vaak leidt tot wantrouwen en indekgedrag. Door betrouwbaar te zijn als leider en vertrouwen uit te stralen, bouwt deze leider aan een systeem van wederzijds vertrouwen en werkplezier, met een sterk verhoogde kans tot optimale resultaten. Het bevorderen van de combinatie van mensgericht en resultaatgericht leiderschap is de grote uitdaging, beseffend dat leiderschap begint bij persoonlijke ontwikkeling. Daarna komen de kansen tot effectieve organisatieontwikkeling en het juist faciliteren van de medewerkers, met als gevolg dat sprongen kunnen ontstaan met betrekking tot zingeving, duurzaamheid en zelfmanagement. Dit optimaal samenwerken om tot zinvolle ontwikkeling te komen, vereist ook dat de leider beschikt over vaardigheden als delegeren en motiverende gespreksvoering.

In een aangename en rustige stijl doorloop je al deze facetten in het boek. De schrijver Hans van der Veen is een belezen man en regelmatig verwijst hij naar andere schrijvers en theoretische ondersteuning, met een boontje voor een grootmeester in leiderschap: Stephen Covey. Hierdoor neigt het boek soms een te rationeel karakter te kennen met een sterke nadruk op een sterk gestructureerde aanpak. Succesvol zijn in moeilijke tijden omvat niet alleen het rationele, maar ook het gevoelsmatige en het ontwikkelen van intuïtief leiderschap. Hier ligt de uitdaging voor een tweede aanvullend boek van deze competente schrijver.

Peter Sannen - Alumni Procesgericht leiderschap, Katholieke Universiteit Leuven

**7 december 2011****Organisch leiderschap. Persoonlijke ontwikkeling van uw leiderschap**

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

14 december 2011**Mensenwerk voor managers. Transactionele analyse en leiderschap**

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

Januari 2012**NVO2 Nieuwjaarsbijeenkomst**

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

3 februari 2012**Werkvormen als 'vanzelf'**

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

15 februari en 18 april 2012**Tweedaagse Individuele opstellingen als tool voor coaches en andere begeleiders**

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

16 februari 2012**Event 'Anders leren tijdens je werk. Hoe doe jij dat?'**

NVO2/NVP – Media Plaza, Utrecht

8 maart 2012**De Schrijfcarrusel®. Schrijftraining, maar dan anders.**

VO2 – Landgoed De Horst in Driebergen
 Informatie: www.nvo2.nl

12 maart 2012**Van macht 1.0 naar invloed 2.0: Stakeholdersmanagement in een complex krachtenveld**

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

16 maart 2012**Oplossingsgericht coachen en trainen**

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

20 maart en 3 april 2012**Tweedaagse Stem & spreken (voor groepen). Ervaar hoe moeiteloos spreken kan zijn!**

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

29 maart 2012**Coachen met voice dialogue**

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

6 april 2012**Professioneel bloggen**

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
Leren | Talent | Werk
ISSN 2211-4513

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TVOO bedient een groot netwerk van bevoegen 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 Helweg
 loes@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl

Vormgeving

Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Sandra Geraedts
 sandra@kloosterhof.nl

Marketing

Bert van de Port
 T. 0475-600589
 F. 0475-597153
 bert@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Projecten

Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Adviescommissie

Leontine Bibo, EMC
 Paul van Esveld, CEDEO
 Nina Lazaron, Academia Aemstel
 Gerard van der Molen, Sanoma Magazines
 Wouter Reynaert, Fontys Hogescholen
 Rick de Rijk, Vetron
 Manon Ruiters, Twynstra & Gudde
 René Schalk, Universiteit van Tilburg
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit
 Cees Sprenger, Politieacademie

Administratie

Abonnementenprijs: € 45,50 per jaar voor particulieren; € 55,50 voor bedrijven en instellingen. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan voor een periode van 4 uitgaven. Beëindiging abonnement kan uitsluitend tot 1 maand voor het verstrijken van de abonnementsperiode. Bij het niet tijdig opzeggen wordt het abonnement automatisch met 4 uitgaven verlengd. Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944

F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata

Jaargang 2
 Nr. 1 begin maart 2012
 Nr. 2 begin juni 2012
 Nr. 3 begin september 2012
 Nr. 4 begin december 2012

Aanleveren kopij

Jaargang 2
 Nr. 2 1 maart 2012
 Nr. 3 1 mei 2012
 Nr. 4 1 september 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 maart draagt als thema:

Lef

In gesprek met **minister Van Bijsterveldt**

In praktijk: **jonge helden en lef**

Minimal management:
 interview met **Paul Verburgt**

Het **Lef Future Centre** van Rijkswaterstaat

De ontwikkeling van persoonlijk leiderschap met **The Hero's Journey**

Internationaal: **Tony Bingham**, CEO van de ASTD

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2012-1 verschijnt begin maart 2012.

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

www.tvoo.nl



LEREN DOE JE DOOR TE DOEN.

FCE. Vakmanschap in ontwikkeling.



FCE biedt leertrajecten voor:

- strategisch adviseren bij talentontwikkeling en organisatieleren
- ontwerpen van krachtige leerinterventies
- onderzoek en nieuwsgierigheid
- procesbegeleiding van vernieuwing
- faciliteren van teams volgens Appreciative Inquiry

bevlogen docenten • praktijk en wetenschap • kleine groepen • actief leren • actuele onderwerpen • ook workshops!

Er is nog plek voor je bij leertrajecten en workshops van FCE. We ondersteunen ook vakpublicaties en financieren praktijkonderzoek. Zo dragen we al 30 jaar bij aan de ontwikkeling van het vak in Nederland én Vlaanderen.

Meer informatie: www.corporate-education.com



FCE

FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**

Een Cedeo erkenning krijgt u van
de hoogste instantie...



...uw klanten

Een Cedeo erkenning staat richting prospects gelijk aan een aanbeveling door uw huidige klanten. Van hen is

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

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



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

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

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