

TVOO

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

nr. 4

12-2012

jaargang 2



groei/krimp

Directeur P&O van het rijk Olav Welling:
Van baanzekerheid naar werkzekerheid

In gesprek met Nick van Dam, CLO van
Deloitte o.a. over **E-learning for kids**

Nationaal onderzoek talentmanagement
Weinig vaste grond

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



...uw klanten

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

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

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



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

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

GROEI/KRIMP



Groei versus krimp

Groei is een proces dat niet op zichzelf staat, groei hangt samen met het begrip krimp. In de huidige economie lijken organisaties vooral te maken hebben met krimp, waar ze wellicht liever groei zien.

Groei houdt beweging in, en beweging betekent verandering. In de natuur zijn veranderingsprocessen aan de orde van de dag. Water wordt ijs, eb gaat over in vloed, en de rups ontpopt zich tot een vlinder. Hoewel we dit soort veranderingen vanzelfsprekend vinden, zijn ze dit allerminst. Ook de vaak onontkoombare veranderingen waar veel organisaties in deze tijd mee te maken krijgen, komen niet vanzelf. Beschouwingen over het ondergaan van veranderingsprocessen, hoe hiermee om te gaan en deze te hanteren, staan centraal in dit themanummer. Zo vind je in deze uitgave een boeiend interview met Olav Welling; directeur organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk, over de uitdaging waar hij voor staat om de rijksoverheid te laten evolueren tot een flexibele netwerkorganisatie. Verder kun je lezen hoe gericht werken aan innovatie en creativiteit voor winst kan zorgen. Van de beursgenoteerde ondernemingen zegt weliswaar 84% dat ze innovatie en creativiteit als belangrijke kerncompetenties zien, toch voert minder dan 5% hiervoor een actief beleid. Om deze twee kerncompetenties te laten bloeien, is zorgen voor een creatief werkklimaat een goed begin. In een volgend prikkelend artikel is te lezen hoe de P&O adviseurs van acht technische kenniscentra, tegen alle bezuinigingen in, de handen ineen sloegen en het duurzaam inzetten van medewerkers aan het waarmaken zijn.

Groei begint hoe dan ook met een sterke visie. In het licht van ons themanummer moet ik denken aan het onderscheid dat Aristoteles maakt bij verandering tussen de begrippen 'zijn' en 'worden'. Volgens hem is verandering (en dus beweging) de overgang van het mogelijke naar het werkelijke, oftewel van het potentiële naar de verwezenlijking of voltooiing.

Maar groei kan niet zonder zijn tegenhanger krimp. Krimp is in wezen een voorwaarde voor groei. In krimp ligt de uitdaging besloten om tot de kern te komen, waarmee de uitkomst aan kracht wint. Teruggekeerd bij hun essentie ontdekken organisaties en mensen opnieuw hun vurigheid en kracht, om vervolgens te kunnen schitteren in volle glorie.

Ter lering en inspiratie, de voorliggende uitgave.

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl

18



T8 Academie
Samenwerken stimuleert inzetbaarheid

GROEI/KRIMP

51



Nationaal onderzoek talentmanagement

WETENSCHAP

Leven lang leren van levensbelang voor laagopgeleiden

Frank Cornelissen & Judith Soons

4

Interview Olav Welling P&O van het rijk Van baanzekerheid naar werkzekerheid

Rick van de Weg & Ria van 't Klooster

14

T8 Academie Samenwerken stimuleert inzetbaarheid

Peter Steenkamer & Wiljo Florijn

18

Innoveer u uit de crisis

Marcel van der Ven

24

Column

De lange weg

Karin Brugman

31

Interview Jack Philips Meten is nog niet altijd weten

Jolanda Botke & Stephan Obdeijn

32

Inleiding

Groei – oei, foei - groei

Lidewey van der Sluis

36

Onderzoek effectiefste leiderschapsstijl voor middenmanagers

Reimara Valk & Maureen den Hamer

38

An interview with Professor Gervase Bushe The use of judgmental language confuses things

Russell Kerkhoven

46

Nationaal onderzoek talentmanagement

Lidewey van der Sluis, Rosalie van Stormbroek-Burgers & Boudewijn Overduin

24

51

Promotie

One size fits all

Rosalie van Stormbroek

58

Promotie

Ruimte maakt 45-plussers ondernemender

Gert van Brussel

59

61



Vooral investeren in vertrouwen

PRAXIS

95



*Interview met Nick van Dam
Flying Dutch CLO met een groot hart*

VARIA

Large Scale Interventions in de praktijk

Petra Kramer

61

Duurzame inzetbaarheid bij C1000

Martine Vos

66

**In memorian Louis Le Roy
De man die wist hoe groei werkt**

Cees Hoogendijk

72

**Een handreiking voor een andere kijk
op organiseren**

Derk Hueting & Lia Hol

75

Column + trainerstoel

Faaldurf

Karin de Galan

82

Organisatiebeloftes waarmaken

Angelique Blekkink & Marjan Engelen

84

**Interview André Vaughan
Co-creëren bij Buitenlandse Zaken**

Sibrenne Wagenaar

90

Column

Als de dagen korter zijn...

Jolanda Botke & Rick de Rijk

94

**Interview met Nick van Dam
Flying Dutch CLO met een groot hart**

Ger Driesen

95

Talent in ontwikkeling

Myrthe Scheenjes

100

Congresverslagen

102

Vereniging

105

Nieuws

Guido van de Wiel

108

Boeken & App

110

Agenda

115

■ Frank Cornelissen & Judith Soons

Leven lang leren van levensbelang voor laagopgeleiden

Het leerkapitalisme voorbij



Laagopgeleiden zien een leven lang leren vaak niet zitten. Daarmee doen ze zichzelf en hun werkgever tekort.

Allerlei ontwikkelingen, waaronder globalisering en de technologische vooruitgang, leiden ertoe dat er hogere eisen aan kennis en vaardigheden worden gesteld op de arbeidsmarkt en in de maatschappij. Er wordt bovendien meer druk op mensen gelegd om zelfredzaam te zijn en in hun eigen inkomen te kunnen voorzien. In dit kader is goed onderwijs van groot belang en worden mensen aangemoedigd om te blijven leren; het liefst hun leven lang. Uit onderzoek blijkt echter dat een groep buiten de boot dreigt te vallen: de laagopgeleiden. In het onlangs verschenen advies 'Over de drempel van postinitieel leren' (2012) constateert de Onderwijsraad dat er voor laagopgeleiden hogere drempels zijn in de deelname aan postinitieel leren dan voor hoger opgeleiden (Onderwijsraad, 2012). In dit artikel beschrijven we eerst waarom de deelname aan leven lang leren voor laagopgeleiden zo belangrijk is; vervolgens geven we enkele tips aan HRD'ers om deze groep beter uit de verf te laten komen.

Zonder diploma op arbeidsmarkt

Goed initieel onderwijs is bij uitstek de

manier om jongeren toe te rusten voor de samenleving. De Onderwijsraad schreef al menig advies over de manier waarop initieel onderwijs kan worden versterkt (Onderwijsraad, 2011). De praktijk laat echter zien dat een deel van de jongeren het onderwijs verlaat zonder startkwalificatie, dat wil zeggen zonder een diploma op mbo 2-niveau (middelbaar beroepsonderwijs). Hoewel sommige van hen zich goed weten te redden zonder deze startkwalificatie, geldt voor het overgrote deel van deze groep het tegendeel (Allen & Meng, 2010). In onze snel veranderende maatschappij en arbeidsmarkt waar kennis en vaardigheden steeds belangrijker worden en tegelijkertijd snel verouderen, lopen deze laagopgeleide volwassenen het risico om buiten spel te komen staan. Voor laagopgeleiden, zoals de schoonmaker, receptionist, vakkenvuller, zorg hulp, fruitplukker, winkelbediende, bouwvakker of productiemedewerker, is leven lang leren van levensbelang om ook in de toekomst mee te kunnen (blijven) doen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Dit leren hoeft niet in de schoolbanken plaats te vinden en per se tot een diploma te leiden, maar medewerkers kunnen ook op een informelere manier binnen hun eigen werk leren.

Noodzaak voor laagopgeleiden

De noodzaak voor deelname aan postinitieel leren (informeel of (non-)formeel) is voor laagopgeleiden nog groter dan voor hoogopgeleiden. Zo zoeken mensen met een opleiding op maximaal mbo 1-niveau gemiddeld twee keer zo lang naar een baan (Europese Commissie, 2011). Verder lopen laagopgeleiden vier keer zoveel kans onder de armoedegrens te komen dan hoogopgeleiden, ongeacht of ze wel of niet werken. Tevens hebben laagopgeleiden een groter risico om hun baan kwijt te raken en langdurig werkloos te blijven (Kirschner et al., 2012). In de huidige crisis is de werkgelegenheid voor

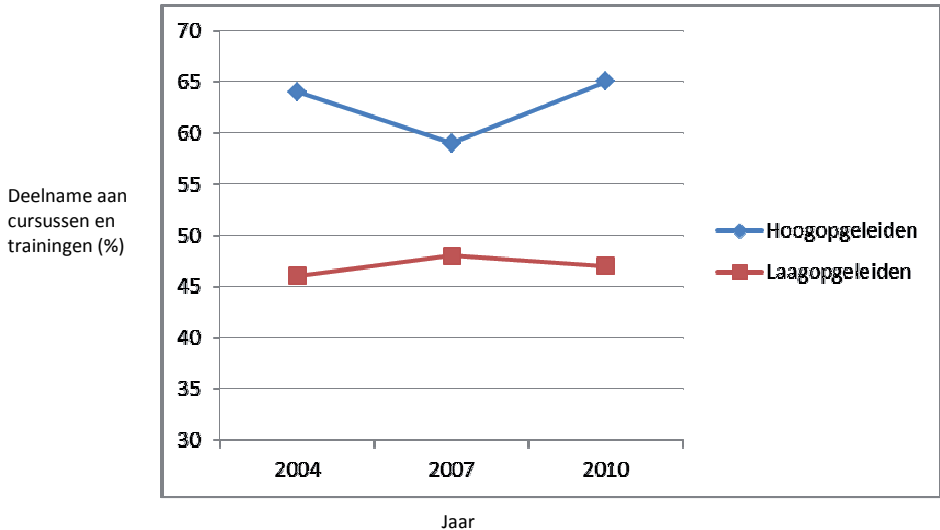
laagopgeleiden veel sterker gedaald dan die voor hoogopgeleiden (Raad voor Werk en Inkomen, 2011). Voor laagopgeleide vrouwen is het risico op werkloosheid ook nog groter dan voor laagopgeleide mannen (Kirschner et al., 2012). Daarnaast is het een reëel risico dat de functies voor laagopgeleide volwassenen steeds meer ingevuld gaan worden door mensen die op hoger niveau zijn opgeleid (Gesthuizen & Wolbers, 2010). Bovendien hebben laagopgeleiden slechtere baankansen doordat ze vaker op tijdelijke contracten werken, meer in conjunctuurgevoelige sectoren werken en vaker fysiek belastend werk doen (Haelermans & Borghans, 2011).

Groeiend verschil tussen laag- en hoogopgeleiden

Ondanks het feit dat laagopgeleiden veel belang hebben bij verdere scholing en leermogelijkheden, blijkt uit onderzoek dat de deelname aan postinitieële scholing onder laagopgeleiden beduidend lager is dan onder hoogopgeleiden (Fouarge & Grip, 2011). Onderzoek laat zien dat dit verschil in deelname aan formele postinitieële scholing (cursussen en training nuttig voor het werk) de afgelopen jaren steeds groter lijkt te worden (Zie Figuur 1).

Het blijkt dat van de laagopgeleiden ongeveer 47% in de afgelopen twee jaar heeft deelgenomen aan enige vorm van scholing. Dit percentage blijft constant, terwijl het onder hbo-plussers gestegen is naar 66%. Bij informeel postinitieel leren op het werk lijkt er in het onderzoek eenzelfde verschil te zijn. Hoogopgeleiden besteden in hun werk gemiddeld 471 uur per jaar aan taken waarvan zij kunnen leren (bijvoorbeeld uitdagende nieuwe opdrachten of samenwerking met mensen waar ze veel van kunnen leren), terwijl dit onder laagopgeleiden rond de 340 uur ligt (Borghans et al., 2011).

Ontwikkeling van deelname aan cursussen en trainingen door werkenden 2004-2010



Figuur 1. Ontwikkeling van deelname aan cursussen en trainingen door werkenden 2004-2010 (Borghans, Fouarge & Grip, 2011)

Leerkapitalisme in kennissamenleving?

Je zou kunnen concluderen dat in onze samenleving de mensen die reeds hoogopgeleid zijn zich al lerende gedurende hun loopbaan meer blijven verrijken met nieuwe kennis en vaardigheden dan mensen die laagopgeleid zijn. Hiermee wordt een vorm van leerkapitalisme geboren: vanuit leerperspectief zijn het vooral de mensen met een groter leervermogen, die vermogender worden op leergebied.

Deze 'leerrijkdom' hangt bovendien samen met grotere financiële rijkdom en recente cijfers laten zelfs een relatie met een betere gezondheid en hogere levensverwachting zien (CBS, 2012). In onze kennissamenleving is een nieuwe sociale scheidslijn aan het ontstaan op basis van opleidingsniveau (Lechardus, 2012). Laag- en hoogopgeleiden leven in toenemende mate in gescheiden werelden. Deelname in vrijwilligerswerk, verenigingsleven of politiek blijkt bijvoorbeeld steeds minder gebaseerd op de zuil of religieuze betrokkenheid, maar in toenemende mate gerelateerd aan het opleidingsniveau (Lechardus, 2012).

Kader 1. Leerkapitalisme in kennissamenleving

Hoge drempels voor deelname

Het is duidelijk dat investeren in postinitieële leermogelijkheden voor laagopgeleiden noodzakelijk is. Voor laagopgeleiden blijkt in de praktijk de drempel om deel te nemen aan postinitieel leren vaak hoog.

De leerintentie van de laagopgeleide speelt een belangrijke rol bij de lagere participatie in postinitieel leren (Kyndt et al., 2011). De leerintentie is de bereidheid of het voornemen om training of onderwijs te volgen en is een robuuste voorspeller van daadwerkelijke participatie in postinitieële scholing. Socio-economische en psychologische factoren spelen hierbij een belangrijke rol. Als het gaat om formele vormen van postinitieel leren, wordt de leerintentie van laagopgeleiden positief beïnvloed door onder andere zelfsturing in loopbaanontwikkeling, geloof in eigen kunnen, en financiële voordelen. Daarentegen vormen eerdere negatieve ervaringen in het initieel onderwijs en examenangst voor veel laagopgeleiden een hoge drempel om weer deel te nemen aan scholing. Over factoren die een rol spelen in de intentie om deel te nemen aan informele vormen van postinitieel leren, is tot op heden veel minder bekend.

Voorkomen is beter dan genezen

De intentie om deel te nemen aan postinitieel leren wordt voor een belangrijk deel bepaald door eerdere ervaringen in het initieel onderwijs. Hier ligt een oorzaak van de hierboven genoemde drempel om op volwassen leeftijd weer deel te nemen aan postinitieel leren.

Dit kan bijvoorbeeld komen doordat het onderwijs niet bij de praktijkgerichte leerstijl van deze groep leerlingen past of doordat leraren te lage verwachtingen hebben van deze leerlingen. Hierdoor ervaren ze op school minder plezier en succes in het leren, met als

mogelijk gevolg de ontwikkeling van faalangst en een negatief beeld van leren en zichzelf.

Het is niet verwonderlijk dat enige jaren na het verlaten van het onderwijs de leerlingen met dergelijke negatieve ervaringen weinig zin meer hebben om deel te nemen aan postinitieel leren, en dan in het bijzonder aan formele vormen van scholing die hen herinneren aan de schoolbanken van het initiële onderwijs. Zoals Kessels (2010) opmerkte, klinkt voor deze groep levenslang leren vaak als

‘Vanuit leerperspectief zijn het nu vooral de mensen met een groter leervermogen die vermogender worden op leergebied’

een levenslange gevangenisstraf. Daarnaast kan meespelen dat ze mede door het voortijdig verlaten van het initieel onderwijs niet over de competenties beschikt om zelfstandig op zoek te gaan naar leermogelijkheden en scholing, en deze ook te benutten. Het voorkomen dat deze drempels in de schoolleeftijd ontstaan, is beter dan ze op volwassen leeftijd te ‘genezen.’ Hieronder hebben we een paar invalshoeken uit het advies van de Onderwijsraad geselecteerd om laagopgeleiden te stimuleren tot postinitieel leren.

Begin klein en dichtbij

Als je als HRD'er, leidinggevende of vanuit een andere rol met deze groep aan de slag gaat, is het belangrijk om, in plaats van gelijk te beginnen met een opleiding voor een specifiek beroep, hen eerst te laten ervaren dat jezelf ontwikkelen interessant en toepasbaar is in het dagelijks leven. Dat wakkert de motivatie voor leren in bredere zin aan. Tegelijk is het

Programma Vuurwerk

In Vlaanderen is de methodiek 'Vuurwerk' ontwikkeld als resultaat van het Europese project 'Kleur aan competenties'. Dit project liep in de periode 2006-2007 en werd gesubsidieerd door het Vlaams Hefboomkrediet en het ESF (Europees Sociaal Fonds). 'Vuurwerk' helpt mensen uit kansengroepen (onder andere werkzoekenden, laaggeschoolden) om hun bezieling en enthousiasme te (her)ontdekken en te werken aan een motiverende toekomst. In 2010 kreeg de kwaliteit van deze methodiek erkenning en werd het project tot ESF-ambassadeur in Vlaanderen benoemd.

'Vuurwerk' is een coachingsstijl die de principes van *appreciative inquiry* volgt. Deze vorm van coachen start bij het waarderen van de kracht van mensen, en ondersteunt mensen om stapsgewijs aan een toekomst te werken die hen motiveert. 'Vuurwerk' volgt hierin vier stappen.

- *De ontdekking van het vuur.* Vanuit goede herinneringen worden mensen begeleid in het (her)ontdekken van dingen die ze goed kunnen en waar ze enthousiast van worden.
- *Ik droom dat ik kan vliegen.* Mensen worden aangemoedigd om de realiteit van vandaag even los te laten en te vertellen hoe hun gedroomde toekomst eruit ziet.
- *Een koffer vol plannen.* Met de motiverende toekomstdroom voor ogen worden realistische en concrete stappen bedacht die de mensen op weg kunnen helpen naar hun gewenste toekomst.
- *Mijn droom waarmaken.* In deze fase is het tijd voor actie en worden de bedachte stappen uit de planningsfase verder uitgewerkt, voorbereid en uitgevoerd. Tijdens het waarmaken van de droom wordt door experimenteren en leren verder gebouwd op de uitkomsten van de vorige stappen: de vroegere successen, persoonlijke sterke punten en energiebronnen.

(Bron: www.vuurwerk.be)

Kader 2. Programma Vuurwerk

belangrijk dat het leren wel als doel heeft om het loopbaanperspectief te verbreden. Een goed voorbeeld hiervan is het programma 'Vuurwerk' uit Vlaanderen (zie kader). De winst die hiermee wordt geboekt, is dat men zich bewust wordt van het belang van loopbaanplanning op lange termijn, en dat men daardoor nieuwe ontwikkelmogelijkheden gaat zien.

Versterk en gebruik netwerken binnen en buiten de organisatie

Relaties en netwerken zijn van grote waarde voor de ontwikkeling van mensen

en hun loopbaan. Dit sociaal kapitaal kan postinitieel leren stimuleren; het vertegenwoordigt een sociaal vermogen dat binnen en buiten de eigen organisatie deuren kan openen en informeel leren op de werkplek kan versterken. Zo kunnen medewerkers via hun netwerken belangrijke informatie over mogelijkheden voor leren en loopbaanontwikkeling ontvangen.

Uit het onderzoek dat de Open Universiteit in opdracht van de Onderwijsraad heeft uitgevoerd, blijkt dat laagopgeleiden in vergelijking met hoogopgeleide medewerkers

over minder loopbaanrelevant sociaal kapitaal beschikken (Kirschner et al., 2012). Zowel hun loopbaanrelevante netwerken binnen de organisatie waar ze werkzaam zijn als die daarbuiten zijn kleiner. Deze bevinding wijst op een onderbelicht aspect in het stimuleren van informele vormen van postnitiële leren. Het suggereert namelijk dat laagopgeleiden door een kleiner sociaal kapitaal minder mogelijkheden hebben om in hun netwerken deel te nemen aan informeel leren. Wij bevelen HRD'ers aan om bij het stimuleren van informeel leren bij laagopgeleiden nadrukkelijk aandacht te besteden aan de versterking en inzet van hun loopbaanrelevante netwerken binnen en buiten de eigen organisatie.

Vanuit dit perspectief zou men laagopgeleiden bijvoorbeeld kunnen stimuleren tot verder leren door het inzetten van specifieke sleutelpersonen in hun organisatienetwerk. In Engeland zijn hiermee al successen geboekt. Daar enthousiasmeren zogenoemde learning representatives hun laagopgeleide collega's voor postnitiële scholing. In Nederland is dit door enkele (particuliere) partijen opgepakt onder de naam leerambassadeurs (zie kader 3).

Flexwerkers: een vergeten groep in scholingsafspraken?

Leren zou een vanzelfsprekend onderdeel van iedere werkomgeving moeten zijn, want zowel de werknemer als de werkgever hebben belang bij een doorgaande ontwikkeling. Medewerkers uit de flexbranche worden in

Leerambassadeurs

Het idee van leerambassadeurs is ontleend aan het project 'Learning reps' dat de Engelse vakbond TUC sinds midden jaren negentig met succes heeft uitgevoerd bij duizenden bedrijven in Engeland. *Learning representatives* (kortweg *learning reps*) zijn laaggeschoolde medewerkers die gerespecteerd worden door hun collega's en een training krijgen om leerambassadeur te worden binnen hun organisatie. Deze leerambassadeurs proberen andere laaggeschoolde collega's ertoe te verleiden (opnieuw) scholing te volgen. Uitkomsten van een experiment met leerambassadeurs in Nederland suggereren dat met deze benadering laagopgeleide medewerkers weer gemotiveerd kunnen worden om te leren.

Taken die een leerambassadeur uitvoert zijn onder meer:

- weghalen van angst voor leren bij laagopgeleiden;
- promoten van het nut van leren;
- in kaart brengen van leer- en trainingsbehoefte;
- leveren van informatie en advies over leren en trainingen; en
- organiseren en ondersteunen van leren en training.

(Bron: <http://www.raadwerkkomen.nl/CmsData/Sigtaal%202010/EindrapportageWijsmakers.pdf>)

deze scholingsafspraken echter gemakkelijk over het hoofd gezien.

Juist in de flexbranche zijn laagopgeleiden oververtegenwoordigd; van de 530.000 flexkrachten is 40% werkzaam zonder startkwalificatie (Kenniscentrum EVC, 2012). In de meeste cao's wordt niet expliciet aangegeven in hoeverre deze flexwerkers gebruik kunnen maken van scholingsafspraken (Raad voor Werk en Inkomen, 2011). De sociale partners zouden hiervoor meer verantwoordelijkheid moeten nemen. Zij moeten bij het afsluiten van een cao met daarin afspraken over het scholingsbeleid ook de flexwerkers expliciet meenemen. Daarnaast zou de scholing van de flexwerker een aandachtspunt van iedere werkgever en HR-afdeling moeten zijn.

'Laagopgeleiden beschikken over minder loopbaanrelevant sociaal kapitaal'

Hoe verder? Kleinschalige experimenten en onderzoek

Er zijn de laatste jaren reeds veel adviezen verschenen over een leven lang leren. Het beeld bestaat dat het slechts bij adviseren en praten is gebleven, maar dit is niet helemaal terecht. In opdracht van de Onderwijsraad werd een onderzoek uitgevoerd naar de doorwerking van de adviezen in beleid en praktijk (Golsteyn, 2012). Het blijkt dat een aantal van deze adviezen daadwerkelijk vervolgd heeft gekregen, bijvoorbeeld het SER-advies (Sociaal-Economische Raad) uit 2002 en Onderwijsraadadviezen uit 2003 en 2009. De inmiddels opgeheven interdepartementale Projectdirectie Leren en Werken heeft hieraan een belangrijke bijdrage geleverd.

Er is dus wel degelijk meer gebeurd dan praten alleen. Het grote probleem is echter dat we niet goed genoeg weten hoe goed de genomen maatregelen hebben gewerkt. Het onderzoek laat zien dat de deelname aan postinitieel leren te globaal wordt gemeten om te kunnen beoordelen of de beleidsmaatregelen succesvol zijn geweest. Daarnaast blijkt uit ander onderzoek dat de resultaten van de verschillende studies naar het rendement van postinitieel leren sterk uiteenlopen, waardoor er geen duidelijk beeld is van de precieze werking en effectiviteit van de diversiteit aan maatregelen (Nelen et al., 2010).

In het bijzonder voor de groep laagopgeleiden is er behoefte aan een beter inzicht.

Deze groep kenmerkt zich door een grote verscheidenheid (werkenden/niet werkenden, autochtoon/allochtoon, geletterd/ongeleterd, vaste krachten/flexkrachten, enzovoorts). Dit suggereert dat er ook op verschillende manieren moet worden geprobeerd om aan te sluiten bij de behoeften en kenmerken van iedere groep. Voor het succes van leven lang leren onder laagopgeleiden is het daarom noodzakelijk om via kleinschalige experimenten gekoppeld aan onderzoek, beter zicht te krijgen op welke manier verschillende initiatieven precies werken, voor welke specifieke groep laagopgeleiden ze het meest geschikt zijn en wat het exacte effect ervan is.

De sociale scheidslijn voorbij

Creatieve nieuwe initiatieven kunnen laagopgeleiden stimuleren om over de drempel van postinitieel leren te stappen. En wat misschien nog wel belangrijker is: om de sociale scheidslijn op basis van opleiding of leervermogen in onze samenleving te vervagen. Een maatschappelijke missie waar in de komende jaren het veld van *human resource development* bij uitstek een voortrekkersrol in zou kunnen vervullen. ■



Literatuur

- Allen, J., & Meng, C. (2010). *Voortijdige schoolverlaters: Aanleiding en gevolgen*. Maastricht: ROA.
- Borghans, L., Fouarge, D., & Grip, A. de (2011). *Een leven lang leren in Nederland*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Kloof in levensverwachting tussen hoog- en laagopgeleiden blijft even groot*. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-feb07-glv-opleiding-art.htm?RefererType=RSSItem>.
- European Commission (2011). *Employment and social developments in Europe 2011*. Brussel: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Fouarge, D., & Grip, A. de (2011). *Postinitieel leren: deelname en rendement*. Geraadpleegd op 1 mei 2012 via http://www.roat.unimaas.nl/pdf_publications/2012/ROA_PP_2012_1.pdf.
- Gesthuizen, M., & Wolbers, M.H.J. (2010). Employment transitions in the Netherlands, 1980-2004: Are low educated men subject to structural or cyclical crowding out? *Research in Social Stratification and Mobility*, 28, 437-451.
- Golsteyn, B. (2012). *Waarom groeit leven lang leren in Nederland niet sterker ondanks de vele adviezen erover?* Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Haelermans, C., & Borghans, L. (2011). *Wage Effects of On-the-Job Training: A Meta-Analysis*. Geraadpleegd op 1 mei 2012 via <http://ftp.iza.org/dp6077.pdf>.
- Kessels, J.W.M. (2010). *Een leven lang leren: Nieuwsgierigheid en geloof in eigen kunnen (abstract)*. Geraadpleegd via http://josephkessels.com/sites/default/files/kessels_eeen_leven_lang_leren_28-05-2010.pdf
- Kirschner, P.A., Caniëls, M., & Bijker, M. (2012). *Informeel leren in Nederland:*

Deelname en kenmerken van mensen met een vmbo en mbo vooropleiding. Heerlen: Open Universiteit.

- Kyndt, E., Govaerts, N., Dochy, F., & Baert, H. (2011). The learning intention of low-qualified employees: A key for participation in lifelong learning and continuous training. *Vocations and Learning*, 4, 211-229.
- Lecharodus, M. (2012). Onderwijs als (nieuwe) sociale scheidslijn. *Essaybundel De sociale klasse voorbij* (35-85). Den Haag: Ministeries BZK, OCW en SZW, het SCP en de RMO.
- Nelen, A., Poortman, C., Nieuwenhuis, L., Grip, A. de, & Kirschner, P.A. (2010). *Het rendement van combinaties van leren en werken: een review studie.* Den Haag: NWO-PROO.
- Onderwijsraad (2003). *Werk maken van een leven lang leren.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2009). *Middelbaar en hoger onderwijs voor volwassenen.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2011). *Naar hogere leerprestaties in het voortgezet onderwijs.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2012). *Over de drempel van postinitieel leren.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Raad voor Werk en Inkomen (2011). *We worden er beiden beter van. Investeren in de ontwikkeling van werknemers met een lage en/of verouderde opleiding.* Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Sociaaleconomische Raad. (2002). *Het nieuwe leren.* Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Workshop Werkconferentie Kenniscentrum EVC (2012). Geraadpleegd op 4 mei 2012 via <http://www.kenniscentrumevc.nl/attachments/article/155/Werkgever%2015%20en%2016%20maart%20-%20Stoof.pdf>.



Dr. Frank Cornelissen is werkzaam als stafmedewerker bij de Onderwijsraad. Hij was leraar op basisscholen te Bonaire en Rotterdam. Hij promoveerde op een onderzoek naar kennisprocessen in netwerken van lerarenopleidingen en scholen in Nederland en de Verenigde Staten. Zijn interessegebieden zijn onder andere professionalisering van leraren, (kennis)netwerken, praktijkgericht onderzoek en leven lang leren.



Dr. Judith Soons is werkzaam als stafmedewerker bij de Onderwijsraad. Voordat ze bij de Onderwijsraad werkte, heeft ze een dissertatie geschreven over levenslooptransities en welbevinden bij het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI). Haar interessegebieden zijn ondermeer de combinatie van zorg en onderwijs, achterstandenbeleid, en andere leerlinggerelateerde zaken.



Groei iii in 2013?

Normaal € 16,95, nu slechts € 15,- inclusief gratis verzending!

confronterend, stoer, fris,
met humor en diepgang

Unieke scheurkalender!

Over win & groei is verrassend, schopt tegen schenen, gaat de confrontatie niet uit de weg en doet geen zendingswerk. Stelt vragen en geeft antwoorden. Deze kalender is fris, stoer, bevlogen, statusonafhankelijk en gaat verder waar andere ophouden. Met onderwerpen als loopbaan, sport, familie, vrienden, wetenschap, politiek, wijsheden, religie, psychologie, filosofie.

Geschreven door Jan Schouten,
oprichter van Schouten & Nelissen
en Willem Schouten, tekstschrijver
en ontwerper.



Over win en groei
scheurkalender met dubbelzijdige pagina's
ISBN 978 90 5871 699 6

Bestel *Over win & groei* nu met actiecode **TV0013** op www.thema.nl en betaal **slechts € 15,-** inclusief gratis verzending!

THEMA.
Uitgeverij van Schouten & Nelissen

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

‘Van baanzekerheid naar werkzekerheid’



Directeur organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk Olav Welling staat voor de uitdaging om de rijksoverheid te laten evolueren tot een flexibele netwerkorganisatie. En dat in een tijd waarin de arbeidsmarkt niet mee zit, mensen steeds langer door moeten werken en het Rijk van de politiek ingrijpende afslankingsoperaties krijgt opgelegd. “We hebben de organisatie gestroomlijnd en gaan investeren in onze eigen mensen.”

Olav Welling verontschuldigt zich als hij op vrijdagmiddag wat later dan afgesproken zijn kantoor binnenkomt. “Hebben jullie al koffie of thee gehad?”, vraagt hij direct. Welling komt net van het Ministerie van Defensie waar hij van de gang is geplukt voor een niet gepland overleg.

Welling is geen staatssecretaris of minister. Toch is hij als directeur organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk een belangrijk man. Welling maakt samen met zijn collega’s het personeelsbeleid voor alle rijksambtenaren in Nederland. “Bij het Rijk werken bijna 120.000 mensen, dat is zo 110.000 fte.” Het grootste deel van de Rijksambtenaren, ruim driekwart, werkt voor de uitvoerende diensten van het Rijk zoals de Belastingdienst, Dienst Justitiële Inrichtingen en Rijkswaterstaat. Beleidsambtenaren zijn goed

voor 11% van het totale personeelsbestand. Toezichthouders, bijvoorbeeld de Onderwijsinspectie, en bedrijfsvoering zijn elk goed voor 6% van alle medewerkers bij het Rijk.

Onder de kabinetten Balkenende en Rutte is de Rijksoverheid opgedragen flink af te slanken. Een voornemen dat aanvankelijk met veel scepsis werd ontvangen. "Iedereen dacht dat de overheid niet kleiner zou kunnen worden", stelt Welling. Om vervolgens adem te halen en direct zijn punt te maken. "Maar in vier jaar tijd zijn we netto 8% kleiner geworden."

De Rijksoverheid mag al behoorlijk zijn gekrompen, het proces is nog lang niet afgelopen. Voor enkele diensten liggen er nog forse afslankingsoperaties op de plank. Zo moet de Rijksgebouwendienst de komende jaren het personeelsbestand met zo'n 40% inkrimpen. Welling: "Dat heeft natuurlijk alles te maken met het afstoten van gebouwen. We hebben minder ruimte nodig, omdat we minder ambtenaren hebben. Als gevolg hiervan en de introductie van 'het nieuwe werken' verdwijnt 25% van het totaal aantal vierkante meters die het Rijk nu in gebruik heeft."

Werkzekerheid

"We maken nu de stap van baanzekerheid naar werkzekerheid", vat Welling het proces samen waarin de Rijksoverheid zit. "Want het is nog niet zo lang geleden dat we bij veel onderdelen van het rijk uitgingen van *life-time employment*." Die zekerheid is er niet meer, zo is nadrukkelijk de boodschap van de directeur organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk.

"Wat wij wel willen bieden is werkzekerheid. De zekerheid dat je waar dan ook altijd werk zult hebben", legt Welling uit. En dat vraagt een andere instelling van de

rijksambtenaren. Zij zullen zich vanaf het begin dat zij bij de overheid in dienst treden af moeten vragen waar zij hun vaardigheden en talenten nog meer in kunnen zetten. Want dat je over zeven jaar nog op de functie zit waar je bent begonnen, is door het nieuwe personeelsbeleid van het Rijk zeer onwaarschijnlijk geworden.

"Wij willen een driefasenmodel gaan hanteren", legt Welling uit. Wat betekent dat ambtenaren na drie jaar werken op dezelfde functie gaan nadenken over hun volgende carrièrestap en wat daarvoor nodig is. Hiervoor krijgen zij twee jaar bedenktijd. "Heeft de betrokken ambtenaar nog geen plannen of ideeën, dan vindt er een serieus gesprek plaats met de directe leidinggevende", legt Welling uit. Na zeven jaar moet de functionaris een andere werkplek hebben gevonden. Dat kan dezelfde functie in een ander team zijn, maar ook een nieuwe functie bij een andere organisatie binnen of buiten het Rijk. Welling: "Voor SG's en DG's is de eis al heel hard. Zij moeten na zeven jaar gewoon weg van hun functie, Rutte is daar heel duidelijk in."

Een ambtenaar die zijn functie verruilt voor wat Welling een baan 'in het veld' noemt, hoeft de Rijksoverheid niet voor goed te verlaten. Welling geeft hierbij het voorbeeld van een DG die een paar jaar plaats heeft genomen in het college van bestuur van een onderwijsinstelling en daarna op een andere DG-functie bij een ander ministerie weer bij de rijksoverheid is teruggekeerd. "Het is juist heel goed als ambtenaren tijdelijk elders werken. Want de ervaring die zij daar opdoen, nemen zij mee terug de organisatie in. En dat is waardevolle kennis voor de overheid."

Op organisatorisch vlak is het personeelsbeleid van de Rijksoverheid de afgelopen jaren gestroomlijnd. Een belangrijk onderdeel van die stroomlijning is het terugbrengen van het



Curriculum Vitae Olav Welling

Olav Welling studeerde van 1981 tot 1987 bestuurskunde aan de Universiteit Twente. Tussen 1988 en 2010 werkte hij bij het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM). Binnen het ministerie klom hij op van beleidsmedewerker tot plaatsvervangend inspecteur-generaal. In de jaren negentig was Welling fractievoorzitter van D66 in de gemeenteraad van Leiden. In diezelfde stad trad hij in 2007 op als onafhankelijk formateur bij de totstandkoming van het College van Burgemeester & Wethouders. Sinds augustus 2010 is Welling bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken directeur organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk.

aantal functieomschrijvingen van 30.000 naar 52. "Als je de schaalniveaus meetelt, dan kom je op tweehonderd functieomschrijvingen uit. We hebben deze hervorming nu bijna bij alle ministeries doorgevoerd."

Het belangrijkste effect van het sterk beperken van het aantal functiebeschrijvingen is dat de transparantie van de interne arbeidsmarkt is

toegenomen. "Omdat we nu veel details uit de functieomschrijvingen hebben gehaald en veel meer op hoofdlijnen hebben aangegeven wat mensen moeten kunnen, is het veel duidelijker geworden welke loopbaanstappen er gemaakt kunnen worden tussen ministeries en diensten."

Het intern overstappen tussen verschillende overheidsorganisaties is verder vereenvoudigd door het integreren van de personeelsadministraties van alle diensten en ministeries. "Van oudsher voerde ieder ministerie een eigen personeelsadministratie", legt Welling uit. Door die te standaardiseren en aan elkaar te koppelen beschikt het Rijk nu over één systeem waarin alle medewerkers zijn ondergebracht. "Dat was niet eenvoudig. Want ieder ministerie had zijn eigen systeem. En die systemen sloten onderling niet op elkaar aan."

De volgende stap in het stroomlijnen van het personeelsbeleid is nog niet helemaal afgerond. Die heeft betrekking op de reorganisatie van de personeelsafdelingen van het Rijk. Om de ondersteuning van deze afdelingen bij de verschillende ministeries te optimaliseren is het expertisecentrum O&P in het leven geroepen. "Het personeelsbeleid in eerste lijn, dus dicht bij de medewerkers, vindt binnen de ministeries plaats. De ondersteuning van deze afdelingen, wat wij de 'tweedelijjn' noemen, wordt gedaan door vier diensten", legt Welling uit.

Drie overheidsorganisaties, Belastingdienst, Dienst Justitiële Inrichtingen en Rijkswaterstaat, hebben een eigen tweedelijns ondersteuning. Voor de andere organisaties is recent het expertisecentrum O&P opgericht. "Het is de bedoeling dat alle overheidsorganisaties en ministeries gaan kiezen voor een van deze vier tweedelijnsbureaus. Daarbij zal hun keuze voor

een belangrijk deel worden bepaald door het soort medewerkers dat zij hebben.”

Aantrekkelijke werkgever

Baangaranties biedt de Rijksoverheid niet meer. “De enige zekerheid die ik kan bieden is dat er niets zeker is.” Toch wil Welling een aantrekkelijke werkgever zijn. “Lang is de nadruk gelegd op het binnenhalen van jonge mensen. Maar onder invloed van de bezuinigingen zijn de mogelijkheden om dat te doen beperkt. We zullen de komende jaren dus verder moeten met de mensen die we nu hebben.”

De samenstelling van het personeelsbestand van het Rijk wordt niet alleen beïnvloed door een beperkt aantal vacatures en een nullijn voor de salarissen. De verhoging van de leeftijd waarop mensen de organisatie verlaten, heeft op zijn minst net zoveel invloed. “We zaten in een situatie waarin mensen met 55, 56 jaar met wachtgeldregelingen en vervroegd pensioen gingen. Nu maken we de beweging dat die leeftijd naar 65 en 67 jaar opschuift.”

Het verhogen van de pensioenleeftijd heeft binnen de Rijksoverheid met name gevolgen voor de gemiddelde leeftijd. Bij sommige organisatieonderdelen is de gemiddelde leeftijd in tien jaar tijd met zes jaar gestegen. “We zullen moeten blijven investeren in deze mensen. Tegelijkertijd moeten we nadenken over de schaarste die op termijn op de arbeidsmarkt gaat ontstaan.” Al kan Welling net als veel andere werkgevers jonge mensen op het moment een beperkt aanbod doen. “We hebben verschillende *traineeships*, maar een baan kunnen we niet altijd garanderen”, legt Welling uit.

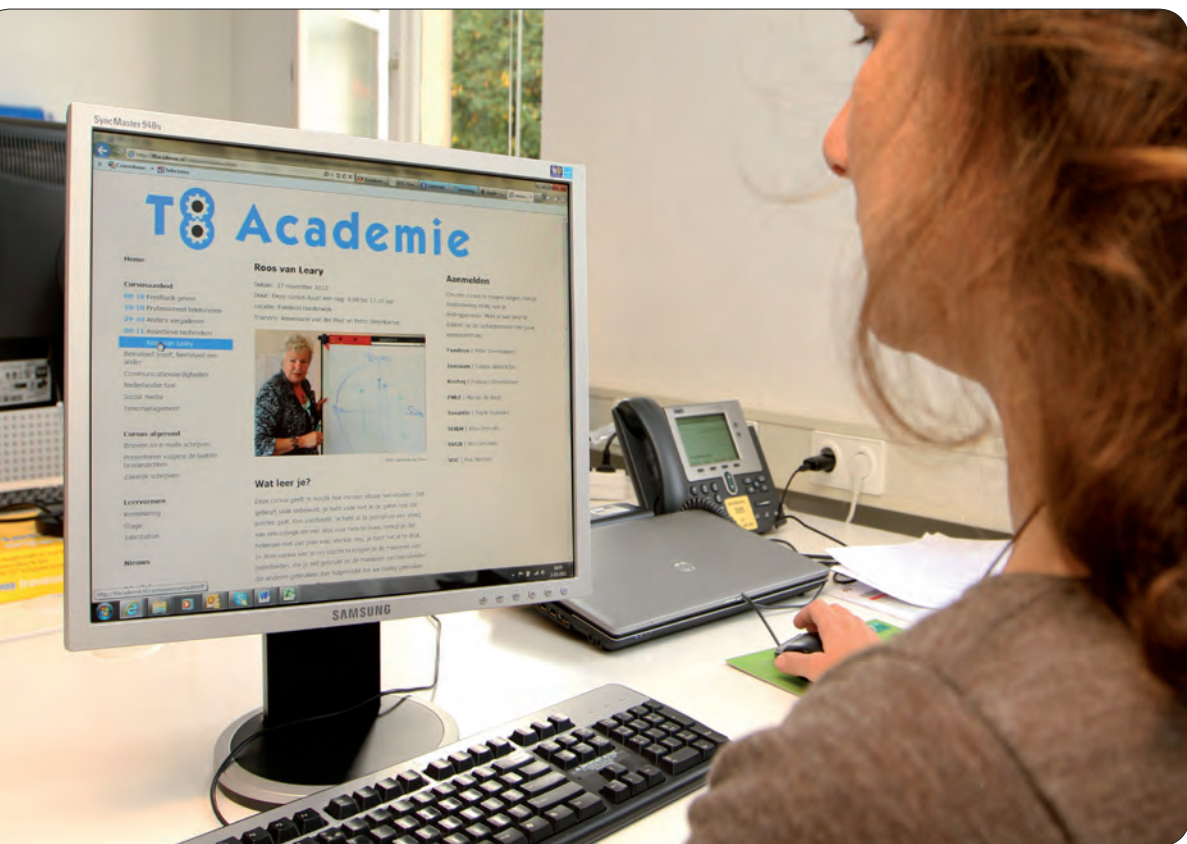
Het antwoord van Welling op alle ontwikkelingen in en rond de Rijksoverheid is, naast het investeren in de kwaliteit van de

Rijksdienst, aanpassingsvermogen. “Denk maar aan Darwin”, licht hij zijn visie op de overheidsorganisatie toe. “Het zijn niet de sterkste of grootste dieren die overleven. Maar de dieren die zich het beste kunnen aanpassen.”

“We willen van een starre organisatie naar een moderne organisatie die in staat is om in netwerken te functioneren”

De aanpak om tot een overheidsorganisatie te komen die zich gemakkelijk bij zijn omgeving aanpast heeft Welling op ‘PowerPoint-niveau’ uitgewerkt. “Je mag hem zien”, zegt hij. Welling staat op en haalt uit zijn tas een dik pak papier. Op de eerste in zwart-wit geprinte *sheet* staat een illustratie van de evolutie van de mens zoals die op oude schoolplaten is afgebeeld. Welling: “We willen van een starre organisatie naar een moderne organisatie die in staat is om in netwerken te functioneren.”

Welling is als directeur organisatie- en personeelsbeleid van het Rijk gewend om in grote structuren te denken. Maar dat betekent niet dat hij geen oog heeft voor het beginpunt van iedere verandering. En dat zijn de mensen met wie hij werkt. “Mensen die al zijn opgegeven weer in beweging krijgen en zich laten ontwikkelen,” vertelt Welling met een twinkeling in zijn ogen, “dat is mooi om te zien.” ■



■ Peter Steenkamer & Wiljo Florijn

T8 Academie

Samenwerken stimuleert inzetbaarheid

Acht technische kenniscentra sloegen de handen ineen. Tegen alle bezuinigingen in zetten zij duurzame inzetbaarheid binnen hun organisaties op de kaart. Een praktijkvoorbeeld van groei tegen de krimp in.

We weten allemaal dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers een thema is dat aandacht verdient. Maar hoe geef je dat vorm als je organisatie moet inkrimpen, omdat geld- en subsidiestromen afnemen? Wat doe je als de wens tot efficiënter werken toeneemt en bezuinigen noodzakelijk is? Hoe pak je dat aan als leren en ontwikkelen een overbodige luxe lijken? Hiervoor sloegen de P&O-adviseurs van de acht technische kenniscentra in 2010 de handen ineen. Waar levert samenwerking meerwaarde op? Dat is de vraag van Fundeon, Innovam, Kenteg, PMLF, Savantis, SH&M, SVGB en VOC. Al snel heet deze groep: T8. De groep kiest voor kansrijke activiteiten die opgepakt kunnen worden. En zo gaan werkgroepen bestaande uit afgevaardigden van de T8 aan de slag met thema's als het indikken van de kwalificatiestructuur, ontwikkelafdelingen en digitalisering van leermiddelen, kwaliteitsbevordering (wettelijke taken en interne organisatie), examinering en *employability*.

Functie als eigendom beschouwd

De werkgroep *employability* bestaat uit P&O-adviseurs. Peter Steenkamer – werkgroep lid en bij Fundeon projectleider van de Fundeon Academie – vertelt: “Je moet elkaar natuurlijk eerst leren kennen. Hoe zitten de andere kenniscentra in elkaar en hoe zijn daar zaken geregeld? Al snel komen we erachter dat we misschien wel andere branches bedienen, maar dat we in de kern als organisaties meer op elkaar lijken dan dat we van elkaar verschillen. De gewetensvraag is natuurlijk: herkennen we het belang van inzetbaarheid? Hoe *employable* zijn de medewerkers van onze organisaties? Daarmee gaan we aan de slag.”

In de gezamenlijke gegevens van T8 blijken er op het terrein van inzetbaarheid overeenkomsten te zijn. Mensen werken lang in een en dezelfde functie, de instroom

en doorstroom is niet hoog en er is een grote groep ‘oudere’ medewerkers. Er is een gemis aan dynamiek en beweging. Veel medewerkers zitten gevangen in een gouden kooi en zien de inhoud van hun functie als hun eigendom. Medewerkers zijn zich onvoldoende bewust van hun professionele mogelijkheden binnen en buiten de organisatie. Ze zijn gericht op ‘baanzekerheid’ en niet op ‘werkzekerheid’. Peter Steenkamer: “Als je met elkaar gaat praten over *employability* dan roept dat een tsunami aan beelden en vragen op. Is het een probleem van werkgevers? Of is het de verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf? En: vanuit P&O doen we al zoveel aan de ontwikkeling van medewerkers. Wat moeten we nog meer doen? Ik kan het iedereen aanraden om deze discussie op een breder terrein te voeren dan alleen met je eigen organisatie. Ik ben daar een stuk wijzer van geworden!”

Omdat de interactie en discussie tussen de P&O-adviseurs door alle deelnemers als zinvol worden ervaren, besluiten de werkgroepleden een kenniskring op te richten. Dat garandeert in ieder geval dat er vier keer per jaar een bijeenkomst is waar er uitgebreid, onder begeleiding van procesbegeleider Wiljo Florijn van CINOP, met elkaar van gedachten kan worden gewisseld op het gebied van processen, producten en diensten. De werkgroepleden zijn zelf ook benieuwd hoe deze werkvorm bevalt en of een kenniskring geschikt kan zijn als vorm om te leren.

Masterclass

De werkgroep *employability* komt bij de directeuren van T8 terug met concrete voorstellen en oplossingen. Dan blijkt er ook bij de T8-directeuren dezelfde verwarring te zijn over beelden, ideeën en (on)mogelijkheden als het gaat om inzetbaarheid. Gelukkig is een van de voorstellen van de werkgroep een masterclass *employability*:



Masterclas employability

onder leiding van een deskundige in een breder verband naar elkaar luisteren, met elkaar discussiëren en brainstormen. Eind mei 2012 wordt deze masterclass georganiseerd voor directies, HR-managers en (een selectie van) leidinggevenden van de T8. Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam, geeft een mini-college waarin zij vertelt wat de laatste cijfers, inzichten en onderzoeken zijn voor inzetbaarheid. Daarna zet ze een veertigtal T8-afgevaardigden aan de slag om experimenten te verzinnen ter verhoging van inzetbaarheid van hun medewerkers. Veel van de ideeën die naar voren komen, hebben te maken met 'rouleren over organisatiegrenzen heen' in de vorm van stages, projecten, klussen en detachering.

T8 Academie

Bemoedigd door de uitkomst van de masterclass gaat de werkgroep employability keihard verder en lanceert in augustus 2012 de T8 Academie. Peter Steenkamer: "Binnen de acht kenniscentra is Fundeon met de

Fundeon Academie al langer bezig met gestructureerd opleiden van medewerkers. Natuurlijk gebeurt er bij de andere organisaties ook van alles op het gebied van ontwikkeling, maar die hebben bijvoorbeeld niet een open aanbod van cursussen waarop medewerkers zich kunnen inschrijven. Toen ik opperde om deze Fundeon Academie-cursussen open te stellen voor andere kenniscentra was iedereen enthousiast. En dat is de start geworden van de T8 Academie. Wat ik heb geleerd van het bouwen van de Fundeon Academie is een combinatie van denken en doen. Je moet goed nadenken en plannen maken, maar op een gegeven moment moet je ook aan de slag gaan. Gaan uitvoeren. We hebben meteen een website gemaakt, zodat alle informatie voor iedereen toegankelijk is en eenvoudig up-to-date te houden. Met de T8 Academie snijdt het mes aan twee kanten. Je leert er om beter te worden in je functie. En doordat je medewerkers van kenniscentra ontmoet, vergroot je je blikveld en netwerk. En dat is weer goed voor je inzetbaarheid. Naast het cursusaanbod werken we andere leervormen uit: kenniskringen, stages en *job rotation*. We hebben nu als leden van de werkgroep employability zelf ervaren hoe het is om kennis

Kenniscentra vormen de schakel tussen onderwijs en bedrijfsleven, brengen het beroepsonderwijs en de beroepspraktijk dichter bij elkaar. Zij zorgen ervoor dat er voldoende nieuw en gekwalificeerd talent instroomt in de branche waarvoor zij werken. Ze zijn verantwoordelijk voor de kwalificatiestructuur van het mbo, letten op kwaliteit van stages en examens in het mbo. Daarnaast zorgen ze voor voldoende leerbedrijven. Elke branche heeft een eigen kenniscentrum en in totaal zijn er zeventien kenniscentra variërend van slagers tot wegebouwers.

te delen in een kenniskring en van daaruit dingen op te pakken.”

Peter Steenkamer merkt verder op: “Omdat employability en inzetbaarheid zulke lastige begrippen zijn, merk je dat de website van de T8 Academie helderheid geeft. Dat vind ik een belangrijk pluspunt. Sinds de website er is, beginnen mensen beeld en geluid te krijgen. Een abstract begrip als employability wordt tastbaar en concreet. En daardoor kun je er met elkaar beter over praten.”

Centraal inkopen cursussen

De tweede helft van 2012 doet de werkgroep employability ervaring op met de T8 Academie. Het cursusaanbod zal worden aangevuld, verbreed en verrijkt. Peter Steenkamer: “Omdat we nu als P&O-adviseurs intensief contact hebben, kunnen we succesvolle opleidings- en trainingsconcepten uitwisselen. Niet meer allemaal zelf het wiel uitvinden. Er zijn nog meer voordelen. Ik ga bijvoorbeeld binnen Fundeon werken met >>

T8 Academie

T8 is een groep van acht technische kenniscentra bestaande uit: Fundeon, Innovam, Kenteg, PMLF, Savantis, SH&M, SVGB en VOC. De werkgroep employability, bestaande uit P&O-adviseurs, start in augustus 2012 met de T8 Academie.

Een voor iedereen toegankelijke en overzichtelijke website (www.t8academie.nl) maakt concreet hoe medewerkers aan hun inzetbaarheid kunnen werken. Het cursusaanbod bestaat uit:

- assertieve technieken,
- beïnvloed jezelf, beïnvloed een ander,
- brieven en e-mails schrijven,
- communicatievaardigheden,
- anders vergaderen,
- feedback geven,
- Nederlandse taal,
- presenteren volgens de laatste breininzichten,
- professioneel telefoneren,
- Roos van Leary,
- social media,
- timemanagement,
- zakelijk schrijven.

Daarnaast biedt de T8 Academie alternatieve leervormen aan, zoals:

- masterclasses,
- stage,
- job rotation,
- kenniskring.

De T8 Academie website verwijst naar de corporate websites van de technische kenniscentra en heeft een ideeënbuis. In de nieuwsrubriek vertellen deelnemers van cursussen hoe ze deze samenwerking ervaren en wat de meerwaarde hiervan is.



Gesprek met Sander van Bodegraven

Hij is algemeen directeur van Fundeon, een van de initiatiefnemers van T8 en voorzitter van de werkgroep employability.

Wat was je overweging om employability als een van de kansrijke thema's aan te wijzen bij de samenwerking tussen de acht technische kenniscentra?

"Er zijn eigenlijk twee redenen om employability als belangrijk onderwerp te identificeren: De mobiliteit van medewerkers bij Fundeon is laag. Toen ik daar een keer over sprak met mijn collega's van de andere technische kenniscentra bleek dat bij hen vergelijkbaar te zijn. Ik vind dat medewerkers zich blijvend moeten ontwikkelen. Hierin hebben werkgever en medewerker een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het perspectief kan voor beiden enorm worden verbreed als die ontwikkeling ook plaats kan vinden bij de andere

technische kenniscentra. De tweede reden is samenwerking. Samenwerken kan alleen als je elkaar goed kent en vertrouwen in elkaar hebt. Het uitwisselen van medewerkers kan hier enorm bij helpen."

Wat betekent de T8 Academie voor de samenwerking van de T8?

"Met het bedenken van de T8 Academie bieden we de medewerkers van de technische kenniscentra cursussen aan. In eerste instantie zijn dat de cursussen die ontwikkeld zijn door de Fundeon Academie. Trainingen van andere kenniscentra worden hier binnenkort aan toegevoegd. Het leuke is dat de T8 Academie echt door medewerkers (P&O-adviseurs) is geïnitieerd, de directeuren zijn hiermee verrast. Door de trainingen bij de start gratis aan te bieden, werd de drempel enorm verlaagd. Ik kon hier als directeur natuurlijk niet op tegen zijn. De prachtige opbrengst is dat we nu heel concrete resultaten hebben van onze samenwerking."

Wat is het ultieme dat je verwacht van de werkgroep employability of de T8 Academie?

"De droom van onze samenwerking is dat we op een aantal terreinen echt de krachten bundelen. Employability is er daar natuurlijk een van. Ik droom van een T8 Academie die voor alle acht de technische kenniscentra trainingen en opleidingen verzorgt die ook werkelijk van ons achten zijn. Verder droom ik van een samenwerking, waarbij het lukt onze medewerkers zo in te zetten dat zij zich maximaal uitgedaagd voelen en geen 'organisatiedrempels' ervaren."

>> een trainer waar een ander kenniscentrum in het verleden uitstekende ervaringen mee heeft gehad. Andere mogelijkheden liggen bij het centraal inkopen van cursussen en opleidingen. Daar moeten we geld mee kunnen besparen. En ook *in company* opleidingen voor leidinggevenden, adviseurs, ontwikkelaars en communicatiemedewerkers

van de technische kenniscentra liggen in het verschiet. Er hangen ons nog steeds allerlei bezuinigingen en inkrimpingen boven het hoofd. Maar ik ben ervan overtuigd dat we door deze samenwerking veel beter in staat zijn om ontwikkelmogelijkheden voor onze medewerkers te garanderen en uit te bouwen." ■

Enthousiaste reacties

De belangstelling is groot en de eerste geluiden zijn positief. Een paar reacties: "Ik vind de T8-academie een zeer goed initiatief. Er zijn al meerdere trainingen waarin ik geïnteresseerd ben." "Door de T8 Academie kunnen de trainingen vaker aangeboden worden en hoef je niet te wachten tot er voldoende personen binnen je eigen kenniscentrum aangemeld zijn. Door medewerkers van verschillende kenniscentra tegelijk aan de training te laten deelnemen krijg je een leuke wisselwerking."

Ook de T8-directeuren zijn enthousiast, zo vertelt Herme Bruin van Innovam: "Ik juich dat alleen maar toe en stimuleer ook dat medewerkers van Innovam trainingen bij de T8 Academie volgen. Ik krijg enthousiaste feedback van medewerkers die inmiddels een training hebben gevolgd. Inhoudelijk waren ze te spreken over de trainingen, maar ze zijn vooral ook positief over de nieuwe contacten die ontstaan met collega's van andere kenniscentra."



Peter Steenkamer is ontwikkeldeskundige bij Fundeon, kenniscentrum voor de bouw en infra. Hij is bouwer van de Fundeon Academie die alle medewerkers van Fundeon bedient en hij startte onlangs met de T8 Academie.



Wiljo Florijn is senior consultant bij CINOP en initiator/begeleider van de kenniskring voor de acht technische kenniscentra (T8). Hij levert als academiebouwer, verbonden met huisacademies.nl, een inhoudelijke bijdrage aan de kenniskring.



■ Marcel van der Ven

Hoe een creatief werkklimaat bijdraagt aan groei

Innoveer u uit de crisis

Maar liefst 84% van de AEX-genoteerde ondernemingen benoemt in haar missie creativiteit of innovatie als een kerncompetentie. Minder dan 5% werkt echter gericht aan de ontwikkeling van deze competenties. Hier valt nog veel winst te behalen. Zelfs in crisistijd.

Sinds opkomende economieën het op prijs en productiepotentieel steeds beter zijn gaan doen, zijn Nederlandse ondernemingen zich in de internationale concurrentie meer gaan onderscheiden op creativiteit en innovatie. Op de innovatieranglijst van de World Economic Forum neemt Nederland wat betreft het innovatiepotentieel de tiende plaats in – althans, nu nog (Schwab, 2011).

De toekomst ziet er minder rooskleurig uit. Ook opkomende economieën concurreren steeds meer met innovatie. Zelfs landen met een minder vrijdenkende traditie en, daarmee samenhangend, een minder creatief vermogen zoals India en China, mengen zich in deze concurrentie.

Zetten we die ontwikkeling af tegen het bescheiden percentage dat het Nederlands bedrijfsleven aan innovatie uitgeeft – 1,8% van de omzet tegen 3,6% als mondiaal gemiddelde – dan is dat geen bemoedigende voorbode (CBS, 2011; Schwab, 2011). Een gering aantal ondernemingen ziet creativiteit en innovatie als competenties die een gerichte ontwikkeling van haar medewerkers vragen. Dat roept een beeld op van onterechte zelfgenoegzaamheid.

Wil het Nederlandse bedrijfsleven op zijn minst de voorsprong behouden, dan zal het structureel en gericht aan creativiteit en innovatie moeten werken (zie kader 1). Creativiteitstrainingen kunnen daar een bijdrage aan leveren. Maar hoe zinvol zijn die als medewerkers daarna terugkeren in een omgeving waarin ze niet kunnen omgaan met de nieuw verworven vaardigheden? Het begint dus bij het creëren van een creatief werkklimaat in de organisatie.

Onderzoek toont aan dat leidinggevendenden verreweg de meeste invloed kunnen uitoefenen op de creatieve prestatie van medewerkers door een uitnodigend werkklimaat te creëren (Harter et al., 2002; Isaksen & Ekvall, 2010) (zie

kader 2). Creëer de omstandigheden en het creatief potentieel van medewerkers komt tot ontwikkeling. Maar hoe?

Creativiteit en innovatie

Innovatie begint met creativiteit – het vermogen om blokkades in waarnemen en denken te overstijgen. Creativiteit levert ideeën op die de aanzet kunnen zijn tot de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten of processen. Wanneer deze vernieuwing succesvol bijdraagt aan de continuïteit van een organisatie, spreken we over innovatie.

Kader 1

Werkklimaat

Het werkklimaat wordt gedefinieerd als het geheel van gevoelens, attitudes, gedragspatronen en uitspraken van medewerkers, dat karakteristiek is voor het dagelijks functioneren van medewerkers in een organisatie. Het werkklimaat is wat zij ondervinden van de organisatiecultuur (waarden en overtuigingen binnen een organisatie), de werkprocessen en de leiderschapsstijl.

Kader 2

Wat houdt werkklimaat in?

Dr. Göran Ekvall wordt over het algemeen gezien als de wetenschappelijke pionier op het gebied van het creatief werkklimaat. In de jaren zestig werkte Ekvall bij Volvo in Zweden. Hem vielen verschillen in de creatieve prestaties van afzonderlijke afdelingen op. Die verschillen lieten zich niet verklaren uit de taken van de afdeling, de medewerkers of de werkprocessen. Zo begon het onderzoek wat Ekvall in de jaren tachtig zou voortzetten aan de Universiteit van Lund in Zweden en wat nog steeds de basis is

De negen dimensies van een creatief werkklimaat

1 Uitdaging/betrokkenheid

In welke mate voelen medewerkers zich betrokken bij de dagelijkse taak, de visie en de langetermijndoelstellingen van de organisatie? In hoeverre motiveert het hen om het beste uit zichzelf en collega's te halen?

2 Autonomie

In welke mate kunnen medewerkers hun dagelijkse taken zelfstandig uitvoeren en ervaren zij daarin vrijheid van handelen?

3 Openheid/vertrouwen

In hoeverre ervaren medewerkers emotionele veiligheid en durven ze afwijkende ideeën te delen met elkaar?

4 Ideetijd

Hoeveel tijd wordt medewerkers gegund én gebruiken zij om nieuwe ideeën uit te werken tot haalbare oplossingen?

5 Humor/speelsheid

In hoeverre ervaren medewerkers dat ze ongedwongen en met een zekere luchtigheid en relativering hun werk kunnen doen?

6 Conflicten

In welke mate zijn er interpersoonlijke spanningen en dreigen persoonlijke belangen het van het organisatiebelang te winnen? In tegenstelling tot de andere dimensies draagt deze dimensie negatief bij aan een creatief werkklimaat.

7 Ideeondersteuning

In hoeverre staan collega's en leidinggevenden open voor nieuwe ideeën en zijn zij bereid mee te werken aan de uitwerking ervan?

8 Meningsuitwisseling

In welke mate wordt verschil van inzicht aangemoedigd en openlijk uitgewisseld, en wordt daarbij het bereiken van consensus uitgesteld?

9 Risicobereidheid

Hoeveel onzekerheid over de haalbaarheid accepteren medewerkers bij de uitwerking van nieuwe ideeën, en in welke mate nemen leidinggevenden beslissingen op basis van beperkte informatie?

Kader 3

voor veel onderzoeken naar het vergroten van de innovatieve slagkracht van organisaties. Op basis van het onderzoek van Ekvall onderscheiden we negen factoren in het werkklimaat die gerelateerd zijn aan creativiteit (Ekvall, 1997) (zie kader 3).

Hoe hoger een organisatie op een dimensie scoort, hoe meer die de creativiteit stimuleert en

hier in verder te helpen, maken wij gebruik van de Situational Outlook Questionnaire (SOQ). De SOQ is ontwikkeld door The Creative Problem Solving Group uit New York, en baseert zich op het onderzoek van Ekvall (1997). Het meet de beleving van het werkklimaat door medewerkers (Isaksen, 2007). Deze beleving bepaalt het handelen van medewerkers in de

De invloed van het werkklimaat

Casus 1: Een onbedoeld effect van het beloningsbeleid

Een groot adviesbureau paste zijn beloningsbeleid aan op de gewijzigde marktomstandigheden. Het belang van omzetgerelateerde prestaties nam sterk toe. Medewerkers maakten de balans op en stortten zich massaal op het maken van declareerbare uren. Productontwikkeling en opdrachtverwerving werden financieel minder beloond. Het gevolg was dat daar minder tijd in werd gestoken dan voorheen. Het gebrek aan 'idee-ondersteuning' maar vooral 'ideetijd' dat onbedoeld was ontstaan (zie figuur 1), was mede de oorzaak ervan dat het bureau haar koploperspositie in een kennisintensief marktsegment zag verwateren. Daarmee viel het meest rendabele deel van de orderportefeuille weg.

Casus 2: De reorganisatie die niet werd afgerond

Een divisie van een IT-bedrijf zag zich in een krimpende markt genoodzaakt te reorganiseren en medewerkers te ontslaan. Ondanks een onduidelijkheid in de bevoegdheden tussen twee managementlagen werd de reorganisatie in korte tijd doorgevoerd. Er ontstond een competentiestrijd tussen managers die op het werkklimaat een negatieve uitwerking had. De reorganisatie werd beschouwd als mislukt en men verwachtte ingrijpen van bovenaf. Medewerkers opereerden intussen behoedzaam: de 'risicobereidheid' werd minimaal. De eens zo innovatieve divisie verviel binnen anderhalf jaar tot een organisatie waar de aandacht kwam te liggen op de instandhouding van bestaande producten. Het bracht de continuïteit in gevaar.

Kader 4

innovatie versnelt. Alleen de dimensie 'conflicten' vormt daar een uitzondering op. Bij deze draagt juist een lage score positief bij aan het werkklimaat. De cases in het kader tonen aan dat een tijdelijke terugval op een dimensie nadelig kan uitpakken op de lange termijn. (zie kader 4).

Het werkklimaat doorgelicht

In hoeverre draagt het werkklimaat in uw organisatie bij aan innovatie? Om organisaties

organisatie.

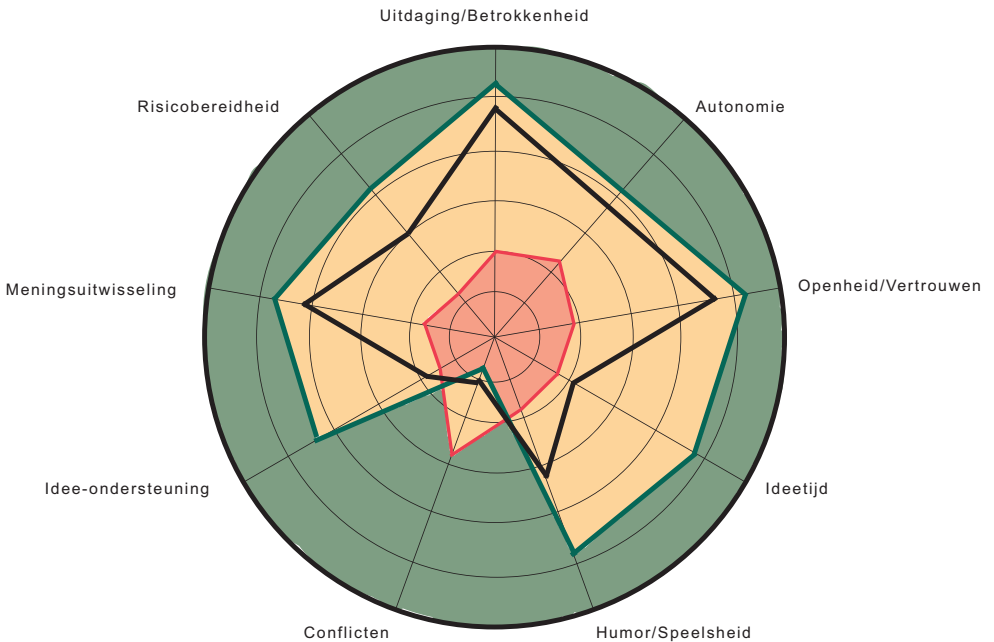
De SOQ bestaat uit 53 stellingen die worden gerankt naar de mate waarop ze van toepassing zijn op de eigen organisatie. Daarnaast zijn er drie open vragen die de mogelijkheid bieden specifieke ervaringen te vermelden. De score van de SOQ zetten we per dimensie af tegen de uitkomsten van vergelijkbare (anonieme) organisaties in de branche. De *database* van de SOQ

bevat profielen van zowel bedrijven die zeer innovatief zijn als van bedrijven die juist stagnatie op dat vlak hebben ondervonden. Zo wordt een branchespecifieke *benchmark* verkregen en wordt zichtbaar welke dimensies van het werkklimaat kunnen bijdragen aan innovatie (zie illustratie). De antwoorden op de open vragen bieden concrete aanwijzingen wat er in het werkklimaat wel en niet bijdraagt. Om vast te stellen welke dimensies verbetering behoeven, analyseert de *climate assessor* de data uit de SOQ. Vervolgens benoemt hij op organisatie-, team- en individueel niveau concrete acties (zie kader 5).

Van de SOQ is sinds enkele jaren ook een gevalideerde Nederlandstalige versie beschikbaar. Voor wie zelf aan de slag wil: op

www.thedifferentcompany.nl/werkklimaat valt een *quick scan* uit te voeren waarmee u een eerste indruk van uw eigen werkklimaat krijgt.

Op basis van de beschreven dimensies van een creatief werkklimaat, bent u in staat de eigen situatie doelgericht te observeren. Door uw bevindingen af te zetten tegen de prestaties van innovatieve organisaties, wordt duidelijk welke interventies bijdragen aan creativiteit en innovatie en welke niet. Door bij het werkklimaat te beginnen, creëren we een vruchtbare voedingsbodemp voor creativiteit. Juist in een periode van economische laagconjunctuur is dit belangrijk. Innoveer u uit de crisis: investeer nu in een creatief werkklimaat binnen uw organisatie. ■



Figuur 1. Werkklimaatdiagram

Voorbeelden van interventies in het werkklimaat

Dimensie meningsuitwisseling:

Een kenmerk van organisaties waar deze dimensie laag scoort, is dat medewerkers liever klagen over een situatie dan ertegen in actie te komen. Andere kenmerken zijn de voorkeur voor bilaterale gesprekken in plaats van groeps gesprekken en de geringe bereidheid om afwijkende zienswijzen te uiten.

Mogelijke oorzaken kunnen moeilijk te bereiken leidinggevendend zijn, en/of slechte ervaringen van medewerkers bij het eerder uiten van hun zienswijze. Ook een sterke neiging om naar gelijkgestemden te trekken, bijvoorbeeld na een fusie of overname, kan de meningsuitwisseling verslechteren.

Interventies richten zich op het meer uiten van én luisteren naar uiteenlopende zienswijzen:

- Op individueel niveau komt er verbetering door meningsuitingen beter voor te bereiden en ze geen persoonlijke lading te geven.
- Op teamniveau is het een bijdrage als het debat tot nieuwe waarde wordt verheven, en luisteren en doorvragen tot nieuwe norm. Verder zal het versterken van het formele en informele contact met leidinggevendend positief bijdragen.
- Op organisatieniveau kan het aannamebeleid bijdragen aan meer diversiteit onder medewerkers. Dit geeft diversiteit in zienswijzen en dat voedt de meningsuitwisseling.

Dimensie humor/speelsheid:

Kenmerkend voor organisaties waar deze dimensie laag scoort, is mat of humorloos gedrag tijdens zakelijke discussies. Ook het ontbreken van persoonlijke voorwerpen op en rond de werkplek en het ontbreken van gezamenlijke activiteiten buiten werktijd, kunnen duiden op een gebrek aan humor en speelsheid.

Mogelijke oorzaken kunnen hoge werkdruk of ontevredenheid over het werk of het bedrijfsbeleid zijn. Er zijn ook organisaties waar een breed gedeelde overtuiging leeft dat humor en speelsheid haaks staan op professioneel en prestatiegericht gedrag.

Interventies richten zich hier op relativeren van de eigen gewichtigheid en het benadrukken van het belang van lachen tijdens het werk:

- Op individueel niveau kan men de dagelijkse taken verlichten en meer momenten creëren die een serieuze werkhouding doorbreken.
- Op teamniveau kan men divergent denken stimuleren: het oordeel uitstellen en ongeremde ingevingen toelaten.
- Op organisatieniveau draagt het bij als onverwacht wordt afgeweken van een norm, bijvoorbeeld de kledingnorm, en de managementcommunicatie wordt verlevendigd met anekdotes of cartoons die de boodschap versterken.

Literatuur

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2011). *Het Nederlands ondernemingsklimaat in cijfers 2011*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6, 195-205.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. (2002). Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. C.L. Keyes, J. Haidt (Red.), *Flourishing: The positive person and the good life*, 205-224.
- Washington DC: American Psychological Association.
- Isaksen, S.G. (2007). The Situational Outlook Questionnaire: Assessing Context for Change. *Psychological Reports*, 100, 455-466.
- Isaksen, S.G., & Ekvall, G. (2010). Managing for Innovation: The Two faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*, 2, 73-88.
- Schwab, K. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Geneva: World Economic Forum.



Ir. Marcel van der Ven MBA is directeur van The Different Company – een adviesbureau dat zich toelegt op het bevorderen van creativiteit en het versnellen van innovatie binnen organisaties. Van der Ven is geaccrediteerd climate assessor. www.thedifferentcompany.nl

column



De lange weg

Na een tussenlanding stapt Nelson Mandela in een vliegtuig van Ethiopian Airways. Tot zijn grote schrik ontdekt hij dat het toestel wordt bestuurd door een zwarte piloot. Een gevoel van paniek slaat toe. Een zwarte man kan toch niet in staat zijn om een vliegtuig te besturen?! Deze passage uit de autobiografie van Nelson Mandela blijft me bij. Niet hoe hij president werd of gevangen zat op Robbeneiland, maar deze gedachte waarop hij zichzelf betrapt. Hoe hij door zijn eigen gedachten uit evenwicht wordt gebracht.

Hij merkt het op. Gelukkig. Een breuklijn ontstaat, een ander perspectief, een groeimoment waarin hij zichzelf bevrijdt van die stem waarvan hij niet beseft dat hij hem heeft. De stem die van mening is dat zwarten tot minder in staat zijn. En die heimelijk in hemzelf zat.

Wie kent er niet de tekst van Marianne Williamson die Mandela tijdens zijn inaugurale rede voorlas en die in talloze trainingen wordt geciteerd: "Onze grootste angst is niet dat we onvolmaakt zijn. Onze grootste angst is dat we mateloos krachtig zijn. Om te geloven dat we fantastisch, talentvol, prachtig zijn."

"Ik noem dat de erfzonde", zegt een van mijn leermeesters. "De erfzonde van de mens, het bejegenen van jezelf op basis van hoe je altijd bejegend bent." Het is zo verleidelijk om wat je altijd hebt ervaren, te geloven en te herhalen. Zelfs als dat pijn doet. Mandela geloofde het ook. Tot het moment, in het vliegtuig, toen hij besloot daarmee te stoppen, met die erfzonde.

Wij denken altijd dat afkeuring van de buitenwereld komt. Maar de buitenwereld zit in ons. En kritiek raakt ons vooral als er ook vanbinnen een stem zit die het met die kritiek eens is. Je tegen oordelen van buiten verzetten, tegen de onrechtvaardigheid ervan is een kunst, maar hoe maak je je los van die stem die vanbinnen klinkt?

"O, maar ik doe het echt anders hoor", vertelt een coachklient. "Mijn ouders waren heel streng. Ze verwachtten dat ik me beleefd gedroeg, netjes sprak en op school niet lager dan een acht haalde. Maar mijn zoontje laat ik juist merken dat het helemaal niet om presteren gaat. Dat hij goed is zoals hij is, dat ik heel trots op hem ben!" Ze geeft hem ruimhartig wat ze zelf graag had gekregen. Hem wel. "Zou je die waardering ook kunnen laten blijken aan het meisje dat je zelf ooit was, dat thuiskwam met een zeven. Kan je haar laten merken dat je trots op haar bent?" De coachklient schudt beslist haar hoofd. "Nee! Dat kan ik niet!" Onmogelijk. Erfzonde.

Is dat waar groei begint? Jezelf geven wat je hebt gemist? Jezelf gunnen wat je altijd hebt gewenst. Die goede ouder zijn, niet alleen voor je kinderen of voor anderen, maar voor jezelf. Gehoor geven aan de boodschap die Mandela voorlas toen hij president werd en wat hij zelf ook uitdraagt: "Jezelf toestemming geven om te doen waarvoor je bedoeld bent, je licht laten stralen!" ■

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

www.de-onderstroom.nl



■ Jolanda Botke & Stephan Obdeijn

Een interview met Jack Phillips en een reactie hierop van vijf leerprofessionals in Nederland

Meten is nog niet altijd weten

Jack Phillips is wereldwijd bekend vanwege zijn bijdrage aan het zichtbaar maken van het resultaat van leren en ontwikkelen. Zijn 'ROI-studies' verschijnen in verschillende landen en talen. Tijdens de ASTD 2012 in Denver werd hij door ASTD CEO Tony Bingham in de opening uitvoerig bedankt voor zijn bijdrage aan het vakgebied. Welke trends ziet Jack Phillips als het gaat om het aantoonbaar maken van leereffect? We spraken met hem tijdens de ASTD en legden 'zijn trends' voor aan een aantal leerprofessionals in Nederland.

Trend 1: Weerstand voor het resultaat overwinnen

Als eerste noemt Phillips 'de weerstand voor het resultaat overwinnen'. Je ziet nog vaak dat

mensen bang zijn om te meten. "Ik doe dit al twintig jaar op deze manier, hoezo meten of het effectief is?" We moeten de *mindset* veranderen en benadrukken dat een negatief resultaat juist

een grote kans biedt om te leren. Als je eenmaal weet dat een programma niet de gewenste of verwachte toegevoegde waarde heeft, biedt dat de kans om na te denken over hoe je dit kunt verbeteren. De huidige economische situatie versnelt dit proces en dwingt bedrijven meer dan voorheen na te denken over de toegevoegde waarde van hun investeringen, óók die in leren en ontwikkelen.

Trend 2: De kracht zit in de eenvoud

Phillips' tweede punt is *'keep it simple'*. Zorg dat je evaluatiesysteem en de resultaten die daaruit voortvloeien gebruiksvriendelijk zijn. De gebruikers van de evaluatiedata zijn ruwweg te onderscheiden in de CEO's, de CFO's en de onderzoekers. De informatiebehoeftes van deze drie groepen zijn slecht met elkaar te verenigen. De onderzoekers willen het vaak te complex maken, met veel details, daar zitten de CEO en de CFO van de klant helemaal niet op te wachten.

Trend 3: Co-creatie met financiële afdeling

Het derde en laatste punt van Phillips is 'het overwinnen van de angst om met financiële informatie te werken'. Er bestaat vaak een afstand tot de financiële afdeling, maar als je een evaluatieonderzoek en een ROI-calculatie doet, dan moet je de financiële afdeling daarbij betrekken. Je hebt hun informatie nodig! Phillips: "Onze uitdaging is om via training van professionals in onze ROI-methodiek onze kennis te delen en een bijdrage te leveren aan ons vakgebied in het algemeen en het aantonen van het resultaat van leren en ontwikkelen in het bijzonder."

Echte weerstand is er niet

Hoe denkt L&D Nederland hierover? We vroegen een reactie op deze trends aan vijf leerprofessionals uit verschillende organisaties.

Jeroen Aarts, director Human Capital Development KPN corporate Market: "Ik ben het volledig met Jack Phillips eens dat het

zichtbaar maken van het resultaat van leren en ontwikkelen een absolute *must* is. Juist in tijden van crisis – waarbij opleidingsuitgaven vaak extra onder het vergrootglas liggen – is het noodzaak om aan te tonen wat de toegevoegde waarde is van opleidingsinvesteringen. Bij KPN zijn we niet bang om de resultaten zichtbaar te maken; het helpt ons immers om de juiste keuzes te maken! Meten is weten. Het is soms wel lastig om – precies zoals Jack Phillips zegt – *de return on investment (ROI)* eenvoudig, transparant en concreet te houden. We zouden daar inderdaad de financiële experts beter bij kunnen betrekken."

Ernst Bouwman, manager learning & development ABN AMRO: "We besteden bij ABN AMRO veel aandacht aan het leren van fouten. Meten is voor ons juist de manier om te verbeteren. De weerstand voor het resultaat herkent hij dan ook niet. Wel geeft hij – net als Jeroen Aarts aan dat het lastig is om in financiële zin een link te leggen naar het resultaat van een training. "Doe je een acquisitietraining, waar je ter plekke gaat bellen, wat leidt tot nieuwe klanten, dan is dat wel in beeld te brengen. Maar voor heel veel andere interventies bij ons is de ROI moeilijk te berekenen. Dat zit hem niet in het contact met de financiële afdeling – die contacten zijn prima – maar veel meer in onduidelijkheid over parameters. Want wat is nu het gevolg van een training, wat komt van andere interventies en wat is toeval?"

Addy de Boer, manager productontwikkeling & support PostNL: "PostNL kent een rijke traditie van meten en transparantie van procesprestaties. Vakmanschap zien we als een belangrijk onderdeel voor succes en je mag op dit vakmanschap medewerkers dan ook de maat nemen. Risico bestaat echter dat de resultaten van evaluaties oneigenlijk gebruikt worden. Niet ontwikkelingsgericht, maar als informatie waarmee leidinggevenden medewerkers beoordelen en afrekenen. In dat geval werkt dit verlamrend voor leren en ontwikkelen."

Stem de inspanning af op het type interventie

Addy de Boer: "We maken evaluatie vaak nodeloos ingewikkeld. Hou de omvang beperkt en stem dit af op het belang van de leerinterventie. Functiegerichte opleidingen sluiten we vooral af met toetsen, en evalueren we verder niet specifiek. Voor andere leerinterventies gebruiken we korte evaluaties (enkele vragen – rapportcijfers) die je als indicator kunt gebruiken voor eventueel vervolgonderzoek. Voor leerinterventies met een hoge investering, groot belang en/of risico's kun je een uitgebreidere evaluatie inrichten. Bijvoorbeeld een programma voor *potentials*, waarvan je overigens ook zelf zou mogen verwachten dat de deelnemers actief een bijdrage leveren aan de evaluatie."

Over een actieve bijdrage door deelnemers zegt *Ernst Bouwman:* "Het aantonen van het resultaat van een interventie wordt vaak neergelegd bij een trainingsafdeling. Ik zie om me heen echter mooie voorbeelden van organisaties waar die bewijslast neergelegd wordt bij de lerende zelf en zijn of haar manager. Dat vind ik een hele mooie ontwikkeling. Een medewerker kan vaak zelf heel goed aangeven wat het effect van een training is (al dan niet samen met zijn manager) en het schrijven van je eigen effectrapportage heeft daarnaast een zeer positief resultaat op het rendement van de training zelf."

Christa van Werkum, senior adviseur Opleiding & Ontwikkeling van Movares: "Meten is weten. Dat geldt niet alleen voor bedrijfsmatige kengetallen maar ook voor opleiding en ontwikkeling. Dat is dan ook de reden dat we binnen Movares enige tijd geleden bewust een uitgebreide effectmeting onder managers en deelnemers aan diverse commerciële opleidingsinterventies hebben gedaan. Een kwantitatieve meting (op niveau 3 van Kirkpatrick) aangevuld met kwalitatieve aanbevelingen. Voor onze directie een bevestiging dat de investering ook daadwerkelijk loont! Bij de evaluatie van ons interne cursusaanbod maken we gebruik van een beknopt evaluatieformulier.

Hierdoor kunnen we op eenvoudige wijze vaststellen of de leerdoelen zijn gerealiseerd en waar nodig ook de kwaliteit van trainingen (laten) verbeteren. De belangrijkste effectmeting gebeurt echter in de praktijk. Lijnmanagers hebben daarin de lead: Vertonen medewerkers daadwerkelijk effectiever gedrag? Zijn zij aantoonbaar succesvoller in de uitoefening van hun functie? Successtory's vertellen zichzelf verder in ons interne netwerk. Daar is (gelukkig) niet altijd een uitgebreide, formele effectmeting voor nodig."

Mark Ray, head of Learning & Development

PWC: "Een valkuil is dat zodra er financiële informatie beschikbaar is deze 'doodgeanalyseerd' wordt en de discussie meer gaat om de exacte juistheid van de cijfers en de toestandkoming daarvan. Terwijl het doel van het verzamelen van de informatie is om het gesprek aan te kunnen gaan over de inhoud. Zorg dat je een set aan goede evaluatievragen hebt (zowel kwalitatief als kwantitatief) en gebruik de resultaten als basis om het gesprek over de *performance* aan te gaan met je opdrachtgevers. Dan hoeft het niet wetenschappelijk verantwoord te zijn of zwaar gevalideerd. Wat wel lastig is, is het verzamelen van informatie die je ook kunt *benchmarken*. Hetzij intern (tussen verschillende afdelingen of onderdelen) hetzij extern (met vergelijkbare organisaties)."

Co-creatie met betrokken partijen

Christa van Werkum: "Binnen Movares is er een nauwe samenwerking tussen de afdelingen Financiën en O&O. Financiën levert waardevolle managementinformatie, bijvoorbeeld over *out-of-pocket* opleidingskosten en deelnemersuren ten opzichte van de begroting. Ook bij het opstellen van de O&O-begroting voor het komende kalenderjaar zijn zij een belangrijke sparringpartner. De echte co-creatie rondom opleiden en ontwikkelen vindt echter plaats met lijnmanagers, medewerkers en externe partijen. Die co-creatie is wat ons betreft essentieel om O&O-

interventies succesvol te laten zijn. Alleen op die manier kan O&O daadwerkelijk toegevoegde waarde aan onze bedrijfsvoering leveren. Ons bedrijfsmotto 'wij verbinden' geldt dus voor alles wat we binnen Movares op het vlak van opleiding en ontwikkeling doen!"

Jeroen Aarts: "Bij KPN werken we uiteraard met veel opleidingsinstituten samen. We proberen in sommige gevallen KPI's met opleidingspartners af te spreken, maar niet elke opleider is bereid om dat stuk verantwoordelijkheid te dragen. Het zou mooi zijn als steeds meer aanbieders van opleidingen en trainingen het zichtbaar maken van het resultaat van hun inspanningen als hun verantwoordelijkheid zouden zien. Dan ben je in één klap opleidingspartner in plaats van leverancier. Het gezamenlijk optrekken van opleider en opdrachtgever wordt steeds belangrijker om de juiste resultaten te bereiken. Het samen dragen van verantwoordelijkheid is daar onderdeel van. En daar kun je je als opleidingsleverancier in onderscheiden!"

Wens en werkelijkheid?

Kijken we naar de reacties van de leerprofessionals, dan zijn die allemaal positief over het zichtbaar maken van resultaten en het inzetten van meetinstrumenten. Dat klopt ook met de resultaten van de VETRON-Marktmonitor september 2012¹, waarin aangegeven wordt

dat er in organisaties grote behoefte is aan het inzichtelijk maken van het resultaat van opleiden, trainen en coachen. We hadden echter op basis van onze ervaring meer weerstand en belemmerende factoren verwacht van de leerprofessionals. Ligt dat wellicht aan de organisaties die we hebben bevestigd (die hebben allemaal wel iets met cijfers)? Hadden we een ander beeld gekregen als we ook niet-HRD'ers hadden geïnterviewd? (Je kunt als vakgenoot toch niet tegen zichtbaar resultaat zijn van je inspanning?)

We zien in de praktijk om ons heen de worsteling om het rendement inzichtelijk te maken. Waarom, vragen we ons af? Wat belemmert om te meten? Is het de investering? Eant ook hier geldt dat de kost voor de baat uit gaat. Is transparantie bedreigend? Want het resultaat kan zomaar zijn dat je investering niet rendeert. Wij hebben zo één-twee-drie de antwoorden niet. Wel hopen wij dat er in ons vakgebied een intrinsieke wil is om ons (al doende) verder te ontwikkelen op dit punt en de dialoog met elkaar, en vooral met de klant, te voeren. Hierbij leiden meerdere wegen (methoden, instrumenten) naar Rome. Welke weg de beste is zal afhangen van de eisen die je stelt. Laten we het vooral over het doel hebben, het aantonen dat leren een investering is die aantoonbaar rendeert. ■



Jolanda Botke is zelfstandig adviseur (www.pelikaan-advies.nl) en is als adviseur op het gebied van leren en resultaatgericht ontwikkelen verbonden aan Navigator (www.navigator.nl).

Stephan Obdeijn werkt als senior HRD-adviseur bij EMC (www.emcperformance.nl) en is specialist in het zichtbaar maken van resultaten van leer- en ontwikkelingsactiviteiten.

In de week van 26 november waren Jack en Patti Phillips in Nederland ter gelegenheid van de presentatie het boek 'De Waarde van Leren', dat ze schreven samen met Rick de Rijk en Klaas Toes.

¹Marktmonitor Opleidingen, een onderzoek dat twee keer per jaar wordt uitgevoerd door Blauw Research bv in opdracht van VETRON, de Vereniging van Trainings- en opleidingsbureaus die zich richten op de zakelijke markt. Blauw ondervroeg in juli en augustus 2012 414 personen die binnen organisaties groter dan 50 medewerkers verantwoordelijk zijn voor de inkoop van trainingen, opleidingen en coaching. Deze respondentengroep bevatte zowel leidinggevenden, als HR-managers, inkopers en directieleden.

■ Lidewey van der Sluis

Groei – oei, foei - groei

Groei

Groei of krimp zijn begrippen die beweging aanduiden. Het zijn natuurkrachten die als fasen van een levenscyclus van verandering en ontwikkeling een naam krijgen. Organisaties hebben te maken met een beweeglijke markt die dynamischer is dan ooit te voren. Degenen die zich het meest weet aan te passen aan de omgeving en die kan anticiperen op toekomstige ontwikkelingen, zijn de overlevers. De groeiers zijn de *'survivors and the fittest'*. Wat zijn de kenmerken van deze survivors? Wat zijn de grondstoffen van groei? Op welke manieren is krimp te managen dan wel te voorkomen? In de rubriek wetenschap worden deze vragen vanuit diverse invalshoeken belicht.

Het antwoord heeft in alle gevallen met mensen te maken. Het gaat om het zorgvuldig zoeken en selecteren van bepaalde mensen, het ontwikkelen en inzetten van bepaalde kwaliteiten van medewerkers en leidinggevendenden, en nog vele andere *best practices*. U kunt in de artikelen lezen over wegen die naar succes leiden. Ook is er aandacht voor valkuilen op the *roads to success* en voor omwegen die soms bewandeld worden om doelen te bereiken.

Oei en foei

Dat u bij het lezen van de bijdragen argwanend bent, is begrijpelijk. Immers, als wetenschappers alles zo goed weten over groeipaden, waarom hebben ze dan de crisis niet kunnen voorkomen? Of: Waarom kunnen zij dan nu de groei niet aanzwengelen zodat het tij weer wordt gekeerd? Oei. Vanwege het tanende geloof in de wetenschap, een

maatschappelijk foei voor wetenschappers, en de toegenomen norm om ergens een mening over te hebben, is deze inleiding een plek waar deze argwaan en twijfel over wetenschappelijke bijdragen enige aandacht behoeft.

Geboeid door groei

Wetenschappers proberen gebeurtenissen om ons heen en het menselijk bestaan te begrijpen en te beschrijven, en in sommige gevallen ook te verklaren en te voorspellen. Hierover publiceren en spreken zij en daar worden zij voor betaald. Begrijpen betekent in deze zin uitsluitend het beschrijven van verschijnselen met behulp van abstract instrumentarium. We zitten als mens zo in elkaar dat we naderhand verklaringen bedenken voor gebeurtenissen, ook als het een totaal onverwachte gebeurtenis is. Wat er ook gebeurt, we willen de gebeurtenis begrijpelijk en, alsnog, voorspelbaar maken. Het huidige geloof in de maakbaarheid van het leven doet hier nog een schepje bovenop. Kierkegaard verwoordde dit onbehagen rondom de loop der dingen als volgt: *"Life can only be understood backwards; but it must be lived forwards."*

Een wereld waarin alles wordt begrepen en daarmee maakbaar wordt, schijnt mij net als wijlen Prof. dr. ir. A. Van den Beukel (1933) een uiterst ontmoedigend vooruitzicht toe. Hij licht deze vrees toe aan de hand van wat er speelt in het schaken. Als de computer via rekenmodellen zoals gebouwd door mensen van mensen gaat winnen, dan is de mens en hun spel volledig begrepen. En daarmee morsdood.

Volgens schaakgrootmeesters zal het zo ver niet komen. Zij geloven in de kracht van hen

als mens boven het niveau van de rekenkunde. In andere disciplines wordt op soortgelijke gronden onderkend dat de homo economicus niet bestaat. Mensen zijn ongrijpbaar vanwege hun inspiratie, intuïtie, emotie, en verbeeldingskracht. Het menselijk kunnen, de macht van het menselijk denkvermogen triomfeert. Een crisis zal hierdoor echter niet te voorkomen zijn. Een menselijk leven kent seizoenen, net als een levenscyclus van een organisatie. De mogelijkheden voor groei en ontwikkeling blijven terugkeren evenals de kansen op verval en krimp. Daarom blijft onderzoek naar het hoe en waarom van ontwikkeling in organisaties relevant. Jaar in, jaar uit. ■



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!**



■ Reimara Valk & Maureen den Hamer

Onderzoek effectiefste leiderschapsstijl voor middenmanagers

Betrokken worden of betrokken zijn?

Organisatieveranderingen vragen om commitment van de medewerkers. Binnen het hoger beroepsonderwijs moeten middenmanagers commitment creëren. Wij onderzochten wat daartoe de effectiefste leiderschapsstijl is. Verrassenderwijs blijkt dat schijnbaar tegengestelde leiderschapsstijlen commitment simultaan kunnen verhogen.

Een vraag die organisatieprofessionals zich steeds blijven stellen is: welke manager is effectief in de toekomst? Effectief leiderschap is een thema dat ook speelt in kennisintensieve organisaties zoals hogere onderwijsinstellingen.

Het doel van hoger beroepsonderwijs (hbo) is een bijdrage leveren aan economische groei en maatschappelijke innovatie in de Nederlandse samenleving. Om dit doel op volle sterkte te kunnen nastreven, moet het hbo evolueren.

Van een traditioneel onderwijsinstituut moet het groeien naar een innovatieve kennisorganisatie waar continu veranderen een feit is.

In deze wenselijke transformatie heeft de middenmanager een cruciale rol. Leiderschapsstijlen van middenmanagers hebben een significante invloed op het creëren van commitment van onderwijsprofessionals aan organisatieverandering. Uitgangspunt voor het onderzoek dat wij hebben gedaan, was de vraag wat de meest effectieve leiderschapsstijl is voor middenmanagers in het hbo om bij organisatieveranderingen commitment bij medewerkers te creëren.

Voor antwoord op deze vraag verrichtten wij een kwantitatief surveyonderzoek naar de invloed van leiderschapsstijlen op commitment bij organisatieverandering van medewerkers werkzaam voor Hogeschool Zeeland, een onderwijsinstituut met 4500 studenten. Bij deze hogeschool werken circa 425 medewerkers in de organisatie, er zijn zes middenmanagers van Academies die leidinggeven aan onderwijzend personeel, bestaande uit docenten, hogeschooldocenten en lectoren. Daarnaast zijn er zes middenmanagers van Diensten die leidinggeven aan onderwijsondersteunend personeel. Dat zijn de medewerkers die niet direct binnen het onderwijsproces werken, zoals administratief personeel en medewerkers van stafdiensten.

De organisatieverandering die in het onderzoek centraal stond, was de invoering van een gesprekkencyclus. Daarvan is de bedoeling dat een nieuwe organisatiecultuur ontstaat, waarin mensen elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden en resultaten. Met het achterliggende idee dat dit bijdraagt aan het versterken van de professionalisering van medewerkers. De middenmanager is in dit geval verantwoordelijk voor zowel de te behalen resultaten als voor de inzet van zijn mensen. De nieuw ingevoerde

gesprekkencyclus is een belangrijk instrumentarium voor de middenmanager om zijn afdelingsdoelen te realiseren.

Een online enquête werd uitgezet met vragen over vijf leiderschapsstijlen (zie tabel 2) om het effect te meten op de componenten van commitment (zie tabel 1). Onze veronderstelling in dit onderzoek was dat een taakgerichte leiderschapsstijl een negatieve samenhang heeft met commitment van medewerkers.

De hbo-context: leidinggeven in kennisintensieve organisaties

Het hbo is een kennisintensieve organisatie met overwegend kenniswerkers in het primaire proces. Zij houden zich bezig met kennis inventariseren, ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren om de organisatiedoelen te realiseren, en interne en externe klanten alsmede zichzelf tevreden te stellen (Weggeman, 2007).

Instellingen van hoger onderwijs hebben een grote mate van autonomie. Deze autonomie versus strakke kaders vanuit de overheid heeft invloed op de wijze van leidinggeven en de professionele ruimte van de professional (Mulders, 2009).

De professional wordt door Cevat (2000) als volgt omschreven: "Hij die een bijdrage wil leveren aan het realiseren van de doelen van de organisatie, met als doel zich te kunnen ontwikkelen en ontplooiën."

Hoe bepalend is de hbo-context voor de stijl van leidinggeven aan professionals? Bij leidinggeven aan professionals ligt het accent op flexibiliteit, inspireren, ruimte geven aan professionals, en verkapt leiderschap (Mintzberg, 1998; Weggeman, 2007). Kwakman en Overduin (2003) stellen dat leidinggeven aan professionals anders is dan aan andere medewerkers, omdat ze zelf hun

Tabel 1. Commitment bij organisatieverandering (Bron: Herscovitch en Meyer, 2002)

Affectief commitment	Het geloof van de medewerker in de verandering staat centraal. Affectief commitment is gebaseerd op de intrinsieke motivatie van de medewerker. Bij een organisatieverandering bestaat bij affectief commitment het verlangen om een bijdrage te leveren aan de verandering. Deze component verwijst naar de emotionele betrokkenheid, de medewerker identificeert zich met de organisatie en voelt een grote betrokkenheid.
Continuïteitscommitment	Betrokkenheid van medewerkers vanuit het besef dat het verlaten van de organisatie in financieel en sociaal opzicht teveel kost. De medewerker maakt een calculatie van kosten en besluit te blijven en zich te committeren. Bij organisatieverandering werkt de medewerker met een hoog continuïteitscommitment mee aan de verandering vanuit een kostenbesef
Normatief commitment	De medewerker voelt een morele verplichting om bij de organisatie te blijven werken. Deze morele verplichting is gebaseerd op een hoog loyaliteitsgevoel en verplichting jegens de werkgever. Deze morele verplichting kan versterkt worden door sociale interactie. De medewerker bij organisatieverandering voelt zich verplicht om mee te werken aan de organisatieverandering vanuit een loyaliteitsgevoel, ongeacht de eigen gedachte over de inhoud van de verandering.

Tabel 2. Leiderschapsstijlen met voorbeeldvragen (afkomstig uit Stoker & De Korte, 2000; Stoker 1998, 1999. In: Stoker en Kolk, 2003)

Leiderschapsstijlen	Omschrijving
Sociaal Ondersteunend (= mensgericht)	De manager heeft aandacht voor het welzijn van zijn medewerkers.
Sturend	De manager bepaalt hoe het werk moet worden uitgevoerd.
Charismatisch	De manager heeft visie, is een krachtige persoonlijkheid en wordt vertrouwd en gerespecteerd door de medewerkers.
Participatief	De manager hanteert een wederzijdse open communicatie met medewerkers, waarbij de medewerkers invloed hebben op de besluitvorming.
Coachend	De manager draagt zorg voor ontwikkeling van de vaardigheden en competenties van elke individuele medewerker.

werk organiseren, zelf dingen bedenken en autonomie opeisen. Cevat (2000) stelt dat het managen en motiveren van professionals bij verandertrajecten veelal om andere technieken vraagt door de capaciteiten van de professionals en de gezagsverhoudingen in kennisintensieve organisaties.

De beïnvloeding door de manager is voortdurend gericht op het meekrijgen van de professionals, op het creëren van draagvlak en commitment (Wanrooy, 2001). Hierbij is de rol van de middenmanager essentieel, want deze heeft een sleutelpositie in veranderprocessen. Hij is immers de *linking-pin* tussen strategie en werkvloer, de persoon die 'aan de knoppen draait'. De effectiviteit en leiderschapsstijl van de middenmanager staan in dit onderzoek centraal, wat aansluit bij het huidige debat binnen het hbo over professionele ruimte voor professionals en de rol van de middenmanager in verandertrajecten. Ons onderzoek sluit tevens aan bij het perspectief van organisatieontwikkeling en continu veranderen, waarbij veranderen wordt gezien als een doorlopend, organisch proces waar door interactieve processen mensen betekenissen geven aan situaties.

Een indicator voor de effectiviteit van een veranderingsproces is commitment. Een hoog commitment van medewerkers is een belangrijke indicator voor duurzaam veranderen (Peccei et al., 2009). Uit de literatuur (Kanter, 2004; Stoker, 1998; Stoker & Kolk, 2003) blijkt dat zowel leiderschapsstijlen als commitment cruciale factoren zijn om effectieve implementatie van verandertrajecten te kunnen bewerkstelligen.

Leiderschapsstijlen in kennisintensieve organisaties

Stoker (2000) omschrijft leiderschapsstijl als volgt: "Stijlen van leidinggeven zeggen iets over de manier waarop managers richting geven aan

medewerkers. Hierbij gaat het niet zozeer om wát een leidinggevende doet, maar juist om hóe hij dat doet en richt zich op het gedrag van de leidinggevende." In het *New Age* (2000+) denkkader is de nadruk komen te liggen op leiderschapsstijlen die zich richten op het coachen en inspireren van medewerkers, met als doel maximale betrokkenheid te creëren bij medewerkers om de geformuleerde resultaten te realiseren. Een veelvuldig gebruikte term van leiderschapsstijl is 'coachend leiderschap' (o.a. Landsberg, 1997). Stoker (1998) verstaat onder coachend leiderschap: "Het zorg dragen voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van individuele medewerkers." Uit onderzoek van Stoker et al. (2002) blijkt dat zowel leidinggevend als medewerkers veel waarde hechten aan de coachende leiderschapsstijl. Wanrooy (2001) vult het faciliterende en ondersteunende karakter van coachend leiderschap aan met het stellen van eisen; coachen betekent ook het sturen op prestaties. Wanrooy (2001) omschrijft vier leiderschapsstijlen die hij weergeeft in zijn model 'Draagvlakzoekend leiderschap' (figuur 1), gericht op de kennisintensieve organisatie:



Figuur 1. Model Draagvlakzoekend leiderschap

Een hedendaagse benadering van leiderschapsstijlen die in het model wordt weergegeven, is 'inspirerend leiderschap'. De kern van deze stroming bestaat uit de elementen charismatisch, enthousiasmerend en visionair leidinggeven (Wanrooy, 2001). De charismatische leiderschapsstijl houdt in dat de leidinggevende een stimulerende rol speelt, inspireert, een visie uitdraagt en mensen activeert. De charismatisch leider beschikt over zelfvertrouwen en een opvallende persoonlijkheid. Het betekent

De combinatie van charismatische, coachende leiderschapsstijlen en een taakgerichte leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op commitment van onderwijsprofessionals

niet dat de leider zichzelf op de voorgrond plaatst. Weggeman (2007) is een groot voorstander van charismatisch leiderschap in kennisintensieve organisaties. Kenmerkend voor de leiderschapsstijl binnen de context van een kennisintensieve organisatie, is de paradox tussen vrijheid geven én sturen. Er is een spanningsveld tussen enerzijds de druk op hbo-instellingen voor effectiviteit en *efficiency* door strakke kaders vanuit de overheid en anderzijds het ruimte geven aan de autonomie, creativiteit en flexibiliteit van de professional. Binnen de context van een organisatie kunnen professionals niet in volle vrijheid hun gang gaan; een zekere bijsturing is nodig. In een organisatorisch verband, zelfs horizontaal georganiseerd, zijn afspraken en commitment aan bepaalde richtlijnen onontkoombaar.

Wanrooy (2001) stelt dat het moeilijk is om vast te stellen wat de meest effectieve

leiderschapsstijl voor verandering is. In kennisintensieve organisaties zoals hbo-instellingen wordt het creëren van commitment bij medewerkers bevorderd door een horizontale vorm van leiderschap, visionair leiderschap, waarbij ruimte wordt gegeven aan de autonomie, creativiteit en flexibiliteit waarmee professionals geïnspireerd en aangemoedigd worden om zich proactief in te zetten voor verandering. Het dienend, transformationeel, meer faciliterend en coachend leiderschap zijn daarbij onmisbaar. Daarentegen is een taakgerichte, sturende leiderschapsstijl met nadruk op *planning & control* moeilijk verenigbaar met de karakteristieke kenmerken van de professional. Sturend leiderschap wordt door Wanrooy en andere wetenschappers (Cevat, 2000; Mintzberg, 1998; Weggeman, 2007) niet gezien als een stijl die past bij leidinggeven aan professionals, derhalve is het interessant om vooral het effect van sturend leiderschap op commitment te onderzoeken.

Commitment voor organisatieverandering

Commitment bij organisatieverandering is volgens de definitie van Herscovitch en Meyer (2002): *"A force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative."*

Commitment is een multidimensionaal begrip uitgewerkt door Meyer en Allen (1991) in een driecomponentenmodel en het is door Herscovitch en Meyer (2002) toegepast op organisatieveranderingen. De drie componenten zijn beschreven in tabel 1. Uit diverse studies is gebleken dat er een sterke relatie is tussen affectief commitment en organisatieperformance (Elias, 2009; Iverson 1996; Meyer & Allen, 1997; Mowday, 1979. In: Peccei, 2009). Geredeneerd vanuit het veranderparadigma dat gericht is op de binnenkant van veranderen (Homan, 2005)

is de veronderstelling dat commitment bij medewerkers leidt tot veranderingsbereidheid en daarmee tot een groter verandervermogen van de organisatie. Commitment krijgen voor een verandering is een noodzakelijke voorwaarde voor effectiviteit (Meyer & Allen, 2001). Een medewerker gelooft in de beoogde veranderingen en ziet er het nut van in (Yukl, 2006, 2008). Commitment is een van de indicatoren om het implementatiesucces van verandering te meten. Meyer en Allen (1984) toonden aan dat een hoog commitment een positief effect op heeft op de bereidheid en welwillendheid om te werken aan het bereiken van de organisatiedoelen. Een hoog commitment heeft daardoor een positieve invloed op het bereiken van veranderdoelen wat de effectiviteit ten goede komt. Werkman et al. (2001) toonden aan dat daarentegen een laag commitment een negatieve invloed kan hebben op het vermogen van de organisatie om te veranderen.

Verrassende uitkomst

Het onderzoek heeft aangetoond dat binnen de context van een hbo-instelling de leiderschapsstijlen 'taakgericht', 'charismatisch' en 'coachend' een significante invloed hebben op het commitment van medewerkers aan organisatieverandering. De taakgerichte en coachende leiderschapsstijlen hadden een significante, sterke invloed op commitment van met name niet-onderwijsgevend personeel. Het dienend, transformationeel en coachend leiderschap zijn onmisbaar bij het committeren aan organisatieverandering, zo blijkt uit het onderzoek. Deze bevindingen komen overeen met HRM-literatuur (Huy, 2002; Stoker & De Korte, 2000; Wanrooy, 2001). Binnen een context van een organisatie kunnen professionals niet in volle vrijheid hun gang gaan en is een zekere bijsturing nodig gericht op organisatieperformance. Daarom pleit Wanrooy (2001) daarbij ook voor sturing,

wat tot uitdrukking komt in een taakgerichte leiderschapsstijl.

In tegenstelling tot onze veronderstelling, maar overeenkomstig het pleidooi van Wanrooy (2001), blijkt een taakgerichte leiderschapsstijl een positieve invloed te hebben op commitment van onderwijsprofessionals. Een verrassende, maar in onze overtuiging positieve uitkomst, omdat de hbo-sector te maken heeft met enerzijds de focus op effectiviteit en efficiency (beheersing) en anderzijds op creativiteit en flexibiliteit (verandering). Deze concurrerende waarden vergen zowel een taakgerichte, sturende leiderschapsstijl (focus op beheersing) als een charismatische, coachende leiderschapsstijl (focus op verandering (Hardjono, 1995)). Het is waardevol om uit het onderzoek te kunnen vaststellen dat schijnbaar tegengestelde leiderschapsstijlen (charismatische en coachende leiderschapsstijlen versus taakgerichte leiderschapsstijl) simultaan commitment kunnen verhogen bij medewerkers in het hbo.

Conclusies

De zorgvuldige aandacht van de middenmanager voor het bouwen van commitment is belangrijk, omdat professionals veelal werken vanuit een intrinsieke motivatie. Door een charismatische leiderschapsstijl, een duidelijke visie, ruimte te geven voor autonomie, creativiteit en flexibiliteit kan de middenmanager de professional inspireren en aanmoedigen zich te committeren aan verandering. Het dienend, transformationeel en coachend leiderschap, maar ook de taakgerichte leiderschapsstijl zijn daarbij onmisbaar, zo blijkt uit het onderzoek. Het sturen op resultaten en doelen wordt steeds belangrijker om tegemoet te komen aan de eisen vanuit de klant, het beroepenveld en het ministerie van OCW. Om deze doelen te behalen zijn effectieve verandermanagers op sleutelposities in de onderwijsorganisatie

cruciaal. Wij pleiten derhalve voor een combinatie van taakgerichte, charismatische, en coachende leiderschapsstijlen, dat wil zeggen een combinatie van sturen en vrijheid geven, omdat deze combinatie commitment en persoonlijke motivatie van medewerkers bevordert.

De verkregen inzichten uit het onderzoek kunnen gebruikt worden om op basis van de gewenste leiderschapsstijlen competentieprofielen voor managers op te stellen als basis voor assessments, voor werving & selectie en professionele ontwikkelingstrajecten voor middenmanagers.

Tot slot heeft de HR-afdeling van een onderwijsinstelling een cruciale rol in het creëren van innerlijk leiderschap bij middenmanagers door trainingen aan te bieden met als doel commitment te creëren bij onderwijsprofessionals in het hbo.

Literatuur

- Cevat, M. (2000). *Hoe krijg je professionals in beweging? Verandermanagement in professionele organisaties*. Amsterdam: Business Contact.
- Elias, S. (2009). Employees commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Hardjono, T. (1995). *Ritmiek en organisatiedynamiek, vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, flexibiliteit en creativiteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Harkness, J. (2000). Measuring the effectiveness of change: The role of internal communication in change management. *Journal of change management*, 1(1), 66-73.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment of organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Huy, Q. (2002). Emotional Balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Kanter, R. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 150-161.
- Kwakman, F., & Overduin, B. (2003). *Professionals & professionele ontwikkeling*. Schoonhoven: Academic Service.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace, Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Mintzberg, H. (1998). Covert Leadership: Notes on Managing Professionals. *Harvard Business Review*, nov/dec.
- Mowday, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14(2), 224-247.
- Mulders, H. (2009). *Professionaliteit en professionele ruimte als uitdaging in het HBO*. HBO raad.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2009). The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change. *Emerald, Personnel Review* 40(2), 185-204.

- Stoker, J. (1998). *Leidinggeven aan zelfstandige taakgroepen*. Assen: van Gorcum (dissertatie).
- Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert*. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Stoker, J., & Kolk, N. (2003). *Grip op leiderschap*. Deventer: Kluwer.
- Stoker, J., & Korte, de, A. (2000). *Het onmisbare middenkader*. Assen: Koninklijke van Gorcum bv.
- Stoker, J., Donders, M.M.E., Have, W.D. ten, & Sturm, A.M. (2002). Leiderschap in Nederland. *Bedrijfskundig vakblad*, 14(3), 3-9.
- Wanrooy, M. (2001). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (1997). *Organiseren met kennis*. Schiedam: Scriptum Management.
- Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*. Schiedam: Scriptum.
- Werkman, R., Boonstra, J., & Bennebroek, K. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties. *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2(4/5), 7-27.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6, 284.



Reimara Valk (MSc., BA Honours) is werkzaam als docent Vaktechniek, Hogeschool Zeeland. Daarnaast is zij buitenpromovendus aan de Universiteit Utrecht waar zij promotieonderzoek verricht naar transnational career mobility, repatriation processes en global career success.



Maureen den Hamer (MSc.) is werkzaam als Beleidsadviseur HRM bij Hogeschool Zeeland waar zij dit onderzoek heeft verricht in het kader van haar masterstudie Managementwetenschappen Implementation and Change Management.



■ Russell Kerkhoven

An interview with Professor Gervase Bushe

The use of judgmental language confuses things

Gervase Bushe's Clear Leadership model is an exciting new approach for developing collaborative forms of organizing. His book, 'Clear Leadership', has been written in straightforward language without over-simplification, and it attracts an increasing readership. A Dutch translation is forthcoming. At the recent World Appreciative Inquiry Conference (WAIC 2012), Bushe gave a keynote speech. His presentation and book triggered my interest, due to the thoughtful clarity and Gervase's use of 'interpersonal mush', a term that brings a sparkle and a grin to my face. During the interview, he discusses significant events that made him rethink and explore new thinking. This helped him develop the 'Clear Leadership Model'

What is the focus of your work?

“All of my professional work is about developing collaborative forms of organizing. For about ten to fifteen years we tried to build more collaborative forms of organizing, and thought that we were doing the right thing of building more empowered systems. In 1990 we realized that virtually every successful attempt to build a truly collaborative form of organizing was not working. It became clear that within six to eight years of any major collaborative change intervention the organizations concerned would increasingly revert back to the old command and control systems. We were clearly doing something wrong. This forced me to rethink what I was doing.”

Can you describe your evolution in thinking and working as an OD consultant?

“As an OD consultant I was trained at being open and honest, what I noticed was that being open and honest would lead me straight into stepping into my judgments. In addition, like everybody else I was making sure I could keep my game face on. I worked under the assumption that this was the right thing to do, until I realized during a sabbatical that I spent with a start-up that this was the problem. We are so quickly drawn into making up stories of what you think is going on in my head. Inevitably, you end up making up lots of stories. The pitfall we face is that I try to change your experience, before I understand it. *If I do not tell you, what is going on in my head you will be making it up, you cannot help doing that.* This happens so much in life, and that is not a problem, it is a problem when we want to be in partnership. In response to this insight, I started describing what was happening in my head and practicing this description of my own reactions in my interaction with clients. The response was immediate and so illuminating. This is the descriptive self.”

Bushe explains that at least in North America, employee engagement and commitment is the in-focus issue and he continues to explain that worldwide surveys repeatedly show that executive management frequently has a very different perception of how collaborative their organization is. He continues: “Their understanding and what people in the organization perceive as being the level of partnership and culture are often not that aligned. This means that in those organizations, there are at best only fragments of partnership. Most people who start in management want to be participative, but they end up doing something else and covertly (re) establish command and control arrangement. What are the processes that increase identification with each other? Does the organization really want people to be themselves at work? Do they really want people to work in teams and have team responsibility? Or do managers want people to have their own individual responsibility for which they can be held accountable?”

Focusing on stories and narratives is not enough, we need to look beyond that, especially as there often is a dominant narrative.

“As a boss or manager with good people skills, you very often end up being held responsible for the feeling of others. We spend time and effort identifying what the different narratives are and then select the dominant narrative. What we are doing in the process is sidelining the narratives of others, as a result, they shut up and partnership takes a hit, especially when the dominant narrative is that of the boss.”

Who are the thinkers that contributed to the development of Clear Leadership?

Bushe points out that he has taken frameworks and concepts from different people and has combined them in the Clear

Leadership model. He refers to the work of Ron Short, a family therapist, who explored family relations and his own immersion in different forms of therapy, which taught him about fusion, fused interaction, disconnection and holding others responsible for your feelings. Bushe used part of this conceptual scaffolding to develop his model of Clear Leadership. Another significant contribution is Barry Oshry's work on power and power dynamics, he explains that in most relationships there is asymmetry of power that prevents the development of a shared responsibility for the relationship. Bushe describes himself as being a follower of Kolb and his experimental learning cycle. Obviously several Appreciative Inquiry thinkers have influenced him. Bushe: "I seek to be 100% appreciative in my attitude and work, and AI is about 25% of my professional time."

The Clear Leadership model looks so simple, but it does require considerable skills and life experience. Can you explain this?

He agrees that Clear Leadership looks deceptively simple. "To me this 'simplicity' is part of the attraction, because it is so understandable. It is simple, but not easy! Because it is hard to be self-aware of my current experience. What does being self-aware mean? What do I want to know? Knowing what your experience is and that this is all you have. My job is to become aware, having the guts to describe to you that this might be a bad experience in my map and understand what your map is. Genuine partnership is that you can make a free and fair choice, and not select a dominant narrative that people have to adhere to."

So the way we have learnt to have good people skills is the problem?

"Because we enter into the mush that way. Good people skills are about keeping the lid

on the crap, having a game face on, being persuasive and diplomatic to others. That works fine while working in the mush. We are constantly reminded that we should not tell the other what we really think.

The use of judgmental language confuses things even more. The result of all this is that we get sucked into these processes of interpersonal mush. Understanding that there is so much going on between people, between yourself and others at work, is necessary. As most of our organizations are not about simple line production work in which you have to perform routine movements. A second dimension to this is that we have acquired the habit or practice to make stories up of what the other is thinking, while we interact."

What skills are at play in Clear Leadership?

"There are alternative skills around that are simply not being taught. Speaking in non-judgmental terms and being able to tell clients or colleagues exactly what is happening. It takes a lot of effort, understanding and skills to avoid or to get out of the interpersonal mush. The descriptive self is an important part of this. As an OD consultant, I was trained not to reveal my inner self and to be in service of my client. This often means being loaded with the negative projections of others. If you learn to understand how we create and sustain the interpersonal mush at work, you realize how much time and energy we waste at work. We need to learn how we can steer away from judgments and that we are not responsible for somebody else's experience. The learning dilemma is that when you are learning you are not performing, so there is a norm. We need to start seeing learning as a market competence. We need to have leaders showing that they are learning and not that they go off somewhere private to acquire new learning, while their work is in the organization. Managing interrelations

with others is fundamental and are a key to success. The essence of Clear Leadership is about how to lead learning in the midst of performing in interaction with your colleagues and organization.”

It took Bushe several years to come to grips with this, and that an important competence is to make sure that there are different sense making stories up in the air at any given moment. “It takes people time to understand that everybody has their own experience and that you can actually work with this. Instead of narrowing the stories down to one preferred story, we need to learn how to appreciate the value of different stories and come to terms with these different ways in which we make sense of what happens at work. The descriptive self is the key here. This is part of the Clear Leadership model, it helps you to start a series of learning conversations that help to clear the interpersonal mush and this begins to spiral throughout the entire organization.”

Would you agree that Clear Leadership appears to have ‘typical social constructivist’ features, such as empowering the user to challenge guiding assumptions, it gives rise to fundamental questions on interaction, it fosters reconsideration of what you believe in and the application of the model gives rise to new, unthought-of, alternatives.

Bushe smiles and notes that Clear Leadership is a model in development and is not intended to be generative theory, although his thinking about the model evolves and new insights emerge. The experienced change professional comes through when he continues: “*Any kind of transformation is about emergence, so you really need leadership that is able to work with emergence.* If you come in through the middle it inevitably becomes spotty and is much more fluid. You need a CEO to take this on and really

show that he is committed to exploration and clearer communication. Always bear in mind that you cannot plan culture change, but you can unleash it. You cannot plan at the front end determine this is the way it will go.”

Bushe makes a reference to David Snowden’s ‘Cynefin Model’ and in line with this thinking all you can do as a leader, executive or consultant is to send out probes, as we do not know what the cause and effect relations are. Working with emergent properties in change means entering into a dialogical process.

“The hardest skill is the curious self, this is about leaning into my curiosity and not into the story about someone or some situation. As an advisor who learns anybody using clear leadership I need to understand somebody else’s map. People need to take responsibility for their experience and their feelings. Collaborative organization can be brought down to all these micro-relations we have.”

Can you explain your link between Clear Leadership and Appreciative Inquiry?

“Appreciative Inquiry (AI) fits into the Clear Leadership model as it is a very collaborative change process. People who are into AI are clearly interested in establishing more collaboration, although that is not always the explicit aim. There can be many different types of focus in AI, while in Clear Leadership working on collaborative relations is the explicit focus.”

Bushe explains that he is most known for his use and scientific analysis of AI. However, he would not call himself a full time AI practitioner. During the recent World Appreciative Inquiry Conference (WAIC 2012) Bushe was the only keynote speaker who admitted that not all his Appreciative Inquiry had always been successful.

Can you describe your style?

Part of the attraction of Clear Leadership

and Bushe's explanation is his easy charm, he does not shy away from making cool provocative statements, most importantly he obviously tries to practice his descriptive and curious self, even in the interview conversation we had.

"The curious self is a life long journey, I really have to work on maintaining an appreciative mindset. My experience is that this is easy in 'professional or non-intimate' relations.

In my domestic setting I find the most demanding and surprising dynamics. The use of straightforward language is related to the Clear Leadership dimension of speaking about right here and now, and because as a Change Agent I learnt that 'sticky language' helps. People can remember your key concepts, such as interpersonal mush, probing, fanning and 'stuff' like that. Another dimension for this is trying to ensure that whatever card I put up, I want it to sound like a poem."

He answers my surprised look by reciting a poem:

Card board in action

Cardboard card is card board

Articulating theories of action

Spinning in all directions

Poetry rolls



Dr. Bushe received his Ph.D. in Organizational Behavior from Case Western Reserve University. He was trained in laboratory education methods at the Sir George William's Centre for

Human Relations and Community Studies in Montreal and is a certified T-group facilitator and OD consultant. He is a member of the NTL Institute of Applied Behavioral Science, Director of Professional Development and a past Co-Chair of Human Systems Development Professionals (an association of expert organizational consultants in Oregon, Washington and British Columbia) and an Associate of the Taos Institute for social construction theory and practice. He is an associate with numerous consulting companies, on different continents. The clear leadership course will be offered in the Netherlands, check www.clearleadership.nl (www.gervasebushe.ca)



Russell Kerkhoven is adviseur en praktijk onderzoeker, hij heeft veel internationale werkervaring (www.blueleaf.eu). Vragen en nieuwsgierigheid spelen in zijn werken een cruciale rol. Hij gebruikt de waarderende benadering voor onderzoek en verandering. Sociale media bij interactie is een steeds sterkere inspiratiebron.

■ Lidewey van der Sluis, Rosalie van Stormbroek-Burgers
& Boudewijn Overduin

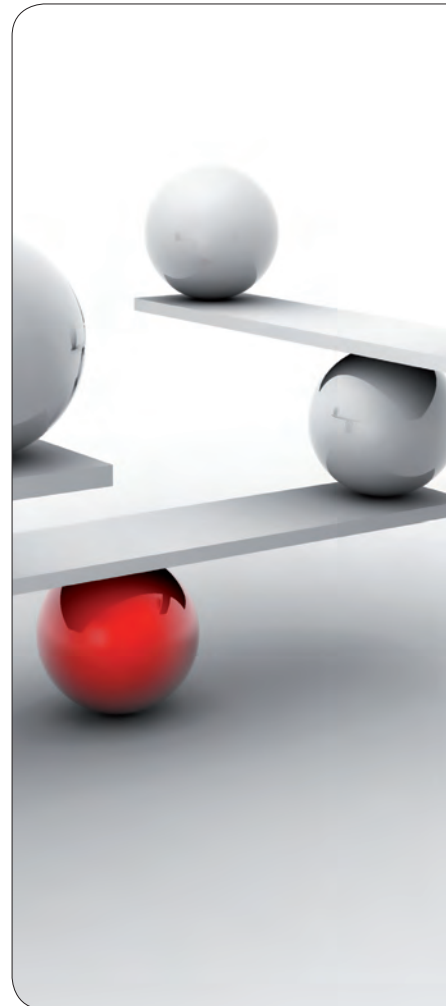
Weinig vaste grond

Nationaal onderzoek talentmanagement

Talentmanagement vraagt om evenwichtskunst. Bij talentontwikkeling liggen de wensen van individuele medewerkers niet altijd in het verlengde van het belang van de organisatie. Dat zou wel meer het geval moeten zijn.

Voor veel organisaties is talentmanagement belangrijk om ongewenst verloop in het personeelsbestand te beperken. Het behouden van medewerkers die nog lange tijd productief kunnen zijn en/of waar nog rek in zit om meer of andere verantwoordelijkheden aan toe te vertrouwen, is voor hen topprioriteit. Om de gebruikswaarde van deze mensen te onderhouden en te verhogen, dienen organisaties te investeren in hun menselijk kapitaal.

In Nederlandse organisaties ontwikkelt talentmanagement zich op het snijvlak tussen het organisatiebelang en het belang van de individuele medewerker. Een evenwicht is nog niet gevonden. In de praktijk houden talentmanagers zich bezig met de loopbaanwensen en ontwikkelbehoefte van de medewerker als individu. Het beleid dwingt hen echter om te koersen op talentmanagement als middel om de organisatiedoelstellingen te behalen. Hoe de balans zal zijn, zal de tijd uitwijzen. De economische situatie duwt talentmanagement



naar de kant van het organisatiebelang. Maar de ontwikkelingen op langere termijn waar kenniswerkers en vakmensen schaars worden, trekken het belang van individuen naar voren.

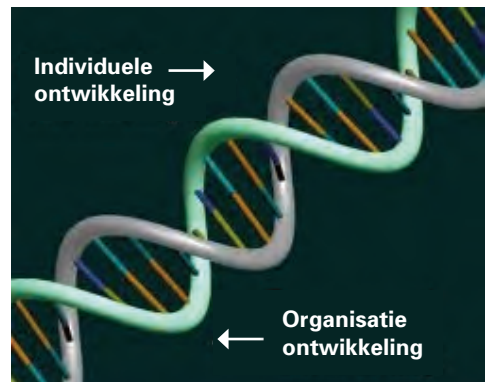
Talentmanagementspiegel

Evenals in 2008 en 2010 is ook dit jaar Nederlandse organisaties de zogenaamde talentmanagementspiegel voorgehouden. De talentmanagementspiegel is het onderzoek dat de leerstoel Strategisch Talent Management van Nyenrode Business Universiteit, en trainings- en adviesbureau Vergouwen Overduin verricht naar beleid en beleving omtrent talentmanagement in Nederland. In de spiegel is te zien hoe organisaties omgaan met talentontwikkeling in tijden van crisis, in hoeverre organisaties talentontwikkeling strategisch vormgeven, welke doelstellingen het meest van invloed zijn op talentontwikkeling, welke middelen centraal (zouden moeten) staan bij talentontwikkeling en in hoeverre het rendement van talentontwikkeling gemeten wordt. Het beeld dat het onderzoek in grote lijnen laat zien, is dat het voor organisaties nog een zoektocht is om structureel en strategisch medewerkers te vinden die zij rendabel kunnen inzetten en laten groeien. HR-managers hebben nog geen vaste grond onder de voeten om de organisatie 'toekomstproof' te maken. Zij houden de vinger aan de pols bij waardevolle medewerkers, bieden hen desgevraagd trainingen en begeleiding aan, en meten de tevredenheid na zo'n ontwikkeltraject. Dit is momenteel de stand in het land rondom talentmanagement. De afstemming van talentontwikkeling met organisatie doelstellingen wordt daarbij langzamerhand iets bepalender, maar die trend is nog pril.

Minder investeren in talent

Crisis of geen crisis, talentontwikkeling is

en blijft van levensbelang voor organisaties. Juist de veerkracht die van organisaties wordt verwacht in turbulente economische tijden moet komen van gezond talentmanagement. Recent onderzoek toont echter aan dat een kwart van de organisaties minder in talent investeert vanwege de economische crisis; dit is ongeveer evenveel als in 2010 (26,4%). Als gevolg zullen deze organisaties zich niet optimaal ontwikkelen. Dit gebeurt namelijk alleen wanneer individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling goed op elkaar worden afgestemd. Bij goede afstemming draaien beide typen ontwikkeling als het ware als twee strengen langs elkaar heen in een opwaartse spiraal; hierdoor is er sprake van een positieve, versterkende werking (zie Figuur 1).



Figuur 1. Individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling in een opwaartse spiraal

Afstemming met strategie kalft af

Organisaties koppelen talentselectie en -ontwikkeling tegenwoordig minder aan hun strategische visie, doelstellingen en de 'most important business needs'. Bijna 80% van de respondenten zegt weliswaar dat de richting waarin talenten zich ontwikkelen in lijn moet zijn met de visie en doelstellingen van een organisatie, maar slechts 51,4% geeft aan

dat dit daadwerkelijk het geval is. In 2010 en 2008 was het relatief minder dramatisch. Toen waren respectievelijk 60,4% en 63,8% van de organisaties nog vanuit de basisgedachte met talentmanagement bezig: in dienst van de strategie medewerkers aannemen, ontwikkelen en laten doorgroeien. De trend lijkt te zijn dat talentmanagement meer op zichzelf komt te staan. Dat is alarmerend want talentmanagers behoren primair in het belang van de organisatie te handelen en niet in dat van de individuele medewerkers.

In dat licht is ook de volgende uitkomst van het onderzoek interessant. De opleidingsbehoeften van talenten zijn dit jaar minder in lijn met de most important business needs dan in 2010. De helft van de respondenten geeft aan dat de opleidingsbehoefte niet strookt met de ontwikkelbehoefte van de organisatie. In 2008 was nog bij meer dan de helft van de organisaties sprake van een individuele leerbehoefte die was af te leiden van de organisatie. In 2010 was dat percentage zelfs 61,6%. Anno 2012 beschouwen medewerkers talentmanagement derhalve meer dan voorheen als service voor henzelf in plaats van voor de organisatie.

Evenwichtskunst

De zoektocht in talentmanagement naar balans tussen het organisatiebelang en het belang van het individu is al langere tijd gaande. Het blijft een evenwichtskunst om als organisatie waardevolle medewerkers te behouden die elders ook gewild zijn en daardoor noten op hun zang kunnen hebben, en om tegelijkertijd de

teugels aan te trekken en talentmanagement hoofdzakelijk in te vullen vanuit het organisatiebelang. Het is balanceren tussen vraag- en aanbodgericht sturen op het vinden, behouden, en doorgroeien van medewerkers. Op een grenzeloze en transparante arbeidsmarkt als de onze, zal talentmanagement zowel het belang van de organisatie én de medewerker moeten dienen. Zolang de medewerker het eigen belang kan verenigen met dat van zijn of haar werkgever en vice versa, zal de werkrelatie gezond zijn. Als die wederkerigheid van belangen gaat wringen, moet de relatie worden herzien. Dat onderdeel van talentmanagement zal in toenemende mate een rol spelen door de steeds grotere dynamiek rondom arbeidsplaatsen.

Organisatie doelstellingen steeds belangrijker

Door de economisch en politieke onzekere situatie varen veel organisaties momenteel scherp aan de wind. Er wordt koers gezet naar de organisatie doelstellingen. Talentmanagement lijkt daarbij te worden ingezet om medewerkers te beoordelen op hun bijdrage aan de organisatie. De trend dat talentmanagement een hip synoniem is voor performancemanagement, lijkt ingezet. De toegenomen prestatiedruk op medewerkers zien we terug in de resultaten van ons onderzoek. In 2012 wordt talentontwikkeling voor 56,8% bepaald door de belangen en wensen van de organisatie in vergelijking met 49% in 2010 en 44,1% in 2008. Individuele carrière doelstellingen zijn steeds minder leidend in talentontwikkelingsplannen (zie Tabel 1).

Begeleiding vervangt scholing

Talentmanagement in organisaties staat veelal in

Tabel 1. Welke doelstellingen talentontwikkeling bepalen.spiraal

	2008	2010	2012
1. Organisatie doelstellingen	44,1%	49,0%	56,8%
2. Individuele carrière doelstellingen	55,9%	51,0%	43,2%
Totaal	100%	100%	100%

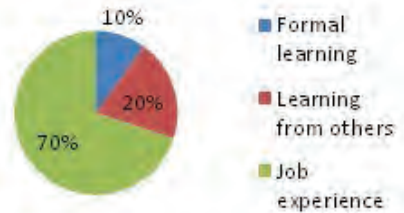
het teken van de 'wat'-vraag: wat gaan we onze talenten aanbieden en wat gaan we doen met de talenten om hun levenscyclus bij de organisatie te verlengen. Het antwoord op deze vraag is aan het verschuiven. Ten opzichte van 2010 is leren op de werkplek een stijger en scholing een daler. Nieuwkomer in dit rijtje is coaching en mentoring. Kleinschalige begeleiding lijkt de vervanger te zijn van grootschalige scholing. In 2010 gaf 7,5% van de respondenten aan dat hij opleidings- en trainingsprogramma's als belangrijkste ontwikkelingsinstrumenten beschouwt, terwijl in 2012 niemand koos om dat als belangrijkste middel te noemen (zie Tabel 2).

Het instrumentarium voor talentontwikkeling reikt in de meeste organisaties verder dan deze vaste kaders. In de dagelijkse praktijk komen daar combinaties van training en opleiding, nieuwe uitdagingen en gerichte individuele coaching het meest voor. In 2012 was dat weliswaar minder (74,3%) dan in 2010 (79,2%), maar het overgrote deel van de respondenten geeft aan meerdere registers open te trekken opdat talenten zich ontwikkelen.

Werken en leren zijn twee kanten van dezelfde medaille, namelijk die van ontwikkeling. Talentontwikkeling wordt aangejaagd door een combinatie van werkervaring, training en opleiding, nieuwe uitdagingen en gerichte individuele coaching. Het 70-20-10-model van Lombardo en Eichinger (1996) gaf dit al aan. Dit model is gebaseerd op het inzicht dat leren en beter presteren voor 70% een gevolg is werkervaringen, voor 20% van leren door

anderen en voor 10% van formeel leren (zie Figuur 2 voor een visuele weergave). Daarbij is het de integratie van deze leervormen die de totale impact bepaalt en de verschillende leervormen elk afzonderlijk effectiever maakt. Leren door het werk kan bijvoorbeeld aanzienlijk versneld worden door training of het lezen van een instructie.

Als het doel van talentontwikkeling steeds meer samenvalt met het leveren van een toegevoegde waarde voor de organisatie, dan ligt het voor de hand dat eigen geluk en werktevredenheid minder belangrijke ijkpunten worden voor het resultaat van talentontwikkeling. Dat kan een probleem worden voor zelfredzame medewerkers die hun leven en werk zodanig willen inrichten dat zij werken wanneer, waar, hoe en met wie zij willen. Excellente medewerkers zijn vaak talenten die zich die luxe kunnen veroorloven. Organisaties die deze groep medewerkers willen aantrekken en behouden, zullen dan uit een ander vaatje dan dat van organisatiebelang moeten tappen.



Figuur 2. Het 70-20-10-model van Lombardo en Eichinger (1996)

Tabel 2. Belangrijke middelen bij talentontwikkeling

	2010	2012
1. Nieuwe uitdagingen binnen nieuwe of bestaande functies	13,2%	14,9%
2. Opleidings- en trainingsprogramma's	7,5%	
3. Begeleiding door coaches of mentor		6,8%
4. Een combinatie van 1 of meer van bovenstaande middelen	79,2%	74,3%
5. Anders		4,1%
Totaal	100%	100%

Rendement blijft vaag

Vergeleken met voorgaande jaren geeft dit jaar een groter gedeelte van de respondenten aan dat de top van hun organisatie vindt dat er een aantoonbare relatie moet zijn tussen de investeringen in talent en de opbrengsten voor de organisatie (2008: 59,0%; 2010: 48%; 2012: 60,3%). Het is echter opmerkelijk dat het in de praktijk blijft ontbreken aan het doormeten van de relatie tussen investeringen in talentmanagement en de opbrengsten voor de organisatie.

Op de vraag of het rendement van ontwikkelprogramma's binnen de eigen organisatie wordt gemeten, antwoordt 40% van de respondenten dat het rendement van ontwikkelprogramma's (formeel leren dus) vooral wordt gemeten in termen van tevredenheid (zie Tabel 3). Verder blijken effecten van TM-investeringen op individuele prestaties minder gangbaar geworden als ijkpunt, evenals effecten op competentie-ontwikkeling. 21% van de organisaties meet nog het rendement van talentontwikkeling op basis van toename in competenties.

De uitkomsten geven aan dat organisaties vooral het rendement van investeringen in talentontwikkeling op formeel leren meten. Daarbij lijkt effectmeting van TM-investeringen over de hele linie in zwang. Er wordt in toenemende mate gemeten op het niveau

van het team, de afdeling, of de *unit*. Ook op het niveau van het individu zelf wordt naar effecten gevraagd, zij het indirect. Het blijft de vraag of iemand meer tevreden is naarmate hij meer leert. Tevredenheid kan ook simpelweg samenhangen met gezellige training, interessante deelnemers, boeiende sprekers, goede catering en locatie. Kortom, welk effect gemeten wordt bij de vraag naar tevredenheid, blijft ongewis.

Een logisch gevolg van de onderzoekbevinding dat talentmanagement meer en meer in het belang van de organisatie wordt ingevuld, is dat bij effectmeting het effect op geaggregeerd niveau meer in beeld komt. Desalniettemin is deze score nog dermate laag (18,1%) dat de wens van de organisatie om efficiënt te investeren in mensen daar niet evident uit spreekt. Het meten van het rendement op TM-investeringen staat blijkbaar nog in de kinderschoenen.

Het meten van rendement op formele leerprogramma's is complex omdat de uiteindelijke kapitalisatie van zulke programma's plaatsvindt in en door het werk, vroeg of laat. Het effect is niet altijd meteen merk- en meetbaar. Het kan ook pas later tot wasdom komen, met misschien wel een incubatietijd van een jaar. Ook kunnen er indirecte effecten doorheen lopen van werkprocessen die leerzaam

Tabel 3. Het rendement van talentontwikkeling meten

	2008	2010	2012
1. Tevredenheid	48,0	24,5	40,3
2. De toename in competenties	17,3	26,4	20,8
3. De toename in individuele prestaties	24,4	37,7	20,8
4. Het effect op de business resultaten op team of organisatieniveau	10,2	11,3	18,1
Totaal	100%	100%	100%

zijn of van begeleidingstrajecten. De integratie van het hele spectrum van leermogelijkheden, de rijpheid om te leren in combinatie met de voedingsbodem voor persoonlijke groei op het werk, bepaalt het effect. En om dat in kaart te brengen, is er nog een lange weg te gaan.

Tip

Als onderzoekers is het niet onze taak om naast resultaten ook adviezen te geven. Niettemin kunnen we op basis van wat we nu weten over talentmanagement niet nalaten om de volgende tip te geven: als je maar één euro hebt om te besteden aan het ontwikkelen van medewerkers, investeer dan in de ontwikkeling van medewerkers die de organisatiebelangen ook als hún belangen voor ogen hebben.

Literatuur

- Lombardo, M.M. en Eichinger, R.W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger Limited, Inc.
- Nyenrode Business Universiteit en Vergouwen Overduin (2008). *Onderzoek naar Talentmanagement in Nederland 2008*. Onderzoeksrapport (ongepubliceerd manuscript).
- Nyenrode Business Universiteit en Vergouwen Overduin (2010). *Onderzoek naar Talentmanagement in Nederland 2010*. Onderzoeksrapport (ongepubliceerd manuscript).
- Nyenrode Business Universiteit en Vergouwen Overduin (2012). *Onderzoek naar Talentmanagement in Nederland 2012*. Onderzoeksrapport (ongepubliceerd manuscript).



Prof.dr. Lidewey E.C. van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talent Management en centerdirecteur aan Nyenrode Business Universiteit, www.nyenrode.nl/talentmanagement.



Dr. R.G.B.M. van Stormbroek-Burgers, universitair docent, Nyenrode Business Universiteit, www.nyenrode.nl.



Drs. Boudewijn Overduin, oprichter en directeur van Vergouwen Overduin, www.vergouwenoverduin.nl.

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



Stichting
Post Hoger Beroeps Onderwijs
Nederland



One size fits all

verleden tijd in arbeidsrelaties

Getting into the mindset of professionals: Psychological contracts of professionals in modern organizations. Promotie mevrouw Rosalie van Stormbroek. 12 oktober 2012. Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.



De *mindset* van professionals is een belangrijke motor van hun arbeidskracht. Dat constateert Rosalie van Stormbroek in haar promotieonderzoek aan de Nyenrode Business Universiteit. Professionals navigeren op de arbeidsmarkt vanuit hun eigen denkkader in hun zoektocht naar werk. Gewenste

arbeidscontracten zijn op hún maat gemaakt. Voor *one size fits all* is onder professionals steeds minder ruimte. *One size fits one* is de nieuwe norm in professionele arbeidsrelaties. Het proefschrift van Rosalie van Stormbroek is daarmee een pleidooi voor gedifferentieerd personeelsbeleid op weg naar de iDeal.

Van Stormbroek onderzocht het psychologisch contract van professionals vanuit werknemers én werkgevers perspectief. In haar studie kwamen vier belangrijke onderwerpen aan de orde: (1) sociale netwerken van professionals en de invloed daarvan op identificatie met het werk, prestaties en tevredenheid, (2) de kwaliteit van arbeid (*'quality of work life'*) van professionals, (3) werkwaarden van professionals en verschillen in werkwaarden op basis van leeftijd, geslacht en type dienstverband en (4) het werkgever perspectief op het managen van professionals. Bestaand onderzoek toont aan dat sociale

relaties de invulling van het psychologisch contract beïnvloeden. Daarom onderzocht Van Stormbroek hoe deze sociale relaties van professionals gekenmerkt worden. De resultaten tonen aan dat sociale netwerken van professionals – en dan met name de adviesnetwerken – voornamelijk bestaan uit contacten binnen de eigen werkkring. De toegevoegde waarde van uitgebreide en brede netwerken blijkt niet significant te zijn. Professionals met een divers en uitgebreid netwerk presteren niet beter dan professionals waarvan het netwerk 'slechts' bestaat uit collega's van de eigen organisatie.

Inzicht in werkwaarden is voor werkgevers essentieel bij het aantrekken en behouden van professionals. Werkwaarden geven zicht op de motor van arbeidskracht en dragen bij aan de productiviteit en kwaliteit van arbeid. Een gewenste werkomgeving zou in de ogen van professionals in de volgende behoeftes moeten voorzien: een managementsysteem op basis van gelijkheid en mogelijkheden tot zelfsturing en groei. Verder zal de werkomgeving gekenmerkt moeten worden door een positieve werksfeer, open communicatie, transparantie en eerlijkheid.

Van Stormbroek onderzocht ook in welke mate professionals dezelfde werkwaarden

delen. Het blijkt dat professionals dezelfde aspecten nastreven ongeacht leeftijd, geslacht en dienstverband. Echter, ondanks de vele overeenkomsten, zijn er verschillen tussen de onderzochte groepen. Op basis van haar onderzoek adviseert ze organisaties daarom om langs die assen een gedifferentieerd HR-beleid toe te passen.

Tot slot, keek Van Stormbroek ook naar het werkgevers perspectief op het managen van professionals. Human Resource Management (HRM) is vergeleken met twee alternatieve benaderingen: de transactiegerichte benadering van mensen (TM) en de professionals gerichte benadering van mensen (PM). Deze laatste benadering lijkt het meest bruikbaar bij het managen van professionals. ■



Ruimte maakt 45-plussers ondernemender

zodat ze langer doorwerken

De creatie van Ruimte met Stijl: De ontwikkeling van intrapreneurship als een loopbaanperspectief voor senior professionals. Promotie de heer Gert van Brussel. 31 augustus 2012. Open Universiteit, Heerlen.



Alleen als 45-plus werknemers de ruimte krijgen, worden ze ondernemender zodat ze langer gezond en gemotiveerd doorwerken. Bij ruimte moet gedacht worden aan bijvoorbeeld sociale ruimte of

ontwikkelingsruimte. Sociale ruimte biedt de mogelijkheid om met collega's en anderen binnen en buiten het bedrijf te interacteren. Ontwikkelingsruimte geeft de kans om te leren en te ontwikkelen. Dat is de conclusie van het promotieonderzoek van Gert van Brussel.

Doel van het promotieonderzoek was uit te zoeken wat de belangrijkste voorwaarde is

om met name senior professionals in non-profit organisaties ondernemender te maken. Conclusie is dat zonder voldoende ruimte ondernemerschap niet mogelijk is. Van Brussel vond tien dimensies van het ruimteconcept, zoals sociale ruimte en ontwikkelingsruimte, maar ook financiële en facilitaire ruimte, fysieke ruimte en experimenteerruimte. Langer gezond en gemotiveerd doorwerken vormt een grote uitdaging voor werkgevers en hun werknemers. *Intrapreneurship* blijkt een interessante strategie, om werknemers langer gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. Met intrapreneurship wordt intern ondernemerschap bedoeld: intrapreneurs zijn werknemers die zich ondernemend gedragen binnen de grenzen van het bedrijf waar ze in dienst zijn.

Het onderzoek is uitgevoerd in non-profit organisaties in de sectoren zorg en welzijn, en onderwijs. Juist daar wordt spanning ervaren rond markt oriëntatie, ondernemerschap

en handhaving van professionele kwaliteit. Gert van Brussel, zelf actief als ondernemend loopbaanadviseur, heeft zijn promotieonderzoek verricht in een gevorderde fase van zijn eigen loopbaan en had daarmee ook een sterk persoonlijk motief voor zijn onderzoeksproject.

Op basis van zijn bevindingen heeft Van Brussel drie stappenplannen ontworpen voor de systematische ontwikkeling van intrapreneurship als loopbaanperspectief: voor de professional zelf, voor managers en een voor de HR-specialist. Verder schetst hij een methode voor een gestructureerde dialoog tussen manager en medewerker over de invulling van de ruimteconditie, gebaseerd op deze tien ruimtedimensies.

Op het terrein van de loopbaanontwikkeling heeft Van Brussel vier verschillende loopbaanstijlen geïdentificeerd: *Shaping*, een zelfsturende stijl met een sterke toekomstfocus; *Surveying*, zelfsturing wordt gecombineerd met een open oriëntatie op de toekomst; *Opportunity taking*, gericht op omgevingsmogelijkheden en een sterke focus op de toekomst; en *Floating*, een mix van omgevings- en een open toekomstgerichtheid. Intrapreneurs ontwikkelen dus op verschillende wijzen hun ondernemend loopbaanperspectief.

Nieuw is het theoretisch DICP-model (*Development of Intrapreneurship as a Career Perspective*), dat op basis van de bevindingen is geconstrueerd. Dit is het resultaat van een methodisch innovatieve, multidisciplinaire studie. Dit model levert een bijdrage aan zowel ondernemersstudies als loopbaantheorie. Terwijl beide disciplines tot dusver weinig met elkaar hadden, worden in dit integraal theoretisch model de twee concepten 'ruimte' en 'loopbaanstijlen' gecombineerd. ■



■ Petra Kramer

Large Scale Interventions in de praktijk

Vooral investeren in vertrouwen

Bij grote organisatieveranderingen is niets zo belangrijk als vertrouwen. Als managers het vertrouwen verliezen van de medewerkers, leidt de verandering maar zelden tot een succes.

Cruciaal bij trajecten waar grote, omvangrijke organisatieveranderingen moeten plaatsvinden, is dat er vertrouwen is in het management. Dat is zelfs nog belangrijker dan kunnen omgaan met weerstand, een helder doel voor ogen houden of een goed communicatieplan.

Medewerkers moeten zowel vertrouwen hebben in de gekozen strategie als in de slagvaardigheid van de organisatie, maar bovenal moet er het vertrouwen zijn dat het management eerlijk en capabel is. Men wil ervaren of het management in staat is om de koers te zetten, de juiste mensen te binden en de goede positie te behouden. Er kan verder aan alle randvoorwaarden zijn voldaan, maar zonder vertrouwen in het management zal er nooit iets echt veranderen of nog erger, er wordt keurig gedaan alsof... Laat staan dat het doel van de verandering wordt bereikt. Hoe daarmee om te gaan? Hoe zorgen we in dergelijke omstandigheden voor het behoud van focus en productiviteit? Vaak doen leidinggevenden namelijk exact het tegenovergestelde van wat ze zouden moeten



doen, met als gevolg dat er complicaties optreden die waarschijnlijk voorkomen hadden kunnen worden.

Heroriëntaties

Momenteel speelt het bij veel organisaties: een heroriëntatie op de business of kerntaken, en de wijze waarop het geheel is georganiseerd. Overheidsorganisaties brengen de ambtenarenbezetting terug en snijden in de budgets. Bedrijven zijn op zoek naar een slimmere manier van organiseren, onder druk van de economische, financiële en politieke omstandigheden. Het gevolg: groeiscenario's als bedrijfsovernames of overheidsintegratie, of juist krimpscenario's zoals afstoting van onderdelen, het wegsnijden van managementlagen of het stopzetten van activiteiten. Dit zijn allemaal verandertrajecten die spanningen en stress in alle lagen van de organisatie kunnen oproepen. Uiteraard is er niet altijd sprake van stress; veel mensen zijn inmiddels gewend aan grote veranderingen binnen de organisatie. Ze zien het nut en de nood, maar als de beleving van de verandering

wel spanning of zelfs veel stress oplevert, is extra aandacht geboden. Bij stress of spanning wordt namelijk het wantrouwen als vanzelf aangewakkerd.

Reflexen bij veranderingen

Het wantrouwen en de spanning kunnen zich op verschillende wijzen manifesteren, en ze vragen om verschillende te volgen strategieën voor leidinggevend. Ik geef een aantal voorbeelden van ineffektieve reflexen, vanuit de gedachte dat de reflex herkennen en de onzekerheid toelaten het begin van de oplossing is.

Een eerste ineffektieve reflex is het niet loslaten van het oude. Wat we vaak vergeten, is dat bij het starten van iets nieuws er onherroepelijk iets anders tot een einde komt. Systemisch gezien is het cruciaal dat we afscheid nemen van de oude situatie, of het nou om de vorige leiders gaat, het opgeheven team of het oude ICT-systeem. Hoe paradoxaal ook: de eerste fase naar vernieuwing is dus afbraak, een fase die we zakelijk gezien liever niet hebben. Liever gaan we meteen naar de

Overnames en fusies: een extra reden voor wantrouwen

Groeien gebeurt vaak door het doen van (bedrijfs)overnames of het aangaan van samenwerkingsverbanden. Dit samenvoegingsproces kent zijn eigen dynamiek. Er is een beleving van de businesstransitie en er is een beleving van de menselijke transitie. De grootste partij zit er vaak rationeel in en ziet vooral de samenwerkingsmogelijkheden. De kleinere partij daarentegen zit er emotioneel in en voelt meteen de druk om zich aan te passen of voelt zich bij voorbaat al geabsorbeerd. Twee totaal verschillende invalshoeken die de communicatie niet ten goede komen. Vaak beseffen beide partijen niet hoe groot de gevolgen zijn van de kleine misverstanden die zo ontstaan. Waar de grote partij spreekt over samen, hoort de andere partij iets heel anders. Zo worden de bedoelingen over en weer soms consequent verkeerd geïnterpreteerd en ziet iedereen zijn eigen vooroordeel over de andere partij continu bevestigd. Deze projecties over en weer zorgen ervoor dat de verschillen tussen partijen (vaak onnodig) vergroot worden, in plaats van verkleind. Oplossing: geef elkaar (in alle lagen!) dan de tijd om aan elkaar te wennen, wees zorgvuldig in het taalgebruik, kijk kritisch naar de eigen ingesleten patronen, maak verschillen bespreekbaar en vooral: oordeel niet te snel.

opbouw. Voor de (toekomstig) leidinggevende is het echter van belang om aandacht te besteden aan het afsluiten. Hoe vaak zien we immers niet zowel het oude als het nieuwe administratieve systeem gelijktijdig draaien, of zien we de oude baas nog rondlopen op de afdeling? Als we het oude niet echt afsluiten komt er ook geen ruimte voor het nieuwe. Dit betekent: aandacht geven voor de eventuele, bijbehorende emoties, maar ook consequent duidelijk maken dat de oude situatie niet meer terugkomt. Leidinggevendenden kunnen tegelijkertijd uitstralen dat ze zelf met vertrouwen naar die nieuwe (ook al is die onzeker) toekomst kijken. Zo ontstaat het vertrouwen dat de organisatie als totaal capabel genoeg is om met alle onzekerheden onderweg te dealen.

Onzekerheid hoort erbij

Een tweede ineffektieve reflex is de angst voor onzekerheid en het niet toelaten daarvan. Onzekerheid is een fase die meestal optreedt tussen het oude en het nieuwe. De nieuwe machtsstructuur staat nog niet, de overgang leidt tot productieproblemen en verantwoordelijkheden zijn tijdelijk niet helemaal duidelijk. Kortom, de winkel is in verbouwing, maar draait ondertussen gewoon door. Toch heeft de onzekere overgangsfase zijn eigen betekenis. Het is de fase waarin we onderzoeken hoe het in de toekomst het beste zal lopen, zowel voor bedrijfsprocessen als voor leidinggevende posities. Deze fase is wat de Amerikanen *messy middle* noemen. Deze noodzakelijke fase kan niet worden overgeslagen. Het helpt als leidinggevendenden deze fase duidelijk benoemen en als tijdelijk zien. Zo is het goed mogelijk om te werken met tijdelijke 'harde kaders'. Wat ook helpt is het zo goed mogelijk informeren van medewerkers over de op handen zijnde beslissingen, en aangeven welke informatie wel en niet beschikbaar is. Tijdige communicatie (ook al is de informatie nog niet

volledig voorhanden) loont aantoonbaar en betaalt zich terug in meer vertrouwen.

Behoeftte aan helderheid

Een derde reactie waartoe medewerkers vaak neigen, is denken dat de top alles al weet en voor elkaar heeft en het alleen nog moet zien te verkopen. De top is inderdaad bij grote veranderingen al geruime tijd bezig om de gewenste situatie te onderzoeken, onderhandelingen te starten, en de eerste blokkades op te heffen. Dit kan weken, soms maanden vergen. Als de top zover is om de verandering door te voeren en te communiceren, is er de neiging om de medewerkers meteen mee te nemen naar de toekomst en te enthousiasmeren. Maar deze medewerkers zijn nog helemaal niet zo ver. Zij moeten nog hun eigen verwerkingsproces door en dat heeft tijd nodig. Een inspirerend bedoelde *roadshow* kan dan juist de plank volledig misslaan. Soms keert de haast zich zelfs volledig tegen de hoogste man of vrouw. Dit overkwam Rijkman Groenink, voorzitter van de Raad van bestuur van ABN AMRO, toen hij zijn snoeiplan Zonder Omwegen probeerde te verkopen aan zijn medewerkers. De marechaussee moest eraan te pas komen om woedende mensen in bedwang te houden. Medewerkers hebben in de eerste fase meer behoefte aan adequate, scherpe en volledig informatie dan aan inspirerende vergezichten. Met andere woorden, ze willen helderheid over: Waarom doen we dit? Wie is er betrokken geweest? Wanneer gebeurt wat? Waar zitten nog blinde vlekken? Zo krijgen mensen de kans om weer in de pas te kunnen lopen met de top en zichzelf een beeld te vormen van de situatie en wat die voor hen betekent. Van daaruit ontstaat pas de ruimte om een dialoog te starten, en eventueel ondersteuning te bieden bij de nog te volgen stappen, op individueel en collectief niveau.

Naar buiten blijven kijken

Een automatisch gemaakte fout is ook om de focus te veel intern te richten. Transitie vreten tijd en energie, laten we eerlijk zijn. Er zijn managers die niets liever doen, maar de meeste (top)managers sturen wellicht maar een paar echt grote transitie aan in hun werkzame leven. Als je terugkijkt, zie je altijd weer dingen die beter hadden gekund. Enige mate van stress zal dus de meeste (top) managers niet vreemd zijn. Zeker omdat de organisatie met argusogen naar hen kijkt en hun handelen onder een vergrootglas komt te liggen. Het gevaar is dan dat er veel intern gerichte energie ontstaat om die stress te reduceren. Werkgroepjes, stuurgroepen en targetteams zijn druk bezig om de spanning te reduceren en net te doen alsof het een beheerst proces is. Dit kan ten koste gaan van de externe focus en de (klant)resultaten. Het is dus slim om te focussen op de externe targets, en scherp en zakelijk te zijn op de te behalen resultaten. Dat betekent juist méér tijd aan klanten besteden en niet minder.

Blijf beschikbaar

Wellicht hebben leidinggevenden op een gegeven moment de neiging om wat afstand te nemen. Deze ineffektieve reflex zien we in de fase waarin de nieuwe organisatie zich manifesteert. Op zo'n moment bouwt ook bij de leidinggevenden de druk zich op. De eigen positie staat onder druk, sommige van de beste mensen vertrekken of zien hun kans om een stapje hoger te komen. Leidinggevenden kunnen dan een gevoel krijgen dat het ze te veel wordt. Dan is het verleidelijk om eindelijk eens de vrije dagen op te nemen, gesprekken te voeren achter gesloten deuren of om even niet naar de koffiemachine te lopen vanwege mogelijke, lastige vragen. Dit gedrag vergroot echter het idee dat de leidinggevende 'er niet is voor de mensen' of 'zijn zaakjes voor zichzelf aan het regelen is'. Dit heeft alle gevolgen van dien: geruchten in het wandelgangencircuit tieren welig, mensen gaan hun eigen interpretaties aan gebeurtenissen geven, of besluiten uit wantrouwen te vertrekken.

Een mogelijke aanpak van een transitieproces, waarbij zowel aandacht wordt gegeven aan de zakelijke als de menselijke kant.

Dit is een aanpak waarbij gewerkt wordt langs drie pijlers:

- Leidinggevenden (ook de top) trainen en ondersteunen bij het aansturen van veranderingen, het in stand houden van de gezamenlijkheid in moeilijke tijden en hoe er effectief gecommuniceerd kan worden.
- Creëren en verbeteren van de verbinding tussen doelen, medewerkers en leidinggevenden door aandacht te schenken aan de strategische koers vertaald naar de veranderingen in de dagelijkse praktijk, en medewerkers te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun *personal power*.
- Ontwikkelen van mensen en teams in hun nieuwe rol en functie, en het opbouwen van prestatieverbetering.

Bij elk van de drie pijlers zijn er verschillende typen interventies.

Het is cruciaal om in verbinding te blijven gedurende alle fasen. Houd het contact met elkaar in stand en bespreek desnoods iedere week (of dag) vragen die er zijn en signalen uit de organisatie, en ontcracht roddels. Bespreek onwaarheden zo snel mogelijk, voordat die zich verspreiden. Blijf beschikbaar. En vooral: zorg voor eigen hulpbronnen en support om met de situatie en de eigen stress om te gaan.

Belofte maakt schuld

Om de bittere pil van de veranderingen te vergulden, is men snel geneigd om dingen te beloven die niet waargemaakt kunnen worden, want het is niet fijn om te moeten vertellen dat er drastisch bijgestuurd moet worden. Niet elke deal of strategisch doel is voor iedereen een winsituatie, hoe graag we dat ook zouden willen. Het slechte nieuws moffelen we dan een beetje weg en doen alsof de toekomst toch heel mooi en positief is, maar een strategisch (krimp- of groei)doel is geen vakantiebrochure waarmee je lekker gemaakt moet worden. Als er te veel beloofd

wordt, komt die boemerang ongetwijfeld nog een keertje in iemands gezicht terug. Met als gevolg dat het vertrouwen daalt in plaats van stijgt. Beloftes waarmaken, kan ook lastig zijn in het geval er tussentijds nieuwe inzichten opdoemen. Is er dan nog ruimte of hebben we onszelf vastgezet?

Transformatie start met acceptatie; accepteren van het feit dat sommige ontwikkelingen niet meteen voordelen en resultaten opleveren. In dit acceptatieproces moeten top en management het voortouw nemen voor hun medewerkers, door eerlijk te zijn, zelf ook de onzekerheid toe te laten (zonder de eigen emoties voorop te stellen), naar het eigen handelen durven te kijken en te durven sturen in de mist. ■

Referenties

- Moeskops, O. (2004). *Vlucht u ook weg van uw eigen reorganisatie?* Deventer: Kluwer.
- Swieringa, J. & J. Jansen, (2005). *Gedoe komt er toch*. Schiedam: Scriptum.



Drs. Petra Kramer is senior adviseur binnen Gooiconsult. Zij houdt zich bezig met organisatie- en leiderschapsontwikkeling. Zij coacht en adviseert leidinggevenden en managementteams die een complexe organisatieverandering aansturen. Zij is onder andere betrokken bij de herstructurering van de politie, bedrijfsverkopen in de bancaire sector en reorganisatieprocessen bij ministeries. www.gooiconsult.nl



■ Martine Vos

Schijnbare mission impossible

Duurzame inzetbaarheid

Als HRD-professional kun je nog zo je best doen om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te realiseren, maar als de leidinggevende je plannen niet ziet zitten, ben je nergens. Hier een aantal tips om leidinggevendenden toch met je mee te krijgen.

Het onderwerp duurzame inzetbaarheid staat volop in de belangstelling. Dat wil zeggen bij ons, de HRD-professionals. Maar hoe groot is de interesse hiervoor bij medewerkers, of leidinggevendenden? Zij worden er vaak niet heel warm van. Terwijl het onderwerp bij leidinggevendenden juist op de agenda moet

staan, willen we daadwerkelijk iets bereiken. Daarvoor moeten wij nadenken over de vraag hoe duurzame inzetbaarheid, in tijden van grote veranderingen (crisis, reorganisatie; er is altijd wel wat), in het voordeel kan werken van de leidinggevende.

Duurzame inzetbaarheid: rondetafelbijeenkomsten

Dit artikel is tot stand gekomen als oogst van twee rondetafelbijeenkomsten, georganiseerd door NVO2, de beroepsvereniging van het vakgebied van human resource development (HRD). Deelnemers waren HR(D)-professionals van diverse Nederlandse bedrijven: Sandra Ringeling van NS, Bertien de Langen van Buitenlandse Zaken, Karen Daleboudt van Yaght, Annemarie Kornman van Zouter, en Rianne Vieveen van Randstad. Namens NVO2 nam Janneke Schenning deel aan de rondetafelgesprekken. Ook zijn diverse leidinggevenden van de genoemde bedrijven geïnterviewd.

Duurzame inzetbaarheid is het vermogen om vitaal en met plezier te werken, en daarbij arbeidsvermogen te realiseren. Tevens moeten medewerkers goed (her) plaatsbaar zijn op de arbeidsmarkt, zowel vandaag als morgen.

In dit artikel hebben we als doelgroep kantoormedewerkers, van mbo tot en met universitair geschoolden genomen. Fysiek duurzame inzetbaarheid hebben we buiten beschouwing gelaten.

Duurzame inzetbaarheid: moet dat nou?

Een beetje leidinggevende heeft duurzame inzetbaarheid niet als hoofdprioriteit. Rendementsverbeteringen, meer doen met minder mensen, reorganisaties en

planningen halen; daar houdt hij zich mee bezig. Kortetermijndoelstellingen, daar wordt hij op afgerekend, met soms een doorkijk naar een iets langere termijn. Te negatief en te stereotype geformuleerd? De leidinggevenden die wij spraken, vonden het een herkenbare typering. Het is dan ook niet gek dat je langetermijnbeleid voor duurzame inzetbaarheid niet met veel applaus wordt ontvangen. De leidinggevende zal zeggen – en als hij het niet zegt dan denkt hij het wel: welk probleem van mij wordt hiermee opgelost?

Hand in eigen boezem

Laten we om te beginnen de hand in eigen boezem steken. HR-mensen vinden duurzame inzetbaarheid, terecht, een enorm belangrijk topic. Het probleem is dat de resultaten van een beleid op duurzame inzetbaarheid vaak nauwelijks aansluiten op de bestaande prestatie-indicatoren van het management.

Een leidinggevende kun je het beste benaderen met iets wat hem bezighoudt

Waardoor je missie al bij voorbaat kansloos is. Als je alleen al komt aanzetten met de term duurzame inzetbaarheid, klappen leidinggevenden dicht. Noem het daarom bij voorkeur ook niet 'duurzame inzetbaarheid'.

Een leidinggevende kun je het beste benaderen met iets wat hem bezighoudt, wat meestal het behalen van resultaten is. Uit ervaring weten wij dat er goede resultaten behaald worden als duurzame inzetbaarheid gekoppeld is aan het inhoudelijk plan van de afdeling.

Je kunt als HR'er op de propren komen met het strategisch personeelsplan. Beter is het uit te gaan van het inhoudelijke businessplan van de afdeling. Dan kun je inspelen op vragen als: waar staat zijn afdeling over twee jaar? Heeft hij daar iedereen voor nodig? Welke beweging heeft hij daar voor nodig? Wat vragen de beoogde ontwikkelingen van de inzetbaarheid van zijn mensen? Heeft hij voor nu en de toekomst goede mensen om de diensten te kunnen verlenen?

Voorbeeld uit de praktijk

Bij een semi-overheidsorganisatie ging de leidinggevende uit van de vraag: waar wil ik met mijn afdeling over vijf jaar staan? Welke resultaten wil ik halen? Kan ik vervolgens die resultaten behalen met dit team?

Per persoon is een plan gemaakt. De belangrijkste succesfactor was dat het team in een vroegtijdig stadium betrokken werd bij het nadenken over wat er nodig is in de toekomst. Dat schudde de medewerkers zelf ook wakker. Vervolgens ontstonden er een programma en individuele plannen, die werden vastgelegd in de beoordelingsystematiek. De medewerkers waren zelf aanwezig bij de gesprekken over hun inzetbaarheid; het waren onderwerpen die al eerder aan de orde waren gekomen. Dat hielp enorm.

Kom met sterke argumenten

Wat ook helpt om je plannen uitgevoerd te krijgen, is bewijs van de voordelen leveren. Bouw aan *best practices*. Heb veel (reken) voorbeelden bij de hand van de baten van een duurzame inzetbare medewerker. Geef voorbeelden waaruit het nut blijkt. Als je niet met sterke argumenten komt, ervaart de leidinggevende je plan vaak alleen als extra

werk. Is een leidinggevende overtuigd van het nut, dan kun je hem ondersteunen door hem de zorg ervoor deels uit handen te nemen. Dat doe je door casussen voor hem op te lossen en oplossingen aan te dragen. Het is nu eenmaal een feit dat HR-beleid vaak bestaat uit een enorme verzameling beleid en regels, die elkaar soms tegenspreken. Promotiebeleid, seniorenbeleid, afspiegelingsprincipes, intern sollicitatiebeleid kunnen zo ingewikkeld lijken voor een leidinggevende dat hij niet eens durft te denken aan duurzame inzetbaarheid. Want wat moet hij als het beleid botst met andere belangen, of zelfs met ander HR-beleid? Of als zijn zojuist bedachte *move* wordt afgekeurd. En door wie? Juist: door ons HR'ers, dezelfde mensen die een uur later weer zeggen dat duurzame inzetbaarheid zo belangrijk is.

Als je dus HR-beleid ontwikkelt op duurzame inzetbaarheid, dan moet dat inspelen op de weerbaarheid van de praktijk, op de spanningen die er tussen verschillende belangen nu eenmaal zijn. Een van onze geïnterviewde leidinggevendenden formuleerde het als volgt: "Het managen van de inzetbaarheid van mensen is een continu balanstraject tussen alle belangen."

HR moet hier kortom meer doen dan slechts een adviserende rol spelen. Want dan blijft duurzame inzetbaarheid een *mission impossible*.

Hard werken

Een beleid voor duurzame inzetbaarheid uitvoeren, vergt van de HR'er een grote inzet. Het beste is om medewerker voor medewerker te bespreken, op regelmatige basis. Hoe consequenter je hierin bent, des te meer natuurlijke momenten je kunt aangrijpen om met medewerkers over hun inzetbaarheid te spreken en er acties aan te koppelen. Soms verbind je een dergelijk gesprek aan een vlootshou, soms aan de beoordeling,

maar vaker nog 'gewoon' aan de vraagstukken van de dag. Bij die laatste situatie is de leidinggevende hoe dan ook betrokken.

Een punt van aandacht bij de beoordelingsronde is: bespreek vooral de niets-aan-de-hand-types, want juist bij hen zitten vaak de inzetbaarheidsvraagstukken; de *highperformers* en *underperformers* krijgen vaak al de nodige aandacht.

Bij functioneringsgesprekken komt zo nu en dan duurzame inzetbaarheid wel aan de orde, maar niet op het niveau dat wij ervan verwachten. Een leidinggevende kan er, goedbedoeld, in het functioneringsgesprek over beginnen, maar er zijn weinig medewerkers van nature bereid het achterste van hun tong te laten zien over hun eventuele inzetbaarheidsonzekerheden. Voor HR'ers is het daarom van belang om te coachen op de kwaliteit van dergelijke gesprekken, want een dergelijke systematiek biedt de leidinggevendenden in ieder geval structuur.

Waar je een leidinggevende ook mee helpt, is het delen van de 'bewijslast' tussen hem en de medewerker. Wie is er verantwoordelijk? Vanuit onze recente ideeën over integraal management is dat vaak de leidinggevende, ook al zeggen we dat de medewerker er eveneens een rol in heeft.

Twee voorbeelden uit de praktijk

Bij het hoofdkantoor van een grote retailer is er expliciet beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Zo kunnen leidinggevendenden medewerkers die willen werken aan hun duurzame inzetbaarheid doorverwijzen naar een interne coach. Die kan in samenwerking met HR en de leidinggevende, maar vooral met de medewerkers zelf werken aan hun resultaten op dit gebied. Medewerkers leren de regie in eigen hand te nemen –

niet in een standaardprogramma met een loopbaanscan maar met maatwerk, bloed, zweet en tranen. Medewerkers voelen zich vrij eraan te werken, de bal ligt bij hun, maar wel in de bedding van de organisatie.

Bij een middelgroot adviesbureau zijn er twee inzetbaarheidscoaches in dienst. Deze spreken medewerkers aan op hun inzetbaarheid. Eraan werken is niet vrijblijvend. Het motto is: bij ons in dienst zijn, betekent een verplichting om aan je inzetbaarheid te werken. Door deze aanpak worden leidinggevendenden ontlast.

Wat biedt de crisis ons?

Een aantal organisaties heeft duurzame inzetbaarheid geïntroduceerd als middel om de productiviteit te vergroten met hetzelfde aantal medewerkers. Dit doen ze door te interveniëren op de relatie tussen welzijn en prestaties. Een ander punt dat deze organisaties goed aanpakken, is nadruk leggen op de overtuiging dat inzetbaarheid en flexibiliteit ook te maken hebben met hoe iemands werk in elkaar zit. Je blijft beter inzetbaar als er dagelijks een beroep op je wordt gedaan, op je hersenkracht, je creativiteit. Hoeveel mensen zitten vergaderingen niet gewoon uit, en raken steeds meer afgestompt? Het maakt dan niet uit of je daar drie inzetbaarheidsgesprekken tegenover zet.

Een argument waar de leidinggevendenden die wij spraken, gevoelig voor zijn, is kortere inwerkperiodes. Want mede door de crisis is er minder tijd om mensen op te leiden. Ze moeten op dag één meteen kunnen meedraaien. Als je ervoor zorgt dat mensen voor ze starten de benodigde opleiding gaan doen, kun je anticiperen. Zodat iedereen ook bij jou er op dag één meteen staat. Met duurzame inzetbaarheid werk je hier aan.

Een leidinggevende zei tegen ons: "Het maakt niet uit of er een reorganisatie aan de gang is, er is altijd verandering. Besteed juist bij de herplaatsing van mensen aandacht aan hun inzetbaarheid. Als het goed is heb je daar al in geïnvesteerd, als je er ter plekke mee moet beginnen, ja, dan bouw je niets op."

Wie als HR'er echt werk wil maken van het invoeren van duurzame inzetbaarheid, doet er goed aan zich te verplaatsen in de positie van de leidinggevende. Door met hem mee te kijken en te denken, heb je kans dat een schijnbare mission impossible toch slaagt. ■

Voorbeeld uit de praktijk

Bij een groot bedrijf bestaan op een bepaalde afdeling meerdere specialisaties naast elkaar. De manager zet zijn mensen breed in, zodat bij de lopende reorganisatie meerdere mensen de verschillende taken kunnen vervullen. Daarmee bewaakt hij tijdens de reorganisatie de continuïteit van zijn afdeling. Het mes snijdt aan twee kanten: zowel de blijvende als vertrekkende medewerkers zijn duurzamer inzetbaar



Martine Vos is als talentcoach werkzaam bij C1000. Met haar achtergrond als organisatiepsycholoog en bedrijfskundige kijkt zij vanuit beide perspectieven naar het vakgebied HRD. Duurzame inzetbaarheid heeft haar speciale aandacht vanwege het maatschappelijk belang en het enorme verschil dat je voor medewerkers hiermee maakt. Zij praat hier graag met u over door.

TvOO feliciteert vetron met haar 30-jarig jubileum



> vetron verbindt • verbetert • versterkt

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**



■ Cees Hoogendijk

In memoriam Louis Le Roy (31.10.1924 – 15.07.2012)

De man die wist hoe groei werkt

Louis G. Le Roy was ecologisch tuinarchitect, beeldend kunstenaar, schrijver, professor *honoris causa*, ecofilosoof en leraar tekenen. Afgelopen juli overleed hij, op 87-jarige leeftijd. Wat mij betreft krijgt deze inspirerende man een plaats in de galerij van Nederlandse dwarsdenkers.

De naam Louis Le Roy zal voor altijd verbonden blijven aan de Ekokathedraal in Mildam (bij Heerenveen). De Ekokathedraal is een bouwwerk zonder een gebouw te zijn. Het bouwen gebeurt in en met de omringende natuur. Dat bouwsels telkenmale worden overwoekerd door planten en bomen, is onderdeel van de filosofie die symbiose heet. Elke poging tot beschrijving is eigenlijk een beknotting van de werkelijkheid. Aan de kathedraal wordt met ongebruikte bouwmaterialen uit de gemeente Heerenveen handmatig gebouwd. Het idee is dat de groei van de kathedraal voortduurt tot het jaar 3000. De imposante bouwsels die soms metershoog boven de aardbodem uittoeren, zijn welbeschouwd slechts de fundamenten. Stenen worden niet gemetseld noch op maat gehakt; men zoekt het passende steentje. Sommige van die onvermijdelijk massieve sculpturen verbergen door hun structuur een biocultuur waarin unieke plantjes of diertjes leven. Die worden op hun beurt onderzocht door biologen die van heinde en ver komen. Zij zijn niet de enige wetenschappers die de Ekokathedraal voor hun (promotie)onderzoek hebben bezocht. Ook bouwkundigen, stedenbouwers, landschapsarchitecten en organisatieontwikkelaars komen op dit groeiende gebouw af, en dichters en dansers laten zich door dit bijzondere construct inspireren.

Terughangen van vallende blaadjes

Voor mij staat de Ekokathedraal symbool voor groei zoals groei ooit bedoeld is. Daarom wil ik de Ekokathedraal nader bezien in het licht van leiderschap. Als je niet van jongs af aan hebt meegekregen dat er seizoenen bestaan, en je zou in de herfst de leiding over de Ekokathedraal toebedeeld krijgen, dan zou je kunnen schrikken van het feit dat alle bomen hun blaadjes verliezen, en alle gebouwen daardoor bedekt, zelfs vervuild worden. En je zou – vanuit een welwillende poging tot

goed beheer – op zoek kunnen gaan naar een manier om die blaadjes aan hun takken te houden, of zelfs terug te plakken. Dat zou kunnen. Maar wij weten wel beter. Het ‘bouwwerk geen gebouw zijnde’ kent een oneindigheid met een zekere betrekkelijkheid, omdat gedurende de komende jaren de cyclus van de vier jaargetijden voor een bepaald

Juist de continue wisselwerking van alle elementen geeft het proces haar oneindigheid

ritme zorgt. Na de herfst komt de winter en dan het voorjaar. De gevallen blaadjes zijn onvermijdelijk, maar vormen ook voedsel voor het nieuwe seizoen. Omgekeerd is de betrekkelijkheid – en dan doel ik op alle betrekkingen en de wisselwerkingen die in en om de Ekokathedraal plaatsvinden – schier oneindig te noemen. Juist de continue wisselwerking van alle elementen (laten we ze *stakeholders* noemen) geeft het proces haar oneindigheid.

Herfsttij van de economie

Laten we het onderwerp leiderschap eens bezien in het licht van de oneindigheid van groei. Als we naar de Europese leiders kijken, lijken zij eenvoudigweg niet door te hebben dat ze toevallig – och wat een pech – hun leiderschap hebben aanvaard in de herfsttij van de economie, die namelijk evengoed onderhevig is aan onvermijdelijke seizoenswisselingen. Ze hebben geen idee van zoiets als ecologisch leiderschap dat hen, vanuit begrip en respect voor het seizoen, zou bewegen tot terughoudendheid. Nee, ze proberen naarstig de blaadjes aan de bomen terug te plakken. Als ze inzien dat de blaadjes zich moeilijk laten terughangen en op de grond



beginnen te vervallen, claimen ze voor hun stoutmoedige herstelactie grote hoeveelheden reeds afgevalen blaadjes in belendende natuurgebieden, zonder te beseffen dat die daar natuurlijk net zo goed liggen te rotten. Stel je eens voor dat onze grote leiders hun energie niet zouden aanwenden voor het terughangen van vallende blaadjes, maar van de gelegenheid gebruik zouden maken om eens goed tussen de bomen door naar het bos te kijken: een kans die bij uitstek door de herfst wordt aangeboden.

Achterover leunen

Oneindigheid – bijvoorbeeld van economische

groei – is uitermate betrekkelijk. Maar betrekkelijkheid, het onderhouden van betrekkingen, is oneindig. Waar de herfst de leider van de Ekokathedraal doet achterover leunen om te kijken naar plekken waar nieuwe constructen gestart zouden kunnen worden, waar de herfst de bezoeker van de Ekokathedraal maximaal zicht geeft op de interactie tussen natuur en bouwsels; daar zou de herfst van de economie onze leiders juist moeten laten nadenken over nieuwe constructen in de samenleving. Maar nee hoor: ze willen allemaal de afgelopen zomer terugroepen.

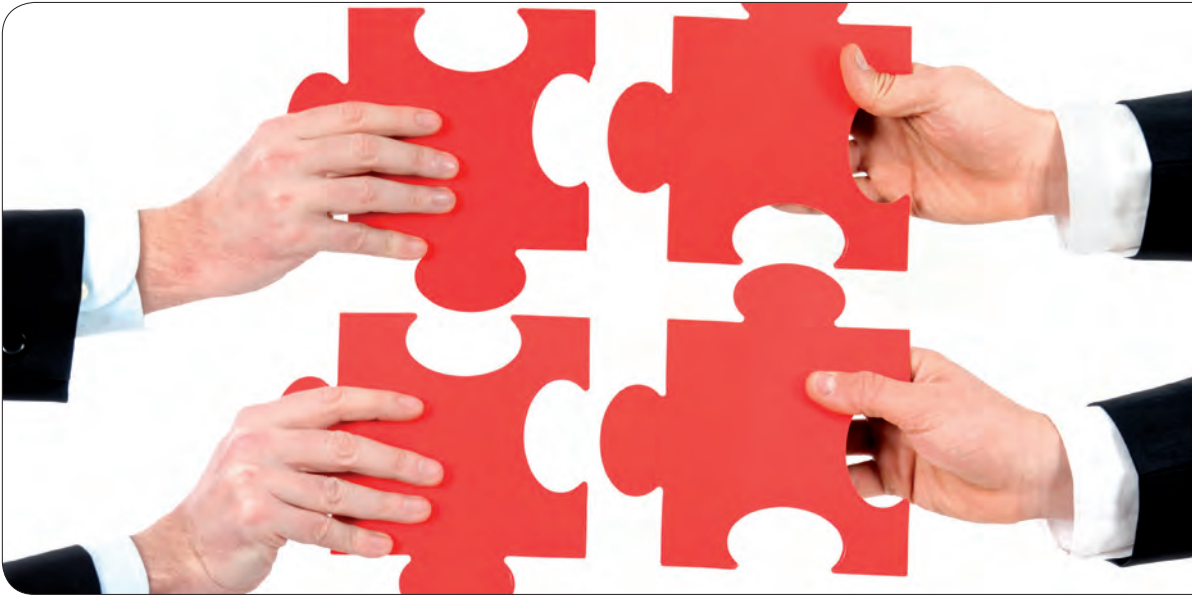
Louis Le Roy daarentegen was een man die waarde hechtte aan alle vier seizoenen, en hun nut zag. Hij ging uit van groei zoals groei ooit bedoeld is. En van dat idee is de Ekokathedraal het symbool. ■

Literatuur

- Cees Hoogendijk (2011). *Fundamentele constructen*, Louis Le Roy rede 31.10.2011, blogsectie op www.louisleroyacademy.org
- Cees Hoogendijk en Ronald van den Hoff (2011). 'De huisacademie als organisatie DNA', in: TvOO 12/2011
- *Bouwgids Huisacademies*, te downloaden via www.huisacademies.nl
- www.stichtingtijd.nl



Cees Hoogendijk (1959) houdt van zijn vrouw en hun zes kinderen, van mensen in het algemeen, van management- en organisatieontwikkeling, van waarderend onderzoeken en sociale constructie, en vooral van het mee-maken van lerende organisaties. In 2011 sprak hij tijdens het tiende Tijd Symposium van Stichting De Tijd, de Louis Le Roy rede uit: Fundamentele constructen. Hierop is de bovenstaande tekst gebaseerd. www.ceeshoogendijk.nl



■ Derk Hueting & Lia Hol

Een handreiking voor een andere kijk op organiseren

Natuurlijk organiseren!

Een duurzame levensstijl is een voorwaarde om te blijven bestaan. Dat geldt ook voor organisaties. Daarmee ligt duurzaamheid aan de basis van een nieuwe stijl van organisatieontwikkeling.

Welbeschouwd leven we niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. We gaan van een *'Iconomy'* naar een *'Weconomy'*. De grootste uitdaging in onze organisaties is een *mindset* te ontwikkelen die daarbij aansluit. Dit vraagt in de basis een verschuiving van perspectief. Het vraagt anders kijken en anders denken. We

denken nu vooral in of-of, of jij wint of ik. We werken wel samen, maar vaak gericht op een tegenpartij. Cultuurfilosoof Feitse Boerwinkel stelde in 1971 al een andere manier van denken voor, het inclusiefdenken: 'Een denken dat er principieel vanuit gaat dat mijn welzijn niet verkregen kan worden ten koste van het welzijn van een ander of zonder de ander,

maar dat het alleen verkregen kan worden als ik de ander de kans geef om tot zijn recht en bestemming, tot zijn welzijn te komen' (Boerwinkel, 1971).

Deze uitspraak omschrijft precies de basis van duurzaam handelen. En-en denken impliceert duurzaamheid. Het is een manier van denken waarbij je je steeds afvraagt wat jij kunt doen om de ander te helpen zijn doelen te behalen.

Verandering mindset

Je kunt zeggen dat een organisatie pas volledig tot zijn recht komt als hij tegelijkertijd verantwoordelijkheid draagt voor het uit de verf komen van alle stakeholders, inclusief de samenleving en de aarde. Deze verandering van mindset kun je zien als een voorwaarde voor transitie naar een volgende fase van ontwikkeling. Duurzaamheid is daarmee geen milieu- maar een organisatieontwikkelingsvraagstuk. En dat raakt aan ons vak! In feite hebben we de opdracht om te helpen onze organisaties dusdanig te ontwikkelen dat ze volledig waarmaken waar zij in wezen voor bedoeld zijn (Hol, 2008). Er is werk aan de winkel. HR kan initiëren en begeleiden. De rol verschuift dan van adviseur en beleidsmaker naar procesbegeleider, padvinder en verbinder.

Sleutels voor natuurlijk organiseren

Op verschillende plekken wordt geëxperimenteerd met andere manieren van organiseren, waar we veel van kunnen leren. We analyseerden drie initiatieven: Breda DuurSaam, Natuurlijk Zeeland en Waalweelde Duurzaam. Ze zijn verschillend, maar hebben ook gemeenschappelijke kenmerken:

- Het proces speelt zich af tussen meerdere organisaties en de focus ligt op de creatie van iets dat nog niet bestaat;
- Het zijn nieuwe initiatieven, er is geen gemeenschappelijk verleden, geen erfenis;

- Vanaf het allereerste begin is duidelijk dat duurzaamheid richtsnoer is.

Deze kenmerken verschillen van die van veel

Breda DuurSaam

Er ontstaan steeds meer burgerinitiatieven die actief zijn op het gebied van lokaal voedsel, duurzame energie en sociale cohesie in de lokale gemeenschap. Breda DuurSaam is zo'n initiatief. Op initiatief van een enkele burger ontstond een collectief dat zich heeft afgevraagd wat nodig is om in Breda duurzame ontwikkeling in een versnelling te krijgen. De conclusie: er is iets nodig dat initieert, verbindt en stimuleert tussen alle bestaande instituties door, om ervoor te zorgen dat niet steeds de overheid, een enkel bedrijf of een individuele burger initiatief neemt op het gebied van duurzaamheid, maar het een collectieve inspanning wordt.

Voor dat doel is een coöperatie opgericht: Breda DuurSaam. Een greep uit de activiteiten die Breda DuurSaam ontplooit: een Duurzaam Speeddate Café (ontmoetingsplek), de 'Warmoezerij Wolfslaar' (moestuin naast sterrenrestaurant met voorbeeldfunctie), een belevingstuin bij een woonzorgcentrum, een Mobiel Zonnepark (zonnepanelen op braakliggende terreinen) en een openbaar watertappunt in het park. De aanpak in een aantal kernbegrippen samengevat: gewoon beginnen, authenticiteit (het voorbeeld leven), delen (niets voor jezelf houden, met iedereen je ideeën en gedachten delen om jezelf en anderen te verrijken).

bestaande organisaties. Die hebben een geschiedenis, zijn vaak gericht op behoud van wat er is, en duurzaamheid is meestal niet het leidende principe in de bedrijfsvoering.

Door de drie eerder genoemde initiatieven zorgvuldig en met enige wijsheid achteraf, te analyseren, ontdekten we bruikbare sleutels voor bestaande organisaties. We noemen ze sleutels voor natuurlijk organiseren (Hueting & Serrano, 2012), de naam die in Zeeland aan deze andere manier van organiseren wordt gegeven:

1. Het bestaande is niet fout of slecht, het werkt simpelweg niet meer. Vecht er niet tegen, begin gewoon iets nieuws. Zoek in je directe omgeving mensen die ook dat gevoel hebben en mee willen zoeken naar het nieuwe. Vertrek vanuit dat gevoel, zo zijn de drie initiatieven die we onderzochten begonnen.
2. Als je een paar 'maatjes' gevonden hebt, kijk dan eens verder om je heen. Er is zoveel niet benutte kennis, kunde en energie in de organisatie! Zoek naar mensen die graag meewerken en enthousiast zijn, ongeacht hun functie. Zoek op plekken waar je niet snel kijkt, zoek naar diversiteit. Hiermee creëer je ruimte om nieuwe verbindingen aan te gaan, met mensen samen te werken die je voorheen niet kende en andere invalshoeken te leren kennen. Grote kans dat er verrassende combinaties ontstaan die vernieuwing en creativiteit brengen, en de kwaliteit verhogen.
3. Maak samen een toekomstbeeld als inspirerende stip op de horizon. Benoem bij dat toekomstbeeld de principes waar dat toekomstbeeld aan voldoet en die leidend zullen zijn. Daarmee creëer je een doel en een toetsingskader voor besluitvorming.
4. Benoem vanuit dat toekomstbeeld samen de tussenliggende mijlpalen, doelen en acties. Zo wordt het behapbaar, door het eindresultaat steeds voor ogen te houden.
5. Wacht niet af, maak geen groot plan en vraag geen toestemming: begin gewoon. Met gelijkgezinden. Het vraagt lef om buiten de formele structuren te treden. Doe het voorzichtig en kijk wat er gebeurt. Doorslaggevend is de energie van de mensen die meewerken. Formele besluitvorming en financiële middelen zijn van ondergeschikt belang. Die volgen als de eerste resultaten zichtbaar worden en zinnig genoeg zijn.
6. Werk als *mensen* met elkaar samen en niet als *vertegenwoordigers* van een afdeling of belang. Je zult zien wat een verschil dat maakt.
7. Begrijp de ander, ook de lastpak. Daar wordt het resultaat beter van en het voorkomt irritatie. Als het lastig wordt, ga dan terug naar dat gevoel dat het bestaande niet meer werkt, daar heb je elkaar ontmoet!
8. Wees flexibel vastberaden. Hou vast aan het einddoel, maar beweeg op de weg ernaartoe mee met de energie in het proces.
9. Benut de derde positie: de helikopterview. Kijk af en toe van een afstandje naar het geheel, ook naar je eigen rol.
10. Heb geduld, geef het de tijd. Zodra je het gevoel hebt dat je moet trekken en duwen, laat het dan los. Kijk waar het proces voeding nodig heeft en geef het.
11. Zoek naar gedeelde waardepatronen en gebruik de verschillen; niet om te vechten, maar om te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat werkelijke vernieuwing.

Elf waardevolle en bruikbare principes die positieve resultaten teweeg brachten. En toch, er is nog iets. Het wezenlijke in dit proces is moeilijk zichtbaar, maar onmiskenbaar en voelbaar aanwezig. Het is de grondhouding van de mensen die eraan werken. Die

Natuurlijk Zeeland

Natuurlijk Zeeland is een co-creatie van een aantal mensen van onder andere de Provincie Zeeland, Hogeschool Zeeland, Roosevelt Academy, Scoop (sociaal-cultureel onderzoeksinstituut), Impuls (economische ontwikkelingsmaatschappij), waarbij zich inmiddels ook de Zeeuwse Milieufederatie en de Brabants-Zeeuwse Werkgeversvereniging hebben gevoegd. Natuurlijk Zeeland zoekt een manier om de bestaande kennis over het vormgeven van duurzame ontwikkelingen, te bundelen en te versterken via vernieuwende manieren van organiseren en samenwerken.

Een greep uit de activiteiten en resultaten tot nog toe: workshops met deelnemers uit allerlei geledingen van de Zeeuwse samenleving, inclusief jongeren, leidend tot een duurzaam toekomstbeeld (2040), daaruit afgeleid de 'Zeven Zeeuwse Ontwerpprincipes', de beschrijving van een aantal mijlpalen (te behalen in 2012-2020) en concrete lijnen van aanpak op vier 'banen': een jongeren- en onderwijsbaan, een overheden- en bedrijvenbaan, een kunst-, cultuur- en evenementenbaan, en een projecten- en initiatievenbaan.

Natuurlijk Zeeland kan omschreven worden als 'onafhankelijk platform met netwerkkracht zonder enige positiemacht of eigen financiële middelen'. Inmiddels zijn de kernelementen van Natuurlijk Zeeland opgenomen in het ontwerp omgevingsplan van de provincie en wordt Natuurlijk Zeeland een steeds serieuzer gesprekspartner voor het provinciebestuur.

is te typeren als de overtuiging dat deze samenleving vraagt om een nieuwe aanpak, om nieuwe manieren van organiseren waarin authenticiteit, loskomen van het ego en eigenbelang, delen en doen de kern vormt.

Deze grondhouding maakt het verschil en is daarmee voorwaarde. Sterker nog, als je werkt vanuit deze grondhouding is het proces ineens doodeenvoudig. En inspirerend, omdat je met elkaar aan het bouwen bent. Het is ook economisch interessant omdat het veel minder kost. Kijk bijvoorbeeld naar het concept van Buurtzorg: minder structuur, minder management, minder controle, meer eigen verantwoordelijkheid, meer contact met klanten, meer plezier.

Een rol voor HR

Vanuit deze grondhouding wordt ook duidelijk wat er van bestaande organisaties gevraagd wordt en waarom HR daar een rol in kan spelen.

Het is niet eenvoudig een proces op gang te brengen met zoveel diepgang en zulke verstrekkende gevolgen. Hoe ga je om met de heersende mores? Toch is het vanwege het grote belang voor de toekomst van de organisatie zeer de moeite waard om een poging te wagen. In onze ervaring zijn er genoeg HR-professionals die zien wat de samenleving van hun organisatie vraagt en met zo'n transitieproces aan de slag willen.

Als jij ook zo iemand bent, vraag jezelf dan af: wat was in de oorsprong de bestaansreden van deze organisatie (afdeling, vakgroep)? Wat is ten diepste onze opdracht? Welke betekenisvolle waarde kunnen onze producten en diensten vanuit die opdracht toevoegen aan al onze *stakeholders*, inclusief de samenleving? Wat is mijn rol nu?

Door het stellen van deze vragen breng je de organisatie in dezelfde uitgangspositie als een

nieuwe organisatie, je creëert ruimte voor een nieuw perspectief. Het verleden van de organisatie hoeft niet in de weg te zitten, maar reikt de essentie, het DNA, aan waarmee je verder kunt groeien. Zonder bevredigende antwoorden op deze vragen, zal je inspanning weinig opleveren.

Ben je geïnspireerd, maar voel je je een eenling of heb je geen idee waar te beginnen?

Misschien helpt dit:

1. Zoek mensen op die jouw denkbeelden delen. Mensen in jouw organisatie die ook staan te trappelen, maar in hun eentje geen beginnetje kunnen vinden. Zijn die er niet, zoek ze in je netwerk buiten de organisatie. Verbind je, praat met hen, voed je inspiratie, toets je ideeën. Laat het er niet bij zitten, ga ervoor. Dit alleen is al heel waardevol. Je straalt er iets mee uit en ook dát zet iets in beweging. Je omringen met inspirerende mensen houdt je gaande.
2. De meeste vernieuwende bewegingen beginnen ondergronds. Ga met gelijkgezinden gewoon aan de slag. Wat is jullie stip op de horizon? Welke principes en waarden horen daarbij? Welke doelen streven jullie na? Wat kun je nu al doen in je dagelijkse werk om die stip dichterbij te brengen? Je hebt geen beleidsnota's nodig en vooralsnog geen middelen. Wees je continu bewust van de onderliggende grondhouding, leidende principes en waarden en leef daarnaar. Vastberaden. Maak het zichtbaar in al je handelen. Daar komen interessante gesprekken van en dat is een goed begin.
3. Kijk of je op enig moment een vrijstaatje kunt creëren. Een plek waar het anders mag, waar de bestaande regels niet gelden, om dingen uit te proberen. Bijvoorbeeld je eigen afdeling of een project.

We leven in een boeiende tijd waarin we als HR discipline veel kunnen betekenen voor mensen en organisaties. We moeten wel kiezen. Gaan we voor afbraak of voor doorbraak (Laszlo, 2004), gaan we voor krimp of duurzame groei. Jouw keuze, jouw denken, jouw handelen doen er toe. ■

Waalweelde Duurzaam

Langs de Waal ontstond een initiatief om anders met het water om te gaan. Aanleiding was de dreiging van het stijgende water voor de aan de rivieren liggende dorpen.

Alle belanghebbenden langs de Waal ontwikkelden gezamenlijk een nieuwe visie. Het uitgangspunt was en is dat het water zijn natuurlijke loop moet kunnen hebben. Het water, dat we in de hiervoor liggende eeuwen met succes konden beheersen, werd nu weer het leidend principe in het ruimtelijk ontwerp. Door de manier van werken, gebeurde er iets bij de burgers, bedrijven, ambtenaren, wetenschappers en alle anderen betrokken bij dit initiatief: er ontstond creativiteit. Er ontstonden ideeën over drijvende snelwegen die kunnen meebewegen met de hoogte van het water, recreatie aan de geulen en plassen die in de uiterwaarden ontstaan door het komen en gaan van het water, schitterende wandelingen in de ruige natuur met een grote diversiteit, betere aansluiting van vervoer over water en weg wat duurzame bedrijvigheid stimuleert, waterwoningen die zo gebouwd zijn dat mensen er bij hoog water gewoon kunnen blijven, energieopwekking door het water en ga zo maar door. Ineens werd een mooi toekomstbeeld een reëel perspectief.

Literatuur

- Hueting, D., & Seranno, E. de (2012). Natuurlijk organiseren. *Working Paper no. 21, serie 'Duurzaam Organiseren Doen'*, Nijmegen School of Management (RU), <http://www.duurzaamorganiserendoen.nl/papers/natuurlijk-organiseren>.
- Buurtzorg Nederland heeft een vernieuwend concept voor verpleging en verzorging aan huis ontwikkeld, <http://www.buurtzorgnederland.com>.
- Boerwinkel, F. (1971). *Inclusief denken, een andere tijd vraagt een ander denken*. Bussum: Unieboek N.V.
- Hol, A.M. (2008). HR draagt bij aan duurzaamheid. *Leren in organisaties*, 8(12). Rotterdam: Performa.
- Laszlo, E. (2004). *Je kunt de wereld veranderen, Naar duurzaamheid en vrede in een nieuwe wereld*. Deventer: Ankh Hermes.



Derk Hueting is eigenaar van Dhuet, bureau voor duurzame ontwikkeling, gevestigd in Breda. www.dhuet.nl



Lia Hol is eigenaar van Liaison, bureau voor loopbaan- en organisatieontwikkeling, gevestigd in Arnhem. www.liaison-hrm.nl

We zijn nieuwsgierig naar ervaringen met vormen van organiseren die oude structuren openbreken en een nieuwe op duurzaamheid gebaseerde samenleving zichtbaar maken. Deel ze met ons!



Werken met de successpiraal

Rollenspellen zo voorbereiden en begeleiden dat deelnemers dingen leren waarvan ze nooit gedacht hadden dat ze die in zich hadden.

Karin de Galan
112 blz. | € 22,95 | 978 90 5871 529 6

Aan het werk met actiekaarten

Een instrument dat het mogelijk maakt op een effectieve manier de juiste oefening voor je deelnemers te vinden.

Lia Bijkerk
Titia van der Ploeg
96 blz. | € 49,95
978 90 5871 588 3



Vers van de Pers



Brein in training

De nieuwste ontdekkingen over de werking van het brein vertaald naar de dagelijkse praktijk van de trainer en de training.

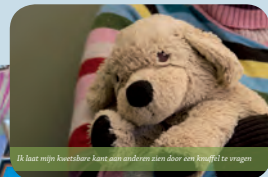
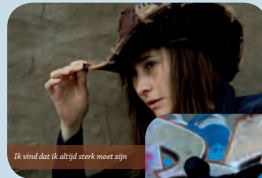
Ria van Dinteren
128 blz. | € 29,95
978 90 5871 751 1



Verbeeldingen

De set *Verbeeldingen* is uitermate geschikt voor iedereen die anderen helpt hun privéleven of hun werk weer op de rit te krijgen.

Myriam Heinsen
40 kaarten | € 39,95 | 978 90 5871 750 4



column

+ trainerstool



Karin de Galan

Faaldurf

Je kunt tegenwoordig workshops volgen om Faalplezier te krijgen. Daar leer je niet gebukt te gaan onder faalangst en te genieten van falen. Want, zegt de tekst: "Er is winst te behalen met falen!"

Dat is waar. Epke Zonderland heeft deze zomer de Olympische Spelen gewonnen met een fantastische turnoefening en in elke krant kon je lezen hoe hij vier jaar geleden van de rekstok viel tijdens diezelfde spelen. Toen gefaald, nu succes. Toen mislukt, nu een oefening waarvan iedereen steil achterover slaat. Dus ja, Epke heeft winst behaald met zijn falen. Maar vond hij het ook leuk? Stond hij vier jaar geleden te juichen: "Ja, ik heb gefaald! Nu kan ik gaan leren en over vier jaar de Olympische Spelen winnen!" Ik geloof er niks van. Achteraf kan falen leerzaam en zinvol zijn: tegenslag overwonnen, draak verslagen! Maar als je er middenin zit, is er niets aan!

De meeste trainers zijn niet zo goed in falen. We vinden het geweldig als onze deelnemers fouten maken, want dan kunnen we hen wat leren. Maar als we zelf voor de groep staan, willen we het vooral Goed Doen. En wanneer het Niet Goed gaat, trekken we ons dat aan. Die ene vijf op het evaluatieformulier staat op ons netvlies gebrand. Dat stroperige dagdeel houdt ons 's nachts wakker. En de deelnemer die aan het eind van de dag meldt dat er wel wat meer diepgang in had kunnen zitten, wekt onze woede en schaamte.

Dat is allesbehalve faalplezier, dat doet gewoon pijn. Is dat nou idiotie? Moeten we massaal in therapie om te leren hoe we plezier kunnen krijgen in falen? Nee dus. Uit onderzoek blijkt dat onze hersenen niet anders kunnen. We kunnen namelijk niet tegen cognitieve dissonantie: het besef dat we een fout maken, botst met ons zelfbeeld. We zien onszelf graag als een redelijk en behoorlijk capabel mens. Een fout past niet in dat plaatje en dus gaan onze hersens automatisch aan de slag om die dissonantie op te heffen. Dat doen we het liefst door te ontkennen dat we iets fout hebben gedaan. Maar als dat niet lukt, bijvoorbeeld omdat we de fout niet kunnen goedpraten, is zelfbeschuldiging een goed alternatief: "Ik heb een fout gemaakt. Zie je wel, ik kan het ook niet/heb alles fout gedaan/ben door de mand gevallen." Omdat die zelfbeschuldiging zo pijnlijk is, schieten onze gedachten nogal eens heen en weer tussen zelfbeschuldiging en zelfrechtvaardiging: dat veroorzaakt die eindeloze dialoog in je hoofd over waar de schuld nu ligt.

Dus faalplezier: nee, falen is rot. Maar uiteindelijk is falen wel dé manier om verder te komen. Je leert veel meer wanneer je je mislukkingen analyseert dan wanneer je je successen koestert. Je komt verder als je je fouten onder ogen durft te zien – en niet alleen 's nachts, wanneer je overmand wordt door de piekergedachten, maar overdag in het klare daglicht, liefst in gesprek met een collega. Dat vereist durf. Durf om onder ogen te zien wat je niet goed gedaan hebt; durf om opnieuw te proberen met het risico dat je wéér faalt; durf om de pijn aan te gaan die bij falen hoort.

Dus ja, er is winst te behalen met falen. Maar laten we het alsjeblieft niet leuk hoeven te vinden. Laten we onszelf toestaan dat het pijn doet en het toch moedig aangaan. Faaldurf.

Deelnemers helpen leren van hun fouten

Deelnemers vinden falen niet leuk, want ook bij hen wringt dat met hun zelfbeeld: "Zie je wel, ik kan het niet!" Zo'n reactie maakt dat ze niet meer leren. Het meest spant dit erom als de deelnemer feedback krijgt na een 'rollenspel'. Als trainer kun je drie dingen doen om te zorgen dat de deelnemer zijn zelfbeeld in stand kan houden én de feedback toch kan horen.

1. Feedback op gedrag: ja, je maakt fouten

Als je feedback geeft, kun je dat op verschillende manieren doen:

- Je bent heel enthousiast.
- Ik vond het geweldig hoe je opende: je praatte vrij snel en dat kwam enorm enthousiast over.
- Toen je opende, praatte je vrij snel en op wat hogere toon; daardoor kwam je enthousiast over.

In de eerste twee voorbeelden van feedback geven, lok je als trainer uit dat de deelnemer de feedback op zijn persoon betreft: 'Je bent enthousiast' of 'Ik vind het (je) geweldig.' Leren van je fouten vereist juist een feitelijke manier van kijken, waarbij je gedrag en effect zo precies mogelijk beschrijft. Dat gebeurt in de derde manier van feedback geven.

Het verschil tussen deze manieren van feedback geven, wordt heel zichtbaar als je je voorstelt dat je deelnemers feedback moet geven op een fout. Dan blijkt op de persoon spelen plotseling pijnlijk terwijl de laatste manier van feedback geven clean en zakelijk is:

- Je bent heel ongeduldig.
- Ik vond je tempo niet fijn.
- In het midden van je verhaal liet je acht sheets zien in vijf minuten. Ik kon het toen niet meer volgen.

2. Meeleven met de deelnemer: ja, je bent oké

Als iemand geoefend heeft met nieuw gedrag, is de eerste stap altijd om hem stoom te laten afblazen. Gebruik dit om de deelnemer het gevoel te geven dat hij oké is. Geef dus nog geen analyse van wat hij heeft gedaan, vraag hem nog niet om te reflecteren op zijn gedrag, maar leef alleen mee met zijn ervaring. De beste manier is om het gevoel van de deelnemer te verwoorden en zijn beleving centraal te stellen.

Trainer: "Hoe vond je het gaan?"

Deelnemer: "Nou, ik vond het begin wel moeilijk, maar later ging het wel beter. Ik weet het eigenlijk niet (kijkt naar tegenspeler). Volgens mij vond je me maar een lul" (tegenspeler knikt).

Trainer (lachend): "Maar jij vond hem ook een eikel!"

Deelnemer: "Ja, inderdaad. Ongelooflijk, wat een eigenwijze..."

Trainer: "Ja hè, hij heeft het goed gespeeld en het je flink lastig gemaakt."

Op deze manier blijft het stoom afblazen kort en is de positieve boodschap duidelijk: je bent oké! De trainer snapt hoe je je voelt en dat mag er zijn. Doordat de trainer bovendien benadrukt dat de tegenspeler heeft gespeeld, is meteen duidelijk dat de 'eikelopmerking' niet persoonlijk bedoeld is. Hierna kun je 'schoon' door naar de feedback.

3. Herkansen, herkansen, herkansen

Zodra helder is wat de deelnemer niet handig heeft gedaan, laat je hem één ding herkansen en succes ervaren. Daarmee geef je een boodschap naar deze deelnemer én naar de hele groep: we gaan hier fouten maken en juist dáárvan leren we het meest! Als je zorgt voor een rollenspel op het eerste dagdeel werk je meteen aan een veilig leerklimaat. De training wordt veilig, juist doordat de deelnemers iets engs doen en merken dat het niet erg is dat ze fouten maken. ■



■ Angelique Blekkink & Marjan Engelen

Belofte maakt schuld

Organisatiebeloftes waarmaken

De reputatie van organisaties hangt voor 90% af van hun gedrag. En dat betekent dus vooral: niet alleen beloven, maar ook doen wat je zegt.

Wie kent ze niet, de voorbeelden van 'Wat je zegt bent je zelf NIET'? De directeur van een organisatie met duurzaamheid hoog in het vaandel rijdt in een SUV; de huisarts die preventie voorop heeft staan, rookt elke dag een pakje sigaretten; de gemeente die haar stad als innovatief promoot, beantwoordt elke digitaal gestelde vraag met een brief.

De belofte die zij aan de buitenwereld doen, maken zij niet waar met hun gedrag. En dat

terwijl volgens communicatieprofessor Van Riel 90% van de reputatie van organisaties afhangt van hun gedrag. Reden te meer om de belofte die een organisatie aan de buitenwereld doet, aan klanten, *stakeholders* of burgers, waar te maken door gedrag van de mensen in de binnenwereld. Hierin kunnen we met HRD het verschil maken.

Belofte waarmaken

Ook al staat of valt het succes van een

organisatie met het waarmaken van de eigen belofte, toch is er vaak opvallend weinig aandacht voor. Meestal komt het waarmaken niet verder dan de communicatie- en marketingafdelingen, die aan de slag gaan met zaken als nieuwe websites en campagnes. Maar de HR/P&O-afdeling verankert de belofte vaak niet in HR-processen als werving en selectie. Ook vertalen zij de belofte niet door in de beoordelings- en beloningscyclus, of het opleidingsplan. Op die manier blijven er kansen liggen.

Daarom bedachten Angelique Blekkink en Marjan Engelen een leer- en ontwikkelplan in vier stappen voor HRD'ers (zie kader 1). Deze aanpak beantwoordt de vraag hoe we de belofte aan de buitenwereld kunnen vertalen in concreet dagelijks gedrag. Want wat doet een telefoniste

nu concreet als het ministerie 'vlot en veilig' belooft? Wat doet de CEO concreet als de multinational aan klanten 'eenvoud' belooft?

Reputatie maakt onderscheidend

Een goede reputatie is voor organisaties van levensbelang. Om die reputatie te verkrijgen en te behouden doen organisaties aan *branding*. Dat houdt in: een naam creëren die blijft hangen, een merk zijn waarmee klanten positieve associaties hebben, of een dienstverlener zijn bij wie de klant zich goed geholpen weet. Met succesvolle branding kun je bereiken dat tevreden klanten jouw organisatie gaan aanbevelen aan anderen. En dat is zeker binnen de *social media* een factor van belang. Want op Facebook regeert de *like-button* en op Twitter doen geruchten razendsnel de ronde. Of een klant een ambassadeur

Voorbeeld: een overheidsorganisatie

Een overheidsorganisatie belooft aan de burgers en maatschappelijke partners een mooie en goede leefomgeving. Deze belofte is in samenspraak met alle medewerkers tot stand gekomen en is vertaald in drie kernwaarden: klantgericht, betrouwbaar en veilig. De waarde klantgericht gedrag is vervolgens geconcretiseerd, doordat medewerkers de burger zien als klant en hem dus ook zodanig behandelen. Baliemedewerkers zullen bezoekers op een gastvrije manier ontvangen, vriendelijk groeten, vragen waarmee ze van dienst kunnen zijn en vlot de juiste weg wijzen. Voor medewerkers die aanvragen of klachten behandelen, betekent klantgericht werken dat ze goed luisteren en doorvragen, dat ze de klant proactief informeren over de voortgang, dat ze telefonisch bereikbaar zijn tussen 9.00 en 17.00 uur en dat e-mails binnen een dag beantwoord worden.

Leer- en ontwikkelplan

Op basis van de belofte en de kernwaarden is een leer- en ontwikkelplan opgezet met als thema's: klantgericht werken (klant centraal, klantwensen kennen en waarmaken, verwachtingen managen) en persoonlijke communicatie (versterken en ontwikkelen van verschillende stijlen, impact van eigen gedrag, omgaan met lastige situaties). Voor de leeractiviteiten is nagedacht over passende leervormen en condities waarin het leren moet plaatsvinden. Zo is de voorbeeldfunctie van de trainers en begeleiders belangrijk: ze behandelen de lerende medewerkers als klant. Ze komen hun afspraken na, reageren vlot op vragen en informeren altijd over de voortgang. De planmatige aanpak komt ook terug in de informatie vooraf en de planning en afspraken. De medewerkers weten wat ze kunnen verwachten, en in de hele opleiding geldt: afspraak is afspraak. Klanteninformatie is (online) beschikbaar. Waar mogelijk worden klanten actief betrokken, bijvoorbeeld in rollenspellen of feedbacksessies.

van jouw organisatie wordt, hangt af van het waarmaken van je beloftes.

Internal Branding

Om het gedrag van medewerkers te sturen, zetten marketeers het nog jonge vakgebied *Internal Branding* in. Daarbij wordt gekeken naar de reden waarom een medewerker zich aan een organisatie wil verbinden en zich betrokken voelt.

Op basis van waarden kijken we welk gedrag daarbij past. Of zoals Luc van Beers (2011) het zegt: "Een soort mentaal platform waarin alle medewerkers zich herkennen en dat hen aanmoedigt hun handelen (nog) meer af te stemmen op de identiteit van het bedrijf."

Als een producent van persoonlijke beschermingsartikelen de wereld voor mensen veiliger wil maken, voert hij veiligheid als kernwaarde. Daarbij is het dan gepast dat de heftruckchauffeurs in het magazijn met de grootste voorzichtigheid rijden, en dat schone en opgeruimde werkplekken een alledaags gegeven zijn op de fabrieksvloer.

De nieuwste inzichten op het gebied van Internal Branding voeren verder dan dat. In een samenleving waarin merken verschijnen en verdwijnen, wordt nu vooral gekeken naar de basale, dieperliggende waarden van een organisatie of bedrijf. De 'why', om in termen van businessgoeroe Simon Sinek te spreken.

Als het gedrag consequent past bij de waarden en de belofte van een organisatie, dan levert dat tevreden klanten op die zelf de boodschap ook nog eens doorgeven. En dat is in deze tijd van razendsnelle sociale media belangrijker dan ooit.

Gedrag, taai materie

De hamvraag is hoe het gedrag van mensen in een organisatie te beïnvloeden is. Volgens de gebroeders Heath (2010) en ook Poiesz (1996) zijn voor succesvol ander gedrag altijd drie zaken die aandacht behoeven: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Het gaat dan om willen, kunnen en in staat worden gesteld. Bij beoogde gedragsveranderingen richten we ons meestal op motivatie. Maar aandacht voor capaciteit en gelegenheid is minstens zo belangrijk. Kunnen medewerkers het gewenste gedrag wel laten zien? Worden ze wel in staat gesteld om zich nieuwe zaken eigen te maken? Krijgen ze de ruimte om zich te ontwikkelen? Beschikken ze over de juiste bagage en hulpmiddelen?

Als HRD'ers kunnen we deze opdracht niet laten liggen. Met doordachte en krachtige HRD-oplossingen is het vooral onze taak om de capaciteit van mensen te versterken. Wij moeten medewerkers ondersteunen in het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten die nodig zijn voor het gewenste gedrag. Zo kun je bijdragen aan de reputatie van een organisatie en dus aan het succes ervan. ■

Vierstappenplan

In vier stappen kun je de essentie van een organisatie analyseren en een consistent en passend leer- en ontwikkelbeleid opbouwen.

Stap 1: De buitenwereld

Maak de **belofte van de organisatie** aan de buitenwereld expliciet. Wat wil de organisatie uitstralen? Hoe wil ze bekend staan? Waarin wil ze uitblinken of zich onderscheiden? Wat wordt beloofd aan klanten, gebruikers, aandeelhouders, burgers? Wat staat er in folders en op websites? Wat wordt gezegd en getoond, bijvoorbeeld in personeelsadvertenties of reclamecampagnes?

Inventariseer ook de huidige perceptie van de buitenwereld: Wat is de reputatie op dit moment? Wat zeggen anderen over de organisatie? Hoe wordt er op verjaardagsfeestjes over gesproken?

Stap 2: Van buiten naar binnen

Kijk naar de **interne betekenis van de externe belofte**. Welke drijfveren liggen aan de belofte ten grondslag? Op welke manier wil de organisatie de belofte gaan waarmaken? (Her)formuleer op basis van de identiteit van de organisatie een aantal kernwaarden die de belofte lading geven.

Stap 3: Gedrag

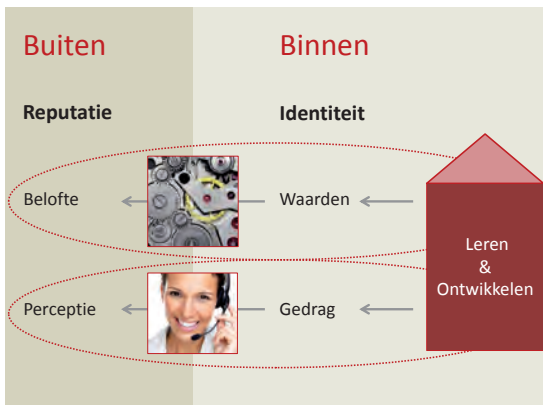
Concretiseer wat het voorgaande betekent voor het **gedrag van medewerkers**. Welke gedragingen zijn in lijn met de belofte en de kernwaarden? Wat doen mensen in hun werk, in de dagelijkse praktijk, in het contact met klanten? Hoe werken ze samen? Hoe zien de handelingen er concreet uit?

Stap 4: Leren & Ontwikkelen

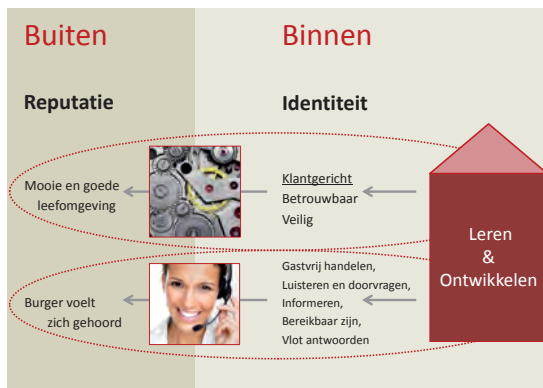
Om het leer & ontwikkelbouwwerk neer te zetten, stel je vast welke **leer- en ontwikkelbehoefte** er is. Wat moeten medewerkers weten en kunnen om zich 'merk-' en 'kern'-waardig te gedragen?

Formuleer daarna leerdoelen. Doe dit zowel in termen van inhoud (thema's) als in termen van aanpak (leervormen en condities). Hiermee leg je een stevig fundament voor alle in te zetten leeractiviteiten.

Bouw verder op het fundament met leeractiviteiten, ga deze plannen, organiseren en evalueren. Je leerdoelen, inhoud en aanpak vormen een praktisch en consistent toetsingskader.



Model als concept



Model ingevuld met voorbeeld

De vier stappen sluiten aan bij de in organisaties gangbare Internal-Brandingtrajecten. Ze worden bij voorkeur doorlopen in coproductie van HR/P&O met Marketing en Communicatie.

Stof tot nadenken: OF-OF

Hoe kun je met leeractiviteiten de belofte van de organisatie versterken?

- Wat past in het leerplan van een gemeente, die in het sociale beleid haar klanten gaat aanspreken op 'eigen kracht'? Een tweedaagse training met trainingsacteurs en stevige oefeningen? Of een inspirerend voorbeeldfilmje, gevolgd door gesprekken in kleine groepen op de werkvloer, gevolgd door tweewekelijkse intervisiesessies?
- Wat past in het leerplan van een commerciële dienstverlener, die excellente service wil bieden en van medewerkers altijd topkwaliteit verlangt? Wordt de training 'Klantgericht Werken' afgesloten met een evaluatie, waarin de tevredenheid over de trainer en de faciliteiten wordt gemeten? Of worden alle leeractiviteiten consequent afgesloten met een eindtoets of werkstuk en stellen trainers en docenten hoge eisen aan de bijdrage van deelnemers?
- Wat past in het leerplan van een zorginstelling, die middenin de samenleving wil staan en een menselijke bejegening van patiënten hoog in het vaandel heeft? Volgen medewerkers standaard vakinhoudelijke cursussen op afstand in een eigentijdse digitale leeromgeving? Of staat in leeractiviteiten het contact met leerbegeleiders en collega's centraal? En kunnen medewerkers zelf keuzes maken en de leeractiviteiten afstemmen op hun persoonlijke wensen?

Wat je zegt ben je zelf**Oproep: mooie voorbeelden**

We kennen allemaal de slechte voorbeelden. Maar er zijn ook goede. Kent u zo'n organisatie of bedrijf? Waar belofte en gedrag naadloos op elkaar aansluiten? Waar alles 'klopt'? Informeer ons over inspirerende voorbeelden: @engelcom en @angeliqueblek

Literatuur

- Beers, L. van, & Nedesky, G. (2011). *Internal Branding 2.0*. Deventer: Kluwer.
- Eck, M. van, Willems, N., & Leenhouts, E. (2008). *Internal Branding in de praktijk*. Amsterdam: Pearson Education.
- Engelen, M. (2011). Brainpicking, hoe breinkennis in te zetten bij gedragsverandering. *Vakblad voor Interne Communicatie*, 1.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: Veranderen als verandering moeilijk is*. Amsterdam: Pearson Education.
- Kessels, J.W.M., & Smit, C.A. (2007). *Opleidingskunde, een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Poiesz, T.B.C. (1996). *Gedragsmanagement: Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc B.V.
- Riel, C.B.M. van (2010). *Identiteit en imago*. Den Haag: Academic Service.
- Sinek, S. (2011). *Start with why*. London: Penguin Books Ltd.
- Wierdsma, A.F.M., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Yorks, L. (2005). *Strategic Human Resource Development*. Mason: Thomson, South-Western.



Marjan Engelen richtte in 2006 de NVO2-werkgroep 'Interne Communicatie in het kwadraat' op vanuit haar overtuiging dat leren en ontwikkelen gaat over interne communicatie. In de praktijk weten HRD- en communicatieafdelingen elkaar vaak niet te vinden. Als trainer, adviseur en trajectbegeleider is Marjan bijna dagelijks druk met het leggen van die verbindingen. www.marjanengelen.nl



Als expert in zowel HR(D) als Interne Communicatie biedt Angelique Blekkink hulp en oplossingen aan organisaties in verandering. Om een brug te slaan tussen de buitenkant en de binnenkant van een organisatie werkt zij samen met onder andere merkstrategen. www.blekkink-ienc.nl

TvOO feliciteert NVO2 met haar 40-jarig jubileum



■ Sibrenne Wagenaar

In gesprek met André Vaughan, senior adviseur
Leren & Ontwikkelen bij Buitenlandse Zaken

Sturen in een co-creatieproces



“Kijk jij al over de grenzen heen?” Met deze uitspraak worden ambtenaren die actief zijn op het gebied van internationaal recht verleid om deel te nemen aan de interdepartementale opleiding ‘Ambtenaar Internationaal Beleid’. Een opleiding die is ontworpen in co-creatie met tien ministeries. Het thema leende zich ervoor: internationaal beleid is binnen veel ministeries belangrijk. Het gaat bij dit thema juist om verbindingen tussen collega’s en departementen; juist de raakvlakken tussen beleidsterreinen zijn gevoelig voor wrijving en bieden kansen voor samenwerking.

Hoe heeft het co-creatie proces om tot deze opleiding te komen eruit gezien? Deze vraag leg ik voor aan André Vaughan, hij was een groot deel van dit proces de projectcoördinator. Ook verken ik met hem de bijdrage die hij als coördinator heeft geleverd aan de co-creatie.

Eerst wat concrete punten op een rij:

- Opdracht gegeven door tien directeuren Internationale Zaken.
- Tien verschillende departementen vertegenwoordigd.
- Coördinerende rol bij Ministerie van Buitenlandse Zaken.
- Circa acht co-creatiebijeenkomsten om tot ontwerp opleiding te komen.
- Tijdsplan co-creatieproces : circa negen

maanden, waarbij eerste maanden focus op doel, doelgroep, reikwijdte en opzet en laatste maanden focus op inhoud.

- Wisselende 'populatie' van co-creators: bij start betrokkenen opleidingsbeleid van diverse ministeries, later vooral inhoudelijke beleidsdeskundigen.

Ontwerpproces afspiegeling van praktijk – reden voor co-creatie

De opdracht was helder: een opleiding voor ambtenaren over internationaal beleid, met als doel zowel inhoudelijke verdieping als uitbreiding van het interdepartementale netwerk. Basisgedachte is dat men veel van elkaar te leren heeft en dat betere verbindingen de onderlinge samenwerking zullen versterken. Ook is het belangrijk dat ambtenaren internationaal beleid een actieve rol weten te spelen bij interdepartementale beleidsafstemming. Co-creatie in de werkpraktijk? Een opleiding waarbij het zo over verbinding, overstijgende thema's en samenwerking gaat, kun je toch niet door één departement laten ontwikkelen? Deze opleiding in co-creatie ontwerpen leek bijna een logische aanpak. Het ontwerp is gemaakt door een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende departementen. Wel vertegenwoordigers met allemaal een andere functie, variërend van een opleiding, en ontwikkelingsperspectief tot beleidsperspectief, daarbij tevens zeer divers in zwaarte qua functie. André geeft aan dat dit een belangrijk element in het co-creatieproces is geweest, want dit verschil in zwaarte maakt dat het ene departement in een gezamenlijk ontwerpproces meer stem heeft dan een ander. Als coördinator kun je hier wel iets in doen, door mensen specifiek uit te nodigen hun mening te geven, maar dit werkt maar in bepaalde mate.

Twee co-creatiesporen: collectief en individueel

Om tot een goed ontwerp te komen zijn

twee sporen bewandeld. Het ene spoor is het collectieve spoor, waarbij men middels een proces van divergeren en convergeren stappen heeft gezet. De aanleiding en opdracht was voor iedereen duidelijk, maar over het doel en de inhoudelijke invulling werd zeer verschillend gedacht. Waar sommigen sterk op de inhoud zaten, vonden anderen aspecten als samenwerking en netwerken belangrijker. "Als coördinator heb ik allereerst vormen aangeboden die hielpen bij het horen van ieders ideeën en wensen. Uitnodigen, doorvragen en samenvatten zijn daarbij van belang. Vervolgens hebben we ideeën geclusterd en gezocht naar een compromis om op door te werken. Werken vanuit een aantal basisprincipes (ieder onderdeel van de opleiding is voor iedere deelnemer relevant), zowel kennis uitbreiden als vaardigheden ontwikkelen komen aan bod, steeds verbinding leggen met de (eigen) praktijk helpt om gezamenlijk toe te werken naar zo'n compromis." Het streven was niet om alles in de co-creatiesessies met de hele werkgroep voor elkaar te krijgen. Belangrijk is om na te gaan wat echt collectief moet gebeuren om draagvlak en commitment te

Belangrijk is om na te gaan wat echt collectief moet gebeuren om draagvlak en commitment te behouden

behouden, en wanneer een of meer leden van de groep de opbrengst een stap verder brengen om die later weer in een volgende sessie in te brengen. Punten die cruciaal waren om consensus op te hebben, waren bijvoorbeeld:

- het doel van de opleiding,
- gemeenschappelijke inhoud en departement-specifieke inbreng,
- balans in aandacht voor inhoud en

- netwerken, inrichting van de opleiding in termen van leeraanpak (modules, werken in groepen, kijkje in elkaars keuken, enzovoort).

Het tweede spoor betreft een persoonlijke, individuele benadering. André geeft aan veel geïnvesteerd te hebben in individuele contacten binnen de ministeries en leden van de werkgroep. Belangrijkste reden voor dit spoor was dat hij het gevoel had dat er meer speelde dan er in de co-creatiesessies uit kwam. Hij merkte dit aan hier en daar wat wrevel tussen

Het is belangrijk dat iemand besluit wat er minimaal moet gebeuren in een bijeenkomst, om daar vervolgens een slag aan te geven

mensen, minder vlotte voortgang, gesprekken waarin de werkgroep eigenlijk niet echt verder kwam. Hij had het gevoel dat er iets moest gebeuren dat anders was dan de gevolgde weg tot dan toe. Het was een intensieve aanpak, maar wel een die vruchten af bleek te werpen. "Door het één-op-één te hebben over wat hij of zij nou echt belangrijk vond voor de opleiding, hoe hij of zij keek naar het co-creatieproces en wat daarin nog beter zou kunnen, en door het te hebben over haar of zijn rol binnen dit gezamenlijke ontwerpproces, ontstond er veel meer begrip en vertrouwen tussen mij en de ander. We hebben elkaar beter leren kennen en door het groeiende vertrouwen kreeg ik meer ruimte om initiatieven te nemen, wijzingen in de groep bespreekbaar te maken en met voorstellen te komen."

Sturing in co-creatie

André heeft als projectcoördinator af en toe wel een sturende rol gehad. Zo'n rol is nodig

om stappen te kunnen zetten. Co-creatie wil volgens hem niet zeggen dat je alles samen gaat ontwerpen en ontwikkelen. Het is belangrijk dat iemand besluit wat er minimaal moet gebeuren in een bijeenkomst, om daar vervolgens een slag aan te geven. Iemand die de rode lijn bewaakt, het einddoel voor ogen heeft en ziet wat er voor nodig is om dat te bereiken. Waarbij een uitstapje hier en daar wel heel waardevol is om tot nieuwe aanpakken en ideeën te komen.

Andere tips voor organisaties die in co-creatie een opleiding willen ontwikkelen:

- Sterke regie is nodig: iemand die de lijn bewaakt, knopen doorhakt, bijstuurt wanneer nodig.
- Belangrijk als coördinator: ideeën kanaliseren, proces in juiste banen leiden, zorgen dat iedereen zich herkent en erkent voelt en het proces zo inrichten dat er voortdurend aandacht is voor gevoel van eigenaarschap.
- Bedenk welke stappen in het proces je wel en niet met de hele groep wilt doen. Er zijn ook verschillende vormen van co-creatie mogelijk. En je houdt vaart in het proces door tussen collectieve momenten door in kleinere samenstelling eens een slag te maken.
- Zorg dat het geen *one-man show* wordt met de anderen als toeleveranciers.
- Wees zelf terughoudend in je ideeën. Laat vooral merken hoe waardevol ieders mening is.
- Geef *follow-up* aan goede ideeën. Laat zien dat je die meeneemt in het vervolg. Koppel ook terug over niet gebruikte ideeën en de redenen daarvoor.
- Zorg dat je wel van de inhoud weet. Dan kun je meepraten, vragen stellen die voor de gewenste diepgang zorgen, volwaardig partner zijn en richting geven op inhoud. Ook 'streng snoeien', wat zeker soms nodig is, gaat je dan beter af.

- Kijk goed naar de onderlinge relaties. Het interpersoonlijke aspect aan co-creatie is heel belangrijk, en als coördinator kun je daaraan een belangrijke bijdrage leveren.
- Ook al geef je op allerlei manieren het proces vorm, je bent als groep eindverantwoordelijk. Stimuleer regelmatig een korte reflectie op de manier van werken.

Wat heeft het proces van co-creatie opgeleverd?

De werkgroepleden zijn 'klaar' en de opleiding is inmiddels uitgevoerd. Als het nodig is zijn de werkgroepleden gemakkelijk te benaderen om even mee te denken (een geschikte trainer, een goede praktijkcase, een inhoudsdeskundige). André: "Ik raadpleeg leden individueel zo nu en dan als ik ergens een contact voor nodig heb. En ik zorg ervoor dat ze op de hoogte blijven van het reilen en zeilen in de opleiding. Ik vind het belangrijk dat ze voeling houden met het traject." Bij de evaluatie van de opleiding zal de werkgroep weer bij elkaar komen.

Had je deze opleiding ook zonder co-creatie kunnen ontwikkelen? Die vraag stel ik ter

afsluiting aan André. "Ik denk niet dat dit mogelijk was geweest. Om de opleiding inhoudelijk in te richten hadden we echt elkaar als departementen nodig, met daarbij de bijeenkomsten waarbij iedereen aanwezig was – die hebben bijgedragen aan een gevoel van gemeenschappelijkheid, een gemeenschappelijke taal en zicht op elkaars perspectieven. Eigenlijk is het leerproces over internationaal beleid en onderlinge verbinding tussen de ministeries al begonnen bij het ontwerpen. Dit heeft zich doorvertaald in het curriculum en in de uitvoering. Als de deelnemers nu met een complex, multidimensionaal vraagstuk te maken krijgen, dan snappen ze elkaars perspectieven beter. Justitie houdt zich bijvoorbeeld op een andere manier met een internationaal vraagstuk als drugshandel en -gebruik bezig dan Volksgezondheid. Nu kunnen de deelnemers breder naar zo'n vraagstuk kijken en leggen ze sneller contact als ze denken dat een meer geïntegreerde aanpak beter zou zijn." De co-creatie heeft echt geleid tot een opleiding 'van alle ministeries'. Zonder zo'n gezamenlijk ontwerpproces was het toch een BuZa-opleiding gebleven. ■



Sibrenne Wagenaar heeft belangstelling voor het ondersteunen van leren in het dagelijkse werk. Zij gelooft dat leren start bij het opdoen van ervaringen. Rndom datgene wat je zelf belangrijk vindt. En dat leren plaatsvindt in interactie met collega's. Sociale media kunnen hierin een ondersteunende rol vervullen.

Weblog: www.link2learn.eu

Twitter: [www.twitter.com/sibrenne](https://twitter.com/sibrenne)

column



Jolanda Botke

Rick de Rijk

Als de dagen korter zijn...

Uit het raam starend vliegen bomen, koeien, wegen en gebouwen voorbij, vertroebeld door de schuin langs kabbelende striemen van de regen. Najaar. Treinend door het landschap. Op weg naar Brussel. De eerste bladeren op het spoor. Voordat de ijsmeesters het gemoed bepalen is er de wedstrijd tussen de infrastructuur, de vervoerder en de politiek om wie er als eerste iets gaat roepen over bladeren op het spoor. Koen vraagt zich af of dit in andere landen ook zo is. Buiten proportie aandacht geven aan 'problemen' en een verminderde aandacht voor de uitwisseling van oplossingen. Zoals aan de huidige economische omstandigheden en de weg eruit. Aan alles is voelbaar dat er minder is dan er was. Aan alles is voelbaar dat er meer komt dan er was. Met als prachtig voorbeeld Lowlands dit jaar, waar Herman Wijffels (ex-Rabobank en ex-SER, nu hoogleraar Duurzaamheid) een prachtige lezing hield over het landschap van de economische dilemma's (krimp) en de geïntegreerde duurzame oplossingsrichting (groei). "We hebben de verspilling te lang laten gebeuren, waardoor milieu en economie elkaar in de greep houden en er niet meer bovenop komen. Er is nog maar één weg mogelijk: normalisering van mechanismen in de economische en financiële sector en hergebruik van middelen", aldus Wijffels. Zijn complete verhaal is te vinden op www.coolpolitics.nl.

De trein rijdt verder. Bruxelles-midi. Koen loopt naar binnen en verwacht in het hoofdkantoor van de *financials* een verhaal over krimp, slechte omstandigheden, *re-deployment* en meer regels. Tot zijn verbazing gaat het echter na vijf minuten over een uit de hand gelopen project waarin financiële professionals vrijwillig lesgeven op scholen om de jongeren te vertellen over de fundamenteën van de sector, de eigen ervaringen in de sector... In Griekenland, Nederland, Duitsland, Italië, overall uit de hand gelopen. Er lag een afgesproken target vanuit de EU. Wegens succes op alle plaatsen in Europa ver overschreden. Meer over dit originele project over '*financial literacy*' is te vinden op www.efep-project.eu. Een prachtig voorbeeld van verzilvering van de vergrijsde populatie met een bijna 100% score op tevredenheid door deelnemers, professionals en de juf of meester. En met als extra resultaat een generatie die weer zin heeft om naar de financiële branche te kijken. Groei!? ■

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



■ Ger Driesen

Interview met Nick van Dam

Flying Dutch CLO met een groot hart

Een ontmoeting met Nick van Dam is indrukwekkend en dat drie keer. De eerste indruk wordt bepaald door zijn twee-meter-plus-gestalte en de begroeting door de uitgestoken hand in bijpassend groot formaat. Deel twee van de indrukwekkende ontmoeting volgt snel door zijn originele ideeën en de energie, visie en passie waarmee hij over het HRD-vak praat. Als derde voegt hij daar nog eens een hartverwarmende indruk aan toe als hij vertelt over zijn goede doel initiatief 'E-learning for kids', en wat daarmee inmiddels is bereikt. Nick van Dam is de Chief Learning Officer van Deloitte, een wereldwijd opererend consultancy bedrijf. Inmiddels werken meer dan 190.000 professionals bij het bedrijf dat hard op weg is het doel van 250.000 medewerkers in 2015 te halen. Hoewel Nick het merendeel van zijn tijd buiten Nederland aan het werk is, begint ons gesprek over Nederland. Lees over de noodzaak om zelf voor je opleidingsbudget te sparen, het belang van *classroom* training en hoe jij kunt bijdragen aan 'E-learning for kids'.

Zelf een potje geld voor je *mid-career* ontwikkeling aanleggen

Wat is je belangrijkste boodschap ten aanzien van het HRD-vakgebied

“Ons land is in hoge mate voor haar succes afhankelijk van export en daarom moeten we weten wat er speelt in de internationale context. De internationalisering zal verder toenemen waarmee Europa en de wereld nog nadrukkelijker de terreinen zijn waar we actief zullen zijn. Door die verdergaande internationale samenwerking en de manier waarop we dat invullen met nieuwe technologische mogelijkheden ontstaat behoefte aan nieuwe competenties, vaardigheden, kennis en veranderen rollen in relatie tot werk in een enorm tempo. Werk krijgt steeds meer virtuele aspecten, nieuwe inhoud en kennisgebieden ontstaan in een rap tempo.

Over tien jaar neemt de beroepsbevolking in Nederland af en wil je dan concurrerend zijn in een schaarse arbeidsmarkt, dan zul je moeten investeren in ontwikkeling. Daarbij komt de verantwoordelijkheid steeds meer te liggen bij het individu en minder bij organisaties. In Amerika betalen bedrijven steeds minder mee aan ontwikkeling van medewerkers, zo’n 80% van de professionals betaalt daar nu (deels) zelf voor hun ontwikkeling. In Nederland is dat juist andersom en wordt 80% door organisaties betaald.

Volgens Nick is het belangrijk dat Nederlandse werknemers zich beseffen dat dit gaat veranderen en dat dit ook best logisch, redelijk en zelfs verstandig is. Hij vergelijkt het met andere aspecten van het werk. Voor veel werknemers behoorde in het verleden ‘een baan voor het leven’ zeker tot de mogelijkheden. Dat is inmiddels flink veranderd en verdere versoepeling van het ontslagrecht staat al een tijdje hoog op de politieke agenda. Ook pensioenen leken in het verleden gegarandeerd, zo’n twintig jaar geleden was het zelfs heel gebruikelijk plannen te maken hoe je op je vijftigste kon stoppen met werk. Ook dat is snel

gewijzigd: we gaan alleen maar langer werken en krijgen zelf meer verantwoordelijkheid om ons pensioen veilig te stellen.

Zo ook met kosten van zorg op latere leeftijd en ziektekosten. Zo ook met ziektekosten. De werkende mens zal steeds meer zelf ‘potjes geld’ moeten aanleggen: ook voor ontwikkeling. Klinkt dat schokkend of onlogisch? Nee zegt Van Dam, je kunt daar een vrij simpele en logische rekensom op loslaten. Mensen die tijdens hun *mid-career*, zeg tussen hun 35e en vijftigste niet investeren in ontwikkeling lopen grote kans op hun 55e hun werk te verliezen omdat hun competenties niet meer aansluiten bij hetgeen nodig is. Als het je dan niet meer lukt nieuw of vergelijkbaar werk te vinden tot je pensioengerechtigde leeftijd – twaalf jaar later – dan kost je dat enorm veel. Dus reken er op dat meer verantwoordelijkheid komt te liggen bij het individu voor zowel pensioen, ziektekosten als ontwikkeling.

Dat vraagt om een andere *mindset* en eigen initiatief, in actie komen en investeren tijdens je *mid-career*. Mensen die dat snappen en dat nu al doen, varen er wel bij. Dat betekent overigens niet dat investering in ontwikkeling en de HRD-rol binnen organisaties zullen verdwijnen. Die HRD-rol is uiterst belangrijk om de discussie over ontwikkeling naar twee kanten te voeren: naar de medewerkers rondom hun toenemende eigen verantwoordelijkheid en hoe hier invulling aan te geven, maar zeker ook richting het management. Vanuit dezelfde analyse moet voor hen duidelijk zijn dat snijden in budgetten voor ontwikkeling te kort door de bocht is en grote risico’s met zich meebrengt als het gaat om de nodige capaciteit en competenties in de organisatie.

Het is goed als de HRD-professional de *learning* strategie van de organisatie nog eens goed bekijkt en aanscherpt op de combinatie van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en die van de organisatie om tijd en geld te investeren.

Over Dr. Nick van Dam

Nick wordt gedreven door één passie: het ontwikkelen van mensen. Hij werkt sinds 1995 bij Deloitte als Chief Learning Officer in Global Talent en als International Adviseur Human Capital. Hij is kerndocent 'Change Management & Organisational Development' bij Nyenrode Business University. Tevens is hij verbonden als adviseur en docent aan het 'PennCLO doctorate program' voor Chief Learning Officers en Learning Executives dat wordt verzorgd door Penn University/ Wharton (Philadelphia/USA). Verder zit hij in de adviesraad van het 'International Center for Executive Development and Research' (Boston, USA).



Nick heeft artikelen geschreven en is aangehaald door onder meer: 'The Financial Times', 'Forbs Fortune', 'Business Week', 'Information Week', 'Indian Times' en 'CLO Magazine'. De volgende boeken staan op zijn naam: 'Change Compass', 'The e-Learning Fieldbook', '25 Best Practices in Learning & Development', 'Next Learning Unwrapped' en 'Een praktijkgerichte benadering van organisatie & management'. Nick is oprichter en bestuursvoorzitter van de Stichting E-Learning for Kids. Deze organisatie ontwikkelt digitaal onderwijs voor kinderen van vijf tot twaalf jaar en maakt dit gratis beschikbaar op het internet. Ruim zeven miljoen kinderen in 190 landen hebben sinds 2005 e-lessen gevolgd. (www.e-learningforkids.nl)

Die discussie aangaan is een belangrijke taak voor de HRD'er, een discussie die niet zo makkelijk is en waar je stevig voor moet staan. Voor veel bedrijven staat innovatie als nummer één op de agenda. Innoveren kun je echter alleen met mensen die zeer goed zijn opgeleid en beschikken over de juiste ervaring en expertise."

High Tech High Touch Learning Strategy bij Deloitte

Hoe ziet het HRD-beleid bij Deloitte er uit?

"De algemene trend en gedachte is dat jonge mensen alleen digitaal willen leren, maar dat blijkt bij nader onderzoek helemaal niet te kloppen. Jonge mensen willen wel digitaal leren maar ook samen leren in de fysieke wereld, zeg maar 'in het klaslokaal'. Dat het nieuwe klaslokaal daarbij voorzien is van allerlei nieuwe digitale mogelijkheden is logisch, maar leren samen

met anderen, van experts, door *action learning*, het aanleren van allerlei vaardigheden en door persoonlijke reflectie en intervisie is iets dat jonge professionals ook erg waarderen.

Meer over jezelf leren en over de cultuur waarin je werkt, vraagt juist om de combinatie van digitaal leren en regelmatig fysiek samenzijn om echte verbinding te creëren en de cultuur van de organisatie te versterken. Daarom kiest Deloitte voor *High Tech* en *High Touch* leren. Voor *High Tech* maken we gebruik van allerlei vormen van digitaal leren, ook steeds meer van *open sources* vormen zoals MOOCs (Massive Open Online Courses) edX, Coursera maar ook krachtige video's van TED. Ook de manier waarop deze mogelijkheden toegankelijk zijn via tablets of mobiele telefoons is steeds belangrijker.

Dat Deloitte ook High Touch leren serieus neemt, blijkt uit de investering die het bedrijf heeft gedaan in Deloitte University. Net buiten Dallas, Texas heeft Deloitte prachtige faciliteiten gecreëerd: een investering van driehonderd miljoen dollar. Afgelopen jaar hebben 40.000 Deloitte professionals uit zeventig verschillende landen hier geleerd, samengewerkt, ideeën gedeeld en nieuwe innovatieve diensten ontwikkeld om de complexe vraagstukken van vandaag de dag aan te kunnen. Voor sommige organisaties klinkt het investeren in dit soort *facilities* als tegen de stroom in maar voor Deloitte niet. De *Global CEO* heeft dit project zelf als sponsor geleid, omdat hij erin gelooft.

Of het moeilijk was die investering er door te krijgen? Nee hoor, de slogan bij Deloitte is: *'Learning expensive? Try ignorance!'* De Deloitte University is ook een plek waar medewerkers de mogelijkheid hebben om met wat meer rust en afstand tot het dagelijkse werk aan reflectie toekomen. Samen met anderen eens goed de tijd nemen om complexe zaken goed door te akkeren, ergens diep in duiken. Dat is steeds moeilijker en steeds belangrijker in de *hyperconnected* wereld van vandaag de dag. Daarvoor moet je mensen samen brengen in relatieve rust zodat ze samen kunnen leren, reflecteren en werken aan nieuwe inzichten en vaardigheden."

De rol en competenties van de HRD-professional

Natuurlijk is het mooi als de CEO van je organisatie gelooft in de kracht van leren, maar hoe krijg je alle anderen mee, hoe organiseer je de leerfunctie en hoe kom je tot de learning strategy?

"Ik ben nadrukkelijk betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van de learning strategy. Daarin werk ik samen met stakeholders. Om *stakeholder involvement* te organiseren hebben we een *Learning Council* en een *Global Talent Council*, die laatste rapporteert aan de

Executive Board. Dat zijn de platforms waar zaken afgestemd worden. Als *input* hebben we de business strategy. Dat is een heel duidelijk vier jarenplan waarin is aangegeven welke professionele diensten in verschillende markten worden aangeboden aan de cliënten.

Daarmee is ook duidelijk hoeveel mensen met welke competenties in welke business units je daarvoor nodig hebt. Gezien onze groeiambitie naar 250.000 medewerkers bekijken we ook waar onze nieuwe mensen vandaan zullen komen en met welke achtergrond. Samen met de landenverantwoordelijken, BU-managers en de Global Talent Manager heb je een combinatie van *bottom-up* en *top-down* benadering en kom je tot een learning strategy in lijn met de business strategy.

Daarnaast is je rol als CLO dat je naar een organisatie kijkt op lange termijn en niet alleen naar kwartaalcijfers. Het is belangrijk duurzame ontwikkeling van de organisatie, haar medewerkers en competenties te streven. Daarbij moet je bedenken hoe je het leren in je organisatie kunt bevorderen. Top-down werkt dat goed via de Learning Council, bottom-up is het belangrijk dat je de medewerkers helpt met een portfolio van leer mogelijkheden aan te bieden. Daarbij is het belangrijk dat je een grote variëteit aan inhoud en leervormen beschikbaar maakt die past bij verschillende behoeften van individuen.

Om dit alles goed voor elkaar te krijgen, is het belangrijk dat je als HRD-professional goede kennis hebt van de business, uiteraard gedegen kennis van het HRD-vak en dat je een serieuze gesprekspartner kunt zijn van *senior managers*. Zorg dat je op de hoogte bent van de laatste ontwikkelingen maar zet niet alles 'blind' in op de laatste trend, zorg voor de juiste *blend*. Ik zie overigens dat steeds meer bedrijven Learning & Development zien als een echte professie en bereid zijn te investeren in HRD-professionals. Ik ben zelf betrokken bij het PennCLO Doctorate

Program, een programma voor zeer ervaren mensen, het duurt twee jaar en kost \$160.000. Organisaties die hun medewerker hiervoor inschrijven zijn bereid deze investering te doen, omdat ze veel waarde hechten aan een professionele HRD-functie.”

E-learning for kids: gratis online onderwijs voor iedereen

Een andere activiteit waar je mee bezig bent is de non-profit organisatie E-learning for kids. Wat is het verhaal achter dit initiatief en hoe kunnen lezers helpen?

“Ik werk in een organisatie waar mensen goed zijn opgeleid. Daardoor kunnen zij als het ware doen wat ze willen, ze hebben keuzes. Dat ze een goede baan hebben, komt vooral doordat ze een goede opleiding hebben genoten. Als je naar de UNESCO cijfers kijkt dan blijkt dat wereldwijd zestig miljoen kinderen niet naar school gaan om diverse reden. Nog eens honderden miljoenen kinderen moeten het doen met slecht onderwijs. Dan is de start voor die kinderen heel moeilijk.

Via E-learning for kids stellen we belangrijke inhoudelijke kennis van hoge kwaliteit op grote schaal beschikbaar. Sinds 2005 is op die manier digitaal onderwijs beschikbaar gekomen en op dit moment zijn meer dan tweehonderd lessen beschikbaar. Ik heb het initiatief genomen en mensen om me heen verzameld, mijn netwerk

ingezet om dit voor elkaar te krijgen. Wereldwijd zijn er diverse sponsors en er is een *advisory board* met onder andere Elliot Masie en Allison Rossett. Naast sponsoring door Deloitte wordt de ontwikkeling van de lessen gecoördineerd door het Nederlandse e-learning bureau Tinqwise. Een belangrijke financiële bijdrage komt via medewerking van Iddink, leverancier van schoolboeken. Bij de bestelling van schoolboeken kunnen ouders er voor kiezen een bedrag voor e-learning for kids te doneren: een op de drie ouders doet dat en dat is heel mooi.

Lezers kunnen op verschillende manieren helpen. Ten eerste: vertel het door, laat iedereen weten dat dit initiatief bestaat. Ten tweede is er natuurlijk altijd geld nodig dus donaties zijn van harte welkom. Maar ook kun je als vrijwilliger heel goed bijdragen door het uitwerken van een story board voor een e-learning module. Dat kost je geen geld alleen een inspanning van slechts veertig uren en is een belangrijke bijdrage aan het tot stand komen van nieuwe modules. Juist vrijwilligers met een onderwijskundige achtergrond kunnen hier veel voor de stichting betekenen. Als je vanuit je organisatie een goed initiatief wil ondersteunen in deze decembermaand is een bijdrage aan E-learning for kids een goed idee. Het gaat tenslotte om *‘Founding Dreams: opening doors to education worldwide’*. ■



Ger Driesen is HRD-expert. Vanuit zijn bedrijf Challenge ondersteunt hij organisaties met hun HRD-beleid en Talent&Management Development programma's. www.challenge-training.nl

talent

in ontwikkeling



Ik ben één van een tweeling en het valt niet te ontkennen: wij lijken op elkaar. Fysiek en qua karakter. Wat was het vroeger dan ook een drama, als ik na een bezoek aan de schoolarts op de basisschool, een centimeter groter bleek dan mijn zusje. Of andersom: zij was net iets groter. Eén van ons was harder gegroeid dan de ander, we begrepen er niks van! Het ongeloof was groot en het aantal tranen ook.

Achteraf kan ik mij niet meer voorstellen dat wij daar zo van slag van raakten. Maar in onze beleving als kleuters was een centimeter verschil in lengte, blijkbaar genoeg om de rest van de middag te versjteren met ons eigen minidrama. Dit 'probleem' heeft zich in de loop der jaren vanzelf opgelost, want de meetlat heeft voor ons allebei dezelfde hoogte aangetikt.

Inmiddels is het alweer bijna een jaar geleden dat ik mijn eerste gastcolumn schreef. Onvoorstelbaar hoe snel de tijd kan gaan. Mijn nichtje viert binnenkort haar 'meterfeestje', en wat lijkt die laatste (zeg gerust enige) stranddag in Scheveningen alweer lang geleden. Het is dat er op mijn balkon weinig flora te ontdekken valt, maar als er 'groen leven' was geweest, dan kleurde mijn balkon nu bruin. Ook de winterjas hangt weer vooraan in de kast, en nog even en het vet wordt klaargezet voor die o zo lekkere oliebollen. Bakken zullen we, toch pap?

Met één (of meer) oliebollen in de hand (of in de mond) zullen we terugblikken op alweer een bewogen jaar. Hoogtepunten en mindere momenten zullen in onze gedachten voorbij gaan. Velen zullen concluderen: ik ben gegroeid. Niet zozeer in de letterlijke zin van het woord, zij het in de lengte of in de breedte (misschien een beetje), maar vooral in de diepte. Ook ik ben dit jaar gegroeid. Ik vind het lastig om zo één-twee-drie te definiëren waarin mijn groei zich met name heeft voorgedaan, maar ik voel dat ik een sterker persoon ben dan een jaar geleden. Niet dat ik toen mijn woordje niet klaar had, maar het voelt gewoon anders, als een jaar ouder. En wijsheid komt met de jaren, is het niet?

Terugdenkend aan het afgelopen jaar komt de vraag in mij op: wat heb ik de laatste tijd gedaan wat ik een jaar geleden niet had verwacht? Toen was het stil. Jazeker, ik heb veel leuke dingen gedaan en meegemaakt. Ik ben met vakantie geweest naar Amerika, ik heb veel tijd doorgebracht met familie en andere dierbaren. Ik heb op kantoor verdere groei doorgemaakt in mijn functie en ik heb voldoende tijd kunnen besteden aan mijn hobby's. Ook voel ik mij fysiek en geestelijk even goed als een jaar geleden. Dat op zich is toch al prachtig? En verder ben ik 'gewoon mezelf' gebleven. Toegegeven, er zitten een aantal

maanden tussen het schrijven van deze column en publicatie, maar ik durf met zekerheid te voorspellen dat op 31 december aanstaande de klimwand nog steeds niet aan mij besteed is en ik ook nog steeds niet van schelpdieren houd. Dat hoort bij mij en dat houd ik zo, dat is mijn voornemen voor volgend jaar!

Ik dank de redactie van het TvOO voor de bijdrage die ik dit jaar heb mogen leveren door het schrijven van deze gastcolumn. Het is voor mij een mooie, bijzondere ervaring geweest en misschien wel het begin van... Wie zal het weten? Met goede moed, een gezonde ambitie en zelfvertrouwen zal ik de uitdagingen aangaan die op mijn pad zullen komen. En die zullen er zeker zijn, want werkzaam in het bankwezen beleef ik *never a dull moment*. Ik zet door, houd lef en blijf doelgericht met verdere groei als uitgangspunt. Groei voor iedereen, als een echte bankier van de toekomst.

Op naar een nieuw jaar, naar 2013, naar nieuwe kansen, op naar onze toekomst met elkaar en voor elkaar! ■

Myrthe Scheenjes (1985) werkt sinds maart 2009 bij ABN AMRO Bank N.V. en is de winnares van de KriDaTie Jong Talent trofee 2011, een trofee die jaarlijks wordt uitgereikt aan jonge vrouwelijke talenten met ambitie, www.womensconference.nl



Bestel nu via:

COACHBOEKEN.NL

Twaalf jaar geleden ontmoette de leereconoom de leerstrateg. Een ontmoeting die leidde tot samenwerking, creativiteit en onverwachte vriendschap. Gefascineerd door de *waarde van leren* voor mensen, organisaties en de samenleving trekken ze samen op. Bouwend aan de taal van weten om de werelden van *leren* en presteren te verbinden. Een ontmoeting in Amerika met Jack en Patti Phillips is de start van een reis waarin alles samenvalt. Een reis met vele ontmoetingen en dialogen met (HR-)directeuren, leerdirecteuren, de wetenschap en opleidingsbureaus om te ontdekken hoe zij in de *waarde van leren* staan.

Leren duurzaam verbonden aan presteren. Een antwoord op vragen over het rendement van *leren* en presteren van vandaag en morgen. Onmisbaar voor leerdirecteuren, leerprofessionals, opleiders en managers.

Dit boek is een dialoog waarin lerend Nederland haar visie geeft op *leren* en presteren. Een manifest dat inzicht geeft in de waarde van *leren*.

Bernard Wientjes verwoordt het thema als volgt: 'Voor onze toekomst is *leren* alles.'

■ Jolanda Botke

De ASTD Experience



Al jaren gaat een Nederlandse delegatie onder aanvoering van NVO2 naar de ASTD, het congres (inclusief expo) van de American Society for Training & Development. Onder aanvoering van twee kersverse delegatieleiders – Janneke Schenning & Rick de Rijk – werd de ASTD in Denver dit jaar een heuse *experience*, met een pre-conference, een Nederlandse-Belgische delegatie van bijna honderd man, een *after party* en dit alles ondersteund door een eigen NING-platform, waardoor onze activiteiten ook op afstand te volgen en te delen waren. Een korte terugblik... En ook een beetje een vooruitblik.

Samen starten

Menig congresorganisator zou er jaloers op zijn. De ASTD Experience startte op 5 april met onze eigen pre-conference. Een middag in de prachtig verzorgde congresaccommodatie van Capgemini Academy met vijf super presentaties, 120 deelnemers en volop netwerkmogelijkheden. We genoten voor de pauze van Ger Driesen met een presentatie over Van Gogh en leren, van Egbert Kinds die met veel muziek en drama presenteerde hoe een cultuurveranderingstraject bij Philips Lighting gestalte kreeg en van Evert Pruis en zijn presentatie over *inner leadership for First line X&Y managers*. Na de pauze was er een optreden van Jos Arets en Vivian Heijnen over *digital workscapes in the 21st century* en van Juanita Coble en Dirk Bannenberg over werken met trainingsacteurs. De stemming

zit er gelijk goed in. Bij diegenen die nog naar Denver zouden gaan, maar ook bij hen die niet mee konden of wilden, maar zo toch iets mee konden pikken van de inhoud. Voor dat doel heeft Evert Pruis speciaal voor de Nederlands-Belgische ASTD Experience een NING-platform gemaakt, waar we onze ervaringen kunnen delen met de collega-delegatieleden, maar ook met 'thuisblijvers' (zie astddelegatie.ning.com).

Samen beleven

Na de succesvolle *preview* in april in Nederland waren de verwachtingen voor het 'echte' ASTD congres natuurlijk hooggespannen. Met een Nederlands-Belgische delegatie van meer dan honderd man verplaatsten we ons begin mei naar Denver. Daar dompelden we ons vier dagen onder in een warm bad van kennis over leren en presteren. Met als absoluut hoogtepunt een spetterende *keynote* van Jim Collins. Hij neemt ons mee in de punten, waarop een level 5-leider ('*great*') zich onderscheidt van een level 4-leider ('*good*'). Wat kenmerkt een excellente leider? Wat is zijn of haar *X-Factor*? Drie dingen volgens Collins: *fanatic discipline*, *productive paranoia*, *empirical creativity*. Het principe is eenvoudig, maar de uitwerking van Collins is subliem, net als zijn presentatie. Na Collins kan de dag niet meer stuk, maar er is meer, veel meer... Ken Blanchard (sinds jaar en dag zonder *sheets*) over leiderschap, David Rock over *neuroscience*, de ASTD over haar nieuwe competentiemodel (met een centrale plaats voor de rol als '*business partner*'), John Kao over innovatie en natuurlijk onze Nederlandse bijdragen. Veel indruk maakt de sessie van Ger Driesen, die op basis van een analyse van brieven van Van Gogh laat zien hoe zijn meesterwerken al lerend tot stand kwamen, en voor de World Café-sessie over trends in HRD (onder andere gefaciliteerd door Janneke Schenning), dat zelfs de congreskrant haalt.

Samen delen

Van de prachtige omgeving in Denver weer terug in de Nederlandse herfst. Een heuse after party

met als *host* ABN AMRO. We zijn te gast bij de hockeyclub in Amstelveen en terwijl er om ons heen fanatiek getraind wordt, kijken we nog eens terug op onze ervaringen. Dit keer met maar liefst zeven workshops (waar ik er zelf een van mocht geven). Ernst Bouwman, manager *learning & development* van ABN AMRO geeft zijn visie op de ontwikkelingen in het vakgebied. En met delegatieleden en gasten delen we de kennis (naar aanleiding) van de ASTD en halen we herinneringen op. Onder andere met de mooie samenvatting die de ASTD speciaal voor ons maakte (<http://www.youtube.com/watch?v=rIDJoQ1qr0c&feature=youtu.be>). Ons eigen NING-platform heeft voor de een beter gewerkt dan voor de ander, maar heeft alle kenmerken om uit te groeien tot een rijke leeromgeving. Op deze NING ook de resultaten van de after party in video-format.

Inmiddels zijn de voorbereidingen voor de ASTD 2013 voorzichtig opgestart. De delegatieleiders en de NING maken een vliegende doorstart, de eerste sessies worden al voorbereid. *Dallas, here we come!* ■

Geïnspireerd? De ASTD vindt volgend jaar plaats van 19 tot 22 mei in Dallas. Neem contact op met Janneke Schenning of Rick de Rijk voor meer informatie www.nvo2.nl



■ Karin Bibo

De Galan School voor training (21 september 2012)

Train de Trainer Dag

Het beste van de Galan ...

... is volgens velen de eenvoudige en doeltreffende methode waarmee deelnemers stapsgewijs nieuw gedrag aanleren. Ik heb dat op uitnodiging van Karin de Galan ervaren in Wageningen.

Leren en lachen

Mijn eerste workshop is 'Confronterend starten met spelvormen'. Met een groep van achttien deelnemers gaat Roderik Bender aan de slag met de theorie en de praktijk. Zelf ervaren staat centraal. "In hele korte tijd veel leren en veel oefenen", hoor ik iemand zeggen. Een oud-deelnemer aan een van de trainingen herkent opnieuw de kenmerkende "logische opbouw die direct toepasbaar is". De groep deelnemers doet actief de oefening blindemantje en heeft veel lol. Samen lachen zorgt ervoor dat deelnemers in de *flow* raken – volgens De Galan een voorwaarde om samen te leren.

Praktische tools

Na een voortreffelijke lunch ga ik naar de workshop 'Werken met de successpiraal'. Alice Zandbergen geeft een korte introductie van het model dat zij typeert als "eenvoudig, mooi compact en begrijpelijk". Vervolgens moet ze een grote groep instrueren en aan het werk zetten. Dat blijkt nog niet mee te vallen met veertig deelnemers die zelf ook trainer zijn. Na een herhaalde uitleg en eigen interpretaties door de groepjes gaan we

eindelijk aan de slag met de *tools* die Alice ons aanreikt "Deze aanpak zet je als trainer op scherp", zegt iemand die de Galan heeft leren kennen door het lezen van haar boeken.

Oog voor detail

De routebeschrijving naar theater Junushoff in Wageningen is heel compleet. In de hal van het theater heten de trainers van de Galan je welkom, kun je je jas afgeven en verwijst de gastheer van het theater je naar de bar waar je het snelst koffie krijgt. De (zaken)partner van Karin zegt: "We willen het op onze manier doen, het beste eruit halen." Het programma begint precies op tijd en ook de andere trainers van De Galan komen de belofte na om hun workshops op tijd beginnen en eindigen.

Checklist

Geen training van de Galan zonder checklist. Over feedback geven zegt ze bijvoorbeeld: "Noem een plus voor de acceptatie, een min voor de herkenning en vertaal de min in een tip. Wat wordt mijn feedback op deze train de trainer dag als ik deze checklist gebruik?"

Plus: het was een goed georganiseerde dag voor trainers waar inhoud en netwerk centraal stonden.

Min: te veel deelnemers aan een workshop kost veel instructietijd, waardoor de opbrengst niet optimaal is.

Tip: organiseer volgend jaar weer zo'n inspirerende professionaliseringsdag. ■



Pot met goud

“Als je een regenboog ziet, ga dan kijken!” De Japanse meester Toshiro Kanamori is in Nederland op tournee, een prachtig initiatief van ‘Het Kind’. De 65-jarige Japanse leraar is bekend geworden vanwege zijn rol in de documentaire ‘Children Full of Life’ uit 2003. Een film die alleen op YouTube al een miljoen keer is bekeken en die in vele onderwijskundige programma’s wordt gebruikt

‘Het Kind’ nodigt me uit om een sessie met hem mee te maken.

Meester Kanamori maakt veel los. “Verwondering en bewondering, dat is waarvan je leert”, vertelt hij. “Dat doe je door ergens mee in aanraking te komen.” Een takje met besjes, een bezoek van een zwangere vrouw of een terminale patiënt, Kanamori brengt de ervaringen in de klas. Hij gebruikt wat er is om mee te werken. Het gesprek en het leren gaan dan vanzelf.

Dicht blijven bij wat er is. Dat bevalt me aan zijn manier van werken. De essentie is al daar. Het dagelijks leven is een vehikel tot leren. Driftig op zoek is nergens voor nodig. Dat driftig op zoek, dat herken ik in dit afgelopen jaar bij NVO2. En ik heb de lust om dat los te laten.

Met het bestuur hebben we besloten, we kiezen voor een experimenteel jaar. Een jaar om te volgen wat er is. Aan te sluiten bij waar de energie van vakgenoten naar uitgaat. Kijken wat we willen doen. “Geen tijd? Dat is een heel slecht excuus”, zegt Kanamori. En dat ben ik met hem eens. Keuzes maken, dat vraagt het wel.

Voor ons gaat het over werken met thema’s én in samenwerkingsverbanden die als vanzelf ontstaan. Niet een programma ontwerpen, omdat we dat in nu eenmaal elk jaar doen. We benutten de ruimte om op een ondernemende manier domeinen tot ontwikkeling te brengen. 2013: een experimenteel jaar. Daar gaan we voor.

Na afloop van de lezing van meester Kanamori kijk ik op mijn mobiel. Op Twitter staat een bericht van de BSO van mijn kinderen. “Wauw wat een mooie regenboog zagen we vandaag”, met als *attachment* een foto van alle kinderen en begeleiders die buiten samen genieten. Toeval? De pot met goud, die is daar voor wie gaat kijken. ■

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



**NVO2,
Hét netwerk voor
HRD professionals**

De Horst 7

| Postbus 88

| 3970 AB Driebergen

| www.nvo2.nl



De Dutch Don't Dance Division – 'Solo in the Sand'.

**Choreografie: Thom Stuart,
Learning Lane 2012.**

"De schoonheid van groei, de kunst van leren."

Online sociaal leren: verarming of verrijking?

Ik ben een pleitbezorger voor de inzet van online sociaal leren in bedrijfsopleidingen. Hoewel ik daar steeds vaker de handen voor op elkaar krijg, krijg ik nog regelmatig reacties als: "Interessant, maar het haalt het natuurlijk niet bij daadwerkelijk samen komen." Of: "In deze tijden van bezuiniging is dit een handige manier om kosten te besparen." Nu is het maar de vraag is of deze beweringen überhaupt waar zijn. Het ligt er bijvoorbeeld maar net aan vanuit welk perspectief je kijkt of je met de inzet van online middelen als

communities en *blogs* ook daadwerkelijk kosten bespaart. Maar belangrijker nog dan die vraag is dat er een gevoel van 'second best' in doorklinkt. Een gevoel dat in mijn ogen niet terecht is. Kortom: tijd voor een nieuw pleidooi.

*Gijs de Bakker, Learning & Development
consultant, Rabobank Nederland.*

Verder lezen en reageren? Kijk voor de volledige blog op de HRD-community

www.nvo2.nl

Vertel niemand wat je doet

Het geheim van een succesvolle introductie

Op een verjaardag van een vriendin stelt haar neef Harmen zich aan me voor. Hij vertelt dat hij accountmanager is bij een grote verzekeraar en eindverantwoordelijk is voor de divisie woonverzekeringen. Hij vertelt nog wat over de grootte van zijn organisatie en afdeling, maar halverwege het verhaal ben ik al afgehaakt.

Harmen is zeker niet de enige. 80% van de mensen draaien een standaard verhaaltje af als hen wordt gevraagd wat ze doen en beantwoordt de vraag met een 'ik ben', 'ik heb' of 'ik doe'-antwoord. Deze antwoorden hebben wat mij betreft drie dingen gemeen: ze zijn niet uitnodigend, niet veelzeggend en vooral niet onderscheidend. Als je bedenkt dat je meestal kort de tijd hebt om jezelf voor te stellen en maar één keer de kans krijgt om een eerste indruk te maken, zorg dan dat jouw introductie anderen bijblijft.

Hoe doe je dat? Meer over het geheim van een succesvolle introductie lees je in mijn blog op de HRD-community www.nvo2.nl. Leren hoe jij je marktwaarde kunt vergroten? Studiedag(en) 'Personal Branding voor Professionals' van NVO2 18 en 25 januari 2013.

Chris Potter, professioneel business coach en trainer, Bureau Beaufort.

Groeien of Krimpen

Krimpen lijkt in de crisis voor de hand te liggen. Krimp in plaats van groei! Dat is nieuw, dat waren we al jaren niet meer gewend en daar moeten we mee leren omgaan. Maar is er wel sprake van krimp in plaats van groei? Of is het eerder een zaak van krimp van de krimp, zelfs weer lichte groei? Is de economie nu al met al gekrompen of minder gegroeid? Ik moet het internet op om het weer even na te trekken.

Krimpende groei maakt ons al onrustig. Kunnen wij nog met schaarste om gaan? Ik ben van de generatie die bij het betreden van de arbeidsmarkt om de te weinig banen moest knokken. In één jaar solliciteren werd ik zes keer tweede – ik had het kunnen worden, maar een ander was me voor! Dan leer je wel volharden en denken in nieuwe kansen, anders hou je het niet vol en dan lukt het je niet om zo vaak het net niet te worden.

Zowel kwantitatief als kwalitatief zal ik niet snel in krimp denken. Ik zie krimp graag als verandering. Kwantitatieve krimp bijvoorbeeld staat kwalitatieve groei helemaal niet in de weg. Ik heb net een personeelschouw met mijn MT achter de rug, waar ondanks de onzekere markt toch de hamvraag was: Hoe groeit deze medewerker door? Als je als organisatie of professional houdt van ontwikkelen, denk je in kansen en een nieuwe aanpak. Kwalitatieve krimp bij kwantitatieve groei, die we als HRD-ers vóór de crisis te lijf probeerden te gaan, of kwalitatieve groei bij kwantitatieve krimp die we ten tijde van een crisis kunnen realiseren en waarmee je stand kunt houden, dat maakt dan niet zoveel meer uit. Of juist wel. De laatste is urgenter en daarom – ouderwets- uitdagender!

Désirée Verberk, bestuurslid NVO2; zakelijk directeur Onderwijsadvies en Training, Centrum voor Onderwijs en Leren, faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht.

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

40
1972 - 2012

■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

Apps voor online samenwerking

Er wordt in steeds grotere mate gebruik gemaakt van 'gratis' clouddiensten zoals Google deze aanbiedt, of als Dropbox. Wanneer een groep personen wil samenwerken, moet er eerst onderling worden afgestemd welke communicatie- en samenwerkingsmiddelen er gebruikt worden. Voor interne samenwerking in een HNW-omgeving zijn aanraders: Yammer, Evernote, Dropbox en Google Talk. In opkomst is Goodreader. Dit is een applicatie waarin je zowel online als offline bij je documenten kunt. Ook zijn er vele mogelijkheden tot het maken van verbindingen naar verschillende (cloud) storageomgevingen. Via synchronisatie verbindingen kan er samenhang gemaakt

worden. Voor internationaal samenwerken noemen we hier Wordlens en Acrobits SIP softphone. Wordlens app is een iPhone app die rechtstreeks en *realtime* kan vertalen. Acrobits SIP *softphone* is een van de beste apps als het gaat om SIP-telefonie. Deze (helaas wat duurdere) applicatie maakt het mogelijk om gratis te kunnen telefoneren met zeer veel SIP-providers. Door de integratie in de telefoon via *push*berichten en andere slimme oplossingen maakt deze app het mogelijk om gratis te bellen en bereikbaar te zijn via Wi-Fi en 3G-netwerken. Ten slotte is datumprikker handig om afspraken te maken.

Minder vaak ziek, maar wel langer

Het gemiddelde ziekteverzuim is de eerste helft van dit jaar gedaald van 4,5% naar 4,3%. Ook het aantal keren dat werknemers zich ziekmelden is afgenomen. Werknemers melden zich minder vaak ziek dan een jaar geleden. Wel was de gemiddelde duur van het ziekteverzuim langer. Dat blijkt uit een analyse van 365/ArboNed, gebaseerd op ruim een miljoen werknemers. Vooral het kortdurende verzuim is afgenomen. Volgens Corné Roelen, bedrijfsarts bij 365, heeft de

daling van het verzuim te maken met de krappe arbeidsmarkt. Mensen zijn bang hun werk kwijt te raken. Roelen: "We zien dat er minder kort verzuim is, je blijft als werknemer niet meer thuis voor die verkoudheid en als je op den duur toch uitvalt dan is dat langer." Het is zinnig om deze twee trends uit elkaar te trekken, omdat het zonder deze scheiding van trends er uit kan zien dat het ziekteverzuim stabiel is gebleven. (Bron: *HR Live, analyse 365/ArboNed*)

Platform edushock.be

Edushock is een Belgisch platform dat zichzelf 'Breinoptimizer voor leren in de toekomst' noemt. Edushock zoekt naar meer innovatie en creativiteit rondom leren. Een van de

centrale vragen is: hoe kun je met meer passie en plezier vormgeven aan het leren van de toekomst? Op deze site is het prettig grasduinen. Als downloads zijn onder meer

beschikbaar: toepassingen van het werk van Dan Pink ('Drive'), diverse *mindmaps* en samenvattingen van Thomas Friedman ('The World is flat'), James Surowiecky ('The Wisdom of Crowds'), Nassim Taleb ('The Black

Swan') en Peter Senge ('Presencing'). Naast de downloads die we in deze nieuwsrubriek centraal stellen, omvat het platform blogs, links, video's, boeken en *stories*.

<http://www.edushock.be/Downloads.html>

Podcasts, interviews en meer

Op de website [managementenliteratuur.nl](http://www.managementenliteratuur.nl) is veel te vinden voor HR-professionals en iedereen die met leren en ontwikkelen bezig is. Zo is er een veelheid aan podcasts te beluisteren (van Appreciative Inquiry tot coachingsmodellen, van leiderschap

tot menskracht). Ook een interview met Michael Porter (concurrentiestrategie) en interviews over onder meer strategische personeelsplanning en High Performance Organizations zijn te beluisteren.

www.managementenliteratuur.nl

Leesvoer voor internationaal georiënteerde professionals

Wie meer internationaal georiënteerd is, komt via de artikelen van McKinsey Quarterly aan zijn trekken. Prettig gerubriceerd naar functionaliteit, industrie en regio is deze database te ontsluiten. Niet in de laatste plaats omdat er nog een aparte knop is voor de grotere dossiers (*Big Ideas*), waardoor je in

een oogopslag alle artikelen rondom *Emerging Markets, Women & Leadership, Sustainability, Talent of Growth & Innovation* bijeen krijgt.

Voor de niet-geregistreerde bezoeker zijn er al flinke lappen tekst vrij beschikbaar. Anders is registreren een vereiste.

www.mckinseyquarterly.com





Systemisch performance management

Systemisch performance management. Met mensen naar duurzame verandering. Dries van Nieuwenhuysse, Simonne Vermeylen & Philippe Devos. Lannoo Campus, 2012. ISBN 978 94 014 0093 0

Het boek bestaat uit drie delen. Hoe ga je met mensen naar een duurzame verandering? Het gaat om een proces van duurzame verandering. Het eerste deel gaat over een nieuw denkkader. Het geeft een heldere uitleg over systemen, veranderingsprocessen en beeldvorming. Deel twee gaat over systeemdenken en beschrijft diverse modellen voor het oplossen van problemen. Alles draait om duurzame waardecreatie. Dit wordt goed omschreven aan de hand van diverse voorbeelden en modellen. Deel drie bekijkt veranderingsmanagement op verschillende niveaus. Er wordt ingegaan op verschillende culturen en op hoe je veranderingen kunt communiceren. Het vierde deel gaat over de menselijke factor, over motivatie, de typologieën van Jung en over groepsdynamische processen. Dit gaat meer over de zachte kant van performance management. Het gaat dieper in op hoe je motivatie kunt beïnvloeden en managen.

Er wordt dieper ingegaan op *human capital*, groepsdynamische processen en *business intelligence*. Het beschrijft hoe anderen en groepen invloed hebben op ons. Lid zijn van een groep beïnvloedt ons welbevinden. Er wordt dieper ingegaan op groepsprestaties en effect op het leerrendement.

Deel vijf geeft handvatten voor in de praktijk en geeft aan hoe je met de inzichten aan de slag kunt. Het geeft een aantal methoden die binnen het performance management hun waarde hebben bewezen. Het gaat dieper in op het belang van duurzame verandering, waarbij zowel de 'harde als de zachte factoren' van invloed zijn. Feedbackprocessen en co-creatie worden hierbij genoemd als essentie om inzichten te verkrijgen. Dit wordt uitgelegd aan de hand van duidelijke voorbeelden.

Het laatste deel biedt tot slot nog een aantal bakens over duurzame kwantitatieve verandering. Het is daarmee een compleet boek met een duidelijke uitleg, heldere voorbeelden en het geheel is goed geschreven. Door het gehele boek staan interessante spreuken die aansluiten bij de theorie.

Anton de Leeuw – HR-adviseur en teambegeleider



HOE-boek voor strategische personeelsplanning

HOE-boek voor strategische personeelsplanning. Hanneke Moonen. Thema, 2012.

ISBN 978 90 587 1675 0

Het 'HOE-boek voor strategische personeelsplanning' (SPP) is opgebouwd uit dertien hoofdstukken; acht hiervan leggen gedetailleerd het praktische vijfstappenproces van Hanneke Moonen uit. De overige vijf hoofdstukken zijn inleidend in het onderwerp en de opbouw van het boek en gaan in op de borging van SPP in de organisatie, verdieping op aanverwante onderwerpen en een handig *do's-and-don'ts* overzicht.

De achterzijde van het boek belooft een praktische handleiding, boordevol tips en werkvormen en deze belofte wordt volledig waar gemaakt. Door het hele boek heen vind je draaiboeken voor workshops inclusief een tijdsschatting, voorbeeldtabellen, werkbladen en checklists. Naast de draaiboeken en werkbladen heeft vooral de verdieping veel toegevoegde waarde. De schrijfster heeft acht aanverwante onderwerpen, zoals marketing- en strategiemodellen, concurrentieanalyse en marktpositionering, externe arbeidsmarktanalyse en formatieplannen heel

beknopt doch concreet weten uit te leggen en aangegeven hoe dat binnen de organisatie en SPP ingepast kan worden. Juist de inbedding van HR instrumenten naast andere (strategische) bedrijfsinstrumenten en de 'overall' strategische planning maakt dat het draagvlak binnen de organisatie veel groter wordt en SPP niet als het nieuwe HR speeltje gezien wordt.

Het boek komt ook precies op tijd, omdat veel organisaties zich nu opeens realiseren dat er straks veel medewerkers tegelijkertijd gaan uitstromen en dat er eigenlijk nog niet echt is nagedacht over opvolging (en kennisoverdracht). Daarnaast wordt een organisatie op deze wijze gedwongen people management ook echt centraal te stellen, omdat je als manager goed zicht moet hebben op de drijfveren en ontwikkelingsmogelijkheden van jouw teamleden.

Het boek is uitgebreider en gedetailleerder dan de meeste andere SPP-stappenplannen. Het is dus heel erg handig als je aan de wieg staat van een SPP-traject of als je het bestaande SPP wilt verbeteren. Daarnaast geeft het boek genoeg munitie als je jouw management nog moet overtuigen.

Marjon Huizing – coach, trainer en consultant



De driemaster van people management

De driemaster van people management. Strategie, cultuur en leiderschap in uw organisatie. Edgar Meuleman. Die Keure Business & Economics, 2012. ISBN 978 90 486 1406 6

Treffend voor het boek is de bevoegenheid van de schrijver om managers ervan te doordringen dat ze, willen ze ook in de toekomst mensen engageren om voor een organisatie te werken, een evolutie moeten doormaken in hun denken over *human resources*.

Wanneer je de dagelijkse praktijk van het vakgebied verbindt met je persoonlijke beleving en vooral je bezieling dan helpt je dat in het nemen van de stappen die nodig zijn om ook in de toekomst in staat te zijn om als onderneming je toegevoegde waarde te leveren. Meuleman illustreert dit aan de hand van het model van Barrett. Daarbij voelt de koppeling van business aan cultuur – waardoor je als organisatie kunt groeien van een organisatie die haar bestaan moet bevechten naar een organisatie die dienstbaar is aan de samenleving/planeet – goed aan omdat je voelt dat medewerkers zich steeds meer bewust worden van zichzelf en hun *engagement* aan de organisatie. Zeker in de huidige tijd, waarin steeds meer wordt gevraagd van

medewerkers, is het engagement van hen een van de belangrijkste sleutels tot het succes van een onderneming. Immers, als mensen zich verbinden met de onderneming dan zijn ze productiever.

In het boek wordt ook nog de relatie gelegd met leiderschap. Daarbij wordt het leiderschapsmodel van Quinn als basis gebruikt. Er wordt ingegaan op de vraag hoe je waardegedreven leiderschap (leiderschap) implementeert als succesvolle verbindende factor tussen visie/strategie en engagement van medewerkers (cultuur) om je vooropgestelde doelen te bereiken (business).

Het interessante van het hoofdstuk wat ingaat op deze vraag is dat er een recept wordt gegeven hoe je deze thema's met elkaar kunt verbinden. Hierdoor wordt je gestimuleerd om het 'geleerde' uit de eerdere hoofdstukken te vertalen naar je eigen praktijk. Dit is een belangrijke meerwaarde, omdat je hierdoor in staat bent om stappen te zetten in het evolutieproces wat door het boek zo inspirerend wordt gepropageerd.

Tony de Wit – eigenaar Zelf-Kennis en coach



De waarde van leren

De waarde van leren. Rick de Rijk, Klaas Toes, Jack Phillips & Patti Phillips. Kloosterhof, 2012. ISBN 978 90 788 7603 8

Wat is de waarde van leren voor mensen, organisaties en de samenleving? Die vraag diende als uitgangspunt voor een boek van leerstrateg Rick de Rijk en leereconoom Klaas Toes. Zij schreven het boek samen met Jack en Patti Phillips. Het was Jack Phillips die samen met Donald Kirkpatrick reeds 25 jaar geleden vijf niveaus beschreef om de waarde van leren in kaart te brengen. Hun visie is de basis voor de meeste modellen die worden gebruikt om het effect van leren aantoonbaar te maken.

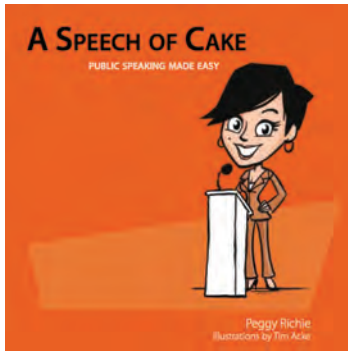
Dit boek gaat verder. Het is een boek waarin de wereld van leren en de wereld van presteren met elkaar worden verbonden. In de wereld van leren gaat het over ontwikkelen van kennis, vaardigheden en competenties. In de wereld van presteren gaat het over bedrijfsresultaat en prestatie-indicatoren. Twee werelden, twee talen. De auteurs zoeken juist de verbinding en wat mij betreft is die poging geslaagd. Het is een zeer leesbaar en inspirerend boek geworden, niet in de laatste plaats vanwege de persoonlijke visies en ervaringen van HR-directeuren bij grote organisaties.

Ik was zelf bij een van die interviews betrokken en was persoonlijk geraakt toen Hans van den Brink van Achmea vertelde hoe topmanagers van Achmea in een programma voor authentiek leiderschap in contact worden gebracht met dappere mensen die tijdens de oorlog in Sarajevo authentiek leiderschap hebben moeten tonen. Hij is ervan overtuigd dat dit heeft bijgedragen aan beter leiderschap aan de top, maar hoe kun je hier nu het economisch rendement van aantonen?

Dat is mogelijk betogen de auteurs in het hoofdstuk 'De taal van weten' als we maar een gemeenschappelijke taal spreken. Ze presenteren het piramide-model en vervolgens het rendementsmodel voor leren. Een model dat de leerprofessional kan gebruiken als hij bij de top van zijn bedrijf zichtbaar wil maken wat het investeren in mensen oplevert. Een vraag die steeds meer professionals krijgen want – zo betogen de auteurs – de CFO van een bedrijf zal steeds meer betrokken worden bij leren en ontwikkelen. Het is een van de tien punten die de auteurs presenteren in het hoofdstuk 'De taal van de toekomst'.

Voor Hein Knaapen van ING is dit een must: Als wij voor de waarde van leren woorden gaan vinden die bij de business aansluiten is de kans groter dat het een strategisch gespreksonderwerp wordt. Kortom: veel visies op de waarde van leren. Maar het mooiste was wat mij betreft de leider van Ondernemend Nederland, Bernard Wientjes, de waarde van leren samen: "Leren is core business. Leren houdt je fit. Voor onze toekomst is leren alles."

Ria van 't Klooster – directeur NRTO



A speech of cake

A speech of cake. Public speaking made easy.
 Peggy Richie. Boekenbent, 2012.
 ISBN 978 90 902 6743 2

Waarom kunnen we wel overtuigen en mensen meekrijgen voor onze ideeën en denkbeelden in gewone gesprekken en waarom falen we, of slagen we daar minder in, op het moment dat we op een podium stappen en voor een grote groep dienen te spreken?

Deze vraag is de rode draad in 'A speech of cake'. Het boek is verdeeld in drie segmenten waarin de elementen van je boodschap uitdragen voor een groot publiek – ondersteund door bijvoorbeeld een PowerPointpresentatie – op een dusdanige wijze dat mensen je boodschap ontvangen, onthouden en eventueel in actie komen, aan de orde komen.

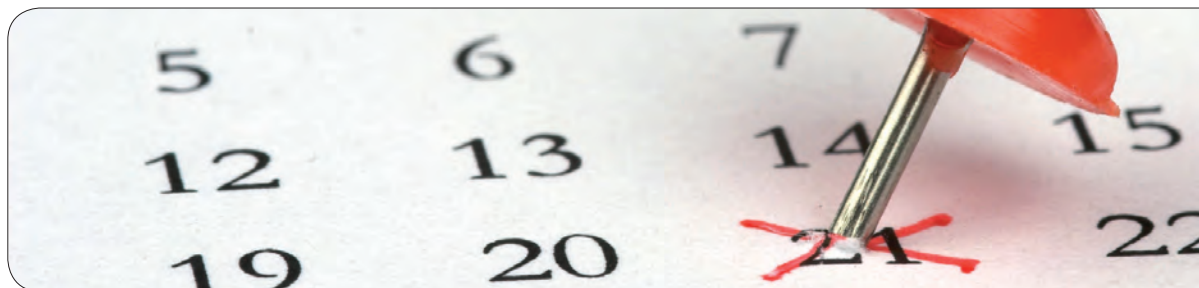
Alle segmenten zijn apart te lezen, zomaar het boek openslaan en gaan lezen kan ook. Te diep op de inhoud ingaan is geen optie. De boodschap van de auteur is duidelijk en de belangrijke elementen van spreken in het openbaar worden besproken en worden nog eens extra verduidelijkt door de veelvuldig

voorkomende korte, bondige zinsneden en voorbeelden uit de praktijk.

Het boek is geschreven in het Engels, maar is absoluut goed te lezen en te begrijpen. Verder opent het je ogen en zet je aan tot nadenken. Je onderzoekt je eigen gedrag, denkwijzen en je houding tijdens spreken in het openbaar en leert hoe je zwaktepunten te verbeteren.

Een absolute must voor iedereen die, zelfs al is het maar af en toe, een boodschap wil uitdragen aan groepen, maar ook voor geroutineerde sprekers zal dit boek nog kunnen dienen als *eyeopener*.

Gerry van Tol – coach en trainer



12 december 2012

HRcommunity event 'HRinspiratie - een wenkend perspectief'

HRCommunity/De Baak/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

11 januari 2013

Meteen raak! Toepassing van provocatief coachen in je eigen praktijk

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

15 januari 2013

NVO2 - nieuwjaarsbijeenkomst

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

31 januari 2013

Verrijk je training met een flitsende start! Meer resultaat en diepgang met prikkelend online voortraject

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

14 februari 2013

Sgrijven voor trainers

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

7 maart 2013

Event Anders leren en werken (in samenwerking met NVP)

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

8 maart 2013

Leren acteren: Trainen en coachen met jezelf als instrument

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

22 maart 2013

Talentmanagement. Of hoe een dubbeltje een kwartje kan worden (en waarom sommige kwartjes dubbeltjes worden)

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

april 2013

Werkvormendag (datum wordt nog vastgesteld)

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

12 april 2013

Onderzoekspraktijkdag

FCE/NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

16 mei en 30 mei 2013

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

NVO2 – Landgoed De Horst in Driebergen

Informatie: www.nvo2.nl

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

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

Hoofdredactie
 Audrey de Jong
 hoofdredacteur@tvoo.nl

Redactie
 Jolanda Botke, Pelikaan
 Performance Advies
 Erik Deen, Kessels & Smit
 Wiljo Florijn, NVP
 Joyce Rupert, Rijksuniversiteit Groningen, Work With Joy
 Janneke Schenning, NVO2
 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.

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 Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Adviescommissie
 Leontine Bibo, EMC
 Cathy Camertijn, VOV lerend 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 & Guddé
 René Schalk, Universiteit van Tilburg
 Lidewij van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit
 Cees Sprenger, Politieacademie
 Saskia Tjepkema, Kessels & Smit

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

Verschijningsdata
 Jaargang 3
 Nr. 1 begin maart 2013
 Nr. 2 begin juni 2013
 Nr. 3 begin september 2013
 Nr. 4 begin december 2013

Aanleveren kopij
 Jaargang 3
 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
maart 2013 draagt als thema:

Integriteit

Interview Christine Brinkgreve
 Naar aanleiding van haar boek:
 Verlangen naar gezag

Hoe ga je als jonge professional om met
Professionele normen in de wetenschap

Performance management
 Leiderschap op de werkvloer

Bruggen bouwen tussen generaties
 Hoe overbrug je de kloof die er bestaat tussen de verschillende generaties?

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2013-1 verschijnt begin maart 2013.

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

www.tvoo.nl





Groei

Groot, groter, grootst

Groter is echt niet altijd beter. Waar het om gaat is dat u kansen ziet en groeit in de wijze waarop u omgaat met mensen, kennis en innovatie. En als u dat maar lang genoeg volhoudt wordt u vanzelf de grootste...

Bent u bereid te investeren in uzelf en uw medewerkers en dus in de échte groei van uw organisatie? Neem dan snel contact met ons op.

Contact:

**Saxion Kennistransfer
Academie Mens en Arbeid**

Lynn Koster:

Tel 0570 60 35 29

E-mail l.koster@saxion.nl

Of kijk op:

saxion.nl/mensenarbeid

Kom verder. Saxion.

saxion.nl/mensenarbeid



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.