

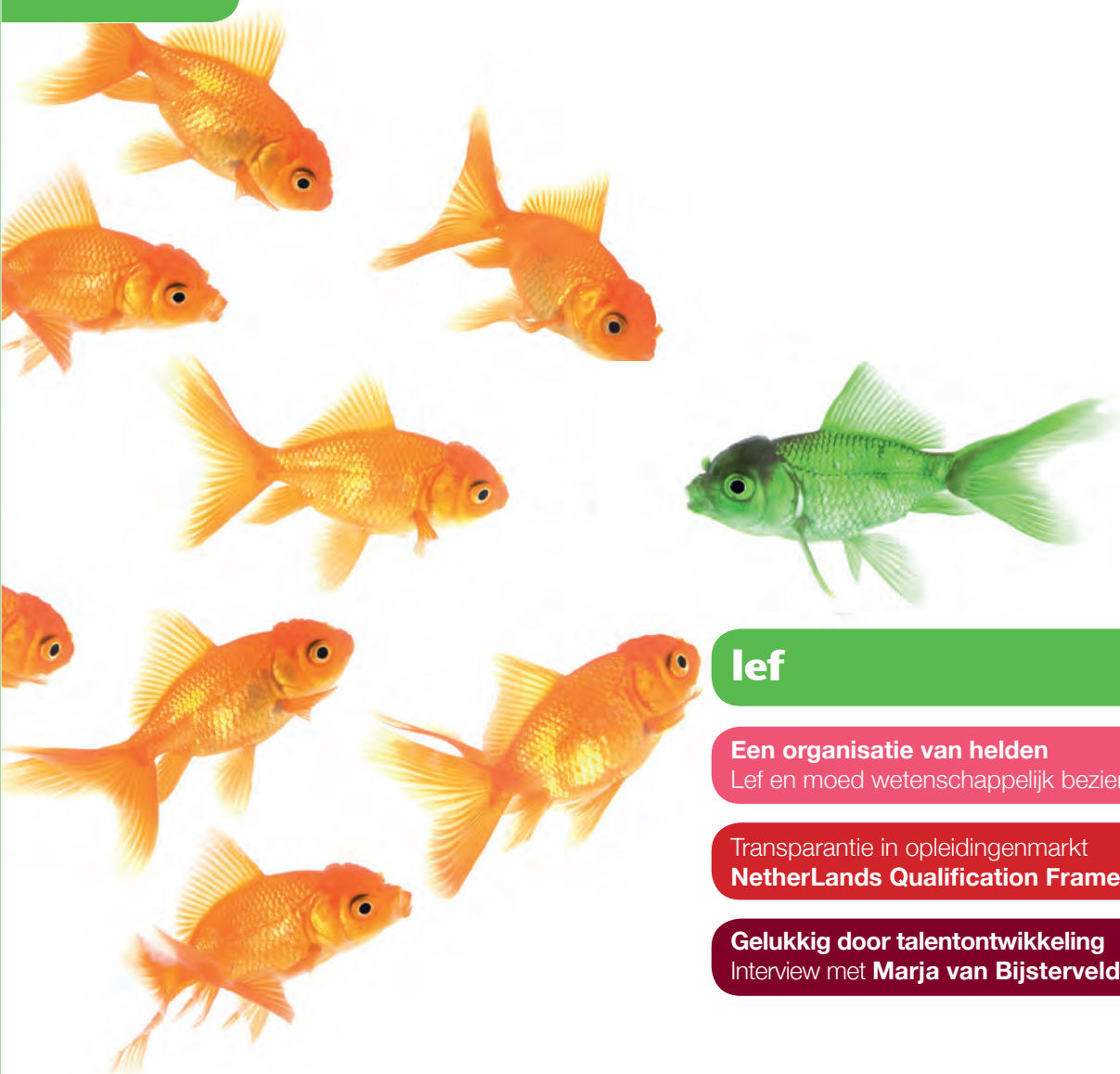
TVOO

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

nr. 1

03-2012

jaargang 2



leF

Een organisatie van helden

Lef en moed wetenschappelijk bezien

Transparantie in opleidingenmarkt

NetherLands Qualification Framework

Gelukkig door talentontwikkeling

Interview met **Marja van Bijsterveldt**

Toe aan een gecertificeerd
kwaliteitssysteem?



Kijk eerst kritisch naar uzelf met de Certiked Zelfevaluatie

U denkt aan een ISO 9001 gecertificeerd kwaliteitssysteem voor uw organisatie in de kennisintensieve sector. Maar voordat u zich aanmeldt bij Certiked (of andere certificeerder) wilt u wel eens weten in hoeverre uw huidige kwaliteitssysteem is voorbereid op de 'real world'. Met de Certiked Zelfevaluatie houdt u zichzelf een spiegel voor. Met deze handige en kosteloze online tool kunt u punt voor punt nagaan in hoeverre uw organisatie klaar is voor certificering. Een positieve uitkomst van de Zelfevaluatie biedt geen garantie voor certificering, maar geeft wél een uitstekende indicatie!

Ga naar www.certiked.nl/zelfevaluatie en kijk hoe ver u bent met uw kwaliteitssysteem.



Certiked. Als de lat hoger moet.

Certiked. Certificering, toetsing en training van kennisintensieve dienstverleners.

Lef



Audrey de Jong

U heeft weer een prachtig nummer in handen! Met gepaste trots durf ik te stellen dat deze uitgave veel moois en vernieuwends te bieden heeft. In dit nummer staat het thema 'lef' centraal, waarbij lef vooral verwijst naar moed en het betreden van niet eerder begane paden. Het is mede daardoor een uitgave over innovatief durven zijn, ook wanneer het spannend wordt of het nodig is om tegen de stroom in te zwemmen, en de moed te hebben om te zeggen waar het op staat.

Dat een thema als 'lef' zijn aantrekkingskracht heeft, laat zich zien in de aansprekende en vaak intrigerende bijdragen die dit nummer rijk is. Zo vindt u van de hand van Rick van de Weg en Ria van 't Klooster een boeiend interview met onze bevlogen minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In dit vraaggesprek geeft Marja van Bijsterveldt verhelderend uitleg over de wijze waarop zij de gewenste brug wil slaan tussen onderwijs en bedrijfsleven, waarmee een Leven Lang Leren naar een hoger plan getild kan worden. Tica Peeman legt in een pakkend thema artikel helder uit hoe u voor vernieuwing en bewustwording kunt zorgen als u werkt aan organisatieontwikkeling, namelijk door proactief aan de slag te gaan met situaties die u zelf wilt veranderen. Zij hanteert hiervoor een even praktisch als aantrekkelijk model, waarvan de zogenoemde LEF-cirkel (de cirkel van persoonlijk leiderschap) onderdeel is. De ontwikkeling van lef loont! Om uit te durven spreken wat er werkelijk speelt en het 'probleem achter het probleem' te achterhalen, is moed en oprechtheid nodig. Adélka Vendl beschrijft in een prikkelend artikel in de rubriek Praxis een probleemcasus die onbetwist actueel is, maar vaak impliciet blijft. Hoe je van mensen helden maakt, kunt u lezen in onze wetenschapsrubriek. Op prachtige wijze weet Alexander van de Berg een verbinding te leggen tussen diverse wetenschappelijke, filosofische en praktische aspecten van moed. In elke lerende organisatie komt onherroepelijk het moment dat mensen uit hun *comfortzone* moeten stappen. En dan begint het échte leren pas. Leven en handelen vanuit je waarden en idealen. Authentiek zijn en trouw blijven aan waar jij voor wilt gaan en tegelijkertijd de bergen, beren, dalen en diepste angsten er gewoon durven laten zijn. Voluit leven vanuit je hart, je passie en dit vervolgens verstandig en concreet benaderen. Hart en brein in verbinding. Dat is wat lef voor mij betekent. En hoe is dat voor u?

"Courage is not the absence of fear, but rather the judgement that something else is more important than fear."

(Ambrose Redmoon)

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl

4



Met lef vernieuwen

LEF

28



Een organisatie van helden

WETENSCHAP

**Innovatieve bubbels,
met lef vernieuwen**

Naomi den Besten & Eefje Teeuwisse

4

Afspreken en aanspreken?

Daan Buijs & Jayne Slot

12

Interview

Lef als sleutel voor leren

Saskia Tjepkema

17

Column

Enkelvoud

Karin Brugman

21

Lef voor professionals

Tica Peeman

22

Inleiding

Hoeveel lef is ons lief?

Lidewey van der Sluis

27

Een organisatie van helden

Alexander van den Berg

28

Je kleren wassen in een rivier?

Lysbeth van Silfhout

36

Promotie

Stress verhindert leren?

John Taverniers

42

Promotie

**Geef kennisprocessen in
onderwijs ruim baan**

John Taverniers

44

47



Paul Verburgt:
"Voorleven werkt beter dan woorden"

PRAXIS

84



Marja van Bijsterveldt:
"Ontwikkelen van je talent maakt gelukkig"

VARIA

Interview met Paul Verburgt
Minimal Management: niet voor mietjes
Inge Schats 47

Trends
NLQF zorgt voor transparantie in
opleidingenmarkt
Rick van de Weg 52

Column + werkvorm:
Het is héél leuk als het niet meer eng is
Werken met de successpiraal: van eng naar
'ik kan het!'
Karin de Galan 56

The rules of the game
Petra Peeters 59

Adviseur
Niet durven, toch doen!
Lennert Böhmer & Marieke Koopman 64

Coach
De waarde van verschillen
Erik Boers & Marjo Korrel 70

Trainer
Ban de hufter!
Adélka Vendl 77

Column, Lef en liefde
Jolanda Botke & Rick de Rijk 83

Overheid, Leren is heerlijk
Ria van 't Klooster & Rick van de Weg 84

Internationaal, Interview met Tony Bingham
Ger Driessen 88

Topic, We moeten weer lef krijgen
Marcel van Bronswijk 93

Issue, Omdat je werk altijd voor gaat
Sjors van der Heide 97

Talent in ontwikkeling
Myrthe Scheenjes 102

Congresverslag, Sociale vluchtroutes
Marieke Cornelissen 104

Vereniging 107

Nieuws
Guido van de Wiel 110

App & Boeken 113

Agenda 119



■ Naomi den Besten & Eefje Teeuwisse

Innovatieve bubbels, met lef vernieuwen

Een bekende analyse van Bolwijn en Kumpe (1989) toont aan hoe de omgevingseisen die aan organisaties gesteld worden in de loop van de tijd zijn toegenomen. Waar organisaties aanvankelijk vooral aangesproken werden op de kwaliteit en efficiëntie van hun dienstverlening is daar tegenwoordig flexibiliteit en innovativiteit bijgekomen. Grote bureaucratische organisaties hebben het vooral met de laatste twee erg lastig. Centralisatie, standaardisering en hiërarchie komen een (te voorspellen) kwaliteit en toename in efficiëntie ten goede. Ze gaan echter vaak ten koste van de flexibiliteit en het vernieuwend vermogen van organisaties. De vraag die wij ons in dit artikel stellen is dan ook: hoe creëer je ruimte (letterlijk en figuurlijk) voor vakmanschap en vernieuwing op het moment dat de dagelijkse werkpraktijk dit niet vanzelfsprekend faciliteert?

Vrijplaatsen

De afgelopen twee jaar heeft het Lectoraat Lerende Politieorganisatie een groot onderzoek gedaan rond slim vakmanschap binnen de politie (Sprenger & Teeuwisse, 2011). Het doel van dit onderzoek was te verkennen hoe de politievakman de ruimte kan krijgen en pakken om zelf de werkpraktijk slimmer te maken. Veel van de verbeteringen en vernieuwingen binnen de organisatie zijn de laatste jaren van bovenaf ingevoerd. Dit heeft een aantal mooie resultaten opgeleverd. De organisatie ziet echter ook dat het voor

een deel ten koste gaat van het vakmanschap van de professional. Het onderzoek heeft een zevental bouwstenen (zie kader) opgeleverd die kunnen helpen om het vakmanschap in de praktijk meer ruimte te geven. Een belangrijk inzicht uit dit onderzoek is dat het creëren van proeftuinen of pilots, waar tijdelijke andere regels mogen gelden, een belangrijke hefboom voor vernieuwing kan zijn.

In onze optiek zit er veel toekomst in het creëren van vrijplaatsen waarbinnen tijdelijk andere regels mogen gelden; plekken waar organisaties werken aan die vraagstukken waar binnen

Onderzoek naar slim vakmanschap bij de politie

De volgende zeven bouwstenen helpen om vakmanschap in de (politie)praktijk verder te versterken (Sprenger & Teeuwisse, 2011):

- *Vakman als initiator.* Slim vakmanschap vraagt om sterke autonome vakmensen die op basis van talent en ambitie, op eigen beweging, een bijdrage leveren aan spannende vraagstukken. Leidinggevenden en stafmedewerkers ondersteunen deze vakmensen.
- *Lokale coalities rond lastige vraagstukken.* Vernieuwende perspectieven ontstaan op het moment dat diverse perspectieven en talenten samenkomen in lokale samenwerkingsverbanden.
- *Werken met aandacht: een onderzoekende en lerende houding.* Innovatie ontstaat op het moment dat men in staat is om op 'vastlooppmomenten' tot een doorbraak te komen. Willen snappen waarom iets gaat zoals het gaat, nieuwsgierig blijven naar nieuwe of slimmere oplossingen en durven aangaan van experimenten is daarvoor noodzakelijk.
- *Ruimte om te experimenteren.* Vakmensen hebben ruimte nodig om nieuwe ideeën te realiseren en te blijven leren. Leren door te experimenteren werkt!
- *Aansluiten op de context en de werkpraktijk.* Vakmensen (en daarmee ook nieuwe initiatieven of aanpakken) hoeven niet 'gemaakt' te worden. Het is juist de kunst om ze in de praktijk op te sporen (detecteren), te ondersteunen (toevoegen) en zichtbaar te maken (verbreden).
- *Communicatie, kennis en ervaring delen.* Zodra een nieuwe aanpak een blauwdruk wordt, verliest het een deel van zijn vernieuwend vermogen. Het werkt krachtiger om successen en leerervaringen te delen.
- *Werken vanuit een visie.* Vernieuwen vanuit de praktijk vraagt om een ontwikkelgericht perspectief op vernieuwing; een open oriëntatie en een visie op de positie van vakmanschap in de organisatie en ruimte voor vakmensen.

het huidige systeem geen antwoord op lijkt te zijn. Meerdere organisaties experimenteren hier (bewust of onbewust) al mee. We geven enkele voorbeelden en staan stil bij vragen als: Wat is er belangrijk voor deze innovatieve bubbels? Hoe ontstaan ze? Hoe zien ze eruit? Welke regels gelden er en hoe blijven ze de verbinding houden met de dagelijkse realiteit?

Een innovatieplek creëren

Wat vertellen deze en andere voorbeelden ons over het creëren van ruimte voor vakmanschap en innovatie? In onze optiek is het creëren van plekken waar (tijdelijk) andere regels mogen gelden een belangrijke hefboom. Op basis van welke principes of factoren richt je die plekken in? Wij zien een aantal bouwstenen dat wij

Voorbeeld 1: LEF future center Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat heeft in Utrecht naast het vaste kantoorgebouw een *future center* gebouwd. Dit is een plek die in ieder opzicht een andere uitstraling heeft dan de rest van het kantoor. Er is gewerkt met kleuren, kunst, gekke meubels en veel technologie, gebaseerd op de laatste inzichten uit de omgevingspsychologie. Uit onderzoek is gebleken dat deze ruimtes stimulerender werken voor innovatief samenwerken dan een gewoon kantoorgebouw (Verheule, et al., 2009). Het center is voor medewerkers van Rijkswaterstaat te boeken voor creatieve sessies en innovatietrajecten. Een voorbeeld van zo'n traject is 'The Experiment'. Ieder jaar biedt Rijkswaterstaat ongeveer 70 internationale studenten de kans om enkele weken aan interne vraagstukken te werken. De studenten werken in groepen en krijgen een coach uit de organisatie. Deze coach mag alleen ondersteunen, niet sturen. De studenten krijgen door middel van lezingen, workshops en andere activiteiten inspirerende input om aan een creatieve oplossing te werken. Het is een enorm succes gebleken. Veel van de oplossingen die bedacht worden zijn al in praktijk gebracht.

Voorbeeld 2: Young professional netwerk Politie, korps Utrecht

Jonge medewerkers hebben nog weinig organisatiegeschiedenis. Juist daardoor zijn ze vaak heel goed te 'gebruiken' voor vernieuwing. Ze verbazen zich over de wijze waarop bepaalde dingen lopen en nemen frisse perspectieven mee van buiten. Het korps Utrecht realiseert zich dat heel goed. Het afgelopen jaar hebben jonge medewerkers over alle afdelingen heen het initiatief genomen tot een innovatienetwerk. Zij komen regelmatig bij elkaar en werken dan op een creatieve manier aan spannende vraagstukken die binnen de organisatie spelen. Hierdoor hebben de jonge medewerkers het gevoel meer kwijt te kunnen van hun ideeën en talenten, en benut de organisatie de innovatiekracht die er is beter. Een win-winsituatie dus. De bijeenkomsten vinden nu vaak plaats in een externe creatieve ruimte. In de toekomst willen de *young professionals* ook graag een interne innovatieplek creëren.

Voorbeeld 3: Insitute for Advanced Study, US

In 'De wereld draait door' (uitzending 14-11-2011) vertelde Robbert Dijkgraaf over zijn benoeming tot directeur van het Institute for Advanced Study aan Princeton University. Dit is volgens hem dé plek voor het vrije onderzoek. Hij schetst een plek met een rijke geschiedenis, de beste wetenschappers op hun vakgebied en een unieke rust ("Het is alsof je in het oog van de oorkaan bent"). Het meest inspirerende is misschien wel dat de wetenschappers die er onderzoek doen, geen opdracht hebben. "We zien het nut van het nutteloze onderzoek. De enige vraag die mensen elkaar aan het eind van de dag stellen is: 'Wat heb je vandaag uitgevonden?'" Met deze absolute vrijheid, komt ook verantwoordelijkheid. De bewijslast ligt geheel bij de onderzoeker". Een inspirerend voorbeeld van een innovatieve bubbel, waarin ook de ligging – in een bosrijke omgeving, een beetje 'los van de wereld' – past bij het doel van het instituut.

hieronder verder zullen toelichten. We combineren hierin het ontwerp van een fysieke (tijdelijke) ruimte en het werkproces dat je daarin kan faciliteren.

Anders denken

Zoals Einstein ooit al zei: *"You can't solve a problem with the same kind of thinking that created it."* Innovatie vraagt om andere manieren van denken over en kijken naar een vraagstuk (Bytdebier, 2011). Daarbij kan het helpen als mensen met verschillende perspectieven, talenten en expertises met elkaar samenwerken, zolang zij deze verschillen wel kunnen waarderen. Daarnaast is het belangrijk om samen op zoek te gaan naar oplossingen die nu nog niet bestaan. Bijvoorbeeld door aannames te onderzoeken en om te draaien of door ideeën op een nieuwe manier te combineren. De fysieke ruimte kan dit als volgt ondersteunen:

- Stel allerlei inspiratiemateriaal beschikbaar (tijdschriften, boeken, video's, foto's) die helpen om op andere ideeën te komen.
- Schrijf een aantal krachtige, open vragen op de muur of op kaartjes die helpen om op een andere manier naar het vraagstuk te kijken.
- Leg verbindingen met mensen buiten de ruimte, eventueel met behulp van sociale



media (bijvoorbeeld met een zogenaamde Twitterfountain).

Anders doen

Innovatie vraagt niet alleen om een andere manier van denken, maar ook een andere manier van werken. Het helpt om actief met elkaar aan de slag te gaan en iets te maken. Er zijn veel werkvormen in te zetten die dit proces ondersteunen (zie bijvoorbeeld Holman, Devane & Cady, 2007; Verdonshot, Keursten & Van Rooij, 2009; Byttebier, 2011). Je kunt andere werkprocessen in de fysieke ruimte als volgt ondersteunen:

- Maak heldere beschrijvingen van een reeks actieve, creatieve werkvormen waar mensen uit kunnen kiezen. Hoge tafels met barkrukken zorgen voor een actievere werksfeer.
- Maak ruimte om ideeën te visualiseren, bijvoorbeeld met *whiteboard*verf of teken-tafels (Tischler, 2010). Vul een materiaalkast met allerlei spullen waarmee mensen prototypes van nieuwe ideeën kunnen bouwen.
- Flexibel meubilair stelt mensen in staat om de ruimte om te bouwen voor de activiteit die ze gaan doen. Bijvoorbeeld whiteboards op wieltjes, tafels die je in en uit kunt klappen en lichtgewicht kamerschermen die je in staat stellen om kleinere werkruimtes te maken (Tischler, 2010).

Veiligheid en verbinding

Vakmanschap en innovatie ontstaan vanuit een creatieve spanning die eerder groeit in een veilige omgeving waar mensen echt met elkaar in verbinding werken. Om spannende, nieuwe dingen te doen hebben mensen een veilige basis nodig. Een gevoel van vertrouwen in zichzelf en elkaar. De fysieke ruimte kan hierbij als volgt ondersteunen:

- Zoek een balans tussen verrassende elementen en geruststellende elementen in de ruimte (Tylevich, 2011).
- Zorg dat mensen zich thuis voelen en heb aandacht voor gastvrijheid (verzorging van de ruimte, eten en drinken, enzovoort).
- Maak kleinere werkplekken in grotere ruimtes zodat je er makkelijker kan samenwerken.

Talent/passie en openheid/loslaten

Mensen kunnen niet slim zijn tegen hun zin in. Mensen kunnen makkelijker bijzondere dingen doen (daar gaat innovatie over) als ze werken vanuit dat waar ze goed in zijn en waar ze zich graag mee bezig houden (Tjepkema & Verheijen, 2009). Als je het innovatieproces en de resul-



taten daarvan van te voren open durft te laten, stel je mensen in staat om iets eigens toe te voegen aan de vernieuwing. De fysieke ruimte kan dit als volgt ondersteunen:

- Vraag aan mensen waar ze zich in hun kracht voelen staan (op welke plekken) en neem elementen van die ruimtes mee in het ontwerp.
- Laat mensen eigenaar zijn van de ruimte en wat daarin gebeurt. Wees nieuwsgierig naar hoe mensen de ruimte zich eigen maken en voed en volg dit proces in plaats

van het te willen controleren of sturen.

- Richt samen met de gebruikers de ruimte in, zodat de kans het grootst is dat zij er actief gebruik van kunnen en willen maken (Sanders, 2002).

Balans tussen tijdelijkheid en duurzaamheid

Wij denken dat echte vernieuwing vaak pas ontstaat binnen grote systemen als er plekken zijn waar (tijdelijk) andere regels gelden. De kunst is dan wel om deze twee 'werelden' aan elkaar te verbinden; om een vorm te vinden waarop

Ontwerp je innovatiebubbel in vijf stappen

Stap 1 – Verken het onderliggende doel

Het maken van een innovatiebubbel doe je niet zonder doel. Je wilt er iets mee bereiken in de organisatie. Wat is dat precies?

Stap 2 – Verzamel inspiratie

Ga op internet, in boeken en in tijdschriften op zoek naar inspirerende ruimtes en inrichtingsideeën. Maak een collage of *mood board* met de tekst en beelden die voor jullie het beste passen bij de innovatiebubbel (voor inspiratie zie Groves, 2010).

Stap 3 – Verbind het proces

Denk na over welk innovatieproces je wilt volgen in de innovatiebubbel. Er zijn tal van manieren om te innoveren, bijvoorbeeld via de methodiek van *design thinking*, via bepaalde *large scale* interventies, via creatieve denkoefeningen of via een waarderend onderzoek.

Stap 4 – Vertaal het naar de ruimte

Je kunt nu het doel, je inspiratie en het gekozen proces vertalen naar de inrichting van de ruimte. Denk na over het formaat van de ruimte, of hij tijdelijk of permanent aanwezig zal zijn, het meubilair, werk materiaal, et cetera. Maak het niet te ingewikkeld. Simpele materialen en keuzes kunnen een groot effect hebben.

Stap 5 – Vertel het aan anderen

Zijn er mensen intern of extern die goed zijn in iets 'mooi maken'? Zijn er mensen die handig zijn met maken van materialen? Nodig ze uit om samen de innovatiebubbel vorm te geven. Daarmee zijn ze meteen ook mede-eigenaar geworden van het proces.

Belangrijk is dat er in het ontwerp van de plek voldoende ruimte is voor interpretatie door de gebruikers. Hierdoor kunnen ze met de ruimte net zo creatief omgaan als met het vraagstuk waar ze aan werken.

nieuwe ideeën, gekke initiatieven en mooie perspectieven een plek kunnen krijgen in de dagelijkse werkwijze. Voor de fysieke ruimte betekent dit dat je goed moet nadenken over de tijdelijkheid van de plek en de verbinding met de organisatie:

- Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor een *pop-up* plek, een ruimte die na een paar weken of maanden weer wordt afgebroken (Den Besten, 2011).
- Je kunt ook elke maand een andere pop-upplek maken, waardoor er in de tijdelijkheid ook een vorm van continuïteit ontstaat.
- Het helpt ook om de tijdelijke ruimtes in het gebouw van de organisatie zelf te maken in plaats van daarbuiten. Bij T-mobile zetten ze bijvoorbeeld drie maanden lang een enorme tent op in de centrale hal om in te innoveren. ■

Referenties

- Besten, N. den (2011). *Pop-up inspiratie*. Gevonden op 19-12-11 via <http://www.spaziale.org/?p=510&lang=nl>.
- Bolwijn, P. T. & Kumpe, T. (1989). Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*. 43, 91-111.
- Byttebier, I. (2011). *Creativiteit Hoe? Zo!* Tielt: Lannoo.
- Groves, K. (2010). *I wish I worked there*. Chichester: Wiley.
- Holman, P., Devane, T. & Cady, S. (2007), *The Change Handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sanders, E.B.N. (2002). From user-centered to participatory design approaches. *Design*, 1-7. Taylor & Francis.
- Sprenger, C. & Teeuwisse, E. (2011). *Slim vakmanschap: Onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Den Haag: Boom Zemma.
- Tischler, L. (2010). *The Idea Lab: A Look at Stanford's school*. Geraadpleegd op 19-12-11 via <http://www.fastcompany.com/magazine/146/the-idea-lab.html>
- Tjepkema, S. & Verheijen, L. (2009). *Van kiem tot kracht: Een waarderend perspectief voor persoonlijke ontwikkeling en organisatieverandering*. Houten: Springer.
- Tylevisch, K. (2011). Mind Games. *FRAME*. 82, p. 116-119.
- Verdonshot, S., Keursten, P. & Rooij, M. van (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Verheule, R., Plug, C., Dijksterhuis, A. & Van Baaren, R. (2009). De werkzame ingrediënten van LEF. Rijkswaterstaat.



Naomi den Besten is adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company. Daarnaast is zij medeoprichter van stichting Take a Step. Naomi schrijft op Spaziale (www.spaziale.org) over het ontwerp van werkplekken die innovatie en creativiteit ondersteunen.



Eefje Teeuwisse MSc is adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company (www.kessels-smit.com). Tevens is zij medeoprichter van Stichting Take a Step waar zij onderzoek doet naar het inzetten van jonge professionals bij innovatieprocessen in organisaties. www.takeastep.nl.

LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

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**



■ Daan Buijs & Jayne Slot

Dat vraagt meer dan lef!

Afspreken en aanspreken?

Wat is er nodig om tot een effectieve af- en aanspreekcultuur te komen? Er gaat in de praktijk veel mis. Gebrek aan heldere afspraken en vooral gebrek aan het aanspreken op niet nagekomen afspraken, leidt tot een gedoogcultuur met ernstige gevolgen. De eurocrisis vormt het meest actuele voorbeeld. Regeringsleiders maakten weliswaar mooie afspraken, maar het ontbrak hen aan lef tot het nemen van verantwoordelijkheid om elkaar daar ook aan te houden. De oplossing wordt bemoeilijkt door gebrek aan sanctiemogelijkheden om het nakomen van afspraken af te dwingen. Het ontbreken van een af- en aanspreekcultuur blijkt ook regelmatig de oorzaak van het ontstaan van rampen zoals de vuurwerkcramp in Enschede (2000), de cafébrand in Volendam (nieuwjaarsnacht 2000-2001), de brand in het cellencomplex te Schiphol (2005) en de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk (2011). Maar ook in organisaties doen zich regelmatig op grote schaal 'rampjes' en 'bijna-rampjes' voor door ontbreken van een af- en aanspreekcultuur.

Een praktijksituatie

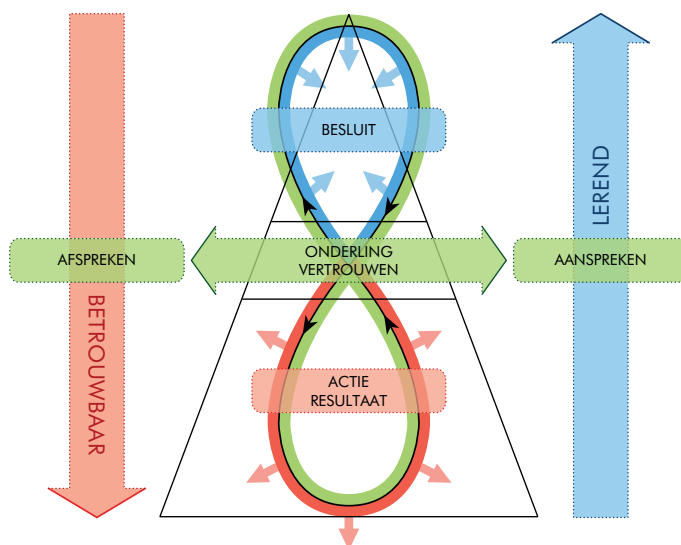
Bij een handelsonderneming zijn er klachten over de slechte telefonische bereikbaarheid. De directeur besluit een regel in te voeren dat de telefoon na maximaal vier keer overgaan moet worden opgenomen. Hij geeft zijn afdelingschefs de opdracht ervoor te zorgen dat alle medewerkers naar deze richtlijn gaan handelen. Een extern bureau zal na veertien dagen meten of de richtlijn wordt opgevolgd. Geen van de afdelingschefs maakt bezwaar en de directeur denkt: dit komt goed, want wie zwijgt stemt toe. Bij de controlemeting blijkt dat slechts in 30% van de gevallen de telefoon binnen vier keer overgaan te worden opgenomen. Geïrriteerd spreekt de directeur de afdelingschefs daarop aan op de eerstvolgende vergadering. Deze reageren met uitvluchten, zoals te weinig personeel en een zieke medewerker. Bij gebrek aan beter verlengt de directeur de termijn met veertien dagen. Ook bij de tweede meting voldoet ruim 30% niet aan de norm. Door dit voorval realiseert de directeur zich dat dit patroon symptomatisch is. Hij roept de hulp in van een cultuurveranderingsdeskundige.

Onder diens begeleiding maken de directeur en de afdelingschefs realistische afspraken. Dat gebeurt in een open gesprek, waarin de 'mitsen en maren' serieus worden genomen. Daarin wordt zichtbaar dat, binnen nog eens veertien dagen, waarschijnlijk alle afdelingen aan de norm zullen kunnen voldoen. De derde meeting bevestigt dit, op één verklaarbare uitzondering na.

In dit voorbeeld leiden realistische afspraken met behulp van externe begeleiding tot het beoogde resultaat. We gaan nu nader in op de vraag wat er nodig is om het effectief afspreken en aanspreken tot onderdeel van de organisatiecultuur te laten worden.

Hoe werkt het mechanisme van afspreken en aanspreken?

Een af- en aanspreekcultuur draagt bij aan een betrouwbare, presterende en lerende organisatie met onderling vertrouwen. In figuur 1 is de functie, die het mechanisme van afspreken en aanspreken vervult bij het realiseren van een besluit, schematisch aangegeven. De bovenlus van de lemniscaat verbeeldt de



Figuur 1. Van besluit tot resultaat (Stichting Dialoog©)

vergaderkamer in een organisatie. Daar neemt een directie-, management- of uitvoerend team, binnenskamers, een besluit binnen de voor dat team geldende spelregels (verbeeld door de bovenste, groene lus). Hierna verdelen teamleden het werk door het maken van afspraken. Wie gaat wat wanneer doen en met welke kwaliteit om zijn bijdrage aan het realiseren van het besluit te leveren? Na het afspreken gaat ieder zijns weegs om op basis van de afspraken, buiten de werksituatie (verbeeld door de onderste groene lus) te doen wat hij op zich heeft genomen. De praktijk leert echter dat dat vaak niet of onvoldoende gebeurt. De oorzaken kunnen zeer divers zijn.

Bijvoorbeeld: onwil, gewijzigde omstandigheden of een onduidelijke en/of niet realistische afspraak. Als leden van een organisatie elkaar niet aanspreken op niet nagekomen afspraken – en dat is veelvuldig het geval – dan is de gedoogcultuur een feit, met alle gevolgen van dien. Om tot meer realistische afspraken te komen, is het noodzakelijk dat leden van een organisatie elkaar gaan aanspreken. Aanspreken werkt het beste, als ze dat op een niet bestraffende of verwijtende manier doen, maar in openheid. Dan wordt zichtbaar waarom de afspraak niet is nagekomen en wat zij de volgende keer anders moeten doen om herhaling te voorkomen. Zo levert aanspreken een bijdrage aan de lerende organisatie. Door de realistische afspraken wordt de kans groter dat de organisatie toezeggingen aan klanten waar maakt. Dat vergroot de betrouwbaarheid van de organisatie. Het mechanisme van aan- en afspreken kan, mits juist gehanteerd, tevens tot meer onderling vertrouwen leiden.

De praktijk vraagt om lef

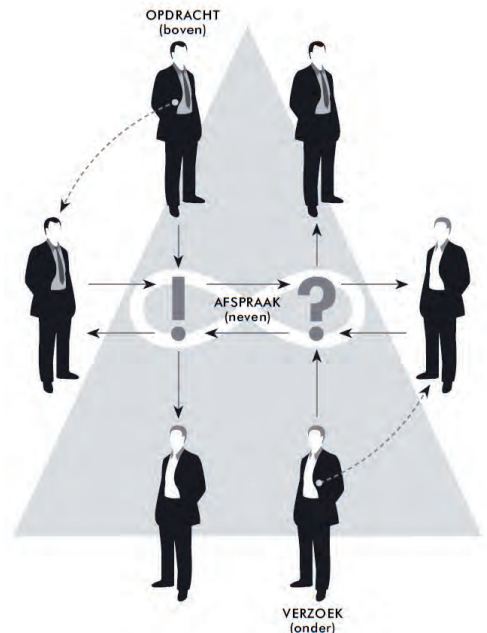
In de meeste organisaties wordt een aan en afspreekmechanisme zoals hiervoor beschreven (nog) niet actief gepraktiseerd. Er zijn natuurlijk vele redenen om elkaar niet

aan te spreken. In een gedoogcultuur heeft ieder zo zijn eigen belangen om de situatie te handhaven om zichzelf ook niet aan afspraken te hoeven houden en ieder heeft op zijn manier dus 'boter op zijn hoofd'. Zowel medewerkers als leidinggevendenden zien tegen het aanspreken op. Ze zijn bang voor conflicten en/of bang hun eigen belang te schaden. Om in zo'n cultuur elkaar toch aan te spreken is lef nodig. Lef zien we als de kracht die je nodig hebt om je kwetsbaar op te stellen en te doen wat de zaak vraagt, ondanks je weerstanden of twijfels.

Het afspreken

De hiërarchie in een organisatie (verbeeld door de driehoek in figuur 2) is een belangrijke beperkende factor voor het maken van gelijkwaardige afspraken.

Een opdracht is in essentie een 'van bovenaf' opgelegde taak. In bevelsorganisaties zoals



Figuur 2. Opdracht en verzoek versus afspraak (Stichting Dialogoog©)

leger, politie en brandweer, kan dat functioneel zijn; in de meeste organisaties is het dat echter niet. Medewerkers durven een opdracht vaak niet ter discussie te stellen omdat ze bang zijn. Ze zijn bang dat hun leidinggevende aan hun loyaliteit zal twijfelen of bang voor zijn beoordeling. Het is dus eigenbelang van de leidinggevende zelf de medewerker te vragen of het hem gaat lukken en wat hij eventueel nodig heeft om de opdracht wel te kunnen uitvoeren. Daarvoor heb je als leidinggevende lef nodig om van je voetstuk te komen en om in gelijkwaardigheid afspraken te maken. Een verzoek komt in een hiërarchische organisatie voort uit een ondergeschikte positie. Als een medewerker zich met een verzoek tot zijn leidinggevende richt en deze reageert met: "Ik zal kijken wat ik voor je kan doen", is de kans groot dat de leidinggevende het door de waan van de dag vergeet en er niet uit zichzelf op terugkomt. Het is in het belang van de medewerker om zelf zijn leidinggevende te vragen wat deze met zijn verzoek gaat doen en wanneer hij antwoord kan verwachten. Daartoe zal hij het lef moeten hebben zijn drempelvrees te overwinnen. Het gaat er dus om dat leidinggevende en medewerker met elkaar in gelijkwaardigheid een open dialoog aangaan om een opdracht of een verzoek om te zetten in een (realistische) afspraak. In zo'n afspraak hebben beiden inspraak. Een afspraak is in feite een contract.

Als in een team, nadat een besluit is genomen, de werkverdeling om dat besluit te realiseren plaatsvindt op basis van afspraken is de kans op stress en overbelasting kleiner, omdat in de verdeling rekening wordt gehouden met elkaars capaciteiten, draagkracht en omstandigheden.

Het aanspreken

Aanspreken is de belangrijkste sleutel om van een gedoogcultuur te komen tot een af- en aanspreekcultuur. Toch gebeurt het in de praktijk bijna niet. Hoe komt dat? Vaak zijn leidinggevende en medewerker enkel

gericht op de taak die zo snel mogelijk af moet. Ze nemen niet de tijd om te leren van de gemaakte fouten. Dat schaadt zowel de kwaliteit van het werk als de onderlinge relatie. Het aanspreekgesprek is de mogelijkheid om uit het patroon te kunnen stappen en werkelijk te kijken wat er is gebeurd. Dat werkt alleen constructief als daar een gezamenlijke doelstelling onder ligt. Daarom is een aanspreekgesprek altijd doelgericht.

De doelen kunnen zijn:

- Het leren van de situatie, om zo een volgende keer tot een realistische afspraak te komen.
- Ervoor zorgen dat de afspraak, indien zinvol, alsnog uitgevoerd wordt.

Omgaan met afspreken en aanspreken

Lef alleen is niet voldoende om tot een af en aanspreekcultuur te komen. Het is ook van belang om vanuit inzicht tot actie te komen. Daarom staan we nu stil bij de vraag hoe je concreet invulling kunt geven aan het op constructieve wijze afspreken en aanspreken. Je kunt afspreken wat je wilt, maar in de huidige turbulente tijd is de kans heel groot dat een afspraak niet uitgevoerd kan worden of dat het zelfs onverstandig zou zijn het wel te doen. Het is dus vaak onmogelijk en ongewenst om je altijd aan alle afspraken te houden en van anderen te eisen dat ook te doen. De veel gehoorde bezweringsformule 'afpraak is afspraak', werkt dan averechts. Hoe ga je met dit fenomeen om? Als je op de onvoorspelbaarheid van deze tijd wilt inspelen, is het nodig om bij het afspreken niet alleen een inhoudelijke afspraak te maken (wat, wanneer, hoe, met welke kwaliteit), maar ook een procedurele afspraak. De procedurele afspraak houdt in:

- dat je, wanneer het onverhoopt niet mogelijk is of verstandig zou zijn de afspraak na te komen, je de ander daarvan zo spoedig mogelijk in kennis stelt,

- en samen (weer in een gelijkwaardige open dialoog) bekijkt wat de consequenties zijn en hoe daarmee om te gaan om eventuele schade te beperken.

Wanneer leidinggevende en medewerker bij het afspreken zowel het inhoudelijke als ook het procedurele aspect verzorgen en nakomen, leidt dat tot verbetering van de onderlinge relatie. Je kunt er dan wederzijds op vertrouwen dat de ander je op tijd waarschuwt als hij een afspraak niet kan nakomen. Dat is misschien wel vervelend, maar de ander blijft betrouwbaar. Wanneer de ander het vertrouwen beschaamt door zich niet aan de procedurele afspraak te houden, treedt de formule 'afspraak is afspraak' in werking. Dan is het aan de leidinggevende de verantwoordelijkheid te nemen en de medewerker aan te spreken en te vragen waarom hij niet tijdig heeft gewaarschuwd. Aanvankelijk doe je dat in een gelijkwaardige open dialoog om er samen uit te leren en herhaling te voorkomen. Bij recidive zul je uit de gelijkwaardigheid moeten treden en het lef moeten hebben van je legitieme macht gebruik te maken om maatregelen te treffen. De aard van de maatregel zal afhankelijk zijn van de oorzaak van het recidive. Bij onvermogen kan

dat een functioneringsgesprek zijn, bij onwil een beoordelingsgesprek.

Werken aan een af- en aanspreekcultuur

Veel missers in organisaties zijn, zoals we lieten zien, het gevolg van een gedoogcultuur. Een gedoogcultuur ontstaat bij de gratie van het elkaar onvoldoende op de juiste manier aanspreken. Een effectief af- en aanspraakmechanisme kan dat voorkomen en bijdragen aan een betrouwbare, presterende, lerende organisatie met onderling vertrouwen. De contouren van dat mechanisme hebben we hiervoor geschetst. Wanneer een manager met een team op deze manier aan de slag wil, zijn de volgende punten van belang:

- Bespreek je intentie en jouw manier van aanpak open met je team.
- Geef aan dat je met elkaar wilt gaan oefenen en dat het dus niet meteen perfect hoeft te gaan.
- Evalueer de resultaten regelmatig binnen het team.

De ervaring leert dat externe begeleiding onontbeerlijk is als een team, om welke reden dan ook, stroef functioneert of het aanspreken weinig of niet effectief gebeurt. ■



Daan Buijs werkt zelfstandig vanuit Kernvraag. Hij helpt organisaties om te komen van besluit tot de realisatie ervan. Hij is specialist op gebied van luisteren, afspreken en aanspreken. Daarnaast is hij actief als bestuurslid binnen Stichting Dialoog en is hij moderator in de HRcommunity Nederland. www.kernvraag.nl.



Jayne Slot werkt als organiserend ontwikkelaar onder de naam In Concreto. Haar passie is mensen te bege-(leiden) in hun samenwerking aan projecten en of in processen die onderdeel zijn van brede maatschappelijke ontwikkelingen. Zij is onder andere lid van het netwerk van het Sociocratisch Centrum Nederland en de stichting Dialoog. www.inconcreto.nl

■ Saskia Tjepkema

Een interview met Tapani Pitzen, Sanoma

Lef als sleutel voor leren

Internationaal mediabedrijf Sanoma is actief in ongeveer twintig landen. Naast uitgever van magazines is het bedrijf onder meer ook eigenaar van televisiezenders en diverse websites, en organiseert het verschillende events. Er zijn ruim 20.000 mensen werkzaam in het concern.

Sanoma heeft haar eigen Academie, die naast Sanoma-brede trajecten op bijvoorbeeld het gebied van leiderschap ook opleidingen voor journalisten verzorgt, vanuit een eigen School voor Journalistiek. Sinds 2007 is Tapani Pitzen hoofd van die school. Deze oud-journalist nam het initiatief tot een programma voor zijn collega's met als titel 'Bring the Courage Back'. Een traject gericht op het versterken van lef en moed. In dit interview vertelt hij over het waarom en hoe.

Veranderende wereld van nieuws en journalistiek

In het medialandschap is veel aan het veranderen. Internet neemt veel over van de kranten. Het wordt ook steeds makkelijker voor burgers om zelf nieuws te brengen. Grote zenders als CNN maken daar zelfs gebruik van. Zij verweven zelfgemaakte filmpjes van burgers in hun eigen uitzendingen. Dat heeft veel impact op de rol van journalisten. Tapani, die zelf in de jaren 1970 begon als journalist en bij verschillende kranten en tijdschriften werkte, vertelt: "Ons vak verandert. We waren altijd



een soort *gatekeepers*. Wij verzamelden en vertelden de verhalen. Via de krant, de radio en later ook de televisie. Nu zijn we niet meer de enigen en de rol van poortwachter hebben we niet meer. Iedereen kan zijn verhaal vertellen en delen via internet. Nieuws gaat razendsnel de wereld over. Journalisten zijn op zoek naar hun nieuwe rol.”

Journalistiek is geen beroep

“Om goed te begrijpen wat de verschuiving in het medialandschap en de opkomst van de sociale media voor journalisten betekent, is het belangrijk je te realiseren dat journalistiek meer dan een beroep is.” vertelt Tapani. “Je kunt het ook zien als een levensvervulling. Journalisten zijn vaak een beetje idealisten die de wereld iets beter willen maken. Soms zien ze zichzelf ook enigszins als *educators*. Ze hebben een artistieke kant. Journalisten zijn vaak creatieve en innovatieve mensen en voor bazen soms moeilijk aan te sturen omdat ze zo gedreven zijn: alles voor hun verhaal. Des te vreemder is het eigenlijk dat we ons eigen beroep in de loop der jaren niet vernieuwd hebben. We kijken wel naar buiten, maar niet naar binnen. Journalistiek wordt eigenlijk al decennia op dezelfde manier bedreven. We zijn niet meebewogen met de ontwikkelingen in de wereld. Nu moeten we wel.”

Veranderende rol

Tapani vindt het een uitdagende, maar geen slechte ontwikkeling. “Er verandert nu zo veel in het medialandschap dat we serieus na gaan denken over onze eigen rol. Als we nog steeds geloven dat er een rol voor ons is weggelegd als het gaat om het maken van content - of dat nou in de vorm van een filmpje, krantenartikel of websitekst is - dan is het belangrijk dat we op een ondernemende en vernieuwende manier gaan nadenken over hoe we onze verhalen het best voor het voetlicht krijgen. We moeten eigenlijk onszelf opnieuw uitvinden.”

Tapani ziet wel kansen: “Mensen zullen altijd

verhalen willen horen. Wij zijn verhalenvertellers. Nieuwsverhalen zijn tegenwoordig gratis en voor iedereen verkrijgbaar. Het is dus lastig om je daarop te onderscheiden of om er je geld mee te verdienen. Op andere manieren dan hoe we het tot nu doen kan dat natuurlijk wel. Daar moeten we naar op zoek. Het beroep van verhalenverteller bestaat al eeuwen en is al vaker van gedaante veranderd.”

School voor Journalistiek

Vanuit de School of Journalism verzorgt Sanoma verschillende trajecten voor journalisten, bijvoorbeeld Media 2020. Het biedt jonge getalenteerde journalisten de mogelijkheid om door onder meer stages en leeropdrachten kennis te maken met verschillende journalistieke werkplekken en bijbehorende culturen. Er is ook een traject voor journalisten die redacteur willen worden of een andere leidinggevende rol gaan vervullen; hoe stuur je professionele nieuwsmakers aan? Het nieuwste traject waar Tapani aan werkt is : ‘Bring the Courage Back’, gericht op hoofdredacteurs en topjournalisten.

Lef nodig om kansen te zien

De titel maakt nieuwsgierig. Waarom draait het om moed? En: als je die terug wilt brengen, betekent dit dat het journalisten nu dan aan lef ontbreekt? Tapani vertelt: “Ik heb de titel gekozen omdat ik graag de cultuur wil

Missie

Het mission-statement van Sanoma laat goed zien hoe breed de *scope* van het concern is. “*Our mission is to be the market leader in satisfying people’s need for information and education and for an easier and happier life.*” Het gaat om informatie delen en verspreiden. Dat kan op heel veel verschillende manieren: websites, magazines, televisiezenders, ...

veranderen. Het doel van ons traject is het opnieuw uitvinden van onze eigen rol. Ik wil met de deelnemers werken aan het vinden van nieuwe manieren om verhalen te vertellen en aan te bieden. Hun ondernemerschap en innovatiekracht aanboren. Dat is geen kwestie van competenties alleen. Veel belangrijker nog is dat we daar een bepaalde spirit voor hervinden en een vuurtje aanwakkeren.”

Sunset-idee

Tapani's inschatting is dat een deel van wat de journalisten tegenhoudt om nieuwe kansen te zien en te benutten, het idee is dat het vak op zijn laatste benen loopt: “Sinds een aantal jaren heerst er in ons vak een soort *sunset-idee*. Zeker in de Verenigde Staten sluit de ene na de andere krant haar deuren. Dat raakt ons en geeft soms het gevoel dat ons beroep aan het uitsterven is. Ik geloof dat dat wel meevalt. De tijd waarin journalisten gezien werden als helden en het een charismatisch beroep was, ligt misschien achter ons. Maar ik weet zeker dat er nieuwe kansen zijn, alleen kun je die pas zien als je er open voor staat.”

Prikkelen

Als voorbeeld noemt Tapani Adriana Huffington, van de Huffington Post, die op een vernieuwende manier een zeer invloedrijke en succesvolle internetsite heeft gemaakt. Er zijn ook voldoende inventieve voorbeelden van *crowd-sourcing*, waar journalisten het verhaal niet alleen vóór de lezers maken, maar ook mét hen. “Ik kan dat soort verhalen wel aanbieden in het leertraject, zeggen hoe ik – of de experts – denken dat het beroep verandert en met de deelnemers op zoek gaan naar succesfactoren en eigen aanpakken, maar dan zou ik mijn doel niet helemaal bereiken. Ik wil ze laten nadenken over hun identiteit, de aard van het beroep. In ons hoofd zijn we nog steeds leraren en wereldverbeteraars, die een impact op de wereld willen hebben door mensen op een andere manier te laten kijken. Die rol hebben we

misschien nog steeds, maar de journalist van de toekomst is volgens mij ook servicegericht. We moeten mensen geven wat ze graag willen horen en lezen. Aansluiten bij wat hen beweegt en hoe ze kijken. Mensen creëren nu in hoge mate zelf hun eigen nieuwswereld, door zelf te kiezen wie ze volgen op Twitter, welke blogs ze lezen, welke fora ze bezoeken, welke tv-zenders ze bekijken. Ze delen en maken ook zelf nieuws via diezelfde media. We moeten dat accepteren en ons erbij aansluiten.”

Moed gevraagd

In de ogen van Tapani vraagt dat in verschillende opzichten moed van collega's. “Moed om de vernieuwing onder ogen te zien en er niet over te oordelen, maar te analyseren. Moed om het oude vertrouwde los te laten, terwijl we nog niet weten wat ervoor in de plaats komt en hoe we onze nieuwe rol kunnen pakken. Moed om jezelf als ondernemer te zien; een ander perspectief op je werk, dat spannend is. Hoe gek het ook klinkt: het vraagt moed om samen met elkaar nieuwe antwoorden te zoeken. Onze cultuur is heel sterk. Er is een krachtige norm op wat ‘goede journalistiek’ is. Het vraagt lef van de pioniers om daaruit te breken en te experimenteren met nieuwe vormen, die we misschien eerst als ‘commercieel’ of ‘slap’ zullen afdoen. Vandaar de titel. Het is belangrijk dat we onze lef (her)vinden.” Volgens Tapani is dat nog belangrijker dan competenties of kennis. Hij is vooral uit op een verandering in attitude, in *mindset* en vertrouwt erop dat de nieuwe antwoorden dan vanzelf komen.

Opzet van het traject

Het traject dat Tapani heeft gebouwd kent een mix van vormen, gericht op confronteren, uitdagen en verkennen van nieuwe journalistieke manieren van aanpakken. De eerste driedaagse gaat over de toekomst van de media. “We schetsen het nieuwe landschap met brede penseelstreken. Door bij verschillende mediabedrijven in de keuken te kijken en

verhalen als die van Adriana Huffington van binnenuit te bekijken, gaan deelnemers zien dat het echt anders wordt. Ze krijgen meteen inspiratie voor nieuwe manieren van journalistiek bedrijven." De tweede driedaagse gaat over leiderschap, in de zin van 'beweging maken'. "Voor deze mensen is dat een belangrijke vraag: Hoe krijg je collega's in beweging? Hoe verander je? Ze vervullen vaak een leidersrol door hun formele positie, of omdat ze informeel als leidend figuur gezien worden. We kijken niet alleen naar de nette, programmatische kant, maar vooral ook naar de onvoorspelbare kant en de belangen van mensen: hoe krijg je ze mee? We gebruiken onder meer theatertechnieken om het dichtbij te houden." De derde driedaagse gaat over ondernemerschap en de economie van media. "We kunnen niet zonder die derde poot: om ons eigen beroep opnieuw te kunnen uitvinden moeten we niet alleen naar de inhoud kijken, maar ook naar de zakelijke kant. Hoe verdienen we ons geld met verhalen? Daarom gaan we met economen verschillende verdien- en bedrijfsmodellen bespreken en meer snappen van de economie van het nieuwe medialandschap."

De drie blokken krijgen elk een eigen kleur. Ze vinden op een andere plek plaats (Rotterdam, Helsinki, Londen (waarschijnlijk)) en met andere begeleiders en werkvormen (van theatermakers tot economieprofessoren). Tapani's gedachte is dat hij graag wil dat elk blok de deelnemers bijblijft en ook een avontuur is. "Zodat hun netwerk versterkt en ze gaan praten met elkaar over kansen die ze zien, maar ook de angsten die ze hebben. Die delen we niet zo makkelijk met elkaar. Ik wil dus een sfeer creëren waarin we dat wel gaan doen. Dan helpt het als je mensen verrast en in nieuwe contexten brengt."

Eigen moed

Het was niet makkelijk om het traject van de grond te krijgen. Het is nog onzeker wanneer het gaat starten, maar binnenkort gaat dat toch

gebeuren. Tapani ziet ernaar uit: "Dit traject vraagt ook wat van mijn eigen moed; om het te bedenken (*dit is wat nodig is!*), om op het management af te stappen, overal het verhaal te doen en mensen te verleiden om dit traject te steunen. Je krijgt al snel vragen over de noodzaak naast de andere leidinggevende trajecten die we al doen. Ik heb mijn nek uitgestoken, overigens zonder moeite, omdat ik er erg in geloof. Ik vind dat ook een deel van het werk van HRD'er. Als wij alleen slaafs de strategie zouden volgen en uitwerken, hebben we te weinig toegevoegde waarde. Soms moeten we zelf een visie ontwikkelen, het pad effenen, een thema agenderen en ons daar hard voor maken. Dat is *ook* onze rol."

Leertrajecten en lef

Het verhaal van Tapani is niet exclusief op journalisten van toepassing. Er zijn meer beroepen waarin professionals zichzelf op dit moment opnieuw moeten uitvinden. Denk aan leerkrachten, verpleegkundigen, leidinggevendenden. Interessant is de vraag of ook voor hen het verzorgen van trajecten die helpen hun eigen lef en moed voor vernieuwing te (her)vinden de moeite waard kan zijn. Geen trajecten dus waarin die nieuwe rol al bedacht is, die inzoomen op de competenties om hem te kunnen vervullen, maar een leeromgeving die mensen prikkelt en uitdaagt, inspiratie biedt om eigen antwoorden te vinden, maar vooral ook helpt het lef en de moed te vinden om die spannende uitdagingen aan te gaan. ■

Tapani Pitzen is hoofd van de School voor Journalistiek van de Sanoma Academy. Hij is ooit gestart als journalist en werkte voor verschillende magazines en kranten, ook in leidinggevende posities. Het interview is afgenomen door Saskia Tjepkema, lid van de redactieraad van TvOO met support van Gerard van der Molen, Chief Human Resources Officer Sanoma Media Russia & CEE en lid van de adviesraad van TvOO.

column



Enkelvoud

Durf jij het nog? De deur uit te gaan zonder je mobiele telefoon? Met de auto naar een bestemming te reizen zonder navigatiesysteem? Je kind zonder gordel achterin te zetten? Vuurwerk afsteken zonder veiligheidsbril? Durf je het nog? Met schaamhaar naar de sauna? Niet te *facebooken*, linken of twitteren? Ongebotxt over straat? Te vrijen zonder condoom? Te geloven in God? Je laptop niet te verzekeren? Tegenwoordig heb je er lef voor nodig. Vroeger niet. Zaken die kort geleden nog gewoon waren om te doen, zien we nu als risico nemen. Een onverstandig risico. Aan de ene kant proberen we onszelf zoveel mogelijk te beschermen tegen gevaar maar tegelijkertijd tarten we het, nodigen we het gevaar uit. Door activiteiten als bungeejumpen boven de Zambezi vol met krokodillen, parachutespringen, bergbeklimmen, *planking* of blootsvoets door de Afrikaanse jungle lopen.

Lef bevindt zich ergens tussen roekeloosheid en moed. Tussen de wens alles te houden zoals het is en de wens tot verandering, vernieuwing. Lef is tegen beter weten in. Uitkomen voor je mening. Tegen de status quo. Zoals de Saoedische Manal Al Sharif deed, die tegen het rijverbod voor vrouwen in, toch ging autorijden en daarvan een filmpje op YouTube plaatste. Of Rosa Parks die in de bus weigerde op te staan voor een blanke man zoals ze als zwarte vrouw geacht werd te doen. Of Harvey Milk die als eerste Amerikaanse politicus uitkwam voor zijn homoseksualiteit. Volgens mij zijn het geen daden van verzet maar van overgave. Overgave aan een niet langer te negeren verlangen. Een verlangen dat zich door de consequenties heen wringt, dat mensen naar pleinen drijft om te protesteren tegen hun regime. Want als een verlangen eenmaal een doorgang heeft gevonden, hoe klein ook, is het meestal niet meer te stoppen. Net zoals een rivier die door een dam heen breekt, omdat ergens een minuscule opening is ontstaan. En voor een rivier gaat het er niet eens om, om ergens uit te komen. Hij is niet op weg naar een ideaal. Het stromen zelf is zijn bestemming. Zo stroomt het in ons, dienen verlangens zich aan. Wensen die we te vaak bedwingen met vragen als: waarom wil je dat? Maar verlangens komen niet voort uit logica; ze borrelen op vanuit ons binnenste en verleiden ons het pad van het onbekende te betreden. Ze roepen angst op. Natuurlijk ben je bang, want leven, echt leven, betekent in gevaar Nerkeren. Niet voor niets schrijft Loesje het op posters en kaarten: 'Leven is meervoud. Het meervoud van Lef.' ■

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



■ Tica Peeman

LEF voor professionals

Professionals die werken aan de ontwikkeling van organisaties werken in zekere zin altijd aan de ontwikkeling van lef. Ontwikkeling, innovatie en lerend vermogen spelen zich immers altijd af in dit spannende gebied. Lef zorgt voor vernieuwing, bewustwording en de kans om uit alledaagse vaste patronen te kunnen stappen. Lef zorgt dus voor leven! Hoe simpel dit ook lijkt, in de praktijk blijkt het voor deze professionals zélf lastig om deze 'lef' kant op te zoeken. In dit artikel wordt uitgelegd wat lef inhoudt, welk model dit inzichtelijk maakt, waarom lef steeds belangrijker wordt in de huidige wereld en waarom lef voor professionals zelf een noodzakelijke kwaliteit is.

Lef = hart

Lef komt oorspronkelijk uit het Hebreeuws en betekent 'hart'. Vanuit je hart leven dus. Doen waar je goed in bent en waar je passie ligt. Ook en misschien wel vooral als dat spannend is. Het gezegde 'het hart hebben' verwijst immers niets voor niets naar het hebben van lef. In de huidige tijd komen we in dit kader overigens de meer populaire term 'persoonlijk leiderschap' tegen. Lef vereist dat je bewust kijkt naar jezelf en proactief aan de slag gaat met situaties die je zelf zou willen veranderen. Het beste model om dit schematisch in beeld te brengen is de zogenoemde 'cirkel van acht'. Dit model beschrijft op een zeer inzichtelijke en logische wijze wat de consequenties zijn als je voor onbewust, automatisch gedrag kiest en wat als je voor bewust gedrag kiest. Die keuzes worden uitgewerkt in twee cirkels: de cirkel van het slachtofferschap en de LEF-cirkel oftewel de cirkel van persoonlijk leiderschap (zie figuur 1).



Figuur 1. De cirkel van 8

De werking van de cirkel van acht: op zoek naar de LEF-cirkel

Op het werk en in privé-situaties ontstaan met regelmaat 'situaties met storingen': alledaagse situaties die niet prettig zijn, maar waar iedereen mee te maken krijgt. Persoonlijk leiderschap of het tonen van lef gaan juist om die momenten. Momenten waar je een verschil voor jezelf en anderen kunt maken. Uitgangspunt in dit model is dat er in iedere situatie twee verschillende invalshoeken zijn om naar zo'n situatie te kijken. Deze invalshoeken zijn:

- *Situaties* bepalen hoe mijn leven verloopt.
- *Ik* bepaal hoe mijn leven verloopt.

Vanuit de keuze voor een van deze twee perspectieven ontstaan twee verschillende soorten gedrag. De cirkel van acht beschrijft deze keuzes in stappen die worden uitgewerkt in twee cirkels. Vanuit de situatie met storing kun je twee kanten op:

- Balen en verzetten tegen het hier en nu (onderste cirkel).
- Balen en accepteren dat het is zoals het is (bovenste cirkel).

De onderste cirkel ingaan: balen, verzet tegen en ontkennen van het hier en nu

Wat mensen in de onderste cirkel doen, is kijken naar wat er niet is. Hiermee ontkennen ze hoe de situatie feitelijk is. Wat mensen wel doen, is dat ze gaan vergelijken. Het vergelijken van een situatie met een ideaalplaatje of juist met het verleden. Mensen denken bijvoorbeeld dat het anders zou moeten (ideaalplaatje) of ze denken dat het 'wel weer' zo zal gaan als de vorige keer (verleden). Als mensen dit doen, ontstaan er snel allerlei oordelen en gaan ze geloven dat ze geen invloed hebben. Dit leidt tot het weggeven van invloed aan anderen en

ineffectief gedrag. Dit gedrag uit zich vaak in klagen en mopperen. We noemen dit slachtoffergedrag en dit gedrag zorgt ervoor dat de situatie waar mensen last van hebben niet wordt aangepakt. Deze cirkel valt samen te vatten met de uitspraak: 'als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg.'

Mensen vertonen hier het gedrag van een slachtoffer. Ze zijn aan het DIP-pen: Denken In Problemen. Ze reageren automatisch op een situatie; ze reageren zoals ze gewend zijn te reageren. De gedachten over de situatie bepalen hoe zij de situatie interpreteren. Ze werken vanuit wantrouwen.

Signalen van de onderste cirkel zijn:

- het vertellen van verhaaltjes en het verzinnen van excuses ('Ik baal wel, maar ik ga nu niets doen, ik heb het al zo druk met mijn gewone werkzaamheden').
- Het jezelf en/of anderen de schuld geven ('Wat een vreselijk mens, ze heeft geen enkele aandacht voor haar werknemers', 'Niemand zegt er ooit iets van!', 'Ik ben gewoon niet goed in dit soort dingen').
- Het uitstellen en wachten en hopen op betere tijden ('Het zal zijn tijd wel duren').

De bovenste LEFcirkel ingaan: balen en accepteren dat het is zoals het is.

De bovenste cirkel gaat over accepteren van de situatie zoals hij is. Het waarnemen van de feiten en deze niet interpreteren, waardoor je in het hier en nu komt. Deze acceptatie is iets anders dan het ermee eens zijn. Je kunt het oneens zijn met de situatie, maar deze wel accepteren. Vanuit acceptatie lukt het mensen om te beslissen wat ze met die situatie willen. Ze kijken naar de mogelijkheden om invloed uit te

oefenen. Zo ontstaat het idee dat mensen invloed hebben op de situatie. Dit neemt niet weg dat het niet het gewenste resultaat kan opleveren. Je vertoont in ieder geval wel effectief/adequaat gedrag. Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen situatie.

Dit wil overigens nog niet zeggen dat het ook altijd lukt om de situatie met storing uit de wereld te helpen. Als mensen na één keer proberen het bijltje erbij neer gooien ('Zie je wel, niemand luistert naar me en het heeft toch allemaal geen zin'), belanden ze automatisch weer in de onderste cirkel. Deze bovenste cirkel gaat rond totdat de situatie is opgelost, of iemand zelf besluit om eruit te stappen. In de bovenste cirkel nemen mensen verantwoordelijkheid voor hun eigen resultaten. Ze zijn als het ware hun eigen leider. In dit geval hebben ze de volle verantwoordelijkheid genomen en eruit gehaald wat erin zat.

In de bovenste cirkel vertonen mensen het gedrag van een 'leider'. Ze zijn aan het DIM-men: Denken In Mogelijkheden, of KIK-en: Kijken In Kansen! In deze cirkel werken mensen aan hun zelfwaardering/zelfvertrouwen. Het wordt ook wel de LEFcirkel genoemd, omdat het altijd gaat om nieuwe dingen doen, uit je automatische patronen stappen en met lef (en vaak angst) lastige situaties aangaan.

De toepassing van LEF in het huidige tijdsbeeld

In het huidige tijdsbeeld worden leiderschap en lef op elk niveau steeds belangrijker. Organisaties die het onder druk en juist in deze crisistijd goed doen, zijn de organisaties waar medewerkers proactief opereren, risico nemen en dus veel 'bovenste-cirkelgedrag' laten zien. Dit vereist een andere manier van aansturen; meer op basis van vertrouwen en sturen op visie

en resultaten. Dit Nieuwe Leiderschap is gebaseerd op de principes van *servant-leadership* van Robert Greenleaf. Het oude hiërarchische organisatiemodel lijkt snel te eroderen en nieuwe organisatievormen, waar medewerkers veel meer invloed hebben, zijn in opkomst. Voorbeelden hiervan zijn Buurtzorg Nederland en Finext. Om persoonlijk en nieuw leiderschap te stimuleren, krijgen de professionals die zich in dit vlak bewegen een steeds grotere rol. Zij vormen de onmisbare spil tussen de binnenwereld en de buitenwereld van mensen en organisaties. Zij kunnen de grote en razendsnelle veranderingen in de buitenwereld oppikken en vertalen naar de binnenwereld toe.

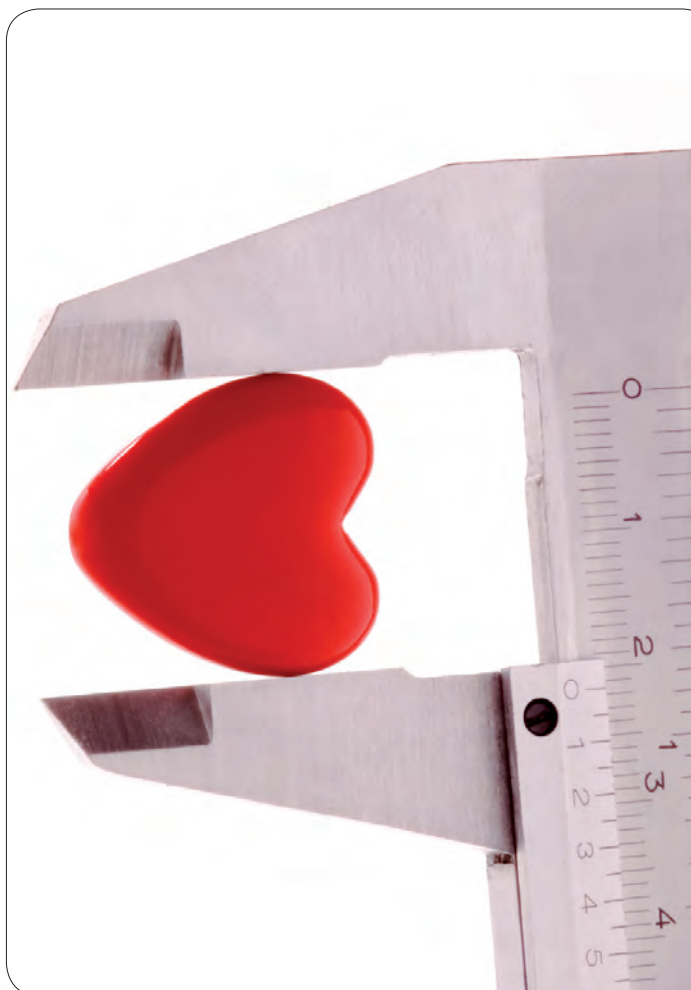
LEF voor professionals

Om die onmisbare rol te kunnen spelen, moeten professionals zelf lef tonen. Lef om het op te nemen tegen dominante, oude systemen en gedachten en niet mee te gaan in de aloude patronen van mensen en organisaties. Menno Lanting, succesvol auteur van onder andere 'Connect', kreeg van iemand het advies: *connect, but don't forget to lead*. Dat lijkt in dit kader ook een mooi advies te zijn voor de professionals. Zorg voor de verbinding tussen de organisaties en hun omgeving, de binnen- en buitenwereld van mensen en laat daarbij je visie en je vakmanschap zien. Vakmanschap wordt steeds belangrijker en de gepassioneerde daarvoor. Daarbij geldt dat we vooral de mensen geloven en vertrouwen die zelf doen wat ze zeggen: *walk your talk*. Het is belangrijk dat de professionals die zelf dag in dag uit bezig zijn met de ontwikkeling van lef bij mensen, dit zelf ook laten zien.

Belemmerende overtuigingen bij professionals en hoe dit te overwinnen

Bij professionals kom ik verrassend vaak

de belemmerende overtuiging tegen dat ze ervan uitgaan dat mensen vanzelf wel naar hen toekomen als ze heel goed in hun vak zijn. Dat is echter ten dele waar en lijkt in dit tijdsgewricht steeds minder valide te zijn. Door de opkomst van sociale media is de wereld binnen handbereik en dus ook allerlei andere vakmensen, bronnen en informatie. Daarnaast vind ik vaak dat professionals te 'voorzichtig' of te afwachtend zijn met het communiceren van hun visie en ideeën. Professionals



moeten juist uit hun schulp kruipen en hun omgeving laten zien wat ze in huis hebben en daarvoor gaan staan. Het uitgangspunt van servant-leadership is daarbij ook voor professionals een goede leidraad: op een dienende manier stevig leiden. Kiezen is daarbij het devies. Je kunt niet in heel veel dingen goed zijn. Niet zeggen dat je bijvoorbeeld kunt coachen en trainen en eventueel eveneens als interim-manager inzetbaar bent, maar vrij precies communiceren wat jouw expertise is en waarom. Doe dat bij voorkeur wat specifiekere dan 'dat je gelooft in de ontwikkeling van mensen'. Dat doen namelijk de meeste mensen.

Samenvattend

Professionals die zich bezighouden met leren en ontwikkeling zijn hard nodig om lef in de huidige wereld te stimuleren. Daarbij moeten ze zelf het goede voorbeeld geven. Lef tonen om zich buiten de gebaande paden te begeven en vanuit vakmanschap nieuwe ideeën te genereren. Ze moeten zichzelf beter laten zien in het persoonlijke

en digitale contact. Ik train zelf vaak professionals die prima kunnen aangeven waar ze in geloven en waar ze specifiek goed in zijn. Als ik ze dan echter vraag of dit bijvoorbeeld op hun website staat, antwoorden ze ontkennend. Soms komt dit voort uit bescheidenheid, vaker komt het voort uit angst. Want als we onszelf laten zien, zijn we bang om geraakt te worden. We kiezen onbewust vaak voor de veilige weg om onszelf klein te houden. 'Onderste-cirkelgedrag' dus. In deze wereld hebben we echter juist behoefte aan lef en richting.

Professionals mogen veel duidelijker en met meer lef hun eigen *brand* opbouwen. Door dit consistent en duurzaam te doen wordt het voor de omgeving steeds duidelijker bij welke vragen en problemen ze de professional het beste kunnen benaderen. Zo krijgen de professionals steeds meer de vragen die ze willen en waar ze gepassioneerd en vakkundig antwoord op hebben, om uiteindelijk wellicht als *thought leader* te boek komen te staan. Het toppunt van lef! ■



Tica Peeman is directeur van en seniortrainer bij VISTrainingen. Ze is auteur van de boeken: 'Heb LEF, durf te veranderen' (2005), 'I Trust U, managen vanuit vertrouwen' (2009) en 'Nieuwe Leiders gevonden' (2011). Ze geeft trainingen, workshops en masterclasses in persoonlijk leiderschap (met LEF leven) en Nieuw Leiderschap. Zie: www.vistrainingen.nl

■ Lidewey van der Sluis

Hoeveel lef is ons lief?

Lef is er in alle soorten en maten. In alle gevallen gaat het over het nemen van risico's óver de rand van de *comfortzone*. In de *comfortzone* is er sprake van gedekte en beheerste risico's, daarbuiten is het risico ongewis. In die ruimte speelt lef zich af. Mensen en organisaties die lef tonen, wijken af van de gebaande paden. Buiten die paden is het risicovol. Daar bevindt zich volgens de wetenschap een legitimeringsvacuüm. Dat is het gebrek aan bewijs en ervaring dat het afwijkende pad een goed pad is. Het nieuwe pad dat bewandeld wordt, is simpel gezegd nog geen *best practice*. Door de onbekendheid met de afwijking ontbreekt de legitimering van de verkenning. Hoe groter de afwijking, vernieuwing of verandering van het gangbare, hoe groter het legitimeringsvacuüm. Hoe groter het lef en risico, hoe lager het vertrouwen van de omgeving. Onbekend maakt onbemind. Uit een INSEAD-studie komt naar voren dat het nemen van risico en het overbruggen van dit vacuüm veel oplevert. Zo blijkt dat organisaties die het tonen van lef bij medewerkers stimuleren, betere prestaties laten zien als zij eenmaal voet aan de grond hebben dan organisaties waarin risicozoekend gedrag wordt afgeremd. Lef leidt niet alleen tot nieuwe kansen maar ook nog eens tot hogere rendementen. Een ander inzicht uit de literatuur is dat de omgeving waarin iemand werkt van invloed is op de mate waarin lef wordt getoond. Een hiërarchische en complexe organisatiestructuur is de dood in de pot voor creativiteit, baanbrekende ideeën, vooruitstrevende houdingen en intern ondernemerschap. Dat heeft te maken met het herd instinct. Dat is de kuddegeest die ontstaat door formalisering en bureaucrativering. Hiërarchische organisaties en complexe organisatiestructuren werken kuddegedrag en een kuddegeest in de hand. Het einde van het liedje is dat bureaucratie niet alleen leidt tot kuddegedrag maar ook nog eens tot lage

rendementen op het aanwezige talent. Vooral het arbeidspotentieel van stressbestendige en risicozoekende medewerkers wordt onderbenut. Organisaties waarin *mainstream* de norm is en waar het herd instinct rondwaart, zijn organisaties die voornamelijk bestaan uit mensen die houvast zoeken in structuren en processen, en graag onderdeel uitmaken van een sterke sociale gemeenschap. Ondanks de hardnekkigheid van het fenomeen kuddegedrag is lef in. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg lijkt uit de gratie. Grenzen verleggen en je eigen ruimte zoeken, is hip. De achterliggende gedachte is dat nieuwe tijden om nieuwe wegen vragen. Nieuwe problemen oplossen vergt ruimdenkendheid. Deze trend suggereert dat het leven pas interessant en de moeite waard is als er lef wordt getoond. Toch is dat te normatief. Statistieken wijzen uit dat mensen op de arbeidsmarkt heel tevreden en gelukkig kunnen zijn als zij weten waar ze aan toe zijn, als er een loopbaanpad voor hen uitgestippeld is, als zij vergeleken worden met anderen en als zij conform gangbare normen presteren en worden beloond. Kortom, lang niet iedereen kickt op een route buiten de bandbreedte. Weten waar je aan toe bent, heeft ook een functie en maakt ook gelukkig. Ook in het huidige tijdsgewricht. Het keurslijf van het gewone werkzame leven is voor velen een veiligheidsvest.



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.



■ Alexander van den Berg

Enkele wetenschappelijke, filosofische en praktische aspecten van moed

Een organisatie van helden

'Hoe komt het toch dat ze het niet doen? Dat de mensen niet in beweging komen? Dat ze niet doen wat ze al lang kunnen, zelfs al lang willen?' Die vraag hoor ik als adviseur regelmatig. Menig organisatieontwikkelingstraject mislukt, zelfs als er voldoende draagvlak en kwaliteit is. Dat is soms aan 'de waan van de dag' te wijten. Vaak komt het door onderliggende angst. Je kunt nog zoveel proberen het veilig te maken, op een bepaald moment zullen mensen zelf uit hun *comfort-zone* moeten treden. Daar is moed voor nodig. Een lerende organisatie is een organisatie die van mensen helden maakt.

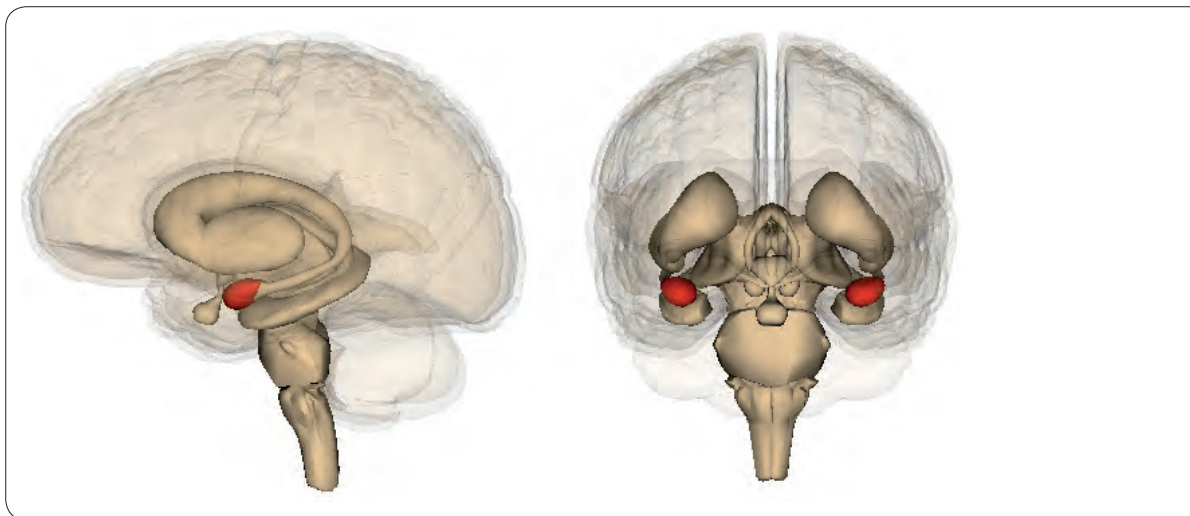
Het pervasieve karakter van angst

Ga eens voor jezelf na: In hoeverre stellen mensen zich in jouw organisatie reactief op? Nemen mensen verantwoordelijkheid voor hun eigen gedrag? Klagen en roddelen mensen veel? Gaan mensen makkelijker het conflict aan dan een kwetsbaar gesprek? Of gaan mensen elkaar en specifieke gespreksonderwerpen juist uit de weg? Hebben mensen een lerende houding? Durven mensen wel te experimenteren? Zijn problemen hardnekkig en worden ze niet opgelost? Bij al deze zaken speelt angst een grote rol. Om te begrijpen wat moed is, zullen we eerst moeten begrijpen wat angst is.

Diep in de hersenen liggen de *amygdala*, de centrale kernen van de angst (LeDoux, 1998). De amygdala krijgen input vanuit zeer veel hersendelen. Hierdoor zijn wij in staat om overall risico's van in te schatten en daar vrij scherp op te reageren. Andersom krijgen nog veel meer hersendelen input van de amygdala. Dit laatste betekent dat de amygdala de

manier waarop onze hersenen werken en informatie verwerken sterk beïnvloeden. Door een emotie als angst komen de hersenen in een specifieke modus van opereren. Dat geeft angst een pervasieve, ofwel diep doordringende, impact op ons functioneren.

Door de invloed van de amygdala op zoveel hersengebieden, heeft angst grofweg drie componenten (Rachman, 2010). Om te beginnen heeft angst een fysiologische component. Hoe subtiel of sterk ook, we gaan meer zweten, we krijgen het warm, de hartslag gaat omhoog, de ademhaling gaat omhoog en wordt schokkeriger, de spieren gaan trillen. Deze effecten zijn voelbaar en daardoor spreken we ook wel over de gevoelsmatige component. Daarnaast heeft angst een verstandelijke component. De aandacht gaat uit naar de bedreiging, we denken er veel over na, we denken in termen van gevaren en risico's en 'kunnen het niet meer loslaten'. Tot slot heeft angst een gedragsmatige component. We vermijden de



Figuur 1. De amygdala (bron: Anatomography, website onderhouden door Life Science Databases (LSDB)).

bedreiging, we maken ons klein, of soms juist groot en we gaan in de tegenaanval.

Veel mensen zijn zich niet bewust van het pervasieve karakter van angst of ontkennen het gewoonweg. Ik kom wel eens mensen tegen die zeggen geen angsten te hebben of nergens bang voor te zijn. Dat geloof ik niet. Er kunnen vier dingen aan de hand zijn in zo'n geval. Optie 1: die mensen vertellen de waarheid niet. Optie 2: ze bevinden zich sterk in hun comfort-zone en zijn onwetend over wat zich daarbuiten bevindt. Optie 3: ze hebben moeite met het herkennen van angst, met name als het zwak is. Optie 4: ze lijden aan een neurale aandoening waardoor ze geen angst kunnen ervaren. Deze laatste optie is een zeer zeldzame aandoening. Mensen die bang zijn voor gevoel, zich niet kwetsbaar op durven te stellen en rationele mensen hebben de neiging te lijden aan optie 1, 2 en 3.

Angst is een specifieke manier van functioneren, die kenmerken heeft als opwinding, spanning en verstarring. Die manier van functioneren is ergens op gericht: het scheppen van veiligheid. De vraag is echter wel of de wijze waarop mensen die veiligheid proberen te scheppen ook echt werkt. In organisaties leidt angst namelijk vaak tot een gebrek aan verantwoordelijkheid en eigenaarschap, indirecte en gesloten communicatie, en rigiditeit. Dat komt doordat mensen zich dan te veel laten leiden door hun angsten en weerstanden.

Wellicht had je op enkele vragen aan het begin van deze paragraaf een negatief antwoord. Gedragingen als klagen, conflict en reactiviteit, zijn uitingen van angst, of angst speelt daar tenminste een grote rol in. Je kunt als manager of *HR-developer* veiligheid scheppen, maar het is vervolgens aan de ander om daarop te vertrouwen en die veiligheid te toetsen. Dat vereist moed.

Heldenmoed

Bij oude filosofen als Plato, Aristoteles, Cicero en Ambrosius had moed een bijzondere status. Samen met wijsheid, zelfbeheersing en rechtvaardigheid vormde moed de vier cardinale deugden. Moed is essentieel om een deugzaam leven te leiden. Zonder enige moed kan je bijvoorbeeld niet assertief, vriendelijk of passioneel zijn. Later heeft de Katholieke Kerk de deugden hoop, geloof en liefde aan de cardinale deugden toegevoegd en ze tezamen de Zeven Deugden genoemd.

Waarschijnlijk wordt het belang van moed al langer ingezien en werden vijftigduizend jaar geleden al heldenverhalen verteld bij het kampvuur. Heldenverhalen vertellen we nu nog. Er wordt gesproken over heldenmoed, want helden bereiken tenminste iets. Helden maken het verschil, omdat ze doen wat er toe doet. Die verhalen geven richting en inspireren anderen weer tot heldenmoed. Uiteindelijk groeien we allemaal door moed. Om met Goud (2005) te spreken: *'Courage... is the energizing catalyst for choosing growth over safety.'* We zien het belang van moed, maar wat is het nu eigenlijk?

Om die vraag te beantwoorden zullen we voort moeten bouwen op ons inzicht in angst. Angst heeft zoals gezegd een gevoelsmatige, een verstandelijke en een gedragsmatige component. Moedig zijn betekent dat je je niet door de gedragsmatige component van angst laat leiden. Anders gezegd, moed is volharding bij angst (Rachman, 2010; Woodard, 2004; Finfgeld, 1999). Als er namelijk geen sprake is van angst, dan hebben we het niet over moed, maar over onverschrokkenheid, onbezonnenheid of (een mogelijk teveel aan) vertrouwen.

Naast volharding is bereidheid een belangrijke component van moed. Als je volhardt bij angst, ben je bereid een risico te nemen, iets op het

spel te zetten. Voorbij angst gaan betekent de angst accepteren en je er verder weinig van aantrekken (Finfgeld, 1999). Je accepteert de huidige situatie, de risico's en jouw gevoelens. Dat wil zeggen dat je bereid bent om te falen. Dan is de angst er nog wel, maar beperkt de angst je niet. In jouw bereidheid ligt jouw vrijheid.

Waarvoor zou je dat echter doen? Waarvoor zou je bereid zijn tot falen? Omdat je dat wilt. Je bent bereid iets op het spel te zetten omdat er meer te winnen valt. Daarvoor moet je goed doordrongen zijn van het probleem in de huidige situatie, het hogere en nobele doel in de gewenste situatie en van de oplossing en het benodigde gedrag daartussenin. Dit scherpe bewustzijn, ofwel besef van de situatie en wat er van je gevraagd wordt, is een andere component van moed (Goud, 2005; Blagen & Yang, 2009).

De componenten van moed volgen elkaar op in een proces, dat uiteindelijk leidt tot groei. Dat proces ziet er als volgt uit:

Bewustzijn → Bereidheid → Volharding → Groei

Hoe maak je van mensen helden?

De kunst is in de organisatie en haar mensen een mentaliteit gericht op groei te cultiveren (Garvin, Edmondson & Gino, 2008). Alles krijgt betekenis in het licht van deze mentaliteit. Positieve ontwikkelingen zijn successen die gevierd worden en geven aan dat we op de goede weg zijn. Negatieve ontwikkelingen zijn bedoeld om van te leren en er beter van te worden. Fouten maken mag. Sterker nog; het moet en ze zijn er om van te leren. Deze mentaliteit biedt een goede voedingsbodem voor moed. Om met Hagel en Brown (2010) te spreken: *'The greatest threat to success is avoiding failure.'*

Een groeimentaliteit komt voort uit een cultuur gericht op groei. Aan de grondslag van die

cultuur ligt de opvatting dat mensen kwaliteit ontwikkelen door uitdagingen, inspanning, fouten maken, successen behalen en leren van die fouten en successen (Dweck, 2006). Dit vereist een gevoel van psychologische veiligheid. Het management dient de veiligheid te scheppen voor het nemen van risico's, het kunnen maken van fouten en het bestaan van tegengestelde opvattingen en belangen (Edmondson, 2002). Hieruit wordt duidelijk wat het belang van management is; de wijze waarop wordt omgegaan met macht is sterk



bepalend voor hoe psychologisch veilig mensen zich voelen en welke opvattingen en gedrag worden beloond en bestraft.

Een mooi voorbeeld hiervan is het verhaal over Tom Watson. Watson was CEO van IBM in de zestiger jaren. Een manager had een kapitale fout gemaakt die enkele miljoenen dollars had gekost. Toen hij bij Watson moest komen werd hem gevraagd: 'Waarom denk je dat ik je heb laten komen?' De manager reageerde met: 'Je gaat me zeker ontslaan.' Waarop Watson zei: 'Jou ontslaan? Ik dacht het niet! Ik heb net miljoenen in je geïnvesteerd.'

Wat betekent dit concreet voor HR-ontwikkelaars en management? Geheel in de geest van de groeimentaliteit worden medewerkers aangemoedigd tot moedig gedrag. Voor elke component van het proces van moed bestaan manieren ter aanmoediging.



Aanmoedigen van bewustzijn

Vergroten van bewustzijn draait om helderheid creëren over de huidige situatie, de gewenste situatie, de voors en tegens, maar ook de eigen rol en verantwoordelijkheden (Blagen & Yang, 2009; Pury, 2008). Een van de belangrijkste activiteiten in dit kader is het voeren van zinvolle conversaties (Dweck, 2006; Edmondson, 2002). Het management kan de dialoog bewust in een organisatie inzetten en stimuleren om mensen aan te moedigen tot meer bewustwording. Simpelweg betekent dit een gesprek aangaan waarin je je eigen oordeel uitstelt en vragen stelt om de ander te begrijpen voordat je zelf begrepen wil worden.

Feedback speelt hierin een belangrijke rol. Feedback kan, naast met een dialoog, op diverse andere wijzen worden verkregen, zoals metingen en evaluaties. Zinvolle conversaties en feedback moedigen mensen aan de realiteit onder ogen te zien. Daarmee begint moed.

Aanmoedigen van bereidheid

Meer bewustzijn leidt tot meer bereidheid. Hoe groter het probleem en hoe aantrekkelijker de oplossing, hoe eerder mensen moedig gedrag vertonen. Om mensen aan te moedigen tot meer bereidheid, kan je invloed uitoefenen op doelen, sociale cohesie en vertrouwen.

Het is bekend dat inspirerende doelen mensen motiveren om uit hun comfortzone te stappen (Edmondson, 2002; Goud, 2005; Pury, 2008). Een inspirerend doel appelleert aan hogere waarden en met het bereiken van het doel draag je bij aan een groter geheel (Fingeld, 1999). Welke doelen dat concreet zijn hangt af van het waardensysteem van de medewerker. Dit waardensysteem is ingebed in zowel de culturele achtergrond van de medewerker, als de bedrijfscultuur. De dialoog is wederom de manier waarmee mensen worden

aangemoedigd tot het delen en gezamenlijk kiezen van inspirerende doelen die passen bij de culturele context.

Indien mensen zich eenmaal committeren aan een doel, dan mogen verwachtingen over het gewenste gedrag wederzijds worden uitgesproken. Er mogen consequenties bestaan voor het niet nakomen van gedragsafspraken. Een gezonde mate van sociale cohesie en druk leiden namelijk ook tot meer moedig gedrag (Pury, 2008). Je mag elkaar stimuleren het uiterste eruit te halen. Zolang iemand zijn best maar doet, kan hem weinig verweten worden.

Een groter vertrouwen in de eigen vermogens en anderen vergroot eveneens de bereidheid (Pury, 2008; Goud, 2005; Blagen & Yang, 2009). Vertrouwen vergroten is veelal een kwestie van gewenning; ervaren dat je comfortzone uitreden relatief ongevaarlijk is en vaak tot grotere successen kan leiden. Dat vereist enige aanmoediging.

Aanmoedigen van volharding

Na bereidheid is er nog een laatste, niet te verwaarlozen, drempel te nemen alvorens echt moedig te zijn. Dat is volharding. Volharding betekent namelijk echt actie ondernemen, ondanks knikkende knieën en stokkende adem. Met de juiste aanmoediging zullen mensen ook deze stap sneller nemen.

Dit is een kwestie van als het erop aankomt het toch gewoon doen. Angst, veelal een van de sterkere gevoelens, is geen goede raadgever voor volharding. Je kunt mensen stimuleren tot volharding door ze simpelweg aan te moedigen tot specifiek gedrag (Goud, 2005; Pury, 2008) en zich daarmee over hun angsten heen te zetten. Mensen ontwikkelen nog meer hun groeimentaliteit door ze vervolgens te belonen en prijzen voor hun inspanning en volharding (Dweck, 2006).

Zoals vertrouwen bij bereidheid van belang is, is vertrouwen voor volharding ook van belang. Door gewenst gedrag te oefenen wordt zowel de bekwaamheid, als het vertrouwen ontwikkeld. Mensen zijn dan beter voorbereid op het moment dat het erop aankomt (Goud, 2005; Pury, 2008). Moedig gedrag wordt dan meer en meer automatisch getriggerd.

Een organisatie van helden

In de organisaties waar ik als adviseur word ingeschakeld, is het ontwikkelen van moed onderdeel van mijn rol. De situaties waarin mensen uit hun comfortzone moeten treden, kan je voelen. Iedereen voelt dat op zijn eigen manier. Sommigen gaan daar makkelijk in mee. Anderen vermijden zaken of zoeken het conflict op om niet in beweging te komen en zich niet open op te hoeven stellen. Ik dien in dergelijke situaties als instrument om gezamenlijk die stap te zetten. Soms zijn dat angstige momenten. Dan voel ik de opwindning bij mijzelf en het kloppen van mijn hart in mijn keel. Dan denk ik: hoe kan ik helden van deze mensen maken als ik geen uitdrukking geef aan wat er speelt en aan wat deze mensen nodig hebben als ik zelf geen heldenmoed vertoon? Er zit wederom niets anders op dan waarachtigheid aan het licht te brengen.

Als manager of HR-ontwikkelaar zul je die momenten zelf ook herkennen. Het zijn momenten van waarheid, waarop je heldenmoed moet tonen om helden te creëren. Als je daarin slaagt, zie je dat mensen meer integer worden, de communicatie opener en directer wordt, er meer vertrouwen komt, meer wordt geleerd en mensen zich meer als helden gedragen.

Met deze kennis en dit inzicht komt macht. Het vermogen om verschil te maken. Met macht komt de verantwoordelijkheid om dit vermogen op de juiste wijze in te zetten. Wij zijn zelf het instrument waarmee wij van de organisatie een organisatie van helden maken.

Nu weet je wat je te doen staat. Begin bij jezelf en overwin je eigen angsten. De vraag is: Wie zit er achter het stuur en wie op de achterbank? Jij of jouw angst? Uiteindelijk is het een kwestie van doen. Fouten maken mag. ■

Referenties

- Blagen, M., & Yang, J. (2009). *A tool of facilitating courage: Hope is a choice*. Paper based on a program presented at the American Counseling Association Annual Conference and Exhibition, Charlotte, NC, March.
- Dweck, C. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. Random House.
- Edmondson, A.C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. West, M. (Ed) *International Handbook of Organizational Teamwork*. London: Blackwell.
- Finfgeld, D.L. (1999) Courage as a process of pushing beyond the Struggle. *Qualitative Health Research*. 9(6), 803-814.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, March.
- Goud, N.E. (2005) *Courage: Its Nature and Development*. *Journal of humanistic counseling, education and development*, 44.
- Hagel III, J. & Brown, J.S. (2010). Do you have a growth mindset? *Harvard Business Review online blog*, November 23.
- LeDoux, J. (1999). *The emotional brain. The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon & Schuster.
- Pury, C.L.S. (2008). Can Courage Be Learned? Lopez, S.J. *Positive Psychology: Discovering Human Strengths*. Praeger Publishers Inc.
- Rachman, S.J. (2010). Courage: A psychological perspective. The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue. Pury, C.L.S. & Lopez, S.J. (Eds). *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue*, (pp. 91-107). Washington, DC, US: American Psychological Association, xvi.



Alexander van den Berg is gecertificeerd coach en psycholoog. Hij begeleidt mensen en organisaties bij de realisatie van verandering.
www.zin.nu



Lef tonen!

Grenzen verkennen én verleggen.

Als een van de grootste kennisinstellingen in Oost-Nederland doen wij niet anders! Wij zetten nét dat ene stapje extra waardoor u gewaarborgd bent van innovatief hoogstaand post-hbo-onderwijs, cursussen, trainingen en leergangen op het terrein van mens, arbeid en organisatie.

Nieuwgerig geworden? Durf in uzelf te investeren en neem contact met ons op.

Contact:

**Saxion Kennistransfer
Academie Mens en Arbeid**

Lynn Koster:

Tel 0570 60 35 29

E-mail l.koster@saxion.nl

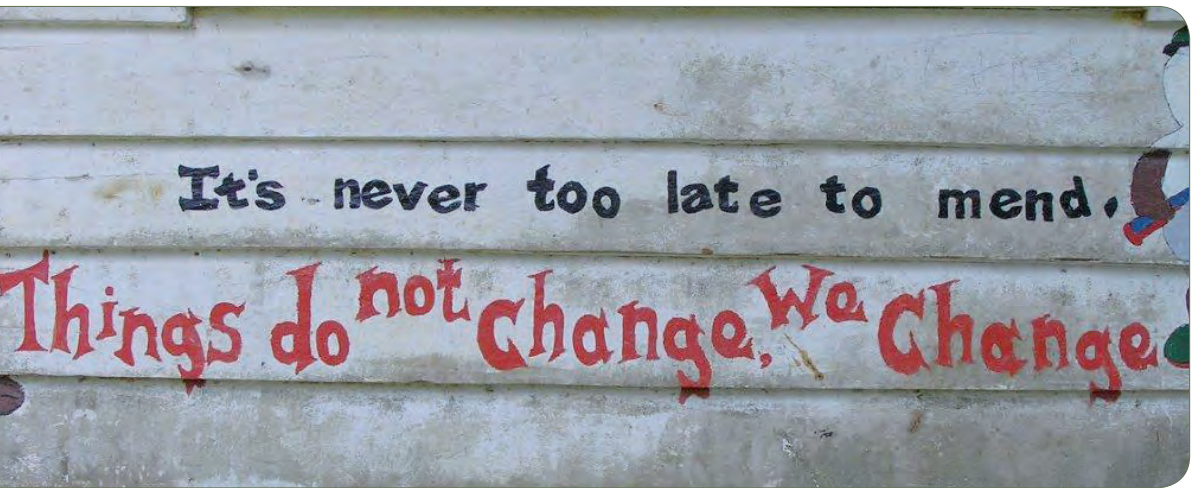
Of kijk op:

saxion.nl/mensenarbeid

Kom verder. Saxion.

saxion.nl/mensenarbeid

SAXION



■ Lysbeth van Silfhout

In dialoog op zoek naar de balans tussen inspraak van medewerkers en uitspraak van de manager

Je kleren wassen in een rivier?

De klant vraagt je een training te ontwikkelen om zijn medewerkers verder te professionaliseren, en je voelt dat training niet dé oplossing is. Je bent adviseur. Wat doe je? Je adviseur stelt een ontwikkeltraject voor, waarbij de medewerkers de snelheid bepalen en de uitkomst niet voorspelbaar is. Je bent manager. Wat doe je? In dit artikel worden beide vragen beantwoord aan de hand van een praktijkcasus bij een Klantcontact Centrum. Lees het als een reisverslag van een expeditie. Een expeditie, die begint zonder route, zonder vast vervoermiddel en zonder vooraf besproken pleisterplaatsen. Het is een expeditie met een doel: betere bereikbaarheid, meer werkenergie en hogere medewerker- en klanttevredenheid. Dit artikel start met de diagnose, gevolgd door een beschrijving van de aanpak en sluit af met een reflectie op deze aanpak.

Het vertrekpunt: groeipijn

De manager van een Klantcontact Centrum ziet de resultaten van zijn afdeling niet verbeteren, ondanks dat hij er alles aan heeft gedaan; *hardware* aangeschaft, kwaliteit en bereikbaarheid gemeten en prachtige stuurgetallen vastgesteld. Het werkt echter niet. De cijfers worden niet beter en de medewerkers veranderen niet. "De jonge ambitieuze juristen moeten professioneler worden", aldus de manager. "Met een goed trainingsprogramma zal de medewerker naadloos aansluiten bij alle moderne technologische hoogstandjes en komt de ambitieuze doelstelling van de hoofddirectie binnen bereik."

Het is op het eerste gezicht een eenvoudige opdracht. Een maatwerktraining lijkt logisch. Na verkennende interviews blijkt echter dat het gaat om groeipijn. De afdeling is enorm gegroeid en zal nog drie keer zo groot worden. Er is gebrek aan structuur en aandacht. Een geregisseerde verandering is hierop het antwoord; een *whole scale change* waarbij alle vijftig medewerkers betrokken worden om de bereikbaarheidsdoelstellingen te bereiken: Welk proces volgen we? Waar begint de dialoog? Waar eindigt de inspraak? In de taal van Homan (2005): kiezen we voor een geplande monovocale verandering of voor een multivocale verandering? We kunnen ook het devies van wijlen Freddy Heineken volgen: "Iedereen inspraak, maar ik doe de uitspraak", om ongebreidelde kakofonie te voorkomen.

"Het is hier net ganzenborden, voor je het weet zit je in de put."

Dit is een uitspraak van een van de medewerkers tijdens een interview. Uit de interviews blijkt waarom alle investeringen in de afdeling niet leiden tot een verandering op de werkvloer. Er is vooral gestuurd op de techniek en meetbare resultaten. Er is veel gesproken óver de medewerkers, maar nauwelijks mét hen. Er is weinig energie voor

het werk. Medewerkers nemen wel veel tijd om op elkaar te letten.

Wanneer we dit bespreken met de manager is het hem duidelijk dat training inderdaad niet de juiste interventie is. Het gaat niet om professionalisering van de medewerker, maar om het (in)richten van de afdeling, die last heeft van 'groeipijn'. Het is van cruciaal

Wanneer je in de rivier je kleren wilt wassen, moet je een plek zoeken waar het stroomt

belang dat de medewerkers meedenken over de verandering binnen hun werkomgeving en zich bewust zijn van de noodzaak ervan. Zij zijn tenslotte degenen die de bereikbaarheid en klanttevredenheid op niveau moeten krijgen en houden.

Verkleuring veranderingaanpak van blauw naar groen/wit

De manager onderkent het belang van de mee veranderende medewerker en geeft de adviseur de rol van veranderregisseur. Het veilige idee van de rationele, geplande blauwe veranderingaanpak (De Caluwe & Vermaak, 2006) wordt losgelaten. Een moedige beslissing, want de blauwe aanpak (De Caluwe & Vermaak, 2006) geeft hem het gevoel van zekerheid en controle over proces, *timing* en meetbaar resultaat. In onderling overleg kiezen we voor een groen en iets witte aanpak. Groen (De Caluwe & Vermaak, 2006) omdat we samen met de medewerkers gaan kijken of ze beschikken over alle kennis en vaardigheden die ze nodig hebben om bij te kunnen dragen aan de hogere bereikbaarheidscijfers en tevreden klanten. Leren is hierbij de rode draad, waarbij we medewerkers zelf laten inzien dat ze bepaalde kennis of vaardigheden missen om goed te kunnen functioneren.

Hoe ze die kennis opdoen of de nieuwe vaardigheden leren, staat nu nog niet vast. De rol van veranderregisseur is die van trainer/coach.

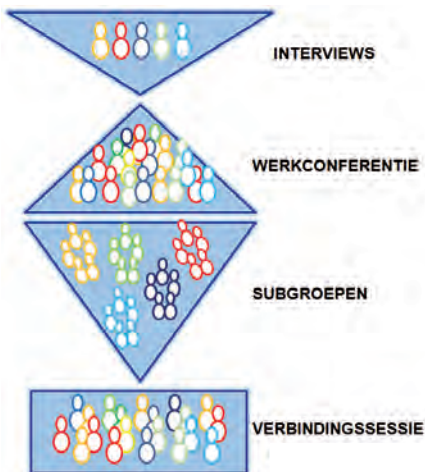
Wit (De Caluwe & Vermaak, 2006) is een gewaagde kleur, zeker vanuit de blauwe voorkeur van de opdrachtgever. Bij een witte veranderaanpak veranderen mensen zichzelf. De taak van de veranderregisseur is het creëren van momentum en het verwijderen van hindernissen. Op die manier wordt verandering gewoon, een constante factor in elke werkdag. Mijn aanname is dat het Klantcontact Centrum met jonge academisch geschoolde medewerkers een vruchtbare omgeving is voor een witte veranderaanpak.

Het 'haakje' waar we de verandering aan ophangen is de totstandkoming van het werkplan van de afdeling. Het plan omvat de ambitie, doelen en taken van de afdeling en moet binnen zes maanden gereed zijn. Door de medewerkers zelf inspraak te geven in de inhoud van dit werkplan, krijgen ze

zeggenschap over de (in)richting van hun eigen werk, de taakverdeling en ontwikkelingen. Hiermee krijgt de verandering een zichtbare uitingsvorm en een *deadline*, wat voor de opdrachtgever toch wat 'blauwe' houvast geeft.

Interventies: stap voor stap keuze bepalen

Wanneer je in de rivier je kleren wilt wassen, moet je een plek zoeken waar het stroomt (Koster, 2006). Uitgangspunt voor de expeditie die we samen beginnen is de energie op de afdeling, niet alleen de kennis, het resultaat of het gedrag. Het uitstippelen van de route gebeurt per etappe. De interventies worden in nauw overleg bepaald. Keer op keer staan we stil, blikken terug en maken een plan voor de volgende etappe. Er zijn zes interventies en een keuzemoment van de manager. Dit zijn tussenstappen om te komen tot die verbeterstappen die nodig zijn om de doelstellingen van het management te halen: betere kwaliteit en hogere bereikbaarheid, met tevreden medewerkers en klanten.



Figuur 1. Interventies, stap voor stap bepalen

De interviews vormen de basis voor de keuze van de groen/witte veranderstrategie. Via die gesprekken stellen we de diagnose groeipijn vast, de ruimte die er is voor verandering. De tweede interventie, een werkconferentie, draait om een dobbelspel, waarbij de spelers met elkaar de dialoog aangaan over bedoelingen en gedrag, zoals die past bij de bereikbaarheidsdoelstellingen. Door om beurten een vraag te beantwoorden, krijgt iedere medewerker een stem. Het spel kent geen competitief element. Het gaat om het scheppen van een open sfeer en dat medewerkers gehoord worden. Er wordt echt iets met de uitkomsten gedaan. Aan het einde van de conferentie verbinden de medewerkers zich met een verbeterthema, waarmee ze in groepjes aan de slag gaan. Elke groep werkt een thema uit, dat uiteindelijk een hoofdstuk

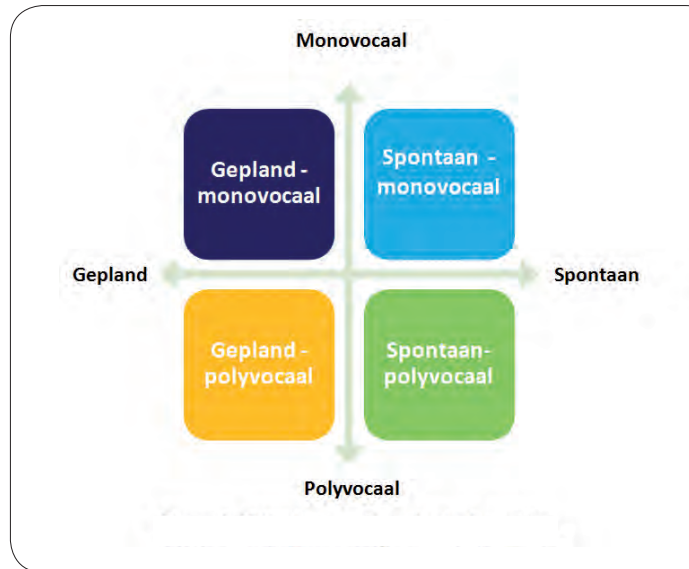
wordt in het jaarplan voor de afdeling, dat op de tweede werkconferentie aan elkaar gepresenteerd wordt.

Een belangrijke interventie van de manager is het stellen van prioriteiten, het maken van keuzes en de communicatie daarover. Het keuzemoment van de manager voor de implementatie is bij de start van het programma al bekend. Dit is een belangrijke succesfactor. Medewerkers krijgen alle vrijheid, maar weten op voorhand dat de manager beslist. De manager neemt zijn beslissing niet in zijn eigen kantoor. De kaders zijn in samenspraak met de medewerkers bepaald. Hierdoor bestaat voor het definitieve werkplan nog net zoveel draagvlak als na het opleveren van de tussenresultaten. De manager volgt het eerdergenoemde devies van Freddy Heineken.

Het gesprek van de dag is veranderd

Er zijn, wat Homan (2005) 'betekeniswolken' noemt, ontstaan in organisaties. Dit zijn gedeelde betekenissen die medewerkers aan verandertrajecten geven. Betekeniswolken zijn moeilijk te sturen, maar om de verandering te regisseren is het belangrijk ze in het oog te houden. Een aantal van deze betekeniswolken op het Klantcontact Centrum zijn veranderd. Waar er eerst nauwelijks duidelijkheid was over bijvoorbeeld opleidingsplannen, regels en werktijden, is er eenduidigheid.

Homan (2005) betoogt dat veranderingen minder gemanaged moeten worden. De organisatiedynamiek maakt de verandering. De rol van de adviseurs is het zichtbaar maken van die organisatiedynamiek en daarbij als buitenstaander helpen de ongewenste patronen te onderkennen en de spelers te ondersteunen in hun dialoogvaardigheden. Van deze uitgangspunten is in dit traject gebruik gemaakt. Het wordt geen verandering van de externe adviseur, maar een verandering van de medewerkers zelf, die ze zelf kunnen vormgeven en inkleuren, waarbij de manager



Figuur 2. Thijs Homan (2005), Organisationsdynamica

de lijntjes van de kleurplaat bepaalt.

Balans tussen meerstemmig en eenstemmig: balans tussen inspraak en uitspraak

Als we kijken naar de assen van Homan (2005), zien we dat de interventies zich heen en weer bewegen tussen monovocaal en multivocaal. De interventies zijn gepland, maar binnen een interventie kunnen we spreken van spontane verandering. Ook de periodes tussen de interventies zijn periodes van spontane verandering (voor zover je daarvan kunt spreken als er een adviseur over de gang loopt).

Voor de totstandkoming van het werkplan is afgeweken van een ingesloten patroon, (Homan, 2005); een jaarlijks gepland, monovocaal ontwikkelproces. De werkconferentie en de daarop volgende uitwerking in themagroepen zijn uitgekozen, om zo gedeelde betekenissen te creëren op de afdeling, vanuit de aanwezige positieve

energie in zich. Alleen als het werkplan het onderwerp van de dialoog is en ieder zijn beeld kan vormen en betekenis kan geven aan de nieuwe richting, zal het Klantcontact Centrum veranderen.

Bij de werkconferentie stond *organizing* centraal: door interactie met elkaar en door het gedrag van allen ontstaan betekenissen. De themagroepen zijn een vorm van een netwerkgroep; een groep die een gemeenschappelijk thema en een gemeenschappelijk doel heeft. Medewerkers gaan met elkaar in gesprek en vormen gezamenlijk een beeld over de oplossingen. De medewerker kiest het thema en de groepssamenstelling zelf. Dit maakt het delen van beelden, het leren en ontwikkelen mogelijk. Een tweede belangrijke succesfactor!

De uitwerking in themagroepen was de start van *re-learning*, een proces om tot gezamenlijke betekenissen te komen. Er ontstaat een gemeenschappelijk beeld over: wie we samen zijn, welke taken en verantwoordelijkheden we hebben, welke spelregels we hanteren, hoe we kennis met elkaar delen en welke opleidingen we moeten volgen. Zo ontstaat een succesvolle groene veranderaanpak. Om met Homan (2005) te spreken: 'De afdeling bepaalt haar identiteit.'

De laatste interventie is het afscheid. Nadat de actiepunten zijn benoemd, neemt de manager, samen met de senior voorlichters de regie over van de adviseur. Dit wordt (monovocaal) met de medewerkers gedeeld. Dit voelt voor zowel adviseur als manager onwennig. Na een tijd van nauwe samenwerking voelt het als het weghalen van de zijwieltjes van een kind dat leert fietsen. Hij weet dat hij het kan, maar kan in noodgevallen altijd even terugvallen. De medewerkers veranderen door en hebben een gevoel van trots. Door samen te werken

aan de vormgeving van het werk, is er echt iets veranderd. De mensen hebben zichzelf veranderd. De adviseurs hebben het gesprek van de dag veranderd.

Er is meer energie voor werk dan voor elkaar. Medewerkers praten meer met elkaar dan over elkaar en zijn bereid zich voor elkaar in te zetten.

Een spannend avontuur voor manager, medewerkers en adviseur

Deze expeditie was een spannend avontuur. Het was geen eenvoudige expeditie. De stap van de manager om de geplande monovocale (blauwe) veranderaanpak los te laten was gewaagd. Niet alleen de strategiekeuze, maar ook de positie van de manager is een spannende transformatie van expert naar veranderaar (De Caluwe & Vermaak, 2006, p. 338). Draaide hij eerst als ingenieur aan de knoppen van de techniek, nu geeft hij als gids het voorbeeld. Hiervoor moet de manager kritisch naar zijn eigen aandeel in de problematiek kijken en de verantwoordelijkheid voor het slagen van een verandertraject niet overdragen aan de adviseur. Juist zijn persoonlijke inzet kan de groeipijn doen verdwijnen en mogelijkheden voor verdere groei zichtbaar maken.

Voor de medewerkers was het een enerverende periode. Experts kwamen en gingen, technische hoogstandjes werden geïntroduceerd, die ze schijnbaar accepteerden. Waar ze voorheen op de externen hadden kunnen mopperen, of zelfs hadden kunnen saboteren, werden ze nu zelf op het podium gezet. Terugblikkend is hier onbewust een rode veranderstrategie (De Caluwe & Vermaak, 2006, p. 75) ingezet. Uitgangspunt hierbij is dat medewerkers pas veranderen als ze zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen (De Caluwe & Vermaak, 2006, p. 76). De groeipijn werd immers veroorzaakt door het gebrek aan aandacht en

structuur. De rode strategie richt zich erop de medewerkers te verleiden écht mee te doen en hun verantwoordelijkheid te nemen. Die verleidingsstrategie bleek nodig en effectief. Alleen door de inzet van de totale groep en hun keuze om mee te werken is dit programma een succes geworden.

Niet alleen voor de medewerkers of manager was dit een spannende reis. De adviseur balanceert voortdurend tussen advies en faciliteren van verandering. De inhoud van de verandering blijft bij de afdeling zelf. Naast regisseur is hij coach van de manager, die een andere rol krijgt dan hij gewend is: van opdrachtgever naar veranderaar, van toeschouwer naar deelnemer. Goede afspraken, helderheid

over opdrachtgeverschap en vertrouwen zijn hierbij cruciaal. Ook bij de overdracht, in dit geval bij de implementatie van het werkplan, is vertrouwen cruciaal maar andersom: van adviseur naar opdrachtgever. De adviseur moet loslaten, en vertrouwen dat wat er in beweging is gezet, de beoogde bestemming bereikt. Dat is minstens zo spannend als de start van het ontwikkeltraject voor de opdrachtgever! ■

Referenties

- Caluwe de L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: Sdu.
- Koster, H. (2006). *Oscar en Linda: De ongeschreven regels van een project*. Assen: Van Gorcum.



Lysbeth van Silfhout is zelfstandig veranderregisseur die zich richt op organisaties die in verandertrajecten te maken krijgen met organisatie-, HR-, en communicatievraagstukken. Zij doet promotieonderzoek naar de rol van de lijnmanager bij organisatieverandering.
www.deadviespraktijk.nl



Stress verhindert leren?

Learning reduces stress? Stress inhibits learning? It depends. Promotie de heer John Taverniers. 2 december 2011. Open Universiteit, Heerlen.



Leervermogen en gedegen geheugencapaciteit zijn bij uitstek belangrijk in zogenaamde *high reliability professions* – gekenmerkt door extreme taakvereisten en potentieel fatale gevolgen bij fouten. Bij dergelijke risicovolle beroepen is adequaat cognitief functioneren onder intense

stress een absoluut vereiste. Van medisch urgentiepersoneel, piloten, politiebeambten en militairen kan redelijkerwijs verwacht worden dat ze geconfronteerd kunnen worden met levensbedreigende situaties die complexe denkprocessen vereisen om goed te presteren. Onderzoek onder realistische stressomstandigheden is echter zeldzaam en *real-life* cognitieve betrouwbaarheidsanalyses zijn dan ook innovatief, vooral wanneer ze gepaard gaan met stress *biomarkers* (cf. cortisol stresshormoon). Dit verslag rapporteert over drie recent uitgevoerde studies.

Een eerste studie onderzocht stresseffecten tijdens een *reality-based* workshop voor handvuurwapens. Tijdens de workshop liepen ervaren politieagenten en militairen het risico aangevallen te worden door dynamische opponenten, gewapend met speciaal daartoe

ontworpen *marker ammunition*. Het risico om getroffen te worden bleek te leiden tot geanticiperde stress en, achteraf, tot meer subjectief ervaren stress en een verhoogde cortisolreactiviteit. Zoals verwacht nam de werkgeheugencapaciteit sterk af. Ondanks de verminderde feitelijke geheugencapaciteit, rapporteerden de deelnemers echter meer te leren uit de stressvolle activiteit – een schijnbaar paradoxaal effect ten gevolge van de appreciatie van realistische trainingstoepassingen.

Een doorgedreven cognitieve betrouwbaarheidsanalyse testte vervolgens een bijzonder intensieve activiteit gedurende een *Special Forces* selectieprocedure. De studie onderzocht subjectieve stressbeleving, cortisolreactiviteit en effecten daarvan op kortetermijngeheugen, werkgeheugen en declaratief geheugen. De specifiek ontworpen selectieactiviteit bleek uiterst effectief en leidde tot een sterke afname van complexe cognitieve prestaties. Vervolgens bleek uit een doorgedreven statistische analyse dat de cortisolconcentraties zelf, eerder dan subjectieve stress of de directe stressbehandeling, leren en geheugen beïnvloeden. Dergelijke microprocessen zijn van praktisch belang en corresponderen

met recente ontwikkelingen uit de neuro-ergonomie.

Vervolgonderzoek testte het effect van extreme opwinding, veroorzaakt door een eerste parachutesprong, op het aanleren van een opgelegde route; een belangrijke vaardigheid in diverse high-reliability professions. De taak focuste op het leervermogen en op het effect van taakcomplexiteit. Onmiddellijk na de parachutesprong werden significante verschillen in subjectieve stressbeleving en cortisolconcentraties gemeten. Daarenboven, terwijl het algemene leervermogen onder stress afnam, bleek uit analyses dat de leercapaciteit bij aanvang van de taak nagenoeg onaangetaast bleef, maar sterk verminderde naarmate de taak complexer werd.

Praktische implicaties

Naast de invulling van een academische leemte, heeft het huidige onderzoek ook praktische relevantie voor diverse organisaties uit het domein van de high-reliability professions. Allereerst kunnen de resultaten van nut zijn voor selectietoepassingen gericht op de vroege identificatie van sollicitanten met verhoogd risico tot cognitieve achteruitgang of die de benodigde copingcapaciteiten missen. Vervolgens kunnen organisaties voordelen halen uit stressmanagement trainingen die de negatieve gevolgen van intense stress 'aftoppen' en/of ombuigen tot verbeterde cognitie. Met oog op verbetering van prestaties onder druk, kunnen trainingsapplicaties focussen op stressgewenning door een gefaseerde en progressieve introductie van relevante stressoren. Ten slotte, gezien de sterke toename van digitale informatieoverdracht en de aangetoonde afname van informatieverwerking onder stress, is er een opportuniteit voor het ergonomische ontwerp van communicatiesystemen (cf. de verbeterde

differentiatie tussen essentiële en secundaire informatie). Vanzelfsprekend is gericht vervolgonderzoek nodig om de bovenstaande suggesties helemaal scherp te stellen. ■





Zet *drive* van onderzoekende leraar centraal en breek sociale muren weg

Geef kennisprocessen in onderwijs ruim baan

Kennisprocessen in School-Universiteit¹ Onderzoeksnetwerken. Promotie de heer Frank Cornelissen. 29 november 2011. Technische Universiteit Eindhoven.



Dit proefschrift richtte zich op de samenwerking tussen scholen en universiteiten in het ontwikkelen, delen en gebruiken van onderzoekskennis in de context van masteropleidingen. Masteropleidingen voor reeds werkzame leraren zijn een veelbelovende, nieuwe manier

om onderzoeksnetwerken te ontwikkelen die scholen en universiteiten verbinden en onderwijsvernieuwing kunnen stimuleren. In deze onderzoeksnetwerken kan waardevolle kennis uit praktijkgericht onderzoek van masterstudenten (werkzame leraren) worden ontwikkeld, gedeeld en gebruikt binnen zowel scholen als universiteiten. Frank Cornelissen deed onderzoek naar deze kennisprocessen binnen masteropleidingen in Nederland en de Verenigde Staten. Het ontstaan en de duurzaamheid van de kennisprocessen bleek vooral te worden beïnvloed door de individuele drive van masterstudenten en de sociale verbondenheid binnen het netwerk.

Start bij de individuele drive om bruikbare kennis voor de praktijk te ontwikkelen

Masterstudenten blijken in hun onderzoek vooral gericht op de bruikbaarheid van de inhoudelijke kennis ten aanzien van hun onderzoeksonderwerp. Hun voornaamste doel is om kennis te ontwikkelen, delen en gebruiken om hun eigen schoolpraktijk en die van hun collega's te verbeteren. Dit doel blijkt een cruciale drijfveer te zijn van duurzame, interactieve kennisprocessen in het school/universiteitsnetwerk.

Breek de sociale muren weg

Leraren en lerarenopleiders die de ontwikkelde kennis willen delen en gebruiken lopen vaak tegen de sociale muren in hun school of universiteit op. Voor het succes van kennisprocessen is het dus belangrijk om de verschillende sociale muren weg te breken:

Tussen collega's in de school

Scholen met goed verbonden netwerken, waarin ideeën, kennis en middelen worden

¹ Onder universiteiten worden in dit onderzoek ook de Nederlandse hogescholen verstaan, die internationaal als *'universities of applied sciences'* worden aangeduid.

uitgewisseld met een groot aantal collega's in het gehele netwerk, blijken te voorzien in contexten die kennisprocessen bevorderen. De schoolstructuren en activiteiten moeten expliciet deze verbondenheid onder collega's bevorderen door de gelegenheid te bieden zowel met collega's binnen de eigen groep als buiten de eigen groep (bijvoorbeeld jaargroep/vakgroep) te communiceren, samen te werken en kennis/ideeën uit te wisselen.

Tussen collega's in school en de lerarenopleiding

Kennisprocessen blijken te profiteren van masterstudenten, onderzoeksbegeleiders en schoolcollega's die in staat zijn om 'dichterbij' elkaars omgeving te werken. Wanneer de lerarenopleiding volledig is ingebed in de schoolomgeving van hun masterstudenten blijkt het eenvoudiger voor onderzoeksbegeleiders om actief te blijven participeren in het netwerk van deze school. Zo kunnen onderzoeksbegeleiders ook na afloop van het afstuderen hun masterstudenten blijven ondersteunen in het gezamenlijk verder ontwikkelen, delen en gebruiken van hun kennis.

Tussen masterstudent en onderzoeksbegeleider

De student-begeleiderrelatie blijkt een sleutelfactor in het ontstaan van duurzame kennisprocessen. De student-begeleiderrelaties die overwegend collegiaal/gelijkwaardig zijn, worden gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en actieve

betrokkenheid. In deze relaties worden kennisprocessen in het netwerk zowel voor als na het afstuderen van studenten bevorderd. In deze situatie vindt waardevolle kennis uit het onderzoek daadwerkelijk zijn weg naar de onderwijspraktijk waarvoor het bedoeld is. De student-begeleiderrelaties die gericht zijn op het afronden van onderzoek om te kunnen afstuderen, blijken meer formeel/sturend met minder wederzijds vertrouwen en betrokkenheid. In deze relaties hebben kennisprocessen in het netwerk de neiging om stil te vallen nadat de masterstudenten zijn afgestudeerd. In dat geval belandt het onderzoek dus samen met het diploma in de bureaula. ■



Methode Hoogendijk

Maatwerk in opleidingen voor loopbaan & leiderschap



LOOPBAAN:

Beroepsopleiding tot Loopbaanadviseur (Post-HBO erkend)
praktijkgerichte coachopleiding

•
Training Koersonderzoek Technieken

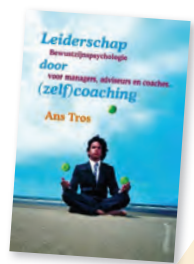
•
VistAmuse workshops

•
Individueel koersonderzoek & outplacement

LEIDERSCHAP:

Werkplaats Vitaal Leiderschap door Ans Tros
een nieuwe kijk op executive coaching

•
Executive Coaching



KOM NAAR DE INFORMATIEMIDDAG

Telefoon 0343 – 592 592

www.vistanova.nl

■ Inge Schats in gesprek met Paul Verburgt

Minimal Management: niet voor mietjes

“Nog voor ze een poot hebben uitgestoken of een zweem van het werkelijke leven hebben opgesnoven, weten ze al wat hun bestemming is: de baas spelen over anderen. Een grote groep, gezien de toevloed naar allerhande managementopleidingen”, want “bedrijven hebben dringend behoefte aan mensen die niet alleen ‘de feitjes’ kennen, maar ook als manager kunnen handelen... Dat blijkt vooral in te houden dat je je gaat richten op de bedrijfsprocessen (wat zelfs voor een nerd buitengewoon saai moet klinken).” (Uit: ‘Manager van geboorte’, ‘HEEL herkenbaar’ (Verburgt, 2010)).

Paul Verburgt is pas 29 jaar als hij onverwacht in een managementfunctie rolt en zich afvraagt ‘wat een baas eigenlijk doet’. De *how to*-boekjes en ‘Dummies’ geven hem geen bevredigend antwoord. De traditionele route volgen staat hem tegen. “Ik zag collega’s vol enthousiasme met hun pasverworven kennis in een organisatie stappen, om vervolgens langzaam maar zeker te worden vermorzeld door de regels en structuur en de ‘zo doen wij dat hier’-cultuur.”

De Leidse rechtenstudent besluit zijn eigen weg te gaan. In de dertig jaar die volgen is hij CEO bij multinationals van verschillend pluimage en maakt hij zich onsterfelijk met een onorthodoxe organisatie- en leiderschapsstijl.



Bovendien ontwikkelt hij een aversie tegen de vele adviseurs die 'als beste stuurlied aan wal' van buitenaf naar organisaties roepen en kijken. "Ze hebben nooit echt tot de oksels in de modder én aan het roer gestaan."

Cold turkey

"Er was een tijd dat geen baas zei dat zijn deur altijd openstond... De tijden zijn veranderd. Nou ja, niet dat de gemiddelde directie niet meer op een veilig verschanste vleugel zit of dat de doorsneemanager geen eigen kamer meer heeft, maar de deur moet wel altijd openstaan. Open deuren, lage drempels, kom binnen, kom binnen, zeg maar Piet, alle tijd, niks aan de hand, moet kunnen. Het valse idioom van de egalitaire leuke baas striemt je in het gezicht. Doe maar gewoon, we zijn al gek genoeg! En toch komt men niet."

"Mijn deur staat altijd open is de mislukte verdwijntruc van de hiërarchie. De kooi staat open, maar de leeuw zit er nog in." (Uit: 'Bazenbargoens', Verbugt (2010)).

De stijl van Verbugt kan het best worden omschreven als *stay angry*. Zijn natuurlijke verwondering en narrige allergieën zetten hem – en daarmee de organisatie – in beweging: "Ik heb een uitgesproken mening over wat een fijne werkomgeving is. Als ik voor het eerst een klassieke organisatie binnenkom, heb ik altijd last van afstotingsverschijnselen. Vaak tref ik de eerste dag al lopende door het kantoor aparte kamers voor managers aan en doop ik de grote teen in het bad van eindeloze vergaderingen en bilaterale overleggen (bila's) om aan het eind van de dag meteen aan de noodrem te trekken. Vervolgens is de enige manier om iedereen in één klap wakker te krijgen het afgeven van harde signalen."

Smakelijk vertelt Verbugt over de harde signalen. "Als ik zag dat mensen de hele dag naar hun beeldscherm zaten te loeren, riep ik heel hard over de gang: 'Bij Jan hoef je

Oude wijn in nieuwe zakken?

De werkwijze van Verbugt kenmerkt zich door drie sterke pijlers: zelfsturende teams, een minimale managementlaag en harde interventiestrategieën. Op het eerste gezicht niets nieuws. Achter de teamstructuur zit echter een wérkelijk geloof in mensen, die van nature hun vrijheid en verantwoordelijkheid aankunnen. De minimale managementlaag voert Verbugt tegen alle wetmatigheden in tot in het extreme door. Ten slotte heeft hij een originele onconventionele interventiestijl. Het is de cocktail van deze ingrediënten die Verbugt met zijn *Minimal Management* filosofie onderscheidend en succesvol maakt.

niet naar binnen te gaan, want hij is hard aan het werk.' Reken maar dat Jan in beweging kwam! Je kunt onmogelijk zeggen dat je verbonden bent met de dagelijkse operatie van het bedrijf als je hem alleen vanachter je beeldscherm bekijkt." Verbugt is een *manager by walking around*. Hij bezoekt met regelmaat alle afdelingen en spreekt met medewerkers *on the job* over hun werk en ervaringen. "De monteurs waren niet blij met de nieuwe contactkastjes. De opening voor de draden was te klein en de contactdoos werd snel vies en was door de ribbelstructuur slecht schoon te houden." Verbugt stapt direct af op de verantwoordelijke afdeling, waar blijkt dat het materiaal en de grootte van de doosjes zonder overleg gewijzigd is uit bezuinigingsoverwegingen. "Ze vertelden me doodleuk dat de draden te dik waren voor de opening van het kastje." Kafka!

"Voorleven werkt beter en sneller dan woorden en plannen. Toen ik bij een nieuwe

onderneming aan de slag ging, vroeg ik een mobiele telefoon aan. Ik wilde geen *special treatment* en volgde de normale procedure. Vervolgens heb ik veertig dagen moeten wachten op mijn mobiele telefoon. Ik heb de verantwoordelijk medewerker bedankt, omdat hij mij als 'gelijke' had behandeld en vervolgens een vervanger gezocht, omdat hij klanten en medewerkers maar liefst veertig dagen liet wachten op een mobiele telefoon. Ik ben misschien hardhandig in mijn aanpak van organisaties, maar altijd solide en mensgericht."

Geloof in mensen

De anekdotes zijn grappig en vol humor en als de titel van één van zijn boeken 'Heel herkenbaar'. Ben Tiggelaar noemt Paul Verburgt zelfs een anti-baas; een manager die niet van management houdt en juist daarom zo succesvol is. Achter alle luchtigheid en humor zit echter een diep geloof en vertrouwen in mensen.

Verburgt: "In essentie willen mensen als volwassenen gerespecteerd worden. Ze willen van nature in vrijheid werken en deze vrijheid moeten we niet afnemen 'omdat het anders niet goed gaat'. Ik ga ervan uit dat mensen in wezen allemaal van goede wil zijn en enthousiast om aan de slag te gaan met werk dat ze leuk vinden. In de loop der jaren zijn medewerkers als het ware geïnfantiliseerd door de regels en schema's en bureaucratie. Dat veroorzaakt gemakzucht en cynisme. Uitspraken als: 'Ik vind dat onze chef tegen Marietje moet zeggen dat ze niet meer te laat moet komen' komen van medewerkers die alleen nog bazen willen, omdat ze antwoord willen hebben op vragen waarop ze zelf geen antwoord meer willen geven. Ze zijn echter van oorsprong niet zo ingesteld. Ze zijn zo gekweekt: 'Laat de chef het maar oplossen.' De manager zélf moet uit de ban van de verleiding stappen om te zeggen: 'Zal ik

Marietje zeggen dat ze niet meer te laat moet komen?'"

Vrij!

"En dan, als niemand meer een uitweg weet en zijn goede bedoelingen ziet verzinken in het onvermogen van zijn personeel, dan is daar die bijzondere cursist, die met zijn kordate toon en onverwachte visie al menig vastgelopen gesprek openbrak zoals het zonlicht na een onweersbui de wolken splijt en de angstige schepselen Gods weer levenskracht biedt. En hij zeide: "Je moet durven loslaten!" Vaak waren ze het met de visionair eens... Nu niet.

"Daar zijn de mensen nog niet aan toe", zegt de cursiste die haar hart op de tong heeft. En men barst weer los in voorbeelden van het onvermogen van de eigen medewerkers, nu ook aangevuld met staaltjes van hun onwil. "Het zijn net kinderen", zegt er een, "je moet streng zijn!"... waarop de profeet zegt: "Je moet ze opvoeden. Jullie willen ze voor hun fouten behoeden, ik wil ze leren dat ze geen fouten meer maken." (Uit 'Bazenbargoens' (Verburgt, 2010))

"Toen ik bij een andere organisatie de reorganisatie moest leiden, plaatste ik iedereen in een team, 'rijp en groen' door elkaar, dus secretaresses en psychologen. Elk team kreeg drie collectieve doelstellingen:

"Vele adviseurs hebben nooit echt tot de oksels in de modder én aan het roer gestaan".

omzet, klanttevredenheid en resultaat. Drie getallen, die elke maand gerapporteerd en (intern) gepubliceerd zouden worden. De teams moesten voornamelijk zelfstandig en als team opereren; elkaar steunen en

scherp houden. Op de 1200 mensen stelde ik slechts vijftien managers aan; volledig in strijd met de regels van de organisatiekunde. Zij kregen als eerste de opdracht mee om de teams zelfstandig te maken. Nóg zelfstandiger! De normale praktijk is immers dat managers zelfstandigheid van mensen en afdelingen verminderen. Dat vroeg geheel andere managementvaardigheden van ze dan ze gewend waren. Ze mochten zich vooral niet met 'zwerende vingers en zieke kinderen' bezighouden. Of het nu ging om een teamlid dat te laat kwam, om vervanging die geregeld moest worden of om iemand die onderpresteerde; de teams moesten hun zaakjes onderling regelen. De doelstellingen van de teams als geheel waren belangrijk."

"In de praktijk bleek dat de managers eerst zélf zelfstandigheid moest worden bijgebracht. Ze kregen een MT-verbod. Ze mochten geen moment aanschrijven bij overlegmomenten. Ze interpreteerden het als 'de medewerkers loslaten', maar feitelijk hadden ze niets vast! De *mindset* moest veranderen van 'alles beheersen' naar 'zorgen dat de teams hun eigen verantwoordelijkheid nemen'. Het besturingsklimaat ging totaal om. De managers raakten in een rolconflict."

"Het gekke is dat je juist veel moet verbieden om dit model van vrijheid en zelfregulering te laten slagen. Het genoemde MT-verbod is er één van. De *span of control* van de genoemde managers besloeg bijna tien á twaalf teams van tien personen elk per manager. Dat is niet te beheersen op de oude manier. Elk team had een soort 'herder' die geen bevoegdheid had, maar opereerde zonder extra bevoegdheden als een hoeder en woordvoerder. De verleiding voor beheersing was groot. Er ontstonden creatieve ontsnappingsplannen. Zo vroeg een manager me: 'Oké, geen overleg, maar graag zou ik één keer per maand met een team

gaan eten...'"

"In het voorbeeld van de profeet en de cursisten klinkt het zo plausibel en modern, maar de 'loslaters' zijn net zo arrogant als de 'vasthouders'. Ze zien zich als het middelpunt en kunnen kennelijk beslissen wie ze vasthouden of loslaten. Mensen kunnen heel veel zelf en hebben maar een klein beetje management nodig; voor de paar beslissingen die soms nodig zijn, voor goede raad of een steuntje in de rug, maar dan heb je het wel gehad!"

Terug naar de vrije teams. "In de praktijk waren er genoeg mensen die zich afvroegen of ik gek was geworden. Met name HR-functionarissen vroegen me: 'Als het dan op deze manier moet... stuur de teams dan naar een cursus om te leren hoe ze met vrijheid moeten omgaan'. Ik heb daar heel hard om gelachen. Vrijheid is de natuurlijke staat van de mens. Mijn antwoord was dan ook: 'Stuur de mensen die ze hun vrijheid hebben afgepakt maar op cursus.'" Aldus geschiede, wederom op een onconventionele manier.

Operatie 'Blikopener'

"De meeste managers dachten: Zo erg als het hier is*, tref je het nergens. Overigens een vrij veel voorkomende gedachte, ook voor niet-managers. Ik heb de operatie 'Blikopener' bedacht en de managers letterlijk de wijde wereld ingestuurd, om te kijken hoe het er in andere bedrijven aan toegaat. Niet alleen moesten ze daar stage lopen, ze moesten een verslag schrijven van hun bevindingen en bij terugkomst aan de collega's presenteren. Het resultaat was verrassend. Er was een groep die tot de eigen verbazing ontdekte dat het 'erger kon', maar er was ook een groep die dacht: 'dit kunnen wij niet' en vertrok. Vervolgens heb ik het hoofdkantoor gedecimeerd en onder andere de afdeling HR opgeheven."

* Dit sloeg niet op het organisatiemodel, maar op de turbulente markt waarin ze terecht gekomen waren.

Een goed team

“Een goed team is een team dat zijn resultaten haalt. Resultaten worden niet van de ene dag op de andere niet gehaald, zeker niet in een ‘ambtelijke’ omgeving. ‘We hebben het niet gehaald’ roepen, is te laat. Je kunt in de gemiddelde organisatie slechte resultaten voorspellen. Beter is: ‘We zitten vast en weten niet hoe we verder moeten.’ Met het zoeken van hulp en erkennen van het mogelijk vastlopen is er beweging, komt er ruimte. Dán is een team goed bezig. Ik bezocht elk team afzonderlijk en maakte vrolijke en pijnlijke (ook voor mezelf) blogs over wat ik meemaakte. Geen MT-overleg, maar echt bijpraten en luisteren met aandacht. Ik heb mensen echt zien groeien in de teams. Zonder uitzondering nam de betrokkenheid met het werk, de eigen taken, het team en de organisatie toe.

Deze betrokkenheid was in alle opzichten zichtbaar. Als iemand wegging bij een team werd er voortaan eerst gekeken of er *überhaupt* een vacature moest komen. Zou het team kunnen draaien met een teamlid minder om bijvoorbeeld de winstgevendheid positief te beïnvloeden? Bij tijdelijke afwezigheid vanwege ziekte of zwangerschap, zag je dat teams flexibiliteit toonden en naar oplossingen voor vervanging, verdeling of een andere planning zochten.”

“Een organisatie die op de beschreven manier uitgaat van de individuele vrijheid en verantwoordelijkheid van haar medewerkers en teams, laat een ongefilterde werkelijkheid zien. Het is soms een rauwe werkelijkheid. Het is gekrioel. Zo’n organisatie is heel *mindful* en staat met haar pijlers in het hier en nu. Mensen die op zoek zijn naar uniformiteit, structuur en regels hebben het moeilijk in zo’n organisatie. Er zijn geen ‘tussenlagen en systemen’” ■



Epiloog

Zoals Verburgt zelf al zegt is ‘Minimal management’ geen organisatiemodel, maar een onorthodoxe werkwijze, die zich in de praktijk bewezen heeft. Juist in de klaarheid, herkenbaarheid en humor van zijn woorden herken je de meester. Zowel in gesprek, op www.minimalmanagement.nl als in zijn buitengewoon vermakelijke boekjes ‘HEEL herkenbaar’ en ‘Bazenbargoens’. In januari is ‘Luchtig Leiderschap’ verschenen; een bundel hilarische en bozige columns over ploeterende bazen en organisaties. Binnenkort gaat Paul zijn eerste onverbidde bestseller (Jan Cremer) over minimal management uitgeven. U bent gewaarschuwd.



■ Rick van de Weg

NLQF zorgt voor transparantie in opleidingenmarkt

Stel, u heeft een medewerker die voor haar nieuwe functie moet leren om projecten beter aan te sturen. Aan opleidingen en trainingen geen gebrek: een studie Strategisch Programma Manager, Projectmanagement PMI USA, de Basisopleiding Projectmanagement of toch een Opleiding Projectmatig Werken op mbo-niveau? Maar wat kan ze nu straks echt? Wat levert de investering op? Lastig kiezen omdat de opleidingen moeilijk vergelijkbaar zijn. Maar straks niet meer... het NLQF komt eraan.

NLQF staat voor *NetherLands Qualification Framework* en is een systeem waarin alle opleidingen van Nederland gerangschikt kunnen worden op negen niveaus. Het gaat dan niet alleen om de formele opleidingen als mbo, hbo en wetenschappelijk onderwijs, maar juist ook om het 'non-formele onderwijs', dat doorgaans niet door de overheid wordt bekostigd, maar door particuliere opleiders wordt verzorgd. Aangezien 85% van de werknemers, die scholing volgen, juist gebruik maakt van dit soort non-formele scholing, betekent het een belangrijke ontwikkeling volgens Ria van 't Klooster, directeur van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO). "Mensen die een mbo- of hbo-opleiding afronden winnen aan status en mogelijkheden. Bij veel non-formele opleidingen is dat minder vanzelfsprekend, alhoewel het niveau van onderwijs vaak minstens even hoog is. Met het NLQF in

Europees initiatief

Het NLQF is een uitvloeisel van het *European Qualification Framework*. Dit in april 2008 officieel van kracht geworden referentiekader kent acht niveaus van leerresultaten op het gebied van kennis, vaardigheden en competenties. Het EQF is opgezet om de onderlinge transparantie te vergroten tussen de opleidingsstelsels in de lidstaten en daardoor internationale mobiliteit van werknemers en studenten te bevorderen. Dit alles met als doel om van Europa de best draaiende economie ter wereld te maken. Op dit moment zijn 27 EU-lidstaten bezig hun nationale systemen aan te passen aan het EQF. Daarnaast zijn er nog eens vijftien 'partnerlanden' die deze ontwikkeling volgen.

Een extra Nederlands niveau

Het Nederlandse systeem kent eigenlijk tien niveaus. De basiseducatie niveau 1 bevindt zich onder NLQF 1 en wordt als 'instroomniveau' aangeduid.

NLQF 1	vmbo bb; mbo-1
NLQF 2	vmbo kb, gl, tl; mbo-2
NLQF 3	mbo-3
NLQF 4	mbo-4; havo
NLQF 4+	vwo
NLQF 5	Associate degree (ho)
NLQF 6	Bachelor
NLQF 7	Master
NLQF 8	Doctoraat; Ontwerper; Medisch specialist

handen wordt voor iedereen duidelijk op welk kennis- of vaardigheidsniveau je bent aanbeland als je wat voor een opleiding dan ook gevolgd hebt. De NRTO is daarom voorstander van NLQF en is namens de particuliere opleiders gesprekspartner voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over de invoering ervan. "Marja van Bijsterveldt, minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: "Het NLQF is een goede stap vooruit. Via de algemene niveauaanduiding zorgt het voor transparantie in de markt. Daar hebben we allemaal wat aan."

Erkenning

Wie promoveert aan een universiteit bevindt zich op het hoogste niveau (NLQF 8), het vmbo bevindt zich op de niveaus 1 en 2. mbo-4 en havo zitten beide op NLQF 4. "Het bijzondere aan dit *framework* is dat het niet zozeer naar de studie-inspanning of -inhoud kijkt," aldus Rick de Rijk, directeur van Gooiconsult, "maar naar wat iemand kan als de opleiding is afgerond. Dat is met

Informeel leren

Naast formeel en non-formeel onderwijs zouden in principe ook de resultaten van informeel leren in het NLQF ingeschaald kunnen worden. Formeel onderwijs is gericht op een wettelijk erkend diploma, zoals mbo, hbo of bachelor. Non-formele opleidingen vinden, net als formeel onderwijs, plaats binnen een gecreëerde leeromgeving (een klaslokaal of e-learning). Ze leiden echter niet tot een wettelijk erkend diploma, maar doorgaans tot een bepaald certificaat. Informeel leren is alle andere 'opleiding' die je opdoet door bijvoorbeeld ervaring op je werk, zelfstudie of als coach op het voetbalveld. Het lastige van het waarderen van informeel leren in het NLQF is dat afgesproken is dat er een minimale leerinspanning van vierhonderd uur nodig is om in aanmerking te komen voor inschaling. Belangrijkste reden hiervoor is dat het niet meteen de bedoeling is dat ieder leerresultaat, hoe miniem ook een niveau aanduiding krijgt. Enige omvang en een meetbare leerinspanning in uren is daarom als eis gesteld.

name voor werkgevers en werknemers een hele vooruitgang, zoals een *pilot* in de financiële sector al heeft bewezen. Met het NLQF ontstaat een objectief systeem om te kijken op welk niveau iemand functioneert. Het maakt ook het vergelijken van het aanbod van de ruim 19.000 geregistreerde aanbieders van trainingen en opleidingen een stuk makkelijker." Voor cursisten is het grote voordeel dat ze erkenning krijgen van hun leerprestaties. Zo kunnen ze bijvoorbeeld aantonen dat ze op hbo-niveau functioneren, zonder dat specifieke diploma te hebben behaald.

Formele beoordeling

Vanaf 1 februari 2012 is het Nationaal Coördinatiepunt NLQF onder leiding van directeur Regina Kleingeld operationeel. Vanaf medio 2012 kunnen opleiders verzoeken tot inschaling van hun opleidingen indienen. Voorlopig gaat het dan alleen om opleidingen met enige substantie en moet aangetoond worden dat voor het bereiken van de leerresultaten een leerinspanning wordt gevraagd vergelijkbaar met de omvang van vierhonderd uur. Voor de vele opleidingen die aan dat criterium voldoen gaat het aanvragen

van die inschaling volgens Van 't Klooster overigens niet zonder slag of stoot. "Het vraagt van opleidingsinstituten een behoorlijke, maar zinvolle investering. Zo zal het aanbod ook beschreven moeten worden in termen van leerresultaten: wat kun je na de opleiding? Elke door het NLQF ingeschaalde opleiding moet daarnaast afgerond worden met een formele beoordeling. Dat kan bijvoorbeeld een examen zijn, maar ook andere vormen zijn toegestaan. Als de deelnemers maar door middel van een proeve van bekwaamheid aantonen dat ze de geleerde kennis en kunde ook beheersen. Ten slotte zijn er dan nog de voorwaarden dat er een controleerbare en kwalitatieve wijze van toetsing van het eindniveau wordt gedaan en dat opleiders zich laten beoordelen op hun kwaliteiten." Ondanks de investering, verwacht Van 't Klooster dat aanbieders van cursussen en opleidingen met het NLQF aan de slag zullen gaan. "Ik verwacht dat bedrijven bij de inkoop van opleidingen binnen afzienbare tijd een NLQF-aanduiding als vereiste zullen opnemen, zoals nu ook al in andere landen gebeurt. Dus dan moet je wel. Maar het allermooiste is natuurlijk als werknemers er zelf om gaan vragen." ■



Interviewer

- Met deze waaier kunnen intervisie groepen (en begeleiders daarvan) nieuwe, aantrekkelijke en dynamische werkvormen kiezen die intervisie tot een succes maken.
- Van dé intervisie-deskundige Jeroen Hendriksen.

Jeroen Hendriksen,
Jantine Huizing
waaier met 27 kaarten
€ 16,95
978 90 5871 536 4



Succes boeken als trainer / coach

Kwestie van Quotes

- Quotes inspireren, zetten aan tot denken, bieden praktische wijsheid en nodigen uit tot dialoog.
- Uitvoerig getest door trainers en coaches in de praktijk.

Marloes Eenkoorn,
Hans Koenen
spel met 56 kaarten
€ 35,00
978 90 5871 535 7



Abonnee-aanbod

Bestel met actiecode **TV00** op thema.nl en betaal t/m 15 maart 2012 geen verzendkosten.

THEMA.

column

+ werkvorm



Het is héél leuk als het niet meer eng is

We gaan met de *family* naar een pretpark en na het wat suffe reuzenrad stormen de dochters enthousiast op de zweefmolen af. Ik kijk toe terwijl hij steeds hoger gaat en zie de jongste met een vertrokken bekkie zitten. Ze komt er huilend uit: "Dit was helemaal niet leuk, het was veel te eng!" Dat was eens maar nooit weer, denk ik.

Twee uur later lopen we weer langs de zweefmolen en zegt ze: "Ik wil nog een keer". En daar gaat ze! Bij het derde hoge rondje breekt de lach door en als ze eruit komt, staat ze meteen in de rij voor nog een keer. En nog een keer, en nog een keer... Als ik haar vraag wat zich heeft afgespeeld in haar hoofd zegt ze: "Ik vond het zó eng dat ik dacht dat het wel héél leuk zou zijn als ik het niet meer eng zou vinden."

Wat prachtig! En wat waar! Want als ik terugkijk op mijn werk zijn juist die dingen het leukst die vooraf heel eng leken. Wat vond ik mijn eerste training eng – en wat gaf het een kick toen het goed ging! Iets dat eng is, trekt. Juist als iets eng is, kan het leuk worden als je het durft. Gewoon nog een keer doen en merken dat het wel meevalt.

Ik probeer dat principe uit in datzelfde pretpark. Er is een groot zwembad, met allerlei glijbanen. We gaan de Star Fright af, suizen ijzingwekkend snel naar beneden en ik voel hoe ik bijna in de paniek schiet. De lessen *mindfulness* voorkomen dat nét: ik focus op 'adem in, adem uit' en kom met trillende benen beneden. Dit nooit meer.

Maar ik ga toch nog een keer, om te onderzoeken of het een tweede keer misschien héél erg leuk gaat worden! Ik weet nu wat me te wachten staat, loop naar boven en voel hoe mijn hart sneller gaat kloppen, dat mijn adem hoog gaat zitten en dat ik bang word. Maar ik vertel mezelf dat ik het kan en stap in de glijbaan. Dit keer probeer ik het met gillen. Ik vind het nog steeds afschuwelijk.

Dan ga ik nog een derde keer - nu hard lachend. Als provocatief coach ben ik benieuwd welk effect dat heeft op mijn angst. Lachen blijkt lucht te geven, vooral omdat ik eenmaal beneden écht moet lachen om hoe we hinnikend de engte door zijn gegaan. Maar mijn benen trillen net zo hard als na de eerste keer en ik vind het nog steeds héél erg eng - te eng om leuk te vinden.

Dus een beetje eng mag. Ga de uitdaging aan en zet die om in leuk. Maar te eng is te eng. Laat mij maar een training geven, een boek schrijven of een verhaal houden voor tweehonderd mensen. Maar laat de Star Fright alsjeblieft aan me voorbij gaan.

Werken met de successpiraal: van eng naar ‘ik kan het!’

Als het goed is, is een training voor deelnemers net zo kicken als de zweefmolen was voor mijn dochter: eerst een beetje eng en daarna plezier omdat je de engte overwint. Het mag niet té eng worden, maar ook niet te saai. Dat bereik je door de deelnemers eerst uitdagende opdrachten te geven die ze net niet aankunnen. Daarna mogen ze herkansen met tips en merken ze dat het dan wél lukt. Dit principe kun je toepassen op allerlei opdrachten. Ik werk het hier kort uit voor de spannendste aller werkvormen: het rollenspel. Uitgebreide aanwijzingen vind je in mijn boekje ‘Werken met de successpiraal’ (2011).

Vooraf

- Vraag de deelnemers welke situaties ze in het echt lastig vinden. Bouw de oefening rondom die situaties – dat maakt het spannend en vergroot de kans dat deelnemers de eerste keer de mist ingaan.
- Zet de situatie in scène: Waar is de deelnemer? Wie uit de groep speelt de gesprekspartner en wat doet die waardoor de situatie lastig is?
- Wat wil de inbrenger bereiken? Check of dit haalbaar is met de theorie van dit onderdeel. Zo niet, stel het doel bij of vraag een andere situatie.
- Geef de observanten een kijkopdracht. Bijvoorbeeld: past de oefenaar de regels van onderhandelen goed toe? Of: lukt het de oefenaar om de ander te laten bedaren? Waardoor wel, waardoor niet? Als de observanten gericht kijken, leren ze meer en wordt het succes van de inbrenger ook hun succes.

Tijdens

- Laat het gesprek doorlopen totdat het duidelijk ‘eng’ is: de oefenaar loopt vast, het

lukt niet. Stop zodra dit voelbaar is, vaak al na drie minuten.

Time-out

- Ga naast de oefenaar zitten, vraag hoe het was en leef mee. Je hoeft hem nog niets te leren. Vergelijk het met hoe ik uit de waterglijbaan kwam: eerst moeten mijn benen stoppen met trillen, pas daarna kan ik een nieuwe strategie proberen.
- Ga na het stoom afblazen op zoek naar wat er precies gebeurd is. De tegenspeler vertelt hoe het was voor hem; de observanten geven aan wat zij gezien hebben. Houd de feedback beperkt: een paar punten zijn genoeg. Heb je vooraf theorie gegeven, vraag dan om feedback vanuit de theorie.
- Kom tot één concrete tip die succes gaat geven. Maak de tip concreet.

Tweede ronde

- Zet het gesprek weer in gang, ga op afstand zitten en laat de oefenaar de tip proberen. Lukt het niet, souffleer dan, totdat het wel lukt. Ga door totdat er merkbaar positief effect is, en zet het gesprek dan stop.

Oogsten

- Schuif je stoel weer naast de oefenaar en maak je op om te gaan oogsten. Vraag met een blij gezicht: “Hoe was dit?” Vraag of de tegenspeler verschil heeft gemerkt. Vraag daarna de observanten wat er dit keer anders en beter was. Is de tip gelukt en wat was het resultaat? Complimenten uit de groep zijn heerlijk en geloofwaardig voor de oefenaar.
- Vat de oogst samen en rond af met conclusies over de theorie. Hierdoor maak je je de individuele leerervaring tot winst voor de hele groep. ■



Het jaarlijkse ASTD-HRD event is een conferentie en beurs waar 8.000 HRD-professionals uit circa 80 landen elkaar ontmoeten. De ASTD vindt plaats van 6 tot 9 mei in Denver, USA. Key-note speakers zijn Jim Collins, John Kao en Heidi Grant Halvorson.

De ASTD 2012 staat in het teken van leren en presteren en net als voorgaande jaren bestaat de mogelijkheid om aan te sluiten bij de **Nederlands/Belgische delegatie**. Aansluiten bij deze delegatie biedt niet alleen **korting** op het conferentieticket, maar - voortbordurend op het succes van vorig jaar - ook een aantal speciale delegatie-activiteiten, bedoeld om nog meer te halen uit uw ASTD-bezoek. Zo organiseren we een **kennismakingsbijeenkomst**, waar de Nederlandse sprekers een preview geven en bieden we een **online platform** om kennis te maken met elkaar. In Denver organiseren we een aantal activiteiten, waaronder de **netwerkborrel** en u kunt gebruik maken van de **Dutch/Belgian table** in de Global Village. U kunt natuurlijk niet bij alle events zijn in Amerika. De delegatie biedt de mogelijkheid om toch ervaringen en indrukken te krijgen van events waar u niet bij was. In de zomer organiseren we een **slotbijeenkomst** in Nederland om de ervaringen te delen.

“The Dutch/Belgian delegation: Your Navigator at the ASTD!”

NVO2 en VOV nodigen u van harte uit om aan te sluiten

Meer informatie is te vinden op www.nvo2.nl. Wilt u zich aanmelden of heeft u nog vragen neem dan contact op met: Jacqueline van der Sijs (jvandersijs@nvo2.nl, telefoon 0343-556726).

40
1972-2012



■ Petra Peeters

Het invoeren van e-laerning:

The rules of the game

Jarenlang was e-learning de eeuwige belofte in het peloton van leer- en werkvormen. Nu technische mogelijkheden als snel internet, gebruikersvriendelijke ontwikkeltools en bijna onbeperkte geheugenruimte beschikbaar zijn, breekt e-learning¹ echt door. Met die doorbraak treedt tegelijkertijd een begripsverandering plaats. Waar e-learning in z'n eeuwige-belofte-vorm de panacee voor alle opleidingsvragen was, zien we e-learning nu als een waardevolle uitbreiding van de HRD-gereedschapskist. Leerinterventies krijgen in het Nieuwe Leren het karakter van 'blended learning'. Daarmee bedoel ik een creatieve en aansprekende mix van leervormen, waaronder in ieder geval e-learning.

Het invoeren, ontwikkelen en werken met e-learning blijkt speciale kenmerken te hebben en nieuwe eisen te stellen aan HRD-adviseurs. In dit artikel heb ik de inzichten die we hebben opgedaan vertaald in negen spelregels, met de betekenis daarvan voor de HRD-adviseur. De bron van deze regels vormt de *minor* 'Leren en Veranderen met e-HRD', waarbinnen vijftien Opleidingskundestudenten² een half jaar werkten aan uiteenlopende e-learningprojecten in organisaties. Het ging hierbij om organisaties die al hadden gekozen voor het werken met e-learning en om organisaties die voor de keuze

¹Onder e-learning versta ik in dit artikel leersituaties waarbij gebruik wordt gemaakt van computer en/of internettechnologie.

²www.opleidingskunde.nl



stonden om met e-learning aan de slag te gaan. Studenten ontwikkelden e-learningmodules, brachten advies uit over de invoering van e-learning bij verschillende organisaties en draaiden mee in implementatietrajecten. Zij ervoeren daarbij dat ze al heel snel werden gezien als e-learningdeskundige, terwijl ze zelf het idee hadden dat ze pas de eerste stapjes op het e-learningpad zetten. Hun ervaringen brachten ons ertoe tijdens terugkomdagen en in gesprek met gastsprekers op zoek te gaan naar wat er komt kijken bij het invoeren van e-learning en naar wat de rol van de HRD-adviseur daarbij kan zijn. Deze speurtocht leidde tot de volgende set 'spelregels' bij het invoeren van e-learning.

1. Bij de invoering van e-learning zijn nieuwe stakeholders betrokken

Als HRD-adviseur die e-learning in gaat voeren kun je zaken niet meer regelen met enkel je interne opdrachtgever en een in- of externe aanbieder. Je zult ook anderen vroegtijdig moeten betrekken in het beslis- en ontwikkelproces. Nieuwe spelers zijn:

- *de afdeling inkoop*, die je kan helpen bij het in kaart brengen van de nog vrij ondoorzichtige markt van platform- en contentaanbieders;
- *de afdeling ICT*, die aan kan geven wat er wel of niet kan binnen de bedrijfssystemen en die met externe leveranciers aan het werk moet om e-learning technisch draaiend te krijgen;
- *softwareontwikkelaars en/of beheerders*, die het ontwikkelplatform toegankelijk maken voor de inhoudsdeskundigen en deze systemen beheren. De gesprekspartner aan de aanbiederskant zal vaker een *pur sang* software- of contentontwikkelaar zijn. Het kan net zo goed iemand met een technische achtergrond als met een HRD-achtergrond zijn;
- *in- of externe inhoudsdeskundigen*, die

voor de ontwikkeling van materiaal zorgen;

- *een pilotgroep van gebruikers*, die nieuw materiaal en nieuwe systemen test zodat het eindproduct *bugfree* opgeleverd kan worden.

Als HRD-adviseur verbind je al deze stakeholders met elkaar en heb je de regiefunctie. Dat vraagt om veranderkundig inzicht. Wie moet ik wanneer betrekken in het proces van invoering en ontwikkeling van e-learning? Wie zijn de sponsors die vaart kunnen en willen brengen in besluitvorming en implementatie? Hoe organiseer ik een goede samenwerking tussen externe aanbieders en interne collega's? Zijn er al interne systemen of projecten waar dit project bij aan kan sluiten?

2. E-learning is veel e-motie

E-learning kent groepen 'gelovigen' die op internet en in de sociale media gouden bergen beloven. Deze 'digi-brilljante' gelovigen kom je tegen wanneer je je oriënteert op de markt van aanbieders. Het is aantrekkelijk maar ook riskant om mee te gaan in het enthousiasme van deze groep. Zorg ervoor dat altijd de leernoodzaak van de organisatie centraal blijft staan. Laat je niet meeslepen door de technische trucs die aanbieders kunnen leveren. Zo stellen erg geavanceerde vormen van e-learning (met veel video, interactie en op maat gemaakte simulaties) hoge eisen aan de ICT-infrastructuur én aan het onderhoud van leermateriaal. Een e-learningtoepassing '*Finance voor Non-financials*' die wordt ingesproken door de *Chief Financial Officer* zelf maakt vast indruk, maar als zij vertrekt moet er wel iemand een nieuw geluidsspoor maken en inbouwen...

E-learning kent ook 'ongelovigen', die ervan overtuigd zijn dat e-learning voor hun vraag geen optie is. Argumenten kunnen bijvoorbeeld de doelgroep betreffen: mensen in de zorg houden niet van computers, of gaan over de investering in tijd en geld voor de ontwikkeling

van e-learning, of de technische (on) betrouwbaarheid ervan.

In gesprek met alle stakeholders kun je als HRD-adviseur werken aan het objectiveren van allerlei e-moties rond e-learning. Waar het mooie beloftes van aanbieders betreft is het aan te raden te vragen naar toepassingen die al daadwerkelijk draaien bij andere organisaties. Ga op bezoek, liefst met sceptische interne stakeholders, om het materiaal te bekijken en ervaringen te bespreken. Dat biedt de sceptici meteen de mogelijkheid hun twijfels voor te leggen aan geloofwaardige ervaringsdeskundigen. Hun ervaringen met het leren via e-learning en het rendement daarvan zal tot een scherper beeld leiden.

3. Waar techniek leidt, lijdt het leren

Bij de start van het werken met e-learning dreigt een ongemakkelijke spagaat: de interne ICT-afdeling houdt nieuwe toepassingen liefst zo veel mogelijk af, terwijl (zeker externe) ontwikkelaars liefst maximaal gebruik maken van alle technische mogelijkheden die er beschikbaar zijn of zelfs nog moeten komen. Acceptatie voor het werken met e-learning is een belangrijk doel bij de eerste invoering van dit leermiddel. Die acceptatie kun je bereiken met e-learning die:

- medewerkers helpt bij het realiseren van de leerdoelen;
- er aantrekkelijk uitziet;
- intuïtief, *fool-proof* en feilloos werkt;
- gemakkelijk toegankelijk is.

Benadruk als HRD-adviseur aan je aanbieders en je ICT-afdeling, mogelijk met inzet van je sponsors, dat deze vier factoren prioriteit hebben en check bij elke technische beslissing of deze hieraan bijdraagt. Laat je niet gek maken met nóg geavanceerdere mogelijkheden als die geen duidelijke meerwaarde hebben. Werk intensief samen met de interne ICT'ers om er zeker van te zijn dat toepassingen ook echt

gaan werken. Dit geldt voor toepassingen die op de werkplek gaan draaien en, als daarvoor gekozen wordt, zeker ook voor thuistoegang tot e-learning. Is het materiaal toegankelijk voor pc's die medewerkers thuis hebben? Ook voor Mac's, Linux en oudere versies van Windows/Office? Moet het ook op *smartphones* en *tablets* (zoals de iPad) kunnen draaien?

4. De technische inrichting van e-learning is niet e-asy

De mogelijkheden qua technisch beheer zijn talrijk. Aan de ene kant van het spectrum vinden we e-learning aangeboden als *stand-alone* pakket via een externe server. Aan de andere kant wordt e-learning aangeboden vanuit een *Learning (Content) Management System*³, dat gekoppeld is aan personeelsinformatiesystemen en interne kennisdatabanken.

Beslissingen over technisch beheer kunnen vérstreckende gevolgen hebben: als gekozen wordt voor een L(C)MS is de verwachting dat iedereen daarmee gaat werken en dat het systeem ook iedereen de mogelijkheden biedt waar de e-learningssituatie om vraagt (bijvoorbeeld het werken met video- of *flashtoepassingen*).

Als gekozen wordt voor stand-alone e-learningproducten kan het beheer bij toenemende inzet ingewikkeld worden door het werken met verschillende aanbieders en verlies van overzicht op wat waar draait. Ook vraagt dit wendbaarheid van de gebruikers: elke toepassing zal er anders uitzien en net even anders werken dan de vorige. Met allerlei verschillende *logins* en *passwords* maak je gebruikers en hun ondersteuners ook niet blij. Wanneer e-learning gekoppeld wordt aan interne kennisdatabanken ontstaat een potentieel zeer krachtige leeromgeving, maar is het mogelijk hier thuis of mobiel op in te loggen?

³L(C)MS: Learning Management System: Een elektronische leeromgeving die cursussen presenteert en functionaliteiten biedt als cursusadministratie, leerlingvolgsysteem en communicatie. In het content (C) gedeelte van het LMS kunnen e-learning modules worden ontwikkeld. Bron: Online Encyclopedie, <http://www.encyclo.nl/begrip/Learning%20Management%20System>, geraadpleegd 25-03- 2011

Het is als zoekende HRD-adviseur niet gemakkelijk om goed geïnformeerd te raken over wat in jouw situatie een verstandige beslissing is. De meeste deskundigheid zit bij commerciële aanbieders. Onafhankelijk advies is nog moeilijk te vinden. Al surfend op internet kun je echter heel wat informatie en ervaringen verzamelen. Kijk eens rond en stel vragen op een forum van L(C)MS-gebruikers. Sluit je aan bij relevante LinkedIn-groepen en bezoek eens ouderwets een beurs of conferentie. Zoek naar organisaties waar systemen al werken en ga daar met collega's in gesprek.

5. De ontwikkeling van e-learning content nodigt uit tot kennismangement

Als e-learning wordt ontwikkeld op organisatiespecifieke content en met/door eigen medewerkers, wordt belangrijke kennis vaak voor het eerst duurzaam vastgelegd. Hiermee wordt het ontwikkelen van e-learning een unieke gelegenheid om kennismangement handen en voeten te geven. Als HRD-adviseur kun je dit onderwerp op de agenda zetten en in gesprek gaan met je opdrachtgever over vragen als: Willen we de ontwikkeling van e-learning benutten bij kennismangement? Wie zijn dan de kennisdragers? Hoe willen we hen faciliteren in hun nieuwe taak? Hoe willen we hen/hun rol positioneren in de organisatie? De keuze om e-learning en kennismangement aan elkaar te koppelen kan leiden tot een tijdelijke vertraging om op de hierboven gestelde vragen tot een goed antwoord te komen en een passende ontwikkelinfrastructuur op te zetten. Het werken met één of meer *pilots* kan in deze fase voor voortgang zorgen, want:

6. Liever een vruchtbare proeftuin dan een schrale akker

Een *top-down*aanpak van e-learning vraagt om een brede visie op leren en e-lernen en om het nodige *commitment* van verschillende partijen in de organisatie. Dat is niet altijd haalbaar bij een onderwerp als e-learning, waar nog

maar relatief weinig mensen ervaring mee hebben en/of een visie op hebben. Starten met kleine pilots blijkt goed te werken. Ze bieden de mogelijkheid aan de slag te gaan met geïnteresseerde opdrachtgevers en interne ontwikkelaars en enthousiasme te kweken voor de mogelijkheden van e-learning. Deze aanpak biedt de mogelijkheid vrij ingrijpende beslissingen, zoals genoemd onder stelling 3, 4 en 5, een tijdje uit te stellen. In de experimenteerperiode kun je als HRD-adviseur met de andere stakeholders ervaring opdoen met en een visie ontwikkelen op de ontwikkeling en inzet van e-learning, zodat je samen tot passende beslissingen voor de langere termijn kunt komen. Zo kan vanuit positieve ervaringen binnen pilots gewerkt worden aan uitbreiding van de inzet van e-learning naar grotere delen van de organisatie.

7. E-learning zonder effectmeting is weggegooid geld

Natuurlijk is de vraag naar effectmeting bij alle vormen van opleiden relevant. Bij bedrijfsopleidingen wordt nu doorgaans geëvalueerd op reactieniveau (via een vragenlijst na een activiteit), maar veel minder vaak op leerniveau (via een toets of assessment). Bij de invoering van e-learning worden vragen naar evaluatie opnieuw gesteld. Meten op reactieniveau wordt belangrijker, omdat je als HRD-adviseur en ontwikkelaar geen direct zicht hebt op hoe gebruikers het leren via e-learning ervaren. Het uitvoeren van deze meting is eenvoudig want de gebruiker bevindt zich al in een elektronische omgeving. Data kunnen dus heel eenvoudig verzameld en verwerkt worden. Een interessante overweging is af te stappen van anonieme effectmeting. Veel gebruikers zullen daar niet in geloven en het past volgens mij ook niet in het Nieuwe Werken dat open en directe communicatie voorstaat. Een ander aspect is dat deelname aan e-learning binnen *blended learning* vaak voorwaardelijk is voor het volgen van andere leercomponenten.

De deelnemer verwerft de kennisbasis via e-learning en neemt vervolgens deel aan een vaardigheidstraining om het geleerde in de praktijk toe te leren passen. Via het LMS kan gevolgd worden of deelnemers de e-learning doorlopen hebben. Is doorlopen dan voldoende, of verwacht je dat elke deelnemer via een toets binnen de e-learning een minimaal instroomniveau aantoont vóór deelname aan de vaardigheidstraining? Wat gebeurt er als een deelnemer de toets niet haalt? Het nadenken en beslissen over dit soort vragen kan opleiden een stuk minder vrijblijvend maken dan het voorheen mogelijk was.

Zonder evaluatie op reactieniveau maak je jezelf als HRD-adviseur blind en doof. Zonder evaluatie op leerniveau wordt e-learning vrijblijvend. In beide gevallen is de kans groot dat je niet de beoogde doelen bereikt en het geïnvesteerde geld verspild blijkt.

8. E-learning vraagt om leren buiten werktijd

Los van de vraag of de organisatie leren buiten werktijd verwacht of verplicht stelt, zullen veel medewerkers buiten werktijd *willen* leren. Als je besluit e-learning niet buiten de werkplek aan te bieden zullen veel medewerkers hun wenkbrauwen optrekken. Ervaringscijfers laten zien dat tot 80% van het e-lernen buiten werktijd plaatsvindt als die mogelijkheid geboden wordt,

ook zonder dat leren in eigen tijd de norm wordt.

Voor veel organisaties is een belangrijke reden om over te gaan tot e-learning dat verletkosten af zullen nemen omdat medewerkers buiten werktijd gaan leren. Dat vraagt mogelijk om nieuwe keuzes rond het leren in eigen tijd en/of werktijd. Het betekent ook dat de e-learning beschikbaar gesteld moet worden via stabiele en gebruikersvriendelijke toepassingen die altijd en overal toegankelijk zijn, én een ruim toegankelijke helpdesk.

9. De eerste ervaring met e-learning bepaalt de acceptatie ervan voor lange tijd

Ook bij de invoering van e-learning geldt: je krijgt maar één kans een goede eerste indruk te maken. Begin daarom met een aansprekend, goed uitziend, feilloos werkend product. Aantrekkelijke vormgeving, intuïtieve navigatie en boeiende inhoud zullen helpen startende e-learners te winnen voor deze vorm van leren.

Ook met deze regels blijft de invoering van e-learning een avontuur vol verrassingen. Werken de regels voor jou? Mooi! Zo niet: verander ze, vul ze aan, en vooral: deel je ervaringen! Bijvoorbeeld in de LinkedIn-groep 'Dutch e-learning professionals'. ■



Petra Peeters is docent HRD en e-learning binnen de opleiding Opleidingskunde aan de HAN. Ook adviseert zij vanuit Competens, www.hancompetens.nl, over de invoering van e-learning.



■ Lennert Böhmer & Marieke Koopman

Jonge Helden tillen zichzelf én organisatie naar hoger plan

Niet durven, toch doen!

Ontwikkelingsbureau Spirit Group en advies- en ingenieursbureau Oranjewoud hebben gedurende een jarenlange samenwerking het talentontwikkelingstraject Jonge Helden vormgegeven. Daarin gaan inhoudelijke innovatie en persoonlijke ontwikkeling van jonge medewerkers gelijk op.

“Onze directie is acht jaar geleden Jonge Helden gestart, omdat ze meer met de markt mee wilde bewegen en daarbij gebruik wilde maken van de frisse, nieuwe ideeën van jonge medewerkers”, zegt Marieke Koopman, hoofd opleidingen bij Oranjewoud. “Alleen als je in beweging bent kan je sturen. Een schip aan wal ligt vast. Bovendien werken bij ons veel technische experts die het liefste over de inhoud praten. Reflectie op het eigen handelen en het doorbreken van barrières is zeker zo belangrijk.” Tegelijkertijd bleek dat binnen het netwerk van jonge medewerkers van Oranjewoud – Jonge Oranje – behoefte bestond aan meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Lennert Böhmer van Spirit Group is gevraagd om een ontwikkelingstraject vorm te geven dat daar betrekking op heeft. Het is de combinatie van persoonlijke ontwikkeling en het bieden van een inhoudelijke vrijplaats die ieder

jaar weer een groep jonge medewerkers van Oranjewoud de kans biedt om te groeien in het bedrijf. Op dit moment loopt Jonge Helden voor de negende keer.

Niet vrijblijvend

Medewerkers van Oranjewoud worden door hun manager geselecteerd (zie kader leertraject jonge helden). Het gaat om mensen met een zekere potentie om door te groeien in het bedrijf, maar die nog essentiële competenties missen. Op een enkeling na gaat het om jonge mensen tot ongeveer 32 jaar, die tussen de een en zes jaar bij het bedrijf werken. Voor oudere medewerkers biedt Oranjewoud andere leertrajecten. Als de manager een medewerker heeft gewezen op Jonge Helden, schrijft de kandidaat een motivatiebrief. Daarop volgt een selectiegesprek. De deelnemers kiezen voor een traject van tien maanden, waarin zij met zichzelf geconfronteerd worden. Ze leren zichzelf beter kennen en hun zelfbewustzijn te vergroten, waardoor ze beter functioneren in het bedrijf.

De leergang is niet vrijblijvend: ieder groepje van vijf deelnemers werkt aan een project dat past binnen een thema in het jaarprogramma dat de directie belangrijk vindt. De deelnemers worden gestimuleerd om hun interne trainingsproject te combineren met een externe opdracht.

Op zoek naar nieuwe kennis

Vastgoedjurist Eva Sneep (29) deed met haar groepje een jaar lang een project over generatieverschillen binnen Oranjewoud en hoe je mensen van verschillende leeftijden kan binden aan het bedrijf. Het project met de treffende titel *'Amuse me or lose me'* heeft een lijst met 28 aanbevelingen opgeleverd om beter om te gaan met generatieverschillen binnen het bedrijf. De aanbevelingen zijn door het managementteam opgepakt.

Een ander voorbeeld is dat van een jonge medewerkster, die zich sterk betrokken voelt bij klimaatverandering. Duurzaamheid

is voor de directie ook een belangrijk thema. Koopman: "Het heeft geleid tot een project over klimaatbestendigheid in de stad. Hoe pak je uitdagingen op als toenemende hitte en pieken in wateroverlast? Over dat soort onderwerpen wordt nagedacht. De resultaten van de projecten vormen nieuwe input voor het bedrijf. De voornaamste winst is echter het creëren van een podium voor talent. De deelnemers krijgen meer vertrouwen. Het is ook een slimme *managementmove*: hoe zorg ik dat werknemers leuk werk hebben dat ze goed kunnen? Ook al is Jonge Helden geen vrijblijvende leergang, het is wel een veilige omgeving waar fouten gemaakt mogen worden."

Persoonlijke ontwikkeling

Hoewel de projecten concrete resultaten moeten opleveren, zijn de meeste ouddeelnemers vooral enthousiast over

Opzet Jonge Helden

Werving & sollicitatie
Vorbereidende opdrachten, feedback en talententest

Selectiegesprekken
Kick-off met directie

Het trainingskamp
Ideëenvorming met directie managementteam

Eerste helft:

- training 'Persoonlijk Leiderschap'
- kennis-pizzasessies
- training 'Roestvrij samenwerken'
- gesprek deelnemers en leidinggevende

Rust

Tweede helft:

- effectief beïnvloeden
- kennis-pizzasessies

Carrousel training
Nabeschouwing met directie
Hoe-nu-verdergesprek met leidinggevende

de ruimte die zij krijgen voor persoonlijke ontwikkeling. Bert Brouwer (34) viel, toen hij met zijn negen dienstjaren bij Oranjewoud aan het traject begon, eigenlijk buiten de doelgroep, maar is misschien wel de beste ambassadeur voor de leergang geworden. "Ik was van tevoren heel sceptisch. Ik dacht dat het nogal zweverig zou zijn. Ik was altijd meer van 'laten we aan de slag gaan, dan komt het wel goed', maar tijdens de tweede bijeenkomst ging ik om." Bert leerde beter in te zien hoe anderen naar hem kijken. "Daardoor ben ik veel bewuster van mijn eigen gedrag geworden." Marloes Hammenga (30), adviseur gebiedsontwikkeling, wilde juist aan het ontwikkelingstraject meedoen om te weten te komen of haar zelfbeeld overeenkwam met het beeld dat anderen van haar hebben. "Ik vind mezelf een vormgever en een groepswerker. Ik wilde weten hoe anderen mij ervaren en hoe ik beide competenties zó in kan zetten dat het me sterker maakt." Volgens Marloes is het bijzondere aan de leergang dat ruimte wordt geboden voor reflectie. "We leven in een drukke en dynamische wereld, waarin weinig tijd is om eens stil te staan bij jezelf."

Eva Sneep vond het aantrekkelijk dat ze binnen een jaar een ontwikkeling door zou kunnen maken die normaal vijf jaar in beslag zou nemen. "Ik ben van nature introvert. Ik vind het in sommige situaties lastig om mensen aan te spreken. Dat werd prompt mijn opdracht waardoor ik de mogelijkheid kreeg om over de drempel heen te stappen, te oefenen en feedback te krijgen." Eva Sneep kreeg enkele weken extra persoonlijke begeleiding van Lennert Böhmer. "Het idee was om in kleine stapjes naar haar doel toe te werken; elke dag een opdracht, die telkens direct werd geëvalueerd."

Lef

Volgens Lennert Böhmer gaat het tijdens Jonge Helden om het tonen van lef. "Niet durven, toch

Leertraject Jonge Helden

Criteria voor deelnemers:

- zichtbaar zijn zowel binnen als buiten de organisatie,
- zaken ondernemend en doortastend oppakken,
- lef hebben en de wil dit te ontwikkelen,
- gericht zijn op de eigen persoonlijke ontwikkeling en de wil tot prestatieverhoging,
- minimaal een jaar en maximaal vier jaar in dienst zijn.

Deelnemers:

- willen kritisch kijken naar het eigen functioneren,
- willen naast werktijd ook eigen tijd investeren,
- durven hun nek uit te steken en spannende ontwikkelingsprocessen aan te gaan,
- schrijven een persoonlijke motivatie.

Tijdens het leertraject wordt gewerkt aan de competenties:

- zelfbewustzijn
- gedrevenheid
- ondernemerschap
- daadkracht

doen. De deelnemers krijgen tien maanden de vrijheid om in een veilige omgeving te oefenen en lef te tonen aan het managementteam." Lennert zegt dat mensen in hun dagelijks werk vaak 'last van zichzelf' hebben. "Tijdens onze bijeenkomsten kan de groep dromen over wat ze echt willen, wat dichtbij hen staat." Lennert stimuleert, confronteert, spiegelt, prikkelt en vraagt de deelnemers het hemd van het lijf. Marieke Koopman, met wie hij de

gezamenlijke verantwoordelijkheid draagt: "Hij is authentiek, vraagt openheid en eerlijkheid en geeft dat zelf ook. Daarnaast laat hij ondernemerschap zien, wat goed aansluit bij de belevingswereld van deze groep talenten."

Bert Brouwer: "Lennert weet heel goed wat hij aan iemand heeft. Hij laat veel ruimte aan de deelnemers en stuurt alleen bij als het nodig is. Als iemand geen zin heeft, wijst hij op de vrije keuze om deel te nemen én de unieke kans die Jonge Helden biedt. Motivatie is voor hem belangrijk. Hij haalt het beste uit mensen naar boven." Daarbij schuwt hij de confrontatie niet. Marloes: "Lennert kan er heel erg bovenop zitten. Dat moet soms ook, omdat je toch ergens doorheen moet om stappen te maken, maar hij valt je nooit af. Je weet dat het constructief bedoeld is."

Lennert is niet het soort trainer dat alles voorkauwt. Tijdens het jaar bleek dat de deelnemers elkaar zelfs coachten. Bert: "Wij probeerden elkaar scherp te houden door regelmatig te evalueren." Dat gold ook voor het groepje van Marloes: "De neiging is groot om vooral met de inhoud bezig te zijn, omdat we dat gewend zijn en tegelijk aan een project werken. Aan het einde van iedere bijeenkomst namen we bewust de tijd om te spiegelen en onze leerdoelen te bespreken. Daar zit de grootste winst van Jonge Helden."

Is lef te leren?

De vraag is of iemand die van nature schuchter is of gewend is om zich op een bepaalde manier te gedragen, in staat is om die patronen te doorbreken. Piet Ackermans, business manager infrastructuur bij Oranjewoud, merkt aan de deelnemers dat zij zich gedurende Jonge Helden 'niet meer zo star en vooringenomen' opstellen. "Lef betekent voor mij buiten de gebaande paden treden, nieuwe dingen doen. Dat gebeurt bij de Jonge Helden."

Volgens Frank van Berkum, teammanager organisatie en management bij Oranjewoud, gaat het erom dat de Jonge Helden vaststaande

beelden en overtuigingen los durven laten en de ontdekkingsstocht die zij mogen maken, aangaan. Daar heb je lef voor nodig: "Je weet nog niet waar het je gaat brengen, wat je focus wordt of je positie gaat worden."

Lukt dat ook iedereen? Ackermans: "Als 'het' erin zit is het te ontwikkelen. Als het er niet in zit, komt het er ook niet uit. Ik onderscheid twee categorieën: risicomijders en risiconemers. Een risiconemer gaat ondernemen, een vermijder niet. Het zit in het karakter. Ik zoek voor Jonge Helden mensen die nog ontwikkelbaar zijn op dit gebied."

Van Berkum denkt daar iets anders over:

"Iedereen heeft het in zich om lef te ontwikkelen, maar de mate waarin iemand zich ontwikkelt is verschillend. De een zal meer lef kunnen tonen dan de ander."

Lennert Böhmer gelooft er heilig in dat iedereen zich kan ontwikkelen in het tonen van meer lef. "Ik was ook altijd een angsthaas. Als je jezelf overwint en tegen je angst in gaat, kan je het toch. Dat levert je ook iets op. Je kan je eigen gevoel en mening duidelijk maken. Uiteindelijk word je daar gewoon gelukkiger van, zowel in je werk als privé."

Wat het de organisatie oplevert

Bert Brouwer groeide door naar de commerciële functie die hij ambieerde en wist door een beter zelfinzicht de vaardigheden te leren, die hij dagelijks nodig heeft.

Eva Sneep heeft nog steeds iets aan de trainingen tijdens het leertraject. "Je bent er

Succesfactoren

Duur: lange doorlooptijd (10 maanden)
 Initiatief: deelnemers geven zich zelf op
 Gedeelde verantwoordelijkheid: trainers én organisatie
 Commitment van management
 Combinatie persoonlijke ontwikkeling en intern project

een jaar lang mee bezig en daardoor kan je jezelf zaken echt eigen maken. Voor mij zat de meerwaarde in de herhaling. Dat levert nu concreet werk op omdat het contact met klanten mij veel beter af gaat.”

Voor Marloes Hammenga zat de meerwaarde in de bevestiging van haar kwaliteiten. “Dat betekent voor mij dat je niet alles hoeft te kunnen. Het gaat erom dat je in een projectteam aanvullende kwaliteiten hebt. Doordat ik nu beter weet wat ik kan en wil, ben ik zekerder van mijzelf, heb ik meer rust in mijn werk en dat straalt ik uit.”

Ackermans zegt dat ook het *commitment* van de managers van belang is. “Het is een investeringstraject dat om extra begeleiding van het management vraagt. Dat is essentieel.” Jonge Helden is een investering in het verbeteren van het werkklimaat en biedt kansen aan werknemers om te groeien. Dat is winst voor de organisatie. Van Berkum: “Het levert energie en plezier op, nieuwe inzichten, een informeel netwerk en een groep voorlopers, die zich bewust is van hun persoonlijke ambitie en kwaliteiten. Ik zie dat deze deelnemers meer

Lessen

Toename betrokkenheid teammanagers (bij Jonge Helden)

Strengere selectie leidt tot hogere motivatie

Betere *match* intern project en persoonlijke motivatie

dan gemiddeld initiatief en creatief gedrag laten zien en meer bijdragen aan de winstgevendheid van het bedrijf.”

Ackermans: “Dat leidt tot binding aan de organisatie. De deelnemers krijgen de ruimte, een podium. Hun eigen ideeën worden opgepakt. Dat maakt dat ze langer bij de organisatie blijven. Voor mij is het voordeel dat een groep jonge ambitieuze mensen een jaar lang aan een van mijn ideeën sleurt. Zij krijgen in die tijd heel wat voor elkaar. Zij zorgen voor een versnelde beweging. Na Jonge Helden staat het idee vaak steviger op de kaart in de organisatie.” ■



Lennert Böhmer is eigenaar van het ontwikkelingsbureau Spirit Group, gespecialiseerd in ‘talentontwikkeling met lef’. Hij is initiatiefnemer van het talentprogramma Jonge Helden en de workshop Niet Durven, toch Doen! www.spiritgroup.nl



Marieke Koopman is hoofd opleidingen van het advies- en ingenieursbureau Oranjewoud, een bureau dat waarden als ondernemerschap, mensgerichtheid, ontwikkeling en karakter hoog in het vaandel heeft staan. www.oranjewoud.nl

Tijd voor je droomcarrière?

TRAINERS ACADEMIE ^{TFC}

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



Wie zijn we?

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



Onze visie op het vak?

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



Meer dan een top-opleiding

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

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



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



anneliestegel@tfc.nl
088 008 22 88
www.tfc.nl



■ Erik Boers & Marjo Korrel

Aannames onderzoeken ‘zonder verdoving’

De waarde van verschillen

Verschillen in opvattingen, waarden en gedragingen kunnen leiden tot zowel een kloof als een brug tussen mensen. Er is een groeiende behoefte om tijdens veranderingsprocessen verschillen te beschouwen als leer- en ontwikkelingskansen. Van interventiekundigen en procesbegeleiders wordt meer en meer verwacht dat zij in staat zijn tot het verbindend (leren) omgaan met verschillen. Om te kunnen leren van verschillen hebben mensen de moed nodig om verschillen te erkennen, om die onder ogen te zien en vrijuit te onderzoeken. Ze hebben dus het lef nodig om gebaande paden te verlaten, om vastgeroeste en vanzelfsprekende ‘waarheden’ los te laten en vanuit verwondering en niet-weten met elkaar het gesprek en het onderzoek aan te gaan.

Leren en onderzoeken van verschillen

Mensen kunnen gezamenlijk de antwoorden en de oplossingen voor hun vragen en problemen vinden als zij onderling ook elkaars unieke en verschillende kwaliteiten kunnen benutten. Achter vele begeleidings- of opleidingsvragen ligt, bij nader inzien, óók het verlangen om anders om te leren gaan met onderlinge verschillen.

Vele 'heidagen' en visie- en strategiebijeenkomsten stranden in oeverloze discussies over 'of-ofkeuzes' en het herhaaldelijk uitwisselen van voor- en tegenargumenten; óf sturen op kwantiteit, óf op kwaliteit. Of aandacht voor de interne samenwerking óf voor extern gerichte productieprocessen. Autonomie óf verbinding, tijd nemen óf vaart maken, enzovoort.

Alle pogingen om het uiteindelijk met elkaar eens te worden, leiden tot compromissen waar niemand zich echt in kan vinden of tot 'meer van hetzelfde'. Deze uitkomsten zijn dan paradoxaal genoeg juist de aanleiding voor nóg meer van deze bijeenkomsten.

Wat tijdens zulke bijeenkomsten nodig is, is juist even ophouden met dit zoeken naar overeenstemming. Om dit te kunnen, zullen mensen echter moeten verwijlen bij 'de plek der moeite' en met elkaar in alle openheid de waarde van die 'lastige' verschillen echt durven onderzoeken. Dat is niet makkelijk.

Aan onze *masterclass* doen professionals mee die zeer ervaren zijn in het voeren en faciliteren van dialogen in teams en organisaties. Zij wéten hoe het moet. Zij onderwijzen dit aan anderen. Toch worden ook zij geconfronteerd met momenten waarin dit 'weten' 'vergeten' lijkt. Het zijn de momenten waarin zijzelf geconfronteerd worden met verschillen die zij als niet waardevol, vervelend of lastig ervaren. Deze beleving maakt dat zij niet meer interveniëren vanuit een onderzoekende en vrije houding.

In plaats daarvan raken zij gevangen in een houding van vechten of vluchten. Het zijn de momenten waarin er een zekere kramp toeslaat en aannames belemmerend gaan werken. Er ontstaat bezorgdheid over mogelijk gedoe, gebrek aan tijd, effectiviteit, resultaten, over potentiële conflicten of impasses. Het 'reptielenbrein' gaat met het gezonde verstand aan de haal en de procesbegeleider raakt onthand. Wat dan helpt is stilstaan bij de aannames die op dat moment sturend zijn en pas daarna weer in het gesprek te

Het lef wordt gevraagd om het spook om de hoek echt onder ogen te zien

stappen. Door af te wisselen tussen actie en reflectie, vergroten de deelnemers hun vaardigheden om de vrijheid in de interactie te vergroten. Door steeds 'in' en 'uit' de ervaring te stappen, oefenen zij gezamenlijk met het bewandelen van de weg van 'identificatie met het probleem' naar 'disidentificatie en onderzoek' en oefenen zij steeds meer met het creëren van meer vrije ruimte.

In dit proces worden de deelnemers steeds weer uitgedaagd en verleid om de drijfveer moed – de deugd 'fortitudo' – op passende wijze in te zetten en om zich in spannende momenten niet alleen te laten leiden door angst. In plaats daarvan wordt het lef gevraagd om het zogenaamde monster onder 't bed en 't spook om de hoek echt onder ogen te zien en vanuit verwondering samen te onderzoeken. Dan kan de echte creativiteit in de interactie weer wakker worden en blijkt werkelijke innovatie voorbij die angst, om de hoek te liggen.

'Zonder verdoving' op zoek naar je aannames

Een krachtige werkvorm die helpt om te onderzoeken welke aannames mensen afhouden van hun verlangen om oprecht te communiceren en zo met anderen in verbinding te treden is 'zonder verdoving'. Deze werkvorm wordt in viertallen uitgevoerd. Eén van de vier wordt uitgenodigd voor een vraaggesprek naar aanleiding van zijn/haar werkvraag. Als voorbeeld nemen we hier een casus van een interventiekundige, Marianne, uit een van onze groepen. Zij begeleidde recentelijk een team bij het voeren van een socratisch gesprek.

De teamleden weken steeds weer af van de afgesproken gespreksprocedures. Mensen kwamen in de gespreksfase van 'verheldering' al met antwoorden en oplossingen als ze vragen moesten stellen. Men liet elkaar niet uitspreken, maar ging heftig met elkaar in debat. Men deed geen moeite om zich in de ander te verplaatsen, maar bleef vanuit eigen standpunten en ervaringen reageren. Hoewel gezamenlijk was afgesproken dat de procedure van de socratische dialoog gevolgd zou worden, leek niemand zich tijdens het gesprek verantwoordelijk te voelen om de stappen ook daadwerkelijk te bewaken. Ook nadat Marianne hier al een paar keer tactvol op gewezen had, bleven de teamleden zich stelselmatig niet houden aan de afgesproken spelregels.

In een vorige sessie had zij al verhelderd wat zij in dit geval had kunnen doen, namelijk op rustige wijze haar *feedback*vaardigheden adequaat inzetten en vervolgens de tijd nemen om te onderzoeken wat deze teamleden nodig hebben om zich wel aan de afspraken te kunnen houden. Wat Marianne echter in plaats daarvan concreet gedaan had, formuleerde zij zelf als 'steeds weer feedback inslikken, irritatie opbouwen, alsmaar strakker sturen op procedures en uiteindelijk bestraffend en veroordelend haar groep toespreken'.

De werkvraag van Marianne luidde: hoe geef ik deze teamleden, ook bij de derde keer dat zij afwijken van de afgesproken gespreksprocedure, de goede feedback, en met name: hoe breng ik naar buiten wat ik denk en voel? Zij wilde in deze oefening verder onderzoeken wat haar beweegredenen waren om bij deze cliënt haar wijsheid en ervaring niet in te zetten. Wat belemmerde haar?

De procedure van de werkvorm is als volgt: A is de inbrengster en vertelt. B vraagt door en stimuleert A om zoveel mogelijk te vertellen over de eigen waarnemingen en overwegingen. C en D noteren alle doorklinkende aannames. Daarbij wordt door allen gefocust op het verschil tussen wat deze inbrengster 'wéét wat zij had kunnen doen' en 'wat zij concreet in deze situatie gedaan heeft'.

Na ongeveer tien minuten lezen C en D de door hen opgemerkte aannames voor, 'zonder verdoving', met andere woorden: zonder omwegen, toelichtingen, relativeringen, enzovoort. Daarna geeft A aan wat dit met haar doet. C en D geven hun aantekeningen aan A.

Aannames die doorklonken tijdens dit specifieke vraaggesprek:

- Ik mag niet oordelen en me zeker niet ergeren! Als ik kritiek uit, behandel ik de anderen niet gelijkwaardig en dat mag niet.
- Als ik vertel wat ik denk en voel, maak ik het de anderen lastig en dat mag niet.
- Door iets te zeggen over wat mij stoort, komt de harmonie in gevaar en daarmee onze relatie.
- Als ik zeg wat mij stoort, krijg ik een conflict met alle gespreksleden en aan conflicten heeft niemand wat.

Marianne heeft inmiddels een rode blos op de wangen. Ze vertelt dat ze zich enigszins

'betrupt' voelt. Even later verandert dit lichte gevoel van schaamte in ontspanning. Zij voelt zich ook gezien en erkend. Door haar aannames te horen uit de monden van de anderen, kan zij meer afstand nemen van de gedachten waardoor zij zich automatisch en vanzelfsprekend in zo'n spannend moment in haar praktijk laat leiden. Zij staat versteld van de heldere rode draad die zo snel duidelijk wordt. "Ja, ik herken in alle aannames die jullie mij teruggeven, mijn verlangen naar harmonie en mijn angst voor conflicten. Nu snap ik ook waarom ik zo iets simpels als gewoon zeggen wat ik denk en voel zo moeilijk maak voor mezelf. Als ik vast blijf houden aan deze aannames, blijft dat natuurlijk ook zo." In het algemeen ervaren deelnemers deze oefening als heel confronterend. In alles wat ze zeggen klinken veel aannames door. Die krijgen ze onverdoofd toegediend bij de terugrapportage. Natuurlijk zitten er herkenbare tussen, daar zijn ze al wat aan gewend. Het zijn er echter zoveel en sommige blijven terugkeren. Bovendien beginnen er nieuwe op te duiken. "Ze klinken stuk voor stuk zo simplistisch als je ze tot je door laat dringen. Het is pijnlijk als blijkt dat anderen die naar je luisteren zoveel (onberedeneerde) aannames oppikken uit dat wat je zegt. Ze lijken dwars door je heen te kijken. Voor anderen ben je soms leesbaarder dan voor jezelf."

Aannames serieus nemen en relativeren

Aan het eind van deze oefening verzamelden we de belangrijkste aannames van alle aanwezigen. Er kwam een hele waslijst op de *flipover* te staan:

- Ik moet begripvol zijn en begripvol zijn, is instemmen met wat de ander zegt en doet.
- Ik moet het weten en de oplossing voor de problemen van anderen aanbieden.
- Ik ben verantwoordelijk voor het resultaat.
- Leren moet snel tot resultaat leiden en daar moet ik voor zorgen.
- Ik moet te allen tijde beschikbaar zijn, voor iedereen!
- Als ik een fout maak, moet ik deze herstellen en wel onmiddellijk.
- Wat ik doe moet wel nuttig zijn en dat moet direct duidelijk zijn.
- Ik mag het iemand niet moeilijk maken.
- Ik mag niets zeggen als ik het niet goed kan formuleren.
- Als een klant iets vraagt dan moet ik bieden wat gevraagd wordt.
- Als ik meega in het idee van de ander dan lever ik mijn autonomie in.
- Ik moet altijd genuanceerd zijn.
- Iedereen moet bij het proces aangehaakt blijven en daar moet ik voor zorgen.

Het verschil in perspectief helpt om samen beter tot de essentie te komen

Naarmate de lijst groeide, ontstond er een vreemde atmosfeer in de ruimte. Men raakte wat terneergeslagen door de lange lijst en ook door de herkenning van veel punten. Aan de andere kant werd de sfeer hilarisch: "Wat doen we onszelf toch aan!" De deelnemers begonnen om zichzelf te lachen en om elkaar. Ze herkenden zoveel van zichzelf in de aannames van de ander, dat het de lucht klaarde: "Ik ben niet de enige die het zichzelf zo moeilijk maakt!"

De relativering die zo ontstond maakte het mogelijk om de aannames eens van een afstandje te beschouwen. We worden er niet door geobsedeerd (hoe kom ik er in hemelsnaam ooit van af?), maar schuiven het ook niet terzijde (blijkbaar hebben er meer mensen last van, dus doet het er niet toe).

De ruimte die gaandeweg ontstond, bood een mooie gelegenheid om door middel van de dialoog de aannames verder in alle openheid te onderzoeken. Deze aannames zijn in de situaties die de deelnemers inbrengen, wel de *triggers* voor hun niet-effectieve gedrag, maar het is niet op voorhand gezegd dat die aannames op zichzelf terecht of onterecht zijn. Als we deze aannames in het algemeen als 'onwaar' zouden betitelen en ze zouden afwijzen op het moment dat ze zich voordoen, lopen we de kans dat deze afwijzende houding dezelfde kramp en onvrijheid tot gevolg heeft als de automatische acceptatie ervan.

De deelnemers werd gevraagd om een aanname te kiezen uit de hele lijst die zij verder wilden onderzoeken. Van de geselecteerde aanname werd vervolgens een denkvraag gemaakt, bijvoorbeeld 'ik moet begripvol zijn' werd gezamenlijk omgebouwd tot de vraag: 'wanneer stop je met iemand proberen te begrijpen?'

In grote lijnen volgden we daarna de stappen uit de korte socratische dialoog:

1. Iedereen denkt na over een voorbeeldsituatie uit de eigen praktijk waarin je een streep trok: nu stop ik met proberen de ander te begrijpen!
2. Eén voorbeeld wordt eruit gelicht en doorgesproken. Wat speelde daar precies? Stopte de voorbeeldgever hier inderdaad met proberen te begrijpen? Waarom?
3. Iedereen gaat vervolgens oprecht in de schoenen van de voorbeeldgever staan. Wat zou ik in die situatie voelen/denken/doen? Betekent dit dat ik ophoud met proberen te begrijpen? Waarom?
4. De verschillende antwoorden/benaderingen worden opgevraagd, doorgesproken en aan elkaar 'geschuurd'.

In de loop van dit gesprek doken verschillende perspectieven op. De één zou dit voelen

en doen, de ander dat. De één vond dit wel een voorbeeld van stoppen met proberen te begrijpen, maar de ander zag het juist als een nieuwe ingang om de ander te begrijpen. Dit zijn relevante verschillen die het gesprek voeden en verdiepen. In het contrast met de benadering van de anderen tekenen zich jouw overtuigingen scherp af. Daarom worden de perspectieven niet tegen elkaar uitgespeeld, maar diepgaand onderzocht. Wat zijn precies de verschillen? Welke inzichten, opvattingen, aannames zitten hier achter? Wat kunnen anderen daarvan leren? Wat word je duidelijk als je er zo bij stilstaat?

Soms denken we bij wat een ander zegt: ik had het zelf nog niet zo benoemd, maar bij mij zou dat ook een rol spelen. Zo verrijken we elkaars kijk op de werkelijkheid. Een andere gedachtegang was: ik zie dat toch compleet anders, maar waar baseer ik dat toch op?! Dit nodigt uit om onderliggende opvattingen bloot te leggen en verder te preciseren. Zo helpt juist het verschil in perspectief om samen beter tot de essentie te komen. Een rijk beeld ontstaat rond de elementen die een rol spelen bij dit onderwerp. De persoonlijke werkvraag komt in een veel ruimer perspectief te staan. Het verschil tussen 'weten' en 'doen' is niet zomaar een autobiografische groef of handicap. Er zit een delicaat vraagstuk achter: hoe kunnen we goed samen leven?

Verwarring vraagt lef

Tijdens het verloop van de masterclass waaraan we in dit artikel refereren vatte men de verschillen die expliciet werden, niet meer op als een probleem of als een bewijs van eigen onvermogen. 'Als jij het anders ziet dan ik, betekent dat niet dat een van ons 'fout' zit. Het betekent dat wij nu van onze verschillen kunnen leren.' Duidelijk wordt dat de oogkleppen van de één ('ja, dat zijn kennelijk nu mijn sturende aannames') een *eyeopener* kunnen zijn voor de ander ('ja, dat is een mooie aanvulling op die van mij'). Zo

wordt gaandeweg de stem van de interne criticus milder, wordt de schaamte voor de eigen beperkte blik verminderd en ontstaat een speelse houding om met een glimlach onder ogen te zien dat het verschillen van elkaar geen probleem hoeft te zijn.

Voor een goed resultaat van begeleidingstrajecten, is het belangrijk om de heersende verschillen in te zetten voor het onderzoeken van de eigen sturende aannames. Doordat mensen hun eigen oordelen over de kwestie of situatie scherpen aan die onderlinge verschillen, ontstaan er inzichten op een dieper niveau. Een eenduidig antwoord komt er niet vaak uit. Er ontstaat in eerste instantie verwarring: hoe moet je dit nu toch duiden? Die verwarring is van belang, of liever gezegd: het lef om die verwarring te verdragen is van belang. Energievretende meningsverschillen over de toepasbaarheid van de uiteenlopende oplossingen worden dan omgezet in inspirerende dialogen over onderliggende waarden, over de essentie van de professie. Zo'n gesprek verbindt mensen aan elkaar, aan het vak en aan de organisatie. Onderlinge verschillen worden ervaren

als waardevolle bronnen voor diepgaand onderzoek. Als mensen vanuit die verbindende ervaring leren hoe zij elkaar kunnen ondersteunen bij het professioneel handelen dat aansluit bij de waarden en essenties die zij belangrijk achten, wordt de impact van leer- en veranderingstrajecten vergroot.

Versillen kunnen een probleem worden, zolang we ze benaderen vanuit hardnekkige en op angst gebaseerde oordelen. Zodra we deze oordelen en aannames samen in het licht zetten, expliciteren en onderzoeken, kunnen we ze weer zien als waardevolle bronnen. Dan kunnen we ze ook benutten om elkaar te helpen onze kwaliteiten en waarden in leven en werk in te zetten. ■

Referenties

- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2002). *Vrije Ruimte*. Amsterdam: Boom.
- Kessels, J., Boers, E. & Mostert, P. (2008). *Vrije Ruimte Praktijkboek*. Amsterdam: Boom.
- Korrel, M. (2003). *Het begeleiden van effectieve leerprocessen*. Soest: Nelissen.



Erik Boers (1960) is medeoprichter en eigenaar van Het Nieuwe Trivium. Vanuit zijn wijsgerige achtergrond begeleidt hij denkgesprekken in organisaties en leidt hij daartoe mensen op. www.hetnieuwetrivium.nl

Marjo Korrel (1955) is initiator en senior trainer/coach van DeInthe Interventiekunde en auteur van diverse publicaties op het gebied van coaching en interventiekunde. Zij begeleidt leidinggevenden en trainers/coaches bij het effectief faciliteren van veranderingen. www.deinthe.nl



Dag van de Coach 2012

Donderdag 31 mei

Thema: Coaching in de praktijk & de praktijk van de coach

Onderstaand een korte introductie van het programma:

Erik de Haan spreekt over de professionalisering van het coachingsvak. Wat is er op wetenschappelijk gebied over bekend? Wat betekent dit voor de praktijk en de toekomst van het vak?

Wat is er bekend over de effectiviteit van coaching? Wat zijn de werkzame bestanddelen in coaching en het belang van een goede coachingsrelatie.

Olympisch atletiekbondcoach **Honoré Hoedt** vertelt over zijn ervaringen. Hoe haal je het beste uit je coachee? Hoe benut je optimaal talent? Hoe motiveer je mensen en help je grenzen te verleggen? Vanuit de sport maar uiteraard ook met een link naar coaching in het algemeen.

Bas Haring probeert op een frisse en toegankelijke manier wetenschap en filosofie zo uit te leggen dat het begrijpbaar wordt voor een breed publiek. Zijn voornaamste doel is mensen helpen om de wereld om hen heen beter te begrijpen. Bas ontdekt de wetenschap van haar sluier van vaagheden en raakt de essentie ervan. Welke verklaring heeft Bas bijvoorbeeld voor het fenomeen coaching in de huidige samenleving?

Cases

Tijdens het middagedeelte worden vijf cases uit de coachingspraktijk gepresenteerd. Op elke case reageren twee experts vanuit hun specifieke methodiek of denkwijze. Hoe benaderen zij op basis van 'hun' methode deze praktijkcasus?

Als abonnee op Counselling Magazine ontvangt u € 30,00 korting op de toegangsprijs!

Meer informatie & aanmelden:

www.dagvandecoach.nl

■ Adélka Vendl

Ongewenst gedrag in organisaties

Ban de hufter!

Bent u ermee bekend dat het uw bedrijf bijna €120.000 per jaar kan kosten wanneer collega's zich ten opzichte van elkaar misdragen? Ongewenst gedrag is nooit de schuld van een persoon (of een groep) alleen. Het hele systeem, dus ook de leidinggevenden én het managementteam, draagt ertoe bij dat iemand zich onwenselijk kan blijven gedragen. Ongewenst gedrag is helemaal geen uitzondering in organisaties. Het is aan de orde van de dag. Daarom is het interessant om te weten hoe je er korte metten mee kunt maken.

Kun je als (interne) opleider een kentering teweeg brengen in de bedrijfscultuur? Kun je ervoor zorgen dat het ongewenste gedrag stopt? Dat kan! Door grenzen te stellen, gericht aandacht te besteden aan dit gedrag en vooral door wat je ziet niet uit de weg te gaan. Met andere woorden: ongewenst gedrag kun je een halt toeroepen door lef te tonen en een onbekend verschijnsel aan te kaarten. In dit artikel zal ik beschrijven wat de oorzaken zijn van ongewenst gedrag, hoe het kan dat iemand ermee weggkomt en wat je aan interventies kunt inzetten. De theorie zal ondersteund worden door een recentelijk ingezette interventie: het signalenonderzoek.

Omwille van de leesbaarheid zal ik in het artikel spreken over een *individu* dat het ongewenste gedrag vertoont. In de praktijk kan dit evengoed een groep zijn.

Het gebeurt geleidelijk

Wanneer iemand ongewenst gedrag vertoont,



betekent dit dat hij zich schuldig maakt aan bijvoorbeeld (seksuele) intimidatie, machtsmisbruik, pesten, discriminatie, agressie of (psychisch) geweld. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen overduidelijke ongewenste gedragingen, waarvan iedereen het erover eens is dat het niet door de beugel kan en minder heldere vormen van ongewenst gedrag. Neem het voorbeeld van de persoon die zijn collega te lijf gaat met een bureaustoel. Minder duidelijk is het ongewenste gedrag waarover de meningen verschillen; het zogenaamde psychisch geweld. Voorbeelden hiervan zijn: iemand stelselmatig niet meevragen voor de lunch, zijn woorden verdraaien, verwaarlozen of geen aandacht geven (negeren). Je moet er bijna voor gestudeerd hebben om het gedrag zo onzichtbaar te vertonen.

Dit is nu precies waar de schoen wringt: veel arbeidscoaches, managementleden, directies of personeelsadviseurs zijn niet bekend met het fenomeen 'ongewenste omgangsvormen' en worstelen met de

Ongewenste omgangsvormen moeten serieus genomen worden

verschijnselen van emotionele intimidatie bij hun personeelsleden. Een juiste en snelle signalering wordt gezien als de belangrijkste voorwaarde voor een succesvolle interventie bij psychisch geweld (Kemp & van der Werf, 2003). Daarom pleit ik bij psychisch geweld ook voor een deskundige die het gedrag kan duiden en kan helpen bij het nemen van maatregelen. Het manipulatieve gedrag van een medewerker kan weloverwogen zijn en erop gericht de ander te kleineren. Doordat het psychisch geweld geleidelijk plaatsvindt,

is dit met het ongetrainde oog moeilijk te zien. Juist de opeenvolging van de handelingen maken het gewelddadig en pijnlijk voor het slachtoffer. Bekend zijn met de materie is belangrijk voor herkenning.

Het is ontzettend belangrijk dat de HR-manager samen met de opleidingsfunctionaris kennis opbouwt van deze materie en direct tot actie overgaat. Organisaties besteden tijd en geld aan trainingen ten behoeve van assertiviteit van hun medewerkers, terwijl er vaak maar één rotte vlieg in de soep zit (Sutton, 2008). Dit geld kan veel beter besteed worden aan onderzoek naar ongewenst gedrag. Dan kan de vlieg aangepakt worden.

Hoe komen ze ermee weg?

Werkplekken kennen vele 'hufters', om dat woord maar eens te gebruiken. Hufters zijn mensen die aanhoudend vijandig gedrag vertonen, zowel verbaal als non-verbaal, maar zonder lichamelijk contact (Sutton, 2008). Dat er geen lichamelijk contact is, is juist het verraderlijke. Zo kan niemand een hufter op onbehoorlijk gedrag 'pakken' en blijft het slachtoffer machteloos achter. Toch zijn er na een tijd wel degelijk mensen die het niet meer pikken. Ze staan op en klagen bij de baas: "De hufter gedraagt zich onuitstaanbaar en hij moet hiermee ophouden."

Waarom blijft het gedrag maar doorgaan, vaak jarenlang? Een van de belangrijke oorzaken van het voortbestaan van het ongewenste gedrag is dat het management of de directie het niet serieus neemt.

Daar zijn twee belangrijke redenen voor: geen 'gedoe' in de tent willen, en onbekendheid met het fenomeen en de gevolgen van ongewenste omgangsvormen.

Geen gedoe in de tent willen

Illustratief is het volgende fragment uit een interview met de directeur:

Interviewer vraagt door over het soort gedrag

Casus

In het afgelopen jaar deed ik samen met twee medewerkers een signalenonderzoek naar vermeend ongewenst gedrag van een bewoner in een zorginstelling. Tijdens een signalenonderzoek worden interviews met betrokkenen afgenomen om het gedrag te objectiveren en te duiden. Het uiteindelijke doel is om erachter te komen of er inderdaad sprake is van ongewenst gedrag of psychisch geweld en wat de oorzaak is, om vervolgens te komen tot een advies en oplossing.

De zorginstelling die wij onderzochten biedt woning en zorg aan de bewoners. De bewoners zijn lichamelijk gehandicapt. De persoon waar het onderzoek op gericht was, maakte zich al tien jaar schuldig aan psychisch geweld. Er waren in de voorafgaande tien jaar dertien nieuwe managers aangetrokken, tientallen medewerkers waren weggegaan en er heersten ernstige roosterproblemen, ontstaan doordat de bewoner bepaalde verpleegkundigen expliciet aan zijn bed weigerde. Uit de interviews bleek onomstotelijk dat er sprake was van ongewenste omgangsvormen, waaronder psychisch geweld. Gedragingen die wij constateerden waren: schelden, bijnamen geven, denigrerend doen, medewerkers 'als lucht' behandelen, lachen wanneer iemand het fout deed of zenuwachtigheid van nieuwe medewerkers verergeren door perfectie te eisen. Ook was er veelvuldig sprake van pesterijen gericht op het management. De bewoner trok stelselmatig de goede bedoelingen van het management in twijfel, ging in iedere e-mail in op de verschillen en de imperfectie van de organisatie, verstuurde vele mails per week, eiste van het management vaste tijden waarop het zijn mails mocht sturen, stelde onmogelijke eisen en verzette afspraken iedere keer weer op het laatste nippertje. Als klap op de vuurpijl deed hij soms een tijdje aardig om dan vervolgens genadeloos de ander te laten vallen (door de ander te diskwalificeren verbetert de agressor zijn zelfbeeld). Allemaal voorbeelden van psychisch geweld; de meer onduidelijke vorm van ongewenst gedrag.

dat de directeur ervaart van de persoon die van het ongewenste gedrag wordt beschuldigd.

Interviewer: "Wat doet hij dan?"

Directeur: "Hij scheldt uit."

I: "(...) Wat voor een soort gedrag is dat?"

D: "Wel ongewenst gedrag denk ik. Hij zegt 'stomme koe'. De uitspraken zijn in deze sfeer. Wanneer iemand hem pijn doet, zegt hij niet 'au, dat doet pijn, dat vind ik onplezierig'. Hij roept onmiddellijk: 'Je bent een koe', 'Je bent stom', 'Je kunt het niet' en 'Je komt er nooit meer in'.

I: "Wat vind je daarvan?"

D: "Daar ben ik niet van. Daar is de locatiemanager voor. Hij is de eerste

aangewezen om de dader aan te spreken en te zeggen: 'Zo gaat het niet. U gedraagt zich onaanvaardbaar.'"

Dit is naar mijn idee 'afschuifgedrag'. Er is heibel in de tent, tien jaar lang, maar de directeur zegt: "Daar ben ik niet van"? Deze houding komt niet voort uit het feit dat de situatie de directeur koud laat. Hij was juist zeer betrokken bij zijn bewoners. De oorzaak is gelegen in het weinig bekend zijn met psychisch geweld en de gevolgen die dit heeft voor zijn medewerkers. Marie-France Hirigoyen schrijft in haar boek 'Pesten en treiteren' terecht: 'Op de werkplek is degene

die de beslissingen neemt (directie, kader, leiding) degene die de keuze moet maken om dit (gedrag) niet te laten gebeuren, om intimidatie te weigeren en om er op toe te zien dat mensen op ieder niveau in hun waarde worden gelaten.'

De directeur had hier het voorbeeld moeten geven en zijn managers moeten ondersteunen, zodat ze er alles aan konden doen om dit gedrag te stoppen. Dit heeft hij niet gedaan. Hij heeft zelfs getolereerd dat de bewoner de locatiemanager excommuniceerde.

De directeur vertrouwde mij later toe dat de bewoner juridisch goed onderlegd was en dat

hij bang was dat er tegen hem een proces aangespannen zou worden. Ik kan mij zijn angst goed voorstellen. Niemand met een zaak wil negatieve publiciteit. De angst voor negatieve publiciteit mag echter nooit de reden zijn om ongewenst gedrag ongestraft te laten. Het wordt een glijdende schaal en meer bewoners zullen zich gaan misdragen.

Onbekendheid

Er zou meer aandacht moeten zijn voor de psychologische dimensies van de arbeidsverhoudingen. Onzichtbare gedragingen zijn voor de directie en management vaak onduidelijk. Consequenties worden niet overzien. Gevolgen kunnen bijvoorbeeld zijn dat méér mensen zich onbehoorlijk gaan gedragen als de veroorzaker geen halt toegeroepen wordt, of dat medewerkers zich onzeker en niet serieus genomen voelen, wat weer gevolgen heeft voor hun arbeidsproductiviteit. Er wordt immers niets aan hun veiligheid gedaan. Het management denkt soms dat ongewenste omgangsvormen op zichzelf staan en terug te leiden zijn naar ongemanierd gedrag van één persoon.

Fouten van de organisatie leiden nooit tot wangedrag. Iemand mag zich niet hufterig gedragen, omdat een medewerker een fout heeft gemaakt. Het management moet eerst begrijpen hoe een hufter werkt. Hij zal de omgeving te allen tijde willen laten geloven dat het management de schuldige is van zijn gedrag. De HR-manager moet ervoor zorgen dat het management met dit thema en de uitwassen daarvan bekend wordt, en dat het vervolgens omgezet wordt in acties en daden in zijn beleidsplannen.

Interventies als opleider

Wie te maken krijgt met een opleidingsvraag met ongewenst gedrag als thematiek, redt het niet met alleen het trainen van de



medewerkers op 'weerbaarheid'. Dat is te mager. Pak niet de hele mand appels aan, terwijl het vaak gaat om één rotte appel.

Kennis en aandacht geven aan ongewenste omgangsvormen

In een recent onderzoek in het gevangeniswezen (Molleman, 2011), waar een doelstelling werd geformuleerd om ongewenst gedrag bij collega's onderling sterk te verminderen, heeft de lange adem goed gewerkt. Na zeven jaar stelselmatig aandacht voor het onderwerp, werd een sterke daling van ongewenste omgangsvormen ervaren tussen collega's onderling. Dit kwam omdat er belang werd gehecht aan de volgende deelgebieden, die ook deel zouden moeten worden van de interventies van (HR-)managers:

1. Ontwikkeling van leiderschap

Het gevangeniswezen in bovengenoemd onderzoek zette expliciet in op het verbeteren van de leiderschapskwaliteiten. Dat hielp om het aantal ervaringen met ongewenste omgangsvormen bij medewerkers met 60% te laten dalen.

2. Elkaar aanspreken

Elke medewerker, inclusief leden van het managementteam, moet ervan doordrongen zijn hoe belangrijk het is om mensen, die zich niet gedragen, aan te spreken. Met als belangrijke boodschap dat zij anders andermans waardigheid en zelfrespect aantasten. De aangesprokenen krijgen de kans om zich te verbeteren. Als dit niet lukt, moeten ze de consequenties dragen.

3. Samenhang met andere vormen personeelsmanagement zoeken

Verschillende aandachtsgebieden van personeelsmanagement zijn gerelateerd aan de materie van ongewenste omgangsvormen. Voorbeelden daarvan zijn

werkstress, moreel bewustzijn, veiligheid, leiderschap en de relatie met collega's. Deze onderwerpen zouden centraal moeten staan in acties en maatregelen die ingezet worden om de problematiek van ongewenste omgangsvormen aan te pakken.

Pak niet de hele mand appels aan, terwijl het vaak gaat om één rotte appel

4. Onderzoek doen

Een interventie die een (HR-)manager kan doen, is een signalenonderzoek. Dit heeft het voordeel dat er niet te veel wordt gejuridiseerd. Er wordt écht met mensen gesproken. Door middel van interviews wordt in kaart gebracht wat er gebeurt, wat mensen aan ongewenst gedrag ervaren en wat naar hun mening de oorzaak is.

5. Moed tonen

Bij de presentatie van het onderzoek komen weer andere vaardigheden kijken. Moed tonen om tegen de directie te zeggen: "Jullie moeten ook in behandeling." Er is lef nodig om uit te leggen dat iedereen onderdeel is van een systeem en om tégen de mening van de directie in gaan.

6. Voorlichting vooraf

Een externe deskundige die onderzoek doet moet dit koppelen aan voorlichting. De voorlichting dient vooraf plaats te vinden. Bespreek eerst de gevolgen van psychisch geweld, de consequenties op lange termijn. Maak een handig overzicht voor het managementteam om het inzicht te geven in wat de situatie met het bedrijf doet. Bespreek het productiviteitsverlies, ziektekosten, kosten

voor agressie-managementtraining, kosten voor het inwerken van nieuwe medewerkers, de tijd besteed door (externe) specialisten en de tijd dat de leidinggevende zich bemoeit met de persoon die zich ongewenst gedraagt. De geschatte totale 'hufferkosten' zijn €117.000,- voor een jaar (Sutton, 2008).

7. Doorvoeren van je doelstellingen in acties

Een bedrijfsfilosofie over goed gedrag is niets, als je de collega recht tegenover je, nu, op dit moment, niet op de juiste manier behandelt. Het zit hem dus in alledaagse handelingen; vriendelijk zijn voor al je personeelsleden, niet alleen voor diegenen die hoog in rang zijn. De opleider moet zich als partner opstellen van het management, maar tegelijkertijd ook een beetje als opvoeder.

8. Aanmoedigen

De angst voor falen is eigenlijk het thema dat de directie ook bezighoudt. In wezen komt dit voort uit onwetendheid. De opleider moet de opdrachtgever ervan doordringen dat het juist een goede zet is iemand van buiten in te schakelen. Een opdrachtgever ziet zijn eigen systeem niet meer.

Tot slot

Ons leven op aarde is kort. Zou het niet (h)

eerlijk zijn als we in dit leven zo min mogelijk geconfronteerd werden met mensen die eropuit zijn ons te diskwalificeren of ons onderuit te halen? Als werkgever ben je verplicht om je werknemers niet onnodig bloot te stellen aan ongewenst gedrag. Dat staat zelfs in de wet. Het leukste is dat er meer tijd vrijkomt om productiever en plezieriger te werken wanneer er meer aandacht voor dit onderwerp is in het bedrijf.

Literatuur

- Hirigoyen, M.F. (2006). *Pesten en treiteren*. Wereldbibliotheek Amsterdam.
- Kemp, S. van der & Werf, C. van der. (2003) *Gevalsanalyse van ongewenste omgangsvormen op het werk*, Leiden 5 november.
- Molleman, T. (2011). *Ongewenste omgangsvormen in het gevangeniswezen, de stand anno 2011*. Den Haag: Wetenschappelijk onderzoek- en documentatiecentrum, 8.
- Stokkom, B. (2010). *Wat een huffer*. Amsterdam: Boom.
- Sutton, R. (2008). *De anti-huffer methode*. Schiedam: Scriptum.
- Vendl, A. (2011). *U lijkt me een vrij hopeloos geval*. Zaltbommel: Thema.
- Wijnberg, J. (2006). *De kunst van het kwetsen*. Scriptum psychologie.



Adélka Vendl is bedrijfspsychologe en oprichter van het bedrijf Vendl Training. Binnen de Politie Nederland is Vendl de partner voor opleidingen rondom omgangsvormen. Vendl doet dit op een frisse, onorthodoxe manier: met gezond verstand, een heldere blik en een flinke dosis uitdaging. Zij zorgt ervoor dat spelletjes die mensen op de werkvloer spelen begrijpelijk worden en leuk blijven, waarmee wordt voorkomen dat deze schade aanrichten.
www.vendl.nl

column



Jolanda Botke



Rick de Rijk

Lef en liefde

In het Comeniusmuseum in Naarden ligt Jan Amos Comenius begraven. In opleidingsland is zijn naam verbonden aan verschillende opleidingsinstituten. Maar wat weinigen weten is dat Comenius een belangrijke pedagoog en onderwijsvernieuwer was. Er ontstond in de periode die hij leefde enorm veel kennis op diverse terreinen van de wetenschap. Voor Comenius was het duidelijk: kennis is beschikbaar. Als we weten hoe we ons verstand moeten gebruiken, dan moeten we het onderwijs daar alleen nog maar op afstemmen. Zijn *Didacta Magna* betekende een belangrijke omwenteling in het denken over leren en ontwikkelen vanaf de 17^e eeuw. Zijn leven speelde zich af in een periode van heftige godsdienstige twisten. Comenius moet herhaaldelijk onderduiken en wordt gedwongen tot een zwervend bestaan. Tot twee keer toe verliest hij al zijn bezittingen. Uiteindelijk vlucht hij naar Nederland, waar hij de laatste veertien jaar van zijn leven verblijft. Hij wordt in 1670 in de oude Waalse kerk van Naarden begraven.

Terug naar de 16^e eeuw. Het is ochtend en Jan Amos wordt wakker. Vandaag weer verder werken aan zijn *Didacta Magna*. Hij is ervan overtuigd dat dit de mensen gaat raken. Niet vandaag, niet morgen. Hij werkt verder. Hij heeft eindelijk zijn stelling onderbouwd dat iedereen in staat is om het hoogste kennisniveau te bereiken. Hij moet er nog om gniffelen. Eigenlijk is het heel simpel. Een systeem, een rangorde, een context maakt of een leerling dit bereikt. Als theoloog en filosoof weet hij dat alles dichtbij ligt. In de natuur. Tijd om even een luchtje te scheppen. Tijdens zijn wandeling door het dorp ziet hij dat juist de ervarings- en kennisgebieden van ambachtslieden en boeren leiden tot kennisdeling. Dat niet de boeken, maar de mensen de kennisdragers zijn. Aanschouwelijk leren met als basis de zintuiglijke waarneming, daar gaat het om. Meester/gezel. Een systeem, een ideaal curriculum. Hij voelde aan alles dat het vanaf vandaag nooit meer hetzelfde zou zijn. Een gek idee eigenlijk. Het ligt zo dichtbij. Of eigenlijk was het er al.

Jan Amos Comenius legde in zijn *Didacta Magna* de basis voor het hedendaagse klassensysteem, een indeling in vakken en leerjaren. Opvoeden en lesgeven is volgens hem niet meer dan het ontwikkelen wat in de mens aanwezig is. Ontwikkelen wat nog ingewikkeld zit zeg maar. Talentdenken *avant la lettre*. Onderwijs moest volgens Comenius zo ingericht worden dat het 'de lust om te leren' opwekt. Met de context als belangrijke factor. Comenius... een sprookje? In de 16^e eeuw wel. In het leerlandschap van vandaag is het een feest van herkenning. Of meer van hetzelfde? Is er in 2100 nog zoiets als leren naast werken? Of is dit onderscheid niet meer te herkennen? Zijn de klassen er nog? Welke Comenius zien we over het hoofd? ■

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 zelfstandig ondernemer www.pelikaanadvies.nl



■ Rick van de Weg & Ria van 't Klooster

Interview met Marja van Bijsterveldt

Leren is heerlijk

“Het Rijk bekostigt je opleiding tot en met de universiteit. Daarna is het vooral aan de markt”, aldus onze minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Een Leven Lang Leren ziet ze dan ook primair als verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. “De overheid is niet per definitie de beste oplossing.”

“Leren is heerlijk”. De bevoegenheid waarmee Marja van Bijsterveldt die drie woorden uitspreekt is niet geveinsd. “Een mens wordt gelukkig van het ontwikkelen van z’n talenten. Het is echt heerlijk om je te concentreren. Om je mee te laten voeren door de stof. Als ik van het ministerie naar huis ga, krijg ik vaak twee loodgieterstassen vol documenten mee naar huis. En elke dag ben ik weer benieuwd

Curriculum

Vitae van Marja van Bijsterveldt

Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart (1961) volgde de opleiding Verpleegkunde-a, waarna zij in de zorg aan de slag ging. In 1990 stapte ze over naar de lokale politiek. Voor het CDA was ze tot 1994 lid van de gemeenteraad van Almere. Van 1990 tot 1993 was ze ook wethouder van sociale zaken, welzijn en woonruimteverdeling. In 1994 wordt Van Bijsterveldt burgemeester van Schipluiden. Met 33 jaar is ze dan de jongste burgemeester van het land. In november 2002 wordt ze gekozen tot partijvoorzitter van het CDA, een functie die ze tot 2007 bekleedt. Op 22 februari 2007 wordt Marja van Bijsterveldt benoemd tot staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het vierde kabinet Balkenende. Vanaf 17 juni 2010 is ze lid van de Tweede Kamer om vervolgens op 14 oktober 2010 als minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kabinet Rutte aan te treden.



Naast bovengenoemde werkzaamheden was ze van 1982 tot 1986 lid van het bestuur van het CDJA. Daarnaast was ze onder meer lid van het dagelijks bestuur van de Vereniging van Natuur- en Milieueducatie, lid van de Raad voor de Financiële Verhoudingen, voorzitter van de Zonnebloem en lid van het bestuur van het Cultuurfonds Bouwfonds Nederlandse Gemeenten. Marja van Bijsterveldt is getrouwd en heeft twee kinderen.

wat erin zit. Ik vind het leuk om de stukken te lezen. Om de kennis en ideeën tot me te nemen." Het belang van kennis gaat volgens de minister echter veel verder dan haar persoonlijke interesse. "Kennis is de kurk waar onze economie op drijft. We zijn geen lagelonenland en behalve wat gas beschikken we nauwelijks over natuurlijke hulpbronnen. Kennis en vakmanschap zijn onze kanskaarten. Daar moeten we ons nog meer bewust van worden. Willen we concurrerend zijn, dan moeten we veeleisender worden richting leerlingen én docenten. Scholen moeten er bovenop zitten. Uit alle onderzoeken blijkt dat scholen die dat doen, beter presteren. De lat moet omhoog."

Hbo staat los van bedrijfsleven

Volgens Van Bijsterveldt ligt de bal echter niet alleen bij de scholen. "Het gaat om de samenwerking met het bedrijfsleven. Elke aansluiting die tussen die twee niet goed is, kost geld in de vorm van her- of bijscholing. Het bedrijfsleven zal haar taak daar actiever moeten oppakken. Bij het mbo gaat dat al vrij goed. Het bedrijfsleven bepaalt mede wat er geleerd wordt en levert een belangrijke bijdrage aan de beroepspraktijkvorming. Daarnaast wordt er vanuit de arbeidsmarkt geparticipeerd in de raden van toezicht. Ook de vmbo-vakcolleges van Hans de Boer vind ik een goed voorbeeld, maar het hbo staat toch vrij los van het bedrijfsleven. Met name

van het midden- en kleinbedrijf. Zonde. En ook bij de universitaire opleidingen moet het bedrijfsleven er dichter op gaan zitten. Uiteindelijk leiden we al die mensen op zodat ze in de bedrijven hun toegevoegde waarde kunnen leveren. Dan moet je daar als marktsector ook nadrukkelijk je verantwoordelijkheid nemen om te zorgen dat de *output* van die opleidingen goed aansluit bij wat je nodig hebt.”

Meer beroepsonderwijs

De overheid laat zich daarbij niet onbetuigd. “We kregen klachten van bedrijven dat stagiairs van het mbo vaak nog te weinig vakkennis hadden bij de start van een stage, dus hebben we nu in het eerste jaar zevenhonderd uur onderwijs verplicht gesteld. Het systeem van de stagebegeleiding is bovendien verbeterd. Dat scheelt ook. Verder zien we nu dat jongeren die geschikt zouden zijn voor het beroepsonderwijs, door externe druk naar de havo gaan. Daar dalen de examenresultaten en zijn er veel klachten vanuit het hoger onderwijs over het niveau van de instroom. Ik ga daarom de eindexamenniveaus aanscherpen. Bij de drie

“Een mens wordt gelukkig van het ontwikkelen van z'n talenten.”

kernvakken Engels, wiskunde en Nederlands mag je straks nog maar één vijf hebben. Daarnaast moeten we het mbo aantrekkelijker maken. mbo4 moet zo veel mogelijk terug naar drie jaar, zodat voor leerlingen een aantrekkelijk en in tijd overzichtelijk alternatief ontstaat. Met al die maatregelen zorgen we ervoor dat het fundament voor een startkwalificatie goed is. Daar zijn wij als overheid voor.”

Kinderboeken

Samen met de minister van Sociale Zaken, Henk Kamp, is Marja van Bijsterveldt de enige minister die geen academische studie achter de rug heeft. Zij volgde de opleiding Verpleegkunde-a en het mbo heeft nog altijd een speciaal plekje in haar hart. Over het antwoord op de vraag wat ze zelf nu nog wel zou willen leren, heeft ze dan ook niet lang na te denken: “Ik zou misschien wel een mooie mbo-opleiding gaan doen. Kok lijkt me wel wat of iets in de horeca. Theologie heb ik ook altijd interessant gevonden of misschien wel iets met kinderboeken. Er valt nog zo veel te leren. En ik heb natuurlijk ook altijd nog de bachelor/master waar ik recht op heb...”

Recht op een master

Bij het aantreden van kabinet Rutte leek het erop dat de grens tussen de door de overheid gesubsidieerde startkwalificatie en door het bedrijfsleven of mensen zelf te financieren vervolgoedingen duidelijker geslagen zou worden, door de opleiding van dertigplussers in het mbo niet langer publiek te bekostigen. In maart 2011 kwam op aandringen van de Tweede Kamer echter een ‘dertigplusarrangement’ tot stand dat dat voornemen gedeeltelijk terugdraaide. Nu kunnen jaarlijks toch maximaal 47.000 dertigplusstudenten een door het Rijk gefinancierde mbo-opleiding in met name de tekortsectoren zorg en techniek volgen. Van Bijsterveldt: “We hadden het idee dat die dertig jaargrens in het mbo een te grote barrière zou zijn voor mensen die willen herintreden of van branche willen wisselen. Gezien de verwachte tekorten op de arbeidsmarkt is het voor Nederland nou juist van belang dat we zo veel mogelijk

mensen aan het werk krijgen. Daarmee zie je dat we vanuit de overheid Leven Lang Leren stimuleren, maar ik vind dat primair de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Simpel gezegd doen wij de basis en is het daarna aan die twee partijen, al dan niet via de opleidings- en ontwikkelingsfondsen. Toch nemen we wel degelijk een zekere verantwoordelijkheid. Kijk bijvoorbeeld naar de Open Universiteit en volwasseneneducatie. We hebben ook ingevoerd dat iedereen één keer in z'n leven recht heeft op een deels door de overheid bekostigde *bachelor/masteropleiding*. Vroeger kon je dat maar tot je dertigste doen."

Enorme toekomst privaat onderwijs

De inmiddels veel gehoorde roep in de branche om bij 'dertigplus' onderwijs de subsidiëring niet via de roc's te laten lopen, maar om bijvoorbeeld via persoonlijke opleidingsbudgetten de studenten zelf te laten kiezen waar ze hun opleiding volgen, vindt bij de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap geen weerklank. "roc's hebben veel ervaring met dertigplus en hebben die financiering soms nodig om, met name op het vlak van de technische opleidingen, hun kritische massa te behouden. Als ik die 'dertigplus' financiering weghaal, komt het onderwijs voor de 'dertigminners' in sommige

regio's ook onder druk te staan. De roc's hebben, na de fusiegolf, de basis nu net weer op orde. Ze zijn druk bezig hun kwaliteit verder te verbeteren. Het is tijd voor stabilisatie. Ik wil ze die ruimte geven. Er is daar veel gebeurd, maar er moet nog het nodige verbeteren."

"Elke aansluiting die tussen bedrijfsleven en onderwijs niet goed is, kost geld."

Volgens Van Bijsterveldt is de overheid echter niet per definitie de beste oplossing. "Het privaat onderwijs is vaak veel flexibeler en heeft meer vrijheid om maatwerk af te leveren. Dat doen ze ook, bijvoorbeeld in de diversiteit in leervormen waar volwassenen om vragen. Dat zijn grote kansen, die tezamen met de krapte op de arbeidsmarkt en de snelle ontwikkelingen in de technologie tot een enorme toekomst voor particuliere opleiders gaan leiden." ■

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



■ Ger Driesen

Interview met Tony Bingham, President en CEO van de ASTD

Talk money

De American Society for Training and Development (ASTD) is de grootste beroepsvereniging voor HRD-professionals ter wereld. De leden zijn verspreid over meer dan honderd landen. In de Verenigde Staten zijn zij georganiseerd in 130 lokale *chapters* en buiten de VS in de internationale partnerorganisaties zoals de NVO2. Sinds 2004 is Tony Bingham de President en CEO van de ASTD. Hoog tijd om eens nader kennis te maken, actualiteiten op het vakgebied te bespreken en te horen hoe hij de relatie ziet tussen HRD en lef. Tijdens de voorbereiding bleek dat Tony Bingham als 'bescheiden leider' liever niet over zijn persoonlijke carrière wilde praten maar wilde focussen op de HRD-professional en hoe die een bijdrage kan leveren aan de organisatie of de klant. De president en CEO als verpersoonlijking van een vereniging die haar leden als professionals centraal stelt: een mooi begin!

Wat kan het lezers opleveren om ook lid te worden van de ASTD?

De ASTD is de grootste beroepsvereniging voor HRD-professionals ter wereld en is ook wereldwijd actief. Onze leden, voorbeelden, bronnen, activiteiten en expertise komen vanuit die verschillende perspectieven vanuit alle windstreken. Het is heel nuttig om aangesloten te zijn en onderdeel uit te maken van die wereldwijde *community*. Omdat we de grootste zijn kun je bij ons de meest actuele inzichten en trends in het vakgebied meepikken. We verzamelen *best practices* en brengen jaarlijks het *state of the industry* rapport uit. Dit zijn waardevolle zaken voor iedere HRD-professional om de eigen positionering en bijdrage goed te kunnen bepalen.

In 2010 bezocht ik voor het eerst de ASTD-conferentie in Chicago. Ik heb dat als zeer inspirerend ervaren. Jullie weten waarom deelnemers deze conferentie waarderen.

Waarom zou iedere HRD-professional – eventueel once in a lifetime – deze conferentie moeten bezoeken?

Als eerste zou ik tegen alle Nederlandse HRD-professionals willen zeggen: kom naar de conferentie omdat we ook van jullie willen leren! Dat is wat namelijk gebeurt op de conferentie. Natuurlijk is het prachtig dat we meer dan driehonderd workshopsessies aanbieden en dat we belangrijke *keynote speakers* kunnen presenteren.

Het mooiste en meest waardevolle van alles blijft het feit dat meer dan achtduizend HRD-professionals uit meer dan zeventig landen elkaar ontmoeten en elkaar helpen en inspireren om beter te worden in hun vakgebied. Het ontmoeten van zoveel vakgenoten wordt door de bezoekers als zeer waardevol ervaren en velen merken dat hun 'professionele vuur' wordt aangewakkerd.



Tony Bingham

President en CEO van de ASTD

Begin mei 2012 is de volgende conferentie in Denver. De economische crisis maakt het niet gemakkelijk voor Nederlandse HRD-professionals om toestemming voor deelname en financiering voor een conferentiebezoek voor elkaar te krijgen. Wat voor argumenten, tips en aanpak kun je meegeven om het voor elkaar te krijgen?

De ASTD heeft een uitgebreid en goed gestructureerd competentiemodel voor het HRD-vakgebied. De hele conferentie is opgebouwd rondom dat competentiemodel. HRD-professionals kunnen zo heel gericht aan de ontwikkeling van hun professionaliteit werken: thema's, sprekers, workshops en collega's opzoeken die met die specifieke competenties bezig zijn. Het blijkt ook steeds weer dat het de deelnemers lukt om de zaken die men leert, toe te passen in hun eigen werksituatie. Dat leidt tot meer effectiviteit en efficiëntie van het leren in organisaties en tot een bijdrage aan organisatiedoelen.

Het hoofdthema van deze TvOO is 'Lef'. Wat vind je van het idee om dit thema te kiezen in relatie tot HRD?

Een goed idee, het spreekt me erg aan.

Waarom precies?

Als HRD-professional is de kans reëel dat je wat geïsoleerd raakt in een organisatie. Zeker als jij je in een rol laat drukken van trainingsleverancier die werkt vanuit 'u vraagt, wij leveren'. Als je die rol wil vermijden en overstijgen om meer als *business partner* samen te werken dan heb je daar veel lef voor nodig. Lef om actief op pad te gaan om de organisatie en de business waarvoor je werkt te leren snappen. Ik geloof dat de meeste HRD-professionals competent genoeg zijn in hun vak als het gaat om leren. Daarnaast is het echter belangrijk dat zij hun veilige domein verlaten om een breder perspectief te ontwikkelen. Het gaat erom die professe van leren gericht toe te passen in de concrete situatie, in de concrete organisatie en in de concrete business waar je actief bent. Dat vraagt lef en aanpassingsvermogen.

In hoeverre is lef specifiek voor een HRD-professional vergeleken met professionals in andere vakgebieden?

Ik denk niet dat dit specifiek voor HRD-professionals geldt. Het geldt ook voor andere disciplines. Ik heb in mijn eigen carrière in andere disciplines zoals marketing en ICT gewerkt. Daar geldt hetzelfde, dus we zijn als HRD-professionals niet alleen als het gaat om dit thema. In de ICT zie je professionals die heel enthousiast kunnen zijn over een bepaalde technologie, maar moeilijk de vertaalslag kunnen maken naar het nut voor de organisatie. Daar gaat het steeds om: hoe kun je oplossingen vanuit je eigen expertise toepassen in de business? Voor iedere professional is het belangrijk het lef en de bereidheid te hebben 'op pad te gaan', risico's te nemen en proberen naar het volgende professionele niveau door te groeien.

Je schreef het boek 'Presenting Learning' samen met Tony Jeary. In dat boek staan diverse aanpakken en tips die volgens mij daarbij aansluiten. Welke kun je noemen?

Samen met Tony Jeary kwam ik tot de conclusie dat HRD-professionals het soms moeilijk hebben de logica en bijdrage van hun activiteiten goed uit te leggen aan senior managers. Het lef hebben om op pad te gaan en in gesprek te gaan met senior managers is één, goede aansluiting vinden is nog iets anders. Daarvoor is het belangrijk je eigen vaktaal kritisch te bekijken en aan te sluiten bij de taal van senior managers: de taal van de business. Daarvoor moet je de business leren kennen en weten welke zaken je meetbaar moet maken om in cijfers te kunnen presenteren: *don't talk like a trainer, talk money*. Het vinden van aansluiting via je taal is een belangrijk thema in het boek.

Welke thema's hebben dit jaar naar jouw idee het meeste lef nodig vanuit de HRD-discipline?

We doen bij de ASTD het jaarlijkse state of the industry onderzoek. Daaruit komt een aantal belangrijke thema's en trends naar voren. Senior managers geven aan dat zij het onverminderd belangrijk blijven vinden dat leiderschapontwikkeling en talentmanagement goed worden ingevuld. Dat is niets nieuws maar daar blijft een belangrijke en mooie opdracht liggen voor HRD-professionals. Verder treedt een grote groep nieuwe, jonge werknemers (de *Millennials*) toe op de arbeidsmarkt. Zeker in Amerika maar ook steeds meer in Europa zie je dat mensen later met pensioen gaan. Dit betekent dat die verschillende generaties moeten samenwerken wat niet altijd gemakkelijk zal zijn. Dat vraagt aandacht. Ook blijkt uit onderzoek dat Millennials andere verwachtingen hebben over werk en andere dingen belangrijk vinden. Brede ervaring opdoen en faciliteiten om zich te ontwikkelen

staan boven aan hun lijstje. Een mooie uitdaging voor HRD-professionals. Ook omdat deze Millennials andere vormen van leren zullen verwachten. Zij zullen meer vanuit de sociale media willen leren; sneller, in hapklare brokken, relevant en steeds meer via hun *smartphone* of *tablet*. Ook het leren van elkaar past beter bij hen, waarbij een belangrijke rol voor HRD is weggelegd in het faciliteren van dat sociale leren en oplossingen bedenken om sociale leerprocessen beschikbaar te maken voor meerdere personen. Natuurlijk gaan de ontwikkelingen in de technologie door. De afgelopen tijd heeft leren via de sociale media flink in de belangstelling gestaan maar daarmee zijn we nog niet aan het einde. Leren via *gamification* en simulaties zal zich verder ontwikkelen. Als we kijken hoe aantrekkelijk jongeren het vinden om heel actief bezig te zijn met *games*: als we dat principe kunnen toepassen in leren kunnen we leren ook aantrekkelijker maken.

Welke afsluitende boodschap kun je de Nederlandse HRD-professionals meegeven als het gaat om lef?

Bij deze vraag moet ik denken aan een paar termen die in de sociale-mediawereld toegepast worden: de lurker en de participant. De lurkers zijn de mensen die vrij passief wat meer vanaf de zijlijn met de sociale media bezig zijn en als het ware consumeren. Zij hebben enigszins profijt daarvan en leren daar een beetje van. De participanten zijn degenen die de discussies actief mede vormgeven, iets toevoegen, iets creëren en daar veel meer profijt van hebben en meer van leren. Ik hoop dat de Nederlandse HRD-professionals niet aan de zijlijn blijven staan als lurkers maar het lef hebben actief als participanten het HRD- vakgebied mede vorm te geven, iets toevoegen en iets creëren. ■

Referentie

- Bingham, T & Tony, J. (2007). *Presenting Learning: Ensure CEOs Get the Value of learning: it's All in the Presentation*. Alexandria: ASTD Press.



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

VIstrainingen geeft in april de LEFtraining!

'...ik wil weer met energie en plezier naar mijn werk...'

'...ik wil mijn plannen en dromen integreren in mijn dagelijkse leven...'

De LEF is een intensieve training waarin je door middel van reflectie, oefeningen, praktische 'tools' en eerlijke begeleiding **echt** op weg gaat om jouw toekomst anders vorm te geven. Wij leren je met lef jouw uitdaging aan te gaan!

Trainer: **Tica Peeman**

Aanmelding kan via onze website www.vistrainingen.nl



Reactie deelnemer: "De training heeft me veel energie, zelfinzicht & lol opgeleverd. Het was erg leerzaam voor mij, confronterend ook wel, maar echt alleen op een positieve manier. Volgens mij heb ik na de training nog 5 dagen met een ontzettende grijns rondgelopen".

vis } **trainingen**



Bestel nu via:

COACHBOEKEN.NL

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

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

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

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

■ Marcel van Bronswijk

We moeten weer lef krijgen!

Angst voor de toekomst houdt Nederland in zijn greep en infecteert als een besmettelijke ziekte hele organisaties. Dat is de echte crisis waar Nederland mee te maken heeft. Willen we die verlamrende, zelfondermijnende angst ombuigen in kansgrijpend gedrag en groei, dan zullen organisaties weer moeten gaan geloven in hun eigen kracht en het lef moeten tonen om nieuwe wegen in te slaan. Met een rigoureuus verjongingsproces van het management valt lef, energie, ambitie en geloof in eigen kunnen weer terug te brengen. Willen we groeien, dan komt het aan op het loslaten van de controle en écht inspirerend leiderschap.

Verlamrende angst

We zijn met z'n allen ten prooi gevallen aan een verlamrende angst voor de toekomst en maken de economische crisis erger dan hij is. De media en de politiek wakkeren die angst aan, door voortdurend te verkondigen dat we bang moeten zijn om opgebouwde zekerheden – pensioenen, AOW, beleggingen, hypotheekaf trek, de euro, werkloosheidscijfers, enzovoort. – kwijt te raken. Die boodschap komt binnen. Met name bij de ouderen en dus ook in organisaties en overheden waar de babyboomers veruit in de meerderheid zijn en massaal de dienst uitmaken. Hun angst, onzekerheid en machteloosheid verlamt alles en iedereen en tast als een besmettelijke ziekte *top-down* de hele organisatie aan. Veel CEO's en politici zijn vooral bezig met behouden wat ze hebben, maken zich alleen nog maar druk over mogelijke bedreigingen en de vraag in welke kosten ze nog meer kunnen snijden. Er wordt niet of nauwelijks geïnvesteerd in groei en nieuwe



ontwikkelingen. Ieder nieuw initiatief wordt vakkundig met het opsommen van de risico's in de kiem gesmoord. Als we deze negatieve spiraal niet doorbreken, maken ouderen op deze manier uiteindelijk de jongeren kapot.

Lef en kansgrijpend gedrag

Is de angst wel zo reëel? Is het allemaal zo erg als de media ons willen doen geloven? Ik denk van niet. Angst en gevoelens van machteloosheid en boosheid worden ingegeven door irrationele gedachten als 'dit mag mij niet overkomen', 'dit is verschrikkelijk', rampgedachten als 'wanneer dat gebeurt dan ...' en het allesverlammeende en deprimerende 'ik heb hier geen invloed op'. Als we op zo'n zelfondermijnende manier blijven denken, kun je erop wachten dat het fictieve doemscenario dat we zo vrezen, straks inderdaad werkelijkheid wordt. Wat is begonnen als een economische recessie, wordt naar mijn mening momenteel in stand gehouden door de mensen zelf. Wat vaak wordt vergeten is dat de economie wordt gemaakt en gebroken door mensen. Invloed heb je altijd, al heb je daar natuurlijk wel lef voor nodig.

“Angst is de echte crisis waar Nederland mee te maken heeft.”

Oké, er zijn dingen aan het veranderen, maar in plaats van krampachtig te blijven proberen alles bij het oude te houden en ons klagend terug te trekken omdat we denken dat we er toch niets aan kunnen veranderen, kunnen we ons beter richten op de kansen die er zijn. De verlammeende angst moeten we zien om te buigen naar kansgrijpend gedrag. Dat lukt pas

wanneer een bedrijf meer lef toont, buiten de gebaande paden durft te treden, *out of the box* kan denken en consequenties aan haar acties durft te verbinden.

De vraag: 'waar liggen onze kansen?', zou als prioriteit nummer één op iedere directieagenda moeten staan. Het begint bij de leiders aan de top. Als zij geloof in eigen kracht tentoonspreiden en weer lef tonen, sijpelt die positieve houding top-down naar de rest van de organisatie door. 'Iedereen meer lef', dát is de sleutel om uit die negatieve spiraal te komen. Het wordt hoog tijd dat de ouderen in het bedrijfsleven weer hun lef van vroeger terugvinden, risico's durven nemen en fouten durven maken, van die fouten durven te genieten en anderen niet afrekenen op fouten als ze een keer iets nieuws proberen. Dat we bij wijze van spreken net als vroeger gewoon weer zonder helm op op die brommer stappen, zonder ons ook maar enige zorgen te maken over 'wat er dan allemaal wel niet fout kan gaan'. Dat we weer 'lekker snel geagiteerd raken' en willen scoren.

Waar halen we het lef vandaan?

Dat broodnodige lef is vooral te vinden bij jongeren. Die maken zich nog lang geen zorgen over pensioenen, enzovoort. Die geloven in zichzelf en in hun eigen kracht en willen ergens helemaal voor gaan. De jonge ondernemers in groeiende bedrijven die tegen de crisistrend in enorme groei cijfers weten te realiseren, bewijzen dat. Denk bijvoorbeeld aan het VoIP-telefoniebedrijf Voiceworks dat in de afgelopen vijf jaar een omzetgroei van 2.768% (!) wist te bereiken (www.dutchcowboys.nl/Technology/23309), het online marketingbureau Clansman met een groei van 2.269% (!) (www.skillcity.nl/Skillcity_netwerk/Snelle_groeiers) of de snelgroeiende bedrijven in het Bio Science Park Leiden en de Delftse technostarters.

Hun overeenkomsten? Ze zijn jong en ambitieus, geloven in hun eigen kracht, zijn bereid om risico's te nemen en durven fouten te maken. Ze zijn innovatiever, productiever, weten hun frustraties om te zetten in een positieve drijfveer, zijn bereid hun kennis te delen en gaan er voor de volle 100% voor. Kortom, ze tonen lef. Noem het jongehondengedrag of jeugdige overmoed, feit is dat lef werkt en overheerst bij de jongere generatie.

35% van de managers onder de 35 jaar

Willen we lef terugbrengen in organisaties, dan hebben we de hulp van jonge professionals hard nodig. We zullen ze meer op de voorgrond moeten plaatsen zodat we gebruik kunnen maken van hun kracht, optimisme en energie. Hun lef én andere kijk op dingen vormen een onmisbaar tegenwicht voor de overheersende recessieachtige denktrant van de zittende macht.

Het opnieuw inbedden van lef kunnen we bereiken als organisaties en overheden zich verjongen door meer jongere leidinggeevenden aan te stellen. De balans tussen jong en oud is momenteel ver te zoeken. Minstens 35% van de managers zou onder de 35 jaar moeten zijn. Op die manier breng je lef en het specifieke gedrag van de jongere generatie terug in bedrijven en neutraliseer je het dominante – 'pas op, doe voorzichtig' – gedrag van ouderen. Hun jeugdige lef zal aanstekelijk werken op de rest van de organisatie en ouderen helpen hun angst tot reële proporties terug te brengen.

Wat als we niks doen?

Je vraagt je misschien af: waarom die haast? Als we niks doen, zijn over tien jaar alle babyboomers immers met pensioen en lost het probleem zich vanzelf op. Niet echt. Het is in ons eigen belang om ervoor te zorgen dat jongeren nu al kansen krijgen en we ze

niet infecteren met het angstdenken. Het is belangrijk dat ouderen zich nu al minder bang gaan gedragen, zodat zij nu en straks meer kunnen betekenen voor de organisatie. Zeker met het oog op de verwachte krapte

“Neem actie! Durf te pionieren en nieuwe paden te bewandelen.”

op de arbeidsmarkt door het samenvallen van vergrijzing en ontgroening hebben we iedereen straks hard nodig. Bovendien ligt de concurrentie op de loer. Als we nu niets doen, bestaat er een reële kans dat we worden ingehaald door landen die veel dynamischer zijn en minder door angst gedomineerd worden. Dat is pas iets om bang voor te zijn.

Groei en écht leiderschap

Het ombuigen van het negatieve, door angst geregeerde gedrag in positief kansgrijpend gedrag vergt op zich al enig lef van de heersende macht. Die macht moet in de spiegel durven kijken, durven erkennen dat ze verkeerd bezig zijn en als de sodemieter gaan denken in termen van kansen in plaats van bedreigingen. Het komt vanaf nu aan op echt leiderschap van individuele leidinggeevenden. Als je wilt dat je bedrijf groeit, moet je je mensen laten groeien, want zij zijn het fundament van de organisatie, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het begint bij het voorbeeldgedrag van leidinggeevenden. Als zij veranderen, in actie komen en de verlamming van zich afschudden, volgt de rest van de organisatie vanzelf.

Hoog tijd dus dat leidinggeevenden de feiten gaan onderscheiden van fictie (rampdenken). Dat ze zich afvragen of ze bezig zijn met de groei en ontwikkeling van

zichzelf en die van de organisatie, of alleen met vasthouden van wat ze hebben. 'Echt leiderschap' houdt in dat je een visie hebt op de organisatie en de maatschappij en dat je mensen kunt verbinden. Als je dat op een authentieke manier uitstraalt naar de rest van de organisatie, is dat net zo besmettelijk. Bedrijven moeten vanuit geloof in eigen kracht zelf hun problemen oplossen en kansen ontdekken. Mensen van buiten de organisatie heb je daar niet bij nodig. Hooguit kun je een *personal coach* als sparringpartner inschakelen, maar die mag binnen de organisatie nooit zijn gezicht laten zien.

Controleren onderdrukt lef

Een goede leidinggevende toont lef en wéét wat iemand of de organisatie nodig heeft, hoe hij kan inspireren en hoe hij moet implementeren. Zo niet dan is hij geen goede leider, maar meer iemand die sterk op controle gericht is. Dat is trouwens nog een reden om meer jongeren in het management op te nemen, want de meeste ouderen zijn opgegroeid in een controletijdperk. In een tijd van hoogconjunctuur kom je met controlegerichtheid misschien weg, maar in tijden van recessie komt het aan op écht leiderschap.

Controle willen houden, leidt alleen maar tot het verdoezelen van fouten, angst om eerlijk je mening te geven en een afrekencultuur, die alle nieuwe initiatieven en drang tot experimenteren resoluut de kop in drukt. Met controle onderdrukt je lef in je organisatie. Mensen zullen moeite hebben om de confrontatie aan te gaan, hun mond open te doen of iets nieuws te proberen, als ze bang zijn dat ze bij tegenvallend succes meteen op zoek kunnen naar een nieuwe baan. Een echte leider investeert in zijn mensen. Hij stimuleert ze om hun mening te geven en risico's te nemen, geeft richting, zorgt dat ze in zichzelf geloven en vanuit hun kracht handelen. Zo creëer je initiatief en maak je ze groot en krachtig. Dat bereik je niet door je mensen te beknotten en klein te houden.

Het is belangrijk dat medewerkers zien dat jij zélf in actie durft te komen, durft te pionieren en nieuwe paden durft te bewandelen. Als je daarbij een keer de fout ingaat, hoort dat erbij. Fouten mag je maken, want ware uitblinkers zijn juist de mensen die in het verleden de meeste fouten hebben gemaakt en daarvan hebben geleerd. Hopelijk leidt dit alles tot nieuwe groei, en zo niet, dan getuigt het in elk geval van lef. ■



Marcel van Bronswijk is voorzitter van SNR Schouten Global (www.sn.nl). Vanuit zijn ondernemerschap en kennis van angst en angstreductie, zijn geloof in de persoonlijke kracht van mensen en zijn maatschappelijke betrokkenheid wil hij samen met de top van het bedrijfsleven en overheid de discussie aanzwengelen over de wijze waarop de ommezwaai van verlamme angst naar kansgrijpend gedrag gemaakt kan worden.

■ Sjors van der Heide

Wel de lusten, niet de lasten: de zes ontwerpprincipes voor het vormgeven van leren in het werk

Omdat je werk altijd voor gaat

Hoe kun je mensen in het werk maximaal laten leren zodat ze optimaal presteren? Medewerkers volgen een training of opleiding, in de veronderstelling dat ze het geleerde vervolgens direct kunnen toepassen in hun werkpraktijk. We weten echter dat die *transfer* niet vanzelfsprekend is (Simons, 1992; Cross, 2011). Door het leren in het werk te organiseren, voorkom je dit probleem en – niet onbelangrijk – bespaar je kosten. Hoe geef je vorm aan de vele leermogelijkheden in het werk? Welke mogelijkheden zijn er eigenlijk? Wie heb je erbij nodig?

Werkleren versus opleidingsreflex

In navolging van Bolhuis en Simons (1999) spreken we over 'werkleren' als we het hebben over het in het werk (informeel) leren en ontwikkelen van de benodigde competenties. We beschouwen werken en leren als onlosmakelijk met elkaar verbonden. Werken is leren (Kessels, 2011; Cross, 2011). Als medewerkers als gevolg van veranderingen in het werk iets moeten leren, is de eerste reactie toch nog vaak: 'Daar moeten we een opleiding voor ontwikkelen.' Deze opleidingsreflex (Arets & Heijnen, 2008) veronderstelt dat je het leerproces maar het beste kunt organiseren in een geïsoleerde omgeving. Hoewel dat in sommige gevallen inderdaad zo is, blijft de werkpraktijk als



leeromgeving dan grotendeels onbenut. Een gemiste kans: maar liefst 94% van het leren in organisaties vindt plaats in het werk en slechts 6% gebeurt buiten het werk in een formele cursus of training (Borghans, Golsteyn & De Grip, 2006). Bovendien is werkleren veelal goedkoper: doordat je meer met eigen mensen en middelen werkt, bespaar je op *out of pocket* en verletkosten.

Waarom is er in de gemiddelde Nederlandse organisatie dan nog steeds zo weinig aandacht voor leren in het werk? Er bestaan uiteenlopende verklaringen waaronder de volgende drie. Een eerste, economisch getinte, verklaring: aanbod creëert vraag. Nederland huisvest inmiddels meer dan drieduizend aanbieders van trainingen en opleidingen. De afgelopen dertig jaar hebben zij een opleidingsmarkt opgebouwd die zichzelf min of meer in stand houdt. Een tweede verklaring is inhoudelijk van aard. Werkleren is een moeilijk te observeren, te

sturen en te onderzoeken fenomeen; juist omdat werken en leren zo verweven zijn. Leer je niet altijd tijdens het werk en wordt werken daarmee niet automatisch leren? Het kost moeite om het leeraspect in het werk te onderscheiden. Een derde verklaring heeft te maken met de taakopvatting van managers: veel managers beschouwen het ontwikkelen van hun medewerkers niet als hun verantwoordelijkheid en besteden dit bij voorkeur uit aan specialisten.

Werkleren vormgeven

Al met al verkeren we in de paradoxale situatie dat we het minste weten over het leren dat het meeste gebeurt: het (informeel) leren in het werk. Wat maakt het werk leerzaam? Welke vormen en mogelijkheden zijn er eigenlijk? Wanneer zet je welke interventie in? Wie en wat uit de werkomgeving heb je erbij nodig?

In het boek 'Leren? Ik werk liever!' verzamelen Bibo, Derksen en Van der Heide



(2011) een aantal werkleerinterventies uit de werkpraktijk. Aan de hand van zes essentiële ontwerpprincipes voor het vormgeven van werkleren geven we hiervan een aantal korte voorbeelden.

1. Het gaat om het werk verbeteren

Of het nu gaat om productiviteitsverhoging, meer *saleskracht* of het verbeteren van de klanttevredenheid, het werk staat altijd centraal. Het leren is een middel om het werk te verbeteren. Voorafgaand aan een interventie of leertraject bepaal je met je klant de randvoorwaarden: Wat zijn de organisatiedoelstellingen? Waar moet de interventie toe leiden (sneller, slimmer of anders werken)? Wat is het zichtbare (gewenste) werkgedrag dat daarbij hoort?

Hierbij kun je allerlei analyse-instrumenten en checklists gebruiken. Wij maken bijvoorbeeld gebruik van een effectmetingsplan (zie Bibo et al., 2011). Vergeet vooral niet met de klant vast te stellen wanneer hij tevreden is!

2. 'Doen' is het toverwoord

Een belangrijke eigenschap van een werkleerinterventie is dat je aan het werk gaat. Leren doe je door te doen. Niet 'het erover hebben', maar eerst handelen en experimenteren. Daarna volgt reflectie en theoretiseren.

3. Organiseer het leren zoals het werk georganiseerd is, en

4. Gebruik de werkomgeving

Zorg ervoor dat het leren zoveel mogelijk op het werk lijkt. Gebruik de werkomgeving. Dat bevordert de transfer: deelnemers koppelen het geleerde makkelijker aan hun eigen werkpraktijk. Kies voor 'klein en krachtig'; er is niets mis met interventies die wellicht niet spectaculair zijn, maar wel effectief. Mocht je collega op het punt staan om een

Het ingenieursbureau heeft haar nieuwe organisatiestructuur al ontwikkeld.

Optimaal gebruikmaken van ieders kwaliteiten is het uitgangspunt.

Meer plezier in het werk, een betere *performance*, maar ook: de saleskracht versterken om de orderportefeuille op peil te houden. Echter, nog niet alle medewerkers ervaren de noodzaak van het anders werken. De opdrachtgever weet zelf nog niet precies hoe en of de nieuwe organisatiestructuur bijdraagt aan het versterken van de saleskracht. Er is lang genoeg nagedacht. Nu is het tijd voor actie. Via een actieonderzoek gaan we aan het werk in de nieuwe structuur. Werkenderwijs doen we ervaring op in twee *real life cases* met een relatief korte doorlooptijd ('snel resultaat'), waarin medewerkers vanuit verschillende teams en disciplines betrokken zijn. We vinden antwoorden op de vragen over de effectiviteit van de structuur en kunnen snel schakelen op verbeterpunten (aansturing kan beter, sommige competenties verder ontwikkelen) en niet in de laatste plaats: door samen te werken ontstaat betrokkenheid en urgentiebesef.

tweedaagse heisessie te plannen, stel dan meteen de vraag: Wat waren ook alweer de doelstellingen? Welke verbetering willen we realiseren? Kunnen we die wellicht ook in/ tijdens het werk bereiken?

Probeer het leren te organiseren zoals het werk georganiseerd is en houd bij de keuze voor een locatie, dagindeling, kledingvoorschriften, catering, enzovoort, rekening met het doel van je interventies.

5. Betrek alle stakeholders

Werkleren gaat om het werk verbeteren. Betrek daarom altijd de direct betrokkenen

Een hogeschool in het oosten van het land zocht naar een manier om de relaties met het werkveld te verbeteren zonder haar docenten verplicht op cursus te sturen. De relaties met het werkveld zijn van belang om de student van zo actueel en representatief mogelijk onderwijs te voorzien. Tegelijkertijd ervaart een aantal docenten deze 'externe gerichtheid' als extra verantwoordelijkheid die nog eens bovenop het gewone werk komt. We kiezen er daarom voor om de leeractiviteiten kleinschalig te houden en zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de kerntaak van de docent: het opleiden van de student.

We faciliteren kennisuitwisseling tijdens het reguliere werkoverleg en stimuleren voorbeeldgedrag door collegiale observatie (kijk bij een collega in de les hoe zij de student zo goed mogelijk toerust op de beroepspraktijk) en docenten filmen hun eigen werkzaamheden (voorbeeld: de docent/accountmanager Zuid-Amerika vertelt in een film over haar ervaringen in Buenos Aires).

in de voorbereiding en uitvoering. Gaat het bijvoorbeeld om verbetering van dienstverlening? Betrek dan niet alleen de manager, maar ook de *front office* medewerkers zelf. Waar lopen ze tegenaan? Werk een dag mee als het kan en vorm een eigen indruk van de werkpraktijk. Indien mogelijk streef er dan naar om ook klanten bij de werkleerinterventies te betrekken. Slim bedacht, die nieuwe inrichting van de buitendienst, maar is de klant op die manier ook het beste geholpen?

6. Mix formele en informele interventies

Laten we voorop stellen dat formeel leren absoluut van waarde is. *Need-to-know* kennis

en sommige competenties leer je – gewoon – in een klaslokaal. Heel bruikbaar is het 70:20:10 model van Jennings en Wargnier (2011): 70% van het leren vindt plaats in het werk, 20% van het leren vindt plaats door *feedback*, observeren en coaching van collega's. De laatste 10% betreft het leren door een formele training, in een ouderwets klaslokaal bijvoorbeeld. De effectiviteit van een formele interventie neemt overigens sterk toe als je de toepassing in de werkpraktijk zoveel mogelijk faciliteert. Brinkerhoff en Apking (2001) hanteren voor *High Impact Learning* de 40-20-40 stelregel: besteed 40% van je tijd, energie en budget aan het voortraject (in het werk), 40% aan het natraject (in het werk) en 20% van je tijd, energie en budget aan de (formele) interventie zelf.

Vergeet niet dat sommige klanten het liefste een standaardtraining feedback geven van één dagdeel met lunch en trainingsacteur afnemen. Kom dan niet aan met begeleiding tijdens het werkoverleg. Sluit aan bij de behoefte van je klant en zoek tegelijkertijd naar

Een organisatie gespecialiseerd in vliegtuigonderhoud heeft een eigen trainingsprogramma voor haar *customer support* medewerkers. Het programma bestaat uit verschillende modules op trainingsdagen die ver van de werkplek plaatsvinden. Onze opdrachtgever is tevreden over de inhoud van de modules, maar maakt zich zorgen over de transfer van het geleerde naar de praktijk. Met de klant hebben we daarom rondom het bestaande programma verschillende praktijkopdrachten ontwikkeld. Hierbij staat het klantperspectief centraal. Voorafgaand en na elke module krijgt elke medewerker nu twee opdrachten: een individuele opdracht en een opdracht die hij samen met collega's uitvoert.

mogelijkheden om binnen de randvoorwaarden zoveel mogelijk de werkpraktijk te integreren.

Tot slot: ken het werk

Naast deze zes ontwerpprincipes is je eigen nieuwsgierigheid de belangrijkste factor om werkleren tot een succes te maken. Je moet het werk kennen. Snap jij waarom je ervaren salesmedewerker dat dringende telefoontje toch nog even uitstelt? Weet jij waarom je operators 's nachts altijd met minimaal twee mensen op de vloer zijn? Er is veel kennis en ervaring aanwezig in je eigen organisatie. Maak er gebruik van, help benoemen en stimuleer het onderling delen van kennis en ervaring; dan is werkleren efficiënt, goedkoop én waardevol voor alle deelnemers. ■

Referenties

- Arets, J. & Heijnen, V. (2008). *Kostbaar misverstand*. Den Haag: Sdu.
- Bibo, L., Derksen, K. & Heide, S. van der (2011). *Leren? Ik werk liever!* Den Haag: Performa.
- Bolhuis, S. & Simons, R.J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Borghans, L., Golsteyn, B. & Grip, A. de (2006). *Meer werken is meer leren: Determinanten van kennisontwikkeling*. 's Hertogenbosch: CINOP. In opdracht van ROA, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Universiteit Maastricht.
- Brinkerhoff, R.O. & Apking, A.M. (2001). *High impact learning: strategies for leveraging business results from training*. New York: Basic Books.
- Cross J. (2011). Interview met Jay Cross, door Jos Arets en Vivian Heijnen. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(2), 59-64.
- Jennings, C. & Wargnier, J. (2011). *Effective learning with 70:20:10; the new frontier for the extended enterprise*. *CrossKnowledge whitepaper*: www.crossknowledge.com
- Kessels, J. (2011). Interview met Joseph Kessels, door Ilse Engwirda. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(1), 79-83.
- Simons, R.J. (1992). De toepassing van transfer-bevorderende maatregelen in arbeidsorganisaties. *Tijdschrift voor Onderwijs Research*, 17, 28-39. Lisse: Swets & Zeitlinger.



Sjors van der Heide was veranderkundig adviseur en projectmanager bij EMC en is ondernemer. Hij schreef met Leontine Bibo en Karin Derksen het boek 'Leren? Ik werk liever!' dat in juni 2011 verscheen bij Uitgeverij Performa ter ere van het 25-jarig jubileum van EMC. www.lerenikwerkliever.nl

talent

in ontwikkeling



Myrthe Scheenjes

Als zesjarig meisje kleurde ik met links. Door een ongelukje op de fiets met een gipsarm tot gevolg, moest ik leren om met rechts te schrijven. Na veel oefenen lukte het mij om – hoe onnatuurlijk het ook voelde – met rechts een leesbaar handschrift te ontwikkelen. Vandaag de dag schrijf ik nog steeds met rechts, maar kleur ik met links. Talent en inzet gaan voor mij dus letterlijk hand in hand. Gekscherend houd ik het talent in mijn linkerhand, en de inzet in mijn rechterhand.

Inmiddels 21 jaar later ben ik werkzaam bij ABN AMRO, als relatiemanager in het segment Handelsfinanciering. Sinds kort mag ik mij het Jong Vrouwelijk Talent 2011 noemen. Een titel die ik met veel trots en plezier draag, en die tevens voor heeft gezorgd dat ik mij gedurende een jaar mag verbinden aan dit tijdschrift. Onder de werktitel 'Talent in Ontwikkeling' zal ik u op de hoogte houden van mijn dagelijkse ontwikkelingen, bezigheden en nieuwe inzichten.

Bungeejumpen, zwemmen met een witte haai, het eten van een sprinkhaan... Ik geef direct toe dat ik daar het lef niet voor heb. Ik blijf liever met beide benen op de grond, ver weg van wilde dieren en andere 'enge' praktijken. Lef zoek en vind ik in iets heel anders. Voor mij is lef mijn eigen weg kiezen, durven af te wijken van verwachtingspatronen, en het (blijven) volgen van mijn hart. Voor bungeejumpen hoef je maar een paar minuten lef te tonen. Trouw blijven aan jouw eigen normen en waarden; daar is vaak veel meer moed voor nodig.

Mensen die hun dromen najagen, die de *drive* en het lef hebben om te doen wat ze willen, dat zijn voor mij echte helden. Er is namelijk altijd wel een reden om iets niet te doen. Juist die mensen die ondanks alle belemmeringen, het toch aandurven om voor hun geluk te kiezen en hun droom te gaan beleven, geven mij de kracht om hetzelfde te doen. Tal van voorbeelden zijn er te noemen: de huidige, veilige baan verruilen voor het ondernemerschap, of emigreren naar dat 'droomhuis-met-bed-en-breakfast' in Toscane of op Bali. Talloze televisieprogramma's besteden er wekelijks aandacht aan.

Het is makkelijker gezegd dan gedaan. Ik realiseer mij ook dat het niet voor iedereen mogelijk is om hun droom tot werkelijkheid te maken, simpelweg omdat hier vaak veel randvoorwaarden aan verbonden zijn. Geluk hoeft niet groots en meeslepend te zijn. Het bakje cruetsli met kwark en stukjes kiwi, op de vrije zaterdagochtend is ook een hoogtepunt van geluk in mijn week.

Lef draagt bij aan succes. Ik ben van mening dat ik het meest succesvol zal zijn als ik dichtbij mezelf blijf, en mij niet 'moet' spiegelen aan de standaard. Juist niet zelfs, uiteindelijk is diversiteit binnen een organisatie heel belangrijk. Ook hier is moed voor nodig, want een eigen zin en stijl betekent soms ook dat het 'onbekende' voor anderen 'ongemakkelijk' kan zijn. Dat het geloof in mijn eigen kracht en dromen niet onopgemerkt is gebleven, bleek woensdag 23 november 2011 tijdens The Women's Conference Europe in de Passenger Terminal Amsterdam (PTA). Een grote *happening* waar 750 vrouwen actief in de politiek, het bedrijfsleven en non-profitorganisaties aanwezig waren, en waar onder meer ook de verkiezing van de Vrouwelijke Topmanager van het Jaar plaatsvond. Tijdens dit *event* heb ik namelijk de KriDaTie Jong Talent trofee in ontvangst mogen nemen. Dit is een aanmoedigingsprijs voor jonge ambitieuze vrouwen met een maximale leeftijd van dertig jaar. De naam van de trofee KriDaTie komt uit het Sanskriet en betekent 'beweging' in de breedste zin van het woord: de nooit eindigende beweging van de zon, de zee en de mens. Het moge duidelijk zijn: het is dat ik niet zo groot ben, anders had ik de avond van de verkiezing een gat in het plafond van de Passenger Terminal gekopt!

Ik heb de prijs gekregen voor 'wie ik ben en wat ik kan worden'. Een bevestiging dat ik op de goede weg ben. Grappig, in de zin dat ik in de eerste maanden bij ABN AMRO juist veel heb nagedacht over mijn rol en uitstraling binnen het kantoor. Ik wist niet zo goed of het wel 'goed' was wat ik deed, wat ik als persoon wil uitstralen, en hoe ik met andere mensen wil samenwerken. Nu blijkt dat juist mijn oorspronkelijkheid die mij maakt tot wie ik ben, in mij gewaardeerd wordt. Deze prijs geeft mij dan ook nog meer lef om verder te experimenteren met mijn eigen ontwikkeling. De vele *challenges* die ik in mijn carrière nog zal tegenkomen, ga ik vol vertrouwen tegemoet. Mijn ontwikkeling staat niet stil, en ik heb zeker nog 'scherpe randjes' om bij te schaven. De basis is gelegd voor verdere ontwikkeling, en dat is een mooi vertrekpunt voor de toekomst. Als ik vanuit mijn eigen kracht werk, zal ik schitteren.

Lef is dus vooral jezelf durven zijn, los van vermeende verwachtingen en vooroordelen.

Myrthe Scheenjes (1985) werkt sinds maart 2009 bij ABN AMRO Bank N.V. en is de winnares van de KriDaTie Jong Talent trofee 2011. Deze trofee is onderdeel van het event The Women's Conference Europe www.womensconference.nl



■ Marieke Cornelissen

Internationaal Symposium 'The social dimension of education networks, relationships and interaction'

Sociale 'vluchtroutes' om te kunnen 'zweven' in je werk



Het symposium werd vrijdag 29 november gehouden aan de Technische Universiteit te Eindhoven. De bijeenkomst was door Frank Cornelissen georganiseerd voorafgaand aan de verdediging van zijn proefschrift en bracht onderzoekers vanuit Engeland, de Verenigde Staten en Nederland samen. Vanuit verschillende invalshoeken deelden zij hun visie op de betekenis van de zogenaamde 'sociale dimensie' voor het veld van onderwijs en onderzoek. Onder deze sociale dimensie worden de processen van leren, ontwikkelen en veranderen verstaan die vrijwel altijd samen met anderen plaatsvinden. Immers, wat je leert wordt mede bepaald door wie je kent, wat deze personen weten en wat ze met je (willen) delen. Het symposium liet duidelijk zien dat in de afgelopen jaren de interesse in de invloed van deze sociale dimensie op leer- en ontwikkelprocessen is gegroeid binnen het veld van onderwijs en onderzoek. Hieronder volgt in 'vogelvlucht' mijn impressie van de sprekers op het symposium.

Op de foto zijn van links naar rechts de sprekers op het symposium te zien: Douwe Beijaard van de Technische Universiteit Eindhoven, Brad Olsen van de University of California Santa Cruz, Gaby Jacobs van de Fontys Hogeschool, Colleen McLaughlin van de University of Cambridge, Frank Cornelissen van Eindhoven School of Education, Alan Daly van de University of California San Diego, Joseph Kessels van de Universiteit Twente en de Open Universiteit



De eerste spreker Alan Daly doet onderzoek in de Verenigde Staten naar relaties en netwerken tussen (school)leiders en schooldistricten die slecht presteren. Tijdens zijn presentatie bracht hij naar voren dat deze schooldistricten onder grote druk staan om hun onderwijs te verbeteren. Hij liet op districtniveau zien hoe belangrijk de onderlinge sociale netwerken van school- en districtleiders voor onderwijsvernieuwing zijn. De implementatie van beleid is volgens hem dan ook ten diepste een sociaal proces. Al luisterend, vroeg ik mij sterk af in hoeverre wij in Nederland bij de invoering van beleid en onderwijsvernieuwingen (bijvoorbeeld Passend Onderwijs in 2012) met deze sociale dimensie rekening moeten houden. Colleen McLaughlin is sinds 1998 betrokken bij een innovatief samenwerkingsverband van de University of Cambridge met tien lokale partnerscholen. Zij gaf aan dat de universiteit in dit netwerk op diverse manieren kennis ontwikkelt voor, door en met onderzoekende leraren in scholen. Haar ervaring is dat in deze onderzoekssamenwerking sociaal-emotionele

factoren gemakkelijk over het hoofd worden gezien, maar deze blijken nu juist vaak de grootste barrières te vormen binnen de samenwerking. Het creëren van een optimaal leerklimaat binnen scholen, vraagt échte aandacht voor relaties met leraren en kost dus veel tijd.

Gaby Jacobs sprak over de uitdaging van de onderzoeker in praktijkgericht onderzoek om het (sociale) proces van interactieve kennisontwikkeling tussen deelnemers te faciliteren. Ze liet zien hoe de sociale machtsrelaties ook binnen onderzoek een belangrijke rol kunnen spelen. Een mooi onderscheid vond ik het verschil tussen aan de ene kant de traditionele focus op *'aboutness knowledge'*, die macht geeft over iets en leidt tot een monologisch proces van kennisontwikkeling, en aan de andere kant de focus op *'withness knowledge'*, die macht geeft om iets te doen samen met anderen en leidt tot een dialogisch proces van kennisontwikkeling.

Brad Olsen vertelde over een onderzoek

onder leraren in de Verenigde Staten naar het 'waarom' van het blijven werken op de huidige school, wisselen van school of overwegen om te stoppen met lesgeven. Opvallend vond ik dat leraren die wisselden van school ook meer sociale relaties hadden met leraren buiten hun school. Hun professionele netwerk strekte zich dus uit buiten de muren van hun eigen school en maakte de overstap naar een andere school wellicht gemakkelijker.

Ten slotte liet Joseph Kessels als discussiant zien hoe de vier sprekers diverse aspecten van de sociale dimensie van onderwijs en onderzoek hadden verhelderd. Na dit symposium is mij duidelijk geworden dat de tijd is aangebroken om gezamenlijk alle volières binnen het onderwijs open te zetten om optimaal gebruik te gaan maken van de 'vluchtroutes' die sociale netwerken heten. Dit lijkt mij namelijk een uiterst geschikte manier om te kunnen 'zweven' in het werk dat je doet! ■



Marieke Cornelissen, M.A. is als ontwikkelaar, veranderaar, coach en mede-eigenaar werkzaam bij Inter-Actie, advies in leren en ontwikkelen. Na onder andere te hebben gewerkt als docent op een Hogeschool richt zij zich nu op het professionaliseringsaanbod voor leraren.
www.inter-actie.com



**Leraren
met lef**

Het is tijd voor een positief geluid in onderwijsland. Voor een nieuwe opwaartse beweging! **Leraren met Lef** organiseren zich en geven daar uitdrukking aan op de manifestatie "de Versnelling"! in De Fabrique in Maarssen op 14 april 2012.

Laat u deze dag meevoeren in de bundeling van positieve energie van mensen die keihard werken aan eigentijds en beter onderwijs voor onze kinderen! Het unieke programma kent niet alleen 'topsprekers', maar vooral de uitwisseling van goede ervaringen en ideeën van leraren zelf staat centraal. Deelname aan de Manifestatie is ook voor niet-leraren.

Kijk voor meer informatie over het programma en aanmelding op www.lerarenmetlef.com



Janneke Schenning

Ontluiken

Volkomen in verwarring. De lust om te leven. Verlangen naar vernieuwing. Hang naar het verleden. Het is er allemaal. 'Houd je de illusie in stand of zie je jouw werkelijkheid onder ogen? Op het kruispunt van gewaardeerde continuïteit en levensnoodzakelijke discontinuïteit.' Zo beschrijft Korteweg het veertigste levensjaar in 'Nog vele jaren'. Gelukkig is het voor mij nog niet zover.

Het is 1972 als de heren Kooistra, Rez, Schor, Steigstra, Bout en anderen de stuurgroep voor opleidingsfunctionarissen starten 'eneinde een grotere diepgang van en effectiviteit in de professionalisering te bereiken. Samenwerking bevorderen, steunen met raad en advies, samen leren en casuïstiek delen.' NvOO is geboren. Ook in 2012 is de intentie samen te leren de ronkende motor achter NVO2. Vormen en thema's veranderen met de tijd. Het verlangen naar professionaliseren blijft. Dit feestelijke jaar is een moment om stil te staan bij de oogst en vooruit te blikken.

We zijn trots op dit netwerk. Het neutrale terrein dat we elke dag weer creëren. Voorbij de concurrentie, een plek om samen te werken en te leren. Tegelijkertijd met trots over wat is bereikt voelen we de behoefte aan vernieuwing. Wat is de berg die we willen verzetten? De droom die we willen verwezenlijken? Mooie vragen (dank Nils Roemer). Het antwoord hebben we nog niet. 'De toets van 40'. Het vraagt moed. Eerst nemen we het moment om het 40-jarige bestaan te vieren. Op de NVO2-nieuwjaarsbijeenkomst, onder bezielende begeleiding van de Creatieve Krijgsheer gaan we aan de slag. Woorden als toekomst, traditie, inspiratie en experimenteren leiden tot poëzie die een nieuwe werkelijkheid aankondigt. Ik wil het je niet onthouden.

*Dit omslaan is er een van terugkijken
Van tegendraads voor de stroom uit
Op dat dikke tapijt van kennis en stof
We duiken in de veelzijdigheid*

*Afscheid nemen en nieuw ontluiken
Inwaarts keren en weer ontpoppen
We laten de ballast achter op de rotsen
Spatten uiteen als luchtkastelen*

*We ploegen het tapijt
Tot verse grond*

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



**Nieuwjaarsbijeenkomst
NVO2: Markering van
40 jaar bestaan via
co-creatie en poëzie met
een gedicht als resultaat**

LEF als kritische succesfactor voor een betere wereld

Bij LEF denk ik aan leiderschap. In mijn ogen hebben alle eindverantwoordelijke managers en leiders LEF. Het LEF om de eindverantwoordelijkheid te dragen in een tijd dat de turbulentie en dwingendheid van de markt, concurrentie en aandeelhouders toeneemt. Bij leiderschap en LEF denk ik aan Steve Jobs. Het is hem uiteindelijk gelukt de wereld te veranderen, wat zijn hele carrière zijn persoonlijke levensmissie was. Deze missie van Apple heeft de bestaande werkelijkheid totaal veranderd: "everything we do we believe in challenging the status quo. We believe in thinking differently".

Simon Sinek noemt dit een mooi voorbeeld van 'the Big Why'. We zijn gaan geloven waar hij in geloofde en dat heeft de hele wereld veranderd. Het is hem gelukt! Overal in de wereld staan ze uren in de rij voor de nieuwste producten van Apple. Met zijn visie in de toekomstige mogelijkheden op technologie en zijn kunstenaarsoog en mede (dankzij?) door zijn narcistische persoonlijkheid heeft hij het LEF gehad om niet met minder genoegen te nemen.

Het voorbeeld laat zien dat LEF nodig is voor een paradigmashift. Nieuwsgierig naar wat dit betekent voor onze leiders?

Lees verder en reageer: www.nvo2.nl,

HRD-Community

Weblog Jacqueline van Onzenoort, Organisults

Een risico per dag

Tijdens de vergadering van de raad van advies voor het tijdschrift TVOO werd een vrijwilliger gevraagd voor het schrijven van een column over LEF. Alleen al de term LEF roept bij mij positieve associaties op dus ik stak mijn vinger op. En toen....kwam er een hele tijd niets, geen inspiratie. Tot nu: op 10345 meter hoogte en met een snelheid van 813 kilometer per uur, heb ik het idee dat ik iets moet delen. Dat komt niet in de laatste plaats door het themanummer van Quote met als titel LEF. Want zoals dat dan gaat als je gaat vliegen, het is weer een mooie gelegenheid om een tijdschrift te kopen. Bovendien leidt het me af van de vliegangst en hoogtevrees waar ik toch wel een beetje last van heb.

Mijn associaties met LEF voor dit tijdschrift gingen over LEF om bijvoorbeeld een eigen onderneming te beginnen. Juist nu in tijden van crisis en dan ook nog succesvol zijn. En over het LEF future center waar mensen naartoe gaan als er echt wat moet gaan veranderen.

Maar wat is LEF nu eigenlijk precies? En hoe zit de relatie tussen hersenontwikkeling en lef?

Lees verder en test je eigen lef:
www.nvo2.nl, HRD-Community

Weblog Ria van Dinteren

Het lef om los te laten?

"Drempels of poorten verschijnen doorgaans op ons pad wanneer we met onze conventionele werkwijzen op een muur stuiten. We moeten dan ons oude gereedschap laten vallen en onze aandachtsfocus ombuigen naar wat zich in ons en om ons heen ontvouwt." Otto Scharmer, *Theory U*

"...en het gaat erom alles te leven. Leef nu uw vragen. Misschien leeft u dan gaandeweg, ongemerkt, op een dag in een ver verschiep, het antwoord binnen." Rainer Maria Rilke, *Brieven aan een jonge dichter*.

Een TED lezing van Graham Hill, waar ik via Twitter op attent gemaakt werd, heeft de titel 'Less stuff, more happiness'. De kern van zijn verhaal is dat minder bezit, daadwerkelijk kan leiden tot een vreugdevoller gevoel van vrijheid EN bijdraagt aan het verkleinen van je ecologische 'footprint'. Het is dus ook nog eens goed voor onze planeet. Na zijn presentatie kreeg ik warempel zin in opruimen en weggeven. Hoe fijn kan het zijn om je met blijdschap te ontdoen van overtollige ballast, van de verplichting te moeten zorgen voor spullen die je vanuit vanzelfsprekendheid vergaard hebt en niet eens echt nodig hebt. Leve de eenvoud, simpelheid en soberheid! Less is more!

Hoe anders is het als vermindering of verlies je ongevraagd overkomt. Hoe geef je dan zinvol betekenis aan het begrip creatieve innovatie?

Lees meer en volg het experiment van Marjo: www.nvo2.nl, HRD-Community

Weblog Marjo Korrel, Deinthe

40
1972 - 2012

■ Nieuwsrubriek samengesteld doort Guido van de Wiel

Top tien vacaturesites van Nederland

In de huidige crisis gaat het steeds vaker om de juiste *match* tussen werk en persoon. Voor *recruiters*, loopbaanadviseurs en coaches is het nodig om te weten hoe de arbeidsmarkt eruit ziet. Op welke websites vind je eigenlijk de

meeste vacatures in Nederland? Deze lijst toont je de top tien vacaturesites op basis van het aantal geplaatste, tijdelijke en vaste, vacatures in de afgelopen periode. Aggregatorsites zijn niet meegenomen.

Top 10 Vacaturesites van Nederland

Positie	Vacaturesite	Meest recente #
1	werk.nl	57250
2	banenmatch.nl	53476
3	jobbird.com	42612
4	nationalevacaturebank.nl	36719
5	jobselectie.nl	29511
6	monsterboard.nl	28360
7	dovajobs.nl	23286
8	vacaturebase.nl	20199
9	goudengidsbanen.nl	18036
10	joof.nl	16256



Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: drie belangrijkste trends

MVO Nederland heeft de belangrijkste trends op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen onderzocht en in een rapport uitgewerkt. In deze rubriek behandelen we de top drie uit dit rapport.

1. **Aandacht voor MVO zet fors door**

De aandacht voor MVO blijft toenemen in zowel MKB als grootbedrijf. Een stijgende klantvraag, kostenbesparing, grondstoffenschaarste en imago voordelen zijn de hoofdredenen.

2. **MVO lijkt crisisbestendig**

De crisis raakt vroeg of laat ieder bedrijf.

MVO-bedrijven lijken de crisis beter te doorstaan. Ook herstellen zij sneller als de terugval voorbij is.

3. **MVO als kostenpost definitief verleden tijd**

Bedrijven zien MVO als kostenbesparend, of in elk geval als kostenneutraal. Ongeveer een vijfde van het MKB kijkt verder. Voor hen is MVO dé manier om de omzet te verhogen.

Het gehele trendrapport Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is op

www.mvonderland.nl online te bekijken.

Mystery guest gaat discriminatie na binnen uitzendbureaus

Uitzenders gaan zelf *mystery guests* inzetten om in beeld te krijgen in hoeverre er in de branche daadwerkelijk wordt gediscrimineerd. Dit naar aanleiding van een onderzoek in 2011 van twee studenten van de Vrije Universiteit. Daaruit bleek dat uitzendbureaus in ruim 75% van de gevallen ingaan op verzoeken van werkgevers om geen allochtone werknemers te leveren. De brancheorganisaties hebben een pakket aan maatregelen aangekondigd om discriminatie binnen de branche tegen te gaan. Naast periodieke onderzoeken met

onder meer de inzet van *mystery guests* zullen de brancheorganisaties hun leden informeren middels trainingen en workshops, waarna een scherpe controle zal blijven plaatsvinden. Ook maken de brancheorganisaties zich hard om een bepaling over discriminatie op te laten nemen in de zogeheten code Stichting Normering Arbeid. Deze code is het keurmerk voor uitzendondernemingen. Bedrijven die dit keurmerk hebben moeten zich dan ook houden aan het verbod op discriminatie om het keurmerk te mogen behouden.

Gratis managementboeken in digitaal formaat

Bookboon is een platform voor gratis digitale studieboeken. Op dit platform kun je gratis tientallen titels op het gebied van Management, Persoonlijke ontwikkeling, organisatie en P&O

downloaden. De enige voorwaarde is dat je je eerst even moet aanmelden. Daarna zijn alle titels vrij beschikbaar. Check het op

www.bookboon.com

Nieuwe vakantiewet heeft gevolgen

Personeel in dienst? Houd er dan rekening mee dat vanaf 1 januari 2012 de nieuwe vakantiewet geldt. Vanaf 2012 mogen werknemers hun vakantiedagen niet langer vijf jaar opsparen zoals tot nog toe het geval was. Medewerkers mogen voortaan nog maar maximaal anderhalf jaar hun vakantiedagen opsparen. Ook na ziekte of zwangerschapsverlof is deze wet van toepassing.

De vervaltermijn geldt overigens niet voor werknemers die redelijkerwijs niet in staat zijn geweest vakantie op te nemen, bijvoorbeeld

vanwege een tijdelijk personeelstekort. Werkgever en werknemer kunnen dan in onderling overleg besluiten de termijn te verlengen.

Tot 2017 zullen verlofadministraties meerdere categorieën vakantiedagen kennen. Denk aan dagen opgebouwd voor 2012, maar ook aan het onderscheid tussen het wettelijk minimum aantal vakantiedagen en de zogenaamde bovenwettelijke vakantiedagen, waar verschillende vervaltermijnen voor gelden.

Voor meer info zie: www.elsevierfiscaal.nl

Het Nieuwe Samenwerken – vijf gratis online tools op een rij

Door trends als Het Nieuwe Werken ziet het samenwerken er steeds vaker anders uit. Mensen werken in toenemende mate tijden locatieonafhankelijk (thuis, flex, mobiel), maar zijn in hun *output* vaak wel degelijk afhankelijk van elkaar. Deze combinatie zorgt er voor dat *mindmapping* en andere online samenwerkings*tools* meer en meer aan populariteit winnen. Volgens nu.nl was MindMapping de meest afgenomen workshop in het bedrijfsleven. Hieronder een aantal platforms om online samen te kunnen werken. Via al deze gratis tools is het mogelijk om steeds meer in de

cloud te werken, door te werken op wat andere teamleden tot nog toe gedaan hebben en altijd en overal de juiste en laatste informatie bij de hand te hebben. Of je nu op je werk zit met je laptop, thuis met je tablet of onderweg met je mobiel in de hand.

- 1) www.MindMeister.com (niet gratis proef van 30 dagen)
- 2) www.coopcreation.com
- 3) <https://connect.mindjet.com>
- 4) www.teambox.com
- 5) www.mindz.com (plaza oprichten)

Gratis Waardenspel

Wie nu kosteloos de Groebox van Schouten & Nelissen bestelt, krijgt daar het magazine Groei! en het Waardenspel bij toegestuurd. Het Waardenspel kan gebruikt worden om conflicten op waardenniveau boven tafel te krijgen. Zo is het Waardenspel in tal van training-

en coachingssituaties (denk ook aan POP-gesprekken) te gebruiken. TvOO-lezers kunnen de Groebox bestellen via onderstaande URL.
<http://www.sn.nl/persoonlijke-ontwikkeling/GROEI-BOX.htm>



Evernote App

Naam: Evernote

Versie 4.1.7; Grootte; 12,8 MB

Compatibel met alle bekende besturingssystemen van computers, smartphones en tablets (Mac, Windows, iOS, Android, Blackberry)

Taal: diverse talen waaronder Nederlands

Ontwikkelaar: Evernote

Evernote is een app (*application*), waarmee notities kunnen worden gemaakt en informatie kan worden verzameld. Deze informatie kan snel en makkelijk georganiseerd en gedeeld worden met anderen. In de Top 100 *Tools for learning* van 2011 staat Evernote op nr. 17 in de ranglijst (zie: c4lpt.co.uk).

De notities zijn eenvoudig te ordenen in een notitieboek. Geef bij het aanmaken van de notitie simpelweg de naam van het notitieboek mee (bijvoorbeeld: Evernote recensie). Door een label (*tag*) mee te geven kan ook informatie teruggevonden worden (bijvoorbeeld op het thema: Samenwerken). Er bestaan verschillende type notities zoals tekst, webpagina's, *tweets*, video's, foto's en geluidsbestanden. Notities zijn eenvoudig te ordenen in verschillende notitieboeken en zijn direct zichtbaar in de volgorde waarin ze zijn gemaakt. Met de zoekfunctie kan gezocht worden op (delen van) woorden in teksten, maar ook in foto's (bijvoorbeeld aantekeningen op een *whiteboard*). Evernote kent vele toepassingen en synchroniseert makkelijk tussen alle

apparaten en is ook offline bereikbaar. Via Facebook, Twitter en email zijn notitieboeken of notities eenvoudig te delen met anderen.

Deze app is te gebruiken als 'gewoon' notitieblok, maar dan wel eentje die makkelijk te organiseren is en te delen met anderen. Een trainer of coach kan met Evernote aan deelnemers een (voorbereidings)opdracht geven. Deelnemers kunnen uitwerkingen direct aan elkaar zichtbaar maken en notities zijn gemakkelijk te bundelen. Aangevuld met informatie van de trainer en foto's van flip-overvellen die gemaakt zijn tijdens de training, ontstaat een compleet en relevant naslagwerk. Evernote kan ook gebruikt worden als middel om een portfolio op te bouwen. Op elk moment kunnen zaken in het portfolio (een foto, filmpje, mail) geplaatst worden die vervolgens gedeeld worden met de leidinggevende, trainer, coach of collega ten behoeve van het leerproces of beoordelingsgesprek. Het overzicht nodigt uit tot reflectie en het portfolio is makkelijk actueel te houden.

Waardering: 8,5

Er bestaan diverse apps om notities mee te maken. Deze app scoort hoog op gebruikersgemak, de eenvoudige synchronisatie tussen verschillende apparaten en de offline bereikbaarheid. Evernote biedt ook aanvullende apps waardoor de mogelijkheden worden vergroot (bijvoorbeeld Skitch, een gratis app waarmee je pijlen, vormen en teksten in foto's kunt plaatsen). De kritische noot is dat voor gebruik van de app een maximum geldt van 60 Mb per maand en dat een *premium account* (waarvoor dus een hoger maximum geldt) vrij kostbaar is.

Eelco Maatman, Adviseur, eigenaar van Eelc. en geassocieerd aan EMC
Jessica Santee, Adviseur bij EMC



Mooi werk

Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan. Marc van Vuuren & Luc Dorenbosch. Boom, 2011. ISBN 978 94 610 5478 4

'Mooi werk' ziet er onschuldig uit, als een gewoon boek: "Dit boek is geschreven voor mensen die werk willen maken van hun baan als een manier van leven in plaats van een maandag-tot-vrijdag-manier van doodgaan." Maar schijn bedriegt, want 'Mooi werk' is veel meer dan een boek. Het is een complete handleiding om tot een betere baan te komen zonder weg te gaan.

Het boek bestaat uit twee delen. In deel 1 kijk je eerst naar je werk nú, dan naar het verleden en vervolgens naar de toekomst. Wat wil je? Blijf je of is een andere baan de oplossing?

In deel 2 wordt eerst uitgelegd wat *job crafting* is: het 'sleutelen' aan je werk en dus niet aan jezelf. Vervolgens ga je stevig aan de slag. Je kijkt naar taken binnen je werk en hoe die zich ontwikkeld hebben, je brengt risico's in kaart en benoemt wat je zoekt in werk. Op een systematische manier kom je zo 'vanzelf' tot mogelijkheden om je taak te craften.

In 'Mooi werk' bieden Van Vuuren en Dorenbosch een helder stappenplan waar

je meteen mee aan slag kunt. Dat kan met pen, papier en post-its, maar ook online met een exclusieve code. Zelf heb ik beide methoden uitprobeerend en na een tijdje vond ik de online versie het prettigste werken. Het boek leest makkelijk en heeft een brede doelgroep. De voorbeelden zijn herkenbaar en dragen zeker bij tot een beter begrip van de mogelijkheden van job crafting.

'Mooi werk' is op twee manieren toepasbaar voor coaches. Om zelf te gebruiken: wat vind ik nou eigenlijk van mijn eigen werk. Het is een prachtig instrument om eens op je eigen werk te reflecteren en eventueel dingen aan te passen. Daarnaast komt het uitstekend van pas bij coachees met werkgerelateerde vraagstukken. Waar vaak de coachee zich maar aan moet passen of een andere baan moet zoeken, draait job crafting het om: het werk kan ook veranderen. Ook zonder helemaal te gaan craften, zijn elementen uit het boek dan goed bruikbaar.

En ook al lees je het boek alleen maar en volg je niet het hele stappenplan; dat kan je werk of kijk op werk veranderen.

Albertien 't Hoen – coach en trainer



Zo X!

Zo X! Hoe de nieuwe leiders talenten in de organisaties verbinden. Marjolein Risseeuw. Scriptum, 2011. ISBN 978 90 559 4847 5

De afgelopen tijd was er in verschillende bronnen veel te lezen over verschillen in generaties en hun werkstijlen. In dit boek gaat Marjolein Risseeuw in op de vier verschillende generaties die nu werkzaam zijn in organisaties:

- De *babyboom*generatie (geboren tussen 1945 en 1960);
- Generatie X (geboren tussen 1960 en 1975);
- Generatie Y (geboren tussen 1975 en 1990);
- De Einsteingeneratie (geboren tussen 1990 en 2005).

De schrijfster werkt in het boek uit welke kenmerken en wensen over werk de vier verschillende generaties hebben. Tevens gaat ze in op het nieuwe leiderschap dat nodig is om deze generaties goed te laten samenwerken: het zogenaamde verbindend leiderschap.

Het boek heeft als doel een handreiking te geven aan leiders van zowel de babyboomgeneratie als generatie X. Vanuit de gedachte dat diversiteit in teams bevorderlijk is voor de innovatie, pleit Risseeuw ervoor

dat leiders zich verdiepen in de verschillende kenmerken en waarden van de generaties en daarop hun leiderschapsstijl aanpassen. Zo kunnen de huidige leidinggevendenden ruimte maken en aandacht hebben voor zingeving om de jongere generaties aan hen te binden. De wenselijke leiderschapsstijl verschuift van macht en beheersing van processen naar een cultuur waar ruimte is voor vrijheid van individuen, zelfstandigheid en zingeving, aldus Risseeuw.

Het boek is aantrekkelijk vormgegeven – het staat vol met voorbeelden in duidelijke boxen en afbeeldingen. Ook geeft Risseeuw regelmatig inzicht in haar eigen ervaringen gedurende haar loopbaan. Daardoor is het boek makkelijk leesbaar en krijgt de lezer snel een beeld van de verschillende generaties.

Met haar boek raakt Risseeuw een belangrijk onderwerp: de verschillende generaties hebben ieder hun eigen waarden en normen, voor leidinggevendenden is het belangrijk daarmee rekening te houden en op in te spelen. Vandaag de dag is de noodzaak daarvoor, in het licht van de economische crisis, wellicht nog niet voelbaar: er is immers nog geen sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De verwachting is echter dat dat over een paar jaar helemaal zal zijn omgedraaid: veel van de babyboomers gaan met pensioen en zullen we juist aan het werk willen houden voor hun kennis en capaciteiten, terwijl de instroom van jongeren terugloopt. Leiders zullen hun kwaliteiten moeten inzetten om alle generaties dan aan hen te kunnen binden. Met haar boek weet Risseeuw de lezer te prikkelen om hierover na te denken.

Yolanda van Heese – coach voor leidinggevendenden en teams



De kracht van gedachten

De kracht van gedachten. Groeien in je werk door belemmerende overtuigingen aan te pakken. Martijn Frijters. Van Duuren Management, 2011. ISBN 978 90 896 5074 0

Cognitieve gedragstherapie is al decennialang de dominante psychotherapeutische behandeling. Aanvankelijk onder de noemer gedragstherapie; een eerste fase gedragstherapie. Uitsluitend waarneembaar gedrag was onderwerp van begeleiding: vaardigheidstrainingen om gewenst gedrag te versterken en ongewenst gedrag uit te doven.

De tweede fase gedragstherapie stelde niet het gedrag, maar het denken centraal staat. Het bleek dat mensen, ondanks het feit dat ze zich bepaald gedrag eigen hadden gemaakt, dat niet uitvoerden. Angstige, depressieve en negatieve gedachten en overtuigingen bleken een belangrijke en vaak belemmerende rol te spelen. Cognitieve gedragstherapie was ontstaan. Kern is het identificeren van negatieve en belemmerende gedachten en deze veranderen, waarbij tevens alternatieven aangedragen worden.

Helaas blijkt meer en meer dat patiënten toch weer terug vallen in disfunctionele en ongewenste gewoonten. Veel psychische klachten zijn niet echt genezen. Aangeboren

of aangeleerde patronen worden niet altijd geheel gewist door de nieuwe gedragingen en kunnen soms weer dominant worden.

En zo ontwikkelt zich een derde fase cognitieve gedragstherapie waarbij het niet zozeer gaat om het oplossen van negatieve aspecten, maar om het versterken van wat ook aanwezig is. Aandacht voor het accepteren van klachten, staken van de strijd ertegen en versterken van overige krachten.

‘De kracht van gedachten’ past bijzonder overtuigend in deze categorie gedragstherapie. Het moderne gedachtegoed is gebaseerd op positieve psychologie, nieuwe kennis als gevolg van neurologisch hersenonderzoek en op de klassieke cognitieve gedragstherapie.

Klassiek is het onderscheid maken tussen situatie, gedachten, gevoel en gedrag. Positieve psychologie is het beseft dat je in staat bent te leren om op bepaalde punten echt anders te gaan denken. Hersenonderzoek geeft de schrijver de mogelijkheid dit leerproces werkelijk aantoonbaar te maken. De samensmelting van deze drie elementen levert een betrouwbaar, leesbaar en vooral werkbaar boekje dat bedoeld is om zelf mee aan de slag te gaan.

Concrete handvatten als de aanpak in zes stappen, de vijf breinregels en het leerproces in veertig dagen bieden al aantrekkelijk oefenen werkmateriaal. Het krachtige gebruik van metaforen en een uitdagend beeld van de groei- en ontwikkelmogelijkheden van mensen (vaste tegenover groei mindset) maken dat de lezer er echt zin in krijgt.

Machteld de Roos – manager



Wat moet ik toch met Gerard?

Wat moet ik toch met Gerard? Effectief omgaan met lastige medewerkers. Wim Geerts. Thema, 2011. ISBN 978 90 587 1417 6

Leidinggeven is een vak. Leidinggevendens weten niet altijd van tevoren wat ze tegen gaan komen in hun vak, als het bijvoorbeeld gaat over de omgang met 'lastige' medewerkers. Pas als ze er middenin zitten beseffen ze soms dat er nog wat te leren valt in hun vakgebied aangaande dit onderwerp. Dit boek biedt dan ook hoop aan hen die verstoorde relaties met medewerkers willen voorkomen of misschien verbeteren als ze er middenin zitten. Leidinggevendens kunnen zich met behulp van dit boek verder professionaliseren in hun vak. De auteur typeert zeventien voorbeelden van lastige medewerkers, met bij elk de vraag: wat maakt deze medewerker lastig? Na deze 'kennismaking' met lastige medewerkers heb je een beeld gekregen van alle mogelijke soorten lastpakken en hoe je als leidinggevende met hen moet omgaan. Geerts biedt veertien gereedschappen, die leidinggevendens kunnen inzetten om elk type medewerker effectief en professioneel te kunnen aansturen.

De auteur noemt in zijn boek als belangrijkste uitgangspunt, dat ieder mens zich wil en

kan ontplooiën en ontwikkelen en noemt daarbij expliciet het belang van bouwen aan vertrouwen. Prettig om te lezen vind ik dat de auteur niet wil beweren dat een leidinggevende in elke situatie met elk soort medewerker succes moet kunnen boeken. Niet met je vinger (blijven) wijzen naar die lastige medewerker, maar zelf proactief aan de slag, is wat doorklinkt in dit boek. Gereedschappen als motiveren, enthousiasmeren, transparant zijn, positie innemen, et cetera, zullen bij veel leidinggevende bekend in de oren klinken. Voor hen is het belangrijk om na te gaan of ze de vertaalslag gemaakt hebben van 'weten' naar 'doen'. Waar begin je? Dit boek reikt door duidelijke uitgeschreven stappen bij de gereedschappen en de casuïstiek genoeg aan om daadwerkelijk de omslag te gaan maken van 'weten' naar 'doen'!

De inspiratiebronnen die gebruikt zijn in combinatie met de visie en praktijkervaringen van de auteur hebben gezorgd voor een prettig leesbaar en toepasselijk boek. De illustraties in het boek zijn sprekend en onderstrepen op een leuke losse manier de tekst. Inmiddels heb ik dit boek aanbevolen aan twee van mijn coachees (lees: leidinggevendens).

Dieneke van Mourik – bedrijfsmaatschappelijk werker, coach en trainer



Werken met de successpiraal

Werken met de successpiraal: Rollenspellen met effect. Karin de Galan. Thema, 2011. ISBN 978 90 587 1529 6

De successpiraal is een begrip dat door de schrijfster al in een eerder boek over het ontwerpen van trainingen is gebruikt. Het gaat over het proces van intrainen van vaardigheden tijdens bedrijfstrainingen. De successpiraal staat tegenover de faalervaring; het schrikbeeld dat deelnemers inmiddels nogal eens hebben opgelopen wanneer rollenspellen tenenkrommend moeizaam verlopen en niemand meer wil oefenen. Omdat dit oefenen en het je eigen maken van vaardigheden uiteraard centraal staat tijdens een training, verdiende de theorie hierover een apart boekje. Ondanks de uitgewerkte theorie is het vooral een werkboek: duidelijk vanuit de praktijk geschreven met invoelbare casussen en herkenbare dilemma's. En wat nog belangrijker is: de methodiek is begrijpelijk en hanteerbaar.

Het model gaat uit van:

- Het gebruik van uitdagende casussen die in de praktijk van de deelnemer lastig zijn. Zodra deelnemers het gevoel hebben dat een rollenspel over hén gaat en geen trucje is van een trainer om hen in de val

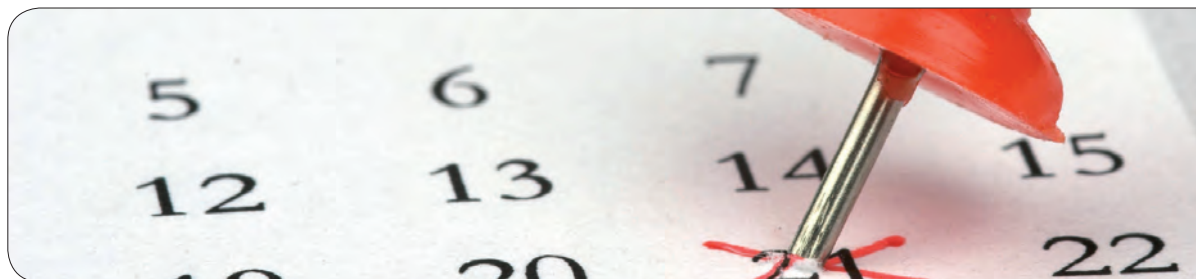
te lokken, willen ze heel graag oefenen.

- Een vaste globale procedure (stop zodra het fout gaat, kijk vanuit de zone van naaste ontwikkeling, herkans één van de tips en laat de deelnemer oogsten).
- Een vaste werkwijze voor de trainer (gebruik heldere *checklists*, geef effectief *feedback* en werk met het hart bij de deelnemer).

Een en ander wordt concreet uitgewerkt voor de diverse situaties die elke trainer van groepen kan tegenkomen.

Erg praktisch is het hoofdstuk met de zeventien lastige situaties die gericht zijn op een specifiek probleem. Het verschaft een trainer snel inzicht wat er aan de hand kan zijn en hoe je het kunt oplossen. Je kunt stellen dat deze situaties een samenvatting vormen van de daarvoor besproken methodiek. Het hoofdstuk vormt daarmee, zeker voor trainers die niet graag boeken doorwerken, een snelle methode om concreet naar oplossingen toe te werken, waarna je hopelijk verleid wordt om toch terug te bladeren naar het waarom van die oplossingen en je het boek toch geheel gaat lezen.

Joke Hogenhout – trainer, coach, adviseur



8 maart 2012

De Schrijfcarrusel®. Schrijftraining, maar dan anders

NVO2 – 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

5 april 2012

Preview sessies NL delegatie - ASTD 2012

NVO2/NVP – Media Plaza, Utrecht

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

10 april 2012

NVO2-ledenmiddag

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

12 april 2012

Van buiten naar binnen, in 4 stappen naar een 'merk'waardig HRD-beleid

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

20 april 2012

Professioneel bloggen

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

25 t/m 28 april 2012

2012 world appreciative inquiry conference

Gent-België
Informatie: www.2012waic.com

6 t/m 9 mei 2012

ASTD 2012: Learn something new, perform something extraordinary

Denver, Colorado, USA
Informatie: www.nvo2.nl

7 juni 2012

Met Karakter! Kennismaken met karakterstructuren

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

20 en 21 juni 2012

Tweedaagse Systemisch kijken naar organisatievraagstukken en de rol van liefde in taaksystemen

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

Hoofdreductie

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.

Eindreductie

Inge Schats
 ingeschats@hotmail.com

Bladmanagement en redactiesecretariaat

Loes Helwegen
 loes@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl
 Maud Criens
 maud@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
 Ria van Dinteren, Cinop
 Paul van Esveld, CEDEO
 Nina Lazon, Academia Aemstel
 Gerard van der Molen, Sanoma
 Magazines
 Wouter Reynaert, Fontys
 Hogescholen
 Rick de Rijk, Vetron
 Manon Ruiters, Twynstra & Guddé
 René Schalk, Universiteit van
 Tilburg
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode
 Business Universiteit
 Cees Sprenger, Politieacademie

Administratie

Abonnementsprijs: € 45,50 per jaar voor particulieren; € 55,50 voor bedrijven en instellingen. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan voor een periode van 4 uitgaven. Beëindiging abonnement kan uitsluitend tot 1 maand voor het verstrijken van de abonnementsperiode. Bij het niet tijdig opzeggen wordt het abonnement automatisch met 4 uitgaven verlengd. Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata

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

Verschijningsdata

Jaargang 3
 Nr. 1 begin maart 2013

Aanleveren kopij

Jaargang 2
 Nr. 3 1 mei 2012
 Nr. 4 1 september 2012

Aanleveren kopij

Jaargang 3
 Nr. 1 1 december 2013

Auteursinstructie

www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni draagt als thema:

Waardering

Appreciative Inquiry

De impact van het Vlaams-Nederlandse AI-netwerk

In gesprek met **Shirine Moerkerken**

Interventiedeskundige met een frisse kijk op de aanpak van organisatievraagstukken

Synchroon leren in praktijk

Vernieuwend communiceren door de inzet van webinars

Hoe werkt **waardering** in de relatie **leidinggevende-medewerker?**

De school der dieren; Alles wat je aandacht geeft groeit **Het gebruik van sprookjes als spiegel**

Interview met **Hennie Stegen**

Manager Learning DSM

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

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

www.tvoo.nl



Ook dit is de Alba-academie

Doe mee aan de 'Soul Quest' tocht
in de Sinaï woestijn van 20 - 27 april 2012
kijk op www.alba-academie.nl



Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING

Deze HR-dienstverleners kregen hun Cedeo-erkenning van de strengste jury...

Assessment

cedeo*erkend

Interstudie NDO, Nijmegen

Bedrijfsadvies

cedeo*erkend

ADP bvba, Dendermonde (B)
Aurelium NV, Edegem
Indie Communications bvba,
Kortrijk
Kliek bvba, Tiel
Learning & Asset Development
nv, Overijse
Plantin BVBA, Evere
Tafra Logics bvba, Buggenhout
Twinterim Consulting BVBA, Ranst
(Emblem)

Coach

cedeo*erkend

Mevrouw M. Koning, Alkmaar
Simone van den Hil, Amsterdam

Coaching

cedeo*erkend

CPS onderwijsontwikkeling en
advies, Amersfoort

Bedrijfsopleidingen

cedeo*erkend

365/KeurCompany, Utrecht

A&O groep, Amsterdam
AAG Opleidingen bv,
's-Hertogenbosch
AOB - Scholing, Utrecht
BrainStudio, Maastricht
CBT Centrum Bedrijfs Trainingen
B.V., Arnhem
Cervix bv, Hilversum
CPS onderwijsontwikkeling en
advies, Amersfoort
D&V Consulting bvba, Roksem
Da Vinci College, Dordrecht
DOOR Training & Coaching, Doorn
Bureau Kees Horden B.V., Gellicum
Jobo Training & Coaching,
Hengelo
Krauthammer, Noordwijk
Learning & Asset Development
nv, Overijse
Van 't Loo - Van Eck, Ede

LTC Language Training Centre B.V.,
Nijmegen
Media Academie, Hilversum
NBA-VRC, Amsterdam
PCN Advies & Opleiding,
Eindhoven
Performance Solutions,
Hoofddorp
Phaos Opleidingen B.V.,
Driebergen-Rijsenburg

Précon Food Management, Bunnik
Quality Communication B.V.,
Barneveld
RINO Groep, Utrecht
ROC de Leijgraaf, Uden
Taalcentrum-VU, Amsterdam
Tafra Logics bvba, Buggenhout
Twice IT Training B.V., Driebergen-
Rijsenburg
VIPD, Steenwijk

Onderwijsbegeleiding

cedeo*erkend

IJsselgroep, Educatieve
Dienstverlening, Apeldoorn

Onderwijsadvies

cedeo*erkend

ABC onderwijsadviseurs,
Amsterdam
BCO Onderwijsadvies, Venlo
Cedin educatieve dienstverlening,
Drachten
Driestar Educatief, Gouda
Ds. G.H. Kersten
Onderwijscentrum, Veenendaal

ABC onderwijsadviseurs,
Amsterdam
BCO Onderwijsadvies, Venlo
Cedin educatieve dienstverlening,
Drachten
Driestar Educatief, Gouda
Ds. G.H. Kersten
Onderwijscentrum, Veenendaal

Gralis Groep, 's-Hertogenbosch
Marant, Elst gld
OnderwijsAdvies Zoetermeer,
Zoetermeer
Timpaan Onderwijs, Assen

Bedrijfsopleidingen

cedeo*erkend

AAG Opleidingen bv
's-Hertogenbosch
Alba-academie bv, Veldhoven
Amelior vzw, Kortrijk
Aurelium NV, Edegem
Blankestijn & Partners,
Wageningen
BrainStudio, Maastricht
CBT Centrum Bedrijfs Trainingen
B.V., Arnhem
CPS onderwijsontwikkeling en
advies, Amersfoort
Da Vinci College, Dordrecht
DOOR Training & Coaching, Doorn
Hogeschool Utrecht, Centrum
voor Natuur & Techniek, Utrecht
Bureau Kees Horden B.V., Gellicum
Interstudie NDO, Nijmegen
JJ Trainers Academie, Deventer

AAG Opleidingen bv
's-Hertogenbosch
Alba-academie bv, Veldhoven
Amelior vzw, Kortrijk
Aurelium NV, Edegem
Blankestijn & Partners,
Wageningen
BrainStudio, Maastricht
CBT Centrum Bedrijfs Trainingen
B.V., Arnhem
CPS onderwijsontwikkeling en
advies, Amersfoort
Da Vinci College, Dordrecht
DOOR Training & Coaching, Doorn
Hogeschool Utrecht, Centrum
voor Natuur & Techniek, Utrecht
Bureau Kees Horden B.V., Gellicum
Interstudie NDO, Nijmegen
JJ Trainers Academie, Deventer

AAG Opleidingen bv
's-Hertogenbosch
Alba-academie bv, Veldhoven
Amelior vzw, Kortrijk
Aurelium NV, Edegem
Blankestijn & Partners,
Wageningen
BrainStudio, Maastricht
CBT Centrum Bedrijfs Trainingen
B.V., Arnhem
CPS onderwijsontwikkeling en
advies, Amersfoort
Da Vinci College, Dordrecht
DOOR Training & Coaching, Doorn
Hogeschool Utrecht, Centrum
voor Natuur & Techniek, Utrecht
Bureau Kees Horden B.V., Gellicum
Interstudie NDO, Nijmegen
JJ Trainers Academie, Deventer

AAG Opleidingen bv
's-Hertogenbosch
Alba-academie bv, Veldhoven
Amelior vzw, Kortrijk
Aurelium NV, Edegem
Blankestijn & Partners,
Wageningen
BrainStudio, Maastricht
CBT Centrum Bedrijfs Trainingen
B.V., Arnhem
CPS onderwijsontwikkeling en
advies, Amersfoort
Da Vinci College, Dordrecht
DOOR Training & Coaching, Doorn
Hogeschool Utrecht, Centrum
voor Natuur & Techniek, Utrecht
Bureau Kees Horden B.V., Gellicum
Interstudie NDO, Nijmegen
JJ Trainers Academie, Deventer

Krauthammer, Noordwijk
Media Academie, Hilversum
Mediation Trainingsinstituut,
Amersfoort
NBA-VRC, Amsterdam
OPP Ltd., Diegem
Performance Solutions,
Hoofddorp
Plantin BVBA, Evere
RINO Groep, Utrecht
ROC de Leijgraaf, Uden
TJJDwinst.com B.V., Buchten
TSM Business School, Enschede
Twice IT Training B.V., Driebergen-
Rijsenburg
V-cirkel Academie, Hilversum

Organisatieadvies

cedeo*erkend

Interstudie NDO, Nijmegen
Précon Food Management, Bunnik

Outplacement

cedeo*erkend

P&O Services Groep, Hedel



...hun klanten.

Cedeo feliciteert alle HR-dienstverleners in deze advertentie met hun recent verkregen nieuwe of vernieuwde Cedeo-erkenning. Dat betekent dat minimaal 80% van hun klanten tevreden is over de performance, klantgerichtheid en de samenwerking. De erkenning wordt verleend op basis van regelmatig klanttevredenheidsonderzoek onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Dat houdt de aanbieders scherp, het aanbod op niveau en het keurmerk waardevol. En het geeft u zekerheid, als u verantwoordelijk bent voor het inkopen van opleidingen, trainingen of andere HR-diensten.

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

Cedeo feliciteert alle HR-dienstverleners

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.

K.P. van der Mandelelaan 41a Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 201 42 22 www.cedeo.eu info@cedeo.nl