

TOO

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

nr. **2**

06-2012

jaargang 2



waardering

Appreciative Inquiry

De impact van het AI-netwerk

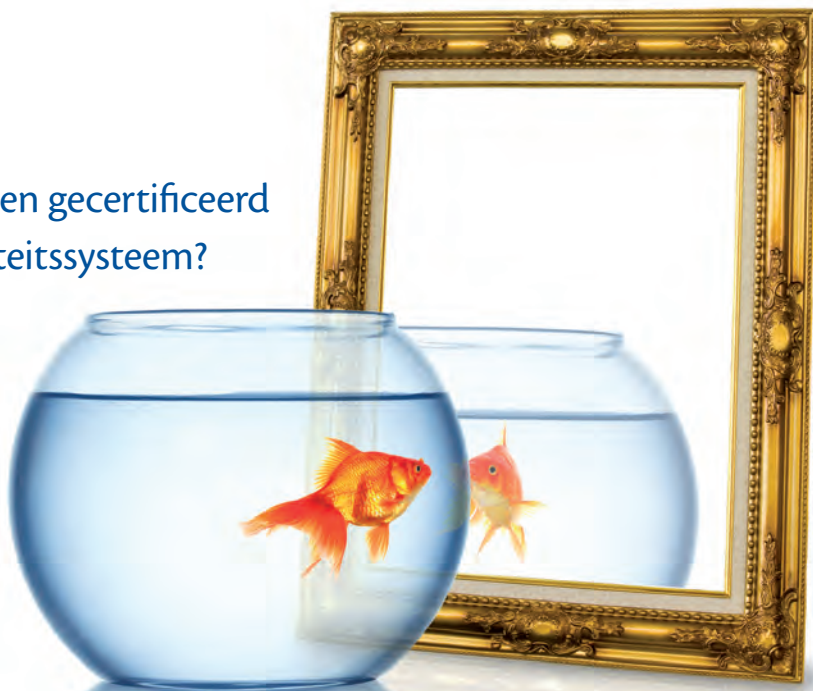
TOP werk(t)

Interview met **Henny Stegen, DSM**

Alliander College:

Leren is voor iedereen

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.

waardering

De redactie van TvOO is onlangs uitgebreid met Wiljo Florijn. We heten hem van harte welkom en geven hem graag het woord in deze inleiding.

Audrey de Jong, hoofdredacteur

Jong geleerd, oud gedaan

Na het thema 'Lef' ligt nu het thema 'Waardering' voor u.

Een onderwerp dat bij de meeste mensen voor een positieve associatie zorgt: een mooi voorbeeld uit de praktijk, een prettige collega of een geliefd familielid. We geven daarmee onze eigen definitie of interpretatie aan het woord waardering. Voor een uitleg van de betekenis van dit thema ben ik daarom geneigd 'Van Dale' erbij te halen. Dat zorgt voor een gemeenschappelijke taal. Waardering volgens 'Van Dale' is: het op prijs stellen, het gewaardeerd worden, het bepalen van waarde. Hier kan ik goed mee uit de voeten. Als nieuw redactielid van TvOO en vertegenwoordiger van de NVP (Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling), werd het op prijs gesteld dat ik de redactie kwam versterken. Zelfs mijn man-zijn viel in goede aarde en als mooie aanvulling gezien in een overwegend uit vrouwen bestaande redactie. Diversiteit, een man-vrouwbalans, werden duidelijk gewaardeerd, waarbij humor overigens niet ontbrak! Zelf waardeer ik in het bijzonder de professionele samenwerking van de diverse beroepsverenigingen die de handen ineen slaan en elkaar versterken in de professionalisering van haar leden.

Die waardering bleek ook tijdens mijn eerste redactievergadering. Het openstaan voor elkaars netwerk, inhoudelijke expertise en actieve bijdrage, betekende een trotse terugblik op het vorige 'Lefnummer' en een kritische kijk naar volgende themanummers. Waardering is ook het bepalen van waarde. Met dit themanummer ligt er weer een waardevol magazine voor u. Dat vinden wij, maar we laten u graag zelf de waarde bepalen van dit nummer. Laat u het weten? Dit stellen we zeer op prijs. We staan open voor verbeteringen, aanvullingen en uiteraard de complimenten. Dit brengt me als vanzelf weer terug naar de titel van deze inleiding en mijn eigen positieve associatie van waardering. Een juf op de – toenmalige – lagere school van mijn kinderen heeft ooit het gedicht 'Children Learn What They Live' (in het Nederlands vertaald naar 'Jong geleerd, oud gedaan') voorgelezen. Al in 1954 schreef Dorothy Law Nolte dit gedicht voor ouders en één van de regels sluit prachtig aan bij dit thema: "Als een kind met complimentjes leeft, leert het te waarderen." Jong geleerd, is oud gedaan.

Wiljo Florijn, redacteur



Jong geleerd, oud gedaan

- Als een kind met kritiek leeft,
leert het veroordelen.*
- Als een kind met vijandigheid leeft,
leert het vechten.*
- Als een kind met spot leeft,
leert het te wantrouwen.*
- Als een kind met schaamte leeft,
leert het zich schuldig voelen.*
- Als een kind met verdraagzaamheid leeft,
leert het geduldig te zijn.*
- Als een kind met aanmoediging leeft,
leert het te vertrouwen.*
- Als een kind met complimentjes leeft,
leert het te waarderen.*
- Als een kind met eerlijkheid leeft,
leert het rechtvaardigheid.*
- Als een kind met zekerheid leeft,
leert het geloof te hebben.*
- Als een kind met goedkeuring leeft,
leert het van zichzelf te houden.*
- Als een kind met aanvaarding en
vriendschap leeft,
leert het liefde in de wereld te vinden.*

Dorothy Law Nolte

15



32



#VL-AI-NL, een waar(den)gebeurd verhaal
Cees Hoogendijk & Arno Vansichen

De waarde van waardering
Edith Lindhout

Interview Theo Rinsema
Doorbreken van patronen
Sibrenne Wagenaar

Column
Bespiegelingen
Karin Brugman

Een interview met Mary Geurts en Herman van der Vlies van Alliander College
Leren is voor iedereen
Jolanda Botke

Inleiding
Waarderen is snoeihard
Lidewey van der Sluis

In gesprek met Manon Ruijters (deel 3)
Naar interventies tussen interventies
Carla Wijers & Jolanda Botke

Oratie Joseph Kessels
Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte
Frank Hulsbos & Stefan van Langevelde

Promotie
Medewerkers bepalen verbetering ziekenhuisprestaties
M.F.A. Veld

Promotie
De roep om de menselijke maat
D.J. Verheijen

Promotie
Op zoek naar gerichte cultuurverandering
R. Offerhaus

53



Interveniëren met passie

PRAXIS

84



Interview met Ira Chaleff, schrijver van 'The Courageous Follower'

VARIA

Training zonder training <i>Carola Beers & Michiel Boswinkel</i>	41	Spiegel in het faciliteren <i>Kemp van Ginkel & Din van Helden</i>	73
Ontwikkeling van bevoegenheid <i>Roger Meij</i>	46	Column De Maya's <i>Jolanda Botke & Rick de Rijk</i>	79
Adviseur Interveniëren met passie <i>Inge Schats</i>	53	Duurzaam geloof in inzetbaarheid <i>Auteur: Rick van de Weg, interview: Ria van 't Klooster</i>	80
Column + werkvorm De val uit het paradijs <i>Karin de Galan</i>	58	Interview met Ira Chaleff, schrijver van 'The Courageous Follower' <i>Ger Driessen</i>	84
Het karakter van de onderneming <i>Carlos Estarippa</i>	60	TOP werk(t), interview Henny Stegen, DSM <i>Nathalie Gispen & Hedi van Alphen</i>	89
De school der dieren <i>Tijp de Jong & Simon van der Veer</i>	64	Talent in ontwikkeling <i>Myrthe Scheenjes</i>	96
Casus Randstad	69	Congresverslagen	98
		Vereniging	110
		Nieuws <i>Guido van de Wiel</i>	111
		Boeken & App	114
		Agenda	119



■ Cees Hoogendijk & Arno Vansichen

#VL-AI-NL, een waar(den) gebeurd verhaal

Doorontwikkelen van sterkten is welbeschouwd een moeiteloze oefening en voor iedereen het proberen waard. In november 2008 organiseerde het Appreciative Inquiry team van TNO Management Consultants een drukbezochte AI-netwerkbijeenkomst. Twee zuiderlingen lieten de deelnemers delen in hun beste ervaring: het bewerkstelligen van het Vlaams Lerend Netwerk van Talent en Bezieling. Simpelweg hierom bestaat er vanaf dat moment een Vlaams-Nederlandse AI-alliantie, die tot op heden almaar doorontwikkelt, vanuit gezamenlijke sterkten en onderlinge waardering.

Het volgende verhaal schetst een waaiër van initiatieven, activiteiten en bewegingen, opgepakt en aangewakkerd door mensen en organisaties die Appreciative Inquiry (zie kader) hebben omarmd. Laat de term eens los op een digitale zoekmachine en zie welke wereld zich voor je ontvouwt. Een wereld waarin constructivisme de ander aansteekt constructief te zijn. Dat alles in gang gebracht door de aandachtvolle vraagstelling: "Vertel eens over het beste dat jou is overkomen, vraag je af welke krachten daaraan bijdroegen en stel je eens voor hoe jouw wereld eruit ziet als je die krachten maximaal hebt doorontwikkeld." Dit verhaal is slechts één van de vertakkingen in een uitdijend netwerk. Een netwerk waar jij misschien zelf ook wel actief in zou willen worden. Lees over hoe een kortstondige Vlaams-Nederlandse ontmoeting telkens naar meer is gaan smaken.

Vuurwerkt.be

In 2005 – drie jaar voor de bewuste AI-netwerkbijeenkomst – schrijft Griet Bouwen namens Stebo, een organisatie voor buurtontwikkeling en samenlevingsopbouw, een ESF-subsidiedossier voor het ontdekken en inzetten van het potentieel van mensen

Vertel mij over het beste dat jou is overkomen...

op zoek naar werk. René Bouwen, professor arbeidspsychologie aan de Universiteit van Leuven, is onmiddellijk geïnteresseerd om ook zijn schouders te zetten onder het project. In één van de eerste vergaderingen – voorjaar 2006 – komt René met een tekst over AI.

Appreciative Inquiry

Het wordt ook wel de kunst van het waarderen genoemd. Als methode voor organisatieverandering steekt AI in op 'doorontwikkelen vanuit sterkten'. De aanpak omvat een plannings- en realisatieproces waarbij alle mogelijke *stakeholders* ('the whole system in the room') zijn vertegenwoordigd. De oorsprong van het gedachtegoed mag in hoge mate worden toegeschreven aan David Cooperrider. AI mag beschouwd worden als een nog jonge methodiek: het 'Handbook Appreciative Inquiry' van Cooperrider et al. dateert uit 2003. Appreciative Inquiry als veranderproces omvat vier hoofdfasen:

- *Discover*: ontdekken en waarderen van onze beste ervaringen
- *Dream*: verbeelden van wat zou kunnen zijn.
- *Design*: vormgeven van wat we willen zijn.
- *Destiny*: verwezenlijken van wat zal zijn.

Naast de vier D's bestaan er vertalingen naar vier of vijf V's, maar de strekking is altijd hetzelfde: in de gezamenlijkheid van alle betrokkenen co-creëren van een nieuwe toekomst, niet vanuit hiaten of lacunes in het heden, maar vanuit sterkten die zich in het verleden al eens hebben bewezen.

Appreciative Inquiry is niet alleen een organisatieverandermethodiek. In haar toepassing adresseert het vooral de kwaliteit van de menselijke bejegening en onderzoekt en ontwikkelt het de zogenoemde 'waarderende grondhouding' van betrokkenen. AI is een bekrachtigingsbenadering voor het individu en het collectief.

Hij noemt het een mogelijke methode om te komen bij talent en bezieling van mensen. De methode wordt gekozen als inspiratiebron bij de individuele begeleiding van de werkzoekenden. Het project is uitermate succesvol. Het resulteert onder andere in het boek 'Vuurwerkt' (2007), vervolgens in het ontstaan van het Vlaams Lerend Netwerk Talent en Bezieling, in het boek 'Leiden naar Talent en Bezieling' (2010) en zelfs in het ESF-ambassadeurschap voor die projecten. Door deze projecten groeit in Vlaanderen de samenwerking tussen Stebo, Evenwicht en Kessels & Smit uit tot een duurzaam partnerschap; De werf. René Bouwen, inmiddels op emeritaat, blijft dit gezelschap actief steunen.

Nederlands AI-netwerk

De netwerkbijeenkomst eind 2008 is niet de eerste in Nederland, maar kennelijk is nu de tijd rijper dan ooit. Ruim veertig deelnemers vinden elkaar in de co-creatie van uiteenlopende initiatieven.

De netwerkbijeenkomst onderneemt actie

De visie en missie van het AI Netwerk

Nederlandse bedrijven, instellingen en organisaties zullen – zeker in deze tijd waarin het begrip 'ondernemingsresultaat' een kritische herbeschouwing ondergaat – duurzaam profiteren door het inzetten van Appreciative Inquiry als benadering voor het doen leren, ontwikkelen en groeien van hun organisaties en hun medewerkers. Het Nederlands AI-Netwerk ziet het als haar taak het AI-gedachtegoed te ontwikkelen, te promoten en te verbreiden binnen Nederlandse organisaties, door het onderling uitwisselen van kennis en ervaring, door het ontsluiten van praktische informatie en door het initiëren van concrete acties om organisaties met AI in beweging te krijgen.

om een volgende te plannen en voor te bereiden, hetgeen vervolgens plaatsvindt in maart 2009. De deelnemers verbinden zich in zogenoemde digitale plaza's in het 'sociale ecosysteem' Mindz.com. Naast diverse meest halfjaarlijkse vervolgbijeenkomsten brengt het AI-netwerk ook AI-dialogodiners voort en ontstaan er diverse subgroepen op basis van uiteenlopende thema's. Sommige leden van het netwerk zijn weer verbonden met Europese AI-initiatieven. Ziehier de Al-waaiër ontstaan en dat alleen op Nederlands grondgebied!

Werkgroep Ambitie en haar B.H.A.G.

Er gebeurt nog iets anders in november 2008. Griet en haar partner Arno (co-schrijver dezes) vertellen over 'hun' Vlaams Lerend Netwerk, dat vijftig organisaties, negentig direct betrokkenen en duizenden indirecte betrokkenen kent. Dit netwerk is min of meer vloeiend ontstaan uit het succes van 'Vuurwerkt' – men wil méér – en



manifesteert zich door het concreet realiseren van AI-activiteiten binnen de aangesloten organisaties. Het is dit Vlaamse verhaal dat Cees (andere co-schrijver dezes) die middag doet opstaan om in het AI-netwerk weerklank te vinden voor wat later AI100 heet: een vergelijkbaar initiatief om honderd Nederlandse organisaties te laten kennismaken met de kracht en toegevoegde waarde van AI. Het vormt de aanleiding voor Arno en Cees om elkaar voor het eerst de hand te schudden, die ze tot op heden niet meer hebben losgelaten. De Vlaams-Nederlandse connectie is overigens veel breder, getuige onder andere de samenstelling van de redactie van het AI Magazine. De werkgroep die zich achter het voorstel van Cees schaaft, telt soms wel twaalf actieve deelnemers. Bij AI is het proces vaak ook het doel. De werkgroepbijeenkomsten zijn oefeningen in het waarderen bejegenen. We doen de vier D's *Discover, Dream, Design en Destiny* om onze BHAG - *Big Hairy Audacious Goal* – in daden om te zetten. Het blijkt nog niet eenvoudig om de Vlaamse aanpak een op een over te nemen. Alleen al de organisatie van ESF bleek aanmerkelijk te verschillen in beide landen. Uiteindelijk, we schrijven juni 2009, ziet ons inmiddels tot PLAN100 omgedoopt zoals het dan al is genoemd, er als volgt uit:

- In 2009 hebben honderd organisaties zich verbonden aan het uitvoeren van een AI-pilot-project.
- De samenstelling van de deelnemende organisaties is divers en maatschappelijk relevant.
- Elk AI-pilotproject is voor de betreffende organisatie een waardevolle activiteit.
- Elk pilotproject hanteert de AI-benadering als rode draad en als gedragvoorbeeld; de pilotprojectleiders genieten een pakket van onderzoek, advies, opleiding en ondersteuning dat op zich al de investering (we denken aan €5000) rechtvaardigt.
- De pilotprojecten worden geacht eind 2010

afgerond en geëvalueerd te zijn, met als belangrijkste voorgenomen resultaat dat de AI-benadering 'naar meer smaakt'.

De waarde van kracht

Later blijkt dat de grootschaligheid waarmee Vlaanderen zich voor dergelijke initiatieven aanmeldt in Nederland niet replicerbaar is. We krijgen die honderd organisaties niet in één klap bijeen. In september 2009 herijkt de PLAN100-werkgroep haar samenstelling en haar doelen. De dragende titel wordt 'De waarde van kracht' en dat kun je op twee manieren lezen. In de nieuw ontstane energie rijpt het plan van een geaccrediteerde,

Inzetje over het AI-opleidingsaanbod

Een korte rondgang langs het Nederlands-talige internet levert op dat er diverse opleidingen en trainingen in AI worden aangeboden. Je kunt bij rino.nl een tweedaagse kennismakingsworkshop volgen. De website appreciative-inquiry.nl biedt een driedaagse cursus. Een vierdaagse training wordt aangeboden door TNO Management Consultants. Via ailerend-netwerk.be kom je meer te weten over bovengenoemd grootschalig Vlaams initiatief dat inclusief deelname aan de vierdaagse AI wereldconferentie twaalf studiedagen omvat. En ai100.org is de plek waar je alle informatie kunt vinden over de hbo-minor, een intensieve zestien-daagse gedurende vijftien maanden met – door de geringe groepsomvang – een hoge dosis persoonlijke begeleiding. De site networkplace.eu ten slotte vormt de toegang tot vele Europese AI initiatieven, werkgroepen en opleidingsactiviteiten. Dit overzicht is verre van compleet, en toont tegelijkertijd onomstotelijk aan dat Appreciative Inquiry een groeiend aantal 'missionarissen' kent.



De verbindende krachten van het Vlaams Nederlands AI netwerk: Annet van de Wetering, Jeannette Schonewille, Marcel van Marrewijk, Griet Bouwen, Arno Vansichen, Cees Hoogendijk.

diepgaande en langdurende hbo-opleiding. De individuele deelnemer bekwaamt zich vergaand in AI, voert uit hoofde van zijn studie een praktijkopdracht uit in de eigen organisatie en kan een officieel (bachelor-minor) certificaat behalen. Het AI Actieeertraject is geboren en – geïnspireerd door het Society 3.0 gedachtegoed – daaromheen de sociale onderneming AI100 voor de programmaleiding. Partnerorganisaties zoals

initiëren AI-pareltjes in acht organisaties (en onze oorspronkelijke BHAG staat op 8% realisatie). De meer uitgebreide versie van deze *the making of* laat zich nalezen op www.ai100.org. In januari 2012 start de tweede veelbelovende groep. Het lijkt erop dat het Vlaamse initiatief van 2008 een waardige opvolger heeft gekregen. Tegelijkertijd starten dezelfde Vlamingen in oktober 2011 met hun tweede AI Lerend Netwerk, een reeks van colleges, werkbijeenkomsten, inspiratiesessies en leerdagen waaraan zo'n tachtig personen deelnemen. Dat Vlaamse AI-Lerend Netwerk is een initiatief van 'De werf' in nauwe samenwerking met Case Western Reserve University (de AI-bakermat). Professor Ronald Fry verzorgt er persoonlijk de basistraining.

Stel je eens voor...

TNO, Van Harte & Lingsma en Seats2Meet steunen ons initiatief met raad en daad. Met een Vlaams-Nederlandse redactie brengen we het 'AI Magazine' uit, waarin de eerste leergang wordt aangekondigd, die in februari 2011 van start gaat. Veertien deelnemers

Duurzaam verbonden in sociale constructie

Bovenstaande foto is genomen voorafgaand aan de presentatie van Griet Bouwens boek 'Leiden naar talent en bezieling', uiteraard

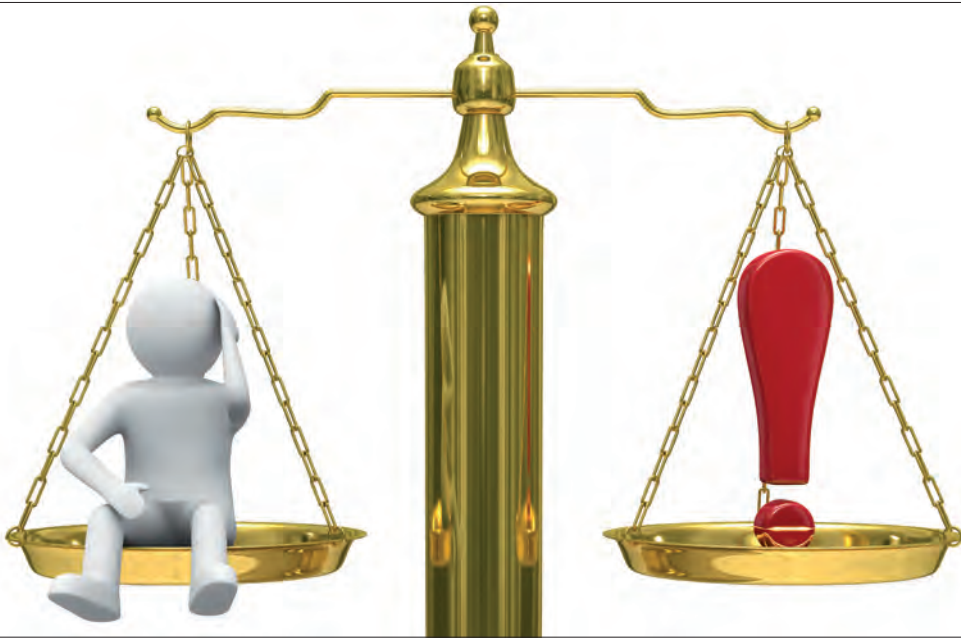
bijgewoond door de Nederlandse vrienden. Vele collectieve en bilaterale ontmoetingen verder kunnen we inmiddels terugkijken op een geslaagd tweede 'AI Magazine' in juni 2011, een druk bezocht Vlaams-Nederlands dialoogdiner te Antwerpen in oktober 2011 en gezamenlijke voorbereidingen voor verslaglegging ten tijde van de vijfde AI Wereldconferentie die in april 2012 in Gent (!) plaatsvond. Het zal voedsel opleveren voor reportages op de Vlaamse radio en televisie, op wereldwijde internetkanalen en ook voor het derde 'AI Magazine' dat in juni 2012 verschijnt. Tegelijkertijd zal Seats2Meet Strijp-S te Eindhoven dan de locatie verzorgen voor het tweede #VL-AI-NL evenement annex AI Dialoogdiner en dat allemaal aangewakkerd door een 'toevallige' ontmoeting in november 2008...

In het begin is de relatie...

Met deze gevleugelde uitspraak van Martin Buber eindigt dit verhaal alweer voordat het goed en wel begonnen is. Beschouw het vooral als *pars pro toto*, als bescheiden illustratie van een beweging waarvan de meeste meemakers hier onvermeld zijn gebleven. Onze waardering gaat uit naar allen die vanuit hun professie, interesse of enthousiasme kiezen voor het waardierend perspectief, voor een samenleving waarin de talenten en andere sterke punten worden ingezet om de wereld een stukje beter te maken. Een wereld die zich verder ontwikkelt, wanneer mensen met elkaar het constructieve gesprek aangaan en samen een nieuwe toekomst denken. Want dan komt hij er ook. ■



Cees Hoogendijk en Arno Vansichen zijn beiden actief op het gebied van mens-, management- en organisatieontwikkeling. Meer informatie is te vinden op www.ceeshoogendijk.nl respectievelijk www.evenwicht.be.



■ Edith Lindhout

Gelijkwaardigheid en eigenwaardigheid in de relatie tussen leidinggevende en medewerkers

De waarde van waardering

Waardering van een leidinggevende voor medewerkers is belangrijk voor laatstgenoemden, om in een organisatie te willen blijven werken, zo blijkt uit recent onderzoek¹. Het gemeenschappelijke uitgangspunt hierin is dat leidinggevenden 'het' moeten geven aan medewerkers, zodat zij zich beter in hun werk voelen en beter presteren, wat weer goed zou zijn voor de organisatie. Hoe waardering werkt in de samenwerking tussen leidinggevenden en medewerkers en hoe organisaties waardering effectief kunnen inzetten beschrijf ik in dit artikel. Gelijkwaardigheid en 'eigenwaardigheid' spelen hierbij een basale rol.

¹Wereldwijd online onderzoek van Regus in P&Oactueel, Beste werkgeversonderzoek van Effectory, onderzoek van rekruteringsbureau Hyphen in webmagazine Express.be

What's in a name

Waardering betekent letterlijk waardebeoordeling en is een neutraal woord dat zowel positief als negatief of neutraal ingevuld kan worden. Aan het gebruik van het woord waardering wordt echter steevast een positieve invulling gegeven. Zo betekent de opmerking 'Ik waardeer jou' zoiets als 'Ik ben blij met jou' en niet: 'Ik ga even bekijken wat ik van je vind.' Waardeloos, waardevol en waardevrij is de keuze die een leidinggevende tijdens de beoordeling woordtechnisch gezien heeft.

Er is een onderscheid te maken tussen de waardering voor wat een medewerker doet en voor wie deze is. In traditionele organisaties gaat waardering van een leidinggevende voor een medewerker vaak om de eerste. In organisaties die willen werken vanuit talentmanagement en het nieuwe werken is de tweede in opkomst. In managementtermen spreekt men in dit kader over het onderscheid tussen de *performance* op de taak (doen) en de relatie tot die taak (zijn) of tussen resultaat en ontwikkeling.

Inhoud en gevoel

Op de taakdimensie speelt de technisch inhoudelijke beoordeling en op de mensdimensie de gevoelde waardering. Waardering op beide lagen, doen en zijn, taak en mens, zijn van belang voor een gezonde ontwikkeling van mens en organisatie. Waardering is zo het welkom heten van een medewerker als geheel, als persoon en als 'functionaris', als mens en als performance voor de organisatie. Door het geven van waardering kunnen leidinggevend hun medewerkers positief bevestigen en ruimte geven aan het eigene en het beste van die persoon.

De werking van waardering

De waardering van een leidinggevende voor een medewerker komt echter niet aan als de medewerker de leidinggevende niet ook positief waardeert. Waardering inzetten door

leidinggevend is dan ook alleen mogelijk als er sprake is van geven en ontvangen van waardering tussen de leidinggevende en de medewerkers. Waarderen is een interactie, een tweerichtingsverkeer.

Voorbeeld:

Een leidinggevende (39) kreeg tijdens een functioneringsgesprek van haar medewerker (56) te horen dat deze geen leiding wilde krijgen van een 'kleuter' zoals zij. Wat de leidinggevende wilde geven werd niet aangenomen. De interactie stokte.

Hoewel we in de hiërarchie verwachten dat leidinggevend 'het' moeten geven, bestaat er ook een tegenvraag naar waardering: 'Terwijl 70% van de Britse werknemers vindt dat werkgevers geen enkele blijk van waardering tonen voor de inzet van werknemers tijdens moeilijke economische omstandigheden, is de verwachting van de werkgevers dat hun personeel dankbaar zou moeten zijn voor het feit dat ze in moeilijke economische omstandigheden toch werk kunnen hebben' (onderzoek rekruteringsbureau Hyphen).

Beide partijen willen waardering ontvangen, beiden geven het niet. Zo ontstaat er strijd om wie (als eerste) de ander heeft te waarderen. Waardering is dus niet alleen een interactie, maar ook een wederzijdse behoefte. Beide partijen in de hiërarchie hebben waardering te geven en te nemen en zo de stroom in samenwerken aan te houden. Disbalans in geven en nemen van waardering zet aan tot het verbreken van de samenwerking op het niveau van de relatie. Balans in geven en nemen daarentegen bevordert juist de samenwerking. Waarderen is tegelijkertijd een kwetsbaar proces, omdat iemand een ander toestaat zich uit te laten over zijn of haar waarde voor de organisatie. De waardeerder (beoordelaar) zou iemand kunnen 'maken of breken', zeker als deze hoger in de hiërarchie

staat. Bij kwetsbaarheid krijgen mensen de neiging om zich te pantseren en zich te baseren op de verworven machtspositie en taak, waardoor de samenwerking op de relatie, de interactie en de uitwisseling, is opgeheven.

Samenwerken in de hiërarchie betekent werken vanuit het inzicht dat de waardering van medewerkers voor hun leidinggevenden van net zo groot belang is als andersom. Medewerkers hebben hun leidinggevenden net zo te waarderen als de leidinggevenden hun medewerkers. Zonder deze gelijkwaardigheid is er geen uitwisseling, geen stroom, geen vitaliteit, maar strijd om en onthouding van waardering. Dan is er een samenwerking die is gebaseerd op taak en machtsposities in plaats van op verbinding.

Effectief inzetten van waardering

De uitwisseling van waardering tussen leidinggevenden en medewerkers, de wederzijdse waardering, is van belang voor een goede samenwerking in de hiërarchie. Gelijkwaardig en eigenwaardig gedrag van beide partijen spelen hier een basale rol in.

Gelijkwaardig

Gelijkwaardig in de hiërarchie betekent op taakniveau dat leidinggevenden en medewerkers hun eigen plek en taak in de organisatie kennen en aannemen, en de afbakening in leiderschap/lidmaatschap erkennen en respecteren. Op de relatiedimensie betekent gelijkwaardig een balans in het wederzijds geven en nemen van waardering.

Volwassenen in de organisatie

Deze wederzijdse uitwisseling van waardering vraagt van beide partijen een gelijkwaardige houding, terwijl de hiërarchische organisatie relatie tussen leidinggevenden en medewerkers vaak onbewust wordt vergeleken en aangepast aan de ongelijkwaardige ouder-kindrelatie uit het verleden. Daarin ontvingen

kinderen in principe de waardering van hun ouders zonder hen deze zelf te hoeven geven. Door de organisatie hiërarchie ontstaat al gauw de gewoonte om deze verticale loyaliteit (ouders geven meer dan dat ze nemen) uit het verleden over te nemen in de organisatie relaties. Zo kunnen patronen ontstaan waarin medewerkers verwachten gewaardeerd te worden, zonder zelf waardering te hoeven geven aan de leidinggevende. De leidinggevende zelf verwacht vanuit dezelfde verticale loyaliteit ook geen waardering te ontvangen, waardoor er een positieve binding tussen de twee partijen ontstaat. Overigens komt dit ongelijkwaardige bindingspatroon ook andersom voor en is de leidinggevende de ontvanger in het verhaal en de medewerker de gever. Waar het hier om gaat is dat er sprake is van ongelijkwaardigheid in organisatie relaties tussen volwassenen.

Aangezien er in organisaties geen ouders en kinderen werken, maar volwassenen die de functies van leidinggevende en medewerker vervullen, is er sprake van gelijkwaardige relaties waarin geven en nemen van waardering met elkaar in balans zijn. Voor het effectief inzetten van waardering in organisaties is het dan ook van belang om in hiërarchische organisatie relaties het eenzijdige geven en nemen (verticale loyaliteit) los te laten in ruil voor wederzijds geven en nemen (horizontale loyaliteit).

Het creëren van gelijkwaardig gedrag is op die manier de wérkelijke ontwikkeling die leidinggevenden en medewerkers in hun functioneren maken; voor henzelf en voor de organisatie.

Deze gelijkwaardige houding kenmerkt zich door communicatie die past bij de werksituatie in het hier en nu, in plaats van een herhaling van gedrag uit het verleden. De gelijkwaardige medewerker en leidinggevende werken samen – vanuit hun eigen taak en positie – door de eigen grenzen op tijd aan te geven, hulp te

vragen wanneer nodig en advies te geven wanneer nodig in plaats van anderen ongevraagd te helpen, te bekritisieren of indirect aandacht en hulp te verkrijgen door zichzelf te beklagen. Het kennen en toepassen van de bekende feedbackregels zijn een concrete uiting van dit volwassen gedrag.

Het aannemen van deze gelijkwaardige houding vergt bewustzijn van het eigen gedrag in het hier en nu, keuzes maken in het eigen gedrag en oefening in gedragsflexibiliteit.

Eigenwaardig

Naast gelijkwaardigheid in de hiërarchie is eigen waardigheid van medewerkers en leidinggevendenden van belang voor het effectief in kunnen zetten van waardering in de organisatie.

Er is een belangrijk onderscheid te maken tussen de waarde die iemand vervult door zijn aanwezigheid en werk in de organisatie en de eigenwaarde die iemand met zich meedraagt en meeneemt de organisatie in. Eigenwaarde is een beleving van de eigen essentiële waarde, die is samen te vatten in twee gezichtspunten: 'Ik ben oké' en 'Ik ben niet oké'.

In samenwerking maakt het nogal uit vanuit welk gezichtspunt iemand met de ander omgaat.

Bovenstaande posities gecombineerd met de overtuiging die iemand over de essentiële waarde van de ander kan hebben, geeft vier mogelijke samenwerkingshoudingen weer:

- Ik ben oké, jij bent oké.
Gezonde houding waarin iemand er tegenaan gaat.
- Ik ben oké, jij bent niet oké.
Paranoïde houding waarin iemand de ander probeert kwijt te raken.
- Ik ben niet oké, jij bent oké.
Depressieve houding waarin iemand zich aan het werk of aan iemand onttrekt.

- Ik ben niet oké, jij bent niet oké.
Houding waarin iemand alles als een futiliteit ervaart en nergens iets mee kan.

Er is een onderscheid te maken tussen de waardering voor wat een medewerker doet en voor wie deze is

Waardering voor de waarde die iemand in de organisatie vervult, kan nooit een vervanger zijn voor eigenwaarde. Deze twee, de waardevervulling en de eigenwaarde, moeten door beide partijen los van elkaar worden gezien. Alleen dan kunnen leidinggevendenden en medewerkers gelijkwaardig met elkaar werken en wederzijdse waardering uitwisselen.

De waardering voor de waarde die iemand vervult, kan zo in overleg tussen leidinggevende en medewerker plaatsvinden. De eigenwaarde is van de persoon zelf en is een innerlijke vastgestelde waarde die nooit door een ander bepaald kan worden. Leidinggevendenden kunnen medewerkers wel stimuleren om zich te ontwikkelen, of andersom. Eigenwaarde is echter niet aan anderen te geven, zoals ook vertrouwen wel te geven is, maar zelfvertrouwen niet. De gelijkwaardige, volwassen persoon weet dit en zal zijn eigenwaarde niet op de samenwerkingsrelatie projecteren. Wel kan die de mate van eigenwaarde vergroten door zelf waarde te leren hechten aan het eigen persoonlijke verhaal en de eigen achtergrond gerelateerd aan de huidige plek in de organisatie. Het betekent in feite jezelf aannemen in wie je bent en wat je doet en van daaruit functioneren in het hier en nu.

Beide partijen blijven zo wezenlijk onafhankelijk

van elkaars waardering en voorkomen daarmee overdrachts- en bindingspatronen, waardoor er geen 'hier-en-nusamenwerking' en geen functioneren en ontwikkeling vanuit eigen kracht en kwaliteit kan zijn. Gevoel voor eigenwaarde maakt dat leidinggevend en medewerkers zichzelf in essentie waarderen en zo vanuit een gezonde autonomie met elkaar kunnen samenwerken. Zo zijn zij in wezen niet afhankelijk van elkaar en blijven zij tijdens hun functioneren, samenwerking en beoordeling in hun eigen kracht staan.

Partnerschap

Gelijkwaardigheid en eigenwaardigheid geven invulling aan het partnerschap dat leidinggevend en medewerkers met elkaar hebben te creëren. Beide partijen zijn hierin wederzijds afhankelijk en 'in wezen' onafhankelijk. Zij waarderen zichzelf en elkaar.

Gelijkwaardigheid en eigenwaardigheid geven waarde aan het geven van waardering. Op deze manier kan de organisatie mensen aan zich verbinden en kunnen mensen hun talent ontwikkelen en hun kwaliteiten inzetten in de organisatie. Organisatieontwikkeling en mensontwikkeling gaan zo hand in hand. Dit partnerschap in de organisatie biedt optimale samenwerking en functioneren van beide partijen in de organisatie. ■

Referenties

- Harris, T.A. (1967). *Ik ben o.k.- jij bent o.k. Hoe kunnen wij leven en laten leven*. Amsterdam: Ambo.
- Hay, J. (1996). *Transactional Analysis for trainers. Your guide to potent & competent applications of TA in organizations*. Hertford: Sherwood.
- Hellinger, B., Weber, G., & Beaumont, H. (2001). *De verborgen dynamiek van familiebanden*. Haarlem: Altamira-Becht.
- Hersey, P. (2001). *Situationeel leidinggeven*. Amsterdam: Business Contact.
- Hjort, M. (2008/2009). *Professionele begeleiding van organisaties*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Stewart, I., & Joines, V. (2004). *Transactionele Analyse. Het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik*. Amsterdam: SWP.
- Veenbaas, W., & Goudswaard, J. (2005). *Vonken van Verlangen. Systemisch werk, perspectief en praktijk*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Veenbaas, W. (2007/2008). *Systemisch Werken*. Utrecht: Phoenix Opleidingen TA/NLP.
- Watzlawick P., Weakland, J.H., & Fisch, R. (1991). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.



Edith Lindhout is leiderschaps- en organisatieadviseur/coach/trainer Zij werkt vanuit haar eigen bedrijf *Leven en Werk aan de kracht en kwaliteit van leiderschap in mensen en organisaties*. Eerder ontwikkelde zij een veelgebruikt leiderschapsmodel. Ze schrijft artikelen over leiderschap en werkt aan een praktisch managementboek over de samenwerking tussen leidinggevend en medewerkers. www.edithlindhout.nl

■ Sibrenne Wagenaar

Theo Rinsema, General Manager van Microsoft Nederland

Doorbreken van patronen

Theo Rinsema is de grote trekker en inspirator van Het Nieuwe Werken binnen Microsoft Nederland. Al aan het begin van het gesprek benadrukt hij: "Het Nieuwe Werken gaat veel verder dan technologie, werktijden en de fysieke omgeving. Het biedt je de vrijheid en flexibiliteit om je werk zelf in te richten. En daarbij gaat het over een andere manier van samenwerken en uitnutten van competenties van mensen. Hier is een mentaliteitsverandering en cultuuromslag voor nodig. En een leiderschapsstijl gebaseerd op vertrouwen." Juist over dit aspect van Het Nieuwe Werken ga ik graag met Theo Rinsema in gesprek: Wat voor mentaliteit vraagt Het Nieuwe Werken? Hoe kun je op een lerende manier werken aan 'de reis van Het Nieuwe Werken'? Wat voor leiderschapsstijl draagt hieraan bij? En hoe leer je dit?

Werk- en leerpatronen doorbreken

Eerst nog even de aanleiding voor Microsoft Nederland om te investeren in Het Nieuwe Werken. Als drijvers van deze innovatie noemt Rinsema *cloud computing* en *social computing*, maar ook het elk jaar weer productiever willen werken, de organisatie aantrekkelijker willen maken voor vrouwen en de balans tussen werk en privé blijven verbeteren voor medewerkers. "Ik ben ervan



overtuigd dat door Het Nieuwe Werken mensen zich prettiger voelen en de organisatie productiever wordt.”

“Met Het Nieuwe Werken hebben we binnen Microsoft Nederland geleerd om op een andere manier naar werken te kijken, en daarbij op een andere manier te leren. Leren doe je altijd en is ook noodzakelijk in de huidige tijd waarin technologieën alles versnellen en iedereen in verbinding staat met elkaar. Het vraagt van ons wel de wil en toewijding om te veranderen. Om onze werk- en leefpatronen te doorbreken.” Hoe ziet het Nieuwe Werken er nu concreet uit? Teams spreken onderling af hoeveel uur men elkaar minimaal ‘in de ogen moet kunnen kijken’. Iedereen heeft de agenda open, zodat je makkelijk online van elkaar kunt zien waar je bent. En werk je op kantoor, dan kun je gebruik maken van de ruimte die geschikt is voor het werk dat je op dat moment wilt doen: een overlegplek, vergaderruimte, stilteplek, ontspanningsplek of ontmoetingsplek. En als medewerker zorg je ervoor dat het werk op een afgesproken moment af is, wanneer en waar dit gebeurt, is niet belangrijk.

Toch nog even over de informatietechnologie

Want deze rol is best groot, al heeft de technologie een ondersteunende functie. “Belangrijk is dat mensen moeten leren om de technologie voor zich te laten werken. Als je het goed gebruikt kan het je helpen om productiever te zijn.” Als voorbeeld beschrijft Rinsema de wijze waarop men nu binnen Microsoft Nederland elkaar weet te vinden voor overleg. “Als ik in het verleden iemand wilde spreken, dan belde ik hem of haar en bij 70% van de telefoontjes eindigde ik bij de voicemail. We hebben nu een gelaagdheid in de communicatie aangebracht middels een technologisch systeem dat we allemaal gebruiken. Ik begin met de chat. Ik stuur mijn

vraag en kijk of iemand bereikbaar is. Als ik merk dat het beter is elkaar even te spreken, dan bel ik die collega met één druk op een knop. Wil ik deze collega ook graag zien, dan schakel ik met een volgende druk op de knop de webcam in. En wil ik er een collega bij betrekken, dan maak ik er een groeps gesprek van: een soort *conference call* met beeld en geluid. De gelaagdheid zorgt ervoor dat we veel meer in *real-time* met elkaar in dialoog zijn. En soms is het belangrijk om elkaar ook echt te zien.”

Leiderschap en controlemechanismen

Het Nieuwe Werken vraagt een andere houding van het management. We hebben ons gerealiseerd dat een nieuwe manier van werken begint bij ons. Rinsema vertelt: “Het Nieuwe Werken vereist een leiderschapsstijl waarbij vertrouwen prevaleert boven controle. Als leidinggevende moet je op twee assen een belangrijke verandering aangaan: van controle naar sturen van vertrouwen en van het managen op basis van aanwezigheid van mensen naar het managen op basis van de output die ze genereren. Hier hebben we ons in de afgelopen jaren op verbeterd.”

Hoe doe je dat? “We zijn ons bewust geworden van onze controlemechanismen. Denk bijvoorbeeld aan de neiging tot controleren of voorschrijven. We hebben hier zoveel slimme mensen werken: waarom zou ik me bij het nemen van beslissingen dan beperken tot mijn eigen inzicht? Nu werkt het wel in ons voordeel dat Microsoft al goed was in het sturen op output. Dat maakt het wel makkelijker om die controle los te laten. Deze controlemechanismen en de manier waarop die voor je werken als leidinggevende, verschillen natuurlijk van persoon tot persoon. We hebben elkaar gecoacht op het loslaten, door elkaar feedback te geven op de manier van aansturen en ondersteunen. We hebben als leiderschapsteam durven

praten over wat er gebeurt als je een bepaald controlemechanisme loslaat. Door dit gesprek intensief met elkaar te voeren, durfden we te experimenteren met nieuw gedrag en nieuwe aanpakken.

Daarnaast hebben we de hiërarchie losgetrokken van de statussymboliek (de baas heeft het grootste kantoor, de grootste auto). De hiërarchie is er nog steeds: ik stuur het bedrijf aan, ik ben eindverantwoordelijk, maar de symboliek die erbij hoorde (dikker tapijt, een secretaresse) schepte afstand. En ik denk dat die afstand gevaarlijk is: hoe meer afstand hoe minder je weet wat er speelt, hoe meer je in je eigen wereld terecht komt. Net zozeer als dat je een direct contact wilt met je klanten en de maatschappij, wil je dit ook met je medewerkers. Wat heeft nu een goede baas nodig in Het Nieuwe Werken? Een goede baas is iemand die luistert, die weet wat er speelt, die veranderingen kan realiseren, die mensen inspireert om dat punt aan de horizon te zien en iemand die knopen doorhakt wanneer mensen daar om vragen.

Van 'naar het werk' naar 'aan het werk'

Bij Microsoft Nederland werken veel kenniswerkers. Over het algemeen hebben kenniswerkers een sterke behoefte aan ruimte en openheid om zelf te bepalen waar ze wanneer zijn. En zijn ze sterk betrokken bij wat ze doen. Rinsema geeft aan dat het samenwerkend vermogen een belangrijk aspect is van Het Nieuwe Werken. Hoe versterk je dit samenwerkend vermogen? "Door bijvoorbeeld te zorgen dat ze meer inzicht krijgen in zichzelf en in hun collega's en door afspraken te maken over hoe ze met elkaar samenwerken."

Microsoft Nederland maakt veel gebruik van specifieke interventies om het leren te stimuleren. Vanuit het geloof dat je iets moet ervaren om zicht te krijgen op je eigen patronen om deze vervolgens aan te

Over Theo Rinsema

Theo Rinsema, geboren in 1962, is na zijn studie commerciële economie gaan werken in de ICT-sector in zeer uiteenlopende functies. Voorafgaand aan zijn overstap naar Microsoft was Theo lid van de directie van Oracle Nederland en Oracle Benelux. In 2004 maakte hij de overstap naar Microsoft Nederland als marketingdirecteur, waar hij als eindverantwoordelijke voor marketing tevens verantwoordelijk was voor de vijf businessgroepen. Vanaf mei 2006 is hij algemeen directeur Microsoft Nederland.

Wil je hem volgen? Hij blogt namelijk zelf: <http://blogs.microsoft.nl/blogs/theor/>

(kunnen) passen. Rinsema geeft een aantal voorbeelden van interventies uit de afgelopen tijd:

- De Raad van Anders. Dat zijn 'buitenstaanders' die onafhankelijk zijn en een duidelijke mening hebben. Zij gaan met Microsoft Nederland in gesprek rondom specifieke thema's. De inzichten presenteren zij met de pers erbij. Deze Raad laat Microsoft Nederland met andere ogen kijken; houdt een spiegel voor. Verhelderend, confronterend soms en in alle gevallen een waardevolle leerervaring.
- Ruimte voor Groei. Elk jaar heeft Microsoft Nederland een Ruimte voor Groei-dag, waarbij groei staat voor persoonlijke groei, groei in het samenwerken en groei in het verbinden met de buitenwereld. En ruimte staat voor er bewust tijd voor vrijmaken. Een interventie waarbij medewerkers met de bus op pad gingen: elkaar beter leren kennen, samen werken aan een vraag van een klant en ideeën en inspiratie

- opdoen. De ene groep naar TNT, de ander naar de Apenheul en een derde naar Schiphol.
- Het Project Crowley; een negen weken durende *alternate reality game*, een interactief verhaal wat zich zowel online als *in real life* afspeelt. Medewerkers ontvingen opdrachten en cryptische documenten die zij door onderlinge interactie en de inzet van sociale netwerken konden oplossen. Doel van project Crowley was medewerkers leren samenwerken via Microsoft Technologie. Met het experimenteren en toepassen van nieuwe technologieën zouden medewerkers de toegevoegde waarde ervan ervaren en dit zou hen stimuleren het in de dagelijkse patronen toe te passen.

De grote gemene deler in deze interventies is het creëren van een spiegel, leren van ervaringen, leren van en met elkaar en leren om vanuit andere perspectieven naar je eigen organisatie te durven kijken. Opvallend in de voorbeelden is dat technologie een relatief kleine rol speelt bij het leren en werken binnen Microsoft Nederland, met uitzondering van het project Crowley. Leren vormt heel duidelijk een integraal onderdeel van de organisatie en is niet een separate gebeurtenis. Mooi om te zien hoe Microsoft Nederland leert door ongewone leerinterventies en vanuit ongewone perspectieven. Gericht op aanspreken van de intrinsieke motivatie en het voeren van dialogen.

Een uitdaging voor de komende tijd?

“Een lastig element bij het vormgeven van het nieuwe werken was de balans werk en privé. Men had moeite om te stoppen met werken. Medewerkers werken in teams, en deze teams bepalen zelf hoeveel tijd ze op kantoor zijn en wanneer.” Kunnen mensen zich niet verliezen in het werk? “Grenzen vervagen, wat maakt dat het belang van zelfsturing

steeds groter wordt. We hebben trainingen op het gebied van de balans werk-privé. Die taak is echt meer naar het individu geschoven. Als manager hou je in één-op-ééngesprekken goed in de gaten of iemand goed in zijn vel zit en zich goed ontwikkelt. Echte ontmoetingen zijn hier belangrijk. Ons gebouw is dan ook ingericht op ontmoeten en niet zozeer op werken. Dat kun je overal.”

“Een andere uitdaging voor de komende tijd is nieuwe medewerkers ondersteunen bij het zich eigen maken van de nieuwe werkstijl. Zij moeten echt wennen. We geven ze bij de start de technische hulpmiddelen die ze nodig hebben, maar werken in een sociale samenhang zoals wij die hebben vormgegeven doet een beroep op zelfstandigheid, zelfsturing, een goede balans vinden tussen privé en werk.”

“Zelf vind ik het echt leuker werken. Ik ben als manager veel dichterbij de mensen. Op een dag in het gebouw kan ik wel op zes verschillende plekken zitten, en elke plek levert me weer een ander gesprek op. Ik voel het bedrijf veel meer, weet wat er speelt. En impulsen van medewerkers zijn net zo belangrijk als impulsen van klanten.”

Bij Microsoft Nederland gaat de reis gewoon verder, want zo zegt Theo Rinsema: “Het is nooit klaar. We blijven ontwikkelen, ons verbazen, groeien. Er is altijd ruimte om te verbeteren. We blijven in dialoog met elkaar en onze klanten over wat goed gaat én over wat beter kan. We vinden het belangrijk om kritisch te blijven. We streven naar een verdere verbetering van de productiviteit én een verdere verhoging van de medewerkerstevredenheid. Kortom, we blijven werken aan de ontwikkeling van onze mensen en aan de manier waarop we werken en samenwerken. En tegelijkertijd genieten van wat er bereikt is!” ■

column



Bespiegelingen

Ze stormt mijn praktijkruimte binnen. De deur valt met een klap achter haar dicht. Ze moet me vanuit het toilet achterna gekomen zijn, aangezien ze daar zojuist nog hing, boven de wastafel. Met haar hulp heb ik mijn make-up opnieuw aangebracht en mijn haar geschikt.

“Heb je even, want ik sta op het punt te barsten!” zegt ze. De toon is zo dringend dat ik het moeilijk kan weigeren. “Wat zie jij als je naar me kijkt?” vraagt ze. “En eerlijk, wees eerlijk!” Ik kijk, draai mijn hoofd iets naar links, naar rechts en weer terug. “Tja, het valt me op dat ik toch al behoorlijk grijs word. Ik mag wel weer eens naar de kapper”, zucht ik, “en die verticale rimpel bij mijn wenkbrauw wordt steeds dieper. Ik moet echt proberen om minder te fronsen.”

“Houd op! Houd maar op!” roept ze. “Dit bedoel ik! Hier word ik zo moe van. Bijna iedereen die het toilet bezoekt, werpt een blik in mij. Ze zien in mij zichzelf weerspiegeld, maar dan vervormd, zo lijkt het. Het is werkelijk niet wat ik ze toon. Niemand hoort dat ik zeg: ‘je bent prachtig. Je bent bijzonder! En die rimpel, die maakt je zacht!’ Nee, de ene keer vinden ze zichzelf te dik, dan weer te mager. Het is nooit goed. Maar geloof me, dat is absoluut niet wat ik ze vertel. Wat heeft mijn bestaan voor zin als niemand iets van me aan wil nemen? Ik wil dat mensen naar mij kijken en dan zien hoe mooi ze zijn, niet hoe lelijk!” Een traan loopt langs haar gladde oppervlak. Ze huilt.

Ik knik begrijpend en denk zwigend na over haar woorden. Misschien zijn we allemaal een beetje – als de stiefmoeder van Sneeuwwitje – bezig met wie er mooier is, beter, geslaagder, succesvoller. Daardoor zijn we blind voor onze eigen schoonheid.

“Ze zien zichzelf niet in jou”, zeg ik geruststellend, “maar de verwachtingen van hun ouders, de kritiek van hun omgeving en het beeld waaraan ze denken te moeten voldoen om geliefd te worden of gewaardeerd. Bovendien”, vervolg ik, “jij ziet precies hetzelfde in hun ogen. Je trekt de conclusie dat je niet oké bent en het niet goed doet! Zo zijn we eigenlijk allemaal elkaars spiegel, niet jij alleen.” Het antwoord lijkt haar op te luchten. Ze ontspant wat.

“Jij doet precies datgene wat je moet doen, waarvoor je bent gemaakt”, zeg ik. “Maar ik heb een plan en ik stel voor dat wij dat samen gaan uitvoeren.” Ze staart me vragend aan. “Het begint met het accepteren van onze beperkingen en het feit dat onze invloed slechts gelimiteerd is. Als wij vervolgens eens besluiten onszelf goed genoeg te vinden? Misschien geven we anderen daarmee onbewust toestemming hetzelfde te doen: blij te zijn met wie ze zijn!” Ik geef haar een knipoog. Ze knipoogt terug. Het grijs bij mijn slapen, het lijkt ineens net zilver. Nee, de kapper dat hoeft nog niet. ■

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

www.de-onderstroom.nl



■ Jolanda Botke

Een interview met Mary Geurts en Herman van der Vlies van Alliander College

Leren is voor iedereen

Het energienetwerkbedrijf Alliander ontstond in 2008 als gevolg van de Splitsingswet (Wet Onafhankelijk Netbeheer), waarbij Nuon zich opdeelde in Alliander en Nuon, onderdeel van Vattenfall. Voor Alliander College – het centrum voor leren en ontwikkelen binnen Alliander – bood dit een unieke kans om leren en ontwikkelen voor alle ruim 6000 Alliandercollega's opnieuw vorm te geven. Een interview met Mary Geurts en Herman van der Vlies van Alliander College over de wijze waarop leren en ontwikkelen vorm krijgt in een nieuwe organisatie.

“Vanuit onze waarden en normen hebben we samen met de organisatie gewerkt aan het beschrijven van gedrag en competenties voor leidinggevend en medewerkers.”

“Het mooie van het bouwen van een nieuw bedrijf is dat je helemaal bij het begin kunt beginnen, waarbij je vragen kunt stellen als: ‘Wat zijn onze waarden en normen en wat betekent dat voor de wijze waarop we in de nieuwe organisatie willen gaan werken?’ Om antwoord op die vragen te geven, hebben we een aantal leiderschapsdagen en een groot evenement georganiseerd voor alle 6000 werknemers. Toen de waarden en normen vastgesteld waren, was de volgende stap de vertaling daarvan naar gedrag. Als we bijvoorbeeld zeggen dat we gericht zijn op de buitenwereld en ermee willen samenwerken, welke eisen stelt dat dan aan ons gedrag? Wanneer we het hebben over verantwoordelijkheid, geven en nemen, hoe stel je dat dan voor? Hoe werk je samen met je medewerkers? We hebben vervolgens samen met de leidinggevend een leiderschapsframework gemaakt. In de sessies met hen hebben we bij iedere competentie een tekst gemaakt, die met iedereen besproken is en uiteindelijk is goedgekeurd door de raad van bestuur. Daarmee lagen de leiderschapscompetenties vast. Bij de genoemde sessies was ook een tekenaar aanwezig, Mary-Ann Pepers, die de discussies volgde en de uitkomsten in treffende beelden overzette. Het traject is samen met groepen medewerkers – die dat best bijzonder vonden – herhaald. Het op deze wijze praten over en samen bouwen aan competenties was nieuw voor hen.”

“We zetten het klaar, maar je moet het wel komen halen.”

“Toen de organisatie klaar was, kregen we de vraag om ‘gewoon’ een aantal workshops te maken zoals: ‘Hoe word ik in één dag sensitief’. Wij gaven er echter de voorkeur aan om in samenwerking met de doelgroep iets te ontwerpen. We wilden in de uitwerking aan de competenties en het gedrag een aantal ingrediënten toevoegen. Ten eerste wilden we niet voor iemand beslissen hoe zijn leren eruitziet. Leren is voor ons maatwerk op basis van behoefte. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. We zetten het klaar en je kunt het komen halen. Deze selfservice is het eerste ingrediënt.”

In de beoordeling is er nu waardering voor resultaat, gedrag en groei

“Generaties die na elkaar komen, zitten elkaar meer in de weg dan generaties die verder van elkaar zitten.”

“We hebben voor het eerst te maken met vier verschillende generaties op de werkvloer. We wilden iets met die generaties doen en vooral ten aanzien van de wijze waarop verschillende generaties leren. Dat werd ons tweede ingrediënt. We hebben onderzocht of leervoorkeuren per generatie verschillen. De leerstijlen werden zo ons derde ingrediënt. Het onderzoek bood geen aanknopingspunten voor de uitwerking van leerstijlen per generatie. Alle leerstijlen komen in alle generaties voor. Uit het onderzoek kwam wel naar voren dat generaties die na elkaar komen zich veel meer tegen elkaar afzetten dan generaties die in tijd/jaren verder uit elkaar zitten.”

“Generaties, leervoorkeuren en selfservice zijn voor ons de basisingrediënten voor leren in de meest brede zin van het woord.”

“Een nieuw bedrijf geeft de mogelijkheid opnieuw te kijken naar opleiden en ontwikkelen. We wilden daarin ook ontwikkeling in de meest brede zin van het woord meenemen. Leren van vrijwilligerswerk hoort er ook bij net zoals leren via bijvoorbeeld filmpjes en presentaties op internet. Het ‘brede leren’ werd ons vierde en laatste ingrediënt. Toen we al deze ingrediënten hadden, ontstond het beeld dat we geen workshop of training hadden ontwikkeld, maar de lay-out hadden benoemd van een leergang. Om deze leergangen te vullen, hebben we toen aan het designteam gevraagd: ‘Wat is het leukste dat je ooit geleerd hebt? Waar ben je nu nog steeds van onder de indruk?’ We hebben toen met het designteam het oude aanbod op basis van onze nieuwe principes herschikt en aangevuld. Dat kostte veel tijd, want we wilden voor iedere leervoorkeur een aanbod formuleren. De leerstijl ‘onderzoeken’ was nog het moeilijkste om in te vullen. Het ging bijvoorbeeld om zaken die we eerst in klassikaal verband deden, maar nu misschien wel open moesten laten met bijvoorbeeld het advies: ‘Kijk eens op internet of je een leuke lezing kunt vinden of doe iets met vrijwilligerswerk. Ga op zoek naar een andere context om te leren.’”

“Het aanbod komt tot stand in co-makership met een aantal preferred suppliers.”

“We hebben nu brochures gemaakt met de beschrijving van de competenties, gedrag en aanbod, maar dat is eigenlijk niet de bedoeling. De bedoeling is een aanbod

op ons intranet aan te bieden, dat we jaarlijks met het designteam herijken. De inschrijving voor opleidingen en trainingen loopt wel al via ons intranet. Bij inschrijving krijgt de leidinggevende een signaal en gaat er een signaal naar

Alli-ander College om de inschrijving logistiek in orde te maken. Het aanbod is tot stand gekomen in samenwerking met een aantal *preferred suppliers*, die een gedeelde verantwoordelijkheid hebben om samen met ons de competentieontwikkeling te realiseren. Zij moeten weten waar wij het over hebben. Daarom hebben we regelmatig overleg met hen. Het zijn zowel grote als niche-opleiders, die bereid zijn met ons mee te denken. Als we iets gaan doen, maken we vaak zelf het ontwerp tot een bepaald punt en in samenwerking met een bureau maken we het af. Soms gaan we eerst met een paar bureaus praten om te kijken met welk bureau we het ontwerp willen uitbouwen.”

“De paternosterlift staat voor ons symbool voor in ontwikkeling blijven.”

“Ons basisprincipe is: ‘Leren is voor iedereen op elke leeftijd en op elk moment.’ We zorgen voor het aanbod, maar de timing van leren ligt in handen van de lerende. De medewerker kiest zijn momenten van leren en van rust, zolang hij maar in ontwikkeling blijft. Als symbool hiervoor gebruiken we de paternosterlift. Dat moeten we vaak uitleggen, want er zijn niet meer zo veel van deze liften in Nederland.”

“In de beoordeling is er nu waardering voor resultaat, gedrag en groei.”

“De nieuwe competenties en gedragsbeschrijvingen zijn verwerkt in

Een paternoster of paternosterlift is een liftsysteem van hokken zonder deuren, die zonder onderbreking langs een keten in twee liftschachten omhoog en omlaag worden gehesen. Men kan op elk gewenst moment in- of uitstappen, al vergt dit wel enige vaardigheid. In Nederland zijn op dit moment zes paternosterliften te vinden, waarvan er twee nog dagelijks in gebruik zijn (in het Ziggo-gebouw in Den Haag en bij Tata Steel Europe in IJmuiden).

(Bron: Wikipedia)



een nieuwe beoordelingssystematiek. Voorheen vertelde de leidinggevende aan iemand wat er van hem verwacht werd in het volgend jaar. Nu gaan medewerker en leidinggevende aan het begin van een periode in gesprek met elkaar en wordt er van de medewerker gevraagd om zelf aan te geven waaraan hij wil werken en hoe hij dat wil realiseren. Er is een nieuw beoordelingsformulier gemaakt, dat is aangepast aan deze nieuwe dialoogvorm. Ook de wijze van waardering is veranderd. Eerst telde het behalen van je resultaten dubbel mee in je beoordeling. Daarnaast werd houding en gedrag gemeten. Als je je resultaten haalde, was je al een heel eind. In de nieuwe beoordelingssystematiek hebben we houding, gedrag én ontwikkeling opgenomen, die alle drie even zwaar meetellen.”

De paternosterlift staat voor ons symbool voor in ontwikkeling blijven

“Breed leren betekent (deels) loslaten van de regie.”

“Ons iCollege vormt een apart onderdeel in de zoektocht naar de juiste elementen in de leergangen en generaties. In de digitale wereld is ontzettend veel materiaal te vinden. Als jij ‘ontdekken’ als grootste leervoorkeur hebt, dan vind je dat wel. Heb je andere leervoorkeuren, dan helpt het om een eerste handreiking te krijgen. We zijn dus op zoek gegaan naar aanbod op internet dat kan helpen om competenties te ontwikkelen. Dit hebben we ondergebracht in iCollege. Je vindt daar een verwijzing naar een Youtube-filmpje met een lezing

van bijvoorbeeld Henry Mintzberg of Jane Fonda. De nieuwe brede kijk op opleiden en ontwikkelen dwingt ons tot loslaten. We kunnen volgen wie zich waar inschrijft, maar we kunnen niet volgen of ze dat anders niet hadden gedaan en ook niet of ze naar zo'n lezing via iCollege gaan. We hebben het erover gehad of we dat moeten beheren en beheersen, maar we vinden dat de ontwikkeling van een medewerker centraal moet staan. De medewerker mag en kan zelf keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen voor leren en ontwikkelen, zolang het in dialoog gaat met de leidinggevende. Als je afspreekt dat je twee keer per week vrijwilligerswerk gaat doen, dan is dat het. Selfservice is niet het digitale aanbod op intranet, maar ook het gedrag dat erbij hoort. Je bent zelf verantwoordelijk. Dat geldt voor alle HR-instrumenten. Hoeveel uur iemand in een jaar geleerd heeft? Geen idee. Er zijn er die elk uur dat ze werken aan het leren zijn en er zijn er die maar weinig leren."

"Het unieke is dat we het met de organisatie en de mensen erin hebben gedaan en daarmee leren en werken één maken."

"Omdat we de kaders voor het aanbod gedefinieerd hebben, maar het aanbod zelf vrij hebben gelaten, groeit het vanzelf. Als alles een keer langs is gekomen, gaan mensen hopelijk op zoek naar een volgende stap en andere nieuwe methodes en middelen. Hierbij gaan de sociale media vast ook een rol krijgen. Het is de bedoeling dat het aanbod doorgroeit. Misschien kunnen we het ooit loslaten en zeggen: 'Vul zelf aan en bied zelf aan', 'Like it'. Op dit moment kunnen we vaststellen dat we een tweetal unieke leergangen hebben ontwikkeld, waarmee de medewerker en de organisatie stappen kunnen zetten in leren en ontwikkelen. Die goed ontwikkelde medewerkers zijn hard nodig als je kijkt naar de uitdagingen op de arbeidsmarkt zoals vergrijzing, ontgroening en de geringe belangstelling voor technisch onderwijs." ■



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**

■ Lidewey van der Sluis

Waarderen is snoeihard

Waardering gaat over het toekennen van een waarde aan iets of iemand. Een medewerker wordt gewaardeerd indien de bijdrage van die persoon aan de organisatie van betekenis is. Een leidinggevende krijgt waardering vanwege het belang van de rol die hij speelt. Waardering is subjectief en contextafhankelijk. De waarde van iets of iemand kan per situatie verschillen. Dat zien we elke dag opnieuw aan de schommelende waarderingen van huizen, politieke partijen, leiders, beroepen en aandelen. Door de toegenomen informatiestromen worden die schommelingen groter en extremer.

Many of the things you can count,
don't count. Many of the things you
can't count, really count.

Albert Einstein

Op de arbeidsmarkt zien we die schommelingen ook terug. De waarde van een medewerker kan verschillen per situatie. De ene keer is een medewerker goud waard en krijgt navenant betaald, de andere keer is hij overbodig en wordt met 'wat zakgeld voor onderweg' uitgezwaaid.

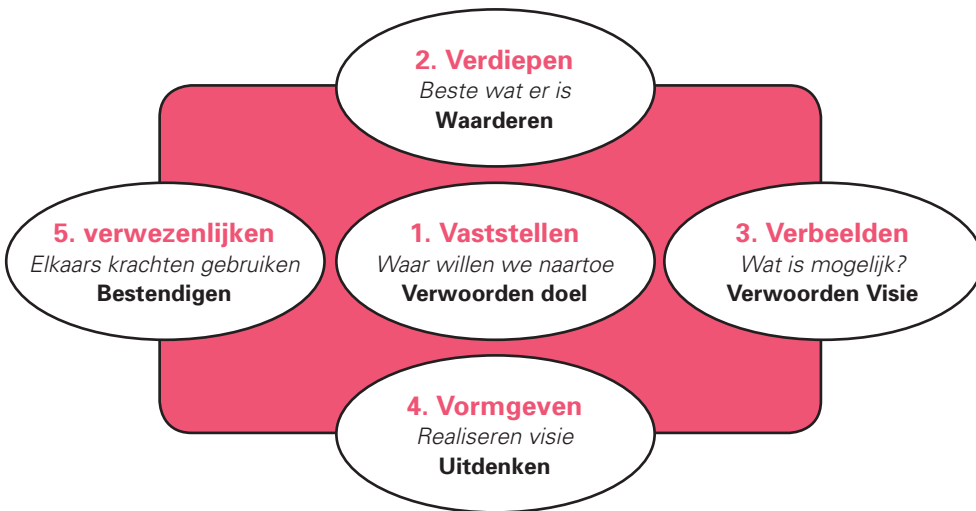
De consequenties van deze waardewisselingen over de tijd wordt flexibilisering genoemd. Deze snoeiharde kant van waardering, waarbij de werkgever het belang van een medewerker financieel tot

uiting brengt, wordt zelden in deze termen besproken. Dat is ook niet verwonderlijk, want hoe kun je uitleggen dat de ene persoon belangrijker is dan de ander in een land waar het gelijkheidsbeginsel in de genen van de cultuur zit? Toch werkt de arbeidseconomie zo en dat lijkt wel sterker te worden nu de onderlinge solidariteit aan het afbrokkelen is. De arbeidsmarkt wordt steeds harder in dit opzicht.

Voor mensen die als arbeidskracht minder waarde kunnen toevoegen dan anderen, maar ook voor stevige arbeidskrachten, betekent dit dat het ontwikkelen en onderhouden van de eigen arbeidskracht essentieel is. Mensen ontwikkelen zich door de interactie met elkaar en met hun omgeving. In die interactie speelt waardering een belangrijke rol. Gedrag en prestaties die door de omgeving gewaardeerd worden, worden versterkt en ontwikkeld. Kwaliteiten die geen aandacht krijgen, verdwijnen uit het gedragsrepertoire. Het natuurlijke proces 'use it or loose it' geldt voor talent, gedrag en competentieontwikkeling. Cognitieve neurowetenschappers noemen dat 'neuraal snoeien'. Dat komt neer op het wegnippen van neurale paden waarvan we op onbewust niveau aannemen dat ze op lange termijn weinig waarde voor ons hebben. Het heeft dezelfde functie als van het snoeien van een boom: onnodige takken worden verwijderd om groei van de rest mogelijk te maken en de algehele kracht te vergroten. Kwaliteiten die niet worden gewaardeerd, worden afgesloten om plaats te maken voor de expansie van capaciteiten die wel gewaardeerd worden.

Dit principe wordt toegepast in de waarderende benadering van mensen. Deze is de afgelopen jaren bestudeerd, ontwikkeld en toegepast op de werkvloer. In de wetenschappelijke literatuur is hierover gepubliceerd onder de noemer Appreciative Inquiry. In figuur 1 staat de veranderingscyclus die hoort bij deze waarderende benadering. Bij deze veranderkundige aanpak van

organisatieontwikkeling onderzoeken mensen samen wat er werkt in plaats van wat er verkeerd gaat. Wat goed gaat, wordt gewaardeerd. Het omgekeerde is niet het geval: wat slecht gaat, wordt niet bestraft. Zo wordt gekapitaliseerd op succesfactoren in de organisaties. Waardering als fundament van succes. ■



Figuur 1. De veranderingscyclus van Appreciative Inquiry



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.



Manon Ruijters

■ Carla Wijers & Jolanda Botke

In gesprek met Manon Ruijters (deel 3) over het rendement van leer- en ontwikkeltrajecten

Naar interventies tussen interventies

Onze dialoog met Manon Ruijters is inmiddels aangekomen bij deel 3. In deel 1 (TvOO 2011-2) verkenden we met Manon haar 'ecologie van het leren', met bespiegelingen op de *fixed* en de *growth mindset*, de verschillende vormen van leren en het ontbreken van rijkdom in de meeste visies op leren. Deel 2 (TvOO 2011-3) ging over het dichter bij elkaar brengen van theorie en praktijk en over de ontwikkeling van professionele identiteit. In dit derde deel spreken we met Manon over het rendement van leren en ontwikkelen. Wanneer is een gewenste ontwikkeling in een organisatie een passende ontwikkeling die de investering waard is? Hoe verhouden organisatieontwikkeling en leren en ontwikkelen zich tot elkaar? En zijn er grenzen aan de maakbaarheid en gedragsverandering?

We investeren nog steeds veel in leren en ontwikkelen, maar volgens Manon is de kernvraag: investeren we in dat wat nodig én mogelijk is in een organisatie? Het verlangen in organisaties naar het gras van de burens is vaak groot. De bibliotheek die ook innovatief wil/moet zijn, de gemeente die resultaatgerichter wil worden; belangrijk is dat we ons daarbij afvragen of zo'n gewenste ontwikkeling binnen de organisatie wel haalbaar is met de mensen die er werken, of je mensen altijd kunt ontwikkelen in de bepaalde richting. Wat zijn de grenzen van gedragsverandering en hoe sluit je aan bij de talenten die je in huis hebt? "Je ziet het bijvoorbeeld ook in cultuurprogramma's. Juist die waarden krijgen aandacht die niet van nature in de organisatie aanwezig zijn, maar waar we wel naar verlangen. Dat is op zichzelf niet zo raar, maar van daaruit schieten veel mensen in een kramp. Als je probeert mensen te ontwikkelen tot iets dat niet in hun kern aanwezig is, kunnen ze dat wellicht leren en zijn er mensen die het onder de knie krijgen, maar een groot deel zal onder spanning terugschieten in het oude gedrag. Als je het hebt over effectiviteit van de investering vind ik dat zonde van de investering. Je haalt met zo'n ontwikkeling de mensen juist uit hun kracht. Als je het hebt over waar het fout gaat in het rendement van investeringen, dan is dit er één."

Als je met een organisatie een bepaalde richting uit wilt gaan, kijk dan eerst of die richting past bij de mensen die er werken óf dat het een bijeffect is van datgene waar zij goed in zijn. Daar zou Manons eerste vraag over gaan. Als het laatste het geval is, dan raadt ze aan niet voor een plenaire aanliegroute te kiezen. "Ga dan niet hele groepen mensen in die verandering zetten, maar probeer te zoeken naar mensen die kiemen van dat nieuwe in zich hebben. De grenzen aan gedragsverandering zijn smaller dan we denken. Denkgewoontes zijn soms flexibel, maar heel vaak ingesleten en eigen aan wie je echt bent. En dat wil

niet zeggen dat je het nieuwe gedrag niet kunt ontwikkelen, maar de vraag is of je er gelukkig van wordt. Ik geloof niet dat bepaalde competenties makkelijk of moeilijk ontwikkelbaar zijn. Ik geloof dat bepaalde competenties voor iemand, voor een individu makkelijk of moeilijk te ontwikkelen zijn."

Voordat je gaat uitvoeren, maak je een rendementsatlas

Het met een organisatie meedenken over wat wél en wat niet haalbaar is, is eigen aan het adviseren over organisatieontwikkeling. Voor Manon hoort daar ook de rendementsatlas bij. Waar bij de meeste trajecten pas na afloop van een (set van) interventie(s) wordt nagedacht over rendement, pleit Manon voor het maken van een rendementsatlas na de ontwerpfasen en vóór de uitvoering. Je neemt het hele plan in gedachten door en beschrijft: "Als ik dit nu ga doen, wat mag ik dan verwachten aan veranderingen? Welke producten zie ik dan tot stand komen? Welke ontwikkelingen ga ik zien en waaraan zie ik die?" Het afronden van een ontwerp met een rendementsatlas is een van de belangrijkste stappen die je kunt nemen om een beter gesprek te krijgen over dat rendement. Manon combineert hier prachtig het harde afrekenen achteraf met het managen van verwachtingen. "Soms is dat mega-confronterend," aldus Manon, "want dan heb je heel goed beredeneerd dat je een aantal dagen aan de slag gaat met leidinggevend over de 'brillen waarmee ze hun wereld bezien', en als je dan teruggaat naar je rendementsatlas dan moet je bedenken wat dat oplevert, bijvoorbeeld in gedragsverandering. En dan denk je, ik heb daar dan vier dagen aan besteed, maar wat zie ik dan als effect?" De rendementsatlas dwingt je om terug te gaan naar wat je wilt dat het oplevert en wat je eventueel nog kunt doen om dit aan te scherpen.

De rendementsatlas zit op het einde van het ontwerp, vóór de uitvoering. Maar diezelfde rendementsatlas groeit ook mee met het ontwerp, want als de organisatie in ontwikkeling is, is het ontwerp al achterhaald op het moment dat je start met uitvoeren. Het is lastig om terug te gaan naar waar je was. Het maken van een leergeschiedenis helpt daarbij, omdat je dan later kunt uitleggen waarom er gebeurd is wat er gebeurd is. "Mensen vergeten wat er was, dat ze daarin zelf keuzes hebben gemaakt en welke keuzes ze hebben gemaakt. Ik moet er verschrikkelijk aan trekken dat mensen blijven expliciteren en vastleggen (het ouderwetse vakmanschap). Een rendementsatlas helpt hierbij."

We hebben grote stappen gemaakt in ons vakgebied, maar een goed ontwikkelhandvat ontbrak nog

Manon constateert dat we grote stappen gemaakt hebben in ons vakgebied en veel meer nuances zien in interventies en vraagstukken, maar ook dat we geconfronteerd worden met een toenemende complexiteit, hectiek, diepgang (meer transformaties dan kennisgaps), we zitten dicht op het werk, enzovoort. We hebben inmiddels een enorme kennisbasis opgebouwd rondom leren en losse interventies, maar nergens vond ze serieuze handvatten voor het ontwerpen van organisatieontwikkelingstrajecten. Want hoe weet je dan dat je de goede interventies combineert? Hoe laat je ze elkaar versterken? Hoe weeg je af? Hoe kijk je terug? Om deze lacune op te vullen schreef ze samen met Ingelien Veldkamp het boek 'DRIE', waar ook de rendementsatlas een plaats in kreeg. DRIE staat voor Destinatie, Ruimte, Interventie en Eigenaren en is een boek dat gaat over de balans zoeken tussen

organisatie en individu, de wereld van het leren en de werkwereld, taal en vorm, kleine interventies en uitgebreide trajecten, schaarste en overvloed, flexibiliteit en duurzaamheid, en bij dit alles gebruik maken van zowel je intuïtie als het rationele denken. Op de vraag of er iets nieuws, vernieuwends is aan deze aanpak voor het vormgeven van organisatieontwikkeling, antwoordt Manon: "Ja en nee. Veel aspecten uit ons vak kun je blijven gebruiken, maar ga je anders inzetten, in een andere context. Ontwerpen van leertrajecten is toch iets anders dan het ontwerpen van organisatieontwikkeling. En elk heeft zijn eigen basis nodig. En die hebben we in 'DRIE' proberen te schetsen."

Manon ziet het als een van de grote uitdagingen in ons vak om klanten van leren en ontwikkelen naar organisatieontwikkeling te krijgen. HRD'ers blijven te vaak binnen het overwegend individuele leren en ontwikkelen, waardoor we minder snel gesprekspartner in de *boardroom* zijn en ontwikkelingen, waar we juist veel kunnen betekenen, langs ons heen gaan. Veel *management development*-trajecten bijvoorbeeld zijn gericht op het individuele leren, terwijl de organisatie behoefte heeft aan organisatieontwikkeling. Een module besluitvorming of samenwerken is leren óver, en dat is écht iets anders dan leren besluitvormen of leren samenwerken in een organisatie. Bij organisatieontwikkeling is het ontwerpen van een programma complexer, omdat de hele organisatie meedoet. En dat is iets anders dan de raad van bestuur uitnodigen om langs te komen bij de aftrap van het programma. Uitgaan van organisatieontwikkeling in een ontwerp betekent dat de opdrachtgever onderdeel wordt van die ontwikkeling, een actieve rol speelt: "lijnen uitzet en geen lintjes doorknipt." Organiseatieontwikkeling is co-creatie, samen met de *key-players* in de organisatie.

Wat Manon ziet in veel organisaties is dat

diegenen die zich bezig houden met leren en ontwikkelen zowel een hele kwetsbare als belangrijke taak hebben. Eigen opvattingen en eigen manieren van leren spelen hierbij een grote rol, maar worden vaak onvoldoende onder de loep genomen. Vervolgens worden dingen voor anderen georganiseerd die *an sich* niet slecht zijn, maar die vaak meer zeggen over eigen voorkeuren dan over de fit met deze organisatie of met de mensen die betrokken zijn. In dat alles is de rendementsatlas de check op de vraag of we deze gedachten hebben doorlopen. “We blijven te veel van hetzelfde doen. We hebben met elkaar een wereld van leren en ontwikkelen gemaakt waarin we ons eigen rendement in de weg staan.” Als voorbeeld van deze uitspraak noemt Manon een manager die erover klaagt dat medewerkers wel naar opleidingen gaan, maar zo weinig daarover onderling delen en uitwisselen. “Maar,” zo constateert ze, “dat lijkt me niet raar, gezien het feit dat elke medewerker een ‘eigen’ contract heeft met zijn of haar manager over het volgen van een opleiding, in plaats van een ‘teamafpraak’ over hoe je samen beter wordt inclusief het gesprek over optimaal benutten van budget om aan ieders ontwikkelwensen te voldoen. Deze vanzelfsprekendheden doorbreken, kan een wereld van verschil maken.”

“Ontwerpen lukt nu. Ook van complexe ontwikkelingen. De volgende uitdaging is om meer inzicht te krijgen in de interventies tussen de interventies.” De film ‘Ecology of Mind,’ die Nora Bateson maakte over haar vader, bioloog, antropoloog en filosoof Gregory Bateson, raakt wat Manon betreft de kern. “In de film maakt Bateson op een gegeven moment het volgende gebaar: hij steekt zijn hand op en zegt: ‘Wat zie je? Vijf vingers? Nee, vier verbindingen, vier relaties.’ Daar gaat het om. Dat stukje raakt me en blijft me puzzelen: waar zit het nu écht in, die ontwikkeling, dat leren?” ■

Dr. Carla Wijers is Associate Dean Personal Development & Research TSM Business School (www.tsm.nl).

Drs. Jolanda Botke is bestuursondersteuner bij VETRON (www.vetron.nl) en zelfstandig adviseur (www.pelikaanadvies.nl).

DRIE is een model, een aanpak voor het vormgeven van organisatieontwikkeling. DRIE staat voor Destinatie, Ruimte, Interventie en Eigenaren; de vier factoren die hierin een rol spelen.

‘Destinatie’ focust op de gewenste ontwikkeling in de organisatie in plaats van op het doel van de interventie.

Welke ambitie hebben we? Wat willen we bereiken?

‘Ruimte’ gaat over de keuze voor een fysieke ruimte die past bij het proces dat we willen inrichten. De impact van de ruimte wordt benut in plaats van de ruimte als een gegeven te beschouwen.

‘Interventie’ richt zich op het type proces dat de kern vormt en de interventies die daarbij gekozen worden. En welke taal hoort hierbij?

‘Eigenaren’ brengt in kaart wie er meedoen, in welke rol en hoe de verhoudingen en belangen zijn. Het streven is om de deelnemer weer eigenaar te laten zijn en het systemisch karakter van de organisatieontwikkeling recht te doen.

Het samenspel van deze DRIE vormt de basis voor elke interventie binnen organisatieontwikkeling.

Ruijters, M., & Veldkamp, 1. (2012). DRIE: Vormgeven aan organisatieontwikkeling. Alphen aan den Rijn/Deventer: Kluwer.

■ Frank Hulsbos & Stefan van Langevelde

Oratie Joseph Kessels

Leiderschaps- praktijken in een professionele ruimte



Op 30 maart 2012 sprak Joseph Kessels zijn oratie uit aan de Open Universiteit in Heerlen. Zijn leerstoel Opleidingskundig Leiderschap – gevestigd aan het Ruud de Moor Centrum – zal zich bezighouden met de vragen hoe leraren hun vakbekwaamheid ontwikkelen, welke rol professionele ruimte daarbij speelt en hoe je die kunt vergroten vanuit het perspectief van gespreid leiderschap. Zijn oratie, met de titel ‘Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte’, voert ons van het leiderschap van leeuwen en mierenkolonies naar de huidige situatie in scholen, waar prestatieafspraken het plezier en de professionele ontwikkeling van leraren frustreren. Kessels’ alternatief is het vormgeven van een proces van invloed verwerven en toekennen, afhankelijk van een situatie en de expertise die daarin wordt gevraagd.

Leiderschap – de man aan de top of vanuit expertise?

Ondersteund door een prachtige presentatie beschrijft Kessels hoe onze opvattingen van leiderschap in de loop der jaren zijn gedomineerd door een heldenparadigma. In dit paradigma

vertegenwoordigt één persoon, meestal een man, het leiderschap en stuurt hij zijn volgelingen in de juiste richting. In de natuur zijn er vele voorbeelden van dit heldenparadigma te vinden, zoals de haan en de olifant. De leeuw heeft het met zijn magnifieke uiterlijk zelfs tot koning van het dierenrijk geschopt, aldus Kessels. Ook in de filmindustrie komen we dit paradigma veelvuldig tegen, bijvoorbeeld in de film 'The ten commandments', waarin Charlton Heston in de rol van Mozes transformeert van een simpele herder naar een imposante leider.

Er zijn in de natuur echter ook voorbeelden te vinden van dieren die het leiderschap op een andere manier organiseren dan de leeuw en de olifant. Kessels legt ons een vraagstuk voor over een mierenkolonie waarvan het nest wordt bedreigd door een overstroming. Wat doen de mieren? Verzamelt de koningin de sterkste, vliegende mannetjes en vliegen ze samen naar droog land? Of is de kolonie zo ingenieus gebouwd dat de eitjes op een veilige droge plek kunnen liggen? Het blijkt dat de mieren op vernuftige wijze hun krachten bundelen en gezamenlijk een vlot bouwen. Hierdoor kunnen ze naar een veilige haven drijven. In deze samenwerking is geen sprake van één enkele leider. Ook postduiven vliegen prima samen zonder dat er één exclusief de touwtjes in handen heeft. Sommige duiven vliegen vaker vooraan en oefenen dus meer invloed uit, waarschijnlijk omdat ze meer vliegervaring hebben en beter kunnen navigeren. Het leiderschap bij deze dieren lijkt gespreid over betrokkenen afhankelijk van welke bekwaamheid en ervaring er nodig is in een bepaalde situatie (Kouwen, 2010).

Professionele ruimte en leiderschap

Kessels gaat verder en beschrijft hoe in het primair en voortgezet onderwijs de professionele ruimte van leraren op dit moment sterk wordt beïnvloed door prestatieafspraken, verantwoordingsplicht en opbrengstgericht werken. Leraren spelen een belangrijke rol in de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en

zij worden hierop gestuurd en gecontroleerd met behulp van CITO- en PISA-scores, en erop afgerekend wanneer die niet toereikend zijn. Een eenzijdige kijk op kwaliteit vanuit verantwoordingsplicht levert huiveringwekkende situaties op van leerlingen die hun CITO-score zien als onderdeel van hun identiteit en moeiteloos de scores van al hun klasgenoten kunnen opnoemen. Bovendien, zo stelt Kessels, is het veel lastiger om kwaliteitsverbetering te sturen op gebieden als het ontwikkelen van sociale bekwaamheden, zelfrespect, sociale cohesie en omgaan met culturele diversiteit. Dit soort vraagstukken is wel een belangrijke reden om voor het leraarsberoep te kiezen en een belangrijke functie die de school kan vervullen. Deze doelen vragen om een ander soort leiderschap, één waarbinnen leraren zelf invloed kunnen uitoefenen in het oplossen van problemen. Kessels stelt gespreid leiderschap voor als model dat hierbij behulpzaam kan zijn.

Gespreid leiderschap

Kessels conceptualiseert gespreid leiderschap als een proces van invloed verwerven en invloed toekennen (Andersen & Hulsbos, 2012; DeRue & Ashford, 2010). Afhankelijk van de situatie en de expertise die daarin wordt gevraagd, kunnen leraren invloed verwerven of toegekend krijgen. Hierdoor is leiderschap niet statisch gekoppeld aan één persoon, maar wordt het een dynamisch proces dat meerdere mensen de gelegenheid geeft om leiderschapsactiviteiten te vervullen. Op basis van onder andere onderzoek van Van Veen, Zwart, Meirink en Verloop (2010) concludeert Kessels dat het noodzakelijk is om inzichten uit het veld van *Human Resource Development* te introduceren in het onderwijs, zoals medewerkers die zelf het voortouw kunnen nemen in verbeteringen en vernieuwingen, het belang van persoonlijke betekenisgeving aan professionaliseringsactiviteiten en het versterken van betrokkenheid van medewerkers op verbetervraagstukken. Deze opvattingen staan haaks op de

prestatieafspraken die nu dominant zijn in het onderwijs. Toch werpt deze ontwikkelgerichte benadering zijn vruchten af, aldus Kessels, bijvoorbeeld in het Finse onderwijssysteem. Wanneer we op zoek zijn naar een professionele ruimte waarin leraren en leerlingen al het aanwezige talent tot ontwikkeling kunnen brengen, past het veel beter om een omgeving te creëren waarbinnen iedereen vanuit zijn expertise een bijdrage kan leveren aan lastige vraagstukken over schoolverbetering.

Kessels' pleidooi voor meer professionele ruimte voor leraren vanuit het perspectief van gespreid leiderschap en een ontwikkelgerichte benadering, inspireert en zet aan tot denken over hoe binnen de huidige werkomgeving van scholen een dergelijke leiderschapspraktijk tot stand gebracht kan worden. Het is de uitdaging om met behulp van praktijknabije en ontwikkelgerichte onderzoeksactiviteiten te verkennen welke leiderschapspraktijken bijdragen aan het vergroten van professionele ruimte.

Daarbij kiest Kessels voor een onconventionele, ontwerpgerichte onderzoeksaanpak, waarin leraren participeren als medeonderzoeker. Op deze manier leidt onderzoek niet alleen tot generieke wetenschappelijke kennis, maar ook tot professionalisering van de betrokken leraren. Dit is een spannende exercitie, waarin de onderzoekers zowel zorg moeten dragen voor

wetenschappelijke zorgvuldigheid als praktische relevantie. Als dat echter lukt, kan zo'n aanpak de verbinding tussen wetenschap en praktijk versterken. ■

Het boek dat uitgebracht is naar aanleiding van de oratie is hier te downloaden: <http://josephkessels.com/bibliotheek/2012/kessels-jwm-2012-leiderschapspraktijken-een-professionele-ruimte-oratie-30-maart>

Referenties

- Andersen, I., & Hulsbos, F. A. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Kouwen, M. (2010). *Vogels vliegen in hiërarchisch patroon*, van <http://www.kennislink.nl/publicaties/vogels-vliegen-in-hierarchisch-patroon>
- Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden: INCLON.



Frank Hulsbos is zelfstandig HRD onderzoeker en adviseur (www.frankhulsbos.nl) en medeoprichter van Stichting Take a Step (www.takeastep.nl) Hij is geïnteresseerd in distributed leadership, professionele ruimte en zelforganisatie.

Stefan van Langevelde doet zijn HRD-afstudeeronderzoek als adviseur bij verschillende organisaties, waarbij hij steeds zoekt naar de koppeling tussen praktijk en theorie (www.ontwikkelendooronderzoek.nl) Hij is geïnteresseerd in professionele ruimte, motivatie en het vergroten van zelforganisatie.

Meesterschap in Coaching



Alba-academie, een 10 voor kwaliteit

Wil jij jouw vakmanschap in coaching verder ontwikkelen tot meesterschap?
Dan zoek je een vervolgopleiding met persoonlijke aandacht en training van de beste docenten.
De Alba-academie biedt je hierin de hoogst mogelijke kwaliteit: 100% (Cedeo dec. 2011).

Post-HBO vervolgopleidingen voor coaches

Verdiepingsopleiding (Senior Practitioner) – Dieper Coachen
Specialisatieopleiding (Senior Practitioner) – Systemisch Coachen
Topopleiding (Master) – Master of Coaching

Onze leermethode is uniek en maakt van jou de beste coach die je ooit kunt worden.

Kijk op www.alba-academie.nl voor meer informatie.



Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING



EMCC European
Quality Award



Stichting
Post Hoger Beroeps Onderwijs
Nederland



Medewerkers bepalen verbetering ziekenhuisprestaties

HRM, strategic climate and employee outcomes in hospitals: HRM care for cure?
 Promotie mevrouw M.F.A. Veld. 3 februari 2012. Erasmus Universiteit Rotterdam.



Ziekenhuizen staan, net als andere zorginstellingen, enorm onder druk. Uiteenlopende eisen, zoals het leveren van kwalitatief goede en veilige zorg tegen zo laag mogelijke kosten, veranderende wet- en regelgeving, de steeds verder toenemende vraag naar zorg, en de krimpende arbeidsmarkt dwingen

zorgorganisaties tot innovatie en verandering. Het voldoen aan deze eisen is niet alleen voor beleidsmedewerkers en bestuurders in de ziekenhuizen een grote uitdaging, maar ook voor de medewerkers op de werkvloer. Om de organisatiedoelen te bereiken, is het essentieel dat medewerkers weten welke doelen van belang zijn en wat er van hen verwacht wordt in termen van houding en gedrag. Er is dan ook een belangrijke rol weggelegd voor Human Resource Management (HRM) om medewerkers meer bewust te maken van het belang van de organisatiedoelstellingen in hun dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast kan HRM ertoe bijdragen dat medewerkers over de juiste capaciteiten, motivatie en mogelijkheden beschikken om de beoogde veranderingen

en daarmee ook prestatieverbeteringen te realiseren.

Ondanks het toenemende besef bij beleidsmakers en managers in de gezondheidszorg dat het managen van medewerkers een belangrijke sleutel tot succes is, wordt er nog maar weinig onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van HRM in de zorg. Tijdens mijn promotietraject had ik de unieke kans om bij vier Nederlandse ziekenhuizen onderzoek te doen naar het belang van HRM voor het verbeteren van belangrijke uitkomsten zoals betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers.

In mijn onderzoek staat het belang van 'strategisch klimaat' in de relatie tussen HRM en uitkomsten centraal. Klimaat kan hierbij worden omschreven als de gedeelde beelden die medewerkers hebben over wat belangrijk is binnen de organisatie in termen van activiteiten, beleid, procedures, routines en beloningen. Bij een strategisch klimaat kunnen deze beelden direct worden gekoppeld aan de strategische doelen van een

organisatie, zoals een klimaat voor veiligheid. Uit eerder onderzoek is gebleken dat het sturen op strategisch klimaat, door middel van HRM, bijdraagt aan het bereiken van (strategische) organisatiedoelen. Bovendien is de verwachting dat strategisch klimaat ook een belangrijke bijdrage levert aan HRM-uitkomsten, zoals tevredenheid en betrokkenheid.

Mijn onderzoek, onder ruim 4500 medewerkers van vier ziekenhuizen, laat zien dat door een gebalanceerd HR-beleid een strategisch klimaat ontstaat waarin medewerkers weten wat belangrijk is binnen de organisatie. Zo blijkt dat met jaargesprekken en het volgen van training en ontwikkeling belangrijke signalen naar medewerkers worden uitgezonden over wat er van hen verwacht wordt in termen van houding en gedrag. Het overbrengen van

deze signalen ligt overigens voor een groot deel in handen van directe leidinggevenden. Zij bepalen of en hoe het HRM-beleid wordt uitgevoerd. Ook de manier van communiceren met medewerkers is bepalend voor het klimaat dat ontstaat.

Verder tonen de resultaten van mijn onderzoek aan dat een positief klimaat ervoor zorgt dat medewerkers zich meer betrokken voelen, meer tevreden zijn over hun werk en minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Allemaal belangrijke randvoorwaarden om tot betere organisatieprestaties te komen. Op basis van de resultaten van mijn onderzoek adviseer ik dan ook om regelmatig het klimaat binnen de organisatie in kaart te brengen en zo inzicht te verkrijgen in of de neuzen binnen de organisatie dezelfde kant op staan of dat bijsturing nodig is. ■



De roep om de menselijke maat

De roep om de menselijke maat. Promotie de heer D.J. Verheijen. 24 februari 2012. Universiteit van Tilburg.



HRM heeft altijd de belofte uitgesproken om de menselijke maat toe te passen in zijn werkwijze. In zijn promotieonderzoek houdt Dirk Jan Verheijen de werking van HRM kritisch tegen het licht. Hij constateert dat HRM

de belofte echter niet omzet in daden, en niet verder komt dan retoriek. HRM vindt geen aansluiting bij de moderne tijd. In een tijd waarin alles snel verandert, denkt men in de eerste plaats vaak aan globalisering en communicatie- en technologische ontwikkelingen. Daarentegen krijgen de fundamentele wijzigingen, die zijn opgetreden in het 'zelf' van de mens, minder aandacht. De



modernisering brengt echter een toenemende individuele vrijheid en zelfbeschikking met zich mee. Juist nu zou HRM daarop moeten inspelen. Maar ook al is het ontwikkelen van mensen een kernpunt binnen HRM, in de praktijk richt het vakgebied zich nog altijd vooral op sociale beheersing en aanpassing aan de bedrijfseconomische omstandigheden.

Verheijen pleit voor een aanpak die aansluit bij de vraag wat de mens nu precies tot mens maakt. In de ogen van Adam Smith is de mens een *homo economicus*, in de visie van Victor Frankl een *homo significans*. Hannah Arendt ziet de mens als *homo faber*, Johan Huizinga schreef zo'n driekwart eeuw geleden over de *homo ludens*. Friedrich Nietzsche en Martin Heidegger filosofeerden over de *homo volens*. Volgens het concept van Verheijen is de mens meerstemmig en bestaat hij niet uit één ik, maar uit vijf verschillende 'ikken', die allen met elkaar in relatie staan: de ik-als-rationele-mens, de ik-als-zinzoekende-mens, de ik-als-ambachtelijke-mens, de ik-als-spelende-mens en de ik-als-willende-mens. In de samenleving komt de bekwaamheid van de mens om te schakelen tussen de verschillende ik-posities aan de oppervlakte. Deze ikken hebben allen een eigen karakter, met een eigen stem. In de huidige netwerksamenleving is de mens te vergelijken met een acteur die verschillende rollen speelt en van het ene podium naar het andere holt. Op het podium van de organisatie is het rationaliseringsproces zover doorgevoerd, dat er een disconnectie is ontstaan met deze meerstemmige identiteit. Nu er als gevolg van de modernisering een vervlechting optreedt tussen de persoonlijke leef- en werkwereeld van de organisatie en

daarmee de grenzen tussen deze werelden steeds vager worden, zoekt de mens ook in zijn werk een verankeringspunt met zijn meerstemmige zelf. In lijn met de opvattingen van de sociologen Beck en Giddens beschouwen mensen daarbij hun eigen sociale context niet meer als een standaard gegeven, maar als één van vele mogelijke sociale contexten. Dit houdt in dat veel mensen meer vanuit een diepe persoonlijke betekenis vorm willen geven aan hun werk.

Op het moment dat HRM in staat is om de werknemer te zien als een meerstemmig mens, die met plezier naar zijn werk gaat en zich daarin volledig wil ontplooien, is een perspectief geschapen waarin de organisatiedoelen en de persoonlijke belangen van de mens op lange termijn worden geharmoniseerd. Niet alleen in de ideologie, maar ook in de praktijk. Natuurlijk blijven er altijd spanningen, maar die horen er gewoon bij en kunnen in dialoog worden opgelost. ■
(Bron: Universiteit van Tilburg).

Op zoek naar gerichte cultuurverandering

Op zoek naar gerichte cultuurverandering. Proefschrift de heer R. Offerhaus. 10 februari 2012. Universiteit van Tilburg



Dit proefschrift gaat over mijn fascinatie voor mensen en organisaties. Organisaties zijn in deze tijd zeer belangrijk voor ons, omdat wij elke dag gebruik maken van hun diensten en producten en niet meer zonder kunnen.

Naar mijn overtuiging zijn in de huidige kenniseconomie de kenniswerkers bepalend voor het succes van de organisatie. Ze werken elke dag met elkaar in hun organisaties en bepalen hun organisatiecultuur. In 2011 wordt door leidinggevend en managers steeds meer gesproken over de organisatiecultuur en het veranderen of ontwikkelen daarvan. Zij hebben een steeds grotere behoefte om hun organisatiecultuur te kunnen analyseren en veranderen, net zoals zij dit bij hun organisatie*strategie* en *-structuur* doen. Dit onderzoek ben ik gestart om beter te begrijpen welke factoren een belangrijke rol spelen bij het veranderen of ontwikkelen van een organisatiecultuur. Over de succes- en faalfactoren is minder kennis beschikbaar dan met betrekking tot organisatiestructuur. Ik heb mijzelf de volgende vragen gesteld: Wat is nu precies een organisatiecultuur? Kan

men een organisatiecultuur veranderen? Als dit zo is, hoe kan men een organisatiecultuur het beste succesvol veranderen? Deze vragen vind ik interessant, omdat op het gebied van organisatiecultuur en het succesvol veranderen hierover nog veel onduidelijk is.

Uit het literatuuronderzoek kwamen de volgende punten naar voren:

- Organisatiecultuur is complex. Er zijn veel verschillende definities, verklaringen en modellen.
- Voor organisatiecultuurverandering is geen duidelijke aanpak of methodiek bekend. Gericht cultuur veranderen is moeilijk.
- Er worden vaak twee scholen genoemd: de antropologische en de bedrijfskundige school.
- Een aantal cultuurmodellen is getoetst door de wetenschappers zelf, zoals concurrerende waarden van Cameron en Quinn (1999) en het cultuurmodel van Schein (1992).
- Er zijn ook cultuurmodellen, waaronder Spiral Dynamics (Graves), die wel genoemd worden door Boonstra en Caluwé (2006), maar nog niet door de wetenschap bij cultuur- en veranderingsprocessen getoetst zijn.



De onderzoeksvraag voor dit proefschrift is: welke succes- en faalfactoren hebben een rol gespeeld bij een organisatiecultuurverandering? Op basis van een uitgebreide case-analyse zijn er nieuwe inzichten ontwikkeld op het gebied van succes- en faalfactoren, die ervoor kunnen zorgen dat gerichte organisatiecultuurveranderingen sneller en succesvoller kunnen plaatsvinden. Deze zijn:

Succesfactoren bij gerichte organisatiecultuurverandering.

- Nieuwe organisatiecultuur afspreken.
- Duidelijke doelen en verantwoordelijkheden afspreken.
- Medewerkers positieve aandacht en *feedback* geven.
- Tijd nemen en doorzetten.
- Managen van de omgeving.
- Heldere afspraken over houding en gedrag maken.
- Een heldere communicatiestrategie ontwikkelen.
- Op tijd de *agents* betrekken.
- Intensieve samenwerking en betrokkenheid van HRM en Financiën realiseren.

Vergelijking van mijn conclusies inzake succesfactoren met die van verscheidene onderzoekers laat zien dat er een grote overeenkomsten zijn. Ik noem samenvattend onder andere: het afspreken van duidelijke doelen en verantwoordelijkheden (Barret, 2006), het geven van positieve aandacht en feedback aan medewerkers (Schein, 1992), tijd nemen en doorzettingsvermogen etaleren (Argyris, 2010), het managen van de omgeving (Boonstra, 2010) en het wijzen op de rol van de leider (Barret, 2006; Argyris, 2010; Schein, 1992).

Faalfactoren bij gerichte organisatiecultuurverandering

- Het bestaan van kritiek en argwaan bij de rest van het callcenterbedrijf.
- Het ontbreken van ondersteuning van de rest van de organisatie.
- Bedreigend worden gevonden in de organisatie in verband met het zelfsturend zijn.
- Succes kan lui maken.
- Collega's aanspreken op gedrag/inzet blijft moeilijk.
- Gevaar van het ontstaan van een nieuwe hiërarchie.
- Sommige doelenspecialisten hebben (nemen) te veel taken.
- Vasthouden aan bestaande 'oude' organisatiecontrolesystemen.

In andere bewoordingen: met andere accenten komt Argyris (2010) met ten dele soortgelijke en ten dele aanvullende faalfactoren. ■
(Bron: Universiteit van Tilburg).

Referenties

- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps, leadership, culture, organizational design*. Oxford University Press.
- Barret, R. (2006). *Building a values driven organization*. Amsterdam: Elsevier.
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.

■ Carola Beers & Michiel Boswinkel

Grote groepen resultaatgericht opleiden

Training zonder training

Hoe zorg je dat driehonderd man op de één of andere manier gaan nadenken over brieven, opdat ze allen 'Betere Brieven' gaan schrijven? Hoe kun je dat doen zonder ze allemaal – individueel of in groepen van twaalf – in een zaaltje te trainen? In dit artikel schetsen we hoe wij deze twee vragen hebben beantwoord en wat onze aanpak van een 'training zonder training' heeft opgeleverd voor de Nederlandsche Bank (DNB).

Aanleiding en lopende trajecten

De Nederlandsche Bank heeft vijf divisies Toezicht, die alle op dit moment in beweging zijn. De organisatiecultuur verandert¹, de organisatiestructuur is nog relatief nieuw en er is net een nieuwe toezichtaanpak geïmplementeerd².

De vraag betref kwaliteitsverbetering van de brieven vanuit de toezichtdivisies. Niet dat er over de brieven klachten kwamen, maar DNB wilde – conform de trend in bijna alle grote organisaties – effectiever en lezersvriendelijker communiceren. Dat was niet nieuw. Al vanaf 2005 verzorgde Vergouwen Overduin voor DNB een goed lopende schrijftraining. Ondanks de successen van die training merkte DNB dat er meer nodig was voor een meetbaar resultaat.

Wij ontwikkelden een opzet voor deze



verandering, die heeft geleid tot meetbare verbetering bij drie van de vijf toezichtdivisies. In dit artikel leest u de inhoud en opzet van die aanpak en de uiteindelijke resultaten. We sluiten af met vijf concrete tips en onze *lessons learned*.

Randvoorwaarden voor een succesvolle ingreep

Vooraf stond al vast wat opgeleverd moest worden: Een aantoonbare verbetering in de brieven aan onder toezicht staande instellingen. Bovendien moest het plan aansluiten bij de lopende initiatieven en bij de al lopende schrijfttraining 'Schrijven met Impact'.

Schrijven met impact

In die training leren DNB'ers uit alle geledingen hun teksten verbeteren. Expliciet doel in die training is dat deelnemers in staat zijn op hun werkplek betere teksten te schrijven. Ze oefenen vaardigheden, bieden inzichten aan én betrekken vooraf, tussendoor en achteraf de eigen praktijk. In 2011 hebben we de training omgebouwd voor de doelgroep van toezichthouders, met behoud van de succesvolle opzet en inhoud van die training.

We beginnen de training altijd met de vraag: "Wat maakt dat je eigen teksten soms niet voldoen aan de eisen die jij als lezer stelt?"

De antwoorden die dat oplevert, vertalen we in een trainingsdoelstelling op maat: deze belemmeringen moeten we blijkbaar wegnemen. Aan het einde van de twee dagen staat zodoende de deelnemers niets meer in de weg om 'Goede Brieven' te schrijven.

Dag 1 staat in het teken van het schrijfproces: vanaf de (soms vage) opdracht, via een efficiënt schrijfproces tot zinvolle feedback – steeds met eigen casussen als voorbeeld. Dan volgen vier tot zes praktijkweken.

Dag 2 besteden we enerzijds aan de vragen: "Wat ging beter de afgelopen dagen?" en

"Wat lukte (nog) niet?" En anderzijds aan alle ingestuurde praktijkteksten.

HPI – Human Performance Improvement

Een nieuwe training werd nu niet gevraagd – de bestaande training loopt door, open voor iedereen die zich wil inschrijven. Wel bespraken we, mede vanuit het gedachtegoed van de HPI, de mogelijkheden voor verbetering van de teksten in de toezichtpraktijk. In het kort komt die HPI-benadering erop neer dat je, om duurzame gedragsverandering te bewerkstelligen, serieus analyseert hoever je staat van het gewenste resultaat, welke oorzaken maken dat dat gewenste resultaat nog niet behaald wordt en dat je de gevonden belemmeringen wegneemt met gerichte interventies. Ten slotte is een vast onderdeel van alle HPI-ingrepen dat vooraf en achteraf gemeten wordt, liefst op een zo hoog mogelijk Kirkpatrick-evaluatieniveau (Kirkpatrick, 2006)³. In dit geval hebben we besloten te meten op niveau 3: in hoeverre voldoen brieven uit de toezichtpraktijk aan de eisen aan Goede Brieven?

We begonnen met één divisie, Toezicht Pensioenfondsen en Beleggingsinstellingen. Nadat hier positieve resultaten waren behaald, besloten we om in twee andere divisies dezelfde aanpak in te zetten: Toezicht Verzekeraars en Toezicht Expertisecentra.

Opzet & inhoud van de 'training zonder training'

Conform het HPI-gedachtegoed benoemden we eerst – zie stap 1 – het gewenste resultaat, waarna we in kaart brachten wat de mogelijke praktijkbelemmeringen zijn en hoe bijvoorbeeld *best performers* er vooraf al in slaagden Goede Brieven te schrijven. Daarna zetten we stap 2: de praktijktijd met interventies op maat, totdat we toe waren aan stap 3: resultaatmeting.

Stap 1: de voorbereiding

Met een kleine groep van één leidinggevende en drie professionals uit verschillende delen van de divisie hadden we vier voorbereidende sessies. Michiel Boswinkel speelde daarin een coachende rol. Eerst stelden we vast aan welke eisen goede toezichtbrieven van de divisie moeten voldoen. Nadat de voorbereidende groep een checklist had opgesteld, de 'Gouden Regels voor Toezichtbrieven', herschreven dezelfde mensen tien standaardbrieven uit de divisie, uiteraard conform de opgestelde Gouden Regels.

Gewapend met het gewenste resultaat, de regels en de voorbeeldbrieven konden we een aanpak op maat inrichten. Nadat we ook met de divisiedirecteur hadden gesproken, kwamen we uit op de 'training-zonder-training'. We wilden dat de brieven in de praktijk zouden verbeteren. Dus moest er ook in de praktijk geleerd, geëxperimenteerd en tussentijds getoetst worden. Bovendien wisten we dat een performanceverbetering alleen kon slagen als vanuit vier kwadranten mogelijke belemmeringen zijn weggenomen (Overduin & Arets, 2009)⁴:

1. *visie & doelen*

Is voor de brieven schrijver duidelijk waarom de brieven eigenlijk beter/anders moeten?

2. *werkomgeving*

Is de brieven schrijvende toezichthouder voldoende gefaciliteerd, met onder meer goede voorbeelden, heldere eisen, efficiënte procedures?

3. *motivatie*

Zijn toezichthouders voldoende gemotiveerd om Beter Brieven te schrijven (beloning voor Heel Goede Brieven en even duidelijke consequenties bij slechte brieven).

Is de rol van de leidinggevende duidelijk? Is er effectief en efficiënt collegiaal overleg?

4. *kennis en vaardigheden*

Kunnen ze eigenlijk wel goede brieven schrijven?

We hebben vooral ingezet op belemmeringen 1, 2 en 3, zoals u hieronder zult zien bij stap 2.

Stap 2: praktijktijd met interventies op maat

We kwamen tot een sessie van één middag, voor bijna alle medewerkers (ongeveer zeventig) van de divisie, begeleid door Michiel, gevolgd door 'leren in de praktijk', gemonitord door de leidinggevers. De divisiedirecteur opende de sessie. Zij maakte eerst visie en doelen duidelijk en introduceerde de Gouden Regels. Dat deed zij in een motiverende opening, door te schetsen hoe de hele divisie er de komende maanden gezamenlijk aan ging werken om Beter Brieven te schrijven en welke winst dat ging opleveren.

Aansluitend besprak Michiel Boswinkel de Gouden Regels. De divisie kreeg de ideeën achter de Gouden Regels toegelicht: "Zorg ervoor dat je brief voldoet aan de eisen van de lezer, in plaats van de eisen van de schrijver." We lieten ook zien hoe de regels slechte brieven afkeuren en hoe de tien herschreven voorbeeldbrieven geheel voldeden aan de regels. Ook bekeek iedereen een brief van de buurman/-vrouw aan de hand van de regels, om daarin twee of drie verbeterpunten aan te wijzen. Ten slotte gaf Michiel de aanwezige toezichthouders een minicollage brieven schrijven, aan de hand van voorbeelden uit de zaal.

Het slot van de bijeenkomst was weer voor de divisiedirecteur. Zij kondigde het vervolg aan, met de woorden: "De komende vijf maanden gaan wij met onze divisie onze brieven merkbaar verbeteren. Als we daar samen de schouders onder zetten, kunnen we over vijf maanden meetbaar laten zien hoe goed we blijken te zijn. De komende tijd gaan wij leidinggevers en gaan de senioren extra aandacht besteden aan alle brieven.

In werkoverleggen bespreken we casussen en verzamelen *best practices*. Wie wil kan ondersteuning krijgen.”

Zo werd na de bijeenkomst iedere toezichthouder zelf verantwoordelijk voor het invullen van de eigen leerbehoefte. Zij konden – naast het gebruiken van de Gouden Regels – verschillende interventies inzetten die tijdens de bijeenkomst waren belicht: feedback vragen aan collega's, deelnemen aan de tweedaagse schrijfttraining of individuele schrijfcoaching.

In de vijf maanden die volgden stelden we vast dat teksten veel bewuster geschreven en bekeken werden. Er werd vaker feedback gegeven, schrijvers zochten elkaar meer op en de Gouden Regels kregen een prominente plek op vele werkplekken.

Na een maand of twee hebben we een extra moment ingelast in het managementteamoverleg van de divisie, omdat verschillende leidinggevenden graag gezamenlijk wilden sparren over enkele lastige voorbeelden. Michiel begeleidde deze sessie, de erin resulteerde dat iedereen weer scherp voor ogen had hoe de Gouden Regels geïnterpreteerd moesten worden.

Uit een afdeling van de divisie kwam het plan om – los van de officiële eindmeting – ook een eigen verkiezing van de Beste Brief te organiseren en de winnaar te belonen met een passende prijs. Die prijs is inmiddels al een aantal keren uitgereikt.

Stap 3: eindmeting

Het groepje dat startte met de voorbereiding van de Gouden Regels had voor een deel ook zitting in de jury voor de eindmeting.

Geboekte meetbare resultaten

Een van DNB's *compliance officers* onderzocht

de brieven van toezichthouders. Hij is met oude en nieuwe brieven bij een aantal bestuurders langsggegaan. Hoe worden zij ervaren door bestuurders van financiële instellingen en hoe overtuigend komen ze over?

De bestuurders zagen de verbeteringen meteen: de structuur van de nieuwe brieven is veel beter en DNB geeft nu duidelijker haar verwachtingen aan, evenals de termijn waarbinnen de instellingen moeten reageren. Dat neemt niet weg dat er nog een aantal dingen voor verbetering vatbaar is, zo bleek. Transparantie over gebruikte criteria bijvoorbeeld en het aantal negatieve bevindingen in brieven tegenover de eventuele positieve punten...

Als afsluiting van het hele traject gaven twee divisied medewerkers een interview voor DNB's intranet: DNB-plaza.

Lessons learned: adviezen

Voor opleidingsadviseurs, trainers en andere geïnteresseerden hebben we vijf concrete adviezen gedestilleerd uit onze aanpak:

Maak tijd vrij voor afdelingshoofden

Een belangrijk deel van het succes is te danken aan de tijd die de afdelingshoofden hebben geïnvesteerd in *Betere Brieven*: expliciete tijd voor een voortgangcheck, individuele gesprekken met schrijvers en consequent de Gouden Regels erbij pakken.

Train alleen gemotiveerde deelnemers en alleen als er reden is om te trainen

In de lopende schrijfttraining kwamen we nu opmerkelijk veel beter gemotiveerde deelnemers tegen, die ook veel concreter konden aangeven wat zij in die training wilden leren. De training werd niet gezien als oplossing, maar alleen als ondersteuning voor degenen bij wie – na de sessie – in de praktijk was vastgesteld dat hun schrijfvaardigheid tekortschoot.

Investeer in collegiaal bemoeien

Veel – zo niet de meeste – winst is geboekt in de praktijk, op de werkplekken waar schrijvers en hun collega's zich collegiaal bemoeiden met elkaars teksten. Dat is gelukt, doordat de toezichthouders gezamenlijk streefden naar Beteren Brieven en daar in hun praktijk verder in gestimuleerd werden.

Check standaarden en procedures

Check zorgvuldig vooraf of er procedures of standaarden in de weg staan van het gewenste resultaat. In ons geval waren er vele standaardbrieven die nog niet in overeenstemming waren met de Gouden Regels. In de praktijktijd hoorden we dat het bestaan van die standaardbrieven soms niet motiverend werkte. Het herschrijven van die standaarden kostte vaak ook veel tijd, vanwege de noodzakelijke afstemming met andere divisies en afdelingen.

Eén coördinator

Wat erg prettig werkte was het feit dat één toezichthouder uit de divisie tijd had gekregen om alle lopende zaken, de logistiek en de contacten met ons te onderhouden. Zo konden we voortdurend snel schakelen. ■

Referenties

- Arets J., & Overduin, B.R. (2009). *Liever (g)leen training*. Den Haag: Academic Services.
- Beers, C.A.G. (2008). *Didactische standaard*, 2^e druk. Den Haag: Performa.
- Gilbert, Th.F. (1996). *Human Competence: Engineering Worthy Performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Kirkpatrick, D.L., & Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating Training Programs*, 3^e druk. San Francisco: Berrett-Koehler.

Voetnoten

¹Door verschillende situaties (Icesave, DSB bank, kredietcrisis) is de rol van DNB ter discussie komen te staan en moet onder meer het toezicht 'indringender en vasthoudender'.

²Zie voor DNB's Visie op Toezicht http://www.dnb.nl/binaries/Visie%20DNB%20Toezicht%202010-2014_tcm46-230507.pdf

³Kirkpatrick formuleerde vier niveaus van effectmeting:

- *reaction*: tevredenheid over de interventie
- *learning*: opgedane kennis & vaardigheden
- *behaviour*: toepassing van het geleerde in de praktijk
- *results*: vergrote performance door de interventie

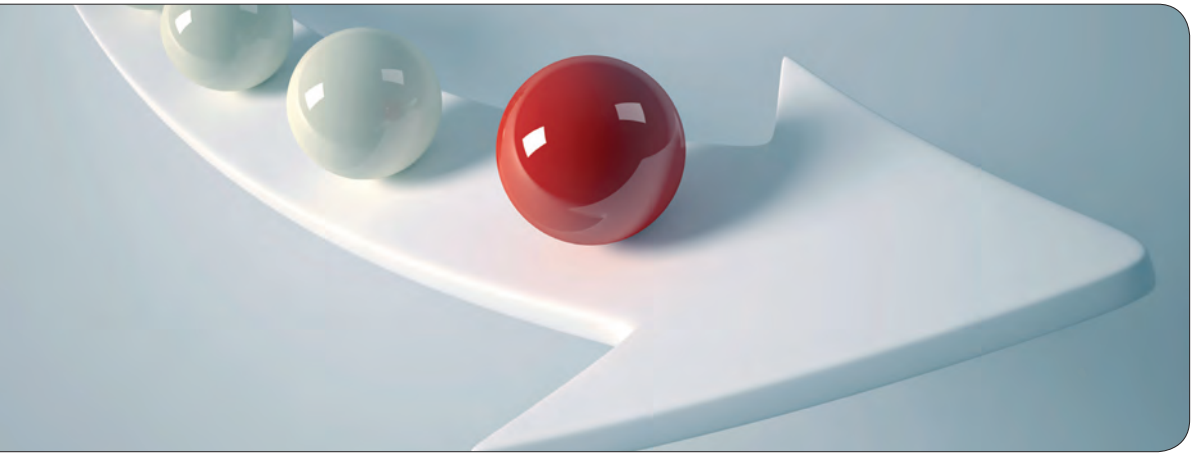
⁴Bij de oorzakenanalyse gebruikten we het door Vergouwen Overduin ontwikkelde Performance-model, waarin deze vier factoren beschreven worden (zie ook: Arets, J., & Overduin, B. (2009). 'Liever (g)leen training'): Op weg naar performanceverbetering. Den Haag: Academic Service).



Carola Beers is opleidingskundige. In 2000 schreef zij de 'Didactische Standaard' (uitgeverij Performa 2^e druk 2008). Sinds 2006 is zij opleidingsadviseur bij de Nederlandse Bank.



Michiel Boswinkel houdt zich sinds zijn studie Nederlands bezig met zakelijke teksten, hun schrijvers en hun totstandkoming. In 2008 schreef hij met Joep Jaspers 'Overtuigen op één A4'. In 2010 verwoordde hij zijn missie in het boek 'Rapportbestrijding'. Sinds januari 2012 is hij werkzaam bij de afdeling Communicatie van de Nederlandse Bank.



■ Roger Meij

Invloed van leiderschap

Ontwikkeling van bevologenheid

Door de snelle ontwikkeling van de kennis/diensteneconomie en door de steeds snellere omgevingsveranderingen, ontstaat een geheel andere dynamiek in de relatie tussen organisaties en medewerkers. Werkzaamheden worden in steeds weer wisselende (project)teams uitgevoerd en in toenemende mate wordt van medewerkers proactiviteit, creativiteit, flexibiliteit en betrokkenheid verwacht. Daarnaast staan allerlei nieuwe media en technieken tot de beschikking van medewerkers en stromen steeds meer jonge mensen (generatie Y!) organisaties binnen die dit de gewoonste zaak van de wereld vinden. Het zogenoemde Nieuwe Werken is een realiteit geworden waarbij werk onafhankelijk is van tijd en plaats, wordt verricht in wisselende teamstructuren en waarbij medewerkers met behulp van de nieuwe media voortdurend in contact staan met netwerken binnen en buiten de organisatie.

De snel veranderende (complexe) omstandigheden en deze nieuwe manier van werken vergen veel van mensen, maar bieden tegelijkertijd nieuwe mogelijkheden. Vragen die zich opdringen zijn hoe medewerkers in dergelijke fluïde situaties betrokken raken en blijven bij hun organisatie, hoe zij met voldoening en energie samenwerken, kortom: hoe zij bevlogen in hun werk raken en blijven.

Vitaliteit en bevlogenheid

Er is dan ook veel te zeggen voor de huidige aandacht voor het concept 'bevlogenheid'. Gebrek aan bevlogenheid heeft, behalve nadelige effecten op individueel niveau, ook effecten op organisatieniveau. Iedereen kent wel voorbeelden van zulke organisaties. In reclame en PR wordt van alles beloofd, maar zodra je in aanraking komt met personeel ervaar je grote desinteresse. Niet bepaald een organisatie waar je als cliënt (of als collega) je prettig bij voelt. Bevlogen medewerkers daarentegen kunnen net die extra dimensie geven aan een organisatie, waardoor mensen zich ertoe aangetrokken voelen. Je voelt jezelf direct prettig als je met zo iemand te maken krijgt. Sterker nog, het werkt aanstekelijk en je krijgt zelf ook de neiging om dergelijk gedrag te vertonen. Bevlogen medewerkers zijn dus niet alleen zelf beter af qua levenslust, gezondheid en geluk, ook de organisatie met bevlogen medewerkers heeft de beschikking over een enorm potentieel dat zich in economische waarde vertaalt, met name ook in situaties waar veel van medewerkers gevergd wordt (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010; Harter, Schmidt & Hayes, 2002,). Bevlogenheid omvat de dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie oftewel het volledig opgaan in de activiteit. Bevlogenheid is dus veel breder dan het momenteel populaire thema vitaliteit. Als de aandacht binnen organisaties beperkt is tot vitaliteit dan worden er zinvolle initiatieven door organisaties ontplooid zoals

faciliteiten en subsidies voor bedrijfsfitness, gezonde voeding, ontspanningsoefeningen, gezondheidsvoorlichting en dergelijke. Echter initiatieven die inspiratie, betrokkenheid en werkplezier kunnen bevorderen worden in de vitaliteitshype nogal eens onderbelicht. Daarom is het zeker zinnig om ook aandacht

Een interessante vraag is welke rol leiderschap speelt in de ontwikkeling van bevlogenheid

te geven aan de andere dimensies van bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2010). Er is inmiddels al veel onderzoek gedaan naar hoe bevlogenheid kan worden bevorderd. Meestal is dit onderzoek gericht op de aanwezigheid van hulpbronnen op taakniveau (bijvoorbeeld mate van autonomie en regelmogelijkheden), teamniveau (bijvoorbeeld sociale steun van collega's) en organisatieniveau (bijvoorbeeld duidelijke visie en rollen) en hoe de beschikbaarheid van hulpbronnen verder kan worden verbeterd (Leiter & Maslach, 2010). Een interessante vraag is echter ook welke rol leiderschap hierin speelt.

De rol van leiderschap

Doorgaans zet de leiding een grote stempel op een organisatie en het is onmiskenbaar dat hierdoor het potentieel van medewerkers wel of niet tot bloei kan komen. Hoe werkt zo iets dan in relatie tot bevlogenheid? Grofweg zou je kunnen zeggen dat je binnen de traditioneel geleide organisaties over het algemeen een ander soort leiderschap verwacht, dan binnen organisaties waar een hoge mate van bevlogenheid wordt aangetroffen. In lijn met de principes van de meer mechanistische bedrijfskundige modellen wordt in de (stereotypische) traditionele organisatie het leidinggeven meer gekenmerkt door

transactioneel leiderschap. Dit is een vorm van leiderschap die ervan uitgaat dat de relatie tussen organisatie en medewerker vooral een transactie is. Binnen de organisatie zijn taken te verrichten en daarvoor huur je medewerkers in waarvan wordt verwacht dat die deze taken precies volgens bepaalde standaarden uitvoeren. Opleidingen worden daarop ook nauwgezet ingericht. Om resultaten te bereiken is het uitermate belangrijk om nauwkeurig de prestaties van medewerkers te meten en vervolgens het gewenste gedrag van medewerkers te bekrachtigen met salaris, bonus, promotie en dergelijke, al naar gelang de *output* die je voor ogen hebt. Klinkt heel logisch, nietwaar? Toch niet helemaal. Mensen zijn namelijk geen machines en bovenstaande beschrijving is gelukkig dan ook meer een karikatuur dan hoe het werkelijk binnen organisaties gaat. Neemt niet weg dat er veel sporen van het bovenstaande denken te vinden zijn. Zo'n benadering wordt natuurlijk door medewerkers doorgaans als een keurslijf ervaren en leidt bepaald niet tot inspirerende plekken om te werken.

Om bevoegdheid te ontwikkelen is een ander type leiderschap nodig. Hier past leiderschap dat inspireert met een aansprekende visie in plaats van gedicteerde doelen, dat stuurt op zinnvolle resultaten in plaats van bureaucratische procedures, dat vertrouwt op het potentieel aan talenten in plaats van moeizaam vormen van individuen naar uniforme functieprofielen, dat medewerkers ruimte geeft en stimuleert om het beste van zichzelf te geven in plaats van inperkt met controle. Het gaat hierbij om een mix van richting geven en ruimte bieden. Met name transformationeel leiderschap gooit hoge ogen om deze omstandigheden te kunnen bewerkstelligen (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Karakteristiek voor de relatie tussen transformationele leiders en medewerkers

is de aanwezigheid van de volgende vier kenmerken: een inspirerende visie waartoe medewerkers zich aangetrokken voelen (*inspirational motivation*), voorbeeldgedrag van leiders op basis van aansprekende waarden (*idealized influence*), aandacht en ruimte voor de specifieke talenten en behoeften van het individu (*individual consideration*) en het voortdurend stimuleren van medewerkers om met betere oplossingen te komen (*intellectual stimulation*). Kenmerkend voor deze vorm van leiderschap is dat hoge verwachtingen met betrekking tot prestaties gepaard gaan met de overtuiging dat mensen daarin het verschil maken. Mensen voelen dat wat zij doen ertoe doet en dat zichzelf ertoe doen (Howell & Frost, 1989; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Je zou dus kunnen verwachten dat transformationeel leiderschap, door de aantrekkingskracht van de visie en de aanstekelijkheid van de interacties tussen medewerkers onderling en tussen

Transformationeel leiderschap



Figuur 1. Vier dimensies van transformationeel leiderschap (bron: auteur, gebaseerd op Avolio, Walumbwa & Weber, 2009)

leidinggevend en medewerkers, leidt tot een hogere mate van bevoegenheid.

Onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op bevoegenheid

Er is echter nog niet veel onderzoek gedaan of transformationeel leiderschap inderdaad een positieve impact op bevoegenheid heeft en zo ja, wat dan het mechanisme is waardoor transformationeel leiderschap deze ontwikkeling stimuleert (Hakanen & Roodt, 2010). In een recent onderzoek (Meij, 2012) werd de relatie tussen verschillende leiderschapsvormen en bevoegenheid onderzocht en werd aangetoond dat alleen transformationeel leiderschap de bevoegenheid van medewerkers verhoogt. Van transactioneel leiderschap en *laissez-faire* leiderschap werd duidelijk dat bevoegenheid

hierdoor niet wordt verhoogd. In dit onderzoek werd tevens aangetoond dat de verhoging van bevoegenheid door transformationeel leiderschap verloopt via het bevorderen van autonome motivatie. Autonome motivatie werd slechts zeer beperkt door transactioneel leiderschap bevorderd en dit geringe effect heeft geen invloed op bevoegenheid. Autonome motivatie wordt door *laissez-faire* leiderschap zelfs negatief beïnvloed. Autonome motivatie ontstaat als gevolg van de bevrediging van basale menselijke behoeften voor autonomie, meesterschap en verbondenheid. Deze vorm van motivatie wordt onderscheiden van gecontroleerde motivatie die door beloningen, straffen en verwachtingen wordt bepaald en is beschreven in de Self-determination theory (Deci & Ryan, 2000). Gecontroleerde motivatie kan zowel door externe beloningen, straffen

Individuele Motivatie: Self-determination theory



Figuur 2. Self-determination continuüm gaande van gecontroleerde tot autonome motivatie (Ryan & Deci, 2000)

en verwachtingen worden gecontroleerd (externe regulatie) als door interne beloningen, straffen en verwachtingen zoals schuld, angst en status (geïntrojecteerde regulatie). Autonome motivatie ontstaat als mensen voor zichzelf ervaren dat zij activiteiten uit vrije willen verrichten. Dit kunnen activiteiten zijn die zij spontaan, zonder externe motieven verrichten, omdat het als leuk of interessant ervaren wordt (intrinsieke motivatie), maar ook extern gemotiveerde activiteiten waarmee zij zich geïdentificeerd hebben vanwege de reden of waarde van de activiteiten (geïdentificeerde regulatie) of die persoonlijk belangrijk of zinvol worden gevonden (geïntegreerde regulatie). Deze drie vormen van autonome motivatie worden als kwalitatief hoogstaand beschouwd, omdat mensen dan handelen op basis van een gevoel van vrije wil en vrije keus, zelfs als dit gedrag extrinsiek gemotiveerd is (Deci & Ryan, 2008).

autonomie. Bovendien zal de stimulering van talenten en de aansporingen om mee te werken aan betere oplossingen, ervaringen van *meesterschap* verhogen. Gevolg is dat mensen autonoom gemotiveerd raken waardoor zij energiek en met toewijding volledig in hun werk opgaan en aldus bevlogen raken. Bewustzijn van de impact van de vier dimensies van transformationeel leiderschap op de drie dimensies van autonome motivatie kan helpen in de vertaalslag naar praktische toepassingen. Hierbij is het van belang dat in de toepassingen naast instrumentele aspecten ook gedragsmatige aspecten worden betrokken. Zo kan voor de dimensie 'ideale invloed' gedacht worden aan het in instrumentele zin expliciet maken van de waarden voor de organisatie door deze waarden te benoemen in de organisatievisie. Waarden komen echter pas echt tot leven als leidinggevend de waarden daadwerkelijk leven. Alleen in aanwezigheid van goed voorbeeldgedrag van leidinggevend zullen medewerkers de benoemde waarden ook kunnen beleven en zullen zij meer bereid zijn om ook zelf volgens deze waarden zich te gedragen. Pas als gedrag daadwerkelijk overeenkomt met de beschreven waarden zal vertrouwen in de waarden kunnen ontstaan. Wat betreft de dimensie 'inspiratie motivatie' kan in instrumentele zin de organisatievisie worden vertaald in organisatievisie en -doelen. Inspiratie ontstaat pas dan als leidinggevend in dialoog treden met medewerkers betreffende de organisatievisie en als zij medewerkers daadwerkelijk betrekken bij het opstellen van doelen en actieplannen. Voor de dimensies 'intellectuele stimulering' en 'individuele aandacht' zijn de *human-resource* processen en -instrumenten onontbeerlijk. De dimensies komen tot leven als leidinggevend de processen oprecht aangrijpen om echt met de medewerkers in gesprek te gaan over de zoektocht naar

Daar waar 'iets moeten' actieve weerstand oproept, leidt 'iets echt willen' tot energieke daadkracht

Hoe werkt dat dan?

Daar waar 'iets moeten' vaak passieve of actieve weerstand oproept, leidt 'iets echt willen' nu juist vaak tot energieke daadkracht en dat is een voorwaarde om bevlogen te raken. Het is dan ook goed voor te stellen waarom de relatie tussen transformationeel leiderschap en bevlogenheid verloopt via de dimensies van autonome motivatie. Zo zullen medewerkers door de aansprekende visie, doelen en waarden zich *verbonden* voelen met de organisatie. Door medewerkers te waarderen en in te zetten op basis van hun unieke eigenschappen ervaren zij

talenten, sterkten en mogelijke bijdragen van medewerkers. De dimensies 'autonomie, meesterschap en verbondenheid' kunnen door leidinggevendens weloverwogen worden toegepast in de samenstelling van teams en de organisatie van werk. Bijvoorbeeld bij teamsamenstellingen kan bewust gestreefd worden naar complementaire diversiteit, zodat bij de verdeling van taken rekening gehouden kan worden met de individuele sterkten. Door vervolgens de individuele teamleden regelmogelijkheden te geven om hun taken goed uit te kunnen voeren, ontstaat de mogelijkheid en ruimte voor de individuele teamleden om hun eigen sterkten ten volle in te brengen. Als medewerkers dan ook nog de gelegenheid krijgen om uitdagende werkzaamheden te verrichten waarbij appel gedaan wordt op de ontwikkeling van potentiële talenten dan kunnen condities ontstaan waardoor de bevrediging van de basisbehoeften 'autonomie' en 'meesterschap' mogelijk wordt. Een andere mogelijkheid is om de medewerkers te betrekken bij het opstellen van individuele doelen en teamdoelen. Daarbij is het van belang dat met elkaar de coherentie van deze doelen met de organisatiedoelen wordt bewaakt en dat met elkaar resultaatverantwoording wordt genomen. Zodoende worden doelen voor eenieder expliciet, worden individuele doelen en teamdoelen begrepen in relatie tot de organisatiedoelen, worden doelen met elkaar gedragen en ontstaat hiervoor eigenaarschap. Hiermee worden condities gecreëerd voor de bevrediging van de basisbehoefte 'verbondenheid'.

Bovenstaande voorbeelden zijn slechts enkele illustraties van mogelijkheden. Het is dan ook van belang dat leidinggevendens in overleg met medewerkers integraal zoeken naar praktische toepassingen om autonome motivatie te verhogen en mede

als gevolg hiervan bevoegenheid bevorderen. Integrale toepassing betekent in dit kader dat op de niveaus van organisatie, team, individu en taak bewust gezocht wordt naar de optimale *match* tussen de dimensies van transformationeel leiderschap en de dimensies van autonome motivatie. Een goede match leidt ertoe dat leidinggevendens zich meer kunnen richten op richting geven en faciliteren van werk en daarmee zal de focus van het leidinggeven verschuiven van controleren van medewerkers naar betrekken van medewerkers met verhoogde bevoegenheid als gevolg. ■

Referenties

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Hakanen, J.J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In: A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (85-101). East Sussex: Psychology Press.
- Harter, J.K., Schmidt F.L., & Hayes, T.S. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Howell, J.M., & Frost, P.J. (1989).

A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.

- Leiter, M.P., & Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. In: A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (164-180). East Sussex: Psychology Press.
- Meij, R. (2012). Invloed van leiderschap op medewerkerbevlogenheid. Thesis MHD, Schouten & Nelissen University, Zaltbommel.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In: A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (118-131). East Sussex: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.), *Work Engagement. A handbook of essential theory and research* (10-24). East Sussex: Psychology Press.



Roger Meij, MHD, MA, BE is organisatieadviseur bij DEXIS Arbeid. Hij werkt vanuit de overtuiging dat organisatiesucces ontstaat door de juiste balans tussen rationale, bedrijfskundige aspecten en motivatie, en culturele aspecten. Voordat hij partner werd bij DEXIS Arbeid was hij in het bedrijfsleven werkzaam als managing director. www.dexisarbeid.nl

■ Inge Schats

Een ándere kijk op organiseren

Interveniëren met passie

“Het mooiste dat bereikt kan worden, is dat mensen in organisaties ‘blijvend zoekende’ zijn. Alert organisaties blijven nieuwsgierig, onderzoekend en staan open voor alternatieven.”

Shirine Moerkerken is pas 37 jaar, maar heeft haar sporen als organisatieadviseur en veranderkundige ruimschoots verdiend. Als meisje van 23 zat ze al aan tafel bij raden van bestuur om interventiestrategieën te bespreken. Haar professionele wieg stond bij de pioniers van het eerste uur op het gebied van veranderkunde en interventiekunde. Ze leerde het vak van professor Van Dongen zelf en werd tien jaar lang in de praktijk getraind en gecoacht door de specialisten van IME Consult, waaronder Wietse Meerman en Bert Slagmolen.

Sinds ruim vijf jaar werkt ze als zelfstandig ondernemer en onderscheidt ze zich van organisatieadviseurs en -coaches door een persoonlijke aanpak, gevoed en geïnspireerd door haar *roots* in de sociale psychologie en het sociaal constructionisme. Wat vooral aanspreekt, is dat ze zeer methodisch en ambachtelijk werkt en werkelijk de organisatie als uitgangspunt neemt met alles wat er nu is. Ze leert mensen in organisaties zelfredzaamheid, zodat ze in staat zijn zichzelf





Shirine Moerkerken

Shirine Moerkerken is interventiekundige en het gezicht van het bedrijf Strange | Strategy and Change. Ze werkt samen met een team van professionals met een uiteenlopende achtergrond. Het zijn gelijkwaardige partners die elk hun eigen bureau hebben waar ander werk naast kan bestaan. De overeenkomst zit in de werkwijze volgens de LIP (Leergang Intervenieren met Passie), waardoor in projecten dezelfde taal en methodische basis het uitgangspunt vormen. Op deze manier onderhouden en bewaken Shirine en haar team de eigen dynamiek en variëteit. www.strangebv.nl

te herstellen en blijvend te veranderen. Daarbij schuwt ze haar eigen kwetsbaarheid niet. Ze blijft niet buiten het proces, maar gaat er zelf ook helemaal in zonder 'meegesleept' te worden. Daarmee heeft ze al hele mooie

resultaten bereikt. Een gesprek met een pittige dame met een groot hart.

Contracteren

"De interne adviseur van een woningcorporatie belde me midden in de zomervakantie op en zei: 'Shirine, ik heb een opdracht voor je. Ik heb de raad van bestuur gesproken. We kunnen aan de slag met 'reconstructies op locatie' (een door SM ontworpen werkwijze, red). Ik heb ook al een plan van aanpak geschreven. Wanneer kun je beginnen?' Met het hoofd nog in vakantiefereen zei ik 'ja' en maakte een afspraak voor een intakegesprek met de beide leden van de raad van bestuur.

Toen ik na mijn vakantie de stukken doorlas, besefte ik dat er een behoorlijk complexe vraag aan me was gesteld, die niet even met reconstructies op locaties opgelost zou kunnen worden. De woningcorporatie wilde graag weer *in control* raken bij een aantal innovatieve renovatieprojecten, die zowel qua tijd als budget hun limieten hadden overschreden. De projecten betroffen niet alleen standaardrenovaties van huizen. Er werd ook meteen duurzaam gebouwd en de projecten werden meteen gebruikt om 'achter de deur' te kijken van bewoners in de zogenaamde prachtwijken. Ze vroegen me of ik ze wilde helpen om deze innovatieve projecten weer onder controle te krijgen. Ze kenden me van een keer meelopen in een ander project waar de methode 'reconstructie op locatie' werd toegepast en zagen daarin dé oplossing voor hun probleem. Ik kreeg dit keer het vertrouwen om écht met de organisatie aan de slag te gaan. De verleiding was dus groot om er vol in te stappen. Maar dat deed ik niet."

"In de wijze waarop de klant de opdracht formuleert, zit vaak het probleem al besloten. Als je daarin meegaat, gaat het mis." Shirine legt uit: "De projecten liepen uit in tijd en

budget. Voor mijn opdracht kreeg ik vijf dagen. Als ik direct was ingestapt, waren deze vijf dagen ook in tijd en budget overschreden. Wat in dit intake-traject gebeurde (hier en nu), maakte namelijk precies helder hoe het in de praktijk van de opdracht (dan en daar) is. Met een snelle (vijf dagen) oplossing (reconstructie) moest een concreet resultaat (controle) behaald worden. Aan de onderliggende disfunctionele patronen in de organisatie werd echter voorbijgegaan.”

Shirine neemt de opdracht nog niet aan en schrijft een brief aan de raad van bestuur waarin ze bovenstaande uitlegt. In stapjes krijgt en neemt ze vervolgens de ruimte om te reflecteren en de opdracht te bespreken. “Offertes zijn in mijn geval complexe reflecties. Ik was blij met de opdracht, maar zag ook de levensgrote vraag; een ingewikkeld en mooi project. Dat gaf ik terug en ik legde uit hoe ik dergelijke complexe projecten aanpak én wat ik van de klant vraag. Dat transformatie nodig is van disfunctionele patronen die vaak al jaren bestaan.”

“Het is zo mooi om te zien hoe klanten dan reageren, als de mist optrekt en ze naar hun eigen bewegingen kijken en zeggen: ‘Zo heb ik het nog nooit bekeken.’ Vanuit die helderheid is er een basis om de opdracht opnieuw te bespreken. Dan begint het contracteren pas echt. Ik heb dit proces ook bewust in stapjes gedaan; snelle oplossingen waren in het verleden juist het probleem. In het ‘hier en nu’ leerde de organisatie vertragen, om dat vervolgens toe te passen ‘dan en daar’ in het project zelf. Zo begint in de eerste minuut van een intakegesprek eigenlijk al de interventie!”

“Ik geloof niet in het ‘in control zijn’. Ik geloof wél in het alerter maken van mijn klanten, zodat ze begrijpen hoe ze hun projecten beter in de pas kunnen laten lopen. Na een paar gesprekken benoem ik wat ik doe. Ik geef dan

als het ware een ondertiteling: ‘Als ik niet goed kan contracteren met jullie, kan ik jullie ook niet leren om de eigen projecten in de pas te laten lopen.’ Eerst voorleven, dan ondertitelen en vervolgens precies afspreken hoe je met elkaar wilt samenwerken. Verwachtingen managen, geen resultaten.”

Intelligente oplossingen moet je samen met de klant zoeken en maken, in de relatie

Werkwijze

“Ik werd een aantal jaren geleden gevraagd een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg te begeleiden. Het bleek om een managementdevelopmenttraject te gaan. De organisatie groeide hard en het managementteam vond het lastig om tot gezamenlijke sturing te komen. Het was me al heel snel duidelijk dat ik niet de traditionele paden moest lopen. In zaaltjes bijeenkomen voor een presentatie, workshop of groepsgesprek, zou alleen maar leiden tot het reproduceren van verhalen en het herhalen van oude perspectieven. Ik bedacht het plan om ‘de buitenwereld naar binnen te halen’.”

Deze buitenwereld kwam in de vorm van drie verschillende cliënten (lees: psychiatrisch patiënten, red). “Het managementteam werd verdeeld in drie groepen die elk met één cliënt in gesprek gingen (in het MT zat naast de directeur onder meer een psychiater, die tevens behandelend arts was van de cliënten). Ze mochten eigenlijk maar één vraag van me stellen: ‘Wil je me beschrijven hoe het voor je was om de instelling binnen te komen?’ en vervolgens doorvragen.. en toen? .. en toen?”

Praktijk

Een vrouw van 30 jaar oud vertelt hoe het voor haar was om opgenomen te worden in deze instelling. Het was voor het eerst dat zij werd opgenomen. Als hoog opgeleide succesvolle vrouw, had zij vanwege gebruik van malariatabletten psychosen gekregen. De geur van sigarettenrook komt haar tegemoet als ze de afdeling oploopt. Ze voelt zich vies en gek en ziet dit bevestigd in de ontwijkende ogen van het verplegend personeel. In de dagen daarna ziet ze dat de verpleegkundigen steeds even de afdeling oplopen om vervolgens terug te rennen naar hun kamer. Een kamer waar cliënten niet mogen komen. Contact met andere cliënten krijgt ze nauwelijks. Ze wordt onrustig van het gehuil, het gerook en het gehang. Ze voelt zich eenzaam, niet gezien, weggestopt. Na twee weken, zit ze er helemaal doorheen. Met hangend hoofd probeert ze haar was te doen. Dat moeten ze zelf doen, heeft een van de verpleegsters haar verteld: "Daar zijn wij niet voor." Ze opent de wasmachine en doet zuchtend een truitje in de trommel. Een hand op haar schouder, de zachte woorden: "Zal ik het even voor je doen, je ziet er moe uit." Als ze omkijkt ziet ze de liefdevolle ogen van een nieuwe verpleegkundige.

Stilte. De managers weten niet wat ze moeten zeggen. Hoe kan het dat zij dit niet wisten? Waarom hebben zij niet van hun psychiaters gehoord dat verpleegkundigen zich terugtrekken in hun kantoor? Waarom doen ze dat eigenlijk?
Uit 'Georganiseerde gekte'

Shirine: "De manager/psychiater zou als behandelend arts moeten weten wat er leeft onder de cliënten, maar deze vraag had hij simpelweg nog nooit gesteld. Dat is enerzijds *shocking*, maar ook wel te begrijpen. Hij is op een bepaalde manier geschoold, heeft geleerd bepaalde vragen wel en andere niet te stellen. Bovendien moet hij in de beperkte tijd die hij heeft een diagnose stellen om de diagnosebehandelcombinatie (dbc) te kunnen vaststellen, dus stelt hij niet de vraag 'Hoe was het voor je om hier binnen te komen?'"

"Ik kom er steeds meer achter dat het als buitenstaander logisch is dat je denkt: 'Wat doen ze hier rare dingen', maar dat het systeem door oude patronen en definities intén een bepaalde logica heeft ontwikkeld. De mensen zijn erin gaan geloven."

"Door 'de buitenwereld binnen te halen' is het MT wakker geworden. Daarmee is er geen paniklare oplossing gekomen, maar zijn de managers wel aan het denken gezet en in beweging gekomen. Met de nieuwe inzichten zijn zij aan het werk gegaan en heb ik ze begeleid."

Maatschappelijke context

"We leven in een maatschappij waarin we alle risico's proberen te voorkomen. Alles wat erg is, dood, ziekte, alles wat niet onder controle is, moet worden vermeden, voorkomen, weggeorganiseerd. Daarmee is wat ik

Ik bied strategieën om te onderzoeken, waardoor mijn klanten nieuwe mooie tijdelijke oplossingen vinden

'MBA-taal' noem heel populair geworden, de neiging om kwesties 'plat te slaan' en te simplificeren onder het mom van 'We hebben de maatschappij onder controle' en 'Er overkomen ons geen onverwachte dingen (meer)'. Alsof het leven pas leuk is en blijft, zolang je alles maar organiseert. Daar zou ik graag variëteit aan toe willen voegen!"

"Mogen we nog ziek zijn of verdrietig? We weten dat er geweld, kindermishandeling en onveiligheid is. Het gebeurt. Met de acceptatie begint het leren omgaan ermee én, nog belangrijker, er alert op zijn en erop reageren! Wanneer je ellende probeert weg te organiseren, gebeurt het weer! Je leert er niet van. De organisatie wordt van het wegorganiseren van ellende ook niet alerter. Kijk bijvoorbeeld naar de strandrellen in Hoek van Holland. Na uitgebreid onderzoek is besloten de korpschef te ontslaan en zijn de protocollen uitgebreid en aangescherpt. De burgemeester van Rotterdam vertelt in een interview heldhaftig dat 'het nooit meer zal gebeuren'. Alsof hij dat waar kan maken."

"Bij zulke grote vraagstukken zou ik graag mee willen kijken en vooral; meer mogelijkheden aanbieden. Ik noem dat: variëteit aanbieden, het vergroten van het handelingsrepertoire. Door effectief in gesprek te gaan met organisaties zet ik mensen aan het denken over de betekenis die ze hebben in een maatschappelijke context, dat wil zeggen dat wat ze doen in de organisatie van invloed is op de samenleving."

"Het mooiste dat bereikt kan worden is dat mensen in organisaties 'blijvend zoekende' zijn. Dat wil zeggen dat ze altijd nieuwsgierig blijven naar en openstaan voor alternatieven.

Soms moet je een definitie even 'vastzetten', even als 'waar' veronderstellen. Die definitie van de werkelijkheid ('zo is het') geeft dan tijdelijk zekerheid, rust en ruimte. Het is vastzetten – loslaten – vastzetten – loslaten. Alleen dan blijft een organisatie 'alert'." ■

Ik wil alleen werken met opdrachtgevers die bereid zijn tot zelfreflectie en zelfonderzoek

Over sociaal constructionisme

Sociaal constructionisme is een stroming in de filosofie, die ervan uitgaat dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. Wij construeren in interactie met anderen onze ideeën over wat 'waar' is en op basis van die gezamenlijke constructies of afspraken handelen wij. Een belangrijke rol bij het construeren van onze eigen werkelijkheid speelt de taal. Het sociaal constructionisme beschouwt de taal niet als een instrument waarmee we de werkelijkheid beschrijven, maar als iets waarmee we onze werkelijkheid creëren. Met taal bouwen wij verhalen waarin we onze constructie van de werkelijkheid met anderen delen.

Taal creëert de werkelijkheid. Wij hebben maar één woord voor sneeuw, Eskimo's hebben wel twintig woorden voor sneeuw. Zij zien dan ook verschillen in sneeuw, die wij niet zien.

column

+ werkvorm



Karin de Galan

De val uit het paradijs

Toen ik na mijn eerste training volop complimenten kreeg, liep ik te stuiteren van opluchting en blijdschap en trots. Ze vonden me goed! Mij! Karin! Altijd als laatste gekozen met gym en kijk nu eens! Geen gestreken bloesjes in de kast, nooit in staat om maar één bonbon te eten, mijn huis bepaald geen VT-Wonenvoorbeeld, en kijk nu eens! En wat een vak heb ik uitgezocht. Ik geloof niet dat er een ander beroep is waarmee je zo veel aandacht en complimenten kunt krijgen. Deelnemers die in de pauze zeggen dat je het zo fijn doet; achten en negens op de evaluatieformulieren; en tegenwoordig ook nog leuke berichtjes op Twitter en Springest.

Je zou verwachten dat die bewondering overspringt naar het thuisfront. Zeker nu man Peter *fulltime* in het bedrijf werkt en in mailtjes zelf kan lezen hoe bijzonder ik ben: 'Heb gister een heerlijke en leuke dag gehad met Karin en een fijne groep mensen. Ik heb Karin als een erg prettige en unieke persoonlijkheid ervaren; menselijk en zeker ook heel professioneel. Helemaal goed, dus!' Nadat-ie zo'n mailtje gelezen heeft, volgt toch minimaal een huwelijksaanzoek? Maar nee, het enige wat man dan suggereert, is: 'Zullen we deze mevrouw vragen haar ervaring op Springest te zetten?' Oh ja, hij is van de externe communicatie. En hij vindt het gewoon mijn werk.

Dus daar lazer ik uit het paradijs. Tijdens de training word ik misschien op handen gedragen, maar oudere broer gaat nog steeds volop in discussie en goede vriendin waardeert me om andere redenen. De kinderen zijn best trots als ze horen hoeveel boeken ik heb verkocht, maar vinden het vooral irritant als ik niet opkijk als ze naast de computer staan te gillen: 'Mamá!'

De val uit het paradijs: Geweldige Trainer blijkt maar een Gewoon Mens. En het is maar goed ook dat Geweldige Trainer zich dat realiseert. Want als ik een training start, terwijl ik me nog geweldig waan door de vorige evaluatie gaat het faliekant mis. Geweldige Trainer is niet zo goed in contact maken met Gewone Deelnemer. En Gewone Deelnemer voelt dat meteen aan en schuift achteruit zodat de training zeker niet geweldig wordt. Het eind van het liedje is dat ik me Mislukte Trainer voel – of Mislukt Mens. Want wie de 9 zo sterk laat binnenkomen, voelt de 7 als een persoonlijke aanval, kan een 6 niet verkroppen en weet zich die ene 3 twaalf jaar na dato nog precies te herinneren (op een schaal van 1 tot 10, inderdaad).

Het is dus zaak wat ongevoeliger te worden voor de waardering. Maar dat valt niet mee. Want al is het waar dat Mens Karin zonder moet kunnen, Trainer Karin heeft de waardering maar al te hard nodig om haar werk goed te kunnen doen. Deelnemers leren pas als ze zich lekker voelen, als ze je mogen. Bovendien zorgen de negens voor gratis reclame: tevreden deelnemers zijn je beste ambassadeurs! En dus loont het voor Trainer Karin om gevoelig te zijn voor waardering.

Het is dus een lastige balans: wel blij zijn met waardering, maar niet opgetogen; wel leren van kritiek, maar je niet uit het lood laten slaan. Je moet steeds een beetje doseren wat er binnen komt, alsof je chronisch op dieet bent: je mag wel dat éne stukje chocola, maar niet de hele reep. En daar was ik ook al niet zo goed in...

Trainerstool: ontschuldigen

Deelnemers hebben ook behoefte aan waardering. Een basisbehoefte is: 'Mag ik zijn wie ik ben?' Ze zijn gevoelig voor goed- of afkeuring van de trainer. Dat wordt spannend als ze jouw ongeschreven regels overschrijden: telefoons op tafel, geen zin in rollenspellen, eerder weg 'moeten'. Als je zonder meer toegeeft, kom je niet tegemoet aan de tweede behoefte van de deelnemer: ze willen een trainer die staat voor zijn zaak, die de leiding neemt!

Kun je je eigen regels handhaven en je deelnemers toch het gevoel geven dat ze oké zijn? Dat doe je door hen te 'ontschuldigen'.

Ga uit van de goede intentie

Als je ervan uitgaat dat deelnemers niet expres dingen verkeerd doen, heb je al snel de goede toon te pakken. Niet beschuldigend, maar ontschuldigend. Stel je voor dat twee deelnemers zitten te fluisteren tijdens een discussie. Je eerste reactie kan zijn: 'Kunnen jullie ophouden met praten?' De boodschap die je dan afgeeft, is: 'Jullie zijn niet oké!' Het komt beschuldigend over. Daarom is het effectiever deelnemers eerst te 'ontschuldigen' en daarna je norm neer te zetten.

1. Contact maken: houd zelf je mond en kijk met een positief gevoel naar de fluisteraars.
2. Ontschuldigen: nodig hen uit om hun ideeën met je te delen zodra ze stilvallen en naar je kijken: 'Jullie hebben er iets over te zeggen merk ik, ik ben benieuwd!' (zonder lading en echt benieuwd).
3. Je norm neerzetten: zitten deelnemers daarna nog een keer te fluisteren? Herhaal de procedure en meld dat je het fijn vindt als mensen ideeën en vragen inbrengen in de grote groep.

Natuurlijk kun je ook proberen om je normen vooraf neer te zetten. Dan ben je af van een heleboel 'gedoe'. Maar dan krijg je wel een streng rijtje: op tijd komen, niet fluisteren, niet eerder weg gaan, mobieltjes uit, enzovoort. Het effect is dat deelnemers zich aangevallen voelen nog voordat ze iets gedaan hebben. Je houdt kennelijk rekening met veel 'overtredingen'. Bovendien kan je nooit alles voor zijn. Deelnemers hebben hun eigen normen en die botsen wel eens met de jouwe. Het aardige is dat je juist door zulke botsingen de sfeer prettig kunt maken. Je kunt ermee laten zien dat je de groep met respect en stevigheid behandelt. ■

Bij	Niet doen: beschuldigen	Wel doen: ontschuldigen	... en de norm neerzetten
'Kunnen we eerder stoppen?'	'Nou ja... We moeten nog beginnen en jij wilt al eerder stoppen?'	Vraag door en toon begrip voor de reden: 'Mag ik vragen waarom je dat wilt?' 'Dat kan ik me voorstellen.'	Geef aan dat het programma duurt tot de aangegeven tijd en dat de deelnemer zelf kan kiezen om eerder weg te gaan als hij dat nodig vindt.
Deelnemer staat tijdens je presentatie op en pakt koffie.	'Hé, wacht even: het is niet de bedoeling dat jullie tussendoor koffie pakken.'	Maak je zin af en vraag: 'Hebben meer mensen behoefte aan koffie? Zullen we even een pauze inlassen?'	Na de pauze: 'Zullen we afspreken dat jullie aangeven als je behoefte hebt aan pauze? Dat vind ik prettiger dan geloop tussendoor om koffie te halen.'

■ Carlos Estarippa

Het karakter van de onderneming

Mijn voorspelling is dat er in bedrijven een toenemende aandacht ontstaat voor het karakter van de organisatie. Niet alleen het versterken van de *performance* en *profit*, maar aandacht voor de *persoonlijkheid* en *identiteit* van de organisatie. Wie zijn we en wat willen we betekenen?

Huidige veranderingen

Bedrijven maken lastige tijden door. We zijn nu na de afgelopen jaren verschillende grote crisissen verder en het gevoel dat zich fundamentele veranderingen aan het ontvouwen zijn, wordt steeds meer voelbaar en zichtbaar. Financiële crisis, economische crisis, Europees politieke crisis, toenemende onzekerheid, terugvallend vertrouwen; allemaal ontwikkelingen die op bedrijven van invloed zijn en soms ingrijpende gevolgen hebben.

Een verandering geeft behoefte aan houvast. Als zaken veranderen, wil je weten wat nog hetzelfde blijft, wat de grenzen zijn van de verandering, welk houvast je hebt om de verandering te dragen.

We gaan kosten besparen binnen het team, maar we blijven wel als team werken. We gaan stevig reorganiseren, maar er vallen geen ontslagen. We gaan mensen ontslaan, maar



begeleiden ze naar nieuwe passende banen. Als je vertrekt bij je bedrijf zul je houvast zoeken in 'zekerheden' buiten je werk. Dat kan je relatie zijn, je familie of vrienden, je woonplek. De veranderingen roepen vragen op over wat hetzelfde blijft en 'dwingen' je één laag dieper te verkennen of daar voldoende houvast is om de verandering aan te gaan.

De financiële sector wordt door de financiële crisis teruggeworpen op haar, uit het oog geraakte, zorgplicht en primaire bestaansgrond, het zorg dragen voor de spaartegoeden van hun klanten. De zetelcrisis bij het CDA heeft de partij teruggefloten naar een zoektocht en heroriëntatie op kernwaarden. De economische crisis roept vragen op over de fundamentele economische aannames. De Europese politieke crisis roept vragen op als: Waar staat de EU voor? Wat was ook alweer de basisgedachte van het creëren van een gemeenschappelijk Europa? Wat is het karakter van de EU als het erop aankomt? Steunen we elkaar in moeilijke tijden of is de basis toch 'ieder voor zich'? Dat is de kracht van een crisis. Het heeft een zuiverende werking. Het toetst waar je nu staat. Het zoekt naar fundamenten.

Aandacht voor karakter en competenties

Mensen ontwikkelen zich op twee terreinen. Je ontwikkelt je karakter en je competenties. In de kleuterfase en pubertijd kun je zien dat kinderen sprongen maken in hun karakterontwikkeling. Je ontdekt dat je iemand bent, dat je een eigen wil hebt. Je ontdekt dat je invloed op je omgeving hebt en leert wat je verlangens en drijfveren zijn. Sprongen in karakterontwikkeling gaan vaak gepaard met crisissen en heftige emoties. Je ziet dat bijvoorbeeld in woedeaanvallen bij kleuters en gevoelens van crisis bij pubers.

We ontwikkelen daarnaast onze competenties. Bij kinderen in de lagereschoolfase en na de

pubertijd kun je dit goed zien. Je ontwikkelt basiskennis, ontwikkelt je vaardigheden en vergroot je mogelijkheden in wat je kunt. Het ontwikkelen van competenties verloopt in relatief stabiele tijden en stapsgewijs. Het ontwikkelen van je karakter en je competenties zijn beide van belang en verschillen in de manier waarop ze zich ontwikkelen. Karakter ontwikkelt zich door middel van zelfinzicht en ervaring,

De crisis heeft een zuiverende werking en ligt fundamenten bloot

competenties door middel van vaardigheden en kennis. Karakter is minder makkelijk van buitenaf te veranderen; competenties liggen meer aan de oppervlakte en zijn daardoor iets makkelijker te ontwikkelen.

Kleine veranderingen doen een beroep op het ontwikkelen van het competentiedeel; grotere crisissen en veranderingen doen meer beroep op het karakterdeel. Een promotie in je werk vraagt nieuwe vaardigheden van je. Een heel ander beroep kiezen heeft invloed op je identiteit. Voor het eerst samen op vakantie gaan, doet een beroep op je competenties; er samen een mooie vakantie van maken. Een scheiding roept vragen op over je persoonlijkheid (en die van je ex-partner) en confronteert je met meer fundamentele levensvragen.

Je kunt met deze bril naar organisaties kijken. Ook een organisatie heeft een eigen identiteit met eigen manieren van doen (cultuur) en eigen drijfveren, en iedere organisatie heeft haar eigen competenties, zaken waar ze goed in is en resultaten die ze weet te bereiken. Aandacht voor het ontwikkelen van

organisatiecompetenties verloopt onder andere door *business improvement* programma's, ROI en talentontwikkeling. Belangrijkste focus is: hoe halen we het beste uit onszelf en hoe vertalen we dit naar bedrijfsresultaten en onze dienstverlening?

Aandacht voor het karakter van de organisaties is nodig, om houvast te vinden in deze roerige tijd

Aandacht voor het ontwikkelen van het karakter van de organisatie verloopt onder andere door te kijken naar patronen en gewoontes in de manier van werken, door te reflecteren op innerlijke waarden van je organisatie, door het versterken van integriteit, sociaal verantwoord ondernemen. Belangrijke vragen zijn: Wie zijn we? Waar staan we voor? Hoe willen we met elkaar en de wereld om ons heen omgaan?

Door de crisissen en veranderingen van de afgelopen jaren kun je stellen dat organisaties geconfronteerd worden met wezenlijke

veranderingen en dat het dus noodzaak is om ook aandacht te besteden aan het karakterdeel van de organisatie. Deze *common sense* is niet altijd *common practise*. Stilstaan bij je karakter, juist als het al niet zo lekker gaat, vraagt moed en vertrouwen, terwijl moed en vertrouwen minder vanzelfsprekend zijn na een periode van onzekerheid.

Zal de financiële sector zich op haar maatschappelijke rol bezinnen? Zullen Europese leiders de fundamenten van de Europese samenwerking op de agenda zetten? Zullen organisaties zich heroriënteren op hun innerlijke waarden en hun wortels versterken?

In het karakterdeel liggen de wortels van de boom. Daar ligt je houvast. Juist bij zwaar weer bepalen de wortels de stevigheid van de boom, terwijl je geneigd bent om alle aandacht te richten op datgene wat het meest zichtbaar is en beweegt, de takken en de bladeren. Mijn voorspelling is dat het nodig is om aandacht te besteden aan het karakterdeel van organisaties, niet alleen om te heroriënteren op de betekenis van veranderingen voor de organisatie, maar ook om houvast te vinden in deze roerige tijd. ■



**Carlos Estarippa is zelfstandig consultant en werkt actief aan het versterken van competenties en karakters van organisaties.
Meer info: www.estarippoconsultancy.nl**

Workshops die werken



Het Managementcafé

Als het economisch goed gaat, kan iedereen manager zijn. In crisistijden is dat anders. Dan komt het erop aan. Juist nu moet je kunnen **inspireren**, motiveren, het beste uit je mensen halen, mogelijkheden zien en **kansen grijpen**. Dat is nogal wat. Daar kun je wel wat hulp bij gebruiken.

Agenda

28-06	Netwerken
28-08	Als jij de klant was
18-09	Talent bestaat niet
06-12	Beïnvloedingsvaardigheden
22-01	Wat moet ik toch met Gerard?
19-02	Coachend leidinggeven

Praktische informatie

Schouten & Nelissen gebouw,
ZALTBOMMEL, van 15.30 tot 19.00 uur.

Kosten voor een workshop zijn € 245,-
(excl. BTW, incl. hapje en drankje).

Meer info?

www.thema.nl/managementcafe

Abonnee aanbod

Abonnee van *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties, Loopbaanvisie, Counselling Magazine, Tijdschrift voor Coaching?* Dan krijg je € 50,- korting.

Het Coachcafé

Natuurlijk geef je als coach het beste wat je hebt. Het beste van je kennis, het beste van je ervaring en het beste van jezelf. Dus **investeer je regelmatig in jezelf**. Je wilt immers bij blijven en kennis maken met nieuwe methodieken. **Het Coachcafé** is daarvoor de uitgelezen mogelijkheid.

Agenda

03-05	Het Persoonlijk APK-spel
14-06	Provocatief coachen
04-09	Storytelling
11-11	Improvisatie technieken
15-11	Clouning
13-12	Roos van Leary
15-01	Voice dialogue
05-02	Speels coachen
07-03	HOE's voor de coach



Praktische informatie

Schouten & Nelissen gebouw
ZALTBOMMEL, 15.30 tot 19.00 uur.

Kosten voor een workshop zijn € 195,-
(excl. BTW, incl. hapje en drankje).

Meer info?

www.thema.nl/coachcafe



■ Tjip de Jong & Simon van der Veer

Alles wat je aandacht geeft, groeit

De school der dieren

We kunnen meer leren van sprookjes, dan van managementboeken. Het sprookje 'De school der dieren' is het levende bewijs van deze stelling. We leggen in dit artikel een verbinding tussen de moraal van het verhaal uit het sprookje en organisatievraagstukken gericht op leren en ontwikkelen. Dit artikel is een bewerking uit het boek 'We presteerden nog lang en gelukkig: Een sprookjesboek voor organisatieverbetering'.

Sprookje: 'De school der dieren'

In een heel groot, mooi bos leefden allerlei dieren gelukkig met elkaar samen. Op een dag kwamen de dieren uit het bos bijeen en zeiden: "Wij moeten een school stichten. Een school voor dieren om echt Dier te kunnen worden." Zij vroegen een klein groepje uit hun midden om een leerplan te maken voor de school, want zonder een leerplan was er geen richting om te leren hoe een echt Dier te worden.

Het groepje benoemde zichzelf tot commissie: de Commissie Den Uil en ging meteen aan het werk. Ze begonnen met een vragenlijst om te inventariseren wat er leefde onder de dieren. Om de scores beter te begrijpen deed de commissie ook interviews. De eerste die werd geïnterviewd was het konijn. Het konijn stond erop dat hardlopen in het leerplan werd opgenomen, want een echt Dier kan zo hardlopen als de wind. De torenvalk vond kunstig vliegen het belangrijkste. Een echt Dier vliegt namelijk kunstig door allerlei benarde situaties. De karper maakte duidelijk dat geruisloos zwemmen erbij hoorde en de eekhoorn maakte zich sterk voor het onderdeel klimmen tegen de kaarsrechte stammen van torenhoge bomen. Aldus geschiedde. De school werd opengesteld. De schoolleiding zei dat de dieren zich in alle vakken moesten bekwaamen en excelleren om echt Dier te kunnen zijn. Als ze alle vakken met succes hadden doorlopen, ontvingen ze een heus certificaat.

Toen ging er iets verschrikkelijk mis. Het konijn was wereldkampioen hardlopen. Geen dier kon zo snel sprinten en scherpe bochten maken als hij. De schoolleiding vond echter dat het voor een gezonde balans tussen lichaam en geest belangrijk was, dat hij zich ook bekwaamde in het vliegen. Men zette het konijn op een hoge tak en zei: "Leer vliegen, konijn." Het arme konijn durfde niet, maar onder druk sprong hij uiteindelijk toch. Hij tuimelde naar beneden, brak een achterpoot en viel een gat in zijn hoofd dat



nooit meer genas. Zo kwam het dat hij voor het hardlopen toch niet meer dan een zes kreeg in plaats van een tien. Voor vliegen kreeg hij een drie in plaats van een één, want hij had het toch maar geprobeerd. De schoolleiding was zeer tevreden.

Met open mond zagen de dieren hoe de torenvalk zijn acrobatische kunsten in de lucht vertoonde. Toch merkte de schoolleiding op, dat het voor een valk van grote waarde was als hij, net als het konijn, hopen kon graven in de grond. De valk deed nu zijn uiterste best, maar brak jammer genoeg zijn snavel en kneusde zijn vleugels. Daardoor kon hij amper nog vliegen en haalde hij in plaats van een tien, een vijf. Op hopen graven haalde hij echter een vier in plaats van een één.

De eekhoorn overtrof alle andere dieren in het beklimmen van stammen en verzamelen van nootjes. De schoolleiding vond echter dat de eekhoorn ook geruisloos moest kunnen zwemmen om een echt Dier te zijn. De eekhoorn wilde dolgraag droog blijven, maar ook een echt Dier zijn. Hij probeerde geruisloos langs het riet te zwemmen, maar hoestte en proestte en haalde ternauwernood de overkant

van de plas. Doordat hij zo nat was, lukte het hem nauwelijks om een kaarsrechte stam op te klimmen. Hij gleed van de takken af. Zo kreeg hij een zes plus voor het beklimmen van stammen en een vijf min voor het geruisloos zwemmen, omdat hij toch de overkant gehaald had en geprobeerd had te zwemmen. Evenzo verging het alle andere dieren.

Wie haalde ten slotte de beste cijfers? Dat was de hersenloze kwal, die zwibbelend en zwabbelend alle proeven redelijk wist te doorstaan. Zijn botten breken kon hij niet. Hij had er immers geen. Zo werd hij, zwibbel de zwabbel, tot beste van de klas uitgeroepen. Een echt Dier!

De fabel over de school der dieren is afkomstig uit: Reavis, G.H. (1938). *The Animal School: The Administration of the School Curriculum with References to Individual Differences*. Cincinnati: Public Schools.

De moraal van het verhaal

De dieren uit het bos bedenken met elkaar een wonderlijk idee om een school te stichten. Een school om echt Dier te kunnen worden. Het idee wordt vertaald naar een plan, want de overtuiging is dat er zonder plan geen richting is. Een commissie wordt verantwoordelijk om het plan te maken en verwezenlijken. De commissie bedenkt uiteindelijk dat het resultaat van de school een certificaat moet zijn voor een echt Dier. Zodra de school opengaat, wordt duidelijk dat alle dieren moeten excelleren in alle vakken om het certificaat van echt Dier te mogen ontvangen. Al snel gaat het fout. Ieder dier blijkt een sterke kwaliteit te hebben die in de ene situatie 'excellent' is, maar in de andere situatie jammerlijk faalt. Daardoor doorstaat de 'middelmatische' kwal uiteindelijk gemakkelijk alle kwaliteitseisen en wint hij het certificaat

van echt Dier. De moraal is dat plannen en certificaten een soort blindheid kunnen opleveren, met ongewenst resultaat tot gevolg; dieren die hebben gefaald en een kwal die er met middelmaticiteit doorheen is gezwabberd. De school voor dieren moedigt aan om in alles de beste te zijn, in plaats van het versterken van de talenten. Het is een rechtlijnige prestatieplek geworden in plaats van een leerplek die diversiteit toestaat en inspirerend is om vanuit persoonlijke talenten een volgende stap te maken. Het gaat om het behalen van een papiertje en het doorstaan van proeven, die voor iedereen hetzelfde zijn en door anderen zijn bedacht en opgesteld. Dit sprookje levert het inzicht op dat school (letterlijke betekenis is: leerruimte) niet een plek wordt waar papiertjes moeten worden behaald, maar een plek om jezelf verder te verbeteren en ontwikkelen vanuit persoonlijke talenten.

Er was eens...

Alles wat je aandacht geeft, groeit

In essentie draait het sprookjesverhaal 'De school der dieren' om het thema 'wat je erin stopt, krijg je er ook uit'. Als je certificaten en gestandaardiseerde schooleisen erin stopt, krijg je vervolgens middelmatische prestaties, in plaats van het wellicht beoogde ultieme doel: uitmuntende prestaties op basis van persoonlijke talenten.

Binnen organisaties zijn competentie-management en POP-systemen (persoonlijk ontwikkelplan) populaire begrippen geworden. Ze geven het idee dat competenties zo georganiseerd en samengesteld kunnen worden, dat er belangrijke doelstellingen worden gerealiseerd. In de praktijk wordt er makkelijk doorgeschoten in dit soort initiatieven. Managers zijn veel tijd kwijt zijn om alle POP-gesprekken te voeren. Medewerkers zijn veel tijd kwijt met het voorbereiden. Beider aandacht is gericht op de indeling en opzet van het competentieprofiel of de POP-cyclus. Het

gevaar is dat het gesprek de structuur volgt van de onderdelen uit het plan of de verschillende competenties en hoe daarop wordt gescoord, in plaats van het hebben van een echt gesprek over ambities en persoonlijke talenten, hoe ze te versterken en welke thema's spannend zijn om verder te ontwikkelen.

Pioniers als Marcus Buckingham en Ken Robbins verkondigen dat in organisaties nodeloos veel energie wordt geïnvesteerd in het verbeteren van de zwakke punten van hun werknemers. Het is veel efficiënter om hun krachten te bepalen en hun werk daarop aan te passen. In plaats daarvan concentreren de meeste mensen zich op het identificeren van hun zwaktes, om die vervolgens zo goed en kwaad als het gaat te verbeteren. Van jongs af aan wordt ons door de maatschappij al ingeprent om op geen enkel gebied achter te blijven. In het onderwijssysteem is bijvoorbeeld door de cijferschaal van een tot tien al snel duidelijk hoe succesvol het kind is op elk afzonderlijk vakgebied. Op het moment dat het rapport bestaat uit achten, zevens en een vier, is de kans groot dat ouders de opdracht meekrijgen om die onvoldoende van hun kind weg te werken. Op deze manier werkt het ook in het bedrijfsleven met beoordelingen, zoals in positieve zin met de waardering '*meets expectations*'. Op de beoordeling '*does not meet expectations*' volgt automatisch de opdracht om het prestatieniveau op te krikken. Op dat moment wordt er niet meer gekeken of het gebieden betreft waar de talenten niet liggen. De dingen die goed gaan, worden in de meeste gevallen alleen tussen neus en lippen door geprezen. De manager kijkt naar de gebieden waarop verbetering mogelijk is, met als onbedoeld gevolg dat het probleem groter wordt gemaakt dan nodig is.

Kortom, het is krachtiger om te kijken naar de zaken die al goed gaan en waar de persoonlijke talenten liggen, zodat alle energie daarop gericht

kan worden om nog beter te worden. Toch hebben veel organisaties wel de ambitie om uit te gaan van persoonlijke talenten en sterke punten. De praktijk pakt echter anders uit. Hieronder geven wij één praktijkvoorbeeld dat laat zien dat het ook anders kan.

Homo ludens

Kinderen zijn speels en leren door te doen en te ontdekken. Zij zijn de *homo ludens*, de spelende mens van historicus Johan Huizinga. Volgens zijn denkbeelden ontwikkelt de mens zijn uiteindelijke vaardigheden door spel. In de kinderopvang en het onderwijssysteem in Nederland wordt de speelruimte voor kinderen steeds meer beperkt, door dwangmatig monitoren en meten. In het onderwijs gaat het om het aanleren van cognitieve kennis en wordt steeds meer gemeten om te kijken hoe het kind zich ontwikkelt. Kinderen mogen daardoor steeds vroeger in hun ontwikkeling niet meer spelen.

'Ludens' verwijst naar de spelende mens, maar Ludens is ook de naam van een kinderopvangorganisatie in Utrecht. Daar geloven zij in de kracht van het spelende, unieke, competente kind. Zij zien kinderen als krachtige en creatieve wezens: ze hebben van oorsprong al heel veel in huis. In de overtuiging van Ludens is het uitgangspunt dat wat een kind al is en kan: een persoon vol mogelijkheden, rijk aan capaciteiten. Ze beschouwt kinderen als bouwers van hun eigen ontwikkeling en identiteit en biedt ze de mogelijkheid om zelf de wereld te ontdekken, op hun eigen manier en in hun eigen tempo. Het doel is open en onbevangen naar de ontwikkeling van ieder kind te kijken, in plaats van de ontwikkeling te vertalen naar testen of scans om deze te meten en te sturen. Het gevaar daarvan is namelijk dat dan alleen wordt gezien wat wordt gemeten en aan andere relevante informatie ongemerkt voorbij wordt gegaan.

Een ander opmerkelijk gegeven is dat kinderen hun eigen routes kiezen als ze de (buiten) wereld gaan ontdekken. Zij laten zich dan niet gemakkelijk vangen door de geasfalteerde wegen of wandelpaden. Stiekem sluipen ze door de bosjes en gaan speels om met de omgeving. Ze maken hazenpaden en sluiproutes om avonturen te beleven. Op het moment dat kinderen groeien naar volwassenheid wordt de speelsheid 'gekanaliseerd' op de juiste plekken via sportverenigingen en worden ze onbewust gecultiveerd naar de sociale normen van onze omgeving en de ongeschreven regels van onze denken en doen. Op het moment dat ze als nieuwkomer een organisatie binnenstappen, begint het cultiveringproces weer opnieuw. Organisaties bestaan dan uit plannen, regels, procedures, functieomschrijvingen, werkinstructies, gestandaardiseerde processen, et cetera. De organisatie ademt controle en stabiliteit, terwijl de speelsheid en instabiliteit geminimaliseerd zijn. De wegen zijn geasfalteerd door alle voorgangers. Voor de nieuwe binnenkomer met eigen persoonlijke talenten en vaardigheden is het verleidelijk om daar snel in mee te gaan. Voordat hij het doorheeft volgt hij de platgetreden structuren van de organisatie.

Zo presteerden we nog lang en gelukkig

Het sprookje over de school der dieren leert dat

alles wat je aandacht geeft, groeit. Het konijn gaat nooit leren vliegen. De eekhoorn gaat nooit leren zwemmen. Het sprookje laat zien dat het veel krachtiger is om te kijken naar iemands persoonlijke talenten, dan dat waar hij niet goed in is. Bij de school der dieren moet iedereen maar hetzelfde gaan leren en aan dezelfde eisen voldoen, die niet door hen, maar door een commissie zijn bepaald. Als de dieren ergens niet goed in zijn, dan moeten ze het maar leren met vallen en opstaan.

Het voorbeeld van Ludens laat zien dat mensen een natuurlijke neiging hebben om spelend te leren en te ontdekken. Binnen organisaties leren wij die speelsheid snel af en voeden we elkaar op om te kijken vanuit een leergat, naar wat beter kan en moet. Wie zegt tegenwoordig nog dat organisaties de beste plek zijn om jezelf te ontwikkelen vanuit persoonlijke talenten? Het sprookje leert dat iedereen dezelfde vaardigheden en kennis moet verkrijgen om een echt Dier te mogen zijn en daar een certificaat voor krijgt. Johan Huizinga vertelt ons dat we daarmee impliciete spelregels creëren die het steeds lastiger maken om te ontwikkelen. De wens om iedereen hetzelfde te leren leidt tot generieke afspraken en daarmee een uniform curriculum tót het cruciale moment dat ze niet meer toereikend zijn... Dan houden ze ons gevangen! ■



Tjep de Jong is als adviseur en onderzoeker verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Simon van der Veer is mede-eigenaar van adviesbureau TWST en coauteur van het populaire managementboek 'Animal Firm'. Beiden hebben een fascinatie voor vraagstukken rond het verbeteren en vernieuwen van organisaties.

Randstad

De Randstadvisie op leren: onderzoek heeft uitgewezen dat 60% van het leren plaatsvindt in de dagelijkse werkpraktijk; door ontwikkeling in de functie zelf, door functiewisseling of door de uitbreiding van taken. 20% vindt plaats door het leren van rolmodellen en feedback op je functioneren; 20% via traditionele opleiding en training.

1. Leren doe je voor het overgrote deel tijdens je werk. Bijvoorbeeld door ervaringen uit te wisselen met je collega's, het lezen van vakbladen of door het meelopen met een collega. Daarom staat in al onze programma's ieders werkpraktijk centraal. Alles wat je leert, is herkenbaar en direct toe te passen.
2. Leren is een onderdeel van je werk. Leren doe je elke dag. Als je niet leert, ontwikkel je jezelf niet en zal ook onze organisatie niet groeien.
3. Rol van de leidinggevende is cruciaal. Bedenk bijvoorbeeld dat tenminste 20% van het leren wordt bepaald door constructieve feedback op het gedrag dat je in de praktijk laat zien.
4. Leren met hoofd (denken), hart (voelen) en handen (ervaren).
Ons dilemma is: Hoe zorgen we ervoor dat leidinggevend (middel en hoger management) leren en ontwikkeling integreren in hun dagelijks leidinggeven, ze motiveren om als vanzelfsprekend ontwikkelingsgericht aan te sturen.
Dilemma's tussen:
 1. Sturen op commercie, targets en productiviteit en tijd besteden aan persoonlijke en professionele ontwikkeling.
 2. Lange termijn (verhogen kwaliteit, binding)



en korte termijn (veelheid van taken, waan van alledag).

3. Ruimte geven aan medewerkers en verantwoordelijkheid nemen.
4. Te aardig zijn (fluwelen handschoen) en te direct zijn (olifant in porseleinkast).
5. Krachtig overkomen en kwetsbaarheid laten zien.

De vraag is: hoe kom je van programma naar beweging? Nu is het zo dat de programma's voor beweging zorgen. Hoe kan de beweging geborgd en autonoom zijn?

REACTIE 1

Leren is één ding, toepassen is van een andere orde. De context waarin we werken heeft grote invloed op hoe we ons gedragen. 'Kenniss krijgen van', 'vaardigheden leren' en 'inzicht krijgen in het belang van' verwerf je met een training. Voor echt toepassen is een geschikte context nodig.

In het dilemma is een aantal vragen verwerkt: Hoe zorgen we ervoor dat leidinggevendend het leren en de ontwikkeling van medewerkers en zichzelf integreren in hun dagelijks leidinggeven? Hoe motiveren we leidinggevendend zo dat ze als vanzelfsprekend ontwikkelingsgericht aansturen? Hoe kom je van programma naar beweging? En hoe kan de beweging geborgd en autonoom zijn?

Twee aspecten zijn hierin cruciaal. Ten eerste hebben de leidinggevendend concrete en praktische handvatten nodig, waarmee ze snel klinkende resultaten kunnen behalen wanneer ze hun medewerkers motiveren en ontwikkelingsgericht aansturen. Praktische en resultaatgerichte *tools* om individueel aan te sturen. Niet iedereen wordt namelijk op dezelfde manier geprikkeld tot ontwikkeling, ook de managers zelf niet. Het Process Communication Model (PCM) is hiervoor een

uitstekend handvat. Merken dat iets werkt, helpt in het toepassen.

Ten tweede: welke 'krachten' bevorderen of belemmeren juist het gewenste gedrag in een organisatie?

1. In hoeverre laten de (in)formele omgangsnormen en regels/processen een gedragsverandering toe? Blokkeren ze of ondersteunen ze?
2. Welke invloed hebben 'key performance-indicatoren' op de gewenste gedragsverandering? Waar worden medewerkers en managers op aangesproken?
3. Welke invloed hebben belonings- en beoordelingssystemen?
4. Zijn er duidelijke pijlers (strategische aandachtsgebieden) waarop de organisatie zich richt (bijvoorbeeld veiligheid, efficiëntie en klantgerichtheid)? Wordt er ook aangegeven waar prioriteit aan gegeven dient te worden als je in een situatie komt waarin je moet kiezen tussen twee 'pijlers', bijvoorbeeld tussen klantgerichtheid en efficiëntie? Ditzelfde geldt voor de plek die 'leren' inneemt in de organisatie. Als er gezegd wordt: "Wij zijn een lerende organisatie" en vervolgens gaat de waan van de dag altijd voor, komt het niet van de grond.
5. Hoeveel autonomie is er op de werkvloer om het geleerde daadwerkelijk toe te passen? Wordt bij enige poging daartoe iemand direct teruggedfloten, omdat het niet direct efficiënt gaat?

Kortom, er zijn vele factoren die bepalen of het geleerde toegepast en daarmee verankerd wordt op de werkvloer.

Patricia Antersijn, directeur HCA Training Centre, onderwijskundige, gecertificeerd PCM-trainer, mediator, erkend coach.
www.hca-art.nl, www.processcom.com

REACTIE 2

'Het Nieuwe Leren', is een praktijkgerichte manier van training en coaching waarbij deelnemers écht in beweging komen.

Mijns inziens zeer essentieel in deze branche aangezien de gemiddelde leeftijd, de leeftijd van de generatie Y is en de huidige generatie, anders leert. De oudere generatie houdt van klassikaal, terwijl deze vorm voor de jongere generatie juist niet werkt. De Y-generatie leert op basis van *need to know*; ik heb het nu nodig, met eigen bronnen en op mijn eigen manier. Wim Veen beschrijft in zijn boek 'Homo Zappiens' heel treffend het verschil tussen de Homo Zappiens en de Homo Sapiens. De Homo Zappiens leert anders, zegt hij, namelijk met hoge snelheid, verbonden, samenwerkend, actief, via fantasie en lerend door spelen. Deze bewustwording levert een interessante paradox op. Deze generatie is weliswaar goed te trainen met behulp van *web based training*, maar deze jongere generatie blijft juist achter op de gebieden interpersoonlijke sensitiviteit en non-verbale communicatie. En deze onderwerpen lenen zich juist niet voor web based training. Tevens is er een enorme behoefte aan individualisering en flexibiliteit; leren op maat op alle fronten: startmoment, tijdstip op de dag, locatie, inhoud, wijze van aanbieden stof en oefening, wijze van communicatie en ga zo maar verder. De conclusie laat zich raden: er zal meer doelgericht moeten worden opgeleid. Goed talentmanagement betekent niet dat er méér uitgegeven moet gaan worden aan training en ontwikkeling, maar wel: individueler en doelgerichter.

Vragen die tijdens de talentmanagement-trainingen aan bod komen zijn onder andere:

- In hoeverre besteedt men tijd aan persoonlijke en professionele

ontwikkeling?

- In hoeverre geeft men ruimte aan medewerkers en neemt men verantwoordelijkheid?
- In hoeverre komt men krachtig over en laat men de eigen kwetsbaarheid zien?
- In hoeverre is men zich bewust van de non-verbale communicatie en de verborgen boodschappen die men uitzendt?
- In hoeverre is men zich bewust van het effect hiervan op de medewerkers?
- In hoeverre motiveert men de medewerkers genoeg?

Coachend Paard is een coachings- en trainingsbureau gespecialiseerd in individuele coaching, leiderschap, communicatie en team- en organisatieontwikkeling met behulp van paarden. www.coachendpaard.nl

REACTIE 3

De medewerker 3.0 vraagt om leiders

Onze overtuigingen sturen ons gedrag. In de werkcontext betekent dit dat de bril waarmee we naar medewerkers kijken, onze wijze van aansturen beïnvloedt. Kant-en-klare oplossingen voor de geschetste dilemma's bestaan niet, wel handvatten om als leidinggevende 3.0 de dilemma's te hanteren. De medewerker van nu komt in beweging voor waar hij in gelooft. Niet de hiërarchie stuurt zijn handelen, de werknemer 3.0 stuurt zichzelf. Zijn kompas staat daarbij gericht op deel uitmaken van waarde(n)volle verbindingen met anderen en op zijn unieke eigenheid en kwaliteiten uitleven.

Zijn verbinding aan de organisatie toetst de medewerker 3.0 kritisch aan de vraag: pas ik erbij? Overeenkomst in waarden en geloof in de toegevoegde waarde van de organisatie bepalen het antwoord op deze vraag. Indien

nodig geven de snelle informatievoorziening van internet en sociale media alle informatie die nodig is voor het verleggen van de individuele koers, binnen of buiten de organisatie.

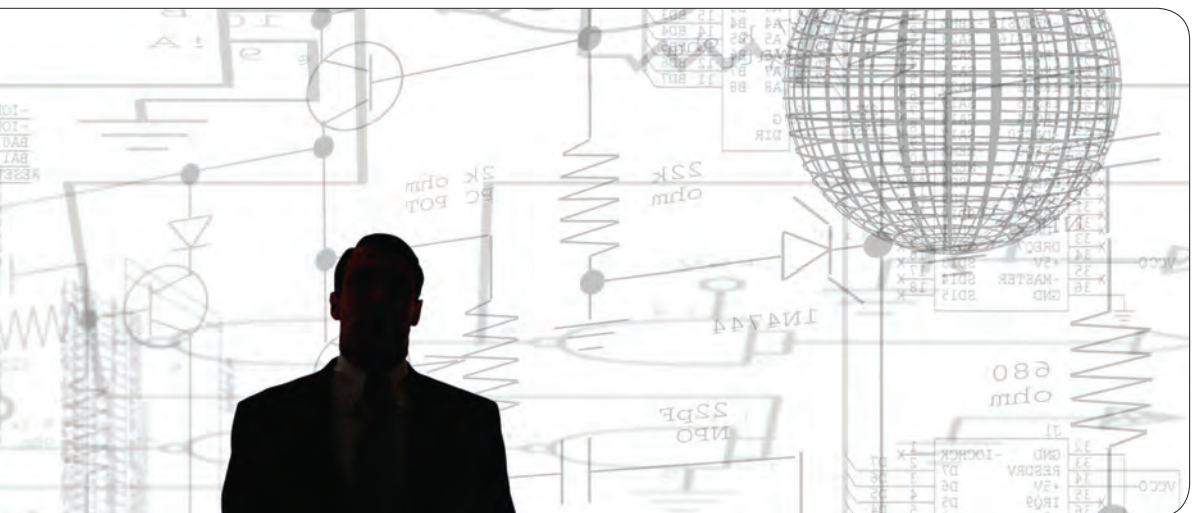
De leidinggevende staat als nooit tevoren voor de uitdaging om individuele wensen en ambities van de medewerker te verbinden aan de doelen en ambities van de organisatie. Alsof dat al niet genoeg uitdagingen biedt, toetst de medewerker 3.0 de relatie met de leidinggevende aan zijn gezag, overeenkomsten in waarden en vertrouwen in de persoon. *Waarom zou ik jou volgen?* is hier de cruciale vraag.

Coachend leiderschap geeft handvatten om deze uitdagende rol vorm te geven en met de bijbehorende dilemma's om te gaan. De coachend leidinggevende vergroot het eigenaarschap van de medewerker voor zijn inhoudelijke en ontwikkelresultaten. Hij geeft vertrouwen én spreekt aan op gedrag, stelt grenzen én ondersteunt, stelt zich kwetsbaar op én neemt beslissingen. Coachend kunnen leidinggeven is een

attitude, geen kunstje. De houding en visie integreren in de dagelijkse praktijk, vraagt daarom allereerst een bezinning op het eigen leiderschap. *Wil en kan de leidinggevende wel ontwikkelingsgericht leidinggeven?* Reflectie op bevorderende en/of belemmerende factoren om aandacht te hebben voor medewerkers, eigen overtuigingen én de organisatiecontext zijn noodzakelijk.

Leidinggevendens blijvend in beweging brengen, begint bij een heldere organisatievisie op leiderschap. Zet vervolgens de leidinggevende in de *drivers seat*. Hij bepaalt zijn specifieke managementontwikkeldoelen, waarin hij leiderschapscompetenties en persoonlijke groei verbindt met de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Zijn leren en ontwikkeling staan centraal in de interventies van zijn leidinggevende. Dit leren kan versterken door ontwikkelresultaten te laten terugkomen in reguliere functioneringsgesprekken. ■

**Mirjam Boxen – senior trainer/adviseur
Schouten & Nelissen Leiderschap en
Organisatieontwikkeling**



■ Kemp van Ginkel & Din van Helden

Waarderende principes bij het begeleiden van groepen

Spiegel in het faciliteren

In dit artikel houden we je een spiegel voor: wat zijn de uitgangspunten die je hanteert als je teams begeleidt? We willen als *reflective practitioners* met ons vak bezig zijn. Onze ervaring is dat het enkel toepassen van begeleidingsmethoden vaak leidt tot suboptimale resultaten. Wanneer je je bewust bent van je (waarderende) grondhouding en vanuit daar intervenueert, kun je een (AI) methodologie authentiek inzetten. Wat zijn jouw principes? Hoe komen die tot uitdrukking in je aanpak? We nemen drie praktijksituaties en nodigen je uit in de spiegel te kijken. We doen dat zelf ook!

Praktijksituaties

Situatie A

Door bepaald gedrag van een deelnemer raak je uit je evenwicht. Je voelt je onzeker worden. De storing tussen jullie leidt je af. Je hoofd vult zich met niet-helpende gedachten. Het zorgt ervoor dat je steeds verder uit contact raakt met jezelf en met de groep. De groep kijkt je afwachting aan.

Situatie B

Tijdens een teamsessie wordt duidelijk dat er een tweedeling is in het team tussen het ondersteunend personeel en de accountmanagers. Het ondersteunend personeel geeft aan zich niet gewaardeerd te



voelen. De accountmanagers beklagen zich over de werkwijze van het ondersteunend personeel, waardoor zij steeds vaker zaken zelf oppakken. Ze pakken ook dit vraagstuk redelijk pragmatisch op, denken in oplossingen. Een deel van de groep vraagt aan jou als *facilitator* concrete werkvormen om oplossingen te genereren.

Situatie C

Een team managers 'dwarrelt' in de relatie onderling en met de leidinggevende. Onderlinge spanningen komen deels voort uit tegenstrijdige belangen: eigen afdeling eerst! Een paar mensen uit de groep spelen met de gedachte om te vertrekken, vanwege gebrek aan erkenning, te hoge werkdruk en meningsverschillen met de leidinggevende. Het team vraagt aan jou als *facilitator*: help ons met teambuilding, want we komen niet vooruit.

Verberg je talenten niet, ze zijn bedoeld om in te zetten. Wat is jouw zonnewijzer in de schaduw?

(Benjamin Franklin)

De spiegel

We hebben de overtuiging dat er niet één beste manier is om als *facilitator* op deze situaties in te gaan. De keuze voor een interventie hangt sterk af van de grondhouding waarmee je naar deze ondersteuningsvraag kijkt. Voor de drie voorgaande situaties is dit de spiegel:

1. Hoe zou jij hier mee omgaan? Waar stap je op in? Welke aanpak kies je?
2. Vanuit welke uitgangspunten kom je tot deze aanpak? Wat is er dus echt belangrijk voor je?

Waarderende principes

Hierna beschrijven we eerst kort welke uitgangspunten óns handelen sterk beïnvloeden. Ze zijn deel van wie we als professionals willen zijn. Hierin is een waarderende benadering duidelijk zichtbaar. Vervolgens laten we zien hoe deze principes onze aanpak van de beschreven situaties bepalen.

Authenticiteit is het vertrekpunt

Werkelijk 'dienend' werken vraagt om een waarderende kijk op jezelf als *facilitator*. Je kunt alleen voor anderen doen wat je ook op jezelf toepast. Door je bewust te zijn van je *mindset*, te voelen wat de situatie met jou als persoon doet en door het inzetten van je eigen sterke punten, kun je de grootste bijdrage leveren.

In het kijken naar de mensen ga je telkens op zoek naar het eigene, vanuit de aanname dat vooral het natuurlijke talent en de ontwikkelde sterke punten iemand of een groep krachtig maken. Daar de vinger op leggen en dat uitbouwen is je focus.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Welke *mindset* en overtuigingen hanteer ik?
- Wat zijn mijn talenten en sterke punten?
- Hoe waardeer ik wat er wél is en hoe ga ik om met dat wat ik nog meer eigen wil maken?

Een aanstekelijk doel verbindt

Een team werkt niet samen om het samenwerken, maar om een gezamenlijk resultaat te boeken. Een resultaat dat wezenlijk is, dat ertoe doet. Wat zijn de resultaten waar de groep zich vanuit de eigen drijfveren aan kan verbinden? Welk aanstekelijk doel is te formuleren dat echt aanzet tot gebruik maken van je talenten? Welk resultaat heeft een link met de drijfveren van de teamleden én met de doelstellingen van de organisatie? Kun je een doel bepalen dat genererend is, in plaats van 'slechts' probleemoplossend? Met een

aanstekelijk doel zet je iets moois in de wereld.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Met welke drijfveren kom jij naar je werk?
Wat wil jij realiseren?
- Wat vraagt om groei?
- Wat in de organisatiedoelstelling raakt jou persoonlijk?
- Waar zou je met je teamleden echt trots op kunnen zijn?

Een onderzoekende houding opent

Onderzoekend kijken, onderzoekend handelen, opent bevragen en onderzoekend handelen, opent mogelijkheden. Wat is er al? Wat kan groter gemaakt worden? *What gives life?* Als facilitator werk je vanuit een groeimindset: je onderzoekt waar ruimte is voor ontwikkeling. Je zoekt naar openingen, mogelijkheden, kansen en wat wél kan. Soms vraagt dat om eerst pijn te erkennen, zodat je vanuit daar contact kunt maken met het verlangen. Het gaat om onderzoeken en waarderen van alles wat er is, niet alleen de op voorhand positieve zaken.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Wat is er krachtig aan wat ik zie/hoor/voel?
- Welke kiemen zijn er al zichtbaar?
- Waar zit ruimte?
- 'Wat als?', 'Stel dat ...?',
'Zou het kunnen dat...?'

Kracht en succes zijn de basis voor ontwikkeling

Waar liggen de kiemen voor ontwikkeling? In elke situatie werkt er al iets wél, is een sterk punt al aanwezig, heeft een team constructieve ervaringen opgedaan. Hoe kunnen we die gebruiken om verder te gaan? Hoe helpen die ervaringen in de richting van het aanstekelijke doel? In plaats van vanuit een probleem naar de standaard toe te werken, vertrek je vanuit de positieve uitzonderingen naar iets wat nastrevenswaardig is. Dit vraagt van de facilitator het vermogen om kiemen te zien en de aansporing van de groep om die

kiemen te benutten.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Als het erop lijkt dat het niet werkt, wat is dan de uitzondering op de regel?
- Welke successen zijn er al geboekt?
- Welke talenten zijn er in het team aanwezig?

Co-creatie verrijkt

Samen geef je de werkelijkheid vorm; soms letterlijk, soms door verhalen en betekenisgeving. De opbrengst daarvan is altijd rijker wanneer het met anderen gebeurt, dan wanneer je het alleen zou doen. Zeker in een organisatie is het van belang om onderlinge interactie en het benutten van elkaars talent te ondersteunen: dan wordt het resultaat



krachtiger en voelt ieder zich eigenaar van wat er gebeurt, hoe het gebeurt en - misschien wel het belangrijkste - waarom het gebeurt.

Faciliteren betekent ook dat je er als facilitator zelf écht helemaal bent, dus niet slechts als procesbegeleider aan de zijlijn. Je staat zelf ook op de foto. Door in te stappen in het teamsysteem maak je er onderdeel van uit en oefen je invloed uit op de nieuwe verhalen die het team gaat vertellen.

Vragen aan jezelf en vervolgens aan het team:

- Welk verhaal willen we gaan vertellen?
- Met wie zou je dit samen willen doen?
- Van of aan wie zou je dit kunnen leren?
- Zou je er ook anders tegenaan kunnen kijken?

Be the change you want to see in the world (Gandhi)

Het effect van deze grondhouding

Omgaan met situatie A

Sommige mensen worden kleiner, trekken zich meer terug wanneer ze onzekere gevoelens hebben. Ik heb de neiging om me groter te maken, nog harder van me te laten horen. Het wordt nog vervelender wanneer ik dit onzekere gevoel/gedrag ook nog eens veroordeel.

Wanneer ik me hier bewust van ben, probeer ik zoveel mogelijk 'te zijn met wat er is' (*authenticiteit*). Waar te nemen wat er gebeurt en wat het met me doet.

Wat mij helpt om vrij van oordeel naar mezelf te kijken, is om mezelf toe te staan om *lerend* te zijn. Ook ik ben onderweg. Door de erkenning van mijn gevoel ontstaat er vaak al meer ruimte. Ruimte om er, samen met de groep, naar te kijken. Bijvoorbeeld door te delen wat er met mij gebeurt (*onderzoekende houding*): mijn bedoeling was (intentie)..., wat ik nu zie/waarneem/voel (effect)..., als ik jullie

hoor en/of mijn wens is... wat vraagt het nu? Het expliciteren van wat er gebeurt, maakt dat ik er (weer) vanuit mijn eigen kracht aanwezig kan zijn. Daarnaast leverde dit zoeken een bijdrage aan het bouwen van een open leer/werkcultuur (*co-creatie*).

Omgaan met situatie B

Daar waar bij intermenselijke vraagstukken snel wordt overgegaan op de inhoud of oplossingen worden aangereikt, is dat veelal een signaal om even een pas op de plaats te maken. Door (*vanuit onderzoekende houding*) met het team te verkennen wat hier nu werkelijk speelt: wat is de oorspronkelijke wens achter de zichtbare irritatie? In deze situatie hebben we ervoor gekozen om in een kringgesprek iedereen de gelegenheid te geven zich uit te spreken over hetgeen hem raakt.

De uitdaging is om je niet onder druk te laten verleiden tot onmiddellijk reageren, maar in plaats daarvan zoveel mogelijk de emoties te verdragen. Door de eerlijkheid (*authenticiteit*) ontstond er ruimte om elkaar weer te zien. Het doorvragen op wat iemand werkelijk raakt, gaf informatie over de kracht en drijfveren van die persoon. Hiermee was een vruchtbare grond gecreëerd om vervolgens met elkaar het *aanstekelijke doel* van het gehele team te formuleren.

Omgaan met situatie C

Het eerste contact met iemand van het team leverde een belangrijke intuïtie op: niet instappen op *déze* hulpvraag (*authenticiteit*). Het voelde alsof dit niet de kern was. Het zijn allemaal competente mensen die al langer samenwerken en prima collegiale gesprekken kunnen voeren.

We brachten met elkaar in kaart wat er echt speelde en namen de intuïtie van de facilitator (*onderzoekende houding*) als uitgangspunt. Daarin hebben we vooral onderzocht wat er wél is in het team: sterke punten, eerdere successen, samenwerking (*kracht en succes*

als basis). Door de succesmomenten te bespreken, bleek dat er in die gevallen telkens een duidelijk doel was waar het team zich op richtte. Dat was er nu niet: ieder werkte voor zichzelf en de eigen afdeling. De volgende stap die het team formuleerde was: wij moeten in gesprek met onze leidinggevende op een manier die haar uitnodigt om ons mee te nemen in organisatiedoelstellingen (*formuleren van een aanstekelijk doel*).¹ In het begeleiden van dat gesprek tussen team en leidinggevende lag de echte 'faciliteeropdracht'.

Het begeleiden vanuit deze principes is wat wij Waarderend Faciliteren noemen. Gestoeld op (onderzoek naar) Appreciative Inquiry, Positive Psychology, oplossingsgericht werken en geïnspireerd door onze ervaring met het waarderend begeleiden van teams en leergroepen. We hopen dat we je met dit artikel hebben aangezet tot reflectie op jouw principes en dat (nog meer) bewustzijn van jouw principes krachtig mag doorwerken in hoe jij groepen begeleidt. ■



Kemp van Ginkel werkt graag met teams die een stap verder willen zetten. Hij stelt zich op als medebouwer: waarderend faciliterend mét concrete inhoudelijke bijdragen. Kemp doet dat samen met een groot aantal gewaardeerde collega's van Kessels & Smit the learning company. Info: www.kessels-smit.com



Din van Helden (Stroom) begeleidt leertrajecten die gericht zijn op het versterken van de eigen kracht. Zoals het loopbaan (her)oriëntatie traject in Zuid Afrika. Met het faciliteren van teams is ze uit op het in dialoog (laten) leren en benutten van de verschillen. Info: www.stroom.co

Din en Kemp begeleiden samen het leertraject Waarderend Faciliteren van Teams, vanuit de FCE Foundation of Corporate Education. Info: www.corporate-education.com/wf

En nu online

sociale media

BIJ LEREN EN
VERANDEREN IN
ORGANISATIES

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

Ons aanbod voor 2012:

- Inspiratiesessies als 'sociaal leren in organisaties' en 'Webinars met internationale experts' in het najaar van 2012.
- Leergang 'sociale media bij leren en veranderen in organisaties' van 8 maanden, startend online 1 oktober, 2012.

Quote deelnemer: "Ik heb nog nooit in een leergang zoveel nieuwe dingen geleerd!"

Meer informatie: <http://ennuonline.com/>

Simon Koolwijk tel. 024 3504437 mob. 0610624575 e-mail. info@ennuonline.com



Learning Lane 2012



‘Meeting Open Minds’

Woensdag 29, donderdag 30
en vrijdag 31 augustus

Learning Lane is hét Zomerfestival voor trainers, interne HR professionals en coaches die op de hoogte willen blijven van de nieuwste methoden en onderwerpen op het gebied van ‘leren’ binnen organisaties. Het is een festival vol workshops waarin je deze nieuwste ontwikkelingen zelf kunt ondergaan.

Op een ontspannen manier kun je kennis delen, leren, netwerken, genieten, verbinden en ontmoeten!

Het festival wordt op woensdagavond geopend met de Late Lane Academy: in een bijzondere setting geven wetenschappers vanuit hun specialisme hoogwaardige, korte maar krachtige lezingen, welke worden afgewisseld met muziek.

Donderdag en vrijdag zijn er per dag drie ronden workshops en een inspirerende lunchlezing. De workshops hebben een sterk innovatief karakter, sommigen zijn meer gericht op kennis delen, anderen op ervaringsleren of out of the box educatie. Dit jaar introduceren we de mogelijkheid om een leerlijn te volgen. Drie masterclasses om je inhoudelijk te verdiepen rond het thema Blended Learning, Werkplek Leren en Strategische Personeelsontwikkeling.

Daarnaast zijn er, zoals dat hoort op een festival, verschillende andere activiteiten.

Overige thema's waarin onze partners dit jaar workshops op aanbieden zijn onder andere: Persoonlijke Ontwikkeling; een radicaal perspectief, de Strijd om Talent en Blijvend Veranderen.

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

Meer informatie en aanmelden: www.learninglane.nl



column



Jolanda Botke



Rick de Rijk

De Maya's

Het is half zeven. Zoals iedere dag gaat de wekker. Jos gelooft het bijna niet. Het voelt als midden in de nacht. Zomertijd... Een uur voelt soms als een halve nacht minder.

Iedere ochtend hebben Jos en zijn gezin zo hun eigen ritueel. Maar vandaag loopt alles anders. De kinderen zijn niet wakker te krijgen. De poes wil nog niet eten. Waarom is iedereen zo van slag? Buiten is het licht en toch branden de straatlantaarns. Binnen weet Jos niet zeker of hij alle klokken wel heeft verzet. "Als ik maar niet te laat kom", is zijn mantra voor vandaag. Gelukkig. De kalender doet niet mee met de zomertijd. Op zijn iPad leest Jos de laatste nieuwsberichten. Er is van alles aan de hand. Economisch zit het niet mee zo lijkt de berichtgeving duidelijk te maken. Griekenland, euro, bruto binnenlands product, benzineprijzen. De economen zijn het erover eens: er is crisis. Op Twitter bemoeit VNO-NCW zich met de communicatie in de politiek. Gedoogpartners die macht moeten verdelen. Onderwijsstelsels die meer vraaggericht ingericht worden. Bezuinigingen gekoppeld aan investering in topsectoren. Jos mijmert verder. Zo meteen naar de zaak. Daar weet hij al dat hij uitgesteld boventallig verklaard gaat worden. Managementtaal voor 'niet meer nodig, maar nu nog even wel'. Natuurlijk, de gouden ketenen bonden hem ook. De ketenen onzichtbaar, het goud binnen handbereik. Zo keek Jos naar de wereld.

De eerste zonnestralen schijnen op de tafel. Jos vraagt zich af waarom hij eigenlijk vandaag zou gaan. De brief met de aankondiging had hij immers al gehad. Hij moet moeite doen om het niet persoonlijk te maken, maar het als een zakelijke afweging te zien. En wat zou het gesprek daarover dan toevoegen? Hoe zou het eigenlijk zijn zonder die ketenen, vraagt Jos zich af. Het is tijd om op te staan. Zijn omgeving heeft hem nodig. Zijn omgeving laat hem eigenlijk al langer zien waar zij de waarde van Jos beleeft. Niet meer privé anderen helpen bij hun computerproblemen. Nee, als echte *job*. Als adviseur én technicus. Twee invalshoeken die hij op zijn werk tot nu toe niet kon combineren. Hypotheekadviseur was hij overdag en programmeur in de avond. ICT-adviseur, gewoon de hele dag en 's avonds meer tijd voor... Jos. Werelden verenigd. Richting geven aan zijn eigen ondernemerschap.

Jos bladert nog eens in de kalender. Op 23-12-2012 is de wereld op zijn eind volgens de Maya's. Of is het geen einde maar een nieuw begin? Tijd voor een nieuwe start? Economie en Management in dienst van leiderschap. Duurzaam waarderend. ■

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



■ Auteur: Rick van de Weg, interview: Ria van 't Klooster

Duurzaam geloof in inzetbaarheid

“Hans van der Steen geldt als een van de invloedrijkste personen in het overleg tussen werkgevers en vakbonden”, meldt het relatiemagazine van de AWWN trots. “Dat is meer een PR-dingetje”, relativeert Van der Steen zijn eigen rol enigszins kwajongensachtig. Een interview over Don Quichot, flexsecurity, het verminderen van HR-tools en presentisme

“Duurzame inzetbaarheid is een valide antwoord op de kramp in de maatschappij”, aldus Hans van der Steen, directeur arbeidsvoorwaardenbeleid van de AWWN. “Mensen worden onzeker door de bezuinigingen en de gevolgen van de eenwording van de Europese arbeidsmarkt. Daarmee wordt het ‘buiten’ kouder en dat betekent dat het binnen de bedrijven wat warmer moet worden. Duurzame inzetbaarheid speelt daar een belangrijke rol in. Het zorgt dat mensen

Curriculum Vitae van mr. Hans van der Steen

Hans van der Steen (1952) studeerde Nederlands Recht in Amsterdam en werkte daarna voor de Vereniging Veilig Verkeer Nederland en voor het Nederlands Verbond van Ondernemers in de Bouwnijverheid. Sinds 1981 werkt hij bij werkgeversvereniging AWWN. Hij begon er als adviseur sociaal beleid en werd later hoofd adviesgroep zakelijke dienstverlening. De laatste tien jaar is hij directeur arbeidsvoorwaardenbeleid. In die functie is hij verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling en onderhoudt hij contacten met relevante partijen op het brede terrein van sociaal beleid. In zijn huidige functie werkte Van der Steen de laatste jaren vooral aan binnen AWWN ontwikkelde thema's als 'slimmer werken', 'sociale innovatie', 'nieuwe dimensies van duurzame inzetbaarheid' en innovatie van arbeidsverhoudingen. Van der Steen was medeoprichter en bestuurslid van het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI).



meedoen en mee kunnen blijven doen. Mede gezien de te verwachten krapte moeten we daar maximaal op inzetten. En dan heb ik het niet over van die melkertbanen, maar productief werk waarbij echt wordt bijgedragen aan het resultaat van organisaties. Anders krijg je 'presentisme': op papier is iedereen er, maar in de praktijk doet een deel niets."

Vitaliteitsdriehoek

Volgens Van der Steen is duurzame inzetbaarheid een product van de vitaliteitsdriehoek. "Het gaat enerzijds om competenties en de ontwikkeling daarvan, anderzijds om fysieke en mentale gezondheid en ten slotte om betekenisvol werk. Bij dat laatste draait het dan om de mate van autonomie, maar ook gewoon om *fun*. Ik denk dat we ernaartoe moeten dat organisaties voor elke medewerker een persoonlijke vitaliteitsdriehoek opstellen. Essentieel daarbij is dat dit in dialoog gebeurt tussen leidinggevende en medewerker. Managers moeten veel meer 'het gesprek' aangaan, leren communiceren.

Dat gebeurt nu te weinig. Er wordt veel te veel tijd gestoken in allerlei HR-tools als *checklists*, profielscores en weet ik al niet wat, zonder dat er echt met elkaar gesproken wordt. Gelukkig begint dit besef nu enigszins door te dringen. Ik weet bijvoorbeeld dat men bij het AMC al met *targets* werkt om het HR-instrumentarium weg te krijgen."

HR geïsoleerd

Bij HR-afdelingen zou dialoogontwikkeling bovenaan het lijstje moeten staan. "Zoek het dus niet in meer HR-instrumenten, maar maak je lijnmanagers completer", aldus Van der Steen die zichzelf als 'verhalenverteller' typeert. "Leer ze gesprekken voeren met hun mensen. Dan draag je echt iets bij aan de organisatie en zorg je voor ontwikkeling van medewerkers. Ik vind dat veel P&O-afdelingen te geïsoleerd staan binnen bedrijven." Volgens de directeur arbeidsvoorwaardenbeleid van de AWWN hebben HR-managers ook een rol te vervullen in het aan de top van het bedrijf laten zien dat duurzame

inzetbaarheid bijdraagt aan het rendement van organisaties. "Gek genoeg blijkt dat nog best een lastige opgave te zijn. Ik merk dat zelf ook. Soms voel ik me net Don Quichot. Ik zou graag nog eens willen leren hoe ik het belang van het bedrijfsklimaat voor de resultaten nog duidelijker zou kunnen overbrengen."

Tegenpolen

Wat verder weg van de praktijk van alledag vindt Van der Steen dat HR-afdelingen ook een actieve bijdrage moeten leveren aan het initiëren van goede, moderne CAO's. "Een goede CAO maakt duurzame inzetbaarheid mogelijk. Feit is dat van de tien CAO's die vandaag de dag worden afgesloten, er acht daar al aandacht voor hebben. Ik ben er best trots op hoe dat aanslaat. Vanuit de 'experimentele' sfeer is duurzame inzetbaarheid inmiddels toch een stuk concreter en meer samenhangend geworden. Je ziet dan ook steeds meer dat vakbonden, ondernemingsraden

Diploma's vijf jaar geldig

"Voor opleidingsinstituten is er binnen duurzame inzetbaarheid een belangrijke rol als ontwikkelaars van competenties weggelegd", aldus Van der Steen. "Particuliere opleiders spelen daar op dit moment goed op in door organisaties opleidingspakketten op maat aan te bieden. Dat werkt. Ik zie er daarnaast wel heil in dat diploma's minder absoluut worden dan dat ze nu zijn. Bijvoorbeeld doordat ze vijf jaar geldig zijn en je ze vervolgens door het volgen van 'onderhoudsmodules' *up-to-date* kunt houden. Ook zie je binnen organisaties dat er steeds vaker persoonlijke opleidingsbudgetten beschikbaar worden gesteld. Een goede ontwikkeling, waar overigens niet alle medewerkers in meegaan. Ik kan me goed voorstellen dat het consequenties heeft voor je loopbaan als je er geen gebruik van maakt."

Voorsprong door goed werkgeverschap

AWVN is een in 1919 opgerichte werkgeversvereniging die adviseert bij het ontwikkelen van de HR-strategie, de organisatie en de medewerkers en bij het vormgeven van de arbeidsvoorwaarden. AWWN werkt vanuit de filosofie dat goed werkgeverschap organisaties een voorsprong biedt. Bij de werkgeversvereniging zijn direct en indirect zo'n 19.000 ondernemingen aangesloten, die rond de tweemiljoen werknemers in dienst hebben. AWWN is daarnaast betrokken bij ongeveer vijfhonderd CAO's in Nederland.

en organisaties als *partners in business* gaan opereren in plaats van als elkaars tegenpolen. Een deel van de vakbonden blijft overigens nog wel achter bij die ontwikkelingen en ik denk ook dat dit tot al het gedoe bij de FNV heeft geleid. Dat is jammer. Ook de vakbonden zullen mee moeten in flexsecurity: het zoeken naar een nieuwe balans tussen zekerheid en flexibiliteit." De man die reeds tussen de 1.600 en 1.800 CAO-gesprekken op z'n naam heeft staan denkt dat duurzame inzetbaarheid met name iets is tussen werkgevers en werknemers. "Van de overheid verwacht ik niet veel. De politiek is te veel gepolariseerd. Het zou een ramp voor dit land zijn als dat bij werkgevers en werknemers ook zou gebeuren, maar ik zie die beweging gelukkig niet. De overheid heeft duidelijk haar kans gemist met het vitaliteitspakket van minister Kamp. Daar gaan we de strijd niet mee winnen. Sterker nog, dat wordt een flop. Er is geen maatschappelijke *businesscase* met een kosten-batenanalyse gemaakt. Erg spijtig. Je moet juist zorgen voor maximale fiscaalvriendelijke faciliteiten, zodat mensen in hun eigen ontwikkeling kunnen investeren. Daar schiet Nederland wat mee op." ■



SchoolvoorCoaching

15 jaar!



Voor een echte verandering is vaak een crisis nodig

- ✓ Lees hoe Marc Lammers nog nooit zo'n verdriet heeft gehad
- ✓ Hoe de vrouw van Harry Lina zijn wereld op z'n kop zette
- ✓ Ontdek de 20 frisse teamcoachvragen

Magazine aanvragen?
 Ga naar schoolvoorcoaching.nl/magazine



■ Ger Driesen

Interview met Ira Chaleff, schrijver van
'The Courageous Follower'

Moedig Volgerschap

Boeken, artikelen, webpagina's, blogs, trainingen of conferenties: rondom het thema leiderschap is het aanbod overweldigend. Leiderschap is een *hot topic*. Daarbij is één cruciaal thema nog steeds onderbelicht: leiders bestaan bij de gratie van volgers en er zijn meer volgers dan leiders. Toch staat het thema volgerschap veel minder in de belangstelling. Maar dat gaat snel veranderen. Ira Chaleff is al vele jaren met het thema volgerschap bezig en schreef in 1994 de eerste editie en in 2009 de derde editie van het boek 'The Courageous Follower'. Hij was even over vanuit Washington D.C. voor een congres in Londen en een kort bezoek aan Brussel voor een lezing. Daar sprak ik hem en ontmoette een uiterst vriendelijke man die zonder poespas en met oprechte overtuiging vertelt over zijn onderwerp: volgerschap.

Hoe kwam je op het idee om nadrukkelijk met volgerschap aan de slag te gaan?

Eigenlijk praat niemand echt graag over volgerschap. Iedereen wil graag praten over leiderschap. Toch weten we dat leiders niet zonder volgers kunnen en dat er meer volgers zijn dan leiders. Dat fascineert me. Verder was ik bezorgd over hoe leiders omgaan met macht en juist het misbruik van macht. Macht heeft blijkbaar de neiging te veranderen in corruptie. Wanneer leiders succesvol worden, verandert dat de relatie met de volgers en dat kan leiden tot negatieve consequenties. Natuurlijk kun je naar leiders kijken om dit te voorkomen, maar ik ben ervan overtuigd dat volgers cruciaal zijn en dat zij hun leiders moeten helpen om succesvol te zijn en te blijven. Het gaat tenslotte om de relatie tussen leider en volger: die relatie moet gezond zijn om succesvol te kunnen zijn. Daarbij hoort dat volgers hun leiders behoeden voor blinde vlekken.

Daarmee klinkt het alsof je de volgers een extra verantwoordelijkheid toeschuift in relatie tot succesvol leiderschap. In hoeverre is dat reëel?

Inderdaad vind ik dat volgers specifieke verantwoordelijkheden hebben in hun rol als volger. Natuurlijk hebben leiders dat ook in hun rol als leider. Als het gaat om succesvol zijn, is het belangrijk genuanceerd te kijken naar de rol van leider en volger. En ik zeg bewust 'rol'. Volgens mij is het een misvatting om leider en volger te zien als een persoonlijkheidstype, iets dat vaak gebeurt. In essentie gaat het om de rol van leider en de rol van volger. Een belangrijk uitgangspunt is dat een volger zich niet ten dienste stelt van de leider, maar ten dienste stelt van de missie en doelen (*the common purpose*) van de organisatie. Ook leiders stellen zich ten dienste van deze organisatiedoelen en in een ideale situatie doen ze dat op basis van gedeelde waarden. Het gaat dus om rollen, waarbij veel mensen beide rollen vervullen. Soms vervullen ze beide rollen in een organisatie: een persoon kan in een team de leider zijn en in een ander team volger.

Soms is iemand op het werk vooral volger, maar bijvoorbeeld in de vrije tijd een leider binnen een vereniging.

Followers don't serve leaders,
they both serve the common purpose
of the organization

Wat bedoel je met het idee dat gedeelde waarden belangrijk zijn?

Samenwerken rondom gemeenschappelijke doelen vraagt om een werkrelatie. Binnen die werkrelatie bestaan verschillende rollen, zoals leider en volger. Die samenwerkingsrelatie is het meest effectief en plezierig als er veel overlap is in de waarden van waaruit verschillende personen handelen. Denk aan waarden in relatie tot werk, verantwoordelijkheid en hoe je met elkaar omgaat. Die waarden zullen niet vaak precies overeenkomen en dat is ook niet noodzakelijk. Hoe groter de overlap, hoe meer kans op succes. Hoe kleiner de overlap, hoe meer kans op conflict. Het mooiste is als het lukt in een samenwerkingsrelatie duidelijk en expliciet te zijn over die waarden: op basis van herkenning en overlap is het veel makkelijker respect en acceptatie te krijgen voor verschillen.

Dat klinkt mooi, maar hoe zit het dan met hiërarchie?

Die vraag komt altijd naar voren en dat is prima. Natuurlijk bestaat hiërarchie en heeft ook een belangrijke functie. Die functie is dat hiërarchie helderheid geeft over de overeengekomen structuur en de overeengekomen samenhang van verschillende rollen. Daarmee is het een hulpmiddel en ordeningsprincipe voor organisaties die vaak complex zijn. Die overeengekomen ordening en helderheid zijn heel nuttig: wie is beslissingsbevoegd en wie beheert welk budget. Maar we moeten structuur niet verwarren met



Ira Chaleff en Ger Driessen

werkrelaties. Er bestaat hiërarchie vanuit de structuur en vanuit werkrelaties. Het meest interessante is hoe leiders en volgers binnen de hiërarchie succesvolle manieren van samenwerking voor elkaar krijgen, waarbij dat voor volgers soms veel moed vraagt.

Wat bedoel je precies met moed?

We dragen allemaal aangeleerde regels met ons mee hoe we om 'moeten' gaan met leiders als we ons in een volgerrol bevinden. Die regels kunnen soms in de weg zitten. Neem het voorbeeld van het Koreaanse vliegtuig dat wilde landen in New York. De copiloot zag dat de brandstof bijna op was. Toch was er nog geen toestemming van de verkeersleiding om te landen. De copiloot meldde heel voorzichtig aan de gezagvoerder en de verkeersleiding dat

ze niet zoveel brandstof meer hadden. Maar met zijn uiterst respectvolle en daarmee voorzichtige benadering richting zijn leiders (de gezagvoerder en verkeersleiding) lukte het niet de ernst van de situatie over te brengen: de brandstof raakte op, het vliegtuig stortte neer en niemand overleefde de *crash*. Helaas kent Nederland ook zo'n verhaal rondom het ongeluk op Gran Canaria tussen een KLM- en PanAmvliegtuig. Hoewel er geen toestemming was om op te stijgen vanwege mist, was de gezagvoerder ongeduldig en wilde toch opstijgen. De copiloot sprak de gezagvoerder daarop aan, – dat was een voorbeeld van moedig volgerschap – maar toen de gezagvoerder alsnog het advies negeerde, durfde hij niet nog een keer de gezagvoerder tegen te spreken. Uiteindelijk crashten beide toestellen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot het CRM-Cockpit (of Crew) Resource Managementsysteem waarbij niet alleen de copiloten, maar de hele crew leert als moedig volger op cruciale momenten 'de leider' tegen te spreken. Ook in de medische wereld zijn dit soort benaderingen inmiddels toegepast met indrukwekkende resultaten. Begrijp me niet verkeerd: in de meeste situaties is het goed dat de volger meewerkt met het initiatief van de leider; echter in sommige gevallen is dat letterlijk rampzalig. Dan is moed nodig om de leider duidelijk tegen te spreken.

Dat zijn duidelijke en uitzonderlijke voorbeelden. Hoe zit het met moedig volgerschap in de dagelijkse werkpraktijk?

Er is inderdaad meer te zeggen over moed en volgerschap en ik zie verschillende situaties waar het van toepassing is. In mijn boek noem ik er vijf. Ten eerste de moed om verantwoordelijkheid, actie en initiatief te nemen. Als je rol en doelen duidelijk zijn, wacht dan niet op een opdracht van de leider, maar neem initiatieven en verantwoordelijkheid. Wacht ook niet op je leider om de omstandigheden veilig genoeg te maken om een moedig volger te zijn: dan gebeurt het wellicht nooit. De tweede is om de leider daadwerkelijk te ondersteunen. In veel situaties

zijn er diverse opties om een klus aan te pakken. Stel er zijn tien opties en jouw voorkeur als volger is optie acht. Als de leider optie vier voorstelt en er is reden aan te nemen dat deze optie ook tot succes leidt en niet schadelijk is, dan moet je als volger gewoon je ego aan de kant schuiven en meewerken aan het succesvol uitvoeren van optie vier. Dat hoort bij volgerschap. En weet je, soms blijkt dat leiders ook wel eens gewoon gelijk hebben! De derde is het tegenovergestelde. Als de optie van de leider contraproductief, schadelijk of strafbaar is, moet de volger kritische vragen stellen en de leider uitdagen zijn idee te heroverwegen. Dat vraagt moed en vaardigheid. De vierde is de moed om mee te werken aan veranderingen. Daarmee bedoel ik dat de volger zelf kritisch is over de eigen bijdrage aan een effectieve werkrelatie met de leider. In plaats van klagen over de omstandigheden die door de leider tot stand zijn gebracht, zal de moedige volger ook zichzelf afvragen hoe zelf te veranderen om de samenwerking met de leider succesvoller te maken. Als je alle vier de aanpakken hebt toegepast, maar je leider wil toch een onethisch, schadelijk of strafbaar besluit doorzetten dan is moed nodig om je te verzetten tegen de leider en de organisatie te behoeden voor een misstap. Dat is vaak erg moeilijk. Denk aan de fraude zoals bij Enron. In dit soort situaties is een eerste moment geweest dat iemand de opdracht gaf om de cijfers te veranderen: "..., maar een klein beetje, alleen deze maand, volgende maand trekken we het weer recht." Vaak gaan dit soort zaken subtiel en stapje voor stapje en is het niet zo gemakkelijk te bepalen wanneer je de grens trekt. Daarnaast moeten we niet vergeten dat het niet alleen om moed gaat, maar dat je als volger ook de vaardigheden nodig hebt om dit soort gedrag effectief te vertonen. In mijn workshops besteed ik dan ook veel tijd aan het oefenen van de vaardigheden die met volgerschap te maken hebben.



Ira Chaleff is de oprichter en President van Executive Coaching & Consulting Associates. Hij werkt inmiddels vele jaren als executive coach en consultant rondom de thema's leiderschap en volgerschap. Het 'Leadership Excellence Magazine' nam hem op in hun top 100 denkers over leiderschap. Zijn boek 'The Courageous Follower' wordt gezien als de klassieker op het gebied van volgerschap. Voorheen werkte Chaleff voor de Amerikaanse overheid in Washington.

Je boek is in de derde editie verschenen. Wat zijn de belangrijkste nieuwe elementen?

Er is veel veranderd sinds 1994 toen de eerste editie uitkwam. De basis van leider-volger is dat zij een werkrelatie hebben. Ik heb gemerkt dat door globalisering de afstand tussen leiders en volgers vaak erg groot is geworden. Dat kan zijn in termen van hiërarchische lagen, of leider en volgers die zich ten opzichte van elkaar aan de andere zijde van de wereld bevinden. Dat maakt het ontwikkelen van een werkrelatie en daarmee het succesvol vormgeven van een leider-volgerrelatie erg lastig. Vaak ontstaat het 'probleem van de vele handen'. Als de uitvoering van een besluit over tien lagen heen gaat, zal uiteindelijk zich niemand echt verantwoordelijk voelen voor de uitkomst. Leiders kunnen daarom het best alert zijn op processen en initiatieven van zelforganisatie. Als een groepje volgers een belangrijk thema wil oppakken, is het

verstandig van een leider om dat te faciliteren. En natuurlijk is er de opkomst van de sociale media. Daardoor zijn volgers en klanten veel meer met elkaar verbonden en kunnen daarmee invloed uitoefenen. *Management by walking around* lukt niet meer, maar je kunt dat wel 'elektronisch' doen. Wanneer je als leider ook verbinding hebt via sociale media kun je ook een rol spelen in de discussie en op die manier vormgeven aan een werkrelatie. Sociale media leiden tot een *power shift* die je niet kunt ontkennen. Kijk maar naar de voorbeelden rondom leiders en volgers en wat er gebeurd is in de Arabische Lente.

Je bent al zoveel jaren met dit thema bezig. Wat is de verbinding van dit thema met je persoonlijke leven?

Die verbinding is er zeker. Mijn oma verloor het grootste deel van haar familie door de Holocaust tijdens de Tweede Wereldoorlog. Dat zette me aan na te denken over hoe het toch kan dat mensen zulke destructieve leiders volgen. Later las ik over de My Lai Massacre in Vietnam. Daar werden in 1968 honderden Vietnamese vrouwen, kinderen en ouderen door Amerikaanse soldaten omgebracht en het verhaal werd lang verzwegen. De analyse van deze gebeurtenis bracht ook 'blind volgerschap' naar boven als oorzaak van dit verschrikkelijke gedrag. Dat was de aanzet voor mij om een boek over volgerschap te gaan schrijven, niet rondom dit soort extreme situaties, maar rondom het dagelijks leven zoals in relatie tot werk. Ik vind het belangrijk dat we voorkomen dat in organisaties slechte besluiten worden genomen die tot ongewenste situaties leiden. Ik geloof dat als een cultuur leert om moedig om te gaan met dagelijkse situaties, de kans ook groter is dat dit lukt in meer extreme situaties.

Hoe zie je de rol van HRD-professionals als het gaat om het ontwikkelen van een cultuur van moedig volgerschap?

In de praktijk zie ik veel HRD-professionals die bezig zijn met het thema leiderschap. Als je dan kijkt naar de doelgroep rondom die

initiatieven dan behoort de meerderheid vaak tot het middenkader. Zij zijn ook volger, maar er is vaak weinig of geen aandacht voor effectief volgerschap. Dat is jammer voor hun leiders, maar ook voor henzelf als zij doorgroeien naar senior manager. Vanuit mijn ervaring heb ik ontdekt dat aandacht besteden aan volgerschap 'taal' oplevert in organisaties om over leiderschap en volgerschap te praten, waardoor samenwerkingsrelaties flink kunnen verbeteren en effectiever worden. Het zou mooi zijn als HRD-professionals volgerschapsvaardigheden in leiderschapsprogramma's integreren.

In Nederland is onlangs het boek 'Gedeeld Leiderschap' van Dijkstra en Feld tot managementboek van het jaar gekozen. Wat is daarop je reactie vanuit jouw expertise?

Dat verbaast me niet. Er verschijnen steeds vaker boeken en bewegingen die rigide hiërarchische modellen van organiseren en leiden ter discussie stellen. Ik zie het ook als een wereldwijde sociale en culturele verandering. We zien dat de definities rondom leider en volger veranderen en dat de werkrelatie tussen leider en volger aan het veranderen is. Voor HRD-professionals is het belangrijk dat zij op de hoogte zijn van die verandering en dat zij die opkomende benadering beschikbaar stellen en uittesten in hun organisaties om de mogelijkheden ervan te benutten. ■

Referenties

- Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower. Standing up to & for our leaders (3rd ed.)* San Francisco: Berret-Koehler.
- Dijkstra, J., & Feld, P. (2011). *Gedeeld Leiderschap*. Dijkstra OAPM.

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. www.challenge-training.nl

■ Nathalie Gispén & Hedi van Alphen

Professionaliseringstraject mét impact

TOP werk(t)

Bij DSM Nederland dreigde rond 2004 een volledige managementlaag buiten de opleidingenboot te vallen door een herverdeling van de opleidingstaken. Hennie Stegen werd als *Manager Learning* verantwoordelijk voor deze laag, van operationeel tot en met middelmanagement. Vanaf 2005 werkte hij aan de creatie van TOP, het programma voor Talent Ontwikkeling en Professionalisering binnen DSM Nederland. Intussen zijn ongeveer vijfhonderd medewerkers van DSM geprofessionaliseerd. Tijd voor een interview.

Wat was de aanleiding voor TOP?

Hennie: "Ik dacht: 'Het zal toch niet waar zijn dat er straks voor operationele groepen en middenkader geen structurele opleidingsprogramma's meer zijn? Het gaat wel om vierduizend mensen!' Ik heb alle vestigingen van DSM Nederland gevraagd: 'Wat doen jullie om de strategie door te vertalen naar alle lagen van de organisatie en wat doen jullie om je medewerkers daarbij te ondersteunen met professionaliseringstrajecten?' Het bleek dat de mensen vooral individueel naar de bekende externe opleidingsinstituten gestuurd werden. Een structurele aanpak die strategische doelstellingen combineerde met operationele activiteiten én de bijbehorende professionalisering van onze medewerkers op die managementlaag, bestond niet."

Het komt in veel organisaties voor dat opleidingstrajecten los staan van de strategie. Waarom is het zo belangrijk om deze twee wel met elkaar te verbinden?



“Een eerste reden is wat ik noem ‘vertraging’. De raad van bestuur bepaalt op een gegeven moment dat we naar links gaan. Dan kijken ze achterom en denken: ‘Hé, daar onderin de organisatie gaan ze ook naar links, dat zit wel goed!’ Maar ze realiseren zich niet dat het ‘links’ van de werkvloer soms wel een jaar achterloopt met het huidige ‘links’ van de top. Dat de mensen op de werkvloer eerst nog een x-aantal andere veranderingen op de agenda hebben vóórdat zij toekomen aan wat er nu moet gebeuren. Dat kost tijd, geld en energie.”

DSM

DSM is een zeer kennisintensief, *material and life sciences* bedrijf geworden.

Het staat ver af van de oorspronkelijke mijnbouw of latere bulkchemie. Er werkten in 2010 22.000 mensen van wie zo’n 5.500 in Nederland. Wereldwijd werkten er 4000 mensen in *research*-en innovatiecentra. Het minimale opleidingsniveau bij indiensttreding is mbo.

“Een tweede reden is ‘duurzame inzetbaarheid’. Onduidelijkheid in een organisatie levert demotivatie op. Op het hoogste niveau zijn ze vaak een jaar bezig met een aanpassing van de strategie, maar voor het doorwerken van de aanpassingen in de verschillende lagen van de organisatie blijft er steeds minder tijd over. Tegen de tijd dat we bij het middenkader komen, is er misschien nog maar een halve dag beschikbaar en het operationele kader mag werken met een stapeltje Engelstalige *sheets*. Tegelijkertijd vinden we wel dat iedereen, tot op het meest operationele niveau, *aligned* moet zijn, zich gecommitteerd moet voelen om mee te veranderen. Dan denk ik: ‘Waar is de betrokkenheid vanuit de organisatie?’

Wat doen wij eraan om mensen ook op het laagste functieniveau uit te leggen wat hun toegevoegde waarde is in het grote geheel?’ Het besef van werkelijk toegevoegde waarde hebben, is een voorwaarde om straks tot je 67^e enthousiast en productief te kunnen zijn.”

“Ten slotte zagen we professionalisering van medewerkers nog te veel als individuele ontwikkeling in plaats van organisatieontwikkeling. Je hoort uitspraken als: ‘Ik zie dat jij al drie jaar niets gedaan hebt aan professionalisering. Ga jij maar naar een training onderhandelen’. Vervolgens gaat Jantje van de afdeling naar trainingsbureau A, zijn leidinggevende gaat naar bureau B. Zit je wat hoger in de boom dan ga je naar een organisatieadviesbureau en zit je nóg hoger dan mag je zelfs naar IMD in Zwitserland. Al die instituten spreken een eigen taal, hebben hun eigen begrippenkaders. Dat werkt niet samen. Het rendement van dergelijke, traditionele opleidingen is op z’n best 20% (Nijhuis, 2010), maar meestal nog lager. Er wordt geen gemeenschappelijke taal gecreëerd en veranderingen, als ze er al zijn, beklijven niet. Dat moest echt anders, vonden we!”

Jullie hebben een nieuw type professionaliseringsprogramma ontwikkeld, Talentontwikkeling en Professionalisering. Hoe ziet die nieuwe wereld van TOP eruit?

“De kern van TOP is de nauwe verbinding tussen leer- en presteeromgeving. *Transfer* zit vanaf het begin ingebakken in het programma. TOP rust op vier pijlers: Samenvoegen, Omdraaien, Onderscheiden en Verbinden

Onze formule ervoor is: $SO2+V = TOP$:

- Samenvoegen,
- Omdraaien,
- Onderscheiden,
- Verbinden.”

TOP Samenvoegen

“We dachten eerst: ‘Het wordt qua opzet hetzelfde als de bekende management-developmentprogramma’s’, maar het werd echt een heel ander traject. TOP voegt namelijk de wereld van individuele ontwikkeling samen met die van organisatieontwikkeling. Omdat we strategie, processen en mensen verbinden. Dit gebeurt via de principes van *Strategy Deployment*, ontwikkeld door DSM en Allign, het organisatieadviesbureau van oud-DSM’er Fons Bonekamp. Eerst kijkt de *business* vanuit de strategie naar hun belangrijkste programma’s en projecten. Dan bepaalt de *business* welke medewerkers daarbinnen een rol hebben en succesvol moeten zijn voor hun welslagen. Die medewerkers gaan naar specifieke programma’s op zijn of haar eigen niveau. De programmamanagers en docenten van TOP zijn geschoold in ‘Strategy Deployment denken’. Elke deelnemer krijgt ondersteuning van de docent in de rol van consultant op de werkvloer. Dit gebeurt in een reguliere *teammeeting*, dus weer: samenvoegen van individueel en organisatieleren.”

TOP Omdraaien

“Het is gebruikelijk om te zeggen: ‘Je moet het werk zo dicht mogelijk bij opleiding brengen’. ‘Nee’, zeggen wij, ‘je moet ópleiding zo dicht mogelijk bij het wérk brengen.’ We hebben de zaak dan ook 180° omgedraaid: niet de cursus staat centraal, maar het werk. Startpunt van TOP is de eigen *businesscase*. Iedere deelnemer neemt een stuk van het reguliere werk als vehikel voor de verschillende interventies van het programma. Alle interventies in het programma worden direct gelinkt aan die dagelijkse werkpraktijk.”

TOP Onderscheiden

“We waren gewend om te kijken naar functieprofielen met competenties, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden,

dus een individuele benadering. We kijken nu naar onze drie businessprocessen: werken in ‘de lijn’, werken in ‘de (productie)keten’ en werken ‘in projecten’ (zie figuur 1). Binnen elk proces heb je specifieke rollen, maar mensen waren zich daar onvoldoende van bewust. Je moet weten met welk spel je bezig bent om te weten welke spelregels je moet hanteren. Je komt toch ook niet met een hockeystick naar het voetbalveld? De rol van projectleider is echt een andere dan die van lijnmanager of expert. Dat vraagt andere vaardigheden en competenties. DSM en Allign hebben deze nu voor elk niveau uitgewerkt.

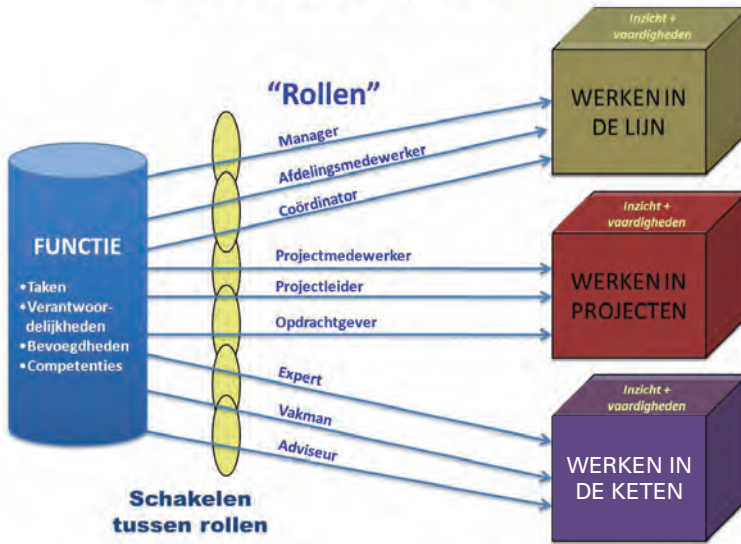
Daarnaast zijn deze ‘spelregels’ één op één verbonden met alle *business requirements* en *best practices*. Zo groeien we als organisatie door naar één taal en één begrippenkader.”

TOP Verbinden

“De kern van TOP is dat we vanaf het begin leren en presteren krachtig met elkaar verbinden (zie figuur 2). Tijdens het intakegesprek bepaalt de lijnmanager of opdrachtgever samen met de deelnemer(s) welk deel van het werk in het programma centraal komt te staan. Daar omheen wordt dan de *businesscase* gebouwd met aan het eind ook een kosten-batenanalyse. Er wordt vastgesteld welke rollen je hierbinnen vervult, wat succes of falen bepaalt en welke competenties en vaardigheden dan van belang zijn. Met de informatie uit de beoordelingscyclus kijkt de deelnemer wat zij of hij al wel en niet op orde heeft. Dit vormt de basis voor de individuele ontwikkelingsfocus binnen het opleidingsprogramma.”

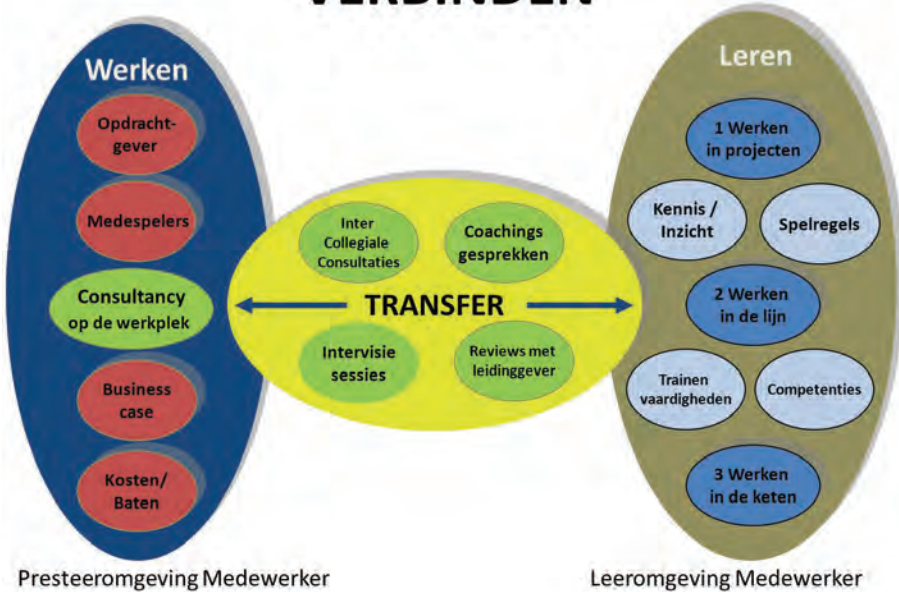
“Na elk trainingsblok voeren deelnemer en leidinggevende een gesprek over de voortgang en het geleerde in de training. Verder neemt de medewerker deel aan intercollegiale consultatie en vergroot daarmee meteen zijn kennis van de organisatie. Ook krijgt hij regelmatig coachingsgesprekken met de

ONDERSCHIEDEN



Figuur 1. Onderscheiden

VERBINDEN



Figuur 2. Verbinden

programmamanager. Om de transfer van leren naar presteren verder te vergroten, krijgen deelnemer en zijn hele werkomgeving op de werkplek een aantal malen *consultancy* aangeboden.”

Wat vraagt TOP verder van de organisatie?

“Als ontwikkelaars van TOP hebben we een probleem gecreëerd; de business verwacht nou eenmaal een bepaald type programma. Zo van: je mensen gaan voor persoonlijke ontwikkeling naar een training, maar eigenlijk verandert daarmee op de werkvloer niets. Je hebt er als organisatie verder weinig bemoeienis mee. Nu is dit heel anders. Omdat we starten vanuit de werkplek, zijn leidinggevende, opdrachtgever en andere medewerkers in feite ook deelnemer aan het TOP-programma. Zij moeten meteen vanaf het begin aanhaken bij het traject. Dat gebeurt nog

niet altijd en dat heeft meteen effect op het individuele én groepsresultaat. Het managen van verwachtingen is belangrijk geworden. HRD moest leren om daar meer aandacht aan te geven. We hielden ons eerst te veel bezig met ontwikkeling vanuit HR en zaten niet



Biografie Hennie Stegen

Hennie Stegen is ruim dertig jaar werkzaam binnen DSM en werkte achtereenvolgens in de meet- en regeltechniek, de ICT en diverse HRM-functies. Als *job evaluation consultant* verrichtte hij vele jaren formatie- en organisatieonderzoek. Tot 2005 was hij programmamanager bij de DSM Business Academy die internationale *management- & leadership* programma's aanbiedt aan de internationale managementgroep. Daarna werd hij voor DSM Nederland Manager Learning. Hij is coauteur van de artikelen:

- 'Talentontwikkeling en professionalisering (TOP) bij DSM in Nederland: Samen leren en werken aan strategische doelen'. *Handboek voor Effectief Opleiden*, nr. 53.
- 'MD met Rendement'. *O&O, Opleiding en Ontwikkeling*, nr. 3, 2011.

Deelnemer aan het woord

Patrick wilde zich als beginnende manager via TOP professionaliseren. Hij nam als businesscase het invoeren van *Activity Based Costing* in @Claryl-fabriek waar hij manager was. Door de instrumenten van TOP consequent en met hulp van al zijn medewerkers toe te passen, werd duidelijk dat de @Claryl-fabriek naar een andere locatie moet verhuizen. Door het totaal aan TOP-interventies werd de kostprijs binnen één jaar gehalveerd. Het traject leverde hem naast een meer gestructureerde projectaanpak ook veel meer zelfvertrouwen als manager op. Vooral zijn communicatie is verbeterd; hij ontdekte dat je in 99% van de gevallen nooit 100% duidelijk communiceert. Door daar aandacht aan te besteden, krijgt hij mensen sneller mee en voorkomt hij verwarring, demotivatie en tijdverlies.

direct met alle partijen om tafel. Nu leren we de deelnemers in TOP dat dat een essentiële succesfactor is voor het welslagen van ieder project!”

Hoe zit het met het financiële plaatje?

“Professionaliseren levert bij TOP geld op. Als de gerealiseerde rendementen van een businesscase, over drie jaar genomen, lager zijn dan de kosten van het TOP-traject, dan hoeven alle gemaakte kosten niet betaald te worden. *No cure, no pay!* Bij de eerste trajecten leverden de vijf beste businesscases al driemaal de investering voor de hele ontwikkeling van het programma op.”



Uit de evaluatie van TOP, een deelnemer aan het woord

“We zijn technici en richten ons primair op de veilige en technisch beste uitvoering van opdrachten. Kosten zijn hieraan meestal ondergeschikt. Ook ik was aan deze werkwijze gewend. Dankzij TOP zag ik in dat de klant een andere behoefte heeft dan alleen de beste techniek; hij wil de kosten verlagen. Het vergde een gigantische omslag in denken om anders tegen onze activiteiten aan te kijken. Impliciete, vertrouwde, vanzelfsprekende aannames stonden ineens ter discussie. Waarom doen we dit eigenlijk, waarom nu en waarom op deze manier? Bijvoorbeeld: de standaard huurperiode van een koelinstallatie werd van 26 weken teruggebracht naar tien weken, want de zomer in Nederland duurt geen 26 weken! We leerden met elkaar hoe je de theorie die je in TOP aangereikt krijgt in praktijk kan brengen. Nadat de aanvankelijke weerstanden waren overbrugd, ontstond een aanstekelijke sfeer binnen de groep; goed voorbeeld doet goed volgen. Na enkele maanden is het voorlopige resultaat €450.000 aan reële besparingen en de teller tikt nog door.” (Bron: HR DSM Nederland)

Door TOP passen niet alleen individuele deelnemers, maar ook het systeem van collega's en leidinggevenden eromheen, hun samenwerking, communicatie en werkwijze aan. Dit gaat echter niet altijd zonder slag of stoot. Welke knelpunten hebben jullie ervaren?

“De lijn en HR kijken soms nog naar TOP-programma's alsof het gewone trainingsprogramma's zijn. Ze zeggen dan:

'Nou, die kosten zijn wel hoog voor mensen op dat niveau.' Ze kijken teveel naar opleidingen als kostenpost en niet als investering. Ook vindt niet elke leidinggevende het fijn dat er meegekeken wordt. Ten slotte kwam uit de evaluaties naar voren dat we de voorlichting en het verwachtingenmanagement moesten verbeteren. Door de nadruk op *Return on Investment* en de eigen businesscase schrokken sommige deelnemers terug. Zij hadden meer behoefte aan een persoonlijk ontwikkeltraject."

Wat zie je als het grootste succes van TOP?

"Ik ben blij dat onze claims van betere transfer én aantoonbaar rendement zijn bevestigd, ook door de medewerkers van 'Management of Learning' van de Universiteit Maastricht (HR DSM Nederland). Daarnaast: mensen die al jaren bij DSM werken, het spoor bijster zijn

en niet weten waar het bedrijf naartoe gaat, voelen zich ineens weer verbonden. Ze zien dat het effect heeft: dat geeft hen én mij voldoening. We hebben met TOP al veel geld verdiend voor het bedrijf. Je hebt met (oud) deelnemers geen betere ambassadeurs. Zij willen niet anders meer!" ■

Referenties

Nijhuis, A. (2010). *A Case Study of Transfer and Multilevel Benefits of a Talent Development Program*. Master's Thesis. Universiteit van Maastricht.
HR DSM Nederland, Talent Ontwikkeling en Professionalisering, TOP: Evaluatie van een innovatief opleidings- en professionaliseringsprogramma voor operationele doelgroepen binnen DSM in Nederland, december 2009.

COACHBOEKEN.NL

Het grootste online assortiment in coachboeken!

CoachBoeken.nl is onderdeel van Tijdschrift voor Coaching

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

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

talent

in ontwikkeling



Myrthe Scheenjes

Vroeger woonden mijn opa en oma bij mij om de hoek. Omdat ik zo van lasagne hield (en houd), schepte ik met 'grootmoeders lasagne' keer op keer mijn bord vol. Als blijk van waardering (of omdat ik het gewoon heel lekker vond), at ik zoveel als ik kon. Zoveel dat de lasagne vlak voor thuiskomst de terugweg koos. Dat was eens maar nooit weer. Toen ik de volgende keer een halve pudding mee naar huis kreeg, nadat ik de andere helft al had verorberd, greep mijn moeder in. In de koelkast ermee, één nieuwe deurmat is voldoende. Achteraf kan ik dat wel weer waarderen.

Uitingen van waardering zijn er op veel verschillende manieren, groots en klein. Het schouderklopje van een collega, de opgestoken duim van de coach naast het sportveld, een knipoog van een vader naar zijn kind. Of, mijn favoriet: de buurman gewapend met microfoon en zelfgeschreven songtekst, die de buurvrouw verrast door het ten gehore brengen van 'hun nummer', ten overstaan van de hele straat.

Waardering krijg je van anderen, maar waardering krijg je van en geef je ook aan jezelf. Waardering voor jezelf is nodig om de waardering van een ander 'echt' te kunnen accepteren. Waardering voor jouw lichaam, door ernaar te luisteren en het even terug in de relaxstand te zetten, nadat het overuren heeft gedraaid. Makkelijk gezegd, niet makkelijk gedaan. Onder het motto 'ik ben toch al over mijn honger heen, dus dat ik überhaupt nog iets gezonds eet vandaag, dat is al heel wat', at ik vorige week drie keer op rij een boterham met kaas als avondmaal. En dan nog met een goed gevoel slapen gaan ook.

Waardering voor wie je bent en dat jij – ondanks dat je helemaal niet kan zingen – toch elke week naar zangles gaat. Als teken van waardering voor jezelf, dat jij mag doen wat jij wilt, gewoon omdat het jou plezier geeft. Vandaag is de eerste dag van de rest van je leven, dus jij maakt er een mooie dag van met een paar valse noten. Voor de buurvrouw misschien iets minder leuk, maar jij voelt je de ster in je eigen Broadwaystuk.

Waardering geeft mij vleugels. Als ik wil vliegen dan kan ik vliegen, helemaal naar de andere kant van de wereld als het moet. Maar soms heb ik het figuurlijke duwtje in de rug van een ander even nodig. Van nature ben ik kritisch ingesteld, dus ik geef mijzelf vaak niet de waardering waarvan een ander vindt dat ik die wel verdien. De erkenning van een ander is dan ook de brandstof die mijn motor even goed laat draaien. Niet zozeer vanuit twijfel, maar vanuit de bevestiging dat het nut heeft wat ik doe, en dat ik het op een manier doe die anderen prettig vinden. In de hoop op waardering van anderen, pak ik dan ook het ene na het andere project op. "Geen punt. Ik doe dat wel." En: "Ik pak dat ook wel even op." Uiteindelijk schuilt hierin het gevaar dat ik mijn aandacht over te veel verschillende zaken verdeel, met de kans op slordigheden.

Waardering zou dan kunnen omslaan in teleurstelling. Gelukkig weet ik steeds beter een evenwicht te vinden en word ik beter in het vieren van mijn eigen successen. Zoals het voor de eerste keer zuiver stemmen van mijn viool. Toen was ik toch wel trots.

Het mij aanspreken op mijn mindere kanten, waardeer ik van anderen. Hoewel ik dan niet altijd met een glimlach de ruimte verlaat, doen zij dat juist wel omdat zij mij waarderen. Ze nemen de moeite om mij bij te sturen en te laten leren van mijn fouten. Juist op de momenten dat ik het niet verwacht, is waardering van een ander het meest welkom en raakt het mij het meest, maar ook wanneer ik ergens hart en ziel in heb gelegd en wacht op dat teken van waardering, is het fijn als anderen laten weten: het is goed wat je hebt gedaan, het is goed wie je bent.

Zelf kreeg ik met kerst een kaart van een collega met de tekst: "Ik ben blij dat je bij ons in het team zit." Verrast door deze kaart verliet ik aan het eind van de dag met een glimlach het kantoor. Dat was niet omdat het mijn laatste werkdag was voor mijn vakantie (nou ja, wel een klein beetje natuurlijk), maar gewoon omdat zij mij liet weten dat zij mij waardeert.

Heb en toon waardering voor elkaar, maar zeker ook voor jezelf.

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



■ Guido van de Wiel

Organogrammen, procedures, budgetten, functioneringsgesprekken, marketingplannen, businessplannen, werkplekken, enzovoort; het is allemaal een gevolg

Leidinggeven door het plannen op te geven



Aan het woord is Kees Gabriëls, auteur van 'De talentmanager' en spreker op het HR World Café Dilemma's van Nieuw Leiderschap. "Toen ik dat voor het eerst hoorde, schrok ik. Ik heb jarenlang gemanaged op het niveau van het gevolg. De oorzaak is de mens. Daar was ik behoorlijk mee onthand. Want hoe manage je nu mensen? Concreet, met handvatten, morgen op kantoor. Hoe krijg je nu mensen in beweging anders dan via dat gevolgmanagement?"

Eerder die middag heeft Susanne Koenders, opleidingsmanager bij de Opleiding HRM aan de Hogeschool van Amsterdam, al een aantal voorbeelden gegeven van gevolgmanagement en hoe ze daar afstand van heeft gedaan.

"Ik heb de formatiebudgetten aan de docententeams zelf overgeheveld. Docenten hebben op die manier alle eigenaarschap over uren-toekenning, klassengrootte en inrichting van het curriculum", aldus Koenders. Ook vertelt ze smakelijk hoe ze de ontwikkelcyclus aan het team heeft teruggegeven. "Ik zei tegen mijn mensen: 'Die gehele

ontwikkelingscyclus van functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken, hoef je niet meer met mij te voeren. Die mag je voeren met die persoon van wie jij vindt dat je er het meeste aan gaat hebben.' Dat was best spannend, want aan de ene kant geeft het ruimte voor ontwikkeling, maar ook ruimte voor eventuele ondermijning. Het kan best zijn dat de mensen zeggen: 'Jippie, hoeven we niet meer met Susanne te praten!'" Rekening houden met deze beide kanten is belangrijk. Gabriëls betoogt: "De mens is twee. De mens heeft een talent, waarvan het prettig is om dat in één woord te vangen. Daarnaast heeft een mens een zogenaamde drakenkant die deze persoon ervan weerhoudt dat ware talent in te zetten." Veel mensen en managers kennen hun eigen talent en dat van hun mensen niet. Voor leiderschap is dat als eerste nodig. Ook als je bijvoorbeeld een leider van het moment aan wilt kunnen wijzen. Gabriëls: "Leiderschap hoeft niet gekoppeld te zijn aan een functie, maar ik denk dat er altijd een leider is. Als je leiderschap goed is ingericht, dan zit het leiderschap altijd bij degene die aan de beurt is. Er komt een project langs en de vraag is: wie kan dat nu het beste? Welk talent heb jij en kun jij jezelf daarmee dienstbaar maken aan het resultaat dat op dat moment geboekt moet worden?" Het devies is om te werken aan je talentenkant en niet aan je drakenkant. Om richting te geven dient iemand het einde

eerst helder voor ogen te hebben. Gabriëls benadrukt: "En vervolgens geef. Je. Het. Plannen. Op. Je bepaalt waar je over een jaar wilt zijn. Hoe je daar gaat komen besluit je *on the road*. Dat besluit je *as we speak*. Dan komt je talent terug in beeld. Want jouw unieke talent, die permanente impuls die jij altijd krijgt, ongeacht de situatie, heeft nu een richting, een kompas. Daardoor ben je steeds opnieuw wendbaar om dat wat gebeurt te gebruiken voor het einde dat je eerst heb gedefinieerd. Dat is een paradoxale manier van werken." Gabriëls besluit: "Om te monitoren of je nog wel vanuit je talentenkant aan het werk bent, kun je, bij elke stap die je zet, vragen: word ik daar nu groter van of kleiner? Deze zelfde vraag kun je ook aan je medewerkers en collega's stellen."

In dit HR World Café krijgt leiderschap zonder plannen, leiderschap dat boven gevolgmanagement uitkomt, vorm dankzij sprekers als Kees Gabriëls, Manfred van Doorn en Susanne Koenders. Deze dag werpt een nieuw perspectief op talentontwikkeling en leiderschap en biedt deelnemers inspiratie en concrete handvatten om deze inzichten in de eigen organisatie toe te gaan passen. ■

Drs. Guido van de Wiel (Wheel Productions) is coach, trendwatcher en organisatieadviseur en schrijft als ghostwriter 'Managementboeken op maat'. www.wheelproductions.nl

■ Margreeth Kloppenburg

Anders werken, anders leren?!



Hebben de meeste organisatoren moeite met het vol krijgen van *meetings*, voor het NVO2- en NVP-congres 'Anders leren, anders werken!' had de zaal gezien het aantal aanmeldingen wel twee keer zo groot mogen zijn. Het was extra fijn als je bedenkt dat ze voor het eerst sámen een congres organiseerden vanuit de gedachte dat personeelsfunctionarissen en opleiders elkaar ook wel eens inhoudelijk willen spreken, zonder dat er meteen zaken gedaan moeten worden. Juist het inhoudelijke karakter, ontdaan van commerciële bedoelingen, verenigingswaardig, smaakte naar meer. Voor iedereen die er niet bij kon zijn volgt hier een impressie.

Aftrap door twee directeuren

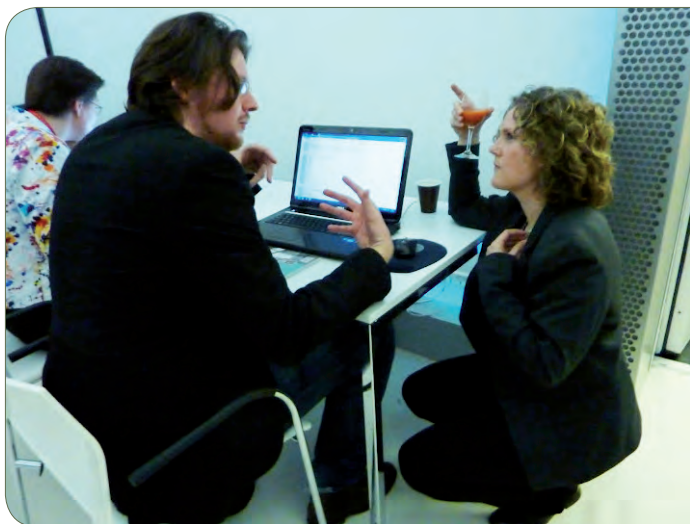
Rob van den Hurk (NVP) en Janneke Schenning (NVO2) traptten samen af. Twee verenigingen die zich beide bezighouden met mensen in organisaties. Doel van de middag: de kracht van de HRD-professional meer benutten door samen te werken aan actuele vraagstukken en zo kennis en vaardigheden te vergroten. Om los te komen van de wijze waarop veel organisaties nu nog werken, kozen zij ervoor Jaap Peeters te vragen de boel wat wakker te schudden.

Hij is bekend geworden met boeken als 'Intensieve menshouderij' en zet zichzelf

graag neer als bedrijfsactivist. Hij prikkelt, daagt uit en zorgt er met veel plezier voor dat de zaal op scherp staat. Zijn visie op Het Nieuwe Werken vat hij samen met de kreet: "Wie het weet mag het zeggen!" Wat wezenlijk anders is dan het credo dat nu vooral in organisaties geldt: de leidinggevende mag het zeggen. We staan, volgens Jaap, dan ook aan de vooravond van een belangrijke verandering. Werd in 1863 de slavernij afgeschaft, nu staan we op het punt de *loonslavernij* vaarwel te zeggen en daarmee de wijze van organiseren zoals we die tientallen jaren gekend hebben. Zijn appel is even dwingend als aantrekkelijk: stop met de mooiste jaren van je leven te vergooien in organisaties die niets van je vragen dan enkel wat zij je willen laten doen en kies voor werk dat ergens over gaat, dat relevantie heeft. Ga voorbij de regels en neem de regie weer zelf in handen. Met deze aanstekelijk gebrachte boodschap op het netvlies gingen de deelnemers vol vertrouwen de workshoprondes in.

Kick it!

Rabobank zet in op eigen verantwoordelijkheid voor leren als natuurlijk onderdeel van professionaliteit. Dit klinkt eenvoudig, maar wie een beetje weet hoe de organisatie van de Rabobank in elkaar steekt, weet dat de Rabobank met het programma KICK behoorlijk revolutionaire stappen heeft weten te zetten. Binnen een coöperatieve bank als de Rabobank Nederland is uitvoering van de (opleiding)behoeften van lokale kantoren centraal geregeld. Marion van Egmond vertelde in de workshop 'PE anders aangepakt' openhartig over het pad dat de Rabobank heeft gelopen vanuit de idee dat je van mensen een volwassen leerhouding kunt verwachten als je hen daarin vertrouwt, of zoals ze het treffend verwoordde: "Permanente Educatie is een houding." Juist in een volwassen arbeidsverhouding



mag je erop rekenen dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen carrière en doorlopend werken aan hun inzetbaarheid voor die organisatie. Marion ziet het als haar taak deze leerhouding zo optimaal mogelijk te faciliteren. Hiervoor ontwikkelde zij, met haar team, KICK: een nieuwe manier van leren die professionals van de Rabobank de kans geeft hun eigen opleidingsprogramma samen te stellen gedurende drie dagen. KICK staat voor Klant, Interactie, Competenties en Kennis. Deze elementen komen terug in het aanbod dat plaatsvindt op drie manieren:

1. Een lezing – overdracht van kennis door expert, type hoorcollege.
2. Een workshop – twee uur lang kennis toepassen via twee verschillende werkvormen in groepen van vier tot vijftien deelnemers.
3. Een ontmoeting – kennis en ervaring uitwisselen met en direct leren van experts in groepen van maximaal tien deelnemers gedurende een uur.

Op deze manier kan iedere deelnemer een aantrekkelijke mix maken tussen luisteren, actief bezig zijn en intensief discussiëren.

De programmaonderdelen zijn onderling uitwisselbaar, zodat ze telkens haarscherp aansluiten bij actuele ontwikkelingen. KICK vindt nu voor het vierde jaar plaats en wordt hoog gewaardeerd door deelnemers. Marion sloot haar betoeg af met het *statement* dat de winst van KICK wat de Rabobank betreft vooral moet liggen in het antwoord dat deelnemers geven op de vraag: "Wat gaat jouw klant van KICK merken?"

Sociale media: hoe maak je leren nog effectiever en aantrekkelijker?

Tussen beide workshops rondes door laafde het publiek zich aan allerlei aanbieders op het terrein van sociale media en leren. Van het gebruik van filmpjes via YouTube tot *online* leren met een trainer voor de *webcam*. Het moge duidelijk zijn dat het trainersvak spannende tijden tegemoet gaat!

In goed gezelschap

De workshop van Anke Brockmöller van GITP gaf een mooie historische kijk op anders leren. Al sinds de middeleeuwen zijn we bekend met de meester-gezelrelatie op de werkplek. Daarbij heb je al snel de associatie van een smid die zijn gezel leert smeden, maar bij professionals is het natuurlijk net zo goed toepasbaar. Een ervaren advocaat neemt zo een gezel onder zijn hoede en leidt hem op. Het gaat vaak om een intensieve lange-termijnrelatie die, zeker met de huidige

generatie, ook wederkerig kan zijn. Denk maar aan alle nieuwe media en de moeite die de wat ouderen hebben om ontwikkelingen bij te benen.

Organisaties kiezen voor meester-gezellen omdat ze graag kennis willen behouden en verspreiden. Via de ontwikkeling van de gezel wordt het vak een op een overgedragen. Dit is vooral van belang wanneer er in de organisatie veel impliciete kennis is, belangrijke medewerkers op het punt staan de organisatie te verlaten of wanneer men talenten echt aan zich wil binden en eigen kleur wil meegeven. Anke heeft samen met Geert Sanders en Mathieu Weggeman een boek geschreven waarmee je praktische invulling geeft aan meester-gezelrelaties: 'In goed gezelschap'.

Dit smaakt naar meer

Zoals de middag begon, werd hij ook afgesloten. Rob van den Hurk en Janneke Schenning vatten het goed samen: deze samenwerking en deze mensen bij elkaar gebracht rond inhoudelijke thema's: dat gaan we vaker doen! Houd de aankondigingen goed in de gaten, want voor je het weet zit het weer vol. ■

Margreeth Kloppenburg is zelfstandig adviseur, trainer en auteur van onder andere 'Eerlijk Scoren! De professionele balans tussen target en integriteit.'

■ John May

3 en 4 april 2012

Het nationale e-Learning Event

Het jaarlijkse event waar alle spelers en geïnteresseerden in het domein van de leertechnologie bij elkaar komen. Met zo'n vijftien jaar ervaring met leertechnologie behoor ik min of meer tot de vaste bezoekers van dit event. Dat er meer vaste bezoekers zijn is al snel duidelijk. De *usual suspects* vallen op na binnenkomst. Dit geldt zowel voor de deelnemers als voor de deelnemende bedrijven op de beursvloer. Dit event is hét moment om weer eens bij te praten met de vakgenoten uit verschillende organisaties en te kijken waar de Nederlandse leveranciers op het gebied van leertechnologie mee bezig zijn.

De beursvloer van het congres is erg Nederlands georiënteerd. Dit terwijl veel van de aanwezigen bij grote internationale organisaties werken. Vroeger waren opleidingen sterk regionaal georganiseerd en speelden ze in op de nationale cultuur. Tegenwoordig hebben de internationale organisaties hun opleidingsorganisatie steeds meer internationaal ingericht, met programma's die in groeiende mate gebruik maken van virtualisatietechnieken en die door internationale opleidingssystemen ondersteund worden. De grote internationale spelers op dit gebied zijn niet aanwezig op de beursvloer. Met een keur aan aansprekende sprekers op het centrale podium en een groot



aantal inspirerende onderwerpen in de *break-out* sessies is er op het congres voor iedereen wel een waardevol verhaal te vinden. Als aftrap van het congres geeft Theo Rinsma, *general manager* Microsoft Nederland een inspirerend betoog over de impact van het nieuwe werken. Erwin Blom, nieuw media specialist en voormalig hoofd nieuwe media VPRO heeft ook een aantrekkelijke presentatie. Theo Rinsma geeft aan wat het nieuwe werken inhoudt voor Microsoft Nederland. Dit gaat veel verder dan het thuiswerken. Met een bezettingsgraad van 24% wordt het kantoor een ontmoetingsplek, waarbij men elkaar juist op kantoor wil ontmoeten en inspireren. Deze contacten worden vastgehouden door het gebruik van sociale media. De rust en concentratie van het thuiswerken wordt gebruikt om ongestoord stukken uit te werken. Vroeger lag de verantwoordelijk voor de balans tussen werk en privé bij de werkgever. Tegenwoordig ligt deze verantwoordelijkheid bij de medewerker. Niet iedereen is hier klaar voor.

Erwin Blom gaat in op de nieuwe vaardigheden die het internet en de sociale media met zich meebrengen. Iedereen kan publiceren en het gaat om het stellen van de juiste vragen. Publiceren, valideren en communiceren zijn daarmee de sleutelvaardigheden van de medewerker. Samen weten we meer. Andere inspirerende onderwerpen zijn *Learning Analytics*, over het volgen van de digitale leeractiviteiten van lerenden en hoe *storytelling* een belangrijke bijdrage levert aan de opleidingsoplossingen bij IKEA. Hierbij wordt gebruik gemaakt van video om de cultuuraspecten te belichten. Opmerkelijk is hierbij dat de video's op dvd toegestuurd worden in plaats van via een link. De gedachte hierachter is dat een toegestuurde dvd gezien wordt als iets extra's en een mail met een link wordt gezien als *spam*.

Het meest spetterende verhaal is de afsluiting van de eerste dag door Mark Lammers, de voormalig coach van het Nederlands Dames Hockeyteam. Aan een ademloze zaal vertelt hij dat de nadruk van opleidingen steeds meer verschuift van het IQ, via EQ naar een SQ, de Spirituele Quotiënt. Het is steeds belangrijker mensen te inspireren. Hierbij moet de nadruk liggen op de kwaliteiten van mensen in tegenstelling tot wat in het onderwijs veel gebeurt. Daar gaat veel extra aandacht naar de zwakke punten. Bij het benadrukken van de kwaliteiten kweekt men zelfvertrouwen. Ook dit e-learningcongres heeft weer genoeg inspiratie en contacten opgeleverd om mee te nemen naar de eigen organisatie. ■

De presentaties verzorgd tijdens het e-Learning Event kunt u bekijken op

www.e-learningevent.nl

John May is Learning Strategy Consultant bij Capgemini Academy. Hier ondersteunt hij zowel Capgemini als haar klanten bij het vormgeven van leeroplossingen. Meer informatie:

academy.capgemini.nl

www.nl.capgemini.com/diensten/academy

■ Audrey de Jong

Ontwikkelen en ontwerpen op een speelse manier

Life is a challenge – meet it

Life is love – share it

Life is a dream – realize it

Life is a game – play it

Sai Baba

Serius aan de slag met Lego is sinds kort ook in Nederland mogelijk. Lego® Serious Play™ (LSP) is een probleemoplossende communicatiemethodiek, die geschikt is voor zowel de visie- en strategieontwikkeling van organisaties als de ontwikkeling en verbetering in samenwerking van teams.

Strategiesessies

Lego is van oorsprong een familiebedrijf. Toen in het midden van de negentiger jaren kinderen anders gingen spelen, onder andere door de opkomst van videogames, begon Lego dit te voelen. De gehanteerde strategie paste niet meer in de huidige tijd. Er was behoefte aan een vernieuwende aanpak, maar de resultaten van de gehanteerde strategiesessies waren teleurstellend. Kirk Kristiansen, toenmalig CEO en achterkleinkind van de oprichter, zocht naar een bij Lego passende manier.

In dezelfde tijd maakten twee professoren van de IMD *business school* in Lausanne zich zorgen over de tegenvallende resultaten van de gangbare strategieontwikkelingstechnieken.



De partijen vonden elkaar, krachten werden gebundeld en gemeenschappelijke waarden geformuleerd.

Centraal stonden de uitgangspunten:

1. Mensen zijn de sleutel tot het succes van de organisatie.
2. Een strategie is iets wat je beleeft, doorvoelt en waar je naar handelt, in tegenstelling tot een geplande route.

Play is our natural way of adapting and developing new skills. It is what prepares us for emergence, and keeps us open to serendipity, to new opportunities Brown Stuart

Er werd geld beschikbaar gesteld voor onderzoek om de vraag verder te exploreren, met als doel tot een strategie te komen die meer succes oplevert. Het uitgangspunt was de wijze waarop mensen leren en ontwikkelen. Alle medewerkers werden aan het werk gezet met het materiaal van Lego. Daarnaast maakten zij gebruik van metaforen, *storytelling* en werkten ze aan de eigen identiteit. Zo ontstonden 'landschappen' van

teams en een compleet beeld van het totale systeem. Op deze manier werden teamrollen, relaties en cultuur in beeld gebracht. Met gerichte interventies werden deze aangepast waar dit wenselijk was. De methodiek werd verder onderzocht en ontwikkeld en vond in 2001 zijn weg naar buiten.

De brug

"Wie heeft er de laatste week nog met lego gespeeld?" vraagt de *facilitator* aan het team dat rond een grote tafel heeft plaatsgenomen. Er is eigenlijk niemand die totaal onbekend is met de kleurige stenen. Dat komt van pas wanneer er later in de training gezamenlijk gebouwd wordt. Ieder teamlid heeft een box gekregen, die met merkbaar plezier wordt geopend en uitgepakt.

Het uitgangspunt van de inleidende opdrachten is, naast een aantal specifieke trainingsdoelen, het krijgen van vaardigheid in het bouwen met de legostenen en materialen. "Bouw een brug op de tafel en maak deze zo hoog als je kunt en zo lang als je kunt. Je moet er tenminste een hand onder kunnen plaatsen en er moet een minifiguurtje op te vinden zijn." De deelnemers gaan aan de slag. Na een paar minuten wordt de opdracht afgerond en bekijkt iedereen de variëteit aan invalshoeken die deze opdracht opgeleverd heeft. Wanneer de facilitator aankondigt de bruggen te gaan beoordelen op stabiliteit en stevigheid en 'per



Een deelnemer vertelt:

Ik heb een boeiende training meegemaakt in een leuke groep met deelnemers met verschillende achtergronden. Omdat ik al langer met spelend en ervarend leren in de weer ben, was ik voorbereid op wat ik kon verwachten. Toch werd ik aangenaam verrast door de oefeningen met bijvoorbeeld;

- het gemak waarmee wij abstracte begrippen als “vertrouwen” of “de ideale collega” in een concreet model konden omzetten;
- zonder uitgewerkt plan gewoon kunnen beginnen met bouwen;
- in de rijke verhalen die wij elkaar vertelden over onze modellen of het landschap van gedeelde modellen komt sterk tot uiting dat ieder zijn eigen betekenis kan geven.

Dat je bij LSP iedereen kan betrekken, plezier beleeft en de verbaal dominante teamleden een toontje lager gaan zingen; ik heb het allemaal beleefd.

Frappant vond ik dat je bouwsel jÓuw model wordt (een ander mag het niet zomaar aanraken), terwijl het los van je staat. Je kunt er makkelijker mee aan de slag dan met opvattingen en standpunten. Het lijkt me goed mogelijk om de ervaringen te vertalen naar de eigen omgeving. Gelukkig is de betrokkenheid door de werkwijze zo groot, dat iedereen eenvoudig zijn bijdrage zal leveren.

Poul Bakker is verbonden aan de coöperatie Schoonderwoerd & Partners, waar hij *action learning* programma's uitvoert. Zijn motto is: Leren is niet meer wéten, maar anders dóen. www.schoonderwoerd.nl

ongeluk' een aantal bouwwerken laat sneuvelen, gaat er gekreun op onder een aantal teamleden. Wat je zelf gebouwd hebt, krijgt snel waarde en dit voelt niet fijn! De parallel naar de dagelijkse praktijk wordt gemaakt. Het ijs is gebroken en de teamleden zijn benieuwd naar meer.

Constructionisme

Het vergroten van kennis door het bouwen van 'dingen' vindt zijn achtergrond in het constructivisme en constructionisme. Het is een manier om abstracte ideeën en relaties meer concreet en zichtbaar te maken, zodat deze begrijpelijk worden en te veranderen zijn. Het 'denken' met de handen (gebaseerd

op de vele hand-brein connecties) geeft zo toegang tot een veel groter gebied, dat anders niet bereikt wordt. Bij deze workshops doet iedereen mee. De verbale dominantie wordt doorbroken en de betrokkenheid is groot door het wegvallen van de hiërarchie. Ieders inbreng doet ertoe en draagt bij aan het geheel. ■

Zelf trainingen en workshops leren ontwerpen en begeleiden met de Lego® Serious Play™ methode kan bij de Academie voor Midden Management www.avmm.nl Contactpersoon/Facilitator: Michel Cloosterman



**NVO2,
Hét netwerk voor
HRD professionals**

De Horst 7

| Postbus 88

| 3970 AB Driebergen

| www.nvo2.nl



**Waarderen van elkaars
expertise en samen leren.
NVO2 studiedag
“De schrijfcarroussel” met
Freerk Teunissen.**

De Vragenbrigade

Anneke Hijlkema is in 2011 afgestudeerd aan de rijksuniversiteit Groningen en sinds een half jaar werkzaam als opleidingskundig adviseur bij NS Opleidingen. Zij is één van de initiatiefneemsters van de NVO2 vragenbrigade. De vragenbrigade onderzoekt hoe verschillende organisaties leren en werken verbinden in de praktijk. “Voor ons is het een prachtig kijkje in de keuken van opleiden en ontwikkelen van verschillende organisaties. Het is interessant om te zien hoe organisaties verschillend tegen opleiden en ontwikkelen aankijken. Sommige organisaties lopen tegen een bepaald thema op waar andere organisaties juist een goede, creatieve

oplossing voor hebben. Door te verbinden, ook met de wetenschap, kunnen we van elkaar leren.”

Wilt u meer lezen over Anneke en de vragenbrigade, kijk dan voor het volledige interview op de HRD-community www.nvo2.nl.

Joris Rietman, adviseur bij Bureau Zuidema

40 jaar NVO2: “Het is zo gegaan dat ik hier ben en kijk.”

“Het is zo gegaan dat ik hier ben en kijk.”

Een simpele zin. Een zin die je gemakkelijk over het hoofd ziet, maar die overloopt van betekenis. Hij komt uit een gedicht van de onlangs overleden Poolse dichteres Wisława Szymborska. In dat gedicht zit de dichteres aan de oever van een rivier. Ze kijkt om zich heen en beseft dat haar aanwezigheid op die plek een schakel is in een lange keten van gebeurtenissen. Ze is ergens vandaan gekomen en daarvoor op nog vele andere plekken geweest. Ook de boom waaronder zij zit, heeft een lange voorgeschiedenis, net als de rivier en de wolken in de lucht. Szymborska is ervan doordrongen dat alle verschijnselen nauw samenhangen met hun omgeving en voorgeschiedenis.

Ik fantaseer, indachtig Szymborska, door aan de oever van die rivier. Alles stroomt, lucht, water, leven. Veertig jaar voorgeschiedenis hebben ons gebracht bij vandaag en bereidden de weg naar een in vele opzichten ongewisse toekomst. Dat er een toekomst is, is zeker. Dat die vorm krijgt door energieke en geaspireerde inzet van velen ook. Maar waar het pad ons brengen zal, dat is ongewis. Een uitdaging om vorm te geven aan die toekomst, een uitnodiging ook! Een uitnodiging aan al die mensen die al jaren ziel en zaligheid geven aan het HRD-vak, verbonden professionals. We omarmen het verleden en bouwen daarop voort. Van harte gefeliciteerd met deze eerste dag van de toekomst.

Han Nichting, voorzitter NVO2

Verder lezen en reageren? Kijk voor de volledige artikel op de HRD-community www.nvo2.nl

Duurzaam Nieuw Werken: naar een werkelijk duurzaam HR-beleid

Na Het Nieuwe Werken (HNW) draait het steeds vaker om Duurzaam Nieuw Werken (DNW)

Om tot de essentie van werkelijk duurzaam HR-beleid te komen, heeft het AgentschapNL met het programma LvdO (Leren voor Duurzame Ontwikkeling) zich het afgelopen jaar met de volgende vraag beziggehouden:

Hoe kunnen organisaties in hun HR-beleid de principes van Het Nieuwe Werken zo invullen dat deze bijdragen aan duurzaamheid?

De antwoorden, afkomstig van experts op het gebied van duurzaamheid, HNW en strategisch HR-beleid, hebben geleid tot een aantal principes die 'Duurzaam Nieuw Werken' zijn gedoopt. Duurzaam Nieuw Werken geeft zo richtlijnen rondom duurzame invulling van onder meer: regie, ontwikkeling, organisatie, leiderschap en werkplek. Een A3-overzichtskaart van Duurzaam Nieuw Werken is op aanvraag gratis verkrijgbaar op het kantoor van NVO2.

Guido van de Wiel, organisatieadviseur Wheel Productions

Verder lezen en reageren? Kijk voor de volledige blog op de HRD-community www.nvo2.nl

40
1972 - 2012

De waarde van waardering

"De enige waardering die niet plezierig is, is de te hoge WOZ-waardering van ons huis", zegt mijn lief. Is dat zo? Ik vraag het me af. Opgegroeid in het mooie Twente ben ik de nuchterheid zelf. Doe maar gewoon dan doe je gek genoeg, is een overtuiging die ik goed heb geïncorporeerd.

Als iets goed gaat, vind ik dat normaal. Gaat het excellent, dan kan ik dat nu eenmaal. En altijd, ja echt altijd, ben ik bezig met de volgende stap die gezet kan worden. "Kun je goed een compliment ontvangen, Janneke?", wordt me gevraagd. Mijn antwoord is ronduit nee.

Neem dan de Amerikanen. Het is 2011. Ik neem deel aan een workshop van een geboren en getogen Yankee. Mooi ontworpen workshop met sterke inhoud. Het slotakkoord gaat zo: "Put your left hand on your right shoulder. Put your right hand on your left shoulder. Move your hands and upper body and... GIVE YOURSELF A HUG."

Mezelf huggen? Dat is nog erger dan wanneer ik het een ander zou laten doen! Maar ik doe het. En of ik wil of niet, mijn Tukkers bloed gaat sneller stromen.

Ik realiseer me dat waardering van groot belang is. Wat mij goed doet is iemand die mij eraan herinnert dat een succes vieren fijn is. Dat waardering de beste compost is die je je kunt voorstellen. En dat mest doet groeien. Want ja, je kunt van alles trainen en coachen. Maar dit beestje is hardnekkig van aard. Ik zie lang niet altijd wanneer ik het beter doe of goed genoeg. Stutten werkt dan het beste.

Mijn besluit staat vast. Dit jaar ga ik ervan genieten. Het zal me lukken! Tijdens het Amerikaanse Training & Development congres, de ASTD, laat ik mezelf en NVO2 toejuichen. Ik zal de GREATS, het applaus, de awards ontvangen met een lach. Ik zal de complimenten aannemen.

Wanneer je dit leest sta ik weer op Hollandse bodem. Wil je weten of het me gelukt is tijdens de ASTD? Ik waardeer het als je het vraagt. En ik juich het toe als je antwoordt met 'Great that you 've succeeded' of 'Very good you've tried!'.

De hoge WOZ-waarde? "Ach, laten we geen bezwaar maken", antwoord ik mijn lief. "Laten we de waardering die ons toevalt gewoon aannemen, hoog of niet." ■

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



■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

WKR in het kort

- Belastingvrije vergoedingen en belastingvrije verstrekkingen houden op te bestaan.
- De werkgever kiest of het loon belast wordt bij de werknemer of bij de werkgever.
- Organisaties mogen 1,4% van hun totale fiscale loonsom vrij besteden: de vrije ruimte.
- Voorbeelden van zaken die in de vrije ruimte kunnen worden opgevoerd: personeelsactiviteiten, fiets van de zaak, bedrijfsfitness, maar bijvoorbeeld ook een bonus.
- Over alles boven de vrije ruimte betaalt de werkgever 80% eindheffing.

Om een antwoord te geven op de vele vragen, neemt ADP de WKR onder de loep in het boekje 'Wegwijzer Werkkosten'. Het boekje is te downloaden via: http://www.adp.nl/kenniscentrum/publicaties/wegwijzer-werkkosten/download/wegwijzer_werkkosten.pdf

Werkkostenregeling (WKR) op tijd invoeren

De WKR, de werkkostenregeling, is begin dit jaar ingevoerd. In 2014 wordt deze regeling verplicht. Onder werkgevers is de belangstelling tot nu toe niet uitbundig. Uit een HR-trendonderzoek werd begin 2012 bekend dat pas 15% van de werkgevers de overstap naar de WKR heeft gemaakt. Volgens ADP lopen werkgevers daarmee het risico dat ze tegen 2014 in tijdnood komen. Veel werkgevers vrezen dat de invoering veel kosten met zich mee gaat brengen. Maar de regeling kan ook tot besparingen leiden. Zo kan het onder de nieuwe regeling

interessanter zijn om bepaalde onkosten niet meer te vergoeden en in plaats daarvan zaken zoals mobiele telefoons en laptops ter beschikking te stellen. Op die manier kan ook binnen de WKR goed worden omgegaan met het nieuwe werken. Als voorbeeld wordt de vergoeding voor internet genoemd: geef je daar een vergoeding voor, dan is deze onder de WKR volledig belast. Kies je ervoor om een laptop ter beschikking te stellen en aan die laptop verbind je de mogelijkheid om te werken zoals op kantoor, dan blijft de laptop belastingvrij.



Vrouwen aan de top & Haagse hakken

Op Internationale Vrouwendag, 8 maart jongstleden, organiseerde Stichting Talent naar de Top het Vrouwelijk TOP Talent Ontbijt, met dit jaar het thema 'rolmodelschap'. Aanwezig waren 75 topvrouwen vanuit overheid en het bedrijfsleven, waaronder Hare Koninklijke Hoogheid Prinses Máxima. Stichting Talent naar de Top organiseerde het ontbijt om talent beter zichtbaar te maken en aan te tonen dat er meer dan voldoende Nederlands vrouwelijk talent op de arbeidsmarkt beschikbaar is. Alle aanwezige Topvrouwen vervullen in Nederland een belangrijke functie als rolmodel. Het thema rolmodelschap is tijdens het TOP Talent Ontbijt

besproke, en met bijdragen van onder meer de voorzitter van de Tweede Kamer mevrouw Gerdi A. Verbeet en mevrouw Petra Stienen verder uitgediept. Tijdens deze bijeenkomst is het eerste exemplaar van het boek 'Haagse Hakken' (auteurs: Neeke Eysbroek, Bas Steunenbergh, Lidewey van der Sluis en Marius Rietdijk) in ontvangst genomen door Sybilla M. Dekker, oud-minister en voorzitter Taskforce en Stichting Talent naar de Top. Dit boek draait om het 7K-model, een model waarin de zeven succesfactoren van vrouwen in de politiek centraal staan.

Kennisportal met gratis artikelen

Op zoek naar interessante artikelen en *white papers* op het gebied van Communicatie & organisatie, *Business solutions* en innovatie & personeelsmanagement? **Kennisportal.com** is in 2003 opgericht als intermediair tussen kennisdragers en kennisvragers. Nadat je je

gratis hebt aangemeld, kun je vele artikelen en *white papers* gratis downloaden. Onderwerpen zijn onder meer: *flexible organizations*, *lean six sigma*, *process intelligence*, een leven lang leren, scenarioplanning en verandermanagement. Aanmelden en ontvangen maar.

Hoe het brein werkelijk werkt: tien contra-intuïtieve psychologiëstudies

In het Engelstalig overzichtsartikel 'How the mind really works: 10 counterintuitive psychology studies' (zie link) komen tien psychologiëstudies voorbij die mogelijk tegen je intuïtie indruisen. Leuk om te lezen, leuk om te kijken hoeveel je er al kent. Psychologie van de koude grond gaat hier niet op. Zo bleek in één van de studies rondom cognitieve dissonantie dat deelnemers een saaie taak gek genoeg juist interessanter gaan vinden

naarmate ze minder betaald werden. Rationale hierachter: als ik het niet voor geld doe, dan moet ik het wel doen omdat ik het zelf interessant vind. Deze *shift* maken deelnemers om het eigen gedrag te blijven verklaren. Andere contra-intuïtieve inzichten: hallucinaties komen heel vaak voor, 80% van de werking van Prozac is placebo, veel keuzes die we maken, vinden geheel onbewust plaats, brainstormen werkt niet.

Een laatste voorbeeld: we hebben de neiging om te denken dat de grote gebeurtenissen (diploma, trouwen, de geboorte van een kind) in ons leven het belangrijkste zijn voor ons gevoel van geluk. Het blijkt echter dat 'kleine' dingen, zoals voldoende slaap, weinig emotionele schommelingen op het werk en in relaties met

vrienden en familie, veel bepalender zijn voor ons gevoel van geluk. Met andere woorden: het zijn de kleine dingen die het doen...

Check: <http://www.spring.org.uk/2012/02/how-the-mind-really-works-10-counterintuitive-psychology-studies.php>

Ongezonde leefstijl redenen voor ontslag?

Bedrijven mogen hun medewerkers aanspreken op een ongezonde leefstijl, zoals roken, overgewicht of overmatig alcoholgebruik, wanneer dit op langere termijn een negatief effect kan hebben, zegt 60% van de werkgevers en 61% van de werknemers. 40% van de MKB-werkgevers vindt zelfs dat zij een werknemer met een ongezonde leefstijl mogen ontslaan. Tijdens het congres 'Gezond Ondernemen' kwam als voorbeeld vervoerder Connexion aan

de orde. De vervoerder wil buschauffeurs die roken of te dik zijn én veel ziek zijn, om die redenen kunnen ontslaan. "Als deze mensen willens en wetens ongezond leven en zich geregeld ziek melden, zouden wij als werkgever harde maatregelen moeten kunnen nemen", zegt HR-directeur Peter Paul Witte van Connexion in het AD van 9 februari jongstleden.

Bronnen: AD & www.hrpraktijk.nl

Oudere werkzoekende in de knel

Ouderen blijven een moeilijke positie op de arbeidsmarkt innemen, blijkt uit de jaarlijkse rapportage van het UWV. Het aantal 55-plussers dat vorig jaar werd aangenomen, daalde met 5%. Slechts 2% van de vacatures werd toen ingevuld door een 55-plusser.

Het aantal vacatures daalde. Bij een ruime arbeidsmarkt zijn werkgevers minder geneigd mensen aan te nemen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, zoals werklozen, ouderen, ongeschoolden en gehandicapten, aldus het rapport.

Jongeren werden vorig jaar veel vaker aangenomen dan ouderen. Van de ongeveer 650.000 vacatures werd 37% vervuld door

jongeren tot 25 jaar. Bedrijven die moeite hadden om personeel te vinden, namen wel vaker ouderen aan. Dat gebeurde vooral bij de overheid en de zorg. Het UWV zegt ruim 150 extra werkcoaches vrij te maken voor de begeleiding van werkzoekenden van 55 jaar en ouder.

Slechts 13% van de bedrijven heeft één of meer arbeidsgehandicapten in dienst. Van de bedrijven die er geen in dienst hadden, heeft 71% dat ook niet overwogen. Bedrijven zijn wel bekend met subsidies om mensen met een handicap aan het werk te helpen, maar dit leidt niet tot een grote bereidheid om hen aan te nemen.

Overgenomen uit: ANP/ VK, 6 maart 2012



HRM

HRM: een brede kennismaking. Rob Moorer. STILI NOVI, 2011. ISBN 978 90 780 9427 2

De auteur profileert het boek als een Kennisboek. Daarmee is de inhoud in één woord gevat. De informatie is zo opgebouwd dat het boek kan dienen als lesmateriaal, als naslagwerk voor de startende of meer ervaren HRM-professional, als naslagwerk voor een leidinggevende en zeker op onderwerpen ook voor een directie of managementteam van een kleinere organisatie. De auteur tracht zo compleet mogelijk te zijn en is daar in geslaagd. De onderwerpen zijn onderverdeeld in zeven hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is theoretisch van aard, de overige hoofdstukken zijn meer pragmatisch opgesteld. In de kantlijn treft men verwijzingen naar de kern van de materie. Het taalgebruik in het boek is helder. Hoofdstuk 3, 'Organisatieontwikkeling', geeft inzicht in hoe het denken over organiseren zich heeft ontwikkeld. Beschreven visies en invalshoeken zijn *planned change*, de inzichten van Lievegoed (3 ontwikkelingsfasen), Peter Senge (de lerende organisatie), het model van *business process reengineering* (de bijl aan de wortel) en de visie van Van Dinten als recente visie. Ook organisatiecultuur, veranderingsmanagement

en leiderschapsontwikkeling komen uitgebreid aan de orde, waarbij in het onderdeel veranderingsmanagement de rol van HRM bij veranderingsprocessen wordt beschreven. Bij Leiderschapsontwikkeling wordt onder meer aandacht besteed aan de paradoxen waarmee men op het werk in aanraking komt. Hoofdstuk 5 geeft een beeld over de arbeidsvoorwaarden, van primaire beloning naar prestatiegebonden beloning en motivatietheorieën. Ook overige arbeidsvoorwaarden komen aan bod en er is aandacht voor het thema dat arbeidsvoorwaarden ter discussie worden gesteld, zoals de ontwikkelingen op het gebied van pensioen en van de individualisering van de werktijden. Andere onderwerpen die in de overige hoofdstukken aan bod komen zijn: historie en strategisch HRM, personeelsontwikkeling, Arbo en gezondheid, werknemersparticipatie en arbeidsrecht. Hoofdstuk 7 sluit met '*Planning & Control*' het complete werk af. Personeelsplanning, HRM-controlling en e-HRM zijn hier de onderwerpen. Elk hoofdstuk wordt telkens met een samenvatting, vragen en een opdracht afgerond. Als bijlagen zijn onder meer opgenomen een functiebeschrijving van een manager HR, een evaluatieformulier van een productietechnicus, een format voor een functioneringsgesprek, een schematisch overzicht van belangen van mensen en organisatie onder vier oriëntaties en een bijlage om na uitwerking inzicht te krijgen op welke wijze cultuur wordt gemeten (Cameron & Quinn, 2003). Tabellen en figuren ondersteunen de tekst. Door heldere bronvermelding en verwijzing naar reeds gepubliceerde literatuur is het eenvoudig verdere studie naar wens te vervolgen. De uitvoering is een hardcover met leeslint. Dit boek is zeer compleet, een aanrader als studiemateriaal of naslagwerk. ■

Sylvia McEwen – coach en HR-adviseur



In goed gezelschap

In goed gezelschap: de sleutel tot succesvolle meester-gezelrelaties. Anke Brockmöller, Geert Sanders & Mathieu Weggeman. Van Gorcum, 2011. ISBN 978 90 232 4903 0

In dit boek wordt de meester-gezelrelatie en het belang ervan door de eeuwen heen beschreven. Ook de veranderingen in de noodzaak van meester-gezelrelatie worden aangekaart.

Er zijn diverse invalshoeken van waaruit we het nut en de noodzaak van een meester-gezelrelatie kunnen beoordelen. Belangrijke aspecten vandaag de dag zijn bijvoorbeeld:

- de basis van de kenniseconomie
- de vergrijzing van de beroepsbevolking
- de waarde van impliciete kennis

Meester-gezelrelaties zijn gericht op kennisbehoud, kennisverspreiding, ontwikkeling van de gezel en het overdragen van een vak. Het is een samenwerking tussen twee personen, die is in te delen in vier fases: de 4 C's. Dat zijn:

- Fase 1 – Compositie, de koppeling van de meester en de gezel, het tot elkaar komen
- Fase 2 – Connectie, erkenning van elkaars kennis en het belang daarvan
- Fase 3 – Culminatie, kennisdeling
- Fase 4 – Completeren, afronding van de relatie als de kennisoverdracht compleet is.

Dit is onder andere gebaseerd op de

kennisdefinitie kennis = I x EVA

Waarbij I staat voor Informatie (expliciete kennis) en EVA (Ervaring, Vaardigheden en Attitude) voor impliciete kennis.

Elk onderdeel heeft eigen eigenschappen en voorwaarden. Dat is van belang voor kennis en kennisontwikkeling. Probeer eens de kennis van een expert te rangschikken over deze vier onderdelen en ga dan voor jezelf na met welk onderdeel je moeite hebt en welk onderdeel je gemakkelijk af gaat.

Aan het kennisdelen zijn voorwaarden verbonden. Bijvoorbeeld: er dient interactie mogelijk te zijn, deelnemers spreken dezelfde taal en men is bereid om kennis te delen. Daarnaast zijn er diverse leerstijlen. De persoonlijke leerstijl kan worden meegenomen in de meester-gezelrelatie. Ongeacht de leerstijl moeten we rekening houden met uren van training en oefenen als we ergens expert in willen worden.

Binnen de 4C-meester-gezelrelaties zijn drie typen relaties te onderscheiden:

- Confucius: de beschikbare informatie van de meester staat centraal
- Cruijff: vaardigheden van de meester staan centraal
- Churchill: vaardigheden van de meester met betrekking tot reflectie, intuïtie en creativiteit staan centraal.

Per situatie dient bekeken te worden of een meester-gezelrelatie de juiste oplossing is. Het boek wordt afgesloten met een essay over meester-gezelrelaties eerder en elders.

'In goed gezelschap' is een vlot leesbaar boek. De gepresenteerde informatie is duidelijk en neem je makkelijk in je op. Dit boek laat inzien dat als meester en gezel investeren in elkaar er positieve resultaten mogelijk zijn.

Gerry van Tol – coach/trainer



Ondertussen in de organisatie

Ondertussen in de organisatie. Leike van Oss & Jaap van 't Hek. Mediawerf, 2012. ISBN 978 94 904 6312 0

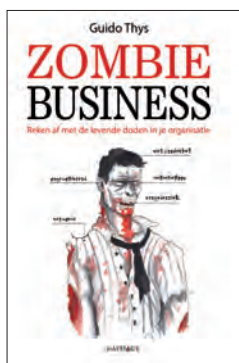
In deze tijd van de *global village* worden we continu uitgedaagd om te gaan met het fenomeen 'Ondertussen'. We zijn op de hoogte van steeds meer parallelle processen, in Griekenland, Den Haag, Brussel en in de ruimte. Ondertussen leiden we ons leven en doen we ons werk en huishouden. Leike van Oss en Jaap van 't Hek beschrijven in de opvolger van 'De onveranderbare organisatie' hoe het Ondertussen aandacht verdient van managers en adviseurs. 'Ondertussen in de organisatie' gaat over de onvoorspelbare ruimte in organisaties. Het is de wereld die doorgaat, terwijl jij stilstaat bij de plannen die je maakt en de dingen die je doet. Het boek verdient aandacht omdat het een origineel en sprankelend boek is: vernieuwend, met creatieve vormen ondersteund als een magazine zoals beelden, anekdotes, verhalen en analyses. *"Life is what happens to you while you're busy making other plans"*, zong John Lennon. Dit is de start van het boek. Het beschrijft hoe dit verschijnsel mensen in organisaties overkomt. Dit boek neemt je mee op verkenning naar het Ondertussen in het leven van mensen in organisaties. Het verkent het gebied waarvan iedereen weet dat het er is, maar dat nooit echt

goed zichtbaar wordt. Het geeft inzicht in het ontstaan en het in stand blijven ervan en doet suggesties voor een betere verstandhouding met het Ondertussen.

De auteurs bewijzen zich als bekwame sociaal constructivisten anno 2012, die slagen in het bieden van Werkende Taal. Taal die in zichzelf iets in beweging zet. En dat is gelukt. Zodra het woord Ondertussen uw bewustzijn betreedt als iets wat 'iets is', krijgt het een nieuwe betekenis. Het is een bijwoord, vaak onbewust uitgesproken of geschreven. Het is nu de hoofdpersoon van een boek en zelfs een symposium. Daarmee is de werking van het boek in een notendop beschreven.

Een boek waarvan de titel gelijk effect heeft. Het tot je nemen van het woord Ondertussen doet zijn werk en biedt daarin de werkende taal die het boek verder bestrijkt. De beschrijvingen van veel intelligente en ervaren adviseurs die volgen zijn leuk, verfrissend en hier en daar zeker ook diepgaand en leerzaam. Zo ongrijpbaar als het fenomeen Ondertussen is, zo ongrijpbaar is ook het boek. Het fenomeen doet zijn werk. Het boek roept een gekke wrevel op, die ontstaat als je mysterieuze verschijnselen als verliefdheid, humor of zoals hier het Ondertussen toch tracht te ordenen en benoemen. Het is een oefening geweest van het beschrijven en illustreren van iets, dat zich niet laat pakken. En ook daar reflecteren de auteurs geslaagd op. Een frustrerend boek voor diegenen die zoeken naar houvast en praktische tips. Een interessant werk voor wie graag filosofeert over het leven en in het bijzonder het werkzame leven. ■

Barbara van der Steen – adviseur



Zombie business

Zombie business: reken af met de levende doden in je organisatie. Guido Thys. Haystack, 2011. ISBN 978 94 612 6019 2

Op luchtige wijze beschrijft Thys de levende doden in organisaties: alle processen, procedures, protocollen, structuren en nog veel meer zaken die er eigenlijk al lang niet meer mogen zijn, maar die nog wel steeds dat waar het om zou moeten gaan, onmogelijk maken. Zombies zorgen dat iedereen druk is met vergaderen, administratie en een interne focus. Als managers er iets aan doen, bestrijden ze vaak de symptomen, zogenaamde *workarounds*, in plaats van het onderliggende probleem. Gevolg: niet optimaal functioneren, matige resultaten en afnemende motivatie. Thys pleit voor een radicale schoonmaak om zombies met hun diepe wortels uit de organisatie te bannen en de eigen ankerpunten weer in ere te herstellen.

Met herkenbare recente voorbeelden geeft dit boek een nuchtere analyse van wat zich in organisaties voordoet, het legt de vinger op de zere plek en doet simpele, zeer effectieve voorstellen om de zombies uit de wereld te helpen (zombie killers) door terug te gaan naar de basis en vandaar uit verder te werken en te focussen op duurzaam en efficiënt waarde toevoegen.

De eerste hoofdstukken zou je moeite kunnen krijgen met de luchtige schrijfstijl waarmee alle ellende in organisaties de revue passeert. Maar juist de beschrijving op een hoger niveau maakt de ernst van de zaak goed zichtbaar; alleen daar vind je oplossingsrichtingen. Thys biedt een nieuw perspectief, stelt fundamentele, prikkelende vragen en geeft je frisse, praktische handreikingen om een organisatie weer nieuw leven in te blazen.

Handig in het boek zijn de soepele schrijfstijl, de samenvatting van twee en een half kantje en de voorgestelde zombie killers aan het eind van elk hoofdstuk. De simpele illustraties en de citaten van beroemde mannen prikkelen om verder te lezen. De bijlage bevat een verdrietig stemmende, maar zeer bruikbare inventarisatie van ruim tweehonderd hobbels zombies, dwaalzombies, vaagzombies en meer met hun workarounds. Stuk voor stuk herkenbaar.

Na het lezen van dit boek zul je veel van de tijdrovende problemen waar organisaties mee te maken hebben gaan (h)erkennen als overbodig. Je hebt bovendien zicht op mogelijke oplossingsrichtingen. Daarnaast krijg je handvatten om in coachtrajecten te focussen op duurzaam en efficiënt waarde toevoegen. Zij die daarmee verschil willen maken raad ik van harte aan tenminste kennis te nemen van dit levenswerk van Guido Thys.

Corry Wille – coach, trainer en adviseur



Yammer

*Bijgewerkt: 2-3-2012; Versie: 2.3.1
Grootte: 2,4 MB; Compatibel met alle bekende besturingssystemen van computers, smartphones en tablets (Mac, Windows, iOS, Android, Blackberry); Taal: diverse talen waaronder Nederlands; Ontwikkelaar: Yammer
Prijs: gratis (Business versie \$5.00 per maand p.p, Enterprise op aanvraag; Verkrijgbaar via de Appstore*

Yammer is kort gezegd Twitter voor bedrijven. Waar Twitter vraagt: "What are you doing?", gaat het bij Yammer om: "What are you working on?". Gebruikers kunnen online, via de app op een tablet of telefoon korte berichten plaatsen (micro bloggen), kennis delen, vragen stellen, polls maken, events aankondigen en gebruikersgroepen vormen. In de Top 100 Tools for Learning van 2011 staat Yammer op nummer 31 in de ranglijst (zie: c4lpt.co.uk). Met Yammer is het eenvoudig om binnen een organisatie een intern sociaal netwerk te realiseren. Het is een middel om kennis te delen en van elkaar op de hoogte te blijven door het uitwisselen van korte berichten. Deze berichten komen in een berichtenlijst die alleen toegankelijk is voor mensen binnen het netwerk (bijvoorbeeld iedereen met een ..@tvoo.nl e-mailadres). In berichten is het mogelijk om extra informatie te delen door middel van Links, documenten, foto's & video. Ook kan elke gebruiker events aankondigen, polls maken en vragen stellen. Elke

gebruiker kan zelf eenvoudig de informatiestroom organiseren. Dit kan door specifieke personen uit het netwerk te volgen, bijvoorbeeld teamgenoten, collega's op dezelfde vestiging, collega's uit een project of collega's met een interessante visie. Een andere mogelijkheid is het aanmaken van groepen. Deze groepen kunnen openbaar zijn (maar alleen binnen het netwerk) of privé (alleen met een uitnodiging kan iemand lid worden van de groep). Berichten aan die groep zijn dan niet voor anderen zichtbaar.

Als je een trefwoord (#hashtag) volgt, krijg je alle berichten die de tag bevatten in je berichtenstroom. Zo krijg je alle informatie op het onderwerp dat jouw interesse heeft. Binnen een organisatie is Yammer goed te gebruiken op de werkplek, maar biedt met de mobiele App ook de mogelijkheid om onderweg of thuis met elkaar in gesprek te blijven of om even te zien 'wat er leeft'. Het is ook goed bruikbaar binnen leertrajecten, waarbij deelnemers onderling kennis delen, vragen stellen over de leerstof, discussiëren naar aanleiding van een stelling en dergelijke in een privégroep. Binnen online leeromgevingen (LMS), websites, intranet en dergelijke kan ook een directe knop naar Yammer worden opgenomen. Hierdoor is het geïntegreerd en wordt het niet een aparte omgeving waarvan gebruik gemaakt wordt. Yammer stimuleert het informeel leren tussen medewerkers die elkaar op de werkvloer minder tegenkomen en over grenzen van organisatieonderdelen heen. Bovendien kun je met weinig inspanning een vraag aan een grote groep collega's tegelijk voorleggen, waardoor de kans dat je snel een passend antwoord krijgt groot is. De omvang van het netwerk is belangrijk. Hoe meer gebruikers, hoe meer kennis er wordt uitgewisseld en hoe rijker die wordt. Dat vraagt zeker in het begin om een aantal medewerkers die er echt voor willen gaan. Waardering: 8 ■

Eelco Maatman – Adviseur, eigenaar van Eelc. en geassocieerd aan EMC

Jessica Santee – Adviseur bij EMC



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

29, 30 en 31 augustus

Learning Lane

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

14 september 2012

Werken met nieuwe (psycho)drama- en actionmethoden bij organisatie- en individuele veranderingsprocessen

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

27 september en 9 oktober 2012

Tweedaagse Stem & spreken (voor groepen). Ervaar hoe moeiteloos spreken kan zijn!

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

5 oktober 2012

Presteren of toch maar leren?

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

10 en 11 oktober

Performa Beurs

NVO2/Performa – Jaarbeurs Utrecht
 Informatie: www.nvo2.nl

6 november

Creërend door de crisis

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

22 november

Ledenmiddag NVO2

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
 hoofdreducteur@tvoo.nl

Redactie

Jolanda Botke, Pelikaan
 Performance Advies
 Wiljo Florijn, NVP
 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 Helweg
 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

Sandra Geraedts
 sandra@kloosterhof.nl
 Eric Vullers
 eric@kloosterhof.nl
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 www.tvoo.nl

Projecten

Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Adviescommissie

Leontine Bibo, EMC
 Cathy Camertijn, VOV Ierland
 Netwerk
 Ria van Dinteren, Cinop
 Paul van Esveld, CEDEO
 Nina Lazeron, Academia Aemstel
 Gerard van der Molen, Sanoma
 Magazines
 Han Nichting, Ministerie van
 Infrastructuur en Milieu
 Wouter Reynaert, Fontys
 Hogescholen
 Rick de Rijk, Vetron
 Manon Ruijters, Twynstra & Guddé
 René Schalk, Universiteit van
 Tilburg
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode
 Business Universiteit
 Cees Sprenger, Politieacademie

Administratie

Abonnementsprijs: € 45,50
 per abonnementsperiode van 4
 uitgaven voor particulieren; € 55,50
 voor bedrijven en instellingen.
 Abonnementen kunnen op elk
 gewenst tijdstip ingaan en worden
 aangegaan tot wederopzegging.
 Betaling geschiedt uiterlijk 14
 dagen na ontvangst van de
 toegezonden factuur.
 U ontvangt automatisch onze
 maandelijks gratis nieuwsbrief.
 Voor meer informatie, aanmelden,
 wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata

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

Verschijningsdata

Jaargang 3
 Nr. 1 begin maart 2013
 Nr. 2 begin juni 2013

Aanleveren kopij

Jaargang 2
 Nr. 4 1 september 2012

Aanleveren kopij

Jaargang 3
 Nr. 1 1 december 2013
 Nr. 2 1 maart 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 september draagt als thema:

Co-creatie

Hoogleraar Andre Wierdsma aan het woord
 Professor Organiseren en Co-Creëren aan de
 Nyenrode Business Universiteit

The Hub; netwerk van **Pioneers of change**

The Co-Creation Awards

Wie zijn de winnaars?

In gesprek met **Edith Schippers**
 Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Interview met **Chan Lee**; Professor at Seoul
 National University

Grand Central:
 Interne Co-Creatie bij **ProRail**

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2012-3 verschijnt begin september 2012.

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

www.tvoo.nl





Waardering

Aandacht 2.0

Wie zich in deze tijd alleen richt op resultaten en prestaties heeft slechts aandacht voor de buitenkant. Terwijl het om de ziel van de organisatie gaat. Juist nu! Zet daarom een stapje extra en laat zien dat u hart en ziel hebt. Want als u oprecht aandacht voor uw mensen toont, zult u daarvoor beloond worden. Want waardering is veel méér dan aandacht!

Nieuwsgierig hoe wij u hiermee kunnen helpen? Neem dan snel contact 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



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



...bij uw klanten

Een Cedeo erkenning staat
richting prospects gelijk aan
een aanbeveling door uw

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

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

cedeo*
*herkent kwaliteit

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

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