

TVOO

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

nr. 3

09-2012

jaargang 2



co-creatie

Community of Practice

In gesprek met Etienne Wenger

Co-creatie van verandering

Interview met Prof. dr. **André Wierdsma**

Grand Central:

Interne co-creatie bij ProRail

Een Cedeo erkenning is niet te geef
maar wel te krijgen...



...van uw klanten

Een Cedeo erkenning staat richting prospects gelijk aan een aanbe-

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

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

cedeo *
*herkent kwaliteit

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

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

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

co-creatie

Co-creatie

Een intrigerend fenomeen is het verschijnsel dat 'Wisdom of Crowds' genoemd wordt. Het gaat hier om het fenomeen dat een grote groep mensen in staat stelt om ingewikkelde problemen op te lossen, juiste beslissingen te nemen of gemeenschappelijk tot het creëren van iets betekenisvols te komen, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. Voordat het zover is, dient echter wel aan een aantal randvoorwaarden te worden voldaan. Zo is het belangrijk dat de mening van ieder groepslid onafhankelijk is en er voldoende gebouwd kan worden op kennis en ervaring van de afzonderlijke leden (*local knowledge*). Daarnaast is het van belang dat de samenstelling van de groep voldoende divers is. In deze context draagt diversiteit immers bij aan frisse en innovatieve invalshoeken. Wanneer vervolgens de kennis en informatie op een juiste manier samengevoegd worden, kan zich een uitkomst manifesteren die op geen enkele andere wijze had kunnen ontstaan. Het gaat hierbij om een vorm van wijsheid of intelligentie die magische vormen aan lijkt te kunnen nemen. Co-creatie is bij uitstek een verschijnsel, waarbij gebruik wordt gemaakt van deze Wisdom of Crowds.



Audrey de Jong

Hoe prachtig en gewenst ook; er zit een keerzijde aan deze fascinerende medaille. Zo blijken mensen het meeste gewicht toe te kennen aan hun eigen beoordeling van een situatie. Hierdoor gaat het voordeel van foutenreductie verloren dat zich zo elegant toont wanneer aan de diverse invalshoeken een gelijk gewicht toegekend wordt. Daarnaast moeten langetermijnplannen en de focus op wat goed is voor de groep en het grote geheel het vaak afleggen tegen eigenbelang en winst op korte termijn. Ook laat deze kracht zich niet zien, wanneer 'alle neuzen dezelfde kant' op staan. Hoogleraar Organiseren en co-creëren André Wierdsma (Nyenrode) zegt het prachtig in het interview dat met hem gehouden is voor de rubriek Wetenschap: "Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn om toch afgestemd te kunnen handelen." Wierdsma geeft in de boeiende weergave van dit gesprek aan dat de uitdaging voor organisaties er juist uit bestaat de interne verschillen op een acceptabele manier te overbruggen om succesvol te zijn. Dat is wat hij co-creatie is gaan noemen, waarmee hij een mooie definitie geeft waar ik mij prima in kan vinden. Voeg daar bewustwording, reflectie, oog voor het grote geheel en een helicopterview aan toe, en je hebt een krachtig elixer waarmee creativiteit, innovatiekracht en groei van zowel mensen als organisaties binnen handbereik is. Een elixer dat de eerder genoemde medaille in zijn volheid laat schitteren.

Co-creatie in optima forma.

Ik wens je leesplezier en inspiratie toe met deze voorliggende uitgave.

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl

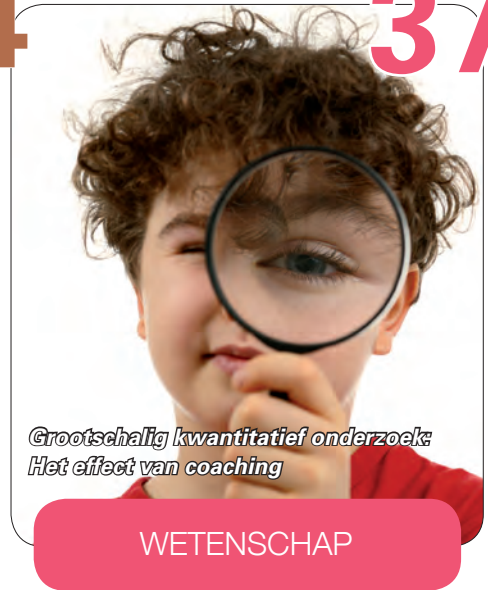
4

37



*Etienne Wenger:
Professionals behoren
tot hun community of practice*

CO-CREATIE



*Grootschalig kwantitatief onderzoek:
Het effect van coaching*

WETENSCHAP

Interview Etienne Wenger
Professionals behoren tot hun community of practice
Jos Arets, Vivian Heijnen & Joost Robben 4

Over co-creatie van twee bureaus
Jolanda Botke 10

In gesprek met Bart van Rosmalen
lets boven woorden brengen
Eric Koenen 14

Column
De stem van invloed
Karin Brugman 19

In gesprek met Frederike Vos
AI netwerkend ontwikkelen - de Hub in Amsterdam
Sibrenne Wagenaar 20

Een sprankelend voorbeeld van co-creatie
Mestreechs microkrediet
Thomas van den Berg & Daniëlle Plukaard 24

Inleiding
Brothers in arms
Lidewey van der Sluis 30

Omoiyari
Samen oplossingen creëren
Danaë Huijser 32

Grootschalig kwantitatief onderzoek
Het effect van coaching
Erik de Haan 37

Interview met André Wierdsma
Co-creatie van verandering
Marc Coenders 42

Promotie
Vertrouwen werkt
P.M. Voortman 48

Promotie
Zelfvertrouwen en hoop
E. Ouweeneel 49

Promotie
Geen 'race to the bottom'
A.S. Quak 50

Oratie
Arbeidsrecht op de schop
R. Houweling 51

71



Van netwerker naar 'link & like'-werker!

PRAXIS

Online co-creatie
Cees Miedema 53

Interview Halbe Zijlstra
Flexibel leren
Rick van de Weg,, Ria van 't Klooster 60

Co-creatie als nieuwe standaard
Jaco van Zijl Langhout 64

Van netwerker naar 'link & like'-werker!
Jos Arets, Vivian Heijnen & Han Nichting 71

Column + werkvorm
Goede Kapper
Karin de Galan 80

Co-creatie & participatie
Silvia Prins, Hans Begeer & William Strobbe 83

Breng leercultuur in praktijk!
Joke van Alten, Annelies Kooiman & Mariël Rondeel 88

De kracht van verbinden!
Mareen van Londen 94

Column
Verbinding
Jolanda Botke en Rick de Rijk 100

101



HRD en Zuid-Korea's 'Hungry Mind'

VARIA

Interview met Professor Chan Lee
HRD en Zuid-Korea's 'Hungry Mind'
Petra Peeters, William de Kaste & Ger Driesen 101

Talent in ontwikkeling
Myrthe Scheenjes 105

Congresverslagen 107

Vereniging 114

Nieuws
Guido van de Wiel 117

Boeken & App 119

Agenda 123

■ Jos Arets, Vivian Heijnen & Joost Robben

Interview Etienne Wenger

Professionals behoren tot hun community of practice

Het is geen toeval dat Etienne Wenger in een adem wordt genoemd met Community of Practice (CoP). Wenger wordt als de grondlegger van CoP gezien en dit concept is door de HRD-professie stevig omarmd. Het blijkt ook te werken. Mensen die actief deelnemen aan een CoP leren op een betekenisvolle manier. Wij zijn benieuwd hoe de nieuwe technologie ertoe bij kan dragen dat een CoP werken en leren kan integreren. Met of zonder meetbare organisatieresultaten? Wenger heeft hier uitgesproken en interessante opvattingen over. Verrijkend én inspirerend voor onze professie.



Misschien is CoP wel het meest sympathieke concept van de HRD-professie. Vanuit een professioneel standpunt kun je er niets op tegen hebben. Toch is het niet altijd even duidelijk wat eronder wordt verstaan. Onder meer door de verschillende labels waaronder CoP's in organisaties functioneren.

"Dat klopt. CoP's zijn een universeel verschijnsel. Ze komen overal voor en in organisaties worden verschillende namen gebruikt, zoals leergroep, informeel netwerk, themagroep, projectteam, operationeel team, enzovoort. In mijn optiek komen CoP's zo veelvuldig voor, dat het voor velen onder ons niet altijd meer duidelijk is dat de CoP's er zijn, terwijl het effectiever is om de CoP wel een naam te geven. Zo zien we dat het een perspectief is, een manier van handelen en denken, waarmee wij de wereld en organisaties

beter leren begrijpen. In Tabel 1 geef ik een overzicht van de verschillen tussen CoP en andere groepen.”

Wat zijn nu kenmerkende activiteiten in een CoP?

“Een CoP is een meervoudig verschijnsel. Zo ontwerpt iedere CoP in feite geheel eigen activiteiten. In de kern komt het natuurlijk wel altijd neer op het delen van verschillende soorten informatie of kennis. Concrete voorbeelden van verschillende activiteiten van een CoP zijn: problemen oplossen, verzoeken om informatie, op zoek naar ervaring, hergebruik

van producten, discussie over ontwikkelingen, inzichtelijk maken van elkaars competenties, enzovoort.”

Begrijpen wij het goed dat een CoP feitelijk een sociale vorm van leren veronderstelt?

“Zeker! Volgens mij komt leren tot stand in de relatie tussen de mens en de wereld. Voor mensen is dat een sociale persoon in een sociale wereld. Anders geformuleerd: een CoP kun je zien als een leerpartnerschap, waarin leren plaatsvindt in een sociale structuur. Een kenmerk van deze sociale structuur is het komen tot een gedeeld beeld ten aanzien van

Tabel 1. Verschillen tussen CoP en andere groepen

	Wat is het doel?	Wie?	Hoe scherp zijn de grenzen?	Wat houdt hen bij elkaar?	Hoe lang blijven ze bestaan?
Community of practice	Het ontwikkelen en uitwisselen van kennis, en het ontwikkelen van individuele vaardigheden	Zelfselectie op basis van expertise of passie voor een bepaald onderwerp	Onduidelijk	Passie, verbondenheid en identificatie met de groep en haar expertise	Blijft bestaan zolang het onderwerp nog relevant is en er waarde is in het leerproces
Organisatie afdeling	Het leveren van een product of dienst	Iedereen die aan de manager dient te rapporteren	Helder	Functieprofielen en gedeelde doelen	Bedoelt om permanent te bestaan (tot een volgende reorganisatie)
Teams	Gericht op een specifiek (werk) proces	Deelnemers aangewezen door management	Helder	Gedeelde verantwoordelijkheid voor de bedrijfsuitvoering	Blijven bestaan zolang als dit nodig is voor de bedrijfsuitvoering
Projectteam	Gericht op een specifieke opdracht	Deelnemers hebben een specifieke taak in het volbrengen van de opdracht	Helder	Projectdoelen en mijlpalen	Opheffing van team is vooraf vastgesteld (als project is voltooid)
Community of interest	Op de hoogte blijven	Wie geïnteresseerd is	Onduidelijk	Toegang tot informatie	Ontwikkelen en eindigen organisch
Informele netwerken	Ontvangen en uitwisselen van informatie	Collega's, vrienden, vrienden van vrienden	Niet vastgesteld	Wederzijdse behoeftes en (arbeids)relaties	Kennen geen duidelijk begin of eind

het gezamenlijke (leer)doel en de wederzijdse erkenning van de deelnemers als leerpartner. Het netwerk en de community waarin dit leerpartnerschap plaatsvindt, vormen de twee dimensies van de sociale structuur waarin bijvoorbeeld ook het leren in organisaties plaatsvindt.”

Wat is het verschil tussen een netwerk en een community?

“Het *netwerk* heeft betrekking op het geheel aan relaties, interacties en verbindingen tussen deelnemers, die hiervoor persoonlijke motieven hebben. Denk aan kennis- en informatieproductie en -deling, het oplossen van problemen, verbeteren of vernieuwen van processen en procedures. Leren in en via een netwerk gebeurt door de toegankelijkheid van (relevante) informatie. Denk aan mailverkeer, het volgen van Twitter *feeds*, *blogs*, discussies in een forum, formeel of informeel overleg. Het leren via het netwerk heeft hiermee een incidenteel karakter. Het is geen voorwaarde om een gezamenlijk doel te hebben. Leren in netwerken hangt af van de waarde van de individuele inbreng om tot een voor het netwerk bruikbare set van informatie te komen.

De *community* refereert aan de ontwikkeling van een gezamenlijke identiteit en doel rondom een onderwerp, ervaren probleem of kans. Hierbij gaat het om een collectieve intentie om gezamenlijk kennis te ontwikkelen en hiervan te leren. Met een community wordt een (virtuele) ruimte gecreëerd waarin het formele en informele leren plaatsvindt. Door de formulering van een collectieve intentie ontstaat kennis- en informatieproductie en -deling rondom een gekozen thema, probleem of verbetermogelijkheid. Daarbij speelt ook de geschiedenis van de community een rol, omdat eerder opgedane kennis en ervaringen bouwstenen kunnen vormen voor het delen van *cases*, technieken, *tools*, verhalen, concepten en perspectieven.”

Dus een CoP sluit aan bij de huidige trend, waarbij door de HRD-professie ook aandacht moet worden gegeven aan informeel leren.

“In de kern komt het erop neer dat leren in een CoP een eigentijds concept is, dat op een verrassende manier ook nu nog aansluit bij eigentijdse opvattingen over leren in organisaties. Leren is dan een mix van formele en informele activiteiten. Het vindt zeker ook op de werkplek plaats, waarbij expliciete en impliciete kennis wordt geproduceerd en gedeeld. Zo ontstaan communities – al dan niet binnen de afdeling of organisatie – die kennis ontwikkelen om organisaties in staat te (blijven) stellen zich voortdurend aan te passen aan de markt. Leren is niet meer beperkt tot het volgen van trainingen. Ook dat is eigentijds. Weg van de mechanistische, industriële opvattingen over organiseren en leren naar meer dynamische oplossingsrichtingen. Een belangrijk deel van de activiteiten van een CoP wordt van oudsher gekenmerkt door informeel leren.”

Waar worden CoP's eigenlijk toegepast?

“In de afgelopen jaren zien wij dat een CoP op verschillende manieren en in diverse sectoren wordt gebruikt. Denk aan de toepassing in organisaties. Een logische insteek, want organisaties zijn gebaat bij het strategisch managen van kennis als een kritieke hulpbron. Verder zien wij CoP's voorkomen en ontstaan bij de overheid, het onderwijs, (beroeps)verenigingen, de sociale sector, en internationaal, met als aardige kanttekening dat de American Society for Training & Development een voorbeeld is van een beroepsvereniging, waarbij verschillende CoP's moeten leiden tot co-creatie en leren op de relevante gebieden voor HRD-professionals.”

Hoe heeft de opkomst van internet en social media het concept CoP beïnvloed?

“De mogelijkheden van internet en *social*

media lijken onbegrensd. De beschikbare technologie ondersteunt op een verrassende manier het principe van de CoP. Het komt erop neer dat veel taken rondom een CoP tijd- en plaatsafhankelijker zijn geworden. Dit versnelt de mogelijkheden om actief deel te nemen aan een CoP aanzienlijk. Zo wordt de potentie van interacties en activiteiten van een CoP versneld, waardoor kennis- en informatieproductie en -deling meetbaar toeneemt. De reikwijdte van een CoP neemt natuurlijk enorm toe door het gebruik van social media. Het is aan de HRD-professionals om deze kansen met betrekking tot een CoP te benutten."

Binnen het gedachtengoed rondom CoP wordt veel waarde toegekend aan verhalen (stories). Hoe zit dat nu?

"Verhalen en leren in organisaties lijken twee kanten van dezelfde medaille. Zeker in de beroepspraktijk zijn verhalen effectieve vormen van demonstraties, overdracht van *tacit knowledge*, *best practices*, tips en valkuilen. Profijtelijk is vooral de winnende combinatie van context en ervaring. Er bestaat een natuurlijke spanning tussen verhalen over de dagelijkse gebeurtenissen die een CoP mede vormgeven en het bevorderen van interacties tussen de leden. Daarnaast zijn er ook verhalen over wat je als CoP kunt of wilt bereiken of waardoor het succes wordt bepaald. De spanning tussen deze twee typen verhalen genereert ruimte voor leren in organisaties. Met social media kunnen verhalen *real-time* worden gedeeld, aangevuld en aangepast. Dat biedt kansen voor het opbouwen en onderhouden van (expert)kennis in organisaties."

Hoe kunnen we het begrip waardecreatie concretiseren in relatie tot een CoP? Interessant voor opdrachtgevers én HRD'ers...

"Waardecreatie blijft een lastige. Met of



Over Etienne Wenger-Trayner

Etienne Wenger-Trayner is een wereldwijd erkend expert op het gebied van sociaal leren en Communities of Practice. Hij is auteur en co-auteur van verschillende artikelen en boeken op dit onderwerp, waaronder 'Situated Learning', waarin de term Community of Practice werd geïntroduceerd; 'Communities of Practice: Learning, meaning and identity', waarin hij een leertheorie uitwerkt gebaseerd op dit concept; 'Cultivating Communities of Practice', gericht op professionals in organisaties die hun kennis en leerstrategie van de organisatie willen baseren op Communities of Practice; en 'Digital Habitats', dat ingaat op de uitdagingen rond het gebruik van technologie in Communities of Practice. Zijn werk is van invloed op een groeiend aantal organisaties in publieke en private sectoren. Hij helpt deze organisaties bij het toepassen van deze ideeën door middel van consultancy, als spreker en tijdens workshops.

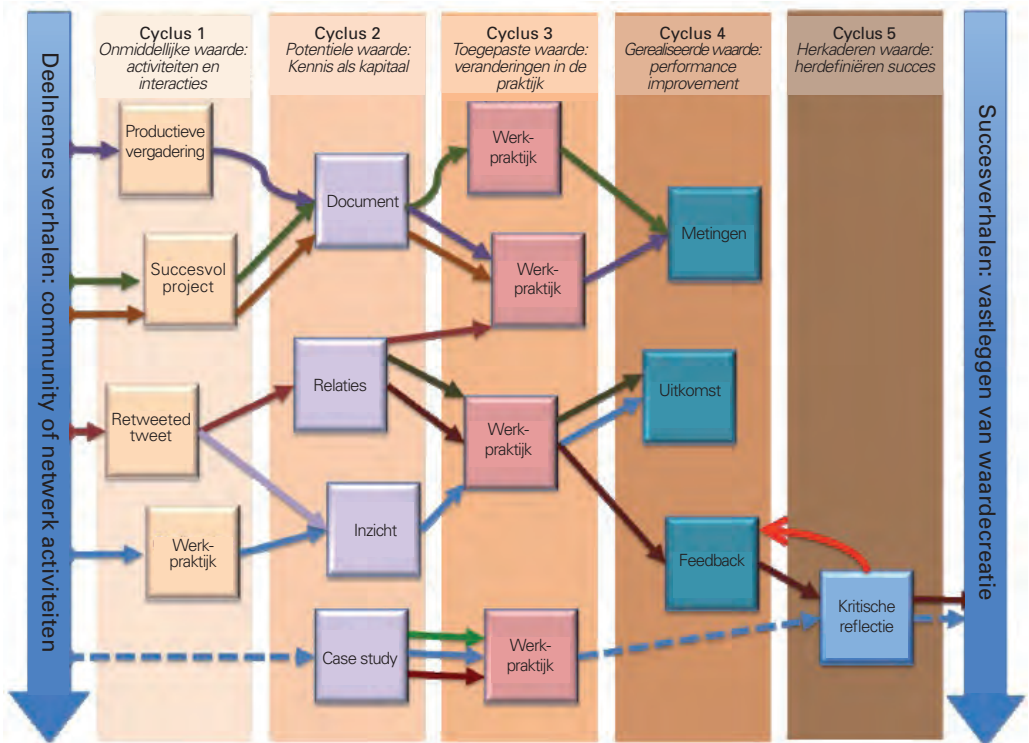
zonder CoP's. Toch denk ik dat wij een oplossing hebben ontworpen, die functioneel te noemen is voor het management en de HRD-professionals. Ik maak een onderscheid in vijf cycli van waardecreatie in organisaties, afgezet tegen activiteiten en indicatoren, zie figuur 1. Met name de vijf cycli van waardecreatie bieden interessante mogelijkheden voor de HRD-professie om op een oorspronkelijke manier te verkennen hoe toegevoegde waarde voor organisaties kan worden geleverd.

Cyclus 1. Onmiddellijke waarde: activiteiten en interacties. Activiteiten en interacties kunnen waarde vertegenwoordigen zoals mensen helpen met een moeilijke case, online gesprekken, tips van een collega, informatie geven aan elkaar, verbinden in

het netwerk, iemand ontmoeten, enzovoort. Zo kunnen problemen worden opgelost of verbetermogelijkheden benut, die tot directe waarde leiden.

Cyclus 2. Potentiële waarde: kennis als kapitaal. Het komt voor dat activiteiten en interacties leiden tot potentiële waarde, waarvan pas later duidelijk wordt of de waarde kan worden verzilverd. Zelfs als de waarde later niet wordt verzilverd, is deze potentiële waarde toch de moeite waard. Neem als voorbeeld de tips die je krijgt van een collega om een moeilijke situatie op te lossen. Ook als dezelfde situatie zich niet meer voordoet, kun je op een later moment waarde ervaren.

Cyclus 3. Toegepaste waarde: veranderingen in de praktijk. De toepassing van de potentiële



Figuur 1. Value-creation matrix (Wenger, Trayner & De Laat, 2011)

waarde leidt vaak tot veranderingen en waarde in de praktijk. Denk aan het veranderen of verbeteren van een procedure, de voorbereiding op een overleg, handige tips, betere tools, enzovoort.

Cyclus 4. Gerealiseerde waarde: performance improvement. Activiteiten zijn het gedrag dat tot resultaten moet leiden. Intenties en acties hebben niet zonder meer tot gevolg dat waarde wordt gerealiseerd. Het is daarom de bedoeling om bij veranderingen in de praktijk te beoordelen welk (positief of negatief) effect dit heeft op de prestaties van de organisatie.

Cyclus 5. Herkaderen waarde: herdefiniëren succes. Herkaderen van de huidige waarde, de te boeken resultaten en de gekozen aanpak leidt tot andere criteria voor succes. Gewoonlijk worden dan ook andere *metrics* ingezet in lijn met de veranderingen in aanpak en resultaatdefiniëring.

Kijk, het is niet de bedoeling om causaliteit of hiërarchie aan deze vijf cycli toe te kennen. Het is een denkmodel dat op een dynamische manier deelnemers in aanraking brengt met verschillende perspectieven om naar waardecreatie in organisaties te kijken."

Hoe zit dat dan met die indicatoren per cyclus?

"Aan elke cyclus kunnen indicatoren worden verbonden, waarmee waardecreatie kan worden gemeten. Voorbeelden van indicatoren zijn: de frequentie van de interacties, deelname aan projecten, sociale-netwerkanalyses, kwantiteit en kwaliteit van producten, aantal verbeteringen of aanwijzingen hiervoor, nieuwe processen, nieuwe procedures, klanttevredenheid, metingen in de business via de BsC en vernieuwing van de strategie."

Wat betekent dit voor waardecreatie in organisaties?

"Met deze aanpak van een CoP, midden in het hart van de business, kan waarde voor organisaties concreet worden gerealiseerd via:

- implementeren van de strategie,
- starten of ontwikkelen van nieuwe business,
- (snel) oplossen van problemen,
- bevorderen dat best practices worden verspreid,
- ontwikkelen van professionele competenties,
- bedrijven helpen met het werven en selecteren van medewerkers."

Tenslotte komen wij tot de conclusie dat de mogelijkheden voor een CoP om leren in organisaties te bevorderen concreet zijn, inspirerend voor mensen, en het is ook mogelijk om dit meetbaar te maken. Het gesprek met Wenger maakt indruk op ons, omdat het concept van een CoP zo oud lijkt en tegelijkertijd een eigentijdse oplossing is. Een effectieve én een sympathieke oplossing. Even sympathiek als de indruk die Wenger maakt, als hij met veel passie over 'zijn CoP' spreekt. ■

■ Jolanda Botke

Een interview met Bas van Oevelen (VDS) en Alexander Groen (Gooiconsult)

Over co-creatie van twee bureaus



Stel, je hebt als bureau je ziel en zaligheid gelegd in een reactie op een projectaanbesteding van een grote klant. De eerste ronde kom je goed door, de tweede ronde ook. Er zijn nog twee bureaus in de race. Dan zegt de klant: "Het lijkt me een goed idee als jullie deze klus samen oppakken." De concurrent wordt ineens een samenwerkingspartner. Wat doe je dan? Welke keuzes maak je? Waar loop je tegenaan? En wat levert het op? Het overkwam Gooiconsult Advies & Training en VDS Training Consultants. In een aanbesteding voor een leertraject bij KPN belandden ze op de *shortlist* en vervolgens op een gezamenlijke eerste plaats. Aanleiding voor KPN om hen te vragen het traject samen op te pakken en vanuit het beste uit beide offertes een gezamenlijk aanbod te maken. Op het ene moment in hevige concurrentiestrijd, op het volgende moment kijken hoe je vanuit twee bureaus samen de klant kunt bedienen. Een gesprek met Bas van Oevelen (VDS) en Alexander Groen (Gooiconsult). Over hindernissen, inspiratie en nieuwe kansen.

"Het helpt dat we een zelfde idee hebben over hoe je in een bedrijf mensen ontwikkelt"
Bas van Oevelen: "Toen we van KPN de vraag kregen of we het traject samen met Gooiconsult wilden doen, hebben we daar

niet direct 'ja' op gezegd, maar een afspraak gemaakt tussen beide directies. In dat eerste gesprek is een aantal onderwerpen aan de orde geweest. Ten eerste de inhoud. We hebben elkaars voorstellen bekeken en geïnventariseerd waar we elkaar aanvulden en waar overlap zat. Overlap zat in het denken over hoe je in een bedrijf mensen ontwikkelt. En we waren complementair in de interventies. Het tweede onderwerp van gesprek was: 'Hoe gaan we het doen?' Hoe richt je een projectteam in met mensen die elkaar vertrouwen en elkaar, onafhankelijk van de bedrijfsnaam, vinden. Ook daarover maakten we afspraken. Daarna hebben we KPN gebeld en gezegd dat we het project samen op wilden pakken. Vervolgens was er een bijeenkomst met KPN, Gooiconsult en VDS. In die bijeenkomst liepen de verwachtingen nog uiteen. Onze insteek was het verkennen hoe KPN de samenwerking zag en KPN dacht dat we met een kant-en-klaar plan zouden komen. Uiteindelijk zijn we heel goed uit die bijeenkomst gekomen en bleek zo'n intensieve discussie over de samenwerking zijn vruchten af te werpen."

Arco Quist, KPN Academy voor Verkoop & Service: "We zagen beide bureaus als complementair en wilden geen keuze maken tussen één van beide, maar inhoudelijk de meerwaarde van dat complementaire ervaren. We wisten dat VDS en Gooiconsult eerder hadden samengewerkt en hadden op basis van de inhoud van beide voorstellen de overtuiging dat dit goed zou komen."

"Een programma waar vraag en aanbod elkaar optimaal ontmoeten"

Alexander Groen: "Gooiconsult heeft de sportschoolmethodiek, waarbij iedereen op basis van voorkeurlerstijlen een eigen

programma afwerkt, en een groot aantal licenties als het gaat om meten en weten. De interventies en licenties van VDS liggen meer op het vlak van (situationeel) leiderschap. Om dat samen te smeden tot een optimaal aanbod, hebben we in verschillende sessies samen met de opdrachtgever (HR en Academy) modellen beschouwd en geanalyseerd op hun bruikbaarheid en toepassing. Het voordeel van werken met een collega-bureau is dat je daarbij altijd in een driehoeksgesprek zit. Er zijn er twee in gesprek en daar wordt vanuit een nieuw perspectief op gereflecteerd." Bas van Oevelen: "Ik heb zelden de gelegenheid om samen met een klant zo intensief te praten over de modellen. Uiteindelijk leidde dat tot een programma waar we met de opdrachtgever tot in de details doorheen gegaan zijn. Het is een programma geworden met een solide combinatie van *e-learning off the job* gecombineerd met *coaching on the job*. De leeruitkomsten van het programma worden gemeten door competentiemetingen voor- en achteraf. Daarnaast geldt een strenge selectie van trainers (door KPN in samenwerking met VDS en Gooiconsult). In het programma voor nieuwe managers bij KPN blijkt dat onze aanpak heel goed werkt. Deelnemers zijn tevreden; trainers zijn enthousiast."

"De kosten gaan voor de baten"

Alexander Groen: "Als je met twee bureaus een project moet opstarten, dan kost dat extra tijd. Je hebt alles dubbel en moet zaken onderling inregelen. Voor de uitvoering hebben we het traject onderverdeeld in logistiek, inhoud en uitvoering. De klant heeft per onderdeel een aanspreekpunt. De bureaus hebben onderling afgesproken wie dit is. Dat was soms zoeken. We hebben beiden een sterk verantwoordelijkheidsgevoel voor onze eigen club. Dingen moeten goed geregeld zijn en we vinden beiden dat we verantwoording af te leggen hebben over de inzet van mensen.

In alle gevallen hadden we dubbelingen – directie, trainers, sales, ondersteuning, logistiek, systemen – en daar moesten we afspraken over maken. Zet je bijvoorbeeld meteen gemixte teams in of in het begin nog niet? Wie mag welke uren schrijven? Hoe gebruik je de projectspreadsheet? Daar kun je heel verschillende ideeën over hebben, die je wel moet afstemmen als je hem samen gaat gebruiken. Wat voor de één heel logisch is, hoeft dat voor de ander niet te zijn. We hebben eerder een project samen gedaan, maar in dit project bouwen we een doorlopende leerlijn op verschillende managementniveaus. Dat vraagt veel van de samenwerking. Je denkt over een langere periode met elkaar na over wat je afspreekt. Dat maakt het veel complexer. Vooral in het begin gaan de kosten dus voor de baten. Nu niet meer. Door de manier, waarop we in het begin de samenwerking zijn aangegaan, is er nu een situatie ontstaan, waarin we elkaar

Juist in een branche waar het gaat om leren en ontwikkelen, leren we te weinig van elkaar

blind vertrouwen. Dan maakt het niet meer uit wie wat doet. Maar tot dat moment ben je altijd een soort dubbele functie aan het organiseren. Om zeker te weten dat het goed gebeurt - 'goed' volgens jouw manier van werken.

“Samenwerken betekent veel van elkaar leren”

Bas van Oevelen: “In de huidige fase loopt 90% via Alexander en mij. Wij staan naast elkaar: het maakt niet uit wie wat doet. Samenwerken betekent veel leren van elkaar en van elkaars perspectieven. Maar het



Alexander Groen (Gooiconsult Advies & Training), Arco Quist, KPN Academy voor Verkoop & Service), Annika Boeter (KPN Management Academy) en Bas van Oevelen (VDS Training consultants)

betekent ook werkdruk verdelen en in tijden van drukte over en weer op elkaar leunen. Je leert elkaar heel goed kennen en dan blijkt dat we in basis hetzelfde kijken naar ontwikkeling van mensen. De oplossingsroutes zijn soms verschillend, maar daarmee ook aanvullend. Als je heel sterke overtuiging hebt dat jouw model 90% van de problemen in organisaties oplost, dan wordt het natuurlijk moeilijk. Maar dan kun je überhaupt moeilijk samenwerken, want dan moeten anderen jouw model volgen of niet. De kracht van beide bureaus is het maatwerk dat we leveren. We gaan dus per definitie uit van de vraag en niet van ons aanbod. Het besef dat we elkaar over en weer kunnen versterken, maakt dat we ook bij andere klanten gaan kijken naar een gezamenlijk aanbod.”

“Gaan we echt alles delen, of moeten we nog dingen afschermen?”

Snapt de rest van de collega's jullie broederlijke samenwerking? Bas van Oevelen: “Niet altijd en dat zit hem soms in kleine dingen: geef ik nu mijn collega echt alles van ons gedachtengoed en tools, of zijn er nog dingen die we af moeten schermen? Moeten we daar niet iets over afspreken? Als je dat loslaat op enig moment, dan werkt het. Dat

gaat heel ver, want we weten als bureaus inmiddels veel van elkaar. Dat komt ook, omdat de eigenaars van beide bureaus echt vinden dat je samen meer kunt dan alleen." Alexander Groen: "We worden heel nadrukkelijk geconfronteerd met elkaars organisatievorm. Naast dat we samen optrekken naar nieuwe klanten, kijken we ook intern hoe we zaken slimmer kunnen aanpakken, op basis van wat we bij elkaar zien."

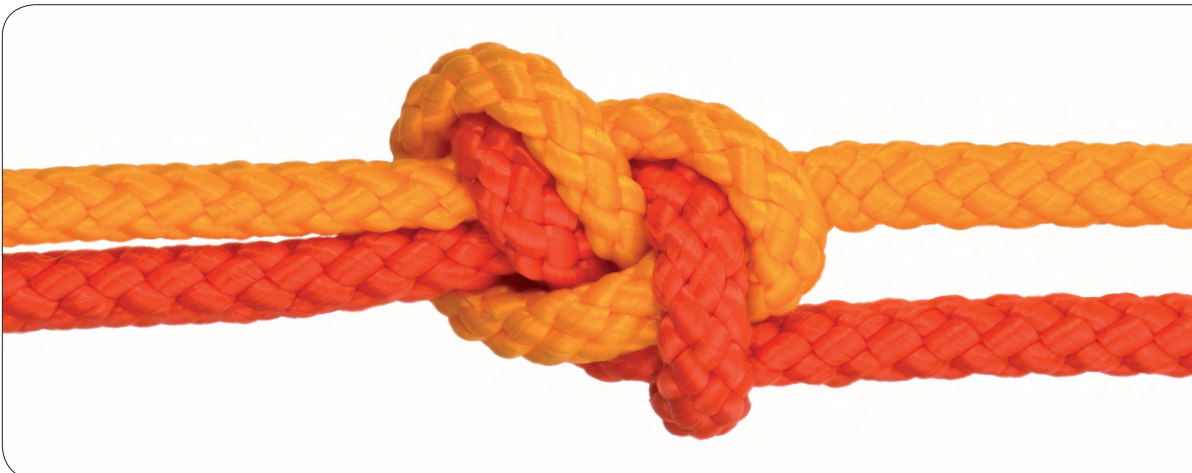
"De klant heeft meer kwaliteit voor dezelfde euro's"

Bas van Oevelen: "De baten zijn vele malen hoger dan de kosten. Met elkaar zijn we een netwerk van 100 professionals en het grootste maatwerkbureau in Nederland. Samen hebben we ook dubbel zo veel kennis. Wat de klant daarvan merkt? Die krijgt meer kwaliteit voor dezelfde euro. Het risico voor de klant neemt af en de contactbeleving neemt toe. De baten van de co-creatie liggen uiteindelijk bij de eindgebruiker. Die krijgt voor hetzelfde geld een beter product. Maar het kost moeite om de klant daarvan te overtuigen en om die reden meer te investeren in het laten samenwerken van bureaus."

Arco Quist, KPN Academy voor Verkoop & Service: "We ervaren de samenwerking met VDS en Gooiconsult als zeer positief. Op trainersniveau zouden we niet weten welke trainer nu van welk bureau komt. Op organisatorisch niveau was het in het begin een beetje zoeken wie nu waarvan was, maar dat is inmiddels ook duidelijk geworden. We ervaren in dit traject Gooiconsult en VDS echt als één bureau!"

"Het is tijd voor herverkaveling in de branche"

Is co-creatie exclusief tussen jullie bureaus? Alexander Groen: "Ik hoop het niet! Mijn streven is dat we co-creatie veel meer gaan benutten. Dit is een praktijkvoorbeeld van hoe dat zou kunnen. Ik denk dat de klant veel vaker mag afdwingen dat bureaus samenwerken. We gebruiken maar weinig kennis van elkaar. Dat komt mede, omdat we elkaar vaak als concurrent zien. Het is tijd voor herverkaveling in de branche. Juist in een branche waar het gaat om leren en ontwikkelen, leren we te weinig van elkaar. Daar zijn kwartiermakers voor nodig en zo zie ik ons." ■





■ Eric Koenen

In gesprek met Bart van Rosmalen

Iets boven woorden brengen

Eric Koenen, auteur van onder andere 'De kunst van leiderschap in tijden van verandering' en 'De Atomiumorganisatie', is oprichter van de Doorwerthgroep. Hij gaat in gesprek met Bart van Rosmalen, van origine cellist en theatermaker. Van Rosmalen is als associate lector 'Interdisciplinariteit en Open Innovatie' verbonden aan de Hogeschool voor de Kunsten ArtEZ, werkt als trainer en organisatieadviseur en schrijft een proefschrift over 'Muzische professionaliteit' aan de Universiteit voor Humanistiek.

Wat gebeurt er als twee mannen, die gedreven zijn door het gebruik van de kunst in hun werk als organisatieadviseur, met elkaar in gesprek gaan?

Een van de redactieleden van dit blad kwam op het idee van dit experiment, belde me op en vroeg: "Ken je Bart van Rosmalen?" Ik moest bekennen dat ik Bart niet kende, maar begreep dat dit een ernstig tekort was. Die ommissie zou worden opgeheven, wanneer ik haar verzoek om met hem in gesprek te gaan, zou honoreren.

In dit artikel doe ik verslag van dat gesprek. Daarmee heeft het minder het karakter van een interview. Het is een sfeer-tekening met woorden, die onvoldoende vatten wat er is gezegd en dat is weer precies het thema van ons gesprek. Het is geen vraag-en-antwoordspel tussen interviewer en geïnterviewde, maar een uitwisseling van gedachten, associaties en kennis.

In de sfeervolle woonkamer prijkt een vleugel, net als in mijn woonkamer overigens, met het verschil dat naast mijn vleugel een schilderij hangt van een celliste en bij Bart een prachtige cello op de vleugel ligt, als een vrouw op haar zij. Hij kijkt daar liefdevol naar en het lijkt zelfs alsof hij een moment twijfelt om haar te beroeren. Bart is een cellist en de aantrekkingskracht tussen instrument en musicus is van onverstoorbare aard.

Hij vertelt zijn verhaal. Elk mens heeft immers een verhaal en het ontvouwt de oorsprong van zijn huidige gedrevenheid en de daarmee verbonden dilemma's. Bart voelt een sterke verbinding met de artistieke wereld, maar twijfelt of hier zijn toekomst zou moeten liggen. Als kind viel hij eens de woonkamer binnen, waar hij zich samen met zijn zussen een optocht waande. De orde van een gesprek tussen zijn ouders en bezoek moest verstoord worden, weliswaar vreedzaam, maar wel effectief. Later in het gesprek realiseer ik me, dat hij dit misschien wel zijn leven lang wil doen; vreedzaam verstoren



Bart van Rosmalen

met kunst. De muziek was al vroeg in zijn leven: "Ik hield zo veel van muziek, dat ik niet naar het conservatorium wilde. Stel je voor dat het mijn beroep zou worden." Ook zijn bloed kruipt echter waar het niet gaan kan. Hij sluit zich aan bij Orkater en is gefascineerd door het snijvlak van muziek en taal. Bart werkte een aantal jaren met acteur-musicus Hans Dagelet en regisseerde hem ook. Hij vertelt me hoe hij Dagelet met muziektermen kon regisseren. Een term als *con fuoco* zegt in de beleving van een muzikant meer dan simpelweg zeggen dat iemand meer vuur in zijn spel moet brengen. Na een periode te hebben gewerkt als 'overloper' op een boeiende beleidsfunctie op het gebied van kunst en cultuur bij de gemeente Rotterdam, is hij gedreven door het verbinden van de werelden van organisaties en de kunsten. Samen met hoogleraar 'Culturele Economie' Arjo Klamer ontwikkelde hij de Academia Vitae. Daarna nam hij in samenwerking met De Nederlandsche Bank en Pricewaterhouse Coopers het initiatief 'Connecting Conversations'. Na de inleidende toonladders raken de rollen van vraagsteller en antwoordgever enigszins

verward, ofwel, het interview ontardt in een levendig verdiepend gesprek over spanningsvelden, de rol van de kunst en de dilemma's in organisatievernieuwing. Het eerste spanningsveld dat ter sprake komt, hangt samen met zijn rol als lector bij het kunstvakonderwijs. Wanneer we ervan uitgaan dat de kijker naar kunst zijn beleving van de waarheid in het beeld legt, is er dan nog zoiets als een objectief oordeel over een kunstwerk mogelijk? Het



wordt direct duidelijk dat Bart hier vaker over heeft nagedacht, maar er gelukkig ook geen antwoord op heeft. De waarde ligt in de spanning tussen de polen. "Een opleiding die kunstvakken biedt, herbergt een natuurlijke spanning, die enerzijds vernieuwende creatie wil opwekken en anderzijds voorschrijft wat kunst en kwaliteit zou zijn." Die spanning is, juist bij vernieuwing, interessanter dan het snelle antwoord. Dit is een opmaat voor het verbreden van ons gesprek. We laten het kunstvakonderwijs los en richten ons op de waarde van de kunst in het veld tussen toen en straks. De dagelijkse praktijk van de organisatievernieuwer, de innovator. Een spanningsveld nodigt uit tot interventies. Daar kan een oerknal ontstaan die een verandering inluidt. Het hangt in de lucht. Er moet iets gebeuren. Bart wil in dat gebied graag kleine subculturele bendes vormen en daarmee energie in beweging omzetten. Hier vinden we elkaar, zittend op het puntje van de stoel. In dit spanningsvolle gebied volstaan immers de oude woorden niet meer. Die vormen de taal van 'hoe het zo gekomen is', maar dat is een dode taal voor de vernieuwing. Zoals de moderne technologie moeilijk te beschrijven is in het Latijn, zo is wezenlijke vernieuwing niet op voorhand goed in taal te vangen, of onder woorden te brengen. Beiden ontdekten we op het snijvlak van onze vakgebieden en interesses, dat de kunst de kracht heeft om in dit niemandsland tussen oud en nieuw iets 'boven woorden' te brengen.

We ontdekken dat we verschillende metaforen gebruiken om beeld te geven aan onze gedachten. Bart spreekt van een Eilandenrijk en subculturele bendes en ik over de Atomiumorganisatie en 'aanklooteams'. In beide verhalen pendelen taal en muziek tussen intuïtie en ervaring. Al gaat het over het vinden van een taal over schoonheid en verlangen, het belang van reflectie in het leerproces leggen we niet terzijde. Al is een andere taal nodig om gevoelens en gedachten in de onderstroom

manifest te maken, het oude is immers de bron van het nu. Zo werken we beiden met de film 'Der Lauf der Dinge', die in 1987 werd gemaakt door de Zwitserse kunstenaars Peter Fischli en David Weiss. Zij namen in een leeg pakhuis in Zürich de dertig minuten lange film op. In een verre voorloper van Domino Day zetten verschillende objecten andere objecten of processen in beweging. Een draaiende vuilniszak aan een touw zakt lager en lager en geeft een autoband een duw, die vervolgens een kaars omgooit, waardoor een kleine brand ontstaat, die water laat koken, dat... enzovoorts. "We weten veel meer dan we denken", zegt Bart. "We moeten zoeken naar andere vormen van reflectie." De kracht van het beeld is dat je woorden opschort. "En ik herken wat hij zegt. In 'De Atomiumorganisatie' beschrijf ik hoe 'Der Lauf der Dinge' werkte om met managers te reflecteren op een veranderproces, waarin ze zich bevonden. Het effect was verrassend. De aanvankelijke analyse dat er geen beweging was, werd herzien. Zo werd zichtbaar dat er 'schijnbaar' niets gebeurde, maar dat er iets smeulde, dat er ergens druk ontstond, wat leidde tot een uitbarsting en ga zo maar door. Alles vindt plaats als gevolg van iets anders. Wat duidelijk werd door het kijken van de film, is dat sommige stappen in het proces de tijd nodig hebben om zich te voltrekken. De maakbaarheid is beperkt. Of het proces zich voltrekt, wordt deels bepaald door de opstelling en de context die wordt geschapen, en voor een deel door de specifieke eigenheid van de gebruikte materialen en stoffen. Het is te simpel om één scène eruit te lichten of om slechts naar een *still* uit de film te kijken. Filosoof Wittgenstein heeft eens gezegd: "We react to a cause. Calling something 'the cause' is like pointing and saying: 'He's to blame.'"

Om dit te voorkomen is reflectie op diverse niveaus zo belangrijk. Rondom dit thema raakt Bart op dreef en hij vertelt me over zijn fascinatie voor de mythe van 'de Muzen'. De goden verrichtten elke dag heldendaden, maar

niemand sprak erover. De Muzen kwamen tot leven om de daden van de Goden te bezingen, woorden te geven, klank te geven. Let wel: "De Muzen zingen niet, ze bezingen. Dat is wat anders. Daarmee waarderen ze wat ze waarnemen, ofwel iets krijgt waarde." In zijn ogen is dit de geboorte van de reflectie, niet alleen met woorden en *bullet points*, maar met gezang en negen andere vormen van de kunst in brede definitie. In de mythologie van het oude Griekenland waren immers negen muzen als dochters van Zeus en de zussen van Apollo. Ze bewoonden samen de zangberg Helikon. Zo had je Thaleia als de muze van de komedie, Kalliope, de muze van het heroïsch epos, de filosofie en de retorica en Melpomene als de muze van de tragedie. De muzen waren voorstellingen van de godin als inspirerende kracht. Deze 'geestkracht' stond in de oudheid gelijk aan adem of lucht. Wat men nu onder 'geestelijke inspiratie' verstaat, werd toen beschouwd als letterlijk 'inademen'. De poëzie, de film, de beeldende kunst en de muziek zijn voor ons beiden vormen om dit te doen. Ik breng het gesprek terug naar de muziek en vraag hem welke muziek hem zelf heeft 'beademd'. Dat is vooral de muziek van Strawinsky en Bartok, die beiden staan voor verschillende polariteiten. Bartok raakte hem door de emotionele gedrevenheid, de passie en de volkscultuur. Aan de andere zijde staat Strawinsky, de meester van de koele abstractie. In gedachten zie ik beide componisten staan in een spannende oppositie aan de rand van het veld waarin we graag opereren. Bart heeft zich in zijn improvisaties op de cello door beiden laten voeden. Het roept bij mij de vraag op wat hij nodig heeft om te kunnen improviseren. Het antwoord is er direct; "Vorm is cruciaal." Ook hier de dualiteit. Vorm, structuur enerzijds en vrijheid en ongebondenheid anderzijds, maar in de verbinding, in de spanning ontstaat iets nieuws. "Wanneer je improviseert voer je ook een stuk uit, met een begin en een eind. Goede improvisatie speelt met vorm, maar er is vorm." Waarom is die vorm nodig?" vraag ik hem. "Dat

is wat de Muzen doen. Door de vorm wordt het zichtbaar, interpreteerbaar. Vorm maakt ontvankelijk. Het maakt de esthetische distantie mogelijk, waardoor je je ertoe kunt verhouden. Je kan gaan reflecteren.” Al onderzoekend wordt ons meer en meer duidelijk hoe het werkt. Marcel Duchamps schreef ooit dat een kunstwerk wordt afgemaakt door de persoon die ernaar kijkt. Dat is wat er gebeurt in het werken met kunstvormen in organisatieprocessen. Het wordt mogelijk je te verhouden tot de gedachten en gevoelens, waarmee je een kunstwerk áfmaakt. Deze distantie geeft ruimte voor ‘verder brengende vragen’ én gesprekken over wat je waarneemt, verbeeldt en verwoordt in een nieuwe taal. Daar ontstaan de verbindende gesprekken. In een meer en meer fluïde samenleving en netwerkachtige structuren, zijn processen van afstemming en verbinding immers essentieel. Innovatie ontstaat vaker in een groep mensen die elkaar niet zo goed begrijpt, dan in een groep die met elkaar kan lezen en schrijven (in de oude taal). Die eerste groep onderzoekt nieuwe verbindingen, andere verbindingen, rekt gesprekken op en kent nieuwe betekenissen toe aan vertrouwde onderwerpen. De kunst kan in dat onderzoek, als een universele nieuwe taal, een belangrijk verbindend element zijn. Je kunt iets pas goed onderzoeken, wanneer je het buiten jezelf brengt. Dan zie je de schoonheid of de lelijkheid, waardoor je wordt aangesproken, of niet. In reflectie gaat het er ook om of je aanspreekbaar bent.

Ik vertel Bart over een prachtig voorbeeld van ‘aangesproken worden’. De raad van bestuur van een grote Belgische bank vroeg me een presentatie te houden over kunst en leiderschap voor hun internationale top tweehonderd. Daarop vroeg ik hen een kunstwerk te kiezen, waarmee ze zelf iets zouden willen zeggen over de samenwerking met hun top tweehonderd. Eén van de wat conservatieve bestuursleden koos intuïtief voor de waterval van Escher, waar het water zowel naar boven als naar beneden stroomt. Pas na de intuïtieve keuze zei hij dat hem, nadat hij lang naar het beeld had gekeken, duidelijk werd hoezeer hij de stroom naar boven moest gaan waarderen en faciliteren. De reflectie vond plaats op basis van het beeld. Dit beeld nodigde uit tot een persoonlijk verhaal van de topbestuurder, uitmondend in een vraag. “*The narrative quest*” zegt Bart, een sleutelbegrip (ontleend aan Alisdair MacIntyre) in zijn proefschrift in wording. Dan zijn we stil, zoals de ‘Canto Ostinato’ plotseling stopt, wanneer beide pianisten hebben gevoeld dat het ‘klaar is voor nu’. Een gemakkelijke stilte. De stilte die *minimal art* afdwingt, de voorwaardelijke stilte waar Senge en Scharmer over schrijven in ‘Presence’. De stilte waarin ruimte ontstaat voor verdere groei en vernieuwing. We geven elkaar een hand, ik geef Bart mijn boek met kunst en Bart geeft me een cd met zijn prachtige improvisaties. Wanneer woorden die gezegd moeten, zijn gezegd, krijgen beelden en tonen de ruimte. ■



Eric Koenen vervulde diverse managementfuncties bij Philips, PWC en Koninklijke IBC. Daarna was hij tien jaar lid van het Executive Committee van Cofely. In 2007 richtte hij de Doorwerthgroep op. Hij schreef ‘De kunst van leiderschap in tijden van verandering’, ‘De winst van verschil’ (met prof. Christien Brinkgreve) en ‘De Atomiumorganisatie’.

column



De stem van invloed

Het is een overweldigend succes. Een voorbeeld van waar een co-creatieproces toe kan leiden: Patatje Joppie. De mensen van Lays weten het zeker, dit hadden ze beslist niet zelf kunnen bedenken. Het is dankzij consumenten die meededen aan de landelijke wedstrijd 'Maak de Smaak', dat deze nieuwe chipservaring kon ontstaan. Zonder co-creatie was Patatje Joppie er niet geweest. En neem Pickwick Dutch Tea Blend; het werd de meest geslaagde theeïntroductie sinds jaren. En waarom? Omdat tweeëntwintig Hyvers, allen stevige pickwickdrinkers, meedachten. Ze werden als beloning met foto afgebeeld op de zijkant van het pak. Als ik daarop zou staan, op zo'n doosje, dan zou ik het ook veel drinken. En uiteraard cadeau geven aan vrienden en familie die dan, als ze thee schenken, mensen erop kunnen attenderen dat ze iemand kennen die heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van deze theesoort. Zodat die mensen op hun beurt, eveneens deze variant gaan drinken. Zo spoelt er binnen afzienbare tijd een hele 'tea-blendtsunami' door Nederland, waarbij er bovendien gemakkelijk gesprekken ontstaan, zo tijdens het nuttigen van dit vocht.

Co-creatie verbindt. Co-creatie is *hot*. Zo hot als thee in Engeland. En als iets populair is, dan wil iedereen eraan meedoen. Gelukkig is dat bij co-creëren de bedoeling. Als zpp'er wil ik natuurlijk goed afstemmen op belangrijke trends in de samenleving. Ik overweeg om mezelf co-creatiecoach te noemen. Dat is gerechtvaardigd, want ik laat mijn klanten in begeleidingstrajecten zelf meedenken over het resultaat. Bijvoorbeeld door vragen te stellen als: Hoe zie jij dat nu zelf? Heb je al een idee over hoe je dit wilt gaan aanpakken?

De dialoog met klanten leidt zo af en toe tot verrassende co-creaties die ik beslist niet had kunnen bedenken. Zoals vorige week bij een mevrouw. Sinds een aantal sessies heeft zich een stem in haar hoofd ontwikkeld. Net als ik me zorgelijk afvraag of dit wel een gewenst product is van onze gezamenlijke gesprekken, beweert ze dat ze er blij mee is. Want als ze nu bijvoorbeeld op de bank zit en zich schuldig voelt omdat ze niks nuttigs doet, spreekt de stem haar geruststellend toe met een "Dat mag je jezelf gunnen." En als ze bang is dat ze iets niet kan, hoort ze iets bemoedigends in de trant van "Vertrouw maar gewoon op je kwaliteiten." "Weet je wat zo gek is", zegt ze, "het lijkt jouw stem wel." "Dat is inderdaad merkwaardig." antwoord ik. We lachen. Heimelijk denk ik: ik sta dan misschien niet afgebeeld op de zijkant van een doosje, maar mijn stem klinkt soms wel in iemands gedachten. En spreekt alleen om iets aardigs te zeggen! ■

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

www.de-onderstroom.nl



■ Sibrenne Wagenaar

In gesprek met Frederike Vos, co-founder van de Hub

Al netwerkend ontwikkelen - de Hub in Amsterdam

Heb jij wel eens van het fenomeen *Hubs* gehoord? Misschien ben je wel eens in een Hub geweest of werk je er zelfs zeer regelmatig? Ik vind de opkomst van Hubs een boeiend fenomeen en bij het begrip 'co-creatie' moet ik gelijk denken aan de manier waarop deze tot stand zijn gekomen en nu ook werken. Vandaar een gesprek met Frederike Vos, *co-founder* van The Hub in Amsterdam.

Hoe zijn jullie begonnen?

"Vijf jaar voordat de ruimte er was waar de Hub nu is gevestigd, zijn we al gaan nadenken. Tatiana Glad, de initiatiefneemster, ziet bijdragen aan duurzaamheid als haar levenspad. Ze is betrokken geweest bij de grondlegging van de eerste Hub in Londen in 2005 (ze was

daar lid) en had het gevoel dat het ook wel iets voor Amsterdam zou kunnen zijn. Het concept kwam uit Londen; we hoefden het dus niet te bedenken. Wel was het cruciaal om te toetsen of er behoefte aan was. Een belangrijke succesfactor bij het starten van een Hub is het hebben van een krachtig en betrokken netwerk.

Wat is de Hub?

De Hub is ontworpen om duurzame ontwikkeling door samenwerking te faciliteren. Ze streeft ernaar een plek te zijn, waarbij een vertrouwde *community*, een plek voor innovatie en het comfortabele van thuis gecombineerd worden. Mensen met een diversiteit aan professie, achtergrond en cultuur komen bij elkaar voor één ding: de motivatie om waardevolle ideeën voor de wereld verder te brengen. Of je nu aan een concreet project werkt, eerste gedachten hebt voor een innovatief idee of de intentie om je tijd, energie en talent in te zetten voor een positieve bijdrage, de Hub wil een zorgvuldig ingerichte ervaring bieden om jouw initiatief naar een volgend niveau te brengen. Ze gaat uit van de kracht van innovatie door samenwerken. Er is geen tekort aan goede ideeën om de vraagstukken van deze tijd aan te pakken, maar het ontbreekt ons aan de samenwerking en verbinding om het te laten gebeuren.



Hier komt co-creatie in beeld. We hebben twee jaar lang gewerkt aan het opbouwen van een netwerk en zijn op die manier gegroeid van dertig naar vierhonderd mensen.”

Hoe hebben jullie geïnteresseerden bij dit denkproces betrokken?

“We zijn begonnen bij onze eigen netwerken: ‘Wie vindt het leuk om mee te denken?’, waarbij we ons hebben gericht op die mensen, die de wereld willen verbeteren en die sociaal en duurzaam ondernemen hoog in het vaandel hebben staan. Dit netwerk groeide, doordat betrokkenen weer hun netwerk benaderden en het proces rondom de Hub bekender werd.

Elke twee maanden organiseerden we een co-creatiebijeenkomst. De insteek van deze bijeenkomsten was elkaar leren kennen, kennis uitwisselen en elkaars talenten en contacten benutten. Het leek ons belangrijk om de waarde van verbinding en samenwerking al tijdens deze co-creatiebijeenkomsten tot uiting te laten komen: ‘Wat kunnen we voor elkaar betekenen? Wat kunnen we met elkaar doen? Wat hebben we nodig van elkaar?’ Daarnaast besteedden we natuurlijk ook gerichte aandacht aan het idee van een Hub: ‘Hoe zou de ruimte eruit moeten zien? Wat voor elementen moet het in zich hebben? Met wie zou je in deze ruimte willen werken?’

Je krijgt zo veel input. Hoe ga je om met de diversiteit aan ideeën en wensen?

“Het is leuk om veel input te krijgen! Veel daarin ligt wel op dezelfde lijn. Mensen die al op een bepaalde manier met elkaar zijn verbonden, blijken dezelfde behoeften en verlangens te hebben. Het lukte goed om uit deze co-creatiesessies collectieve lijnen te halen, waarbij we wel elke keer zochten naar de essentie van een dialoog en opbrengst daarvan: ‘Waar in zien we gemeenschappelijke elementen?’

Ik denk dat dit een belangrijke bekwaamheid is, die je voor zo'n co-creatieproces in huis moet hebben. Je moet goed verschillende lijnen in de gaten kunnen houden, die zich gedurende het proces ontwikkelen. Ons proces werd gekenmerkt door enerzijds variatie en ontwikkeling, en anderzijds verbinding en samenwerken. Denk aan een inhoudelijke lijn: 'Aan welke criteria moet de ruimte gaan voldoen? Wie kunnen er straks werken? En hoe gaan we verbinding en samenwerking vormgeven?' Daarnaast is er een soort netwerklijn: 'Wie kunnen we benaderen voor input? Wie kunnen over een specifiek aspect goed meedenken? Wie behoort tot de kerngroep?' Mensen komen en gaan in zo'n proces. Je benut allerlei gespreksmomenten (bijvoorbeeld borrels, evenementen, co-creatiesessies) om input te verzamelen. We houden de rode draad in de gaten en betrekken daar mensen bij, op zo'n manier dat ze zich ook eigenaar kunnen voelen. Zo voelen sommigen zich onderdeel van het *founding* team.

Toen we een geschikte ruimte op het oog hadden, hebben we eerst mensen bij elkaar gebracht. We hebben vervolgens in een vreselijk stoffige ruimte een hele middag gebrainstormd met ontwerpers over wat in deze ruimte *design-wise* mogelijk zou zijn. Dit heeft uiteindelijk echt bijgedragen aan het inrichten van de ruimte. Daarna hebben we een bijeenkomst georganiseerd voor alle niet-ontwerpers die mee wilden denken. Op allerlei plekken in de ruimte hebben we mensen vragen gesteld. We wilden mensen stimuleren om als het ware in gesprek te gaan met de ruimte: 'Waar drink je straks graag koffie? Hoe wil je de natuur terugzien? Hoe kunnen we in deze ruimte onze internationale focus tot uitdrukking laten komen? Waar zou dit hoekje geschikt voor zijn?' Vanaf het moment dat we een fysieke plek hadden gevonden was het bijna dag in dag uit een co-creatieproces. Ieders mening telde en werd gewaardeerd."

Wat is cruciaal bij de vormgeving van zo'n co-creatieproces?

"Wij hebben geleerd om regelmatig te bedenken wat de volgende stap is die we willen maken en hoe we dit met het collectief kunnen doen. Sommige elementen hebben we zelf onder de loep genomen, zoals het financiële plaatje en het zoeken naar een geschikte ruimte. Alles wat collectieve informatie en wijsheid kan gebruiken, hebben we bij netwerkgelegenheden ingebracht. Lol hebben met elkaar is ook belangrijk in een co-creatieproces. Om tot een goed netwerk te komen, is het belangrijk elkaar te leren kennen en onderling vertrouwen op te bouwen. Humor en het leuk hebben met elkaar draagt daar absoluut aan bij. Je hebt de neiging om te denken: 'Dat kost teveel tijd, dat is teveel geneuzel', maar het is de investering meer dan waard. Het is ook belangrijk te bedenken hoe je de besluitvorming vormgeeft. Het ging ons in het co-creatieproces niet om het verkrijgen van ieders goedkeuring of het nemen van gezamenlijke besluiten. We waren meer bezig met beweging brengen en mensen meenemen in een missie die groter is dan henzelf. Mensen willen graag deel worden van een boeiend verhaal. Het gaat ze meer daarom dan het invloed hebben op de besluiten."

Welke kritische momenten zijn jullie tegengekomen?

"Het vinden van een fysieke ruimte maakte dat het niet meer ging over vrij denken. Het idee kreeg vaste vorm. De locatie was prijzig. We moesten een verbinding aangaan voor vijf jaar. We dachten: 'Kunnen we hiermee naar onze investeerders? Gaat deze ruimte ons helpen in wat we willen bereiken?' Tot dan toe kregen we veel werk gedaan met vrijwilligers, maar vanaf dat moment was er nog meer nodig; meer dan vrijwilligers aankunnen. Er waren mensen met veel verschillende talenten nodig; beleidsmatig inzicht, financiële kennis, het kunnen *hosten* van een community. De



Over Frederike Vos

Frederike is geboren op het platteland in Zuid-Frankrijk en opgegroeid in een duurzaam nest met biologisch eten en zonnepanelen, waarbij zelfvoorzienend zijn en zelfredzaamheid kernprincipes waren. Met haar achtergrond in sociologie en *international business* is zij direct als zelfstandig ondernemer gestart, enerzijds als consultant voor organisatieverandering en anderzijds als betrokkene bij het oprichten van de Hub. Inmiddels heeft ze meer dan zes jaar ervaring in procesbegeleiding en ondernemerschap. Ze is gedreven door sociale innovatie en duurzaamheid en heeft ook een grote liefde voor planten, bloemen en jurken maken.

Hub werd naast een co-creatieproces en -community ook een bedrijf. Dat vraagt om een heel andere aansturing!"

Op welke manier speelt co-creatie nu een rol?

"Nu de Hub er is, is co-creatie nog steeds van belang, maar dan in de thema's waar Hubleden aan werken. We richten ons op diversiteit en verbinding. Diversiteit zorgt voor verschillende perspectieven en ideeën vanuit allerlei invalshoeken. We verbinden mensen

met elkaar, vanuit de overtuiging dat je door uitwisseling en samenwerking verder komt. Hoe deze verbinding tot stand komt? Daar zien we een belangrijke rol weggelegd voor mensen die bij de Hub werken. Als je hier nieuw bent, heb je geen idee met wie je kunt gaan praten. Ik ben van nature een verbinder. Ik ben nieuwsgierig naar wat mensen doen, en vind het leuk als ik mensen kan helpen door ze in contact te brengen met iemand anders. Wil je bij de Hub komen, dan krijg je ook een intakegesprek, waarin we kijken naar wat iemand nodig heeft en wat iemand zou kunnen bijdragen. Deze inventarisatie helpt ons ook verbindingen te leggen. Op deze manier werken er nu bij de Hub allemaal mensen die zich inzetten voor duurzame ontwikkeling, variërend van zzp'ers die als *changemaker* bezig zijn en startende ondernemingen tot mensen die binnen grote bedrijven als TNO, Rabobank en Bijenkorf op het gebied van duurzaamheid werken. Voor hen is de Hub een platform om kennis te delen en geïnspireerd te raken.

De Hub in Amsterdam is succesvol. We zijn nummer vijf in de wereld van opgestarte Hubs. Alle nieuwe Hubs komen naar Amsterdam voor advies en vragen. Ik moet wel zeggen dat we de tijd mee hebben. Duurzaamheid staat op dit moment in onze maatschappij hoog op de agenda. Het is niet meer gek om idealistisch te zijn. Vroeger werd het al snel geassocieerd met geitenwollen sokken. Dat beeld is echt veranderd. Nu laat je zien dat je je in wilt zetten voor een betere wereld. Ook het benutten van de collectieve intelligentie krijgt steeds meer aandacht, mede door de invloed van de sociale media. Kijk maar naar alles rondom *crowdsourcing*. Dat is wat wij doen, maar dan fysiek in plaats van online. Er zijn zo veel goede meningen en zo veel ideeën. Er is zo veel intelligentie. We komen er niet meer met 'mijn mening, jouw mening'. Het gaat erom dat we onze talenten bundelen en samen komen tot nieuwe inzichten." ■



■ Thomas van den Berg & Daniëlle Plukaard

Een sprankelend voorbeeld van co-creatie waarbij monteurs optreden als sparringpartner van het management

Mestreechs microkrediet

Stelt u zich eens voor dat u als monteur werkzaam bent bij een onderhoudswerkplaats voor treinen van de Nederlandse Spoorwegen. Waar de NS van oudsher een staatsbedrijf was, worden er vandaag de dag heel andere eisen aan u gesteld. Begrippen als concurrentie, slimmer werken, innovatie en klantcontact klinken u wellicht nog vreemd in de oren. Mogelijk vraagt u zich zelfs af waarom dat voor u als monteur belangrijk is. Want is het niet gewoon de bedoeling dat u uw werkzaamheden volgens de geldende procedures uitvoert?

Stelt u zich eens voor...

...dat binnen deze werkplaats de treinen de deur uit *vliegen* vanwege een optimale samenwerking tussen monteurs, management en ondersteunende diensten. ...dat monteurs om de tafel zitten met de directie, meedenken over de toekomst van de werkplaats en de directie hierover adviseren.

... dat daar waar het begint met een klein clubje enthousiaste monteurs die dromen over de toekomst, deze monteurs zelf collega's mobiliseren om zich bij hen aan te sluiten en dat vervolgens het enthousiasme zich al snel binnen de werkplaats uitspreidt.

Binnen de kortste keren staat de werkplaats op zijn kop! De kracht ontstaat vanuit de monteurs. Zij noemen het een revolutie in de goede zin van het woord. Daar waar de energie al latent aanwezig is, zal de droom in nog geen half jaar omgezet worden in bovenstaande werkelijkheid. Het uitgangspunt is simpel: door energie ontstaat enthousiasme en vice versa!

Deze voorstelling is het waargebeurde verhaal dat wij, Thomas van den Berg en Daniëlle Plukaard – twee studenten Personeel & Arbeid van de Christelijke Hogeschool Ede – in 2010 hebben meegemaakt. Het betreft de situatie die wij konden schetsen als eindresultaat van een geweldig afstudeerproject.

Enthousiasme voor innovatie!

Anno 2010 was binnen NedTrain innovatie één van de drie strategische pijlers. Een ideeënmanagementsysteem en het daarbij behorende proces was al aardig ingebed in de organisatie. 'Innovatie doe je naast je dagelijkse werk' was de heersende gedachte. Niet zo gek gezien het gehele proces van aanvraag, controle, calculatie,

et cetera, wanneer iemand een nieuw idee aandroeg. Het nut werd wel algemeen onderkend, maar de gedachte dat innovatie ook onderdeel van je dagelijks werk zou moeten en kunnen zijn, leefde niet bij de meeste medewerkers van NedTrain. Men was te veel bezig met naast de fiets hollen, waardoor men vergat om op te stappen.

De onderzoeksvraag voor het afstudeerproject werd dan ook: hoe kunnen we mensen enthousiasmeren om innovatie een onderdeel van het dagelijks werk te laten worden? En op welke wijze kan een team zelf een bijdrage leveren aan de bevordering van het innovatief (werk)klimaat?

Hiertoe is een verandermethodiek

Men was te veel bezig met naast de fiets hollen, waardoor men vergat om op te stappen

uitgedacht, waarbij succesverhalen werden gedeeld om collegamangers en -monteurs te enthousiasmeren om innovatie onderdeel van het dagelijkse werk te laten zijn. Het eindresultaat werd omschreven als een fictieve gereedschapskist voor de managers, welke bestond uit een methodiekenboek (achtergrond verandermethodiek) en een *best-practice*-gids. Vooral de monteurs kregen echter een grote rol tijdens en ná het traject. Zij zouden microkrediet ontvangen én terugbetalen.

Microkrediet als metafoor

U kent ze vast wel, ondernemende mensen in moeilijke omstandigheden. Ze willen wel ondernemen, maar hebben er vaak niet de middelen voor en zijn daarom blijven hangen in de cyclus van armoede. Door aan hen een

kleine lening te verschaffen, kunnen deze mensen hun cirkel van armoede echter wel doorbreken. Omdat het gaat om een lening die terugbetaald dient te worden, wordt een beroep gedaan op het ondernemerschap, de trots en intrinsieke motivatie van deze mensen.

Op een dag hadden wij in de trein een gesprek over de vraag wat je zou doen met een miljoen. We kwamen tot de conclusie dat we graag arme mensen zouden willen helpen, zodat zij een stap verder kunnen zetten en minder afhankelijk van anderen zouden zijn. Het kwartje viel. Deze metafoor bleek heel goed te passen bij de situatie binnen NedTrain. Monteurs bleken prima in staat te zijn om nieuwe ideeën te bedenken, collega's te ondersteunen en initiatieven te nemen. Wat hen tegenhield was 'hun cyclus' van dagelijkse beslommingen; denk aan de werkdruk, hoge kwaliteitseisen, zieke collega's en bedrijfspolitiek. In Maastricht bleek men samenwerking en betere communicatie te zien als voedingsbodem om te kunnen innoveren. De manager van de onderhoudsploeg gaf zijn team een lening in de vorm van tijd en ruimte om met elkaar na te denken over de samenwerking. Daarmee ontstond tijd en ruimte om op de fiets te springen en nog harder te gaan; harder dan ze eerst konden toen ze nog naast de fiets liepen. Zij konden met deze kleine lening de cirkel doorbreken.

Terugbetalen werd gedaan door het delen van de positieve ervaringen met collega's. Monteurs maakten collega's enthousiast om met hen én de productiemanager in eigen tijd na te denken over de toekomst van de vestiging. Zij toonden zich meer dan bereid om hun kennis en enthousiasme in te zetten om als werkplaats te groeien naar een droomwerkplaats in Mestreech.

Appreciative Inquiry als verandermodel

Het afstudeerproject stond in het teken van een verandertraject binnen en met één van de onderhoudsteams. De gedachte hierachter is terug te brengen tot een aantal principes, waarbij gezamenlijk betekenis wordt gegeven aan gebeurtenissen en door de reeds aanwezige kracht binnen een team. In drie fasen werden initiatieven opgezet die hebben bijgedragen aan de beweging in de cultuur en uiteindelijk leidden tot de 'revolutie', zoals de monteurs dit zelf treffend omschrijven.

Masselink beschrijft in zijn boek 'Waarderend organiseren' dat AI oorspronkelijk is ontstaan door onderzoek van David Cooperrider. Hij ontdekte in een studie dat onderzoeken naar succesfactoren betere resultaten opleverden bij verandertrajecten dan het opstellen van probleemanalyses. Uit de studie van Cooperrider ontstonden nieuwe principes bij menselijk organiseren en veranderen. AI richt zich niet op fouten en problemen, maar juist op het beste dat er al is. Appreciative Inquiry kan daarbij gezien worden als een basisgrondhouding om de wereld op een andere manier te beschouwen (Iren et al., 2008).



Figuur 1.

Belangrijk binnen de AI-theorie is de 4D-cyclus. Deze bestaat uit de *Discovery*, *Dream*, *Design* en *Destiny*. De cyclus in figuur 1 heeft tevens de basis gevormd voor het verandermodel dat wij beschrijven. Een praktijkgerichte toepassing van het model vonden wij bij 'Inspiring Results – Positive Change for Organizations' (Ogilvie, 2010). In onze praktijkvertaling hebben wij zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de belevingswereld van monteurs. De cyclus werd daarom omgedoopt tot de volgende fasen in het verandermodel: Ervaren, Ontdekken en Vasthouden. Een intensieve kennismaking en buiten de gebaande kaders treden in de fase van Ervaren, tot het Ontdekken van dromen en idealen, uitmondend in een situatie waarin wordt Vastgehouden aan de ontstane co-creatie.

Ervaren (Discovery)

In deze fase gingen collega-monteurs met elkaar een waarderend gesprek aan. Hiervoor werd ruimte gecreëerd binnen het periodieke teamoverleg. De centrale vraag was gericht op datgene, waarin een individuele monteur binnen een samenwerking uitblinkt. In tweetallen gingen zij op zoek naar de zogenoemde piekervaringen om het beste bij elkaar naar boven te halen. Normaal gesproken stond het teamoverleg in het teken van doorlooptijden en kwaliteit. Met deze totaal andere insteek werd de nieuwsgierigheid van de monteurs opnieuw geprikkeld.

Ontdekken (Dream & Design)

In deze fasen werden twee 'D's' gecombineerd. Daarbij is aan de mannen op de werkvloer allereerst gevraagd hun ideale toekomstsituatie te schetsen. Naar aanleiding van deze verhalen heeft een gesprek plaatsgevonden tussen vier monteurs en de productiemanager. In dit gesprek werd gesproken over de 'gezamenlijke

droom', want al snel bleek dat er nauwelijks verschillen waren. Zowel de monteurs als de productiemanager hadden nooit beseft hoe dicht hun toekomstverwachtingen bij elkaar lagen. Het bleef niet alleen bij dromen. Er werd ook gesproken over de realisering van de droom. Er ontstond een commissie van monteurs en management, waarin gezamenlijk beslissingen werden genomen ten behoeve van de toekomst van de vestiging.

Vasthouden (Destiny)

Om de droom en de realisatie levend te houden, werden meerdere activiteiten georganiseerd om het sociaal innovatief klimaat te verankeren. De belangrijkste was de aftrap binnen de vestiging om co-creatie te bevorderen. Deze bijeenkomst werd verzorgd voor en door monteurs. Het waren de monteurs zelf die de verbinding aangingen. Zij namen het initiatief om hun collega's mee te nemen in de droom.

Geconcludeerd kan worden dat in het midden van dit traject de monteur centraal stond, omdat hij zelf betekenis gaf aan dat wat voor hem en zijn collega's belangrijk was. Zijn krediet investeerde hij in zijn eigen ondernemerschap en de terugbetaling mét rente was voor de vestiging in Maastricht een investering in de toekomst. De weg naar dit einddoel kenmerkte zich door een gezamenlijke visie die verbonden werd met de praktijk van een productieomgeving. Dit betekende dat het niet alleen bleef bij praten, maar dat er tevens concrete stappen werden gezet om de productie efficiënter in te richten en dat levert nou eenmaal ook centen op.

Het succes van Mestreech

Als twee jonge HRM'ers hebben wij door vallen en opstaan geleerd wat echte succesfactoren zijn voor een verandering. Wij kwamen er al snel achter dat we het

succes niet zouden vinden in ingewikkelde theoretische constructies. Het succes vonden we wel in het verdiepen in de belevingswereld van een monteur. Dit betekende: de werkvloer op! Met een overall aan en een helm op ontdekten wij hoe dicht je bij de mensen komt te staan. Een beter draagvlak hadden wij daarmee niet kunnen creëren. Nu wij twee jaar later terugblikken op het resultaat, realiseren we ons dat het succes vrij groot is voor twee afgestudeerden met nauwelijks werkervaring. Een groot deel van het succes schrijven wij zelf toe aan onze open houding als adviseur. Wij hebben niet de antwoorden op de vragen gegeven, maar zijn samen met de monteurs op zoek gegaan naar hun antwoorden. We hebben mensen bij elkaar gebracht, het proces gefaciliteerd en gebruik gemaakt van de bestaande expertise. Zo hebben wij bijvoorbeeld een platform opgericht, bestaande uit een groep mensen vanuit verschillende disciplines. In deze groep hebben verschillende kwaliteiten elkaar versterkt. Het platform werd al snel omgedoopt tot de 'KlimaatTop'; een groep mensen die het werkklimaat in Maastricht wilde verbeteren. Door middel van advies en ondersteuning hebben zij een bijdrage geleverd aan de verbetering en groei van het

klimaat. Duidelijk wordt dat dit resultaat alleen maar bereikt kon worden door een synergie in samenwerking tussen alle partijen. De regel $1+1=3$ heeft zijn waarde bewezen. Wat we hebben gezien is dus een zelfsturend proces, waarbij wij de rol van facilitator hebben vervuld.

Tot slot dient voor ons de vraag zich aan, wat een waardevolle vervolgstap zou zijn. Wij geloven in een verbinding met de klant. Uiteindelijk gaat het om de reiziger voor wie elke monteur dagelijks zijn bed uitkomt. Als we deze verbinding zouden kunnen maken, spreken we pas echt van co-creatie in de ware zin van het woord! ■

Referenties

- Iren, A. van, Jong, J.C. de, Masselink, R., & Nieuwenhof, R. van den (2008). *De scheppende kracht van AI. Waarderend organiseren: co-creatie van duurzame verandering*. Amsterdam: Gelling Publishing.
- Ogilvie, N. (2010). *Intrigued by Appreciative Inquiry, and wondering how to do it?*, Verkregen op 16 mei 2012 op: <http://www.inspiring-results.com/index.html>



Thomas van den Berg (1986) is in 2010 afgestudeerd als Bachelor HRM. In september wil hij een universitaire studie gaan doen, in de richting van organisatieadviesing. Zijn hart ligt bij sociale innovatie en leiderschap. Wandelen doet hij graag buiten de gebaande paden. <http://nl.linkedin.com/in/thomasvdberg>

Daniëlle Plukaard (1985) is tevens in 2010 afgestudeerd als Bachelor HRM. Sindsdien is zij werkzaam als HRM'er bij Vilans; een kennisinstituut voor langdurige zorg. Hier streeft zij naar een verbinding van haar passies voor organisatieontwikkeling en sociale innovatie in de dagelijkse praktijk. <http://nl.linkedin.com/in/danielleplukaard>

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



■ Lidewey van der Sluis

Brothers in arms

Co-creatie ontstaat vanuit een gezamenlijk doel met gedeelde belangen en interesses. Het gezamenlijke belang overvleugelt het individuele belang. Met het oog op een win-situatie ontstaat bij de individuele partijen een wil om te winnen alsook bij het collectief. Dit geldt als de motor van co-creatie. Wat zijn de onderdelen van die motor? En de smeerolie? Daarover gaat dit themanummer.

Co-creatie is een vorm van samenwerking. Een specifiek element van co-creatie is dat er sprake is van een optelsom van arbeidskrachten die idealiter hoger is dan de som der delen. Een team waarin co-creatie

kenmerken van een co-creatie zijn dialoog, een gezamenlijk belang en een focus op resultaat. Ook de onderlinge verhoudingen spelen een belangrijke rol in het proces, waarbij onderling vertrouwen, professionele openheid, integriteit en eerlijkheid belangrijke bestanddelen van de smeerolie zijn. Daarnaast zijn samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid onontbeerlijk.

De huidige aandacht voor co-creatie komt voort uit de noodzaak om met elkaar, in netwerken of andere vormen van partnerschap, aan economisch herstel te werken. In die zin leven we in een tijdperk waar de theorie van Schumpeter hoogtij viert. Schumpeter beschreef economische vooruitgang vanuit creatieve destructie, een marktwerking waarbij oude producten en diensten terrein verliezen in de markt aan nieuwe en betere. Een economische crisis versnelt dit proces en brengt mensen bij elkaar, als *brothers in arms*, die samen willen vernieuwen. Het is daarom niet verwonderlijk dat *communities* als paddenstoelen uit de grond schieten, zowel online als offline. Anders gezegd, de crisis is vruchtbare grond voor samenwerkingsvormen als co-creatie!

In de praktijk heb ik het afgelopen jaar van dichtbij gezien hoe vruchtbaar de grond is en tegelijkertijd hoe complex co-creatie desondanks kan zijn. Als projectadviseur was ik betrokken bij een gezamenlijk initiatief van meerdere partijen om voor diverse zorg- en welzijnsorganisaties in Noord-Holland een gemeenschappelijke talentenpool op te zetten. Uiteindelijk is het een succesvol

Co-creatie vergt moedig broederschap

wordt beoogd als resultaat functioneert optimaal indien 1) de partijen elkaar als gelijke beschouwen, 2) de onderlinge afhankelijkheid in een samenwerkingsstructuur is vastgelegd, 3) de partijen gelijkgestemd zijn in hun doel, en 4) de partijen elkaar aanvullen vanuit hun verscheidenheid. Met die onderdelen kan de motor van co-creatie draaien en is men samen sterker dan alleen.

Bij co-creatie ligt de focus op het resultaat van de samenwerking. Er is daarbij altijd sprake van twee of meerdere partijen die invloed hebben op zowel het proces als op het resultaat van dit proces. Het resultaat kan een dienst of product zijn, maar het kan ook bestaan uit een plan of advies. Procesgerichte

project geworden. Het heeft echter veel voeten in de aarde gehad om de voorwaarden voor co-creatie zoals hierboven beschreven te scheppen. Niettemin geeft dit voorbeeld houvast en moed om taaiere processen die in het voortraject van co-creatie vereist zijn aan te gaan en om er samen wat van te maken.

Kunnen we ook zonder co-creatie? Een genuanceerd antwoord is hier gepast. Uiteraard is in lang niet alle gevallen co-creatie de meest geschikte vorm om waarde te genereren in de markt. Mensen kunnen ook op zelfstandige wijze waarde creëren. Laten we samenwerken en co-creatie daarom niet benoemen als een must. Daar is een mens als individu veel te uniek voor. ■



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**.

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!



■ Danaë Huijser

Samen oplossingen creëren

Omoiyari

Cultuurverschillen in organisaties leiden vaak tot wrijving en onbegrip. Met de juiste benadering komt de meerwaarde van cultuurverschillen vrij. Die benadering heb ik gevonden in omoiyari, een Japans begrip dat zich het best laat omschrijven als 'inlevingsvermogen sturen naar anderen'. Denken en handelen vanuit omoiyari leidt tot bewustzijn van de eigen krachten en waardering voor die van anderen. Het gevolg: een sterker teamgevoel, meer betrokkenheid bij de organisatie en ruimte voor verbetering.

Wie inzichtelijk wil maken wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen culturen kan putten uit een schat aan modellen en methoden. De meeste zijn gericht op vergroting van het cultureel bewustzijn; een logisch en noodzakelijk begin om de samenwerking tussen culturen te verbeteren. De kunst is alleen om vanuit dat vergrote bewustzijn ook

tot gedragsverandering te komen: 'cultureel effectief' te zijn. Hier komt omoiyari van pas. Het is een proces van drie stappen, waarin bij elke stap een methode of model naar keuze te gebruiken is. Voor mij werken het Model of Freedom, Appreciative Inquiry en Polarity Management, maar ze zijn niet cruciaal; wèl cruciaal is dat de drie stappen worden afgelegd.

Stap één is bewustwording van de eigen attitudes, overtuigingen en emoties. We moeten inzien wat onze krachten en beperkingen zijn, ze eerlijk onder ogen zien en beseffen dat onze manier niet de enige juiste is. Voor deze stap gebruik ik het Model of Freedom (Huijser, 2006), dat visualiseert hoe cultuur van invloed is op percepties en interpretaties van zaken als effectieve communicatie, leiderschap en samenwerking.

Stap twee is jezelf en anderen waarderen zonder te oordelen. Vanuit onze *comfort zone* kunnen we proberen ons te verplaatsen in anderen. De crux zit hem in *niet* oordelen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. We bouwen immers kaders, waarin we ons thuis voelen en mensen die heel anders zijn sluiten we liever buiten.

Bij deze stap maak ik gebruik van de Appreciative Inquiry (Cooperrider & Whitney, 2005), een methode die helpt om mensen vanuit een waarderend perspectief te benaderen: wat maakt iemand succesvol, sterk, trots?

Stap drie voltooit het proces door met de combinatie van bewustwording van jezelf en waardering van de ander te gaan 'profiteren' van de voordelen van verschillen. Dit is de moeilijkste, maar ook waardevolste stap. Door niet te focussen op wat negatief, problematisch of hinderlijk is, maar juist te onderzoeken hoe de aanwezige krachten samen te voegen zijn tot een nieuwe manier van werken, kan men met behoud van authenticiteit (niemand past zich aan of verliest een deel van zichzelf) toch samen met anderen betere oplossingen creëren. Voor deze stap gebruik ik Polarity Management (Johnson, 1996), een methode die visualiseert hoe verschillende opvattingen, elk met hun eigen voor- en nadelen, in harmonie en in een dynamische balans te brengen zijn.

Co-creatie van een gewenste toekomst

Met twee cases zal ik illustreren hoe met omoiyari spanningen in organisaties productief te maken zijn, als men zonder oordelen het perspectief van de ander onderzoekt. De eerste case speelt zich af in een middelgroot ontwerp bureau, de tweede in een internationale woonwarenhuisketen.

Case 1: Een 'gespleten' ontwerp bureau

Een grafisch ontwerp bureau in Nederland richtte zich van oudsher op tekst, fotografie en drukwerk. De medewerkers voelden zich meer ontwerpers dan uitvoerders en de markt stond dat ook toe. Maar de markt veranderde en het economisch tij keerde. Na een overname stelden de nieuwe eigenaren mensen aan met ervaring in digitale communicatie. Ontwerpers moesten ook het uitvoerende werk doen en er kwam een urenregistratie.

Geleidelijk aan ontstond er een tweedeling tussen de oude en de nieuwe garde. De oude garde hield vast aan 'vroeger konden we onze creativiteit kwijt, prestatiedruk past niet bij een creatieveling'. De nieuwe garde daarentegen vond het volstrekt normaal om te worden gestuurd op efficiëntie, effectiviteit en output. Het ontwerp bureau schakelde ons in: "Help ons iedereen binnen de boot te houden!" We kregen één dag de tijd om een echte *on-board*-mentaliteit te creëren. Zonder dit expliciet te maken, hebben we de opdrachten en oefeningen volledig omoiyari ingericht: bewustwording van de eigen sterkten (als groep, maar ook als individu en als organisatie), luisteren naar en leren van verschillen met de ander en tot slot een scala aan mogelijkheden co-creëren die recht doen aan ieders uniciteit en toch passen bij de gezamenlijke visie in het bedrijf.

We hebben ons vooral gericht op de gezamenlijke identiteit. In gemengde groepjes van oude en nieuwe garde werden mensen

uitgenodigd te vertellen wat het bedrijf volgens hen uniek maakt. Alle positieve aspecten vormden de input voor een gesprek in opnieuw gemengde groepjes over vroegere sterkten die wellicht nu ontbreken en andersom. Het werd een geanimeerde en soms emotionele discussie.

Toen brak het moment aan om te kijken hoe de sterkten uit het verleden én het heden in te zetten waren voor een gezamenlijke toekomst. Een enorm struikelblok bleek de urenregistratie; door de oude garde opgevat als controle en beperking. Toen deze frustratie eenmaal geventileerd was, bleek dat ook de oude garde de noodzaak van registratie wel inzag, maar het betreurde dat er geen tijd meer was voor 'kruisbestuiving': rondwandelen op kantoor, kijken naar andermans werk en leren van elkaar. Uiteindelijk kon de nieuwe garde de oude helpen met frisse ideeën. Ook andere punten die dwarszaten, zijn op deze manier besproken en in actiepunten omgezet. Door co-creatie deelden de deelnemers nu een visie op de toekomst en hadden ze een scala aan mogelijke handelingen verzonnen die daaraan zouden bijdragen.

Case 2: De corporate values van een internationaal woonwarenhuis

Een internationaal woonwarenhuis had duidelijke *corporate values*. Die stonden op de website, sollicitanten werden op basis ervan gescreend en iedere medewerker kreeg ze op schrift. Toch werden ze niet in alle landen hetzelfde beleefd en geleefd. Hoe was dat mogelijk?

Op een strategiebijeenkomst met HR-managers van alle Europese vestigingen mochten wij het programmaonderdeel faciliteren over organisatiecultuur en -waarden. Ook nu volgden we het omoiyari-principe: bewustwording, waardering en een

gezamenlijke balans zoeken. Dit betekende dus: samen een organisatiecultuur ontwerpen op basis van bestaande waarden en met een zekere ruimte voor 'culturele' inkleuringen toch voldoende gezamenlijkheid creëren om het werkgedrag te sturen in de richting van het overkoepelende moederbedrijf.

We begonnen met behulp van het Model of Freedom de invloed van nationale culturen op werkgedrag te onderzoeken. Door cultuur te concretiseren in gedragsvoorkeuren, konden deelnemers de eigen cultuur en die van de ander onderzoeken zonder direct waardeoordeel. Deze introductie was nodig om te kunnen kijken naar de organisatie als geheel: als dit mijn culturele voorkeuren zijn en andere nationaliteiten hebben andere voorkeuren, maar beide manieren werken binnen de eigen cultuur, hoe kunnen we dan een organisatiecultuur scheppen die werkt over grenzen heen?

De tien corporate values werden verdeeld over vijf cultureel gemengde groepjes. We vroegen hen te bespreken wat de waarden volgens hen betekenen, of ze zich konden voorstellen dat iemand met een andere culturele voorkeur er een andere betekenis aan hechtte, zo ja hoe dan, en wat dat eigenlijk uitmaakte? Zoals verwacht ontstond er in de groepjes verschil van mening over de betekenis van de waarden. Bingo! Mensen herkenden dat hun interpretatie van de waarde wellicht iets te maken had met hun culturele voorkeur (bewustwording) en dat dat logischerwijs ook gold voor de andere interpretaties (waardering). Maar nu? Hoe konden ze dit dan samen toch als een gezamenlijke waarde beschouwen?

Ik zal de gevolgde route voor twee waarden beschrijven: *simplicity* en *responsibility*. Waarden die voor de 'bedenkers' logisch en vanzelfsprekend waren, maar voor hun

multiculturele organisatie niet eenduidig.

Simpliciteit was door de organisatie gedefinieerd als een manier om dingen niet al te ingewikkeld te maken: houd het simpel, niet moeilijk doen als het makkelijk kan, gebruik je gezond verstand. Simpliciteit staat in diverse culturen echter niet voor iets positiefs, maar juist voor iets beperkends; als we moeilijk doen steunt het hoofdkantoor ons niet meer; we moeten doen alsof alles simpel is, terwijl we met ingewikkelde regels, lastige autoriteiten en moeilijke medewerkers te maken hebben; gestandaardiseerd beleid in onze eigen cultuur toepassen is verre van simpel! De culturen met een voorkeur voor complexiteit vonden de waarde beperkend en een belediging voor hun intelligentie. Dat was volstrekt nieuw en onverwacht voor culturen met een voorkeur voor relatief simpele systemen. We konden dit alleen verzoenen door de waarde beter te definiëren: simpliciteit stond niet tegenover complexiteit, maar betekende een doelgerichte manier van omgaan met complexe problemen.

Met de waarde verantwoordelijkheid wilde het bedrijf uitdrukken dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen carrière, maar ook verantwoordelijkheid moet nemen voor successen, fouten of verkeerde beslissingen in de organisatie. Alleen was de verantwoordelijkheid van het managementniveau niet gespecificeerd. Voor sommige culturen is een goede leider iemand die wel taken delegeert, maar zelf eindverantwoordelijk blijft. Voor andere culturen is een goede leider iemand die behalve taken ook verantwoordelijkheden delegeert. We kwamen tot de conclusie dat een combinatie mogelijk is, mits helder gecommuniceerd aan de medewerkers. Ieder individu, leider of teamlid, is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen successen, maar ook voor het kennen van de eigen grenzen hierin.

De verantwoordelijkheid om in te zien hoeveel eigen verantwoordelijkheid iemand aankan, leek de beste verzoening en diende een algemeen belang waar eenieder zich in kon vinden.

Cultureel effectief handelen

Ik wil nog eens benadrukken dat omoiyari geen methode of model is, maar een aanpak die, mits de drie stappen worden gevolgd, leidt tot 'cultureel effectief' handelen. Het is echter geen alfa en omega voor het oplossen van spanningen in organisaties. Ik zal in vier korte *statements* samenvatten wanneer omoiyari wel en niet werkt.

Statement 1: Omoi-yari werkt bij alle soorten verschillen

De aard van de verschillen maakt niet uit. Je hoeft geen discussie te voeren over 'oh, jij denkt zó want je bent man/vrouw, Chinees/Nederlander, jong/oud,' enzovoort. Het gaat juist om wat je van elkaar kunt leren, omdat je jezelf als anders dan de ander beschouwt. *Iedereen heeft vele 'culturen' of groepsidentificaties.* Zo ben ik misschien in sommige situaties vooral vrouw (bijvoorbeeld als ik tussen uitsluitend mannen verkeer), maar in andere ben ik psycholoog, of Nederlander, of jong, of juist al behoorlijk oud. Afhankelijk van de context hebben onze groepsidentificaties, onze rollen, onze culturen, een verschillende mate van belang. Dat is ook goed, want dat betekent dat we veel verschillende aspecten van onszelf kunnen inzetten om te leren van anderen om samen tot een beter resultaat te komen dan afzonderlijk.

Statement 2: Omoi-yari werkt in verschillende soorten organisaties

Het maakt niet uit of een organisatie profit of non-profit is, groot of klein, lokaal of internationaal. Omoi-yari werkt zowel naar binnen (medewerkers) als naar buiten

(*stakeholders*, zoals klanten en leveranciers) en is niet prescriptief. Het gaat er niet om dat alle organisaties die werken met een *omoiyari*-insteek ook dezelfde organisatiecultuur moeten hebben. Waar het om gaat is dat de organisatiecultuur ruimte laat voor individuele verschillen en toch voldoende saamhorigheid schept om een bepaald doel na te streven.

Statement 3: Omoi-yari werkt op individueel, team- en organisatieniveau

Omoi-yari heeft op individueel niveau vooral invloed op attitudes zoals vooroordelen, tevredenheid met het werk, betrokkenheid bij de organisatie en motivatie. Op groeps- of teamniveau zijn de *key management issues* gerelateerd aan samenwerking, communicatie, besluitvorming, conflicthantering, vertrouwen en leiderschap. Op organisatieniveau werkt omoi-yari in op de bedrijfscultuur, innovatie, structuur, strategie en organisatieontwikkeling.

Statement 4: Omoi-yari werkt niet als iedereen tevreden is

Omoi-yari werkt alleen als er een directe aanleiding is: iets gaat niet goed en moet beter. Denk aan problemen zoals leegloop, absentieïsme, miscommunicatie, gebrek aan vertrouwen, conflicten. *Omoi-yari – bewustwording, waardering, dynamische*

balans zoeken – gaat over het omhelzen van verschil. Mensen zoeken niet uit zichzelf het verschil op; ze blijven het liefst in hun comfort zone. Je gaat pas echt naar de *out-group* kijken als daar iets te halen valt. De winst van omoi-yari is dus alleen te verwerven als er een besef is van een verlies zonder omoi-yari.

Het valt te leren

Omoi-yari is belangrijk in deze tijd van globalisering, waarin de meest uiteenlopende culturen dagelijks met elkaar communiceren en moeten samenwerken. Het vergt oefening en werk, maar het goede nieuws is: je kunt het leren. Het zorgt voor meer vertrouwen, betere communicatie, betere samenwerking, meer werkplezier en meer creativiteit. ■

Referenties

- Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A Positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Huijser, M. (2006). *The cultural advantage: A new model for succeeding with global teams*. Amsterdam: Business Contact.
- Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, Massachusetts: HRD.



Danaë Huijser is directeur van Culture & Management Consulting (CMC), dat met een wereldwijd team van partners coaching, training en organisatieadvies biedt. Zij is psychologe, heeft een master in International Business en doet promotieonderzoek naar de invloed van diversiteit op strategievorming en innovatie.

Meer informatie over CMC: www.cmc-eu.com

Meer informatie over omoi-yari: www.oiyari.eu

■ Erik de Haan

Grootschalig kwantitatief onderzoek

Het effect van coaching

In dit artikel introduceer ik het 'grootste coachingeffectenonderzoek aller tijden'. Ik bespreek waarom we dit onderzoek gestart zijn, waarom dergelijk onderzoek nodig is, wat we meten en waar we nu halverwege de dataverzameling staan. Ik maak duidelijk waarom we de effectiviteit van coaching als zodanig (helaas) niet kunnen meten, maar dat we wel factoren kunnen vinden die – positief dan wel negatief – bijdragen aan de effectiviteit van coachingopdrachten. Ook roep ik alle coachende lezers met klem op om mee te doen aan dit onderzoek, dat eenmalig is en krachtiger dan al zijn voorgangers.

Iedereen die kinderen heeft, zal het uit eigen ervaring kunnen beamen: de waardevolste lessen in het leven schuilen vaak in uiterst eenvoudige en ogenschijnlijk onschuldige vragen die echter vreselijk lastig te beantwoorden zijn. Vragen als: 'Waarom heb ik dat gedaan?', 'Wat bedoelde ik daarmee?', of 'Wat heb ik nu eigenlijk op het oog?'. Bij *executive coaching* luiden die voor de hand liggende en wezenlijke vragen, die tegelijkertijd zo moeilijk te beantwoorden zijn, bijvoorbeeld als volgt:

- Werkt onze coaching? Helpt het onze cliënten om hun voornaamste doelen te verwezenlijken?
- Welke aspecten van coaching werken?



Wat zijn de ‘werkzame bestanddelen’? Onder welke omstandigheden werkt coaching?

- Welke aanpak zou het beste werken – hier en nu, bij deze specifieke cliënt?

Duizenden coaches hebben zichzelf deze vragen gesteld, en willen allemaal meer te weten komen over de grondslagen voor effectiviteit en resultaat bij coaching. Ook duiken deze vragen geregeld op in de coachingliteratuur. Serieuze pogingen om ze te beantwoorden aan de hand van meer dan de mening van een enkele coach of enkele zorgvuldig geselecteerde casestudies zijn er echter nauwelijks: naar mijn inschatting zijn er in de hele coachingliteratuur nog geen twintig empirische onderzoeken met kwantitatieve resultaten te vinden, en geen daarvan voldoet aan de norm voor dubbelblind gerandomiseerde metingen met controlegroep die wordt gehanteerd in medisch onderzoek of onderzoek naar de uitkomsten van psychotherapie.

Dit komt onder andere doordat dergelijk robuust onderzoek naar de resultaten van behandelingen (in dit geval coaching) aan stevige eisen moet voldoen en dus hoge kosten met zich meebrengt. Een andere reden is dat het voor een coach niet de allerhoogste prioriteit heeft om zijn of haar eigen effectiviteit met de benodigde distantie te onderzoeken; vaak is het voor een coach belangrijker om te voorzien in de behoeften van de cliënt, en te voldoen aan de contractuele afspraken. Echter, wat zijn de consequenties als wij die makkelijk te stellen maar oh zo moeilijk te beantwoorden vragen binnen ons vak niet terdege onderzoeken? In hoeverre kunnen wij dan nog onze honoraria rechtvaardigen? In hoeverre kunnen wij dan nog onomwonden stellen, dat coaching-gesprekken effectief zijn? En in hoeverre kunnen wij dan de potentiële risico's van

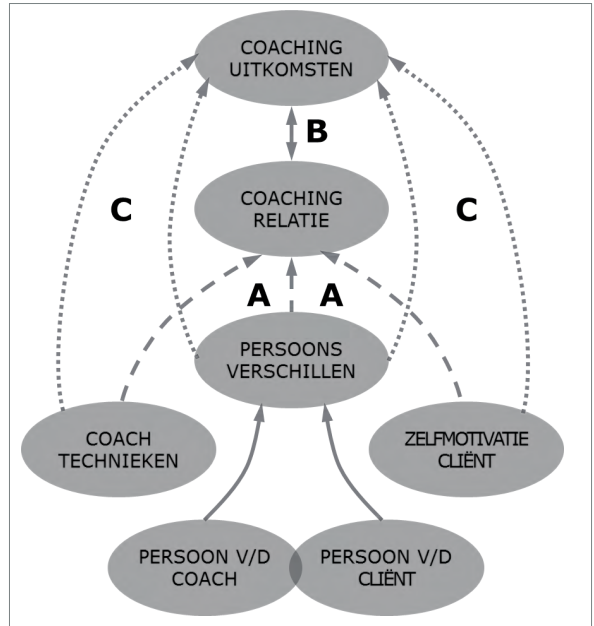
executive coaching vermijden – bijvoorbeeld het risico dat wij situaties verkeerd begrijpen? Of het risico dat wij de Ausgangssituation verergeren in plaats van te verbeteren? Of het risico dat wij de coachee op onethische wijze beïnvloeden? (Berglas, 2002).

Ik definieer executive coaching als een vorm van leiderschapsontwikkeling door middel van een afgesproken reeks tweegesprekken met een gekwalificeerde ‘coach’. Executive coaching beoogt een vorm van organisatie- en leiderschapsontwikkeling te zijn die de cliënt bij uitstek relevante, toepasbare en tijdige resultaten biedt. Coaching wordt namelijk ‘op maat’ afgestemd op de individuele cliënt (ook wel de ‘coachee’ genoemd), zodanig dat de cliënt kan leren en zich kan ontwikkelen door middel van een reflectief gesprek in een exclusieve relatie gekenmerkt door vertrouwen, veiligheid en ondersteuning. Een coachingstraject wordt niet alleen in de regel afgestemd op de behoeften van de individuele coachee, maar wordt ook vaak voor die specifieke persoon gecontracteerd door een organisatie in het kader van een programma voor leiderschapsontwikkeling of organisatieverandering. In tegenstelling tot andere vormen van professionele hulpverlening, zoals maatschappelijk werk, counselling of psychotherapie, wordt executive coaching gecontracteerd en betaald door zeer uiteenlopende personen – soms door een directielid, soms door een HR-functionaris, en in grotere ondernemingen vaak ook decentraal.

Deze kenmerken van het vak hebben gevolgen voor het onderzoek naar effectiviteit. In de psychotherapie worden dergelijke onderzoeksprogramma's vaak uitgevoerd op instigatie van grote afnemers als ziektekostenverzekeraars of de nationale gezondheidszorg. Bij executive coaching is dat volstrekt anders. Doordat centrale coördinatie

ontbreekt, bestaat er geen noemenswaardige druk op executive coaches om degelijk onderzoek te (laten) doen naar de effectiviteit van hun interventie. Ook ontbreekt het aan de benodigde fondsen voor dit soort onderzoek. Tegelijkertijd weten wij van onderzoek naar de resultaten van psychotherapie (zie het historisch overzicht in Wampold, 2001) dat we voor betrouwbare resultaten vermoedelijk een zeer hoge N (populatie), misschien zelfs wel meer dan 10.000, nodig hebben, in combinatie met een strakke opzet inclusief gerandomiseerde controlegroepen. Alleen daarmee zou de effectiviteit van executive coaching op een wetenschappelijk overtuigende wijze kunnen worden aangetoond. Om deze redenen – geen druk van cliënten en geen fondsen voor onderzoek – zijn er in de literatuur over coaching tot nu toe geen 'randomized controlled trials' te vinden.

Met andere woorden, vooralsnog zijn alle onderzoeken naar de effecten van coaching zwak, afgemeten aan de normen binnen de psychotherapie en geneeskunde, en daar zijn goede en begrijpelijke redenen voor. Wij hebben hier te maken met een jong vakgebied en er is simpelweg geen financiering beschikbaar voor grote onderzoeksprogramma's. Ook lijkt het onwaarschijnlijk dat de voor een dergelijk onderzoek benodigde middelen op afzienbare termijn ter beschikking worden gesteld door grote en centraal gecoördineerde instellingen. Wij menen dat deze situatie vraagt om een 'open-source-aanpak' waarbij ervaren coaches met een interesse in degelijk onderzoek de handen ineen slaan en gezamenlijk de benodigde grootschalige cliëntengroepen bij elkaar brengen. Daarom zijn Ashridge Business School (Ashridge Centre for Coaching), de Vrije Universiteit Amsterdam (Vakgroep Management en Organisatie) en de



Universiteit van Sydney (Coaching Psychology Unit) een gezamenlijk onderzoeksproject gestart om op een dergelijke manier aan de benodigde gegevens te komen. Het doel is om de grootste steekproef voor coachingrelaties in de coachingliteratuur bijeen te brengen: vele honderden vragenlijsten, via internet ingevuld door respectievelijk coaches, hun cliënten en de opdrachtgevers van coachingtrajecten bij de organisaties waar de cliënten werken (zoals lijnmanagers, directeuren en HR-functionarissen).

Dit nieuwe onderzoek naar de effecten van coaching bouwt voort op twee eerdere onderzoeksartikelen (De Haan et al., 2011 en 2012) en zal grootschaliger zijn dan ooit tevoren. Door middel van een innovatieve methodologie worden alle belangrijke partijen in het coachingtraject (coaches, coachingcliënten en opdrachtgevers van

coaching-trajecten) in het onderzoek betrokken door hen via internet korte en onafhankelijk geverifieerde vragenlijsten te laten invullen. Wij hopen, dat de data die we door middel van deze vragenlijsten verkrijgen, nieuwe inzichten zullen verschaffen in de coachingrelatie gezien vanuit de genoemde drie invalshoeken. De online-enquête is in november 2011 gestart en begin 2013 zal de 'open source' worden gesloten. Inmiddels zijn ruim 900 ingevulde vragenlijsten ontvangen van coaching-cliënten en ruim 500 vragenlijsten van hun coaches; wij hebben goede verwachting dat het aantal ingevulde vragenlijsten van de coaches nog wel zal doorstijgen naar een vergelijkbaar aantal als dat van de cliënten. Van opdrachtgevers van coaching-trajecten zijn tot nu toe slechts 50 vragenlijsten ontvangen. Dit is de eerste keer dat ook opdrachtgevers worden betrokken in uitkomstenonderzoek. Zij staan natuurlijk enigszins op afstand, dus vullen minder vragenlijsten in. Al met al is dit onderzoeksproject hard op weg om het grootste kwantitatieve onderzoek naar de effecten van coaching te worden. Het grootste onderzoek dat tot nu toe is uitgevoerd (Smither et al., 2003) betrof 1.202 senior managers uit één enkele, grote organisatie, maar dit waren niet allemaal coaches, aangezien de helft van hen de controlegroep vormden.

De procedure voor deelname verloopt als volgt. Eerst nodigt de coach zijn of haar cliënten uit om deel te nemen aan het onderzoek. Aangezien het hierbij gaat om bestaande relaties, verkrijgen we langs deze weg een hoge respons onder coachingcliënten. Zodra de cliënt de vragenlijst voor cliënten heeft ingezonden, ontvangen de coach en de opdrachtgever voor het coachingtraject automatisch een uitnodiging om ook hun vragenlijsten in te vullen. De vragenlijsten zelf zijn niet bedoeld om effectiviteit aan te tonen; dat kan zoals gezegd

niet op een overtuigende wijze worden gedaan zonder een adequate controlegroep. In plaats daarvan worden in de vragenlijsten factoren aan de orde gesteld, die kunnen bijdragen aan effectiviteit, zoals verschillen in persoonlijkheid tussen coach en cliënt, de zelfwerkzaamheid van de cliënt, de verwachtingen aan het begin van het coachingtraject en de kwaliteit van de relatie zoals deze door de verschillende partijen wordt ervaren. Geïnspireerd door de zeer overtuigende evidentie voor effectiviteit in de psychotherapie (zie bijvoorbeeld Wampold, 2001) en de eerste indicaties in onderzoek naar de effectiviteit van coaching, hebben wij besloten om aan te nemen dat coaching een effectieve interventie is. Ook in vergelijkbaar onderzoek in de psychotherapie zonder controlegroep (Stiles et al., 2008) blijkt dit een alleszins redelijke aanname. Samen met andere onderzoekers op dit terrein zijn wij nu aan het bekijken wat precies de 'werkzame bestanddelen' zijn. Met andere woorden: wat zijn de factoren die executive coaching effectiever maken?

Het streven is om zo veel mogelijk coaches, cliënten en opdrachtgevers in dit nieuwe onderzoek naar de effectiviteit van coaching te betrekken. Op deze manier willen we het uitkomstenonderzoek binnen coaching naar een hoger plan tillen. Iedereen die wil deelnemen aan dit spannende onderzoek is bij dezen van harte uitgenodigd om naar de website van het Ashridge Centre for Coaching te gaan (<http://www.ashridge.org.uk/centreforcoaching>). Daar vindt u precies uitgelegd hoe u kunt deelnemen. Het enige wat u als coach hoeft te doen, is uw cliënten uit te nodigen de vragenlijst voor cliënten in te vullen (www.ashridge.org.uk/client); dit kost hen slechts 10 minuten.

Omdat wij oprecht menen dat grootschalig kwantitatief onderzoek naar de effecten van coaching van cruciaal belang is

om dit betrekkelijk jonge vakgebied te professionaliseren en om antwoorden te formuleren op onze meest pregnante vragen, stellen wij iedereen die deelneemt ook enkele beloningen in het vooruitzicht: u krijgt van ons het gemiddelde van de scores voor effectiviteit die uw cliënten voor u hebben afgegeven, een boek over coaching zodra wij via u en uw cliënten twintig vragenlijsten hebben mogen ontvangen, en zelfs mede-auteurschap van het door vakgenoten beoordeelde artikel dat op grond van dit onderzoek zal worden geschreven.

Kortom, als ik u met deze schets van ons onderzoek tot zover heb weten te boeien, neemt u dan ook even een kijkje op <http://www.ashridge.org.uk/centreforcoaching> en helpt u ons om dit tot het grootste en meest degelijke onderzoek naar de effecten van coaching te maken dat ooit is ondernomen. Als u zich aansluit bij dit project, ontvangt u van ons alle bevindingen zodra wij daarover beschikken. Daarmee behoort u dan bovendien tot de eersten in ons vak die beschikken over de inzichten die dit grootschalige onderzoeksprogramma zal bieden over de werkzame bestanddelen van executive coaching.

Referenties

- Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review* 80.6, 86-92.
- De Haan, E., Culpin, V, & Curd, J., (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review* 40.1, 24-44.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2012). Executive coaching outcome research: The predictive value of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* (In Press).
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y. Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology* 56, 23-44.
- Stiles, W. B., Barkham, M., Mellor-Clark, J., & Connell, J. (2008). Effectiveness of cognitive-behavioural, person-centered, and psychodynamic therapies in UK primary care routine practice: Replication in a larger sample. *Psychological Medicine* 38, 677-688.
- Wampold, B.E. (2001). *The Great Psychotherapy Debate: Models, Methods and Findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates



Prof. Dr. Erik de Haan is Directeur van Ashridge Centre for Coaching, Ashridge Business School en Hoogleraar Organisatieontwikkeling en Coaching op de Vrije Universiteit, Amsterdam. www.ashridge.org.uk en www.vu.nl



■ Marc Coenders

Interview met André Wierdsma

Co-creatie van verandering

Het is plezierig om weer eens terug te zijn op Nyenrode Business University. Het mooie landgoed met zijn kasteel, rozentuin en universiteitsgebouwen ademt een andere sfeer uit dan grote campussen elders in Nederland. Een ontspannen ogende André Wierdsma haalt me op. Hij is net terug van vier weken Caraïben. De daaropvolgende tweeënhalf uur brengen we door op de kleine, rommelige kamer van de hoogleraar 'Organiseren en Co-creëren'. Hij is een docent in hart en nieren en vertelt met passie over zijn vak. André Wierdsma heeft een achtergrond in klinische en organisatiepsychologie. In de jaren zeventig maakte hij alles mee wat er in de psychologie voorhanden was: van counselling en groepstherapie tot bio-energetica. "Leiderschapsontwikkeling begint met het snappen van jezelf." Dat is zijn stellige overtuiging. Weten hoe relaties in elkaar zitten en hoe de dynamiek werkt in organisaties, zijn noodzakelijk om robuust leiderschap te tonen. Voor Wierdsma heeft dat alles te maken met een diep besef van humanistische waarden en langetermijndenken.



Over Prof. dr. André Wierdsma

Prof. dr. André Wierdsma is sinds 1999 hoogleraar 'Organiseren en Co-creëren' op Nyenrode. Hij heeft meer dan dertig jaar ervaring in het werken met managers en organisaties aan ontwikkelingsvragen. Hij studeerde bedrijfskunde (op Nyenrode) en klinische en organisatiepsychologie. In zijn begeleidingswerk koppelt hij steeds de inhoudelijke managementvraagstukken met een reflectie op de samenwerkingsdynamiek die de resultaten moet voortbrengen. Hij is gefascineerd door het vermogen van de mens om collectief zaken te ondersteunen die ze individueel niet wensen. Hij wordt geïnspireerd door het verbinden van het denken over cultuur, psychologie en filosofie met de uitdagingen waar professionals zich voor geplaatst zien. Hij geeft sinds 1986 les in China en is deeltijd hoogleraar 'Management and Organization' bij CEIBS (China Europe International Business School, te Shanghai/Beijing). Hij is schrijver van een aantal boeken, waaronder het recente 'Lerend organiseren en veranderen' (samen met Joop Swieringa) en de bestseller 'Op weg naar een lerende organisatie'.

Waarom hiërarchische organisaties mensen uitsluiten

"Lidmaatschap van de cultuur in de organisatie laat je zien, doordat je snapt waar wel over gesproken mag worden en waarover je je mond moet houden." Wierdsma heeft tal van *incompany*-trajecten ontwikkeld voor grote, vaak internationaal opererende bedrijven. Voor Wierdsma zitten organisaties vol dissensus; verschillen in opvattingen. De kunst is om die constructief te hanteren.

In organisaties die vanuit dominantie functioneren en meer van hetzelfde nastreven, is er voor mensen die peuteren aan de schijnconsensus geen plaats. Het is letterlijk dramatisch, omdat er verspilling van menselijk potentieel mee gepaard gaat. Het kan anders, door lerend organiseren, maar daarvoor moet je wel snappen hoe de psychologische structuren in elkaar zitten. Transactionele analyse is voor Wierdsma een belangrijk kader om aan horizontale relaties te bouwen, waarin de vermogens van mensen erkend worden. Gevangen in een dramadriehoek ontstaat er miskenning van waardevolle verschillen en het omgekeerde vindt plaats, namelijk disciplineren en daarmee samenhangend ook uitsluiting.

Principes, inzichten en regels

Wierdsma ontdekte de collectieve dimensie die de samenwerkingscultuur bepaalt, die grofweg uit regels, inzichten en principes bestaat. Regels lijken vrij gemakkelijk aan te passen. Met inzichten en principes is dat een stuk lastiger. Voordat principes op de helling gaan, moet je ergens doorheen gaan. De drieslag in leren is lastig, omdat het script van de organisatie echt aangepast moet worden om niet 'meer van hetzelfde' te doen. Dit is altijd een transformatief proces, waarbij oude patronen moeten worden herkend, erkend en herzien.

Wierdsma ontwikkelde een aanpak om tot duurzame veranderingen te komen: de

U-bocht van collectief leren. De kern is dat aan de spelregels die mensen hanteren in hun samenwerking veelal onuitgesproken inzichten ten grondslag liggen. Een deel van die inzichten is zo essentieel voor de identiteit van het geheel dat ze buiten het gesprek vallen: "Als we je dat steeds moeten uitleggen, dan snap je het blijkbaar niet." Het zijn nu juist die 'principes', de patronen in denken en handelen die mensen met elkaar delen, die bij échte veranderingen collectief moeten worden heroverwogen. Dat is de U van collectief leren. De linkerpoot van de U is het proces van (h)erkennen van de disfunctionele patronen, de bocht is het collectieve proces van herbeslissen en de opgaande poot van de U symboliseert het proces van het oefenen en bekrachtigen van het nieuwe gedrag.

Als meer van hetzelfde niet meer helpt

Wierdsma vertelt over zijn werk met managers die hij door de jaren heeft ontmoet. Hij staat soms versteld van hoe mensen op verantwoordelijke posities nog aan het gezin van herkomst hangen, zich nauwelijks bewust van hoe het 'script' van hun eigen

overtuiging genesteld dat het opleiden van mensen een opgave is van raken in het hart. Hoofd én hart raken, bedrijfskundige inzichten koppelen aan inzichten in de verwevenheid van eigen emotie en de dynamiek tussen mensen.

Workshops, intervisie en leerexpedities. Het is nu allemaal normaal in opleidingsland, maar Wierdsma begon ermee vanaf dag één dat hij op Nyenrode aan de slag ging. Nyenrode is, van oorsprong, een vormingsinstituut. Je leert hoe je jezelf kunt veranderen. Een ander veranderen lukt namelijk niet. Wel kun je met elkaar veranderen en dat is waar co-creatie over gaat. Wierdsma spreekt de taal van managers, maar zijn boodschap gaat over dingen, waarover ze niet altijd de taal tot hun beschikking hebben of waarover ze aarzelend zijn: "Wat kan er gebeuren als ik dat onbekende terrein ga verkennen?" Heel kritische managers zijn vaak ook heel streng naar zichzelf. Waar komt dat dan vandaan? Wat heb je zelf nodig om waarrender naar anderen te kunnen zijn?

Wierdsma streeft naar een klimaat waarin je mag en durft te zeggen waar het op staat. Dat is de beste manier om schijnconsensus, verholde dissensus, te doorbreken. Er is binnen een organisatie nooit één betekenis kader, er zijn er vele. Mensen creëren, in taal, samen gedeelde betekenissen.

Zij die erover praten, begrijpen hét niet,
zij die hét begrijpen spreken er niet over

Variant op Lao Tse

levens gekoppeld is aan hun leerprocessen over leiderschap. Hij ziet ze voorbij trekken, managers en professionals die zich uit de naad werken, maar te weinig gelegenheid hebben om te reflecteren op oorsprong van hun eigen functioneren en de relationele dynamiek binnen de organisatie. Van cursisten kreeg hij soms hartverwarmende reacties over hoe hij ze heeft weten te raken en een ander spoor toonde. Dat heeft bij Wierdsma de diepe

Eenheid in handelen

"Je hoeft het niet met elkaar eens te zijn om toch afgestemd te kunnen handelen."

Wierdsma ziet verschillen als een start van een veelbelovende samenwerking. Het koesteren van die verschillen vraagt om het bouwen van bruggen. Als we verplicht allemaal hetzelfde moeten denken gaat het verschil ondergronds en dreigt uitsluiting van hen die eerlijk zeggen wat ze denken. Als

dat gebeurt, is er sprake van een ongezonde situatie. Organisaties kunnen enorm bijdragen aan menselijk welbevinden en het vervullen vinden in je werk, maar wees er dan over eens dat we het niet met elkaar eens hoeven te zijn om toch samen te kunnen handelen. Ideologische eenheid is gevaarlijk. Het leidt gemakkelijk tot verkeerde binding en daarmee samenhangende interne oriëntatie. Buiten, bij de klant, zit de juiste binding. De uitdaging voor organisaties bestaat erin de interne verschillen op een acceptabele manier te overbruggen om succesvol te zijn. Dat overbruggen is Wierdsma op een bepaald moment co-creëren gaan noemen.

Plekken der moeite, collectief afleren en aanleren

Op samenwerking gerichte relaties zijn belangrijk, omdat je anders keihard terugkrijgt wat je niet wilt: ontevreden klanten. Het bij elkaar brengen van competenties en talenten zorgt voor wrijving. Co-creatie gaat over de moeite die het kost om inhoudelijke complexiteit te lijf te gaan. Als je wilt stoppen met meer van hetzelfde, dan streef je naar variëteit. Je brengt zelfs verschillen aan daar waar ze onvoldoende aanwezig zijn. Bovendien is het van belang dat een team zelf de signalen vanuit klanten oppikt en omzet in anders handelen.

Veranderen kan een manager niet uitbesteden volgens Wierdsma. De Plek der Moeite is een plek waar zaken in gradaties bespreekbaar zijn. Waar professionals 'zakelijke verschillen' rond regels weten te hanteren en te overbruggen. Het toetsen van heersende inzichten en het ter discussie stellen van vaak diepgewortelde principes is een collectief proces op de Plek der Moeite. De Plek der Moeite is het overgangsgebied tussen het loslaten van het oude, terwijl het nieuwe nog ontwikkeld moet worden. Dat is een lastig proces. Het is de

moeite waard, omdat het vernieuwingskansen biedt. Het is moeilijk om bestaande patronen te doorbreken. Taal en betekenisgeving doen ertoe. Consistentie tussen woord en gedrag is van belang voor de geloofwaardigheid. De manager die alsmat praat over de 'werkvloer', blijft door zijn gekozen woordgebruik verraden dat hij toch nog leunt op de bureaucratie. Zijn verhalen over het belang van zelfsturing worden daardoor ongeloofwaardig.

Lessen voor managers en facilitators

Als ik aan het eind van het gesprek aan Wierdsma vraag of hij nog een boodschap heeft voor de lezer, komt hij terug op de Plek der Moeite. Daar vindt immers het proces van het bespreken van de onderliggende principes plaats. Dat gesprek is de moeite waard. Het met elkaar ontdekken hoe je beter kunt handelen voor de klant, is een prachtige ontdekking. Dat snappen is de rol van de manager, maar ook die van de HRD'er en facilitator. Het vraagt ook een verkenning van elkaars morele horizon en het lef, morele moed, om te staan voor wat je belangrijk vindt in het leven.

Tips aan professionals en managers:

1. Wees bewust van je impact door iets in beweging te brengen. Er zit een morele dimensie aan het onthullen van stilzwijgende principes. Dat onthullen vraagt een vorm van lef, maar ook een morele positie. De verbinding tussen hoofd en hart komt via de handen tot uitdrukking. De kunst is om je ideeën en waarden op een horizontale wijze in te brengen. Coherent verstoren noemt Wierdsma dat. Kies een eigen positie vanuit een besef van wat de organisatie echt nodig heeft. Breng vanuit die positie zaken ter sprake en het proces van betekenisgeving krijgt zijn juiste dynamiek.
2. Bedrijven en organisaties vormen

belangrijke schakels in maatschappelijke veranderprocessen. De bestaansredenen van elke organisatie ligt bij het leveren van toegevoegde waarde voor de klant. Dat is een uitstekend ankerpunt voor de koers van de verandering. Het gaat niet om het veranderen van de organisatie, maar het veranderen van handelingspraktijken ten behoeve van de klant. Als mensen echt niet meer begrijpen waarom ze nou zo nodig moeten veranderen, zijn ze vaak het contact met de klant kwijt.

3. Co-creëren van verandering is een morele taak. Al het professioneel werk heeft een morele dimensie en volgens Wierdsma zijn managers ook gewoon professionals met een bepaalde rol. Het tegen de stroom in durven zwemmen, is een teken van leven; dode vissen drijven immers met de stroom mee. De Plek der Moeite is een plek van een levende samenwerking. Durven wij het gesprek aan te gaan? De morele taak van de manager en facilitators impliceert het elkaar aanspreken op waarden.
4. Op de Plek der Moeite tonen mensen hun eigenheid. Professionals (en dus ook managers) moeten zich durven laten toetsen door collega's. Bureaucratisch denken gaat uit van de organisatie met veel aandacht voor de leider aan de top: de *celebrity CEO*. De hiërarchie die daarmee gepaard gaat, onderdrukt

de dialoog over wat het beste is in het belang van de klant. Sociaal wenselijk gedrag en mythes doorbreken, begint bij het uitspreken van de waarheid. Dat vraagt een horizontale ordening. Daarin is niet iedereen gelijk. Er zijn verschillen in de rol die mensen hebben. Managers dienen te staan voor wat vruchtbaar samenwerken is en moeten 'overtredingen' aan de kaak stellen.

5. Gezonde organisaties handelen vanuit de lange termijn. Het blijkt verleidelijk en profijtelijk om met de alsof-situatie van 'onbegrensde groei' mee te gaan. Die 'mythe' wordt collectief gedragen en moet dus via collectieve herbezinning ter discussie komen. Van managers en facilitators verwacht hij dat ze het langetermijnperspectief naar voren halen. Constant bouwen aan gezonde structuren en een samenwerkingscultuur om de dominante logica te herijken. Die dans tussen handelen en reflecteren heet co-creëren van verandering. Het zoeken en tasten op de Plek der Moeite is de moeite waard en de uitdaging voor elke professional. ■

Dr. Marc Coenders is zelfstandig leerarchitect en adviseert organisaties over het versterken van hun lerend en innovatief vermogen. Meer info: www.campus-x.com



Co-creatie

Succesvol samenwerken

Het oplossen van complexe vraagstukken lukt vaak alleen als er wordt samengewerkt op basis van wederkerigheid en vertrouwen waarbij de focus gericht is op resultaten. Als een van de grootste kennisinstellingen in Oost-Nederland bieden wij u de kennis en expertise om een proces van co-creatie gestructureerd op te zetten en te begeleiden. Nieuwsgierig wat wij u te bieden hebben? Neem dan 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





Vertrouwen werkt

Vertrouwen Werkt: Over werken aan vertrouwen in organisaties. Promotie mevrouw P.M. Voortman. 24 mei 2012. Erasmus Universiteit Rotterdam.



Professionals kunnen zich wijden aan hun vak als zij vertrouwen ervaren. Dan halen zij voldoening uit hun werk, voelen zij erkenning en presteren zij beter. In 'Vertrouwen werkt: Over werken aan vertrouwen in organisaties' onderzoekt Pauline Voortman van Trustworks hoe je – vanuit een handelingsperspectief –

in organisaties vertrouwen kunt creëren. Haar proefschrift doet verslag van wetenschappelijk onderzoek rond de vragen wat vertrouwen in organisaties eigenlijk is, hoe vertrouwen werkt in de praktijk en hoe leidinggevenden actief kunnen werken aan vertrouwen – dit laatste vanuit de waarneming dat werken aan vertrouwen een verantwoordelijkheid is van leiders.

Zij heeft onderzoek uit verschillende disciplines bijeengebracht in een raamwerk, het 'Trustworks Model'. Naast een theoretische analyse beschrijft het boek praktijkonderzoek rond de toepassing van dit model. Daaruit blijkt dat het model op de werkvloer wordt herkend en een handelingsperspectief biedt voor leiders, bestuurders en professionals in organisaties die willen werken aan vertrouwen.

Pauline Voortman concludeert dat leiders duidelijkheid moeten scheppen: het onderkennen vanuit welke waarden je handelt en je missie, visie en doelen definieert is stap één; het inrichten van duidelijke werkprocessen en een heldere verdeling van

verantwoordelijkheden is stap twee. Stap drie is het geven van oprechte aandacht: het beschikken over de vaardigheid helder te communiceren en lastige gesprekken te kunnen voeren om steun en ruimte te creëren voor medewerkers. Dan ervaren medewerkers vertrouwen en gaan zij kennis delen, komt hun creativiteit tot bloei en neemt de kwaliteit en kwantiteit van hun werk toe.

Werken aan vertrouwen vraagt dus om aandacht van leiders voor zowel de 'harde' als de 'zachte' kanten van organiseren: duidelijkheid scheppen door het bepalen van een heldere visie, doelstellingen en de verdeling van verantwoordelijkheden enerzijds, en aandacht voor waarden, emoties en interpersoonlijke vaardigheden anderzijds.

Dit blijkt in de praktijk niet mee te vallen: vaak wordt van medewerkers verlangd dat zij creatief zijn en kennis delen, zonder dat de leidinggevenden de benodigde voorwaarden scheppen. Het door de auteur beschreven Trustworks model is een instrument dat leidinggevenden helpt deze voorwaarden te creëren, al dan niet met hulp van buitenaf. "Het biedt een concrete aanpak om escalaties tussen diverse bloedgroepen in de organisatie op tijd te voorkomen of op te lossen en om lastige onderwerpen aan de orde te stellen. Deze aanpak geeft professionals houvast", aldus één van de managers, die heeft meegewerkt aan het onderzoek. ■

Zelfvertrouwen en hoop

belangrijke voorspellers van bevlogenheid werknemer

Building towards engagement: An individual perspective. Promotie mevrouw E. Ouweneel. 15 juni 2012. Universiteit Utrecht



Waar 5 tot 10% van de beroepsbevolking burn-out klachten heeft, is met bijna 90 tot 95% van de Nederlandse beroepsbevolking niets ernstigs aan de hand.

Deze groep is echter niet noodzakelijkerwijs

bevlogen, wat veel onbenut potentieel op de arbeidsmarkt tot gevolg heeft. Het is volgens promovenda Else Ouweneel daarom belangrijk om niet meer uitsluitend te focussen op werknemers die iets mankeren door middel van curatie en preventie, maar ook op werknemers die weliswaar naar behoren – maar nog niet optimaal – functioneren. Er is echter nog maar weinig bekend over hoe bevlogenheid onder werknemers kan worden bevorderd.

In lijn met de huidige trend van *empowerment*, heeft Ouweneel in haar promotieonderzoek voor een individueel perspectief op

bevlogenheid gekozen. Enerzijds was het doel om empirisch vast te stellen welke individuele kenmerken leiden tot bevlogenheid. Uit haar onderzoek bleek dat kenmerken van de persoon zoals zelfvertrouwen en hoop belangrijke voorspellers van bevlogenheid zijn.

Het tweede doel was om individuele bevlogenheidsbevorderende interventies te ontwikkelen en te evalueren. Deze zijn zinvol gebleken in de bevordering van (de voorspellers van) bevlogenheid. Echter, vooral bevlogen werknemers hadden de behoefte om hun bevlogenheid verder te verhogen, terwijl juist de werknemers die weinig bevlogen zijn het meeste baat bij dit type interventies hebben. Positieve interventies hebben niet een probleem als aanleiding – er is niemand ziek of opgebrand –, waardoor het voor werknemers in eerste instantie onduidelijk kan zijn wat het nut van deelname voor henzelf is. ■



Geen 'race to the bottom'

bij personeelsbeleid multinationals

Transnational firms and their corporate labor policy. Case studies on Philips and ING in the Netherlands and the United States, 1980-2010. Promotie de heer A.S. Quak. 28 juni 2012. Erasmus Universiteit Rotterdam



De internationale expansie van multinationals heeft niet geleid tot een 'race to the bottom' in het personeelsbeleid van deze bedrijven. Dit is in tegenspraak met verwachtingen die worden geuit in het globaliseringsdebat. Er is echter wel onder meer sprake van een gedeeltelijke centralisering van dit beleid op transnationaal niveau. Dat stelt

Sander Quak in zijn onderzoek 'Transnational firms and their corporate labor policy. Case studies on Philips and ING in the Netherlands and the United States, 1980-2010'. Westerse overheden voerden als reactie op de economische crises van de jaren zeventig een neoliberaal beleid uit dat onder andere bestond uit het afbreken van beperkingen op internationale handel en investeringen. Veel ondernemingen maakten gebruik van de mogelijkheden die dit bood en breidden hun activiteiten buiten de eigen landsgrenzen uit. Zij werden hierdoor, in termen van aantal werknemers, omzet en winst, minder afhankelijk van individuele landen en nationale economieën. Een populaire verwachting is dat deze economische globalisering ervoor zou hebben gezorgd dat transnationale ondernemingen volledig 'losgeslagen' zouden zijn geraakt van de individuele landen waarin zij opereren. Daardoor zouden zij in deze landen ook niet langer rekening hoeven te houden met andere partijen, waaronder nationale overheden en vakbonden,

bij het vormgeven van hun beleid. Dit zou hebben geleid tot een zogenaamde 'race to the bottom' in onder meer het personeelsbeleid van deze ondernemingen. In zijn proefschrift heeft Sander Quak deze claims onderzocht door middel van case studies bij Philips en ING in Nederland en de Verenigde Staten. Quak concludeert op basis van dit onderzoek dat de ondernemingen hun wereldwijde activiteiten in de afgelopen decennia weliswaar sterk hebben uitgebreid en ook hun structuur en beleid hebben aangepast aan de condities en dynamiek van de transnationale markten, maar dat zij tegelijkertijd nog wel degelijk rekening moeten houden met de manier waarop dat is vormgeven in individuele landen. Deze bedrijven zijn niet 'losgeslagen'; met betrekking tot hun personeelsbeleid zijn zij zowel ingebed in de wereldwijde markten als in de landen waarin zij opereren. Ondernemingen moeten bij de vormgeving van hun personeelsbeleid rekening houden met deze duale inbedding en dit beleid aanpassen aan de condities op zowel het nationale als het transnationale niveau. Dit heeft ten eerste geleid tot een gedeeltelijke centralisering van dit beleid op transnationaal niveau. Daarnaast heeft er een polarisatie plaats gevonden in dit beleid bestaande uit transnationaal beleid voor de hogere lagen werknemers en nationaal beleid voor de lagere werknemers. Tenslotte is de arbeid binnen deze organisaties geïnstrumentaliseerd, aldus Quak. ■

Arbeidsrecht op de schop

Arbeidsrecht op de schop: Eigenaardig arbeidsrecht. Oratie prof. mr. dr. R. Houweling, 24 mei 2012. Erasmus Universiteit Rotterdam.



Het arbeidsrecht moet opnieuw worden vormgegeven, wellicht met eigen wetboek en rechter. De nadruk in het arbeidsrecht verschuift namelijk steeds meer van de arbeidsovereenkomst naar de

arbeidsverhouding. Ook wordt dit recht steeds materiëler. Hierop gaat prof.mr.dr. Ruben Houweling in zijn oratie 'Arbeidsrecht op de schop'. Hij aanvaarde hiermee donderdag 24 mei 2012 het ambt van bijzonder hoogleraar Arbeidsrecht, in het bijzonder de grondslagen van een modern arbeidsrecht, vanwege het Erasmus Trustfonds, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

In zijn inaugurele rede stelt Houweling de vraag centraal wat de aard en het object van een modern arbeidsrecht is. Deze vraag is uiterst actueel omdat de roep om modernisering van het arbeidsrecht toeneemt: versoepeling ontslagrecht, hervorming WW en ZW, flexibilisering van het cao-recht en de democratisering van vakbewegingen.

Houweling constateert een toenemende verschuiving van de arbeidsovereenkomst

naar de arbeidsverhouding. Daarnaast is er een tendens naar 'materieel arbeidsrecht'. Deze ontwikkelingen vereisen een herijking van het huidige arbeidsrechtelijke systeem, stelt Houweling.

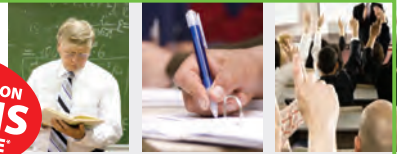
Met de leeropdracht 'Grondslagen van een modern arbeidsrecht' onderzoekt Houweling op welke grondslagen ons toekomstig arbeidsrecht gebaseerd moet worden. Is de arbeidsovereenkomst (nog steeds) bijzonder, of is het inmiddels verworven tot een 'gewone' overeenkomst?

Houweling beproeft of het arbeidsrecht zo'n eigenaardig deel van het recht is, dat het een eigen wetboek en mogelijk zelfs een eigen rechter rechtvaardigt. Deze opvattingen van de zogenoemde 'Rotterdamse school' nodigen uit tot nader onderzoek naar de omvang van het object en de eigenaardige systematiek van het arbeidsrecht. In zijn inaugurele rede geeft hij daartoe een eerste aanzet.

Houweling onderzoekt onder meer of het compenseren van ongelijkheid kan bijdragen aan de modernisering van het huidige arbeidsrecht. Ook roept hij de vraag op of doorwerking van het algemeen vermogensrecht geen regel, maar uitzondering behoort te zijn. ■

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

2^e & 3^e PERSOON
GRATIS
DEELNAME*



jaarcongres met expositie

hrm &

het onderwijs

Onderwijsvernieuwing vraagt om keuzes. Welke rol speel jij als HRM'er, bestuurder of schoolleider?

De onderwijssector wordt voor veel keuzes gesteld, meer doen met minder mensen, vergroting van de kwaliteit van leraren en schoolleiders, verbetering van de onderwijskwaliteit.

Vragen die tijdens de keynote lezingen, praktijkcases en workshops o.a. aan bod komen:

- Hoe voer je als schoolbestuur goed personeelsbeleid en stimuleer je de scholing en ontwikkeling van personeel?
- Opbrengstgericht werken, hoe doe je dit in de praktijk? Wat betekent dit voor leiderschap en innovatie?
- Hoe kun je als school de professionele ruimte zo goed mogelijk benutten? Voldoende professionele ruimte maakt de positie van de leraar te sterker en dat is van belang voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Welke rol speelt HR hierin en hoe creëer je hiervoor de juiste structuur en cultuur in je onderwijsorganisatie?
- Hoe zorg je voor een lerende cultuur, waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen maar ook om het leren van leraren en schoolleiders (bekwaamheidsdossier, functioneringsgesprekken, begeleiding en opleiding, bekwaamheid docenten en schoolleiders, excellentie stimuleren). Goed HRM-beleid is daarvoor een voorwaarde.
- Hoe kan ICT het leerproces en de onderwijskwaliteit verbeteren?

Keynote sprekers:



Prof. dr. Bas Haring, volksfilosoof en hoogleraar aan Universiteit Leiden: leerstoel "publiek begrip van wetenschap" en initiator van het masterprogramma media technology



Piety Runhaar, universitair docent 'Professionele ontwikkeling van docenten, de vakgroep Educatie en Competentiestudies van de Wageningen Universiteit

dinsdag 27 november 2012
trivium nijmegen

HOOFDSPONSOR

driessen

HRM _ Payroll

PARTNER



SPONSOREN

AFAS Software | CBE | Jobsrepublic

OSG | Randstad Onderwijs

Twynstra Gudde

Participanten bekend op 03-08-2012

**Nu 3 personen
voor slechts € 195,-***

Geniet als abonnee van
**Tijdschrift voor
Ontwikkeling in Organisaties**
€ 100,- korting* op de
deelnameprijs van € 295,-*

Schrijf in via:

www.hrmenhetonderwijs.nl

Uw kortingscode:

KRondMTOOB

Interesse als participant?

Neem contact op met

ckcseminars

Nicole Slats, tel. 040-2146206
of stuur een e-mail naar
nicole@ckc-seminars.nl

www.hrmenhetonderwijs.nl

* Bent u niet werkzaam in de non-profit sector? Dan betaalt u € 495,- (excl. BTW) per persoon. Profit organisaties komen niet in aanmerking voor kortingsregelingen.

■ Cees Miedema

In dialoog voor vernieuwing

Co-creatie

Er zijn verschillende manieren om vernieuwingen in gang te zetten. Co-creatie is een manier om kennis en ervaring aanwezig bij relevante doelgroepen te mobiliseren en toe te passen op actuele bedrijfsvraagstukken. Co-creatie is niet nieuw. De principes worden al langer toegepast in allerlei workshops en brainstormen. De toenemende acceptatie van social media heeft co-creatie een nieuwe dimensie gegeven: 'de onlinedialoog'; eerst nog voorzichtig in de hoek van marketing en productontwikkeling met externe klanten, nu geleidelijk ook als intern instrument voor vernieuwing met medewerkers. Wat is online co-creatie eigenlijk? Hoe kun je het inzetten en wat kun je ermee bereiken? Is het een hype of heeft het toekomst? Aan de hand van een praktijkcasus bij ProRail gaan we deze vragen van een antwoord voorzien.

Online co-creatie: Het faciliteren van de online dialoog voor het mobiliseren van de interne aanwezige collectieve kennis, creativiteit en betrokkenheid met als doel producten & diensten te ontwikkelen, verbeteren en vernieuwingen te implementeren.

"Hoe kunnen we nu 10% van kennis en daadkracht van onze medewerkers mobiliseren ten behoeve van vernieuwing zonder externen in te huren?", vroeg een



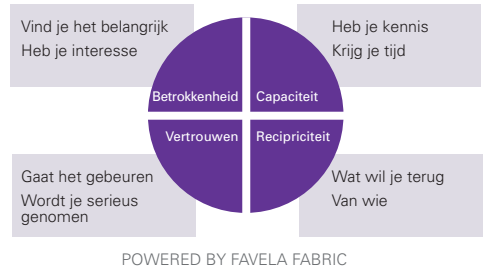
van de directieleden binnen ProRail zich af. Achterliggende overtuiging is dat er veel expertise bij de eigen mensen aanwezig moet zijn, maar die onvoldoende benut wordt. ProRail is werkzaam in een complexe omgeving. Het bedrijf is georganiseerd in verschillende bedrijfseenheden met geografische spreiding over Nederland. De expertise vertaalt zich in een relatief groot aandeel hoog opgeleide medewerkers met kennis en ervaring binnen hun eigen werkdomein. De onderlinge afstemming is vastgelegd in werkafspraken en procedures.

Deze werkwijze kan *bottom-up* vernieuwingen lastig maken als men niet over het eigen werkdomein wil kijken. Langzaam groeit de overtuiging dat voor vernieuwing een bedrijfsbrede dialoog gevoerd moet gaan worden voor het verbinden van aanwezige kennis en ervaring; intern ook wel het 'verbinden van vakmanschap' genoemd.

Het vooronderzoek

In 2010 wordt vanuit de afdeling Innovatie een onderzoek gestart naar de haalbaarheid van een online co-creatieproject. Centraal staat het dialoogpotentieel binnen het bedrijf. Dit wordt geïnventariseerd aan de hand van vier criteria: betrokkenheid, capaciteit, reciprociteit en vertrouwen. In diverse workshops wordt daarmee inzicht verkregen in vragen als: Waarover wil je in dialoog? Waarover kan je in dialoog? Wat is ervoor nodig om het vertrouwen te krijgen om mee te doen? En wat wil je ervoor terug?

Deze vragen leveren relevante informatie om de onlinedialoog succesvol te laten zijn. Bijvoorbeeld over het type onderwerpen die besproken kunnen worden, de wijze van erkenning en waardering van de individuele bijdragen, maar ook het gebrek aan vertrouwen in de opvolging. Dit laatste werd ingegeven door de eerdere negatieve



Figuur 1. Criteria om dialoogpotentieel te bepalen

ervaringen met ideeënbusen waar de transparante terugkoppeling van resultaten als onvoldoende werd ervaren.

Het onderzoek heeft inzicht verschaft in de wijze waarop medewerkers geactiveerd worden om hun bijdragen te gaan leveren. Hier zijn zogenaamde persona's gedefinieerd op basis van een voorkeurshouding ten opzichte van vernieuwing en innovaties. Dit zijn: 'de vernieuwers', 'de verbinders', 'de besluitvormers', 'de borgers' en 'de gebruikers'. Ze hebben allen een andere rol in de dialoog en worden allen op een andere manier overtuigd om hun bijdrage te leveren. De persona's zijn nog steeds leidend voor de mobilisatie en activatie. Alle inzichten van het vooronderzoek hebben



Figuur 2. De persona's voor vernieuwing & innovaties

uiteindelijk geleid tot een online platform genaamd 'Grand Central'; een plek die continu in beweging is, waar iedereen ongeacht functie gelijkwaardig is en uiteindelijk hetzelfde doel nastreeft.

Het online co-creatieplatform 'Grand Central'

Het platform werd drie maanden na het onderzoek gelanceerd en bestaat uit drie onderdelen: Thema's, Brainstorm en Trajecten. In het onderdeel Thema's staan door ProRail management geselecteerde onderwerpen en geven deelnemers hun mening, ervaring en ideeën. De Brainstorm is een onderdeel waar deelnemers vanuit zichzelf werkgerelateerde hulpvragen of ideeën plaatsen. Dit is een bottom-upgedeelte en wordt helemaal vrijgelaten. Ten slotte kan bij het onderdeel Trajecten de implementatie van een idee worden gevolgd, als antwoord op de roep om transparantie in de opvolging.

Waar de brainstorm wordt vrijgelaten, is er voor Thema een aanvullend proces ingericht. Allereerst wordt een themateam samengesteld en worden medewerkers

geselecteerd op basis van inhoudelijke kennis of hun mandaat om ideeën verder te brengen. Aan het team wordt een sponsor op managementniveau toegevoegd. In de voorbereiding formuleert het themateam zorgvuldig de hoofdvraag. Er wordt daarbij gekeken naar welke verwachtingen de vraag oproept, en of het themateam het mandaat heeft om daar iets mee te doen. Het team wordt getraind in het voeren van een onlinedialoog en vervolgens worden ideeën gegenereerd en bediscussieerd gedurende een periode van vier tot acht weken. Door de onderlinge dialoog vindt eigenlijk al preselectie van goede ideeën plaats. Het themateam en eventuele aangehaakte experts evalueren uiteindelijk de ideeën en beslissen over de opvolging. Hier zijn drie mogelijkheden: 'Dit gaan we doen', 'Dit gaan we niet doen' en 'Dit gaan we nader onderzoeken'. De overwegingen van deze keuzes worden transparant weergegeven.

Het platform is een instrument en werkt niet uit zichzelf. Er is een belangrijke communicatiecomponent voor het activeren. Hier wordt onder andere gebruik gemaakt van nieuwsbrieven met activerende en informerende content, interne blogs en webfilmpjes. De ondersteuning komt vanuit de afdeling Innovatie voor rekening van interne moderatoren. Naast het (bij)sturen van de dialoog en het begeleiden van de themateams, hebben de moderatoren ook toegang tot diverse tools om het gedrag van de deelnemers op het platform te analyseren en de juiste interventies te plegen. Voorbeelden van interventies zijn: begeleiding van inactieve afdelingen, vragen direct onder de aandacht brengen bij stakeholders tot aan extra moderatietrainingen voor deelnemers om de kwaliteit van de dialoog te verbeteren.



Figuur 3. De homepage van het platform Grand Central

Case Overwegen

Het thema 'Overwegen' – de plek waar het spoor en weg elkaar gelijkvloers kruisen – werd ingebracht door een bestaand overlegorgaan binnen ProRail. Een aantal leden uit het orgaan ging deelnemen aan het themateam, aangevuld met een moderator en een sponsor op managementniveau.



Figuur 4. Het themateam wordt voorgesteld

Het themateam wil ideeën ophalen om bewaakte of onbewaakte overwegen nog veiliger te maken. De afgeleide doelstelling is: meer bekendheid geven aan de problematiek rondom overwegen en het bestaan van het overlegorgaan. De vraag was: wat kan ProRail doen om het aantal (bijna-)ongevallen op overwegen te verminderen? Aangezien elke medewerker in zijn werk of als weggebruiker wel in aanraking komt met een overweg, was dit een heel aansprekend onderwerp waar veel discussie over gevoerd is. Naast het sturen van wervingsmails en het schrijven van berichten in de wekelijkse nieuwsbrief, is er een film gemaakt waarin de manager treinbeveiligingssystemen een oproep aan alle medewerkers doet om mee te doen en toezegt dat er voor goede ideeën budget is. Deze film zorgde ervoor dat medewerkers zich serieus genomen voelden en echt mee wilden doen.



Figuur 5. Fasen in de dialoog

In de eerste fase, het 'ideeën genereren', komen er allemaal type ideeën en meningen binnen; 'rijp' en 'groen' door elkaar. Het is de taak van het themateam om de ideeën zo scherp mogelijk te krijgen, ze te verdiepen en een beetje uit te dagen. Na deze fase selecteert het team de ideeën met de meeste potentie en kijkt in de stemfase waar medewerkers uit de organisatie vinden dat de meeste energie en urgentie ligt. Hierna wordt het geheel geëvalueerd en bepaalt het team met welke ideeën ze verdergaan of welke ideeën nog extra onderzoek nodig hebben (de evaluatiefase). Dit wordt allemaal via het platform teruggekoppeld naar de medewerkers, waardoor zij ook weten wat er met de ideeën gebeurt en waarom ze wel of niet worden uitgevoerd. Elk idee krijgt dan een stempel met: 'gaan we doen', 'gaan we niet doen' of 'gaan we onderzoeken'. De oproep heeft diverse concrete oplossingen en suggesties opgeleverd en is onder de aandacht geweest van ruim 1700 ProRailers. Drie ideeën worden nu verder uitgewerkt, waarvan de resultaten te volgen zijn op Grand Central. Het themateam was zeer enthousiast over deze gestructureerde manier van input verzamelen.

De start

De opstart van een middel waar een bepaalde kritieke massa van deelnemers nodig is, kan in de praktijk lastig zijn. Grand Central werd hier geholpen door de aansluiting bij een urgent lopend project, waarover het management in dialoog wilde gaan met medewerkers. Dit zorgde direct voor een substantieel aantal deelnemers op het platform, waardoor er meteen gebouwd kon worden aan relevante content. Experts werden vanaf het begin uitgedaagd mee te doen en te reageren. De kort daarvoor opgestarte Yammer-groep werd snel overtroffen, met name door de inhoudelijke onderwerpen, de uitnodigende vormgeving, de activerende webfilms met managementoproepen en ook de eenvoudige toegang zonder login. Momenteel zijn er 1750 deelnemers verspreid over alle bedrijfseenheden; ongeveer 40% van de hele populatie.

De concrete resultaten

Ideeën

Er zijn op Grand Central in een jaar tijd meer dan driehonderd ideeën, 1.100 reacties geplaatst en 25.000 views geweest. Ongeveer 10% van de ideeën wordt opgepakt om te implementeren. Belangrijker is dat er op een transparante manier draagvlak gecreëerd wordt voor specifieke onderwerpen, waardoor ook nieuwe netwerken zijn ontstaan. Themateamleden worden in de werkelijke wereld sneller aangesproken en uitgenodigd om hun verhaal te houden. Vooral de onderwerpen die inspelen op de actualiteit van ProRail – zoals de winterproblemen rond het spoor – kunnen rekenen op grote interne betrokkenheid.

Het is ook inzichtelijk geworden dat een groot deel van de besproken ideeën niet nieuw zijn en dat veel van de ideeën niet realiseerbaar zijn. De inhoudelijke terugkoppeling van experts of verantwoordelijke managers op

het platform hiervan is door medewerkers als positief ervaren, temeer omdat er voorheen bij de traditionele ideeënbussen geen feedback werd gegeven of omdat deze onvoldoende zichtbaar werd gemaakt.

Verbindingen

Bijkomend effect van de onlinedialoog is dat het heeft gezorgd voor zichtbaarheid van 'probleemeigenaren' en collega's beter vindbaar werden voor elkaar door

Het gezamenlijk zoeken naar verdieping in de dialoog en het kritisch 'challengen' van elkaars ideeën vindt nog maar weinig plaats

de inhoudelijke dialoog. Er zijn nieuwe verbindingen (netwerken) tussen collega's ontstaan binnen afdelingen en over bedrijfseenheden heen. Hieruit blijkt veelal hun verborgen kennis of ervaring, die niet op de gebruikelijke statische persoonlijke intranetpagina's teruggevonden kan worden. Door dialoog wordt de kennis en ervaring specifiek gemaakt. De verbindingen vinden vervolg en verdieping in het directe contact, daarmee aantonend dat de onlinedialoog en het directe contact elkaar versterken en elkaar niet vervangen.

Leerproces dialoog voeren

Het voeren van een onlinedialoog blijft een leerproces. Het gezamenlijk zoeken naar verdieping in de dialoog en het kritisch 'challengen' van elkaars ideeën vindt nog maar weinig plaats. Deels is dit herkenbaar uit het gedrag uit de dagelijkse praktijk. Men wil bijvoorbeeld de relatie met collega's niet beschadigen of wil geen inhoudelijke fout maken. Het geschreven woord blijft bovendien

terugvindbaar. Het challengen is echter nodig om gezamenlijk tot kennisontwikkeling en echte vernieuwingen te komen! Dat is een leer- en gewenningsproces. Ter ondersteuning worden aan deelnemers moderatietrainingen aangeboden, waarin ze oefenen met verschillende manieren van vragen stellen, bijvoorbeeld aan de hand van de Roos van Leary.

De rol van management

Het management heeft ook een belangrijke rol, hetgeen meteen ook de kwetsbaarheid van online co-creatie aangeeft. Het wordt vooraf veelvuldig afgedaan als een proces voor en door medewerkers. De interactie met management geeft echter een grote impuls aan de participatie. Het zichtbaar wegblijven heeft het omgekeerde effect. Daarnaast kan het management een sleutelrol vervullen om verbeteringen daadwerkelijk te realiseren. Enerzijds wordt een waardevol netwerk van kennis en ervaring van andere afdelingen eenvoudiger toegankelijk; anderzijds kan de manager door deelname zijn of haar prioriteiten inzichtelijk maken en daarmee sturing geven aan de oplossingsrichtingen in de dialoog.

De betrokkenheid van management is echter wisselend. Rondom de enthousiaste voorvechters zien we veel energie overgaan naar de directe medewerkers. Daarmee voelt de medewerker zich serieus genomen. Zonder meteen kleur te bekennen, geven deze managers door het stellen van kritische vragen aan welke onderwerpen voor hen van belang zijn en waarin zij geïnteresseerd zijn. De dialoog met de medewerkers gaat vaak buiten het platform door. Een veel gehoorde opmerking is dat er veel tijd in gaat zitten en dat er (nog) weinig vernieuwende inzichten zijn gekomen. Deze managers delen wel de overtuiging dat dit een belangrijke nieuwe

Quotes en reacties van twee themateamleden:

“Modereren is helemaal niet zo makkelijk. Je moet heel anders denken en de opmerking zo plaatsen, dat de ander erover gaat nadenken.”

“De cursus in modereren was heel goed om te doen. Het gaf me juist dat inzicht om vanuit de ander te denken.”

“Je blijft makkelijk je oude denkpatronen volgen; gewoon snel een vraag stellen en zien wat er van komt. Dan loopt de dialoog al snel dood.”

“Onze dialoog heeft veel reacties opgeleverd. Daar ben ik blij mee. Er straalde enthousiasme vanaf.”

“Een heel leuke ervaring. Ik heb bewondering voor de mensen die echt werk maakten van hun bijdrage op Grand Central. Sommigen plaatsten tekeningen en foto's om hun argument kracht bij te zetten. Daaruit blijkt veel interesse voor het onderwerp. Niet alle bijdragen zijn opgevolgd en dat vind ik ergens wel jammer. Sommige ideeën leken bij voorbaat kansloos.”

interactievorm wordt, ook voor de komende generatie medewerkers en managers. Al blijft bij meniggen de twijfel of het nog niet te vroeg is.

Het perspectief voor online co-creatie

Het online co-creatieproject leert ons dat het vernieuwen door dialoog een leerproces is voor medewerkers, experts en managers. De dialoog legt de omgangsvormen in de organisatie bloot en haakt daarmee in

op de cultuur van de organisatie. Deze omgangsvormen gaan langzaam veranderen en daarmee is het eigenlijk een lange termijn veranderprogramma. Binnen ProRail wordt het niet als *hype* gezien. Er zijn gebruikers opgestaan die het platform onder collega's promoten door zelf presentaties te geven. Dit zijn de belangrijkste ambassadeurs. In de tweede helft van 2012 wordt een start gemaakt om het strategische programma 2012-2015 op het platform te gaan bespreken. In eerste instantie om door dialoog de denklijnen van de programmaonderdelen te toetsen. Dit is meer gericht op organisatiebreed *alignment* in plaats van op het ophalen van nieuwe ideeën. Er is derhalve gekozen voor een afwijkende opzet, waarbij de onlinedialoog na vier weken wordt afgesloten met een offline sessie. Hierdoor worden de resultaten ook organisatiebreed zichtbaar gemaakt; ook voor de collega's die niet op het platform actief zijn. Daarnaast wordt er aansluiting gezocht bij de diverse expertisegroepen ofwel *communities* of *practices*. Dit voorziet in de behoefte om in kleinere groepen meer inhoudelijk in dialoog te gaan. Ten slotte kan geconstateerd worden dat er

zichtbare verbindingen gelegd zijn tussen HRM, communicatie en innovatie. Vanuit HRM op gebied van kennismangement en ontwikkeling, waar het borgen van kennis door de vergrijzing een *driver* is. De achterliggende werkwijze van online co-creatie wordt gezien als ondersteunend aan 'het nieuwe werken'. Voor communicatie betekent dit een nieuwe manier om de interne dialoog op managementthema's te faciliteren. Waar

“De cursus in modereren was heel goed om te doen. Het gaf me juist dat inzicht om vanuit de ander te denken.”

kan je wel of niet in dialoog en kun je de verwachtingen goed managen? En voor innovatie, omdat het platform de vernieuwers en innovatoren in de organisatie zichtbaar en benaderbaar maakt. Met andere woorden: er ontstaat een nieuwe noodzakelijke samenwerking tussen HRM, communicatie, innovatie en collega's uit de dagelijkse praktijk. ■



Cees Miedema is programmamanager Innovatie & Ontwikkeling bij ProRail en houdt zich bezig met Sociale Innovatie & Co-Creatie. Met medewerking van Lisette van Duin projectadviseur ProRail en Marc Coenders van Campus-X.



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

In gesprek met Halbe Zijlstra

Flexibel leren

De Strategische Agenda Hoger Onderwijs, Onderzoek en Wetenschap, *associate degrees* en de flexibilisering van het deeltijdonderwijs. Staatssecretaris Halbe Zijlstra zit er middenin. Voor hem kwam de val van kabinet Rutte I dan ook veel te vroeg. "Als ik na de verkiezingen een nieuwe aanbieding voor dit ministerie krijg, zal ik zeker geen 'nee' zeggen."

Het is het lot van een politiek bestuurder. Net als de boel lekker op stoom is gekomen, valt het kabinet en ligt alles op z'n spreekwoordelijke gat. "Tsja, dat is niet anders", aldus Zijlstra. "Het wil echter niet zeggen dat het nu stilligt. Onze plannen op het gebied van toekomstbestendig deeltijdonderwijs zijn bijvoorbeeld een week voor de val van het kabinet behandeld in de Tweede Kamer en vallen nu dus onder het

Curriculum Vitae van Halbe Zijlstra

Na een hbo-opleiding marketing aan de Hanzehogeschool Groningen en vervolgens een studie sociologie aan de Rijksuniversiteit Groningen gaat Halbe Zijlstra (1969) in 1996 werken als accountmanager bij de autoleasemaatschappij Arval. In 1999 stapt hij over naar Activity Project Management Services in Driebergen. Vervolgens wordt hij in 2001 directeur-eigenaar van het projectmanagementbureau Improvex, waar hij zich onder andere bezighoudt met de invoering van een nieuw financieel managementsysteem bij Shell.



Ondertussen is hij politiek actief geworden en zit van 1998 tot 2001 en van 2003 tot 2006 in de gemeenteraad van Utrecht voor de VVD. Zijlstra wordt vanaf 30 oktober 2006 Tweede Kamerlid voor diezelfde partij. Hij is onder meer woordvoerder vreemdelingenzaken, integratie, zorg en hoger onderwijs en lid van de parlementaire onderzoekscommissie naar onderwijsvernieuwingen. Vanaf 14 oktober 2010 is hij actief als staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kabinet Rutte I.

'staand beleid'. Ik ben dan wel demissionair, maar de voorbereiding van deze wetten wordt volgens schema uitgewerkt."

Verbazingwekkend

Ten grondslag aan de voorstellen voor toekomstbestendig deeltijdonderwijs ligt een uitgebreide verkenning, die in april van dit jaar gepubliceerd is. "Het is eigenlijk verbazingwekkend dat over dit onderwerp al zo lang gesproken werd zonder dat er een consistente lijn is ontwikkeld. Alle rapporten die hierover in de loop der jaren het levenslicht hebben gezien, bevatten dezelfde rode draad: zorg voor flexibiliteit en maatwerk in het deeltijdonderwijs. Daar heb ik mijn voorstellen dus op gestoeld en op de SP en ChristenUnie na, is iedereen daar ook mee akkoord." Om voor die flexibiliteit te zorgen, is voor vraagfinanciering gekozen. Het is dus niet meer zo dat onderwijsinstellingen budget krijgen om deeltijdopleidingen op te zetten, maar

studenten krijgen een beurs van de overheid. Zijlstra: "Deeltijdonderwijs wordt toch met name gevolgd door werkenden. Via hun beurs kunnen ze in de toekomst een programma kiezen wat qua locatie en tempo het beste aansluit bij hun situatie. Bovendien weten we dat als je de keuze neerlegt bij afnemers, de kwaliteit bij aanbieders omhoog gaat. Dat is natuurlijk een heel mooi bijeffect."

Fiscale stimulering niet nodig

Wat volgens de op nummer zeven van de kieslijst staande VVD'er niet gaat gebeuren, is dat met het invoeren van vraagfinanciering ook de budgettaire sluisen wagenwijd opengaan. "We kunnen niet alles betalen. Zeker niet in deze tijd. Het is niet de bedoeling dat straks alle bedrijfsopleidingen publiek gefinancierd gaan worden. Vandaar dat we de beurzen beperkt hebben tot geaccrediteerd hoger onderwijs. Daarbinnen leggen we een focus op prioritaire vakgebieden zoals techniek, onderwijs en zorg.

En je moet natuurlijk wel een diploma halen anders gaat de beurs niet door." Het brengt de discussie meteen op de meer fundamentele vraag over wat de rol van de overheid is

"Ik ben niet alleen staatssecretaris van het door de overheid bekostigde onderwijs, maar van het hele onderwijs"

ten aanzien van onderwijs voor werkenden. "Kwaliteitsborging staat dan op één", aldus Zijlstra. "Daarnaast kan de overheid nog een rol spelen als er sprake is van marktfalen. En

Level playing field

Tijdens de huidige kabinetsperiode is er meer aandacht voor de rol van particuliere opleiders. Zijlstra: "Ik ben niet alleen staatssecretaris van het door de overheid bekostigde onderwijs, maar van het hele onderwijs! Ik vind het belangrijk dat private partijen niet al bij voorbaat achtergesteld zijn, maar op basis van kwaliteit moeten kunnen concurreren. We streven dus naar een *level playing field*." Onderdeel daarvan is het begin van dit jaar gesloten hoofdlijnenakkoord tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO). Zijlstra: "Privaat onderwijs is sterk in het aanbieden van onderwijs vanuit de wensen van de klant, gericht op specifieke doelgroepen of branches. Ik waardeer het dat ook dit niet-bekostigde onderwijs een bijdrage wil leveren aan de kwaliteitsdoelstellingen voor het hoger onderwijs en ambities formuleert ten aanzien van kwaliteitsborging, docentkwaliteit en accreditatie."

ik zie wel een generiek stimulerende taak om continue scholing te promoten: een Leven Lang Leren. Maar wat mij betreft, houdt het daarmee op. De financiering van specifieke opleidingen en het zogenaamde non-formele onderwijs is toch vooral een taak voor het bedrijfsleven. Als ze dat niet doen, is dat slecht voor hun concurrentiepositie en verdwijnt je op den duur. Dat lijkt me een duidelijke drijfveer. Fiscale stimulering zou daar dus niet voor nodig moeten zijn."

Associate degree komt eraan

Binnen de flexibilisering van het hoger onderwijs past volgens de staatssecretaris ook zijn plan om de *associate degree* uit te bouwen. "Op dit moment wordt het hbo bevolkt door havisten, vwo'ers, mbo'ers en *drop-outs* van de universiteiten. Dat zijn toch echt heel verschillende type mensen. Met name bij de mbo'ers zit een grote groep die nog wel, al dan niet naast hun werk, verder wil leren maar geen zin heeft in nog eens vier jaar. Op dit moment beginnen die niet aan hoger onderwijs of haken onderweg toch af. De *associate degree* is dan met twee jaar een mooie uitkomst. Ook vanuit het midden- en kleinbedrijf is al aangegeven dat ze veel zien in dit soort opleidingen." Vanuit het onderwijsveld zijn de reacties op Zijlstra's AD-plannen wisselend. "Private opleiders pakken het enthousiast op. In 2020 willen zij minimaal vijftig AD-opleidingen voor zo'n achtduizend studenten aanbieden. Het door de overheid bekostigde hoger onderwijs lijkt er echter praktisch niet in geïnteresseerd te zijn. Wat mij betreft is dat een onverstandige keuze. De schattingen geven aan dat *associate degree* opleidingen op termijn zo'n 15% van het hoger onderwijs zullen uitmaken. Dan laat je toch een kans liggen." ■

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

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**



■ Jaco van Zijll Langhout

Co-creatie als nieuwe standaard

Het voelt misschien anders, maar het is nog helemaal niet zo lang geleden dat de term 'co-creatie' in Nederland zijn intrede deed. Het woord bestond al langer, maar het was vooral Prahalad¹ die ervoor zorgde dat het begrip rond 2008 aan populariteit won. Nu hoor je het woord veelvuldig binnen bedrijven en instellingen terugkomen. Steeds vaker hoor je in *meetings*: "Co-creatie, moeten wij daar eigenlijk iets mee?" De eerste succesverhalen tekenen zich af en trekken anderen over de streep ook te gaan co-creëren met medewerkers, klanten en leveranciers.

¹The Future of Competition (2004) & The New Age of Innovation (2008)

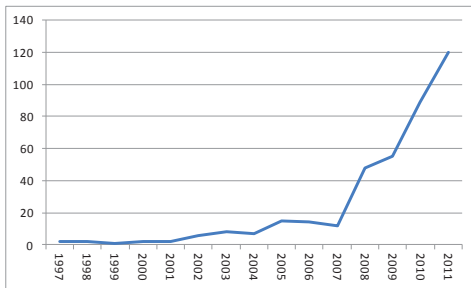


Figure 1. Annual number of scientific articles on co-creation (Scopus.com)

Co-creatie wordt volwassen

Nog altijd bestaat er enige verwarring rond de definitie van co-creatie, wat ervoor zorgt dat mensen soms langs elkaar heen praten. Is co-creatie alleen geschikt in een *business-to-consumer* omgeving? Is co-creatie eigenlijk niet een veredelde ideeënbox? Of een ingewikkelde manier om over samenwerking te praten?

Er tekent zich een algemeen gedragen beeld af, maar de discussie over de definitie zal nog wel even doorgaan. Dit weerhoudt bedrijven en instellingen er gelukkig niet van om gewoon te beginnen en te ontdekken waar co-creatie voordelen kan opleveren. Veel initiatieven starten intern met eigen medewerkers. Op die manier kan er nog zonder veel potentiële schade geëxperimenteerd worden met het opzetten van een co-creatiegroep, het *posten* van goede *challenges* en het modereren van een forum. Hoe krijg je deelnemers actief, welke compensatie verwachten ze voor hun deelname en hoe houd je de discussie levendig?

Andere bedrijven starten direct met externe co-creatie: met de consument of met leveranciers. De meest voorzichtige weg die daarbij gekozen kan worden, is een gesloten co-creatiegroep. Bijvoorbeeld alleen met consumenten die al klant zijn of een selecte

groep die op basis van reeds bekende klantprofielen wordt uitgenodigd. Dit wordt meestal gedaan om de concurrentie niet wijzer te maken dan nodig is, of om het niveau van de input te beïnvloeden. Een mix van interne en externe co-creatie kan natuurlijk ook, maar vereist wel wat meer ervaring om goed op te zetten.

Bewuste keuze van de co-creatie vorm

In parallel met het ontbreken van een eenduidige definitie, is er ook geen verkeerde vorm van co-creatie, zolang deze maar is afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen. Klein starten, bijvoorbeeld in een *pilot* los van de staande organisatie, kan bepaalde risico's afdekken, maar geeft soms niet het volledige

Co-creatie is niet alleen geschikt om zoveel mogelijk ideeën binnen te krijgen rond een bepaald vraagstuk, maar kan in principe in ieder waardecreërend proces worden ingezet

potentieel van co-creatie. Als een bedrijf door alle lagen heen gelooft dat co-creatie dé onderscheidende factor is en co-creatie als volwaardige strategische drijver wordt gezien, dan zullen klanten dit in alle bedrijfsactiviteiten terugzien. Daardoor wordt het bedrijf als transparant en authentiek ervaren. Voorzichtig ervaring opdoen met de co-creatie-uitvoering is natuurlijk wel altijd beter dan vanaf de zijlijn blijven toekijken hoe andere bedrijven er succes mee boeken: experimenteren is niet slecht. Enkele vormen waar een bedrijf uit kan kiezen staan in tabel 1.

Het is dus belangrijk om bewust te kiezen voor een bepaalde vorm die aansluit bij de bedrijfsstrategie. Het gaat om de fundamentele

Tabel 1. Co-creatie vormen (Cappgemini Consulting, Co-creation Award categorieën 2011)

Co-creatie-vorm	Definitie	Karakteristieken	Uitkomst
<i>Customization</i>	Een initiatief waarbij de klant de mogelijkheid krijgt om een product of service te configureren. Hierbij kunnen selecties worden gemaakt uit vooraf gedefinieerde variabelen of kan er eigen content worden toegevoegd. De kracht zit in het transformeren van een standaard product naar een uniek, gepersoniseerd product	<ul style="list-style-type: none"> • Goede customization <i>tooling</i> & logistiek noodzakelijk • Vooraf gedefinieerde variabelen; initiatiefnemer houdt relatief veel controle over het proces en de mogelijke uitkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> • Een epersonaliseerd product, beter afgestemd op individuele klantwensen en gebruikcontext dan een massaproduct • Hogere marges mogelijk, als compensatie voor de toegevoegde waarde
<i>Crowdsourcing</i>	Een open vraag van een bedrijf richting de 'collectieve intelligentie' van de crowd om een taak te vervullen of een oplossing voor een probleem te geven, binnen een vastgestelde tijd	<ul style="list-style-type: none"> • Specifieke taak of 'challenge' • Afgebakende looptijd van het initiatief • Er is een jury/ stemmingsproces ingericht voor selectie van de beste input 	<ul style="list-style-type: none"> • De gegenereerde oplossing wordt geïmplementeerd en geeft daarmee voordelen voor alle deelnemers en de initiator • Specifieke compensatie voor de beste oplossing(en), bijvoorbeeld een prijs, de eer (waardering in relevante groep) of publiciteit
<i>Co-creation community</i>	Een groep van mensen met gelijke belangen of interesses verbinden zich om aan een gemeenschappelijk doel te werken. De groep produceert met korte iteraties eigen content in een gefaciliteerde peer-to-peer omgeving.	<ul style="list-style-type: none"> • 'Zacht' gefaciliteerd, moderator • Gecentreerd en gestructureerd rondom gemeenschappelijke doelen, onderwerpen of thema's • Hoge mate van zelfstandigheid, minder sterk gestuurd vanuit de initiatiefnemer • Open tijdsspanne 	<ul style="list-style-type: none"> • Win-win: doelen worden bereikt, nooit ten koste van een andere partij • Deelnemers creëren meer waarde met elkaar dan dat ze individueel hadden kunnen behalen • Plezier in het proces zelf, niet alleen gericht op de uitkomst van een specifiek product • Directe peer-to-peer-interactie: altijd hulp vanuit een betrouwbare bron

keuze die eraan ten grondslag ligt: Hoe open wil je zijn voor inmenging van klanten of leveranciers in je bedrijfsprocessen? Wat gaat het je extra brengen in vergelijking met het huidige beleid? En tegen welke risico's? Lange tijd om daarover na te denken krijgen bedrijven echter niet. Klanten en medewerkers geven duidelijk aan mee te willen praten én doen. Wanneer een bedrijf of instelling daar niet aan tegemoetkomt, ontstaat er toch een discussie via laagdrempelige kanalen zoals *social media*. Dit drijft potentiële co-creatiedeelname verder weg van het bedrijf, omdat er óver en niet meer mét het bedrijf wordt gepraat.

Waar zet je co-creatie in?

Co-creatie is niet alleen geschikt om zoveel mogelijk ideeën binnen te krijgen rond een bepaald vraagstuk, maar kan in principe in ieder waardecreërend proces worden ingezet. Je kunt systematisch alle hoofdprocessen inventariseren die waarde genereren voor een klant en je vervolgens afvragen wat er zou gebeuren als klanten een deel van die waarde mee-creëren. De meest praktische manier is om de voortbrengingsketen te beschrijven, bijvoorbeeld van ideeëngeneratie naar productontwikkeling, marketing, het salesproces, de gebruiksfase, klantenservice en tot slot de heroriëntatiefase. Je hoeft niet op alles tegelijkertijd in te zetten, maar je kunt bepalen waar de klant en het bedrijf de meeste voordelen kunnen behalen met co-creatie. Zo kunnen de kosten van klantenservice voor een bedrijf omlaag, wanneer klanten elkaar helpen met vragen tijdens de installatie of het gebruik van producten, terwijl de klant advies van andere klanten zeer waardevol vindt. Een mooi voorbeeld dat geheel op dit principe is gestoeld en bewijst dat het goed kan werken, is de telecomorganisatie GiffGaff. Volledig voor en door consumenten opgezet en uitgevoerd.

Welke capaciteiten heeft het bedrijf en haar medewerkers nodig?

Na de keuze voor een co-creatievorm komt meestal snel de volgende vraag: gezien de huidige capaciteiten van medewerkers en het bedrijf: hoe open kun je zijn? Als het niet in de cultuur van een bedrijf zit - 'wij weten wel wat goed voor onze klant is' - kan het een lastige transformatie zijn. Dikwijls wordt door dit soort bedrijven gezegd dat klanten toch niet goed kunnen aangeven wat ze willen en komt men met het adagium van Henry Ford: *"If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses."* Of er wordt aangegeven dat er al genoeg marktonderzoek ingericht is en de klantsegmentatie prima is gedaan.

In dat geval wordt er te snel voorbij gegaan aan de voordelen van co-creatie, omdat de essentie niet doorgrond wordt. Neem als voorbeeld productontwikkeling. In de klassieke situatie gaat men op basis van een relatief korte periode van klantcontact (marktonderzoek) uiteindelijk toch weer intern verder met de ontwikkeling van een nieuw product of nieuwe service. Vooral bij lange ontwikkelingstrajecten kan dit bij marktintroductie alsnog tot een *mismatch* leiden, hoe grondig het initiële marktonderzoek ook is gedaan. Daarnaast mist men de betrokkenheid van consumenten die mee hebben gedaan tijdens de ontwikkeling. Productontwikkeling opgezet met co-creatie leidt juist tot loyale klanten die zich met een merk verbonden voelen. Er zit dan een deel van hun eigen energie of intellect in, dat verbonden is met het eindresultaat. Ook is het mogelijk met co-creatie tot een gepersonaliseerd product of dienst te komen, precies afgestemd op de gebruikscontext van de deelnemer. Dit levert een hogere marge op en tegelijkertijd een loyale, tevreden klant. Deze klanten vertellen hun co-creatie-ervaring graag door als *ambassadors* van het bedrijf, met andere woorden: ijzersterke en gratis PR.

Als de eerste weerstand overwonnen is en de voordelen zijn duidelijk, wat heb je dan nodig om een goede start te maken? Prahalad vatte dat samen in het DART-principe: *Dialogue*, *Access* (open bronnen), *Risk (-sharing)* en *Transparency*. In praktijk² uit zich dat in de volgende succesfactoren:

Uitgaan van vertrouwen en openheid

Om medewerkers of externe partijen te laten co-creëren, moet er per definitie materiaal

Als je wilt co-creëren, zul je dat moeten doen op basis van gelijkwaardigheid, net als in een gezonde relatie

zijn om te delen. Iedereen moet een gelijk startpunt hebben. In de 'oude wereld' werd macht behouden door de toegang tot informatie te beperken; in de nieuwe filosofie zorgt informatie delen juist voor een concurrentievoorsprong. Een bekend voorbeeld is 'open source' in het domein van softwareontwikkeling. Basiscodes die worden vrijgegeven, maken het mogelijk dat iedereen een softwareplatform kan verbeteren. Ditzelfde principe is van toepassing op alle co-creatie-initiatieven. Het openbaar maken van informatie heeft als nadeel dat de concurrentie kan meekijken, maar dit wordt gecompenseerd door de voorsprong die je kunt behalen samen met een loyale co-creatiegroep. Ontwikkeling van nieuwe producten kan veel sneller en er is op voorhand meer zekerheid dat het ontwikkelde product ook daadwerkelijk wordt afgenomen.

Klantrelaties bouwen als persoonlijke relaties

Het is vreemd om te zien dat veel bedrijven

in het onderhouden van klantrelaties er nog steeds geheel andere principes op nahouden dan wat normaal gevonden wordt in de intermenselijke omgang. Als je wilt co-creëren, zul je dat moeten doen op basis van gelijkwaardigheid, net als in een gezonde relatie. Als oefening bij de inrichting van een co-creatie-initiatief, maar natuurlijk ook in alle andere klantcontactmomenten, kan worden getoetst of je er ook in je vriendenkring mee zou kunnen wegvaren. Ben je open over je ambities? Hoe help je elkaar met het bereiken daarvan? Verdeel je de investering en de voordelen eerlijk? En ben je in alles wat je doet authentiek?

Klanten helpen het maximale uit zich zelf te halen

Bij co-creatie is het de kunst om een bedrijf zich te laten verbinden aan persoonlijke doelen van klanten. Dit lijkt een lastige opgave, maar dat valt mee als je bedenkt dat je niet al je klanten persoonlijk hoeft te bedienen. Het gaat om het creëren en faciliteren van een platform, waarop iedereen persoonlijke doelen kan stellen, met elkaar kan delen en daar op kan verderbouwen. Een mooi voorbeeld is de sportcommunity van Nike & Apple: 'Nike+'. Het draait daarbij niet meer om de producten, maar om de doelen die individuen willen bereiken in hun sport. De merken faciliteren en ondersteunen daarmee dat ze dezelfde passie hebben als de deelnemers op het platform.

Duidelijkheid over investeringen, risico's en opbrengsten

Soms krijgen bedrijven met een co-creatie-initiatief de kritiek dat ze er 'met ideeën vandoor gaan'. In dat geval is het de deelnemers vooraf niet duidelijk gemaakt, of is het niet duidelijk geworden, onder welke condities de samenwerking is georganiseerd. Bij co-creatie moet er een balans zijn tussen de investering (bijvoorbeeld tijd, geld, moeite

²Capgemini Consulting, Digital Transformation & Innovation project experience

en *intellectual property*), de zeggenschap (bijvoorbeeld over de selectie) en de verdeling van risico's en opbrengsten. Er wordt door deelnemers meestal alleen naar de opbrengstenverdeling gekeken, terwijl het risico eenzijdig belegd is. Co-creatie betekent dus ook gezamenlijk risico dragen over de investering en het functioneren van het eindproduct.

De grens tussen externe en interne medewerkers vervaagt

Vaak wordt aangegeven dat de gemiddelde consument niet zo slim is als de interne medewerker en daardoor niet in staat zou zijn deel te nemen aan enig bedrijfsproces. Voor gespecialiseerde taken kan dit kloppen, maar de geschiktheid van een co-creatiegroep hangt ook sterk af van de co-creatie-opzet of

de vraagstelling. Klanten kunnen wel goed aangeven wat hen niet bevalt en dan is de vertaling naar een oplossing niet zo lastig meer. Ook is het mogelijk met een selecte groep vooruitstrevende klanten te co-creëren (*prosumers*). In iedere branche en rond ieder bedrijf zijn zij te vinden. Op gespecialiseerde internetfora worden discussies door professionals gevoerd die niet werkzaam zijn bij het bedrijf, maar net zo veel van een product of dienst weten als een interne medewerker. Als er met deze mensen contact wordt gezocht, kan dit een uitgebreid netwerk vormen, dat in staat is om waarde te creëren. Medewerkers worden in dat geval *facilitators* en *inspirators*. Het HR-beleid zal daarop afgestemd moeten worden. Vraag en aanbod komen op een andere manier bij elkaar en er zullen andere *key performance indicators* voor werknemers gesteld gaan worden. ■



Ing. Jaco van Zijll Langhout MSc (1976) is Principal Consultant Digital Transformation & Innovation bij Capgemini Consulting. Hij leidt een cluster dat zich richt op Customer Experience en Innovatie, waarbinnen veel ontwikkeling plaatsvindt op het vlak van co-creatie. Naast zijn werk bij Capgemini Consulting is Jaco vorig jaar voorzitter geweest van de Co-creation Association, een vereniging die de kennis over co-creatie wil ontwikkelen en het onderwerp breed onder de aandacht wil brengen. www.capgemini.com en www.pdma.nl/vereniging/co_creation



LVSC CONGRES

Vrijdag 9 november 2012
Congrescentrum De Reehorst, Ede

Innovatie

in professioneel begeleiden met o.a.

sessies:

"Omdat het werkt"

*Gebruik van sociale media
bij coaching en supervisie*

5 digitale business tools voor een bloeiende coachingpraktijk

*De instrumenten om meer
klanten te werven en te
coachen*

Heartfulness: het hart als coach bij emotiemanagement

*Over het toepassen van
biofeedback bij professionele
begeleiding*



Prof. Dr. Paul Iske
*Hoogleraar Open Innovation
& Business Venturing aan
de School of Business and
Economics van de Universiteit
Maastricht*

Instituut voor Brilljante
Mislukkingen



Ulrike Wild
*Business Development
Manager Innovations
Schouten & Nelissen*

Supervisie zonder sessies?
Moderne media bij
supervisie en coaching



Niel van Meeuwen
*Organisatieadviseur
Kessels & Smit,
The Learning Company*

Bouwen aan een organisatie 2.0
Over het gebruik van sociale media
in veranderingsprocessen

voor meer informatie & aanmelden:

www.lvsccongres.nl





■ Jos Arets, Vivian Heijnen & Han Nichting

Hoe wij beter presteren mét sociale technologie

Van netwerker naar 'link & like'-werker!

Zijn wij nog wel verbonden? Hebben we nog wel internet? Doet de *smartphone* het nog? De impact van internet op ons dagelijks functioneren is groot. Dat heeft natuurlijk ook gevolgen voor de manieren waarop wij met elkaar netwerken. Weg van het uitsluitend offline netwerken naar een veelbelovende toekomst – ook voor HRD – van online netwerken¹. Van kennisbezit naar kennisdeling.

Netwerken in de offline wereld

Netwerken is belangrijk. Het heeft letterlijk waarde voor de organisatie en de professional. Netwerken worden steeds nadrukkelijker ingezet als bijdrage aan het realiseren van doelen of

ambities. De vraag is of de doelen van netwerken (zie de box hierna) nog wel in de *offline* wereld op een efficiënte en effectieve manier worden gerealiseerd.

¹Netwerken en samenwerken zijn twee kanten van dezelfde medaille. In dit artikel is ervoor gekozen om uitsluitend de nadruk te leggen op netwerken. Dat er duidelijke verwijzingen in staan naar samenwerken is naar onze overtuiging geen toeval en ook onvermijdelijk.

Het algemene doel van netwerken is het creëren van persoonlijke, professionele en zakelijke meerwaarde. Dat gebeurt via het realiseren van de volgende functies:

- Delen van kennis en informatie
- Reciprociteit (wederkerigheid: geven én nemen)
- Instrumenteel (directe ondersteuning in praktisch opzicht)
- Waardering en emotionele ondersteuning
- Benutten van elkaars (vaak onbekende) overwaarde

In de offline wereld is netwerken de organisatie van persoonlijke ontmoetingen. Dat verloopt doorgaans via een rijk geschakeerd palet van (creatieve) activiteiten, uiteenlopend van congressen tot exclusieve lidmaatschappen van besloten verenigingen of het drinken van een kop koffie; steeds in de overtuiging dat mensen tot de overtuiging komen dat 'samen' meer impact heeft dan 'alleen'.

Een deel van de offline netwerken hebben een besloten karakter, getypeerd door: 'Ben jij ook wel een van ons?' De zoektocht naar *homologie*, voldoende mate van zichzelf bevestigende overeenkomsten tussen mensen, gaat behoorlijk ver. Toelating gaat via ballotage of het sorteren op kenmerken die elkaars gemeenschappelijkheid bevestigen, uiteenlopend van inkomen, opleiding tot kledingvoorschriften. In besloten, offline netwerken wordt kennis op een inefficiënte en minder effectieve manier gedeeld en geproduceerd. Deelnemers in (besloten) netwerken zijn immers van elkaar afhankelijk als het gaat om de rijkdom van de informatie en het bereik. De waarde hiervan neemt af, naarmate er via het internet meer rijkdom en meer bereik wordt gerealiseerd. *Just one click away...*

Het waardevolle van netwerken in de offline

wereld is de menselijke ontmoeting. Daar kan niet veel tegenop, maar er is ook een 'maar'. Netwerken in de offline wereld is namelijk om twee redenen redelijk inefficiënt:

- Het kan (te) lang duren voor je in het netwerk de professional ontmoet, die voor jou relevant is. Dit verschijnsel wordt veroorzaakt, doordat alleen informeel bekend is wie welke competenties of bijzondere connecties heeft.
- Het grootste deel van het netwerk per deelnemer blijft onbekend en onzichtbaar. Dat is dé manier om kennis in het netwerk op een ouderwetse, individuele manier te verspreiden – gebaseerd op eenrichtingsverkeer. De macht ligt dan bij degene die wel of niet bereid is de kennis over zijn netwerk te delen met anderen. Dit type netwerken in de offline wereld is vaak gebaseerd op de macht van kennisbezit.

Netwerken in organisaties: beperkingen van hiërarchie

Het is opvallend te zien hoe gelaagd netwerken in organisaties functioneren. Vooral in grotere, meer klassieke organisaties is segmentatie een herkenbaar kenmerk. Het vindt onder meer plaats gebaseerd op:

Het organigram

Afhankelijk van de positie in het organigram wordt deelgenomen aan netwerken. Daarmee creëert de organisatie voor een deel besloten netwerken. Het management is sterk (over) vertegenwoordigd in deze netwerken. Zo ontstaat de verticale segmentatie van netwerken in organisaties, met als gevolg dat veel medewerkers onvoldoende toegang hebben tot de rijkdom aan kennis en informatie die wel beschikbaar is. Andersom geredeneerd: organisaties onderbenutten, door verticale in plaats van horizontale segmentatie, de kracht van de massa als het om kennisdeling en -productie gaat. Zo worden de beperkingen van de hiërarchie zichtbaar.

Verticaal netwerken

In een hiërarchie kan het slim zijn om het netwerk te versterken via de strategie: 'beviend worden met de baas', of nog beter: 'beviend worden met de baas van de baas'. Dit kan een effectieve strategie zijn om te worden opgenomen in het verticaal gesegmenteerde netwerk van de hiërarchie. Om zo de eigen waarde te kunnen demonstreren. De keerzijde van deze strategie is de 'honger naar de macht'. Dan wordt het netwerkgedrag gestuurd door het motto: het doel heiligt de middelen. Zie het voorbeeld in het kader hiernaast.

De beperkingen van de hiërarchie leiden in organisaties tot onderbenutting van kennis en informatie die op de werkvloer aanwezig is. Dat is in een kenniseconomie niet meer te verantwoorden. Daarom is het nodig om verticale én horizontale netwerken te benutten, om op die manier de kennisproductie en -deling van management, medewerkers én klanten productief te laten zijn (figuur 1).

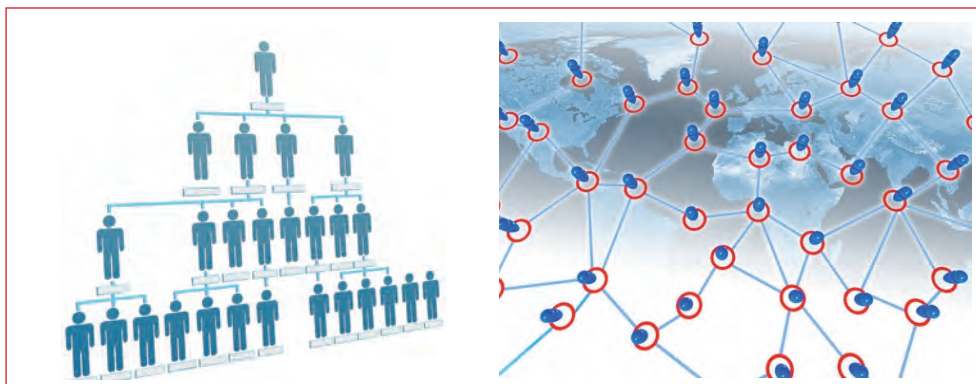
Figuur 1. Visualisatie van verticale tegenover horizontale netwerken

Offline versus online netwerken?

Van offline naar online. Van netwerker naar 'link & like'-werker. Het is een versnellend verschil van dag en nacht. Via internet en de sociale media

Op de afscheidsreceptie van de topman van een groot bedrijf is ook zijn opvolger uitgenodigd. Pas benoemd en nog niet bekend met de organisatie probeert hij met zo weinig mogelijk profiel aanwezig te zijn. Vrijwel onmiddellijk na zijn binnenkomst ontstaat er beweging bij iedereen, want wie wil niet al even kennismaken met de nieuwe topman? Wie wil niet als eerste een goed contact leggen met degene die het voor het zeggen gaat krijgen? Binnen *no time* wordt de nieuwe topman omringd door een groot aantal mensen. Het is opvallend te zien hoe eenzaam de vertrekkende bestuurder in de ruimte staat – uitsluitend omringd door zijn familie. Het kan verkeren...

hebben wij *tools* ter beschikking, waarmee online netwerken mogelijk is. Feitelijk is dit de combinatie van online én offline netwerken waarbij de kracht van internet en de sociale media wordt benut. Via online netwerken wordt een (sociaal) profiel digitaal, 24/7 zichtbaar, waarmee het eenvoudig is om gezocht en vooral gevonden te worden. Zie Tabel 1 voor verschillen tussen offline versus online netwerken.



Figuur 1. Visualisatie van verticale tegenover horizontale netwerken

In onze visie omvat online netwerken ook offline activiteiten. Het is de ontmoeting en samensmelting van twee werelden, die elkaar versterken.

Links & likes

In de online wereld staan links garant voor internetverbindingen. Verbinding met mensen, organisaties en content met een hoge mate van

variëteit en kwaliteit. Google en LinkedIn zijn (nu nog) de vertegenwoordigers van toegang en verbindingen via links. Terwijl Facebook een goed voorbeeld is van *likes*. Met de like-knop is het mogelijk een waardering toe te kennen. Het is duidelijk dat deze personalisering én waardering van content en mensen en organisaties een belangrijke rol speelt om netwerken en kennis te ontsluiten. Online netwerken is in onze

Tabel 1. Offline versus online netwerken

Offline netwerken	Online netwerken
Wachten op offline contactmomenten	Online onmiddellijk 24/7
Beperkt offline bereik	Relatief oneindig online bereik
Offline ontmoetingen en uitwisselen van visitekaartjes	Direct online toegang via online (oneindige) netwerken
Fysieke bijeenkomsten om inhoudelijk te verdiepen	Participeren in zeer groot en divers aanbod van online groepen
Verticalisering	Horizontalisering
Competenties beperkt zichtbaar voor kleine groep	Competenties online 24/7 beschikbaar voor iedereen
Het netwerk ben ik met de organisatie waarvoor ik werk of lid van ben	Het netwerk is mijn offline én online sociaal netwerk
Overwegend formeel als start	Informeel als start
Kennisbezit is macht	Kennisdeling is macht
Kennis consumeren	Kennis coproduceren
Besloten identiteit	Openbare identiteit
Publiceren via artikelen en boeken	Publiceren via blogs, tweets, re-tweets, forums, wiki's & geosociale tracking
Mogelijkheden om te beïnvloeden beperkt tot het offline netwerk	Onbeperkte mogelijkheden om online bijna iedereen te beïnvloeden
Geschreven referenties	<i>Links & likes</i>

Samenvatting statistieken gebruik social media via jeffbullas.com

Facebook:

- 850 miljoen maandelijkse gebruikers.
- 250 miljoen foto's worden per dag toegevoegd.
- 20% van alle *page views* op het web via Facebook.
- 425 miljoen mobiele gebruikers.
- 1 miljard connecties.

LinkedIn:

- 2 nieuwe leden per seconde.
- USA meer dan 57 miljoen en in Europa meer dan 34 miljoen leden.
- In 2011 waren er 4,2 miljard *job searches* op het LinkedIn platform.
- De snelst groeiende populatie wordt gevormd door studenten en recent afgestudeerden.
- Op nummer 36 van de meest bezochte sites in de wereld.

Twitter:

- Meer dan 465 miljoen accounts.
- 200 miljoen tweets per dag.
- 1 miljoen accounts per dag erbij.

YouTube:

- Op nummer 3 van de meest bezochte websites ter wereld.
- 2 miljard views per dag.
- Verklaart 10% van het totale verkeer via het internet.
- De gemiddelde gebruiker blijft 900 seconden per dag op de site.
- 44% van de gebruikers is tussen 12 en 34 jaar.
- Meer dan 829.000 video's worden iedere dag geüpload.

optiek een combinatie van 'links & likes'. Met de ontsluiting hiervan kan de kennisproductie en -deling (in organisaties) significant, meetbaar toenemen. De kracht van online netwerken bestaat ook uit de duizelingwekkende aantallen, waarmee het internet het offline netwerken kan aanvullen en vooral versnellen. Zie het kader 'Statistieken gebruik social media'.

Tips en etiquette voor online netwerken

Ook voor online netwerken is het zinvol om

afspraken te maken over hoe met elkaar om te gaan. Zeker op het internet is het mogelijk dat mensen elkaar ontmoeten uitsluitend op basis van het internetprofiel. Dat stelt andere eisen aan de manier waarop wordt gecommuniceerd. Bedenk dat het ontbreken van non-verbale communicatie, zoals altijd op internet (behalve in het geval van videogesprekken), snel tot communicatiestoornissen kan leiden.

De etiquette voor online netwerken bestaat uit enkele algemene gedragsregels. Als eerste is

het nodig om de gebruikelijke standaarden voor beleefd en fatsoenlijk gedrag te volgen. Zo is het onbeleefd om bij een eerste online contact op een directe manier om gunsten te vragen. Het is net zoals in de offline wereld. Daar ga je ook niet onmiddellijk na de kennismaking vragen of iemand een baan voor je heeft of een project wil sponsoren, enzovoort. Online wordt dit mogelijk ook als agressief ervaren, zeker als je iemand helemaal niet kent. Ten tweede is het nodig om helder en correct taalgebruik te hanteren. Internet is géén excuus om taalfouten toe te staan, te informeel te communiceren of

slordigheden in de communicatie als norm te verheffen. Dit geldt ook voor het gebruik van afkortingen en vakjargon. Effectief uitdrukken voorkomt ook in de online wereld veel onnodige misverstanden. Ten derde, vermijd online conflicten. Het is niet zinvol om online conflicten op te lossen, al helemaal niet via de mail of andere tekstberichten. Neem dan het initiatief om elkaar te ontmoeten: online via een videogesprek of offline. Ten vierde, schep duidelijkheid over jouw belang voor het contact. Online is het mogelijk dat veel mensen elkaar benaderen. Als het niet

Tips voor het optimaliseren van online netwerken via jefbullas.com

LinkedIn:

- Gebruik de drie links naar websites van je LinkedIn-profiel volledig en verwijfs bijvoorbeeld door naar jouw website, blog en Facebook.
- Zorg dat je profiel publiek zichtbaar is.
- Participeer actief in groepen die van belang zijn voor het door jou gewenste (inhoudelijke of zakelijke) profiel.
- Maak ook een LinkedIn-profiel aan voor je blog (niet alleen een persoonlijk profiel).
- Integreer SlideShare Presentations in je LinkedIn-account.
- Integreer de *feed* van je blog met LinkedIn.
- Voeg je Twitter-feed toe aan LinkedIn.

Twitter:

- De door jou gekozen Twitternaam ben jij (ook).
- Zorg voor veel volgers. Kwantiteit telt ook.
- Benut Tweepi.com om eenvoudig (relevante) twitteraars te volgen.
- Deel relevante content met invloedrijke twitteraars en verwijfs met @.
- Zorg ervoor dat tweets of blogs van relevante, te vertrouwen professionals naar jouw account komen.
- Tweet regelmatig en met consistente boodschappen rondom het door jou gewenste profiel.
- Wees voorzichtig en terughoudend met een te sterke mix van professionele en persoonlijke tweets.
- Benut # voor relevante, door jou gekozen verwijzingen.
- Automatiseer retweets zodat waardevolle content niet ondersneeuwt in de massa tweets per dag.

duidelijk is waarom je contact wilt leggen kan dit als onbeleefd worden ervaren. Of mensen verbinden zich niet online met je, omdat het onduidelijk is wat de onderliggende intentie is. Gebruik ten slotte een naar jou te herleiden e-mailadres. Dat versterkt je online-identiteit. Bedenk dat, net als in de offline wereld, de online-identiteit nauwkeurig moet kunnen worden gecontroleerd door degene, waarmee je contact probeert te krijgen.

Kennismanagement à volonté

De geschiedenis van kennismanagement vertoont overeenkomsten met de alchemie. Hoe vaak is niet gedacht dat het mogelijk zou zijn om met behulp van kennismanagementmethodieken (relevante) kennis en informatie voor organisaties te ontsluiten én productief te maken. Met de visie op kennismanagement is niet veel mis. Maar de synchroniciteit met technologie heeft vele jaren effectieve blokkades opgeworpen. Die tijden zijn nu definitief voorbij.

Online netwerken maakt het 24/7 mogelijk om kennismanagement à volonté in te zetten. Niet in de negatieve zin, maar juist positief bedoeld. Via online netwerken kunnen professionals én organisaties putten uit oneindige hoeveelheden kennis, informatie en verbindingen. Dat biedt de mogelijkheid om online kennis en informatie te produceren en te delen op manieren, waarbij het traditionele leren in productiviteit verbleekt. Met *just one click away* wordt meer kennis en informatie ontsloten en gecommuniceerd dan met trainingen in leslokalen mogelijk is.

Ten slotte

Voor HRD-professionals is nu de tijd rijp om de beschikbare technologie te benutten om op systeemniveau leren in organisaties duurzaam en meetbaar te verbeteren. Niet door de introductie van steeds weer nieuwe tools, zoals zo vaak in de geschiedenis van ons vakgebied,

maar door een integrale aanpak, waarmee leren in organisaties in een effectieve mix van formele en informele interventies met technologie wordt ondersteund. Zo kan HRD ertoe bijdragen dat werken ook leren is en dat kennis en informatie juist beschikbaar is op het moment dat professionals dit nodig hebben. In 1992 noemde Gloria Gehry dit al '*The moment of need*'. Daarom zien wij meer mogelijkheden en dus kansen voor het HRD-vakgebied ontstaan. Van trainen in leslokalen naar een effectieve mix van formele én informele interventies. Van *e-learning* in de vorm van *e-training* naar een mix van *e-performance support* en kortdurende vormen van *evidence-based e-learning*. Van trainen omdat de opdrachtgever dit vraagt, naar prestatiegerichte interventies. Van tevredenheidsmetingen naar metingen met meetbare business impact. Van offline netwerken naar de winnende combinatie van off- en online netwerken, om op die manier ook onze professie inhoudelijk verder te brengen, van kennisbezit naar kennisdeling. ■



Referenties

- Arets, J., & Heijnen, V. (2008). *Kostbaar misverstand*. Den Haag: Academic Service.
- Arets, J., & Heijnen, V. (2011). Sync up. Over de impact van social media op leren. *Leren in organisaties, november 2011*, 20-23.
- Babcock, C. (2010). *Management strategies for the cloud revolution: How cloud computing is transforming business*

- and why you can't afford to be left behind.* Columbus, Ohio: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA's.* San Francisco: Berrett-Koehler.
 - Ohai, T., & Lambert, B. (2011). *Sales Chaos: Using Agility Selling to Think and Sell Differently.* San Francisco: Wiley.



Drs. Jos Arets, CEO van Tulser, opereert al jaren als architect van leer- en presteerlandschappen op het speelveld van het verbeteren van de prestaties van organisaties, met een bijzondere focus op de ontwikkeling van het HR-vakgebied in de richting van het prestatieparadigma en het innovatief inzetten van nieuwe media.



Drs. Vivian Heijnen, managing director bij Tulser, geeft leiding aan de implementatie van leer- en presteerlandschappen rondom grootschalige verbeterprojecten met meetbare prestatieverbetering. Tevens is zij verantwoordelijk voor het productmanagement bij Tulser.



Han Nichtig, ondernemer en interimmanager bij de rijksoverheid, heeft een sterke focus op innovatie, ontwikkeling en leren. Hij geeft sturing aan complexe programma's, zoals momenteel de vorming van het nieuwe ministerie van Infrastructuur en Milieu, waarin oude oplossingen per definitie niet werken. Hij is gericht op het ontwikkelen en focussen van veranderkracht van organisaties en de daarin werkzame individuen. Sinds 2006 is hij voorzitter van NVO2.



www.thema.nl/dvdt12

DAG VAN DE TRAINER

VRIJDAG 02 NOVEMBER, BRABANTHALLENDEN BOSCH

GAMIFICATION

PLENAIRE OPENING

Door Marco Tankink, eigenaar van Salsaparilla – The Game Company en dé expert op het gebied van digitale en live games. Een speels en inspirerend begin van de dag!



WORKSHOPS

Je volgt twee van onderstaande workshops. Je hoeft op de dag zelf pas te kiezen!

Bart Lamot: *'Game de trainer, train de gamer'*

Anje Marijcke van Boxtel:
'Het Compass model, de vertaling naar de praktijk'

Selma Foeken
en Annetiek van den Heuvel:

'Maak je eigen werkvorm'

Ria van Dinteren
en Remko van de Drift:
'Breinkennis voor trainers, fouten maken moet'

Wendy Ankersmid
en Anneloes Fickweiler:

'Serious gaming, "gamification" kan ook zonder ict oplossingen'

Jeanette Welp
'Muziek doet meer dan je denkt, het bevordert het leren enorm!'

Gamification is hip en happening. En terecht. Want door spelenderwijs te trainen maak je je trainingen echt leuk en gaat leren bijna vanzelf! Gamification gaat veel verder dan een spel toevoegen aan je training. Bij gamification integreer je nieuwe technieken en nieuwe inzichten op zo'n manier dat je het optimale uit de deelnemers haalt.

De cursisten gaan veel meer in de training op, en leren op een totaal andere manier omdat ze veel actiever meedoen en verschillende zintuigen gebruiken. Zo sluit gamification niet alleen perfect aan op de nieuwste technologische en sociale ontwikkelingen maar ook op de nieuwste inzichten op het gebied van breinkennis.

Wil jij weten hoe je als trainer gamification maximaal inzet? Kom dan op **2 november** naar **De dag van de Trainer** en ervaar zelf hoe gamification werkt! Een speelse dag, vol nieuwe kennis, inzichten, ervaringen en contacten. Wij zijn er weer. Jij toch ook?



PROGRAMMA

08.30 – 09.30 uur Ontvangst

09.30 – 10.45 uur Opening door
Nienke Verhoeven
Plenair – Marco Tankink
Pitchen workshopleiders

10.45 – 11.00 uur Pauze

11.00 – 12.45 uur Workshopronde 1

12.45 – 14.00 uur Pauze.
Het spel gaat door!

14.00 – 15.45 uur Workshopronde 2

15.45 – 16.00 uur Pauze

16.00 – 16.30 uur Afsluiting
Plenair - Joep de Bont

16.30 – 17.30 uur Borrel



PRAKTISCH

Prijs: € 345,- excl. BTW voor een inspirerende dag inclusief twee plenaire sessies, twee workshops naar keuze, uitgebreide lunch, hapjes, drankjes en parkeerkaart.

Early Bird: Schrijf je in vóór 7 september 2012 en betaal het Early Bird tarief. Je betaalt slechts € 295,- excl. BTW

Lokatie: 1931 Congrescentrum Brabanthallen
Oude Engelenweg 1
5222 AA 's-Hertogenbosch

THEMA

INSCHRIJVEN?
THEMA.NL/DVDT12

column

+ werkvorm



Karin de Galan

Goede Kapper

Als trainer kan ik niet zonder de input van mijn deelnemers en opdrachtgevers, maar als klant ben ik nogal lui. Ik houd niet van 'partners' met wie ik eindeloos moet samenwerken om dingen gedaan te krijgen. Doe mij maar vaklui die mij werk uit handen nemen. Voor ons nieuwe huis heb ik bijvoorbeeld twee binnenhuisarchitecten gevraagd om een keuken te ontwerpen. En voor mijn website heb ik twee videoproducenten gezocht om filmpjes te maken. In beide gevallen waren de resultaten prachtig. En dat allemaal dankzij vakmensen die hun deskundigheid op mij konden botvieren – heerlijk! Nu zocht ik in mijn nieuwe woonplaats nog een Goede Kapper. Kale en onverschillige mannen kunnen nu stoppen met lezen, maar alle anderen zullen snappen hoe belangrijk dat is. Zeker in mijn geval, waar ik mijn hoofd maar zo zo, la la vind, en ook op de rest best wat af te dingen is. Maar mijn haar, daarmee ben ik echt blij: mooie kleur, beetje slag en het zit eigenlijk vanzelf goed. Mits goed geknipt – en dus moest er een Goede Kapper komen. Na twee jaar nieuwe woonplaats en drie vergeefse pogingen wordt mij dé kapper van de stad aangeraden. Eerst door één persoon, maar als ik die naam elders laat vallen, zeggen alle anderen: "Ja die, die is echt heel goed!" Dus ga ik naar de Goede Kapper. Voordat ze m'n haar wast, neemt ze me eerst uitgebreid op – een goed teken. Dan zegt ze op lage toon: "Ik zie een pony!" Ik schrik me dood, want ik heb al geen pony meer gehad sinds mijn twaalfde. Maar de nood is hoog en het vertrouwen groeit. Dus ga ik akkoord en denk: als het niks wordt, groeit het wel weer aan. Het resultaat is fantastisch: dikke pony, kort vanachter, hippe plukken aan de zijkant. Net zo'n 'voor-en-nametamorfose' uit de tijdschriften! En zo anders dat ik van iedereen complimenten krijg en elke keer blij schrik van m'n spiegelbeeld. Helaas is ook m'n Geweldige Kapsel niet voor de eeuwigheid. Zeven weken na Pony-dag is de vorm eruit, terwijl ik diezelfde vrijdag een workshop heb met zeventig mensen. Dus ga ik terug naar Goede Kapper: "Doe mij maar hetzelfde als de vorige keer!" Ik verheug me nu al op het eindresultaat en ben zo vol vertrouwen dat ik nauwelijks in de spiegel kijk. Ik registreer nog wel dat ze de uitdunnschaar gebruikt: "Goh, dat deed ze de vorige keer niet?!" Maar tsja, vakvrouw hè, ze weet wat ze doet. Eén keer succes en je zit bij mij in het goede vakje: ik het haar, jij de knipkunst – goede taakverdeling. Veertig minuten en allerlei ingrepen later is ze klaar. Mijn haar ligt als een plat kapje op mijn hoofd met twee plukken aan de zijkant – rare plukken dit keer, geen hippe. Goede Kapper zegt triomfantelijk: "Fijn hè, nu kun je je gezicht weer zien!" Ik ben overdonderd en denk: "Mijn gezicht? Ik wil niet dat mensen mijn gezicht zien. Ik wil dat ze mijn haar zien!" Maar ik zeg niks en ga verdwaasd naar huis. Ben ik nou gek? Nee, dat ben ik niet. Een collega die ik die vrijdag ontmoet, reageert verbaasd: "Goh, je haar is kort zeg!" Zonder het verplichte 'leuk' erachteraan. Dochterlief meldt: "Het is inderdaad lelijk, maar het gaat om het innerlijk." Die waarheid draag ik met me mee, terwijl ik alle spiegels vermijd. Twee maanden later is mijn haar weer aangegroeid. Ik ga terug naar mijn vertrouwde Goed Genoeg Kapper en laat me knippen door de baas. Ik overleg uitgebreid over wat ik wil. Het resultaat is prima: ik krijg geen complimenten, maar ik hoef me ook niet te schamen. En ik denk terug aan Goede Kapper. Misschien ga ik daar nog wel eens langs. Maar dan kijk ik tijdens de knipbeurt wel iets vaker in de spiegel.

Favoriete trainerstool: scannen op de vier niveaus van communicatie

Als een training lekker loopt, geven de deelnemers zich aan je over. Ze vertrouwen dat je het goede doet: dat je een inhoud kiest die deugt, werkvormen die kloppen, het proces veilig maakt. Wanneer het iets minder gaat, trekken ze dus niet meteen aan de bel, maar wachten ze af: jij bent de vakman/vrouw, jij lost dit vast op! En daar kan het misgaan: als je te laat ingrijpt, krijg je opeens kritiek uit de groep of onvoldoendes bij de evaluatie. Om ongelukken te voorkomen, is het slim om af en toe te controleren of alles nog goed gaat. Dat kan met de vier niveaus van communicatie. Die bieden houvast voor een analyse: waar zit een storing en hoe kan ik die oplossen? Stel je daarom op een rustig moment tijdens de training de volgende vragen:

1. Inhoud

- Belangrijkste vragen: Wat wil je de deelnemers leren? Leert iedereen?
- Positieve signalen: deelnemers maken opmerkingen als: "Dit is gaaf"; opdrachten leveren succes op; deelnemers brengen eigen cases in, gaan actief aan de slag met opdrachten en hebben concrete voornemens aan het eind van de dag.
- Negatieve signalen: iemand zegt: "Ik zit hier omdat het moet"; deelnemers stellen geen vragen tijdens je uitleg of reageren niet als je vragen stelt; oefeningen lopen moeizaam, zijn te moeilijk of te gemakkelijk.

2. Werkvormen

- Belangrijkste vragen: Kloppen de werkvormen? Lukt de ene stap de volgende uit?
- Positieve signalen: je slaat gemakkelijk een brug van de ene werkvorm naar de andere; de conclusies uit de ene oefening leiden als vanzelf naar het volgende stukje uitleg of oefening; deelnemers leren zienderogen tijdens oefeningen en zijn enthousiast bezig.

- Negatieve signalen: gezocht als je een oefening uitlegt, subgroepjes praten over andere dingen dan de oefening; oefeningen leveren geen *eyeopeners* op; subgroepjes zijn eerder klaar.

3. Interactie

- Belangrijkste vragen: Hoe is de verhouding tussen de deelnemers? Stimuleert de interactie het leren?
- Positieve signalen: deelnemers reageren op elkaar, er komt positieve en negatieve feedback, er wordt gelachen, deelnemers onthullen ervaringen en gevoelens.
- Negatieve signalen: er wordt weinig gelachen, mensen haken af bij 'zwarte schapen', deelnemers ja-maren veel naar elkaar, er vallen veel stiltes.

4. Gevoel

- Belangrijkste vragen: Hoe zitten deelnemers erbij? Hoe voel jij je?
- Positieve signalen: als je rondkijkt, voel je met iedereen een 'lijntje'; je hebt het idee dat iedereen er actief en ontspannen bij zit; je voelt je op je gemak.
- Negatieve signalen: je voelt spanning in je buik; je bent angstig of boos; je voelt je gespannen bij sommige deelnemers; een of meerdere deelnemers kijken je niet aan.

Bedenk dat er altijd storingen zijn! Er is altijd wel een oefening die wat minder uit de verf komt, een deelnemer die niet meteen leerdoelen heeft of een subgroepje waarin de samenwerking stroef loopt. De crux is dat je het ziet, dat je openstaat voor signalen. Vaak kun je het zelf analyseren en oplossen. Soms heb je daarvoor de groep nodig: dan bespreek je samen waar het hapert en wat er nodig is. Want een Goede Training maak je samen.



Neem een abonnement op
TvOO
 en ontvang
25% korting

** niet in combinatie met andere aanbiedingen*



Bestel nu via:

COACHBOEKEN.NL

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

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

Het boek biedt een diversiteit aan casuïstiek en benaderingen van organisatiecoaches in de praktijk.

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

De grote rijkdom aan praktijkmateriaal en benaderingen is bedoeld als inspiratiebron voor andere coaches en adviseurs die hun professionele repertoire uit willen bouwen of aan willen scherpen.

Het boek biedt daartoe een aantal uitgangspunten die het handelen van organisatiecoaches richting kunnen geven. Tegelijkertijd benadrukt het boek dat organisatiecoaching ook een 'eindeloze zoektocht' is, en daardoor juist zo de moeite waard.

■ Silvia Prins, Hans Begeer & William Strobbe

Large Scale Interventions in de praktijk

Co-creatie & participatie

We leven in een steeds complexere wereld die in een razend tempo verandert. Er is een overaanbod aan informatie die ons via steeds meer communicatiekanalen overspoelt. De wereld wordt 'globaler', de problemen complexer en niemand is nog in staat om alles te overzien. Mensen zijn mondiger, beter geïnformeerd en hoger opgeleid. Ze willen betrokken worden bij het creëren van een gedragen toekomstvisie en zijn – wanneer ze hiertoe uitgenodigd worden – ook bereid om hiervoor verantwoordelijkheid te nemen. Echte verandering vraagt nieuwe manieren van organiseren om de complexe problemen 'zonder grenzen' aan te pakken. De uitdaging voor leidinggevenden is om de controle durven los te laten, want ook zij zijn niet in staat om een voldoende breed en genuanceerd beeld te hebben van de problematiek. Ook van professionals vraagt de huidige organisatiecontext een andere manier om veranderingstrajecten te ontwerpen en te begeleiden.

Co-creatie: een nieuw paradigma

De problemen en uitdagingen waarmee organisaties vandaag geconfronteerd worden, overstijgen steeds vaker de eigen grenzen (bijvoorbeeld mobiliteit, werkeloosheid). Dit betekent dat een organisatie deze problemen niet alleen kan oplossen; de *scope* van verandering moet breder worden om tot



een systeemverandering te komen. Dit voorkomt dat we blijven steken in oplappen, symptoombestrijding, brandjes blussen en 'meer van hetzelfde' of 'downloaden' (Scharmer, 2009). *Er lijkt een paradigmashift nodig in ons denken en handelen om de problemen die we zelf gecreëerd hebben op een duurzame manier aan te pakken.*

Er zit sleet op de veronderstelling dat het denken over de toekomst van de organisatie moet gebeuren door de top (het hoofd!). Traditioneel tekent het management een verandertraject uit, gaat dit vervolgens implementeren en moet dan de 'weerstand managen'. Ook de *bottom-up* benadering, die een antwoord moest bieden op bovengenoemde *top-down* aanpak, heeft zijn beste tijd gehad. Mensen doorprikken 'schijndemocratie' feilloos en zijn niet gemotiveerd om te reageren op plannen, die al uitgewerkt zijn, of om in werkgroepen ideeën te ontwikkelen, waar uiteindelijk toch geen rekening mee gehouden wordt.

Er bestaan geen blauwdrukken voor de problemen en uitdagingen, waarmee organisaties geconfronteerd worden. Via een proces van co-creatie kunnen betrokkenen samen een nieuwe toekomst creëren en duurzame oplossingen bedenken. Dit vraagt een vorm van leidinggeven die participatief en voorwaardenschepend is.

Er bestaat een heel gamma aan sociale technologie om verandering op een totaal andere manier te organiseren (Alban & Bunker, 2006). Helaas zijn deze processen, ook 'Large Scale Interventions' genoemd, nog relatief weinig bekend in organisaties. Large Scale Interventions ondervangen een aantal belangrijke valkuilen waar we vaak in terechtkomen (Bryan, Goodman & Schaveling, 2006). In de eerste plaats kiezen we systematisch voor de korte termijn, en

niet voor structurele verandering op langere termijn die geen onmiddellijk resultaat of *instant* bevrediging oplevert (dilemma tijd). Ten tweede hebben we de neiging om eerder voor onze eigen belangen te kiezen dan voor een gemeenschappelijk, breder doel of belang. 'Relationele blindheid' zorgt ervoor dat we geen oog hebben voor onze wederzijdse relatie met de bredere context (dilemma belang). Tot slot kiezen we vanuit ons mentale model voor een (te) smalle focus en richten we ons op losstaande delen en deelproblemen, zonder ze te zien binnen het grotere geheel. Helaas verliezen we hiermee het totaalplaatje uit het vizier, evenals de verborgen schakels die de verandering kunnen saboteren (dilemma scope).

Kenmerken van Large Scale Interventies

Large Scale Interventions bieden dus een alternatief voor de klassieke aanpak van veranderingsprocessen. Ze werken systeembreed en beogen duurzame verandering op langere termijn, waarbij een brede groep belanghebbenden in directe dialoog betrokken wordt. De problematiek wordt langs zoveel mogelijk kanten onderzocht, zodat een holistisch beeld kan ontstaan dat nieuwe perspectieven voor handelen ontsluit.

De bekendste Large Scale Interventions (LSI) zijn: Search Conference (Emery, Murray & Trist, 1997), Future Search (Janoff & Weisbord, 2010), Open Space (Owen, 2008), World Café (Brown & Isaacs, 2005) en Appreciative Inquiry (Cooperrider, Stavros & Whitney, 2003). Het gaat om methoden die verschillen in concrete aanpak, maar die een aantal kenmerken gemeenschappelijk hebben.

- De juiste partijen of hun vertegenwoordigers nemen deel aan het proces: mensen uit de organisatie die rechtstreeks betrokken zijn bij het vraagstuk en mensen, ook van buiten de organisatie, die qua invloed, kennis of

kracht een bijdrage kunnen leveren.

- Het vraagstuk wordt in al zijn aspecten beschouwd en vanuit diverse perspectieven (*frames*) onderzocht.
- De betrokkenen bouwen via een gestructureerde dialoog aan een gemeenschappelijk draagvlak.
- De focus ligt op wat mensen verbindt en niet op wat mensen verdeelt.
- De betrokkenen zijn zelf verantwoordelijk voor het proces, de resultaten en voor de concrete implementatie. Zelfmanagement en *empowerment* zijn hierbij wezenlijke uitgangspunten.

De methodieken kunnen op een aantal punten verschillen. Zo zijn er verschillen in doelstelling: een *stakeholder*dialoog voeren (World Café) of een breed gedragen actieplan ontwikkelen (Future Search). Ook de concrete aanpak verschilt: vier fasen doorlopen (Appreciative Inquiry) of een minimaal kader aanbieden, waarbinnen de deelnemers volledig zelf vorm geven aan de inhoud (Open Space).

Mogelijkheden, valkuilen en voorwaarden

Deze Large Scale Interventions lenen zich voor een breed gamma aan vraagstukken en uitdagingen zoals: de vormgeving van de marketingstrategie, het opbouwen van een leeftijdbewust personeelsbeleid in de organisatie, de aanpak van landerosie in een dorp, optimalisatie van de mobiliteit in een stad en de aanpak van de toegenomen agressie op scholen.

Om de kans van slagen te vergroten, is er een aantal belangrijke aandachtspunten. Het is van cruciaal belang dat er een 'sponsor' of 'convenor' is: iemand die het systeem bij elkaar roept en het belang van de samenwerking onderstreept en mee opvolgt. Dit kan bijvoorbeeld het management van een organisatie zijn of een persoon of instantie die voldoende autoriteit heeft om alle *stakeholders*

aan tafel uit te nodigen (bijvoorbeeld minister, burgemeester). Een degelijke voorbereiding verhoogt de slagingskansen van een LSI aanzienlijk. Zo kan men bijvoorbeeld de tijd nemen om de vraag die in het midden ligt scherp en juist te formuleren, de relevante stakeholders in kaart te brengen en de juiste mensen te selecteren en motiveren om deel te nemen. Een Future Search, bijvoorbeeld, voorziet een voorbereidingsfase van zes à negen maanden. Er is ook tijd nodig voor de bijeenkomst zelf. Een Future Search duurt standaard 48 uur; het inkorten van deze tijd heeft een gevoelig effect op de resultaten.

Tijdens de LSI ligt de nadruk op dialoog, aandacht voor het creëren van '*common ground*', het stimuleren van eigenaarschap voor de eigen toekomst en het genereren van een dynamisch proces waar mensen energie van krijgen. *Het is zeer belangrijk om de diversiteit van perspectieven en belangen die aanwezig is, bewust en constructief te gebruiken ook al kan dit tot spanningen leiden.* Zo kan een inclusief en meerstemmig proces ontstaan, waarin rekening gehouden wordt met de belangen en visies van alle betrokkenen.

Een kritische succesfactor die vooral in de Future Search aandacht krijgt, is het toewerken naar een gedragen actieplan. Vrijblijvende dialoog, consultatie of uitwisseling van informatie zijn niet voldoende om tot concrete resultaten en echte verandering te komen. Het eindigen met een gedragen actieplan met een scherpe focus en met mensen die zich hiervoor engageren, vormt een hefboomeffect voor duurzame verandering. Uit onderzoek komen de volgende criteria naar voor om met succes een Future Search uit te kunnen voeren (Van der Zouwen, 2011):

- De taak/het thema is belangrijk.
- Belanghebbenden hebben elkaar nodig voor succes (interafhankelijkheid).
- De situatie is complex, gefragmenteerd en onzeker.

- Leiders willen samenwerken en tijdelijk de controle lossen.
- Leiders zijn bereid betrokken te zijn bij de implementatie.
- Er bestaat een algemene bereidheid om het 'anders' te doen.

De rol van de facilitator in LSI: principes en basishouding

Werken met Large Scale Interventions is veel meer dan het instrumenteel toepassen van een van de methodes. De basishouding van de facilitator is hierbij van doorslaggevend belang. De tien principes (zie kader), beschreven door Weibord en Janoff (2007), vormen hierbij een waardevolle leidraad.

De tien principes van facilitatie

Facilitator van een co-creatief proces zijn, is een vak apart. Het vraagt een specifieke basishouding en vaardigheden. Zo moet je in de eerste plaats je eigen angst overwinnen en aanvaarden dat je niet alles kunt controleren. In de voorbereiding kun je nog heel wat

Principe 1: breng het hele systeem in de kamer.

Principe 2: controleer wat je kunt, laat los wat je niet kunt controleren.

Principe 3: exploreer de hele olifant.

Principe 4: laat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen.

Principe 5: zoek naar gemeenschappelijk draagvlak.

Principe 6: beheers de kunst van het werken met functionele subgroepen.

Principe 7: aanvaard je angst.

Principe 8: raak gewend aan projecties.

Principe 9: wees een betrouwbare autoriteit.

Principe 10: leer om 'nee' te zeggen als je wilt dat je 'ja' echt iets betekent.

controleren (bijvoorbeeld wie uitnodigen, welke zaal huren), maar tijdens de bijeenkomst is je rol beperkt tot structuur brengen, de tijd bewaken en mensen maximaal de ruimte geven. Alles wat de facilitator inhoudelijk inbrengt, zou ruimte en verantwoordelijkheid wegnemen van de deelnemers. Consultants die vanuit een expertmodel werken, zullen hier spontaan minder voeling mee hebben. Eenmaal bewust van deze processen, blijft het als facilitator oppassen om bij haperende gesprekken tijdens een workshop niet terug in de valkuil van de expert te vallen. Deelnemers verwachten misschien impliciet dat de facilitator de groep zal 'redden', bijvoorbeeld met een concreet voorstel, als het moeilijk wordt. De kunst is om 'in je rol' te blijven en het eigenaarschap in de groep te laten. Zelf willen 'scoren' als professional is hier niet aan de orde. Het is raadzaam om met twee personen te faciliteren; dit vergroot de kans om veel te observeren en bovendien kunnen de facilitatoren elkaar aanspreken, feedback geven en helpen om uit de valkuilen te blijven. Bij het Kenniscentrum LSI (Baak Belgium) hebben we een vragenlijst uitgewerkt die (potentiële) facilitatoren helpt om hun eigen houding en competenties als facilitator in kaart te brengen. Deze vragenlijst vormt de basis voor een trainingsprogramma, de leergang LSI, die nadrukkelijk ingaat op de basisattitude van de facilitator

Tot slot: verander de wereld door betekenisvolle bijeenkomsten

De snel veranderende samenleving en de toegenomen complexiteit van de problemen waarmee we geconfronteerd worden, dagen ons uit om op een totaal andere manier vorm te geven aan verandering en samenwerking. Co-creatie en betekenisvolle Large-Scalebijeenkomsten vergroten onze capaciteit om met lastige vraagstukken en pittige uitdagingen om te gaan. Hierbij zijn niet alleen de beproefde LSI-methodieken om met het 'systeem' te werken waardevol; ook het

nieuwe paradigma van waaruit de facilitator dergelijke processen begeleidt, is hierbij van cruciaal belang. ■

Referenties

- Alban, B.T., & Bunker, B.B. (2006). *The Handbook of Large Group Methods: Creating Systemic Change in Organizations and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café. Shaping our Futures through Conversations that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Bryan, B., Goodman, M., & Schaveling, J. (2006). *Systeemdenken: Ontdekken van onze organisatiepatronen*. Den Haag: Academic Service.
- Cooperrider, D.L., Stavros, J.M., & Whitney, D. (2003). *Appreciative Inquiry Handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Emery, F., Murray, H., & Trist, E. (Eds.) (1997). *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology. Volume III: The Socio-Ecological Perspective*. Pennsylvania: University of Pennsylvania.
- Janoff, S., & Weisbord, M. (2007). *Don't just do something, stand there! Ten principles for leading meetings that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Janoff, S., & Weisbord, M. (2010). *Future Search: Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Zouwen, T. Van der, (2011). *Building on evidence based practical guide to Large Scale Interventions: Towards sustainable organizational change with the whole system*. Delft: Eburon.



Silvia Prins (1963) is procesbegeleider, teamcoach en groepsmediator bij Circles for Connection. Haar passie is om mensen te ondersteunen in het samenwerken mét de verschillen en om het aanwezige potentieel in groepen en systemen te ontwikkelen. Ze werkt samen met het Kenniscentrum LSI van Baak Belgium. www.circlesforconnection.be



Hans Begeer (1957) is organisatieadviseur en overtuigd facilitator en co-creator en houdt ervan om samen met mensen tot mooie en duurzame resultaten te komen. Hij is geassocieerd met De Baak en is coördinator van het Kenniscentrum LSI. www.kenniscentrumlsi.be



William Strobbe (1958) is directeur van Baak Belgium en is al jaren actief in het veld van de Large Scale Interventions. Hij is de oprichter van de Open Space Conference in Antwerpen die dit jaar aan haar vierde editie toe is. Hij gelooft sterk in het principe van co-creatie als medium voor effectieve veranderprocessen. www.debaak.be/antwerpen

Praktijkvoorbeelden (vier cases): www.kenniscentrumlsi.be



■ Joke van Alten, Annelies Kooiman & Mariël Rondeel

Ervaringen in kinderopvang en welzijn met het project
'versterken leercultuur'

Breng leercultuur in praktijk!

In dit artikel staan we stil bij de manier waarop we hebben (samen)gewerkt, en vanuit welke uitgangspunten we welke (leer)opbrengsten hebben gerealiseerd. We nemen je in vogelvlucht mee door een aantal experimenten die we zijn aangegaan en geven praktische ideeën over de wijze waarop je in een organisatie aan de slag kunt gaan met het abstracte begrip 'leercultuur'. We besluiten met een aantal spannende keuzemomenten die we tegenkwamen.

Hoe brengen wij leercultuur in praktijk? Zes HRD-adviseurs hebben in opdracht van het Fonds Collectieve Belangen (FCB) samen met 32 organisaties uit de branches Kinderopvang en Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening een eigen aanpak ontworpen met het doel:

- streven naar een hogere kwaliteit van dienstverlening;
- verbinden van leren en werken om meer uit jezelf te halen;
- blijven anticiperen op de veranderende vraag van de omgeving en klanten;
- werken aan een cultuur van kennis delen en ontwikkelen.

Leercultuur, waar gaat het over?

Leercultuur gaat over de integratie van leren en werken. De kern van onze aanpak is:

1. Een beweging in gang zetten: de eerste stap naar de droom.
2. Focus op het maken van en experimenteren met eigen leerinstrumenten.
3. Verbinden met ambities en urgentie.
4. Werken en leren vanuit passie, betrokkenheid en deskundigheid.

1. Een beweging in gang zetten: de eerste stap naar de droom

Soms zijn plannen zo groot dat medewerkers door de bomen het bos niet meer zien. Niets werkt zo bevrijdend als grote ambities in kleine, concrete acties knippen en ermee experimenteren. Eigen ideeën en talenten helpen de medewerkers op gang. Het uitproberen van zelf bedachte acties zorgt voor beweging en versterkt de leercultuur.

Grote ambities, kleine acties

Een team in de kinderopvang is bezig met *ontdekkend leren* bij kinderen en wil graag met dat thema doorgaan. We bespreken wat al goed gaat. De pedagogisch medewerkers complimenteren elkaar voor wat ze al doen

in de praktijk. Dit geeft veel energie en laat zien dat al het nodige bereikt is. We fantaseren over de ambities. Een uitdagende buitenruimte en bijvoorbeeld het peuterplan met veel individuele aandacht, zijn ideeën die loskomen en mensen enthousiast maken. We nemen een doorsnee dag op het kinderdagverblijf en gaan op zoek naar aanknopingspunten voor het realiseren van de droom. Het blijkt dat de standaard dagindeling in de verticale groep belemmerend werkt. Twee teamleden zetten de eerste stap en doorbreken de routine van het standaard kringgesprek. Twee andere teamleden koppelen leeftijdgenoten in de groep aan een bepaalde medewerker. Ze verwachten hierdoor meer in te kunnen spelen op behoeften die bij een bepaalde leeftijd horen. Met behulp van een werkblad met de *plan-do-study-act*-cyclus werken de teamleden een plannetje uit. Vol zelfvertrouwen en energie gaan de medewerkers aan de slag. Door de eerste concrete stap uit te proberen in de praktijk, ontstaat beweging en leert men vanzelf. Er wordt stevig, maar ook luchtig gewerkt aan een krachtige leercultuur. Het credo is: doen, kleine stapjes, reflecteren en weer bijstellen.

Eerstehands kennis, verworven door actieve toepassing en constructie, blijft beter hangen

2. Focus op het maken van en experimenteren met eigen leerinstrumenten

Veranderingen krijgen vooral betekenis in de ervaring in de eigen werkpraktijk. Door zelf oplossingen en passende leerinstrumenten te bedenken voor vraagstukken uit het werk, ontwikkelen medewerkers eerstehands

kennis. Dat is kennis die je niet hebt van *horen zeggen*, maar die je hebt verworven door actieve toepassing en constructie, waardoor die beter blijft hangen. De kans is groot dat de leerinstrumenten werken, omdat ze op maat ontworpen zijn!

Leren is een middel, geen doel

Kwaliteitsbeleid in de praktijk: maak het leuk!

Een organisatie voor kinderopvang wil dat pedagogisch medewerkers zich mede-eigenaar voelen van het kwaliteitsbeleid en dat zij handelen volgens de opgestelde beleidslijnen. Het werkt niet om geschreven stukken, die van bovenaf zijn opgelegd, de organisatie in te sturen. We gaan daarom op zoek naar wat wel kan werken: spelvormen, samen aan de slag, voorbeelden maken, verantwoordelijkheid voelen. We besluiten aan de hand van die uitgangspunten te experimenteren, waardoor kwaliteit leuk wordt, in plaats van een last. We bedenken een nieuwe rol voor de pedagogisch medewerkers: kwaliteitsbevorderaar. Zij worden verantwoordelijk voor de creatieve invulling van kwaliteit in de groepen. In twee sessies werken we met de vraag: hoe kun jij een thema uit het kwaliteitsplan laten leven in de groep? Met elkaar ontwerpen ze diverse werkvormen, die inclusief tips en trucs beschikbaar worden gesteld via het intranet. Een paar voorbeelden:

- Bedenk welk kwaliteitsonderdeel je wilt bespreken, maak daar stellingen bij of prikkelende vragen en hang ze op een plaats waar iedereen regelmatig komt, bijvoorbeeld het toilet. Plan tijd in voor bespreking in een groepsoverleg.

- Hang een 'ervaringsbus' op en vraag collega's om vragen of ervaringen met een nieuwe afspraak hierin te doen. Bespreek de inhoud tijdens het groepsoverleg.
- Verwerk een onderdeel uit het kwaliteitsplan in een spelvorm, bijvoorbeeld kaartjes met vragen.
- Maak het je collega's makkelijk door een belangrijk hoofdstuk uit het kwaliteitsbeleid in te spreken, zodat ze het via hun mobiel/iPod kunnen afluisteren.

Het experiment levert op dat de groepen actief en enthousiast werken volgens de richtlijnen van het kwaliteitsplan. Er wordt waardevolle feedback gegeven op onderdelen uit het plan, die anders uitgevoerd moeten worden, omdat zij niet passen bij de praktijk. Het managementteam heeft geleerd hoe het de medewerkers kan betrekken bij de uitvoering van beleidsplannen.

3. Verbinden met ambities en urgentie

Leren is een middel, geen doel. Het gaat erom dat medewerkers slimmer, sneller of beter worden in hun werk. Leerprocessen die dat mogelijk maken, dragen bij aan het functioneren van medewerkers en aan de impact die zij hebben op de organisatie. Als we de leercultuur willen versterken, is een urgente ambitie een belangrijk aanknopingspunt. Nieuwe uitdagingen zijn een perfect alibi om (samen) te leren. Leren gaat dan vanzelf, is spannend en leuk, én het leidt tot mooie resultaten. In de deelnemende organisaties zijn we op zoek gegaan naar dringende, belangrijke vragen uit de praktijk, die aanzetten tot leren en experimenteren op de werkplek.

Vernieuwing als motor

Een welzijnsorganisatie verzorgt circuslessen

voor kinderen. De organisatie wil meer uitdaging en dynamiek in het circus brengen om te voorkomen dat oudere kinderen het jeugdcircus vaarwel zeggen. Om deze doelgroep niet te verliezen, ontwikkelt men twee *pilots* voor schoolgroepen. Kinderen worden uitgedaagd om door middel van een verhaal rond circushelden hun grenzen te verleggen. De pilots zijn ook grensverleggend voor de organisatie. Ze zijn de opmaat naar een vernieuwd, aantrekkelijk circusaanbod voor een grotere doelgroep. Het is belangrijk om te weten of de pilots werken en wat daarin sterke elementen zijn. Wat kun je ervan leren en hoe verwerk je dat in nieuw aanbod? Hoewel maar een beperkte groep circusdocenten de pilots uitvoert, zijn er veel collega's nieuwsgierig naar wat er gebeurt. We gebruiken de nieuwsgierigheid van deze docenten om te leren van de pilots en om als organisatie verder te komen. Zij gaan de nieuwe aanpak monitoren. Ze observeren niet alleen de nieuwe manier van lesgeven, ze gaan er ook over in gesprek met de cursusleiders. Dat leidt tot levendige discussies over de gekozen werkvormen,

de argumenten en waargenomen effecten. Samen gaat men op zoek naar de parels in de pilots: wat werkt goed en hoe kan dat elders benut worden? De onderzoekers passen dat wat goed werkt al snel toe in hun eigen praktijk. In een teamoverleg zetten zij vervolgens de stap naar verbetering en vernieuwing van het bestaande cursusaanbod, aan de hand van de lessen die geleerd zijn in de pilots.

4. Werken en leren vanuit passie, betrokkenheid en deskundigheid

Scholing slaat in de praktijk niet altijd aan, hoe goed ook bedacht en gepland.

Je loopt het hardst voor je eigen plan!

Medewerkers weten vaak haarfijn te vertellen wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt en wat zij ervan kunnen leren. Je moet ze er wel naar vragen en aanspreken op hun passie én deskundigheid.

Laat de energie stromen

In een welzijnsorganisatie wil men de verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling en vakmanschap bij



medewerkers versterken. Trainingen worden wel gevolgd, maar krijgen vaak geen vervolg in de praktijk.

We bespreken met het management wat belangrijke organisatiethema's zijn en welke (scholings)activiteiten de gewenste veranderingen het best ondersteunen. Leren van elkaar tijdens teamdagen en intervisie blijkt het meest effectief. We besluiten om met één team een *try-out* te doen. Het team is nieuw en niet iedereen kent elkaar. De betrokkenheid bij elkaar neemt toe door te werken aan een 'talentkaart' vol persoonlijke kwaliteiten, lievelingsactiviteiten, een bijzonder kenmerk en een persoonlijk inzicht, waar men meer mee wil in het werk. Dit geeft veel energie en het helpt bij het kennis(sen) maken. Na het waarderen van ieders eigenheid, staat centraal wat de betekenis is van de dienstverlening die dit team biedt. De teamleden gaan voor een gezamenlijk doel: cliënten ondersteunen, zorgen voor rust en ze weer in hun kracht zetten om hun leven zelf te kunnen organiseren. De ideeën voor verbetering buitelen over elkaar heen. We moeten selecteren waar het team het eerst mee aan de slag gaat. Een subgroepje gaat uiteindelijk het idee 'Goede plaatsing van cliënten' verder uitwerken.

Spannende keuzemomenten

Het is natuurlijk allemaal niet zo makkelijk geweest als hiervoor geschetst. We stonden soms voor spannende keuzes.

Meegaan op gebaande paden of een ander, onbekend pad bewandelen?

Eén van de vragen waarmee we hebben geworsteld is: hoe verleiden we organisaties om op een andere manier dan zij vooraf hadden bedacht, met hun vraag aan de slag te gaan? Zo vroeg een organisatie ons om een centraal opleidingsbeleid te ontwikkelen,

zodat ze dat daarna zelf kon implementeren. Wij wilden vooral met leren experimenteren en die ervaringen vertalen naar beleid. Een andere vraag betrof het ontwerp van formele leertrajecten, terwijl wij wilden inzetten op leren rond het werk, omdat we weten dat mensen daar het meest van opsteken. Door duidelijk te maken hoe we kijken naar leren en leercultuur, ontstond er voldoende animo om het anders te doen.

Praten of proberen en doen?

We wilden graag de handen uit de mouwen steken en actief aan de slag gaan. De gesprekken met de opdrachtgevers leverden wel inzichten op, maar stonden nog niet borg voor het versterken van de leercultuur. We wilden meewerken in plaats van een adviseur op afstand zijn met een diagnose en advies. De verwachtingen in de organisaties waren soms anders. Men moest wennen aan het idee van samen optrekken en leren door proberen, in plaats van (lang) praten en analyseren. Gelukkig zijn de trajecten waarin we niet verder zijn gekomen dan 'droogzwemmen' of vanaf de kant aanwijzingen geven, op de vingers van één hand te tellen. In die gevallen was onduidelijkheid over en onbekendheid met onze rol als adviseur waarschijnlijk één van de oorzaken.

Realistische afspraken maken of jezelf en de organisatie frustreren

36 uur gratis advies per organisatie om de leercultuur te versterken staat voor ongeveer een week werken, verspreid over driekwart jaar. Kortom, in korte tijd met weinig uren het verschil maken, was een grote uitdaging. De trajecten waar het goed is gelukt om resultaten te boeken, kenmerken zich door focus op urgente vraagstukken en concrete stappen met een overzichtelijk aantal mensen. Dat geeft kracht op kleine schaal, doordat

het succes een sneeuwbaaleffect sorteert en organisaties dichterbij hun ambities brengt.

Tot slot

Het project bood een geweldige kans om in welzijns- en kinderopvangorganisaties te experimenteren met leercultuur. Tijd en geld voor het versterken van vakmanschap is vaak beperkt in deze organisaties, laat staan dat men investeert in zoiets als leercultuur. Onze vooraf geformuleerde uitgangspunten bleken behulpzaam om resultaat te boeken in korte tijd. Het resultaat mag er zijn. Volgens de monitoring door CINOP heeft de advisering geleid tot een verbetering van de kwaliteit van producten en diensten, een betere

samenwerking met collega's, personeel dat duurzamer inzetbaar is, een grotere bereidheid om mee te gaan met veranderingen in het werk en een grotere arbeidsproductiviteit. De ondernemers zijn zeer tevreden over de uitgebrachte adviezen.

We hopen dat dit artikel je heeft geïnspireerd om zelf stappen te zetten in de versterking van de leercultuur in jouw organisatie. Ons advies zal inmiddels duidelijk zijn: ga het gewoon doen!

Voor meer ideeën en ervaringen uit ons project, lees op de website van FCB onze blogs: www.fcb.nl



Joke van Alten werkt als zelfstandig ondernemer: vanAlten, leren in bedrijf. www.lereninbedrijf.nl. Zij houdt zich bezig met het leren, opleiden en ontwikkelen van professionals. Vragen als: Hoe leert een professional een beroep? Wat is de rol van beroepsopleiding, werkveld en de professional zelf? Hoe ontwikkelt een professional zich in zijn werk? Zij gaat met opdrachtgevers en professionals gezamenlijk aan de slag en stimuleert dat zij al werkend samen leren.



Annelies Kooiman werkt als senior adviseur Effectiviteit en Vakmanschap bij MOVISIE, www.movisie.nl. Zij helpt zorg- en welzijnsorganisaties bij het versterken van het vakmanschap van professionals en het realiseren van veranderingen zoals Welzijn Nieuwe Stijl. Focus ligt op eigen regie, vitaliteit, benutten van competenties én in samenwerking praktische oplossingen vinden voor lastige vraagstukken.



Mariël Rondeel is adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company: www.kessels-smit.com. Haar kracht is om in co-creatie met opdrachtgevers, begeleiders en deelnemers innovatieve leerinterventies te ontwerpen, waarin werken en leren versmelten. Producerend leren is daarbij een leidend principe: samen iets maken, en daarvan al doende leren.

■ Mareen van Londen

Blended learning bij Management Development

De kracht van verbinden!



Leidinggevenden is verbinden. Waarom dan niet persoonlijke ontwikkeling van leidinggevenden verbinden met de ontwikkeling van de organisatie? Neem dan meteen de verschillende vormen van leren, de praktijk, theorie en de ontwikkeling van kennis, inzicht, vaardigheden en attitude mee. Ziekenhuis Gelderse Vallei heeft een Management Development-traject ontwikkeld voor leidinggevenden. Door de krachten van de bestaande leervormen te combineren, af te stemmen op de organisatiedoelen en te verbinden met persoonlijke ontwikkeldoelen van leidinggevenden, is een effectief en efficiënt leertraject ontstaan. Een reportage over hoe *blended learning* bij *Management Development (MD)* effectiever en efficiënter kan door (zelf) te verbinden.

"Dit scholingstraject is een aanrader voor alle leidinggevenden die op en door een proactieve en interactieve manier van scholing een extra dimensie van het leidinggeven willen ontdekken en zichzelf ook persoonlijk willen ontwikkelen' (reactie van een deelnemer)."

Succesvol MD

Leiderschap is een belangrijke succesfactor voor een organisatie. Vaak worden kostbare MD-trajecten ontwikkeld, ontworpen en uitgevoerd om leiderschap te ontwikkelen met wisselend resultaat. Een MD-traject kan sneller

en goedkoper door krachtige leervormen te combineren en te verbinden, en af te stemmen op de eigen organisatie, waardoor ook het leerrendement wordt verhoogd. Waarom juist dit traject een succes is, beschrijven we in dit artikel. Naast succesfactoren zijn ook *lessons learned* voor een vervolg opgenomen.

Dat blended learning bij het MD-traject voor operationeel leidinggevend binnen Ziekenhuis Gelderse Vallei (ZGV) succesvol is, is gebleken uit de reacties van de deelnemende leidinggevenden en hun managers. Vooral inzicht en bewustwording van hun eigen (voorkeurs) rol als leidinggevende en die van hun collega's, maar ook het ontdekken van en experimenteren met andere rollen, heeft deelnemers handvatten en zelfvertrouwen gegeven. Het resultaat is dat de leidinggevenden hun rol bewuster inzetten en meer rust en zelfvertrouwen uitstralen. "We hebben duidelijke handvatten gekregen, die ons helpen om meerdere leiderschapsstijlen binnen deze rollen in de dagelijkse praktijk te gebruiken en deze verder uit te diepen", aldus een deelnemer.

De kracht van dit MD-traject zit in de mix van leervormen en de combinatie van persoonlijke ontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Het is een combinatie van *e-learning* van de Open Universiteit over leiderschapsrollen enerzijds en het bespreken van deze rollen aan de hand van casuïstiek en praktijkervaringen – in groepsbijeenkomsten en individuele ontwikkelgesprekken – anderzijds, naast werkplekleren.

Management Development

MD is de ontwikkeling die mensen doormaken om effectief als leidinggevende te kunnen optreden. Het doel van MD is om een continue en adequate bezetting van alle leidinggevende functies te waarborgen en zo goed mogelijke ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen. MD helpt organisaties ervoor te zorgen dat de talenten van medewerkers tot hun recht

komen en dat talenten worden gekoppeld aan de doelstellingen van de organisatie. Een goed opgezet MD-traject draagt bij aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

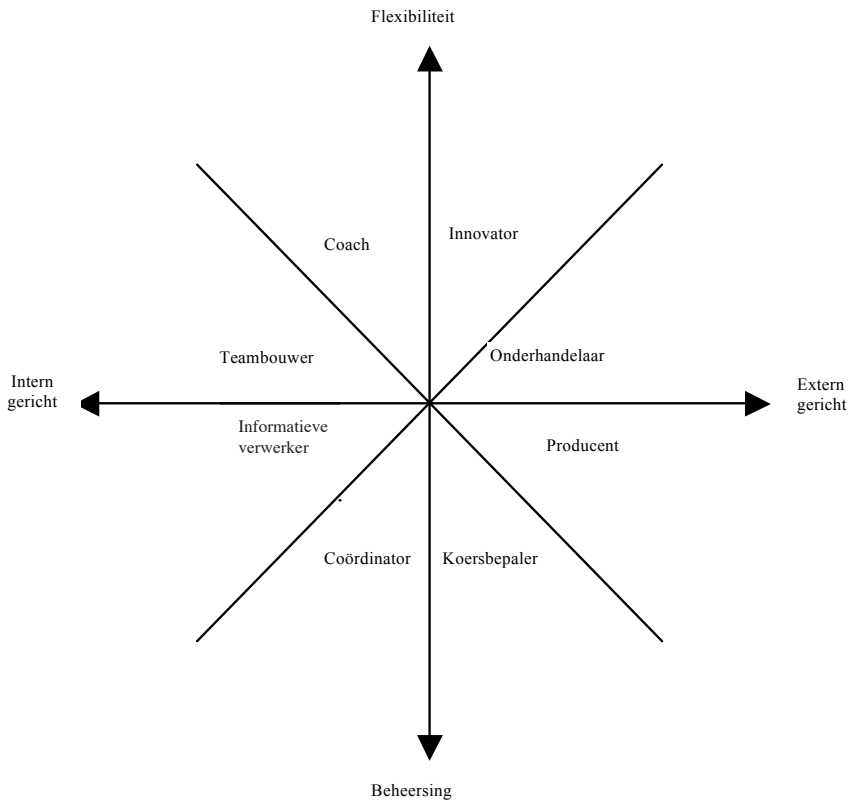
Ziekenhuis Gelderse Vallei (ZGV)

Om succesvol te zijn en te blijven, is het van belang dat ZGV zich blijft ontwikkelen en vernieuwen. Hiervoor is het nodig dat zowel de externe (markt)oriëntatie als de bestuurbaarheid van het ziekenhuis worden vergroot. Daarnaast wil ZGV meer sturing geven vanuit het primaire proces en plaatst haar medewerkers symbolisch aan de top van de organisatie. Om dit te realiseren zijn excellente leidinggevenden nodig met deskundigheid, moed en lef. Voor ZGV de reden om te kiezen voor een organisatieontwikkelingstraject en het gebruik van het theoretisch model van Robert E. Quinn (2008) (figuur 1). Dit model laat een rolverdeling zien voor diverse echelons van leidinggevenden. Hieruit is in 2011 een MD-programma ontstaan met twee dimensies: organisatieontwikkeling (kleur en inhoud geven aan leiderschap) en persoonlijke groei van leidinggevenden.

Leren en ontwikkelen doe je samen!

Direct leidinggevenden

Aan de hand van dit model maakt de rol van de directe leidinggevende een verandering door op het gebied van teamontwikkeling en (individuele) aandacht voor medewerkers. Dienen en leidinggeven betekent een duidelijke visie hebben en andere mensen verantwoordelijkheden durven geven. Het hebben van een duidelijke visie inspireert en motiveert medewerkers. Het geven van verantwoordelijkheden aan medewerkers (*empowerment*) vraagt excellente



Figuur 1. Managementrollen van Quinn (2008)

leidinggevend die medewerkers aan de top brengen en in hen investeren. Het accent voor direct leidinggevend is intern gericht en ligt daarbij op de leiderschapsrollen mentor/coach, bemiddelaar/teambouwer, coördinator en controleur (informatieverwerker); aan de linkerkant van het model van Quinn (2008). Deelnemers over de rollen: "Het helpt je om je eigen leiderschapsstijl te vormen, te versterken en als een kameleon aan de omgeving aan te passen." De rol van het middenkader en hoger management is extern gericht op de leiderschapsrollen koersbepaler, producent, onderhandelaar en innovator; aan de rechterkant van het model van Quinn (2008).

De keuze

Leiderschapsontwikkeling zoals ZGV die voor ogen heeft, is niet uit een boek of in een training te leren en maatwerk was wenselijk. De vraag was hoe je een centraal leertraject voor leidinggevend ontwikkelt, waarbij de individuele ontwikkeling past bij de organisatieontwikkeling. Een cursus over managementcompetenties met e-learningmodule en praktijkopdrachten over managementcompetenties (op basis van de theorie van Quinn) werden ingekocht en verwerkt in een intern ontworpen leertraject. Er werd een externe leermanager ingehuurd voor de individuele en groepsbegeleiding. Op deze

manier werden theorie en praktijk geïntegreerd. Nog niet eerder was zelfstudie en e-learning binnen ZGV onderdeel van een MD-traject. Het was onduidelijk of het niveau en vooral de kennisgerichte vorm van de thuisstudie zou passen bij de praktisch ingestelde leidinggevende in de zorg. "Een zeer leerzame ervaring door een leuke combinatie van diverse leerstijlen", volgens een deelnemer.

De opzet

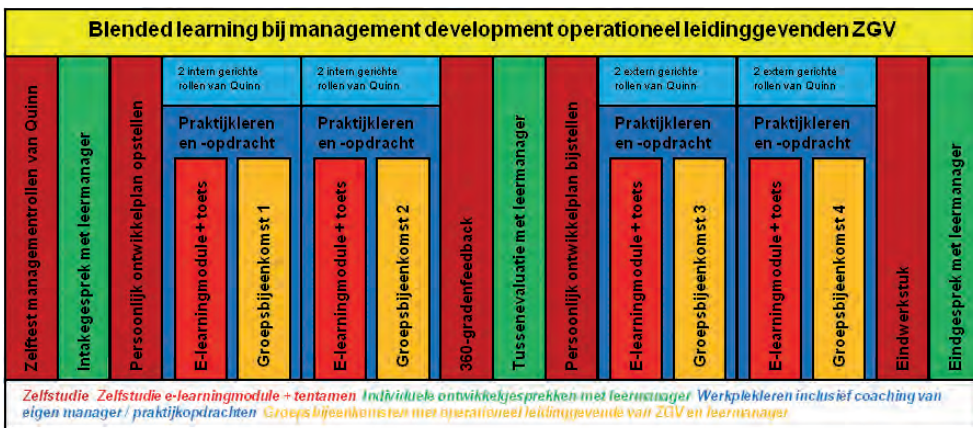
Om het MD-traject aan te laten sluiten bij de organisatieontwikkeling en didactisch vorm te geven, is gebruik gemaakt van het concurrerende waardenmodel van Quinn en Cameron en de acht managementrollen uit het 'Handboek managementvaardigheden' (Quinn, 2008). Een zelfstudie over deze acht managementrollen van Quinn, bestaande uit e-learning met tentamens en verwerkingsopdrachten, is als theoretische basis gebruikt. De groepsbijeenkomsten werden afgestemd op de onderdelen van deze cursus waarbij per bijeenkomst twee managementrollen werden besproken. Er werden praktijkvoorbeelden aangereikt, eigen ervaringen gedeeld en er werd geoefend met de managementrollen. Een *assessment* voorafgaand aan het leertraject en een

tussentijdse 360-graden *feedback* werden verwerkt in een persoonlijk ontwikkelingsplan, dat het individuele leerproces van de deelnemers sturing gaf. De combinatie van informeel en formeel leren met theorie, praktijk en reflectie stimuleerde het ontwikkelen van kennis, vaardigheden, houding en gedrag. Er ontstond leren tijdens en buiten het werk, waarbij de (eigen) praktijk centraal stond. Het leertraject was verspreid over zes tot acht maanden (figuur 2).

Leerrendement

Uit de terugkoppeling van de deelnemers blijkt dat het leerrendement hoog is. "Ik ga conflicten niet meer uit de weg nu ik ervaren heb dat conflicten ook voordelen kunnen opleveren", zegt een deelnemer.

Door het verkrijgen van inzicht in en bewustwording van de verschillende rollen zijn deelnemers als persoon en als leidinggevende gegroeid. "De leermanager helpt je als leidinggevende te spiegelen, zodat je je meer bewust wordt van je eigen kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden," zeggen deelnemers. Ze kennen nu hun eigen voorkeur voor managementrol(len), ontwikkelen andere rollen en herkennen rollen bij anderen



Figuur 2. Overzicht MD-traject operationeel leidinggevenden ZGV 2011

in hun omgeving. Ze zijn zich bewuster geworden van hun eigen gedrag en zetten bewuster ander gedrag (andere rol) in met als doel de medewerkers ruimte te bieden om te floreren. "Ik geef medewerkers nu meer verantwoordelijkheid en laat ze meer keuzes maken en stimuleer hen meer", aldus een deelnemer. Het groeien van het zelfvertrouwen is vaak genoemd door deelnemers van het traject en is gesignaleerd door hun managers en hun medewerkers. "Medewerkers en mijn manager zien dat ik dingen los kan laten", zegt een deelnemer. De ontwikkelingen die de deelnemers hebben doorgemaakt, hebben mede te maken met de groei in zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen. Tijdens het traject groeide het enthousiasme om te leren, kreeg men inzicht in en begrip voor elkaars werkvelden en werd de basis voor feedback en reflectie samen vormgegeven. Alle deelnemers hebben het traject afgerond, de thuisstudie behaald en het eindwerkstuk en eindgesprek gevoerd. "Ondanks de grote tijdsinvestering is het prettig dat dit op eigen tijd en tempo te volgen is."

Succesfactoren

De succesfactoren van het traject komen voort uit dagevaluaties van de bijeenkomsten, tussenevaluaties van de deelnemers en schriftelijke en mondelinge eidevaluaties met deelnemers en managers.

- De *thuisstudie inclusief E-learning* kan op een zelfgekozen moment op elke plaats en in eigen tempo worden gevolgd. Het kennismaken met deze vorm van leren, gaf sommigen meer vertrouwen in het eigen leervermogen.
- De *integratie van theorie en praktijk* maakte dat het leertraject snel resultaten opleverde. De eigen praktijk van de leidinggevende bleek de krachtigste leeromgeving. Leidinggevendenden leren vooral in de praktijk, van werkervaring, van situaties die uitdagen en van verhalen van succesvolle ervaringen

van anderen (Quinn, 2008; Kleer et al., 2002).

- De *multidisciplinaire samenstelling* van de groep geeft inzicht en begrip voor elkaars werkveld en maakte het bespreken van verschillende praktijkcasussen mogelijk. Naar verwachting behoudt deze groep een belangrijke *netwerkfunctie* binnen ZGV.
- Door de veilige *leeromgeving*, het enthousiasme en de leergierigheid, ontwikkelden de deelnemers zich gezamenlijk snel tot een actieve groep, waarin deelnemers konden en durfden te experimenteren. *Met en van elkaar leren* door middel van feedback en reflectie.
- De *externe leermanager* had kennis en ervaring met het leidinggeven in de zorg. Door te starten met praktijkvoorbeelden op afstand van de deelnemers en te groeien naar eigen praktijkvoorbeelden werd veiligheid gecreëerd. De bijeenkomsten waren een 'stok achter de deur' voor de thuisstudie. De goede bereikbaarheid van de leermanager voor vragen was prettig. Naast een veilige leeromgeving en koppeling met de praktijk, heeft de leermanager ook individuele begeleiding geboden aan de deelnemers. Vooral feedback en reflectie op werk- en leerervaringen zijn essentieel voor inzicht en bewustwording om te komen tot gedragsverandering (Quinn, 2008).
- *Persoonlijke ontwikkeling gekoppeld aan de organisatieontwikkeling* zorgt voor een win-winsituatie

Lessons learned: wat we de volgende keer anders doen

Voor een volgende blended MD zijn de volgende verbeterpunten gesignaleerd:

- *Informatie voorafgaand* aan het MD-traject eenduidig en volledig verschaffen zodat deelnemers en managers weten wat er verwacht wordt wat betreft leervormen, studiebelasting en

begeleiding.

- De *eigen manager* (als coach van de deelnemer op de werkvloer) betrekken bij de eindbeoordeling en/of eindgesprek.
- Duidelijke criteria formuleren voor het maken van het werkstuk en overige praktijkopdrachten, en inspanningsverplichting formuleren voor de bijeenkomsten en consequenties bij afwezigheid.

Conclusie

De vorm van blended learning van een bestaande cursus, gekoppeld aan een *incompany*traject met een externe leermanager, draagt bij aan de ontwikkeling van leidinggevend en om effectiever hun rol te kunnen uitvoeren. Door de voortdurende veranderingen in de omgeving is persoonlijke competentieontwikkeling van leidinggevend (het leervermogen) belangrijk om organisatieontwikkeling te realiseren in plaats van specifieke inhoudelijke kennis (Bergenhengouwen & Mooijman, 2010). Op deze wijze wordt persoonlijke ontwikkeling verbonden aan organisatieontwikkeling. Blended learning bleek, ondanks een stevige studiebelasting, goed toe te passen voor de

deelnemers. Hierdoor werd in korte tijd een belangrijke transitie gerealiseerd. Een effectief en efficiënt MD-traject door samen te leren en te verbinden! ■

Dit traject is tot stand gekomen op initiatief van drs. A.A.L.H. van den Eikhof, manager personeel & opleiding Ziekenhuis Gelderse Vallei in samenwerking met drs. A.M.M. de Goeij MCM, partner bij De Kort en partners.

Referenties

- Bergenhengouwen, G.J., & Mooijman, E.A.M. (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Noordhoff.
- Kleer, E. de, Poelje, P. van, Berg, E. van den, Singerling, E., & Brave, F. (2002). *Leren voor leiderschap: Een nieuwe kijk op managementontwikkeling*. Gorcum: Berenschot.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (2007). *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Noordhoff.
- Quinn, R.E. et al. (2008). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Sdu.



Mareen van Londen - van de Beek is opleidingskundige P&O-adviseur en in 2011 management-developmentcoördinator in Ziekenhuis Gelderse Vallei. Zij heeft in deze functie haar kennis en ervaring met leidinggeven, human-resourcesmanagement & -development kunnen combineren.

column



Jolanda Botke

Rick de Rijk

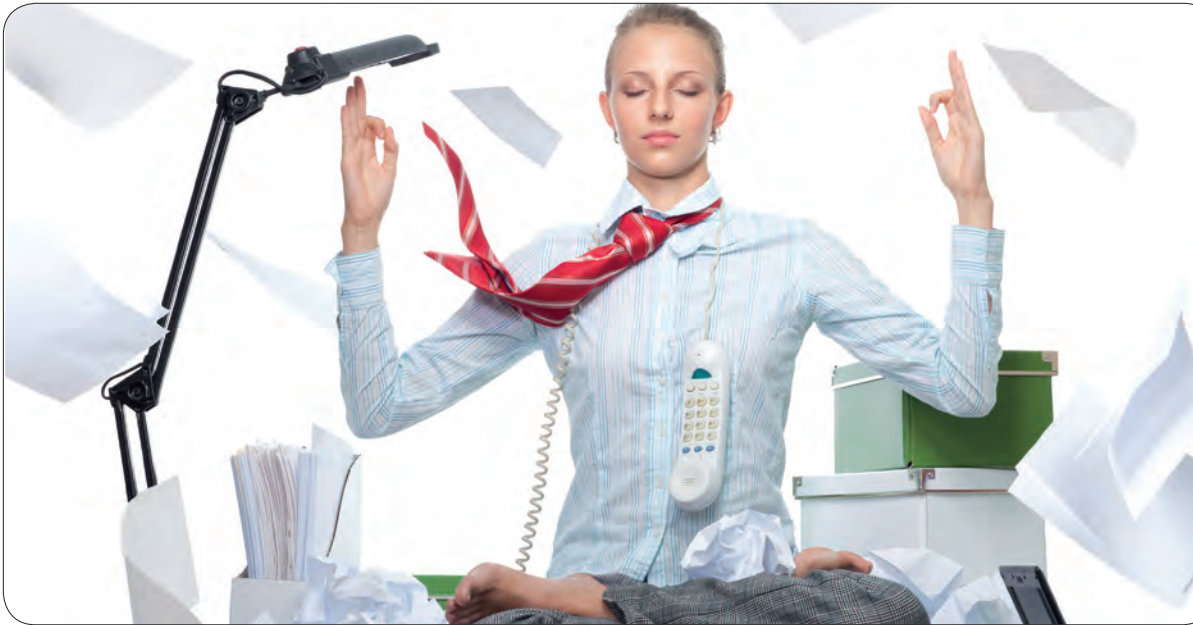
Verbinding

Een kolonie mieren redt in tijden van hevige overstroming het vege lijf door met hun pootjes zich aan elkaar te verbinden en zo een levend vlot van mieren te maken. Op dit vlot wordt – hoog en redelijk droog – de koningin en het nageslacht in wording gezet. Gewoon helder vanuit een rol, schijnbaar geen discussie. Als een zelfsturend team? Het mierenvlot drijft op de stroom mee de rivier af. Vooraf is niet duidelijk waarheen. Voor de mieren is de bestemming ook niet belangrijk. Het resultaat wel: uiteindelijk veilig en droog. Onderweg zijn er ontberingen, waaronder hongerige vissen die een hap uit het vlot nemen en hoge boeggolven, waardoor het vlot bijna uiteen valt. Uiteindelijk komt het vlot weer in rustiger water en ten slotte weer op vaste grond. Heel voorzichtig wordt de mierenkoningin met haar kroost weer op het droge geholpen om in een nieuwe omgeving verder vorm te geven aan het mierenleven. Het zijn onrustige tijden in het land van leren en ontwikkelen. Met een derde crisis in zeven jaar werken normale reflexen zoals kostenreductie voor organisaties niet meer. De crisis nu gaat verder dan ooit en dwingt organisaties met creativiteit te zoeken naar nieuwe manieren van overleven. Een vlot bouwen? Onze veilige bosgronden lijken net als bij de mieren te overstromen. Tegelijk met de crisis speelt de snelle opkomst van informatie- en communicatietechnologie. Informatie is overal en altijd en de groep aankomende beroepsbeoefenaars kan er razendsnel mee omgaan. Hoezo in een klas zitten om te leren? De crisis doet een groot beroep op het adaptief vermogen van onze organisaties. De klantkant heeft met dezelfde crisis te maken en veroorzaakt hoge golven onderweg. Branchevreemde aanbieders proberen ondertussen happen uit onze business te nemen. De mieren overleven door zich te verbinden aan elkaar. Zo houden ze hun belangrijkste *resources* droog en veilig. Eenmaal aangekomen in rustiger water, gaan ze weer aan land en ontbindt het vlot zich. Hoe doen we dat in het landschap van leren en ontwikkelen? Welke (clubs van) mieren kunnen zich in het landschap van leren en ontwikkelen verbinden om de overstroming te doorstaan? Hier en daar zie je al kleine vlotjes ontstaan. De mieren maken met hun pootjes een verbinding. Hoe zien onze verbindingen eruit? En welke kernwaarden zetten we dan bovenop het vlot? Welke hongerige vissen liggen op de loer? Co-creatie, maatwerk, vertrouwd adviseren, organisatieontwikkeling. Hoe krijgen we leren en ontwikkelen van aanbod voor de klant naar een mechanisme wat ook voor onszelf werkt? ■

Het BBC-filmpje over het mierenvlot is op YouTube terug te vinden als je zoekt op: 'Ants create a live boat in Amazone jungle'.

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



■ Petra Peeters, William de Kaste & Ger Driesen

Interview met Professor Chan Lee van Seoul National University

HRD en Zuid-Korea's 'Hungry Mind'

In onze zoektocht naar interessante personen in relatie tot het HRD-vakgebied is de blik vaak gericht op het westen en met name de US. Natuurlijk is het ook interessant onze blik eens op het oosten te richten, zeker gezien de economische ontwikkelingen daar. Tijdens de ASTD-conferentie in Denver hadden we de kans om Chan Lee te spreken, professor in HRD aan de Seoul National University, Zuid-Korea. Lees mee over HRD in relatie tot het 'economische wonder' en het werkend en studierend leven in Zuid-Korea.

De getallen

Chan Lee schets een snel overzicht voor ons in de vorm van parate kengetallen van Zuid-Korea. Er leven ruim 47 miljoen mensen in Zuid-Korea, waarvan bijna een kwart, ruim tien miljoen in de hoofdstad Seoul. Seoul National University is een van de 209 universiteiten die het land telt. Maar liefst 83% van de jongeren neemt deel aan het hoger onderwijs. Daarmee heeft Zuid-Korea een overschot aan hoger opgeleide personen en een tekort aan praktisch opgeleide mensen. Veel hoger opgeleide Koreanen zoeken hun heil dan ook in de omliggende landen, terwijl Zuid-Korea meer praktisch opgeleide vakmensen uit omringen landen binnenhaalt. Zo'n 99% van de bedrijven in Zuid-Korea is te typeren als klein bedrijf en slechts 1% als groot bedrijf. Dat zijn dan ook direct de grote en bekende concerns zoals Samsung, Hyundai, LG en Kia, en deze grote concerns bieden werk aan iets meer dan 10% van de beroepsbevolking. De officiële pensioenleeftijd ligt op 57 jaar, maar in de praktijk stromen veel mensen uit op een leeftijd van ongeveer 52 jaar. Dit betekent met een flink toegenomen levensverwachting dat deze personen nog zo'n dertig jaar voor de boeg hebben zonder goede pensioenvoorzieningen. Een werkweek van zestig uur is heel normaal net zoals burn-outverschijnselen, en Zuid-Korea heeft te maken met het hoogste aantal zelfmoorden van de dertig OECD-landen. Niet alleen werk gaat er intensief aan toe, ook studeren is een tijdsintensieve bezigheid in Zuid-Korea. De universiteiten zijn open van 7.00 uur tot 23.00 uur en de meerderheid van de studenten maakt gretig gebruik van deze openingstijden om te studeren. Wat is eigenlijk het achterliggende verhaal bij deze getallen?

Cultuur, werk en leren: 'Hungry Mind'

Zuid-Korea heeft een roerige geschiedenis achter de rug en de oorlog met Noord-Korea (1950 – 1953) speelt vandaag de dag nog

steeds een belangrijke rol in hoe het dagelijks leven is georganiseerd. De periode na de oorlog staat bij velen in het geheugen gegrift als een periode van werken om te overleven en om de honger tegen te gaan. Hard werken en hard studeren, komen voort uit deze setting van de *'Hungry Mind'*. Ook als het gaat om studeren heeft de Hungry Mind een flinke invloed. Er bestaat veel verschil in kwaliteit en aanzien van de vele universiteiten en de universiteit waar je kunt instromen, bepaalt letterlijk het grootste deel van de rest van je leven. Het bepaalt je kansen op een fel begeerde baan in een met hoger opgeleiden overspoelde arbeidsmarkt, maar ook je positie op de huwelijksmarkt. Als je de getallen nader bekijkt, lijken deze vanuit ons perspectief vrij vreemd: zestig uur per week werken en al op je 52^e met pensioen, veel werkloosheid onder academici. Als iedereen veertig uur per week zou werken, lijkt het dat diverse problemen snel zijn opgelost. Alhoewel de nieuwe generatie de Hungry Mind niet meer uit eerste hand kent, is het toch lastig de invloed daarvan te veranderen. Dat zal nog tijd nodig hebben en ook al kijkt de nieuwe generatie op een andere manier naar *work-life balance* is het erg lastig de *'ratrace'* te ontvluchten. Degenen die een felbegeerde baan hebben gevonden, gaan gemakkelijk mee in het systeem van veel uren werken vanuit de angst hun baan te verliezen aan iemand anders. Bij de meest populaire werkgever Samsung leidt dit tot veel uitval door burn-out. Als oplossing biedt men jonge werknemers nu een communicatietraining aan vanuit het idee dat men dan weerbaarder is om burn-out te voorkomen. Naast deze keerzijde van de Hungry Mind mogen we natuurlijk niet de positieve kanten en de uitzonderlijke en indrukwekkende economische prestaties uit het oog verliezen, die de afgelopen jaren door Zuid-Korea zijn vertoond. Welke rol speelt HRD daarbij?



Chan Lee is sinds 2006 professor HRD aan de Seoul National University. Hij is tevens lid van de Programma Advies Commissie van de ASTD. Hij volgde zijn studie HRD aan de Ohio State University en werkte als HR-specialist voor Lego en als HRD-teamleader bij LG Electronics in de US. Vanaf 2007 heeft hij jaarlijks lezingen gehouden tijdens de ASTD-conferenties.

HRD in Zuid-Korea

Chan Lee geeft aan dat 99% van de bedrijven tot de midden- en kleinbedrijven hoort. Deze hebben over het algemeen geen uitgewerkte strategie als het gaat om leren. De grote bedrijven hebben dat duidelijk wel. De meeste van deze grote bedrijven hebben de ambitie om *global leader* in hun markt te zijn. Zuid-Korea heeft nauwelijks natuurlijke '*resources*' anders dan de '*human resources*' en dat beseft men heel goed. Vanuit de regering wordt veel in onderwijs geïnvesteerd, maar zeker ook binnen de grote bedrijven. Het idee bestaat bij deze organisaties dat wanneer je *global leader* wilt zijn je ook een goed idee moet hebben van je sterke en zwakke kanten en daaraan moet werken, ook in de vorm van training. Deelname aan trainingsprogramma's wordt dan ook over het algemeen als gunstig gezien voor het vormgeven van je carrière. *Training & Development* wordt dan ook zeer serieus aangepakt in de grote organisaties en daar komen de HRD-afgestudeerden

van Chan Lee dan ook meestal terecht. ICT-systemen zijn in Korea erg goed en het land heeft een rijke geschiedenis aan ICT-ondersteund leren. Daarom bestaat er veel *web-based* leren. Dat verschuift nu wat meer naar *social learning* en *mobile learning*. Verder geeft Chan Lee aan dat leren nog vrij nadrukkelijk door training wordt ingevuld in plaats van *performance* gericht leren. In zijn onderzoek en onderwijs legt Chan Lee de focus op *performance management*: op zaken als *job analysis*, hoe je competentiekorten kunt vaststellen en hoe je via performance management de link tussen HRM en HRD vorm kunt geven. Belangrijke aandachtspunten zijn daarnaast *Instructional Design* en het ontwikkelen van trainingsmaterialen in allerlei vormen. Ook weet Chan Lee dat HRD'ers diverse vaardigheden nodig hebben om succesvol te zijn in hun functie. Vandaar dat hij ook presentatietechnieken en facilitatorvaardigheden heeft opgenomen in zijn programma. Vanuit de universiteit wordt dat soort praktische zaken vaak bekritiseerd; vanuit de bedrijven waar de studenten terecht komen, worden ze echter in hoge mate gewaardeerd.

Trends in HRD in Zuid-Korea

Zoals eerder aangegeven heeft Zuid-Korea een rijke historie als het gaat om toepassen van ICT in leren. Met toonaangevende hightechbedrijven zoals Samsung gaan de ontwikkelingen op dit gebied door en komt het accent meer te liggen op *social learning* en *mobile learning*. Dit wordt ook versterkt door de generatie van werknemers tussen de 25 en 30 jaar: bij hen is heel duidelijk te merken dat zij een andere manier van communicatie waarderen die veel meer met interactie te maken heeft, zeker ook als het gaat om leren. Natuurlijk worstelt het land met de hoge werkdruk en de negatieve gevolgen daarvan. Ook als het gaat om leren in relatie tot werk speelt dit thema. Leren in relatie tot werk

is goed voor je carrière maar met een hoge werkdruk en veel werkuren vraagt deelname vaak nog extra tijd. Een opvallend verschijnsel is dat *Appreciative Inquiry* op dit moment *booming* is. Het idee is dat de AI-benadering kan helpen bij stressreductie als het gaat om leren en werken en slogans als *'let's have fun with training'* lijken goed aan te slaan. Tijdens de ASTD-conferentie presenteerde Chan Lee samen met iemand van Hyundai een interessante casus over wereldwijde toepassing van AI bij Hyundai. Dit programma had een zeer duidelijke strategische link: het werd ingezet ter ondersteuning van de vraag welk nieuwe strategisch doel Hyundai zich zou kunnen stellen, nadat zij hun eerdere doel (behoren tot de top vijf in de wereld) hadden gerealiseerd. Een ander belangrijk aspect heeft te maken met generaties. Jongere generaties kijken anders naar werk en leren. Ze zijn op zoek naar een betere work-life balance en als het gaat om leren, hebben zij de voorkeur voor meer interactie. De cultuur maakt het echter lastig, omdat respect voor ouderen een belangrijke waarde is. In de cultuur wordt nog moeilijk geaccepteerd dat ouderen iets

van jongeren leren. Een ander belangrijk thema is dat het accent verschuift van *'learn how to'* naar *'how to learn'*. De snelheid van veranderingen vraagt om meer aandacht om leren als competentie verder vorm te geven. We zijn benieuwd wat de toekomst zal brengen als opvolger van de Hungry Mind. ■

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

William de Kaste is werkzaam als opleidingscoördinator voor de bachelor Opleidingskunde aan de HAN www.han.nl/opleidingskunde.

Ger Driesen is HRD-expert en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun HRD beleid en de inrichting van Talent&Management Development programma's. www.challenge-training.nl

talent

in ontwikkeling



Inmiddels enkele maanden geleden hoorde ik op een warme zomeravond vanuit mijn slaapkamerraam diverse straatgeluiden die ik op een gemiddelde doordeweekse avond mag verwachten. Een auto die afremt voor de verkeersdrempel voor mijn deur, de buurman die thuiskomt, de buurvrouw die vanuit het keukenraam naar haar kinderen roept dat het toch echt tijd is om te gaan slapen.

Maar die avond hoorde ik ook iets anders. Ik ontdekte dat mijn buurman gitaar speelt. Samen met een vriend speelde hij het ene nummer na het andere. Raam wijd open, burens als toehoorders. Aangezien het nog maar een uur zou duren voordat de volgende dag zich zou melden, hoopte ik dat de laatste noot van de dag niet te lang op zich zou laten wachten. Het tegengestelde gebeurde en tot mijn verbazing hoorde ik een vrouwenstem die zich bij hen voegde. Ineens klonk het anders: compleet, een geheel. Waar het begon met wat 'getokkel' van twee vrienden, ontstond nu een mooi samenspel. Aan het staren naar de klok boven mijn bed kwam abrupt een einde. Ik zwaaide het gordijn open en luisterde met volle aandacht. Sinds jaren werd ik weer eens in slaap gezongen. Als ik mijn slaapkamerraam niet had opengezet of niet had willen luisteren, dan had ik niet geweten dat mijn buurman een instrument bespeelt. Laat staan dat als hij samen met zijn vrienden speelt, het eigenlijk best mooi klinkt. Een gezamenlijk resultaat van twee gitaristen en een zangeres, en één dat er mag wezen.

Misschien dat ze zich ooit opgeven voor een talentenjacht. Ik hoop dan wel in groepsverband want samen staan zij sterk. Ook al zal een wiskundeleraar een andere mening zijn toegedaan, bij hen wordt 1+1+1 toch echt 4. Ik zal hen alle rondes door stemmen. Uiteindelijk nemen ze een album op, en dan krijgen ze zoveel fans dat ze mogen optreden in de Melkweg.

Een prestatie van formaat. Alleen zouden ze nooit zover zijn gekomen. Immers zij hebben van hun omgeving de ruimte gekregen om hun talent voor de muziek verder te ontwikkelen. Ook ik – als buurvrouw – heb daarin mijn steentje bijgedragen door niet uit het raam te gaan hangen met de vraag of het alsjeblieft wat zachter kan. In plaats daarvan gaf ik hen een luisterend oor. Mede hierdoor kan ik over een aantal jaar misschien wel zeggen: ooit was hij mijn buurman en wat is hij toch gewoon gebleven.

Eerlijkheidshalve denk ik niet dat dit voor mijn buurman en zijn vrienden is weggelegd, maar plezier hebben ze zeker. Dat lijkt mij belangrijker dan een nummer 1-hit. Voorlopig blijven zij dan ook bij mij in de straat spelen, en hebben zij in ieder geval één toehoorder.

Samen met anderen het beste uit jezelf halen. Of het nou muziek, sport, kunst of het gezinsleven betreft, ik geloof niet dat je iets 'echt' alleen kan doen. Het leven overkomt je ook in zekere zin, maar verder gaat het om samen en op de juiste momenten kansen te grijpen. Daarvoor is een omgeving nodig waarin je je veilig voelt, waar je durft te experimenteren en op elkaar kunt bouwen. Een omgeving waarin je kan groeien, creëer je met elkaar en voor elkaar. Elkaars talenten ontdekken, respecteren en inzetten helpt een ieder verder. Zonder een goede keeper en een uitstekende verdediging, zal ook de spits niet het winnende doelpunt maken. Het leven is een teamsport, een dynamisch spel waarin we samen ons geluk kunnen maken.

Zoals menig lezer inmiddels zal weten heb ik zelf ook mogen deelnemen aan een talentenawardshow, en is dat de reden dat ik deze column schrijf. Hoewel ik degene ben die de woorden op papier zet, is ook dit het een gezamenlijk resultaat, een co-creatie. Want dat ik als winnares gekozen werd, heb ik alleen kunnen realiseren door de betrokkenheid en support van mijn collega's, familie en vrienden. Ik heb het dan wel zelf gedaan, als wie ik ben, maar zeker niet alleen. Het is een gezamenlijk resultaat geweest, waar ik samen met anderen voor heb gewerkt. En het moest maar net zo zijn dat alle pijlen op mij gericht stonden. Of in het geval van mijn buurman: op hem en zijn muzikale vrienden.

Ik ben blij dat ik dit samen met jullie nogmaals mag ervaren door om de drie maanden een column te publiceren. Ik ben trots op de vele mensen om mij heen, die samen met mij proberen om het beste in mij én henzelf naar boven te halen. Ik ben trots op deze column.

Samen dromen, samen leven, samen werken, samen kom je verder. ■

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



■ Karen Philips

“Your client in the boardroom”

Participatie, co-creatie, betrokkenheid... het zijn slechts enkele woorden in het woordenboek van Steven van Belleghem. In ‘The Conversation Company’, zijn recentste boek, stelt hij dat de traditionele communicatieacties tegenwoordig niet meer werken. Zij zijn te veel gebaseerd op campagnes met duidelijke pieken, maar met even duidelijke dalen of stiltes. Vandaag wordt marketing hard gemaakt door de dagelijkse interactie tussen iedere werknemer met iedere klant. Of om het met de woorden van Steven van Belleghem te zeggen “Benut uw volledig conversatiepotentieel!”

*Veronika Wuyts @VeronikaWuyts
28% van je klanten is heel tevreden over je... en zwijgt daarover. Wat doodjammer...
#HRConCom*

Op 30 mei 2012, tijdens een event georganiseerd door VOV lerend netwerk en Lannoo Campus, spreekt Steven van Belleghem echter niet voor zijn vertrouwde publiek, de marketeers, maar wél voor een HR-publiek, dat zeer benieuwd is naar zijn rol in het verhaal van ‘The Conversation Company’.

“Als HR-afdeling verschillen jullie niet zozeer van de marketinggroep”, zegt Steven. “Jullie voeren zelfs dezelfde job uit, zij het met een ander doelpubliek.” Of zoals Jan Bal het verwoordt tijdens het paneldebat: “We zijn vaak te veel bezig met het opsmukken van de voordeur, maar wat gebeurt er binnen in het bedrijf?! Dat is bij HR en Marketing dezelfde vraag.” Concreet betekent dit minder inzetten op advertenties en massamedia, en meer

op de conversaties die de collega’s kunnen opstarten met hun netwerk.

Hoe sociale media, bedrijfscultuur en mensen het verschil maken

Steven Van Belleghem beschrijft drie essentiële bouwstenen van de conversation company:

Bedrijfscultuur = kern

De bedrijfscultuur is het hart van de conversation company en meer nog: het vormt het DNA van de organisatie. Cultuur vertelt uw medewerkers en uw klanten waar uw bedrijf voor staat; niet wat u verkoopt. Veel bedrijven hebben helaas geen waarden omschreven of doorleven deze niet volledig, zo ook bij het Lannoo/VOV-publiek:

*Niel Van Meeuwen @nielvanmeeuwen
Wie heeft expliciete waarden? 70% steekt hand op... Wie krijgt ze vertaald in dagelijkse werken? Geen handen... Tja... :-)* #HRConCom

Ambassadeursrol voor klanten en medewerkers

Nochtans, eens de waarden goed doorleefd zijn in de organisatie, kunnen zowel medewerkers en klanten van de organisatie uitstekende woordvoerders worden en ambassadeurs van uw producten; de tweede pijler. Steven Van Belleghem haalt inspirerende voorbeelden uit de kast à la Nike, Zappos en Colruyt. Misschien ook even een oefening voor u: wie spreekt er op dit moment vooral in naam van uw organisatie? Zijn dat de klanten, de medewerkers, of – helaas – niemand? Steven omschrijft in zijn boek handige stellingen op basis waarvan u uw eigen bedrijfscultuur kunt toetsen op het 'conversationgehalte'. Indien u nog niet zover staat als de conversation company, geen paniek: weet dat het drie tot vijf jaar duurt alvorens uw bedrijfscultuur volledig doorleefd is.

Sociale media als instrument

Sociale media kunnen u alvast helpen bij het verspreiden van conversaties over uw bedrijf op grote schaal. Zie het als de ideale partner die dezelfde principes hanteert als de conversation company zelf: openheid, transparantie, authenticiteit, et cetera. Het trainen van medewerkers en het faciliteren van de aanwezigheid van deze medewerkers op sociale media is daarin een belangrijk aspect. Zorg ervoor dat er zowel intern als extern een coherent verhaal verteld wordt. Naast het opbouwen van bereik, spelen sociale media een kernrol in het structureel samenwerken met klanten bijvoorbeeld via *communities* mee beslissen over nieuwe producten.

*Karen Philips @PhilipsKaren
Twitter? Check! Facebook? Check! Pinterest?
Check! ... maar we vergeten het kader, zeker
voor de klant! @steven_insites #hrconcom*

Vanuit de basisprincipes (*culture, people, social media*) kunnen de 4C's, vier managementdimensies om de conversation company te besturen, gevoed worden. Het gaat om:

- *Customer Experience*: het managen van klantenervaringen als investering in *word-of-mouth*,
- *Conversatie*: het managen van conversaties bevat zowel het observeren, faciliteren als participeren in conversaties,
- *Content*: het plannen van content die impactvol is en leidt tot conversatie, eerder dan campagnedenken,
- *Collaboration*: structurele samenwerking tussen uw bedrijf en de markt en klanten.

Hoe een conversation company worden? Bekijk de tips van de deelnemers:

*Patrik De Bondt @PatrikDeBondt
Kennisverzameling, pilootprogramma's,
full integration gekoppeld aan open
bedrijfscultuur en involvement van ceo zijn
succesfactoren #hrconcom*

*Niel Van Meeuwen @nielvanmeeuwen
Maak succesvoorbeelden en mensen in je
organisatie zichtbaar op het net en social
media, faciliteer het sharen #HRConCom*

*Jan Weverbergh @janweverbergh
#hrconcom je kan nooit succesvol zijn op
sociale media zonder haarscherp beeld v
bedrijfscultuur volgens @Steven_InSites ■*

Meer informatie en inspiratie opdoen over het thema? www.theconversationmanager.com

■ Guido van de Wiel

Boekevent - Robbert Masselink en Goof van Amelsvoort

Waarderend Organiseren

“Door niet te starten met een probleem, maar door samen te onderzoeken wat wel werkt, kun je samen toegroeien naar een gewenst toekomstbeeld.” Aan het woord is Robbert Masselink, auteur van twee boeken over Appreciative Inquiry (AI).

“In plaats van discriminatie als probleem te duiden, kun je de vraag stellen: hoe creëren we gelijke rechten voor man en vrouw?”, aldus Masselink. “Dit is een belangrijk uitgangspunt, want alles wat je aandacht geeft groeit. Geef je aandacht aan het probleemveld discriminatie, dan zal dat groeien. Geef je aandacht aan het wezenlijke vraagstuk dat daaronder zit, dan creëer je een wezenlijke dialoog, waarin nieuwe vragen worden gesteld.” Die nieuwe vragen leiden tot nieuwe methodes, tot nieuwe kennis en tot nieuwe praktijken.

Centraal binnen het Appreciative Inquiry model staat het 4D-model: *Discovery*, *Dream*, *Design* en *Destiny*. Masselink: “In de Ontdekkingsfase gaat het over het verzamelen van de beste verhalen, over die zaken waar mensen zelf nog steeds trots op zijn. Ook zoek je daarin naar een kernthema. Bij een ziekenhuis dat patiëntgericht wilde



gaan werken, kwamen we op het kernthema 'het zal je moeder maar wezen' uit. Alleen dit al deed bij het medisch personeel een appel op hun rol als mens, naast hun rol als deskundige. In de Droomfase droom je over het thema dat aan de orde is. In de Designfase blijf je dromen, maar droom je over je eigen organisatie: hoe ziet het eruit als we de droom gaan implementeren in onze organisatie? In de Bestemmingsfase realiseren deelnemers 'dat wat gewild is' volgens het adagium 'denk groot, doe klein'."

In deel twee van dit boekevent nam Goof van Amelsvoort het stokje over. Hij legde uit welke drijfveren gedrag beïnvloeden. Hij gaf aan welke drijfveren in welke fase van het AI-proces voor synergie kunnen zorgen, maar ook wat de doorgeschoten kwaliteit van elke drijfveer is en hoe deze negatief geladen drijfveer het AI-proces kan verstoren. Hier ging deze spreker de fout in. Hij was niet langer congruent met het AI-gedachtengoed. Hij begon immers vanuit een probleem (namelijk een niet passende drijfveer) te praten, in plaats van uit een waarderende

benadering te starten vanuit kwaliteiten.

Maar ik wil deze recensie, in het licht van AI, positief eindigen: met een mooie werkvorm om mensen in de Bestemmingsfase in actie te laten komen. Masselink: "Stel dat de deelnemers een *scope* hebben van drie jaar. Wat hebben jullie als groep dan klaar over drie jaar? Wat moeten jullie als groep dan klaar hebben over drie maanden, over drie weken, over drie dagen, over drie uur en over drie minuten?" Een prachtig transitiepad waarin elke droom teruggebracht kan worden tot een planningsactiviteit in het nu. Zoals elk verzegend vuur teruggebracht kan worden tot een enkele vonk. Waarderend organiseren werkt met die vonk en heeft het als methodiek in zich om die vonk op grote groepen mensen over te laten springen. ■

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

www.wheelproductions.nl

■ Heike Aiello

Verlag van de Wereld AI Conferentie in Gent
van 25 t/m 28 april

Scaling-up the generative Power of AI

Meer dan zeshonderd deelnemers uit 45 landen, vier dagen conferentie (plus twee dagen *pre-conference*) met veertien *keynote speakers* in negen plenaire sessies, 41 workshops, tien paper-presentatiesessies (met drie à vier presentatoren per sessie), plus een *poster-exhibition* en een boekentafel met een indrukwekkend aantal Nederlandstalige AI-literatuur. De statistieken laten er geen twijfel over bestaan dat Appreciative Inquiry tot een volwassen methode is uitgegroeid met een wereldwijd zeer actieve community van *practitioners*. Volgens David Cooperrider, die naast een stoomcursus AI tijdens de *pre-conference* ook de openingsspeech hield, zijn inmiddels meer dan driehonderd toepassingsgebieden van AI gedocumenteerd.

Dat het echter tijd is voor een volgende ontwikkelstap in AI, voelde menig *practitioner* al in de eigen praktijk aankomen. Veelal wordt AI namelijk nog steeds geassocieerd met 'het positieve'; daarom was het conferentiethema ook zo goed gekozen: '*Scaling up the generative power of AI.*' Als er één boodschap overkwam op deze inspirerende dagen, dan is het dat het bij AI om veel meer gaat dan slechts *happy-clappy, feel-good* positiviteit. Zo kreeg de openhartige opmerking van Gervase Bushe in zijn keynote met Ron Fry op de laatste conferentiedag ook een lang applaus van herkenning: "*I had a meeting with a client where we talked about peak-moments of energy, about positive experiences ... and it was simply awful. Do you recognize that?*"

Om een echte transformatie voor elkaar te krijgen, moet je volgens Bushe en Fry de realiteit *reframen* en mensen prikkelen en verrassen. Soms is hiervoor een positieve verwoording van de situatie of ambitie al voldoende, maar soms is juist een prikkelende of provocatieve stelling doeltreffender. "Het doel van een AI-interventie is altijd een transformatie; een generatieve beweging op gang te brengen", aldus Bushe en Fry. In de praktijk vertaald, betekent dit dat mensen die vóór een interventie aangeven het eigenlijk 'te druk' te hebben, daarna energie en tijd overhebben om aan de slag te gaan. Het balletje wordt opgepakt. De oranje kiem van het conferentielogo begon voor mij dan ook gedurende de week steeds meer op een

'Waarderen' en 'positiviteit' zijn twee verschillende dingen. Ze worden ten onrechte door elkaar gehaald. Met AI waardeer je wat er is om een transformatie op gang te brengen. Soms zijn hiervoor provocatieve en prikkelende stellingen geschikter dan het analyseren van positieve uitschieters. Bushe en Fry lieten de toehoorders dit persoonlijk ervaren: "Met welke vraag kunnen we meer mensen in beweging krijgen om een rol te spelen bij de voorbereiding van de volgende conferentie?"

"Tell me about a peak-experience you had in the last days. What was the most energetic moment at this conference? When did you feel most connected and inspired?" Of:

"Tell me about the most provocative experience you had at this conference. When did you feel most challenged? When were your values confronted or stretched? When were your emotions provoked or your choices questioned?"

Een generatieve vraag verrast, spreekt hoofd en hart aan en prikkelt mensen om met elkaar in gesprek te gaan.

vlammetje te lijken...

De WAIC een 'conferentie' te noemen zou wat er werkelijk gebeurd is tekortdoen. Ik stem dus helemaal in met taalgrootmeester Cees Hoogendijk, die in zijn dagelijkse column in de conferentiekraant schreef: *"Wouldn't you agree that the WAIC is in fact a learning environment inviting us to practice the art of high quality relational craftsmanship?"*

Over World Appreciative Inquiry Conference

Nieuwsgierig? Meer informatie staat op de officiële website **www.2012waic.com**. De verslaglegging van de conferentie laat niets te wensen over: er zijn webcasts van de keynotes in volle lengte te zien, podcasts van de dagelijkse *conference radio* te beluisteren en op de bijbehorende facebooksite staat een groot aantal foto's. Via de blog kunt u doorklikken naar online artikelen waaraan in de keynotes gerefereerd werd. De volgende World AI Conference vindt plaats in Zuid Afrika in 2015. ■

*Heike ondersteunt (management-)teams en HR om het herkennen en ontwikkelen van talent in de eigen organisatie op de kaart te zetten. Appreciative Inquiry is de rode draad in haar werk. **www.entalent.nl***



■ Guido van de Wiel

Jort Kelder en Joep van den Nieuwenhuijzen

Topondernemers

“Joep van den Nieuwenhuijzen reed in de jaren tachtig wekenlang met een scheur in zijn voorruit rond. Hij was zo veel overnames aan het doen dat hij geen tijd had om een nieuw raam in zijn auto te laten zetten”, aldus Jort Kelder.

“Wat zijn nu – naast deze gedrevenheid – de kenmerken van topondernemers”, vraagt Jort Kelder de zaal. “Vroeger had een corpsbal voordeel bij zijn *old boys network*, maar iedereen heeft tegenwoordig LinkedIn. Het netwerk is al geregeld. Ondernemers zijn niet langer kakkers. De groei zit niet in *finance*, in rechten of economie, maar in de *tech sector*. Succesvolle ondernemers zijn vaak jonge mensen die gewoon in een T-shirt rondlopen. Een goede afkomst is geen betrouwbare voorspeller voor ondernemerschap: wat heb je nu te ondernemen als er op je achttiende verjaardag een Mini Cooper voor je klaarstaat”, aldus Kelder. Op de licht arrogante toon die we van Kelder gewend zijn, legt hij uit: “Pas op met de vrouwtjes. Als je jong trouwt, weet je hoe het gaat. Je dankt je carrière aan je eerste vrouw, je tweede vrouw dank je aan je carrière, met de derde kun je gelukkig worden. Trouw je in gemeenschap van goederen, dan ben je iedere keer weer 50% kwijt.” Kelder tracht ondernemers vechtlust en ongehoorzaamheid aan te leren. “Hoe kan het dat vakbonden wel mogen staken en werkgevers niet?” Even later: “Als je naar de persoonskenmerken van entrepreneurs kijkt, liggen die dicht bij die van criminelen en kunstenaars. Vrije geesten. Een beetje entrepreneur moet ten minste een aantal keren met justitie in aanraking zijn geweest en failliet zijn verklaard. Aan de rand van de afgrond groeien de mooiste bloemen.” De tweede spreker, Joep van den

Nieuwenhuijzen, veranderde tijdens zijn werkend leven het speelveld van ondernemerschap. “Na bedrijfsovernames haalde ik al het personeel naar de kantine. Iedereen mocht kritiek leveren, zelfs de koffiejuffrouw. Zij vertelde wat de directeurs in haar ogen verkeerd hadden gedaan. Dat was vóór onze komst ondenkbaar. Maar wij gingen naar het personeel luisteren en – sterker nog – veelal gingen we ook werkelijk doen wat die koffiejuffrouw zei, want zij had vaak nog gelijk ook!” Helaas ging driekwart van Joeps betoog over rechtszaken waarin hij verwickeld is. “Mijn doel is allang niet meer vrijspraak. Mijn doel is het opheffen van de FIOD.” We zagen geen voorvechter van ondernemerschap, maar iemand die vecht tegen het systeem, een Don Quichote. Een aantal ondernemers verliet voortijdig de zaal. Van Nieuwenhuijzen: “Er is sprake van *trial by media*. Je wordt vijf jaar lang beoordeeld en veroordeeld, voordat er een rechter aan te pas is gekomen en je wordt één dag vrijgesproken. Wat blijft hangen is: er is iets met die man. Je wordt een omstrepen ondernemer.” De ware topondernemer kregen we amper te zien: ondernemerschap kenmerkt zich door gedrevenheid; Van den Nieuwenhuijzen kenmerkt zich door verbolgenheid. ■

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



**NVO2,
Hét netwerk voor
HRD professionals**

De Horst 7

| Postbus 88

| 3970 AB Driebergen

| www.nvo2.nl



“Heel soms lukt het, is er een magisch moment van co-creatie, een dans waarbij wordt voortgeborduurd en -gebouwd op de inspiratie en het enthousiasme van een ander...”

Werken met con-collega's aan inspiratie

Dit jaar vond alweer de achtste Learning Lane plaats. Dat vind ik als projectleider van de Learning Lane heel bijzonder. Niet alleen omdat het een inspirerend festival is voor en door HR-professionals, maar vooral omdat het een samenwerking is van verschillende partijen die met elkaar vorm willen geven aan een bijzonder evenement. Al acht jaar wordt de intensieve samenwerking tussen de Baak en NVO2 versterkt door diverse partners die als con-collega's kunnen worden beschouwd. En toch zet iedereen zich elk jaar weer belangeloos in om er een succes van te maken. Co-creatie is hierbij het sleutelwoord.

Uitgangspunt is dat elke partner waarde toe te voegen heeft. Daarmee is elk jaar weer het gesprek te voeren wie er partner wil zijn en waarom. Persoonlijk vind ik het voeren van deze gesprekken erg leuk, omdat het gaat over inspiratie en enthousiasme. Die wil men graag overdragen richting collega-professionals. Als je er niet bent geweest, dan kun je op www.learninglane.nl zien wat je hebt gemist. Wie weet inspireert het om komend jaar ook deel te nemen.

Henk Eggink, projectleider Learning Lane en programmamaker De Baak.

Me, myself and I in co-creatie

In een individualistisch gerichte maatschappij is 'me, myself and I' een veelgebruikt maar ongehoord uitgangspunt. We doen sociaal en samen, maar zijn eigenlijk gericht op onze eigen individuele ontwikkeling en succes. Co-creatie is dan ook volstrekt onmogelijk vanuit dit perspectief en heeft een andere grondhouding nodig om te kunnen ontstaan.

Die andere grondhouding leerde ik kennen door de uitroep van mijn Afrikaanse dansleraar tijdens repetities: "Let op! Ik ben, wij zijn!", "Je moet samen dansen, niet alleen!", Heel soms lukte dat en ontstond er een magisch moment van co-creatie, een dans in plaats van vijftien dansers.

Hoe 'me, myself and I' om te zetten in 'ik ben, wij zijn' als grondhouding voor co-creatie, en wat dit van ons vraagt, lees je op mijn weblog bij de blogspot van NVO2.

Edith Lindhout, eigenaar Leven en Werk

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

Enthousiasme voor leren

"Ik hou wel van leren, maar niet van school." Een uitspraak tijdens de oogstbijeenkomst van de Vragenbrigade op 24 mei jongstleden.

Een vragenbrigade om te onderzoeken hoe het zit met de verbinding tussen leren en werken in organisaties. Opgestart door nieuwsgierige *young professionals* in maart 2012.

Een SRV-wagen, negen organisaties en drie experts later deelde de Vragenbrigade haar vondsten met 25 nieuwsgierige belangstellenden. Een oogstbijeenkomst op een snikhete middag in Utrecht.

De brigadiers deelden hun enthousiasme en nodigden de deelnemers uit mee te praten en mee te denken over alle ervaringen. Deze open werkwijze leidde tot grote betrokkenheid van alle aanwezigen. Het resultaat: tien tips voor een succesvolle aanpak van het verbinden van werken en leren, nieuwe inzichten rondom concepten als bevoegenheid en professionele ruimte en natuurlijk een stapel nog onbeantwoorde vragen. En de Vragenbrigade gaat door, want ze is pas net begonnen!

Erica Aalsma, eigenaar De Leermeesters.

Stefan van Langevelde, De Vragenbrigade en student HRD Universiteit Twente.

Een uitgebreide beschrijving van dit inspirerende initiatief, de resultaten tot dusver en de tien tips voor een succesaanpak zijn te vinden op www.devragenbrigade.nl

40

1972 -



Een voor allen

Alleen werken is sneller, makkelijker, efficiënter en duidelijker. Daar doet een co-creatiehype niets aan af. Doe ik iets voor mezelf, dan bepaal ik het doel. Ik maak een plan en ga eropaf. Af en toe wil ik dan nog iemand vragen een onderdeel te verzorgen. Als het echt niet anders kan. Hoe wonderlijk toch dat ik blijf belanden in situaties, waarin ik met tafels vol mensen aan het praten ben over wat écht belangrijk is. Waar gaan we voor? Hoe willen we het vorm geven? Om aan het einde van een dergelijke bijeenkomst met elkaar te constateren: "Alle doelstellingen, ideeën, voors en tegens in ogenschouw genomen, besluiten we met zijn allen, dat we dit punt een volgende keer nog eens goed gaan bespreken."

Neem de afgelopen week. Weer volop de gelegenheid om in gezelschap aan de slag te gaan. Ik start met overleg met het bestuur en ga door in overleg met de TvOO-redactie. Ik neem deel aan een bijeenkomst van de Vragenbrigade en sluit af met de MR-vergadering op school. Deze situaties hebben een aantal zaken gemeen. In alle *settings* waren we met minimaal vijf mensen. Bij de te bespreken zaken waren er minstens drie punten, die we wilden voegen. Alle onderwerpen werden langer besproken dan je efficiënt kunt noemen.

Het 'alleen efficiënt zijn' lukt me in zoverre dat ik vaak creëer dat ik voorzitter ben. Dan kan ik nog een beetje mijn gang gaan. Hoewel, zelfs dat blijkt lastig. Want je kunt van alles willen, maar als je aan het co-creëren bent, zijn acties van de anderen wel onontbeerlijk. Er hard doorheen rammen leidt vaak, maar helaas niet altijd, tot het gewenste resultaat! En, het geeft wat naweeën.

Ja, alleen werken gaat vlotter. Maar of Learning Lane dan zo goed zou zijn geworden? En deze TvOO? Ervaring leert dat het pas echt goed wordt, als we 'het' met inspiratie vanuit verschillende invalshoeken vormgeven. Dat is nog iets wat al deze samenwerkingsverbanden gemeen hebben: het zijn tijdelijke structuren. De participanten nemen deel vanuit bevoegdheid naast hun dagelijkse werk.

"Altijd weer met zijn allen", hoor ik mezelf soms verzuchten. En toch, wat ik het allerleukste vind zijn: de sessie met de TvOO-redactie, met de partners van Learning Lane en aan de slag met de MR van onze basisschool. Eigenlijk wanneer het anders gaat, dan ik in mijn eentje had kunnen bedenken. Ik begin het te begrijpen. Die samenwerkingsverbanden, dat is wat ik het liefst co-creëer. ■

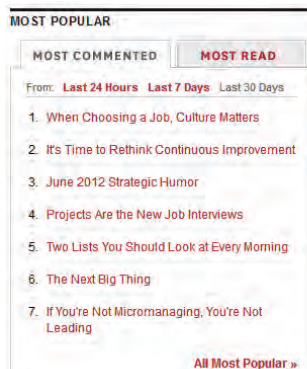
Janneke Schenning is organisatiepsycholoog en directeur van NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals. www.nvo2.nl

■ Nieuwsrubriek samengesteld doort Guido van de Wiel

Amerikaans Kennisplatform Hard Business Review

Harvard Business Review is een Amerikaans kennisplatform met vele blogs, *reviews* en presentaties. Via dit online kanaal is met enige regelmaat een *webinar* te volgen over bijvoorbeeld teamvorming en hedendaagse strategievorming. De – gratis – webinar rondom *organizational risk management* werd verzorgd door Robert S. Kaplan (mede-ontwikkelaar van the Balanced Scorecard). Daarnaast zijn er op dit kennisplatform meer dan driehonderd *podcasts* te beluisteren met interviews van hedendaagse leiders, veelal voorzien van transcript, vol inzichten rondom organiseren en *business*.

Check: ***Blogs.hbr.org***



Crowdsource je strategie: Strategy the Wikimedia Way

Een bedrijf met een internationaal perspectief staat op het punt om een strategiesessie op de hei te organiseren. Ze vragen jou als HR-professional om het programma mee vorm te geven. Wat ga je antwoorden? Gegeven onderstaand voorbeeld vertel je dit bedrijf hun heisessie te annuleren. Uit de casus van Wikimedia blijkt dat de bedrijfsstrategie prima via *crowdsourcing* is vast te stellen. Meer dan

duizend mensen in zo'n vijftig talen deden ruim negenhonderd voorstellen op de vraag waar het bedrijf binnen nu en een paar jaar heen moet. Wikimedia heeft dit crowdsourcing proces én de uitkomst verwoord in hun gratis e-book 'Wikimedia Strategic Plan – A collaborative vision for the movement through 2015'.

Zie: **<http://strategy.wikimedia.org/>**

Het begon met een plastic tas...

Op **www.zinnigeverhalen.nl** is een keur aan verhalen te vinden die te gebruiken zijn bij trainingen. Verhalen hebben de kracht om mensen direct in het hart te raken en een glimlach tevoorschijn te toveren.

Zinnigeverhalen.nl begon toen één man aan een andere man een plastic tas overhandigde met daarin vijfhonderd verhalen, uitgetypt met een ouderwetse typemachine. Geniet mee.

Vrouwelijke manager verdient ruim 16 mille minder dan mannelijke manager

Vrouwelijke managers verdienen in Nederland gemiddeld 14% minder dan hun mannelijke collega's. Het verschil in basissalaris bedraagt tienduizend euro per jaar en inclusief bonussen zelfs meer dan zestienduizend. Dat blijkt uit internationaal onderzoek van arbeidsbemiddelaar Mercer.

In Nederland werden ruim 7.300 managers van 166 bedrijven ondervraagd. Het gemiddelde basissalaris voor het hogere kader bedroeg 117.498 euro. Mannen kregen gemiddeld ruim 118 duizend euro, terwijl vrouwen het met ruim

105 duizend euro moesten doen. Ook voor het middenkader zijn de verschillen groot.

Leeftijdsciscriminatie is niet de enige verklaring. Ook kunnen het lagere aantal werkjaren door zwangerschappen, onderhandelvaardigheden en het gepercipieerde beeld van parttime werken meespelen. "Percepties over parttimers dat ze minder betrokken en loyaal zijn, hebben een negatief effect op de beloning", verklaart een onderzoeker.

Deels overgenomen uit: <http://www.nu.nl/werk-en-privé/>

HRM-scope

Op zoek naar interviews en artikelen speciaal voor het HR-veld geschreven en geselecteerd? Abonneer je gratis op de nieuwsbrief van HRM-scope. Via de nieuwsbrief en bijbehorende website krijg je eens per maand een overzichtelijke nieuwsbrief met daarin per aflevering een interview met een HR-

directeur, nieuws uit het veld, een column, een actuele agenda en de rubriek 'De HR-loopbaan van...'. Zo blijf je op de hoogte van trends als duurzame inzetbaarheid of verzilvering en houd je via aansprekende verhalen voeling met de binnenkant van het vak.

Check www.hrmscope.nl

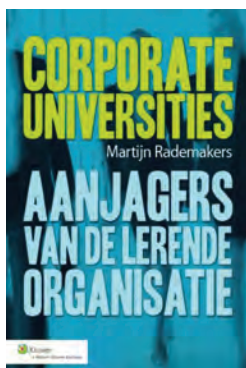
Europese subsidies voor scholing

Vanuit de Europese Unie zijn er regelmatig subsidieprogramma's, waarvan ook werkgevers kunnen profiteren bij hun scholingsprojecten. Het programma ESF 2007-2013 put uit het Europees Sociaal Fonds. Er is in totaal 740 miljoen euro subsidie beschikbaar voor projecten die te maken hebben met onder andere thema's als arbeidsmarkttoetreding, re-integratie van jonge ex-gedetineerden en verhoging van de arbeidsproductiviteit met behulp van nieuwe werkwijzen en werkprocessen. Veelal kunnen O&O-fondsen voor bedrijven subsidie aanvragen

om werknemers scholing te laten volgen, waardoor ze zich makkelijker aanpassen aan veranderingen op de arbeidsmarkt. Opleidingen die in aanmerking komen zijn onder andere:

- opleidingen die voorkomen in het Centraal register beroepsopleidingen (Crebo);
- erkende opleidingen die voor vele branches nuttig zijn, zoals cursussen in Word of Excel;
- EVC-procedures.

Meer informatie is te vinden op www.agentschapszw.nl, onder ESF 2007-2013.



De rol van corporate universities

Corporate universities: aanjagers van de lerende organisatie. Martijn Rademakers. Kluwer, 2012.

ISBN 978 90 130 9718 4

Welke rol heeft de *corporate university* bij het realiseren van strategische doelen van een organisatie? Dat is de centrale vraag in het boek 'Corporate universities: Aanjagers van de lerende organisatie' van Martijn Rademakers. De auteur houdt zich sinds de millenniumwisseling bezig met organisatiestrategie en corporate universities, en is medeoprichter en bestuurslid van de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities (NSCU). In zijn boek komen inzichten uit theorie, onderzoek en praktijk samen, van hemzelf en andere professionals uit wetenschap en praktijk.

Het boek kent een structuur van delen en hoofdstukken die in het eerste hoofdstuk uitgebreid wordt toegelicht. In het eerste deel worden de thema's strategie, leren en de corporate university vanuit theorie en onderzoek met elkaar verbonden, onder andere aan de hand van de drie corporate universitytypen *school*, *college* en *academy*. Vervolgens komen negen Nederlandse corporate universities waaronder Achmea Academy en Corporate Learning Centre

Rijkswaterstaat. In de cases delen mensen uit deze negen organisaties welke strategie ze hebben gekozen, hoe ze de corporate university vorm hebben gegeven en welke lessen er zijn geleerd. De cases hebben elk een eigen structuur en opzet. Dit doet recht aan de mogelijkheden en verschijningsvormen waar sprake van is in de praktijk en houdt het levendig. Het maakt de cases voor de lezer wel lastig vergelijkbaar en te duiden, terwijl er genoeg gemeenschappelijks te ontdekken valt. De auteur helpt daarbij door in het slotdeel van het boek de cases te analyseren en samen te vatten aan de hand van 'issues en spanningsvelden' voor corporate universities. In het slotdeel is daarnaast aandacht voor relevante en actuele ontwikkelingen op het gebied van leren in organisaties, zoals integratie van leren en werken en talentmanagement.

Het boek bevat nuttige inzichten en handvatten voor organisaties die de koers van hun corporate university willen evalueren én organisaties die beginnen met corporate learning. HRD-professionals zullen genoeg van hun gading vinden in de vorm van theoretische aanknopingspunten, praktijkervaringen en ideeën van vakgenoten. Ik schat in dat het management van organisaties er eveneens goed mee uit de voeten kan. Het boek blijft zoveel mogelijk weg van abstracte onderwijskundige begrippen en hiermee wordt het advies dat uit de praktijkcases naar voren komt in de praktijk gebracht: spreek de taal van het management! Tegelijkertijd gaat het wel 'echt' over het leren van en binnen organisaties. Het boek biedt hiermee voor alle betrokkenen geschikte taal op basis waarvan het gesprek over strategie en leren binnen de organisatie gevoerd kan worden.

Marianne Heijndijk – hoofd onderwijskundigen

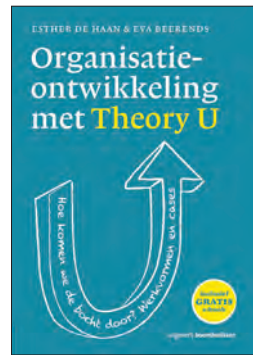


De toekomst van de B.V. Nederland

Gedeeld Leiderschap: Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap. Jelle Dijkstra & Paul-Peter Feld. Van Gorcum, 2011. ISBN 978 94 901 1802 0

In 'Gedeeld Leiderschap' nemen de auteurs een kijkje in de toekomst van de B.V. Nederland en reiken zij ideeën aan een nieuwe inrichting van deze organisatie. Allerlei cijfers, voorbeelden en onderzoeken worden aangedragen om aan te tonen dat er veranderingen aankomen die niet te stoppen zijn. In veel traditionele organisaties lijkt de hiërarchische structuur niet weg te denken. Toch denken Dijkstra en Feld dat die opzet haar langste tijd heeft gehad. Een voorbeeld is de strategie die toegepast wordt in *multiplayer games*; voor een uitdaging staande kiest de groep de beste leider voor de uitdaging. In de toekomst kan er een vertaalslag gemaakt worden naar de werksituatie. Ook kunnen er verbanden ontstaan over de organisatiegrenzen heen. Het boek doet een openingszet in de discussie daaromtrent. "Je moet kunnen delen om te kunnen vermenigvuldigen", is een uitspraak van Kevin Kelly die veelzeggend is. De auteurs geven dit al gestalte door twee verschillende exemplaren met gelijke inhoud aan te bieden. Het delen kan beginnen! 'Gedeeld Leiderschap' is uitgeroepen tot Managementboek van 2012.

Eric Smalenburg – counsellor



Een praktisch boek over organisatieontwikkeling in de praktijk

Organisatieontwikkeling met Theory U: Hoe komen we de bocht door? Werkvormen en cases. Esther de Haan & Eva Beerends. Boom/Nelissen, 2012. ISBN 978 90 244 0085 0

De Haan en Beerends zien in Theory U een model waarin alles wat zij ooit in opleiding, werk en leven hebben geleerd, samenkomt. Zij noemen het in het voorwoord: "Het meest doorontwikkelde model voor fundamentele verandering. Een model dat diverse lagen van de mens raakt: mentaal, psychologisch, sociaal, spiritueel." Met hun boek willen zij inspiratie bieden om op een andere manier te kijken en te denken: op een andere manier op zoek te gaan naar antwoorden. En ook om samen op zoek te gaan en gebruik te maken van *'the wisdom of the crowd'*. Op die manier wordt het mogelijk om fundamenteel andere antwoorden te vinden op de vraagstukken waarmee wij in onze tijd worden geconfronteerd. Het boek is vooral ook een werkboek, dat op de eerste plaats bedoeld is voor organisatiecoaches, consultants en trainers, die dagelijks te maken hebben met veranderingstrajecten. Maar ook managers en leidinggevenden kunnen er heel veel inspiratie uithalen. De auteurs hebben een fijn praktijkboek geschreven, dat veel toevoegt aan de al bestaande literatuur.

Marius Schalkwijk – trainingsacteur



Van strategie tot uitvoering

De competentiemanager. Koen Dewettinck, Luc Sells, Geert van Hooetegem & Kurt Verweire. Lannoo Campus, 2012. ISBN 978 94 014 0090 9

De onderwerpen die aan bod komen, zijn top-down beschreven van strategie naar uitvoering. Hoewel door academici geschreven is, is het boek over het algemeen vrij praktisch ingestoken en is het niet moeilijk om een goede voorstelling te maken hoe het één en ander in de eigen organisatie zou werken. De vragen en oefeningen die tussendoor in de hoofdstukken staan, bevorderen dit nog eens. Ondanks dat het boek een bescheiden omvang heeft, zijn er veel HR-gelieerde onderwerpen in samengebracht, die met een nieuwe insteek goed uitgelegd worden. En passant wordt ook verwezen naar de belangrijkste studies op het vakgebied. De schrijvers stellen niet dat je competentie management exclusief moet invoeren, maar geven in ieder hoofdstuk weer hoe competentie management en haar tools, naast bestaande modellen, hun intrede kunnen doen in de organisatie. Voorts geven de auteurs goed aan welke afwegingen een organisatie moet maken, voordat ze besluit competentie management te gaan gebruiken. Een echte aanrader voor zowel de novice als de meer ervaren competentie manager.

Marjon Huizing – consultant



Zet je concurrentie buitenspel

Groei modellen: Creëer nieuwe business. Youri Mandour, Kris Brees & Roy Wenting. Van Duuren Management, 2012. ISBN 978 90 896 5125 9

Sommige ondernemingen willen groeien omdat ze graag de uitdaging aangaan: andere moeten groeien uit pure noodzaak. Maar hoe bereik je nog groei in een verzadigde markt, tijdens een economische recessie? De auteurs van 'Groei modellen' laten zien dat de winnaars van de 21^e eeuw niet meer kunnen volstaan met het vervolgen van het pad van groei door het bestaande assortiment wat op te rekken of de onlineactiviteiten te ontplooiën. Gedreven door veranderde marktomstandigheden, en gebaseerd op een scherp inzicht van de nieuwe klantenbehoefte, weten zij de concurrentie buitenspel te zetten door de bestaande spelregels van de sector vaak brutaal omver te kegelan. Dit boek geeft antwoord op de cruciale vraag: hoe maak ik deze creatieve sprong naar noodzakelijke vernieuwing? Dit boek met twaalf inspirerende groei modellen. Want laat zien dat de weg naar groei begint met ambitie. Weet je dit te combineren met een goede klantvisie, een gezonde dosis lef en een excellente uitvoering, dan ligt de gewenste groei in de stilgevallen markt opeens weer voor het grijpen.

Wim Annerel – trainer



Recensie Storify

Bijgewerkt: 11-05-2012

Versie: 1.031

Grootte: 6,4 MB

Taal: Engels

Ontwikkelaar: Storify Inc.

Prijs: gratis

Verkrijgbaar online of via de appstore voor iPhone of Ipad

Met 'Storify' vertel je een verhaal. 'Storify' fungeert als een soort laag bovenop de verschillende *social media*. Gebruikers kunnen hun eigen verhaal samenstellen door relevante bijdragen van verschillende internetbronnen te combineren met eigen tekst. Sinds de eerste release in april 2011 is het een populaire en veelgebruikte toepassing op het internet. Het beste bewijs hiervoor is mogelijk wel dat je 'Storify' al tegenkomt als werkwoord (*5 Ways to Storify the Summer Olympics*). In de Top 100 'Tools for learning' staat 'Storify' op nummer 69 nieuw in de ranglijst (c4lpt.co.uk).

Met 'Storify' zoek je eenvoudig door *tools* als Twitter, Facebook, YouTube, Flickr en Instagram, en op het web naar materiaal dat het best past bij je verhaal dat je wilt vertellen. Je kunt status updates, tweets, foto's en video's in eigen volgorde plaatsen. Door er zelf titels, inleidingen of commentaren bij te plaatsen, bouwt het verhaal op. Het verhaal blijft actueel door de laatste ontwikkelingen

van het social web toe te voegen. 'Storify' wordt door veel journalisten en bloggers gebruikt. Maar wat kunnen wij er in ons vakgebied mee? Je kunt je voorstellen dat medewerkers via dit middel een multimediaal portfolio over hun functioneren samenstellen of tijdens een training een logboek aanleggen. Door het combineren van losse berichten ontstaat een helder en eenvoudig te delen verslag.

De kracht van 'Storify' is vooral dat je verhaallijnen kunt destilleren uit de enorme vloed aan *real-time* informatie. De app kan bijvoorbeeld ingezet worden bij een klantgerichtheids- of cultuurtraject. Een groep medewerkers vertelt de *corporate story* digitaal op basis van wat klanten en de buitenwereld over hun organisatie zeggen (zie ook 'Handboek Storytelling', Tesselaar & Scheringa, 2008). Door dit te vergelijken met hun persoonlijke verhaal kan een waardevolle reflectie ontstaan. Met als concreet resultaat een helder vormgegeven digitaal verhaal dat gemakkelijk actueel te houden is.

Wij waarderen Storify met een 8. Het gebruiksgemak is groot en wij zien veel potentieel in de toepassing van de digitale storytelling. Of we ooit 'storifyen' zoals 'googelen' gaan tegenkomen in de Van Dale, moeten we nog even afwachten.

Eelco Maatman – adviseur & Jessica Santee – adviseur

**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

18 september 2012**Post-meeting ASTD 2012**

ABN AMRO, Amsterdam
 Informatie: www.nvo2.nl

19 september 2012**Deep democracy. Een proeverij van inclusieve besluitvorming**

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**Hoe creëer je een goed leerklimaat binnen een organisatie?**

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

10 en 11 oktober 2012**Performa Beurs**

NVO2/VETRON-beurscongres 'Leer meer, presteer beter' Jaarbeurs Utrecht
 Informatie: www.nvo2.nl / www.performa.nl

6 november 2012**Event 'Creërend door de crisis. Heb jij het lef om los te laten?'**

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

16 november 2012**Zin in leren. Creëer vanuit breinprincipes, improvisatieprincipes en -werkvormen!**

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

22 november 2012**Ledendag NVO2 40-jarig bestaan**

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

27 november 2012**De Schrijfcarrousel®. Schrijftraining, maar dan anders!**

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

28 november 2012**Van Buiten naar Binnen. Hoe kan opleidingsbeleid optimaal aansluiten bij de belofte van de organisatie?**

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

21 december 2012**'Het inzetten van Live Online Leren als krachtig leerinstrument'**

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

18 januari en 25 januari 2013**Personal Branding voor professionals. Vergroot je marktwaarde door jezelf authentiek en onderscheidend neer te zetten**

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

28 november 2013**VOV-beurs voor leren en ontwikkelen**

Brabant, Leuven

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

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

TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Acquisitie Services – Uitgeverij B.V.
 Napoleonsweg 128A,
 6086 AJ NEEF
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 info@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Hoofredactie
 Audrey de Jong
 hoofdredacteur@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.

Eindredactie
 Inge Schats
 ingeschats@hotmail.com

Bladmanagement en redactiesecretariaat
 Loes Helwegen
 loes@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl
 Maud Criens
 maud@kloosterhof.nl

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

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

Projecten
 Jorg Winkelmolten
 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
 Han Nichting, Ministerie van Infrastructuur en Milieu
 Wouter Reynaert, Fontys Hogescholen
 Rick de Rijk, Vetron
 Manon Ruijters, Twynstra & Gudde
 René Schalk, Universiteit van Tilburg
 Lidewy van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit
 Cees Sprenger, Politieacademie

Administratie
 Abonnementprijs: € 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 maandelijkse 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. 4 begin december 2012

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

Aanleveren kopij
 Jaargang 3
 Nr. 1 1 december 2012
 Nr. 2 1 maart 2013
 Nr. 3 1 juni 2013
 Nr. 4 1 september 2013

Auteursinstructie
 www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
 Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
 december draagt als thema:

Groei/Krimp

In gesprek met Olav Welling,
 Directeur Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk, ministerie van BZK

Martine Vos, Talentmanager C1000 over
 Duurzame inzetbaarheid

Good en bad practices communicatie/alignment onder de loep

Transformational change en leiderschap
Interview met Canadees hoogleraar Gervase Bushe

Het boek 'Learning in depth' uitgelicht

Leven lang leren van levensbelang voor laagopgeleiden

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
 2012-4 verschijnt begin december 2012.

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

www.tvoo.nl





Vetron **verbindt**

We zijn een vereniging van hoogwaardige trainingsbureaus die van elkaars kennis en kunde profiteren en elkaar helpen de gezamenlijke belangen te behartigen.

Vetron **verbetert**

We helpen elkaar de kwaliteit van onze onderneming in de volle breedte te versterken, van ons (innovatieve) aanbod tot en met onze visie op de lerende medewerker.

Vetron **versterkt**

We hebben een visie op trends en marktbevingen die onze leden ondersteunt en inspireert in hun ondernemerschap en zo de positie van onze organisaties vitaliseert.

Vetron bestaat 30 jaar! Al 30 jaar verbinden de Vetronbureaus zich eraan de kwaliteit van trainingen en opleidingen te versterken met resultaat voor hun klanten. Kijk op onze nieuwe website voor meer informatie:
www.vetron.nl

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.