

TVOO

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

nr. **1**

03-2013

jaargang 3



integriteit

Muel Kaptein over integriteit-
management in organisaties

De kracht van virtual classrooms

Christien Brinkgreve: "Vrijheid zonder
gezag biedt weinig meer dan leegte".

Een Cedeo erkenning krijgt u van
de strengste jury...



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.

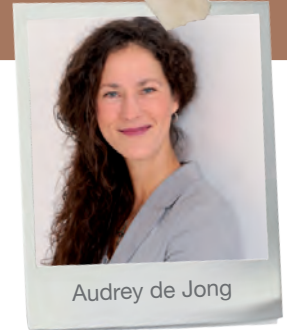


Ga voor meer informatie over de procedure om Cedeo-erkend te worden naar www.onderscheiddoorerkenning.eu

* 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.

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

integriteit



Audrey de Jong

Integriteit

Als je het over integriteit hebt, waar gaat het dan eigenlijk om? Integriteit raakt aan ethiek. In de context van organisaties heb je het over authenticiteit en oprechtheid. Zowel in het contact met anderen als in zakelijk doen en laten. Persoonlijke en zakelijk ethische maatstaven vormen hiervoor het fundament. Wat is de echte uitdaging als het op integriteit aankomt? Die komt tot uiting wanneer er sprake is van druk van buitenaf om af te wijken van deze algemene of professionele sociale ethische normen en waarden.

Want wat doe je als de wetenschappelijke druk om te publiceren zo groot is, de balans tussen werk en privé al is scheefgetrokken en als je weet dat je afgerekend wordt op het aantal toonaangevende presentaties? Zet je alles op alles en ben je bereid je eigen wetenschappelijke integriteit van hogere waarde te laten zijn dan de druk die je ervaart? Hanteer je een creatievere insteek en knip je je studie op in verschillende deelstudies? Zorg je via je netwerk dat je mee kunt liften met je naam boven een publicatie, waaraan je slechts een marginale bijdrage hebt geleverd. Of ga je nog een stap verder?

In een boeiend artikel over het ontwikkelen van professioneel normbesef onder jonge wetenschappers, gaan we in dit nummer in op rolmodellen in de professionele ontwikkeling van jonge onderzoekers. Bekend is dat rolmodellen van cruciaal belang zijn voor deze professionalisering. Wanneer de normen van deze begeleiders zuiver en aansluitend op de gewenste wetenschappelijke context zijn, is er geen probleem. Wat er kan gebeuren wanneer aan wetenschappelijke integriteit wordt ingeboet, laat zich helaas niet (meer) raden. In dit artikel over wetenschappelijke integriteit, geven de auteurs handvatten die jonge wetenschappers helpen zich tegen ongeoorloofde wetenschappelijke verleidingen te wapenen.

Hoe integer gedrag in organisaties gestimuleerd kan worden, komt aan de orde in een artikel van de hand van Hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteit aan de RSM Erasmus Universiteit Muel Kaptein. Hij geeft handvatten uit een voor de HRD'er aangrenzend vakgebied, namelijk dat van de sociale psychologie en belicht zeven aspecten van integriteit aan de hand van sociaalpsychologische gedragsexperimenten. Wanneer we gedrag willen beïnvloeden valt of staat dit tenslotte met een goede kennis van de factoren die mensen beïnvloeden.

Integriteit begint bij normen en waarden. Voor organisaties is het van belang om integer handelen te borgen, waarmee integriteit een werkwoord wordt. Trainers van integriteitsleergangen weten het maar al te goed: een gedeelde visie en gedragscode alleen zijn niet genoeg. In integriteit moet je opgevoed worden. Het dient te worden voorgeleefd en tot uiting komen in professioneel gedrag. Een uitdagende en - indien succesvol - dankbare taak voor de HRD'er.

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl

De opmaak van TvOO is vernieuwd: thema-artikelen zijn in het vervolg terug te vinden in de kleur van het betreffende thema.



Met lege handen?

PRAXIS

Vrijheid zonder gezag biedt weinig meer dan leegte	
<i>Eric Koenen</i>	7
Met lege handen?	
<i>Wim van Hout & Jakob van Wielink</i>	14
'Coaching Culture' in organisaties	
<i>Margreet Steenbrink & Sander Trooster</i>	21
Column + trainerstoel	
Hoer	
<i>Karin de Galan</i>	26
De kracht van 'virtual classrooms'	
<i>Marion Reijerink</i>	28
Bruggen bouwen tussen generaties	
<i>Nienke Wiemers & Dirk Koops</i>	34
David Kelly, koning van de HRD-backchannel'	
<i>Ger Driesen</i>	39
Integriteit schaffen we af!	
<i>Victor Burger</i>	44

= thema integriteit

50



Jonge wetenschappers onder druk

WETENSCHAP

Inleiding

Trends in integriteitstinten

Lidewey van der Sluis

48

Jonge wetenschappers onder druk

Karianne Kalshoven &

Margreeth Kloppenburg

50

Grijs en groen

Frans van der Gouw

55

Zeven handvatten uit de sociale psychologie

Muel Kaptein

60

De consultant als 'temporary leader' in sociale interactie

Jolanda Botke & Carla Wijers

67

Promotie

De Conflict Paradox

Frank de Wit

72

77



Bundeling NRTO en Vetron...

VARIA

Column

Piraterij

Jolanda Botke & Rick de Rijk

76

Bundeling NRTO en Vetron...

Robin Jochems

77

'Meer dan alleen klaarstomen voor de arbeidsmarkt'

Rick van de Weg

82

Vereniging

85

Nieuws

Guido van de Wiel

88

Boeken & App

90

Agenda

95





**Vrijheid zonder gezag biedt weinig
meer dan leegte**

Eric Koenen

7

Met lege handen?

Wim van Hout & Jakob van Wielink

14

'Coaching Culture' in organisaties

Margreet Steenbrink & Sander Trooster

21

Column + trainerstoel

Hoer

Karin de Galan

26

De kracht van 'virtual classrooms'

Marion Reijerink

28

Bruggen bouwen tussen generaties

Nienke Wiemers & Dirk Koops

34

**David Kelly, koning van de
HRD-backchannel'**

Ger Driesen

39

Integriteit schaffen we af!

Victor Burger

44

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

■ Eric Koenen

Eric Koenen gaat in gesprek met professor dr. Brinkgreve

Vrijheid zonder gezag biedt weinig meer dan leegte

Eric Koenen schreef onder meer 'De kunst van leiderschap in tijden van verandering' en 'De Atomiumorganisatie'. Hij gaat in gesprek met professor dr. Christien Brinkgreve over haar recent verschenen boek 'Het verlangen naar gezag. Over vrijheid, gelijkheid en verlies van houvast'. Het is in zijn ogen een mooi geschreven, verdiepend boek dat iedereen zou moeten lezen die zich bezighoudt met ontwikkelingsprocessen op het gebied van leiderschap. Christien Brinkgreve is als hoogleraar sociologie verbonden aan de Universiteit Utrecht.

Omlijsting van kunst en natuur

Een gesprek met Christien is altijd bijzonder. Dat kan niet zomaar plaatshebben op een kamer aan de universiteit. Een gesprek met Christien moet plaatsvinden in Arti et Amicitiae in Amsterdam, in de hortus botanicus van Utrecht, in het museum voor moderne kunst in Arnhem of op andere plaatsen waar kunst en natuur het gesprek omlijsten. Dat een context belangrijk is voor een socioloog is evident. Het zijn hier echter niet alleen die wisselende omgevingen die het gesprek onderscheidend maken. Wat bijzonder is aan een gesprek met Christien is dat je direct



Christien Brinkgreve

wordt meegenomen in een onderzoekende houding. Er ontstaat een verdiepend gesprek en de rollen van interviewer en geïnterviewde wisselen continu. In mijn ogen geeft dit de echte wetenschapper gezag, dat is wat zij is, en gezag is het thema waar haar nieuwe boek over gaat, of liever nog, het verlangen naar gezag. Want 'gezag' klinkt statisch, 'verlangen' is dynamisch.

Enkele jaren geleden schreven we samen het

boek 'De winst van verschil', over masculiene en feminiene waarden in organisaties.

Al schrijvend ontdekten we hoezeer de vraagstukken waar we ons mee bezighielden verwant zijn. Het gesprek en de uitwisseling bleven bestaan toen we vervolgens, ieder ons weegs, werkten aan verschillende boeken. Haar 'Het verlangen naar gezag' verscheen een jaar na mijn 'De Atomiumorganisatie'. De dialoog over de thematiek versterkt elkaars inzichten. Het decor voor het gesprek dat hieronder is weergegeven is het Museum voor moderne kunst in Arnhem en bij koffie en appeltaart zet de dialoog zich voort.



Macht en gezag

“Naarmate organisaties zich meer gaan ontwikkelen in de richting van netwerkachtige structuren worden de thema’s waar jij over schrijft steeds meer van toepassing op de nieuwe vormen van organiseren. De oude organisatiepiramides zijn immers gebouwd met macht en de besturingsmachinerie dieselt op angst met een vleugje dwang.” Christien knikt en neemt een slok van haar koffie. “Dat klopt, ik hoorde in de gesprekken die ik hield steeds woorden als betrokkenheid, verantwoordelijkheid, verbondenheid. En het woord leiderschap – maar hoe verhoudt dat laatste zich tot macht en gezag, woorden die nu als achterhaald worden beschouwd?”

Curriculum

Christien Brinkgreve neemt een bijzondere plaats in te midden van belangrijke hedendaagse sociologen in Nederland. In 1984 promoveerde ze op een dissertatie over de geschiedenis van de psychoanalyse in Nederland. In 1986 werd ze hoogleraar, eerst in Nijmegen en later in Utrecht. Ze was redacteur van het Amsterdams Sociologisch Tijdschrift, schreef jarenlang een column voor het NRC en recenseert regelmatig voor VN. Belangrijke thema’s in haar werk zijn de intieme relaties tussen mannen en vrouwen en ouders en kinderen en het omgaan met emoties. Haar onderwerpen passen in een brede thematiek: tijden veranderen, verhoudingen veranderen, andere vermogens en talenten worden aangesproken, meer mensen krijgen een stem en dat gaat niet vanzelfsprekend.

Dit zet me aan het denken. Het is een woord dat om je oren vliegt bij elk gesprek over organisatieontwikkeling, maar hoe zelden wordt het begrip werkelijk ontrafeld? In de nieuwe netwerkachtige samenwerkingsvormen speelt de wederkerigheid in de relatie immers een belangrijke rol. Macht werkt daar niet meer, los van het feit dat de jongere generatie daarvoor minder gevoelig lijkt te zijn. Ze daagt me uit hardop te denken; “In eenvoudige termen zou je kunnen zeggen dat macht iets is wat je grijpt, afdwingt. Gezag wordt je gegeven,

toegekend. Macht verlies je doordat anderen het ontnemen, al dan niet met geweld. Aan gezag verlies je wanneer je het in de ogen van de ander niet meer verdient om het te dragen. Misschien is het wel zo dat leiderschap in netwerkachtige structuren meer gebaseerd wordt op basis van gezag dat in een relatie, al dan niet tijdelijk, wordt toegekend”.

Christien luistert actief zoals weinig mensen dat kunnen en reageert bedachtzaam. “Gezag is een relatie en wanneer hiërarchische structuren afbrokkelen vraagt dat om andere leiders én andere ‘volgelingen’: werknemers, burgers, patiënten. Het vraagt van beide partijen iets anders, en het is zoeken naar wat werkt. ‘Gezag’ is een beladen woord geworden nu verhoudingen minder ongelijk zijn geworden en idealen van vrijheid en gelijkheid in de cultuur zijn doorgedrongen. Gezag wordt dan ook continu ondergraven: rechters worden gewraakt, Pownieuws brengt ‘gezagsdragers’ uit balans met het doel dit wankelende gedrag zichtbaar te maken. Ik begin mijn boek met de scène dat ik op een ochtend in mijn vertrouwde Amsterdamse koffiehuis in NRC next twee schijnbaar tegengestelde verlangens beschreven zie. Het aantal wrakingverzoeken neemt toe met de verklaring van de onderzoekers dat de burgers het gezag van rechters niet langer als vanzelfsprekend zien. Vervolgens lees ik een bericht waarin staat dat meer dan een derde van de Duitsers vindt dat Duitsland ‘in gevaarlijke mate’ onder invloed van buitenlanders staat. Ruim tien procent van de ondervraagden wil een leider voor Duitsland ‘die ten bate van iedereen met sterke hand regeert’. Slinkend vertrouwen in gezag en behoefte aan een sterke leider. Beide sentimenten zijn voelbaar in deze tijd. Als je je dit bewust bent zie je het elke dag opnieuw. Denk aan de pestproblematiek, wie gaat er over een aangespoelde Bultrug? Een agent die denkt juist te handelen wordt aangeklaagd



Christien Brinkgreve en Eric Koenen

voor moord, project X. Wordt er nu niemand boos? Wie gaat hier over? En, als je ‘er over gaat’ waar ga je dan eigenlijk over als het er op aankomt?”.

Grenzen aan vrijheid

“Minder gezag geeft ook verlies van houvast,” stelt Christien. “Dat kan spanningen geven in de verhoudingen op het werk en thuis en deze werken door in de problemen die mensen met elkaar en zichzelf ondervinden.” Ik herken dat; als vader van een aantal pubers weet ik heel goed dat je niet alles kunt toelaten zonder ooit iets te verbieden. Als vrijheid niet op grenzen stuit kun je haar immers niet definiëren. Het zijn die grenzen die vrijheid betekenis en zelf bestendigheid geven. “Dat vraagstuk speelt ook in organisaties” zegt Christien; “De veranderingen in gezagsverhoudingen kunnen dingen op losse schroeven zetten: er is meer bewegingsvrijheid, maar ook een verlies van plaats en orde. Als plaats en orde onduidelijk worden ontstaat er een gevoel van onveiligheid. Zo zie je dat juist in fluïde omgevingen de behoefte aan een sterke identiteit toeneemt. Dat schrijf jij ook in ‘de Atomiumorganisatie’, juist in die netwerkstructuren wordt het belangrijk onderscheidend te zijn, wat maakt jou

aantrekkelijk voor de ander. De samenwerking wordt niet 'afgedwongen' zoals in een piramide, maar ontvouwt zich op basis van wederzijdse aantrekkelijkheid, gezagdragend op een bepaald onderwerp of thema." Hier maak ik de verbinding met leiderschap.

Emotiebeheer

"Waar het in organisaties vaak misgaat, is de organisatie van afstemming. Dat is precies wat jij signaleert in de overgang van piramide naar Atomium, dat is het geval bij verandering van machts- en gezagsverhoudingen zoals we nu meemaken. Het vraagt iets anders van mensen: het raakt emoties. Onrust, onzekerheid, verlangen naar duidelijkheid en

Slinkend vertrouwen in gezag en behoefte aan een sterke leider. Beide sentimenten zijn voelbaar in deze tijd.

geborgenheid, maar ook rivaliteit, ambities, verlangen naar groei." Christien raakt op dreef en ik ken dat van haar. De thema's waarover ze schreef en schrijft gaan een verbinding aan in haar betoog en deze chemie leidt tot vuur. Ze hanteert het mooie begrip 'emotiebeheer', waarover ze eerder sprak in haar Kohnstammlezing in 2011. Immers, wanneer leiderschap vooral 'het goede gesprek' is, zoals de door haar geciteerde Groysberg & Slind stellen in de Harvard Business Review (juni 2012), vraagt dit volgens haar eerst om inzicht in die emoties om ze vervolgens beter te kunnen beheren. "Het gaat om een ander beheer van interacties- meer afstemmen dan bevelen én het in toom houden van jezelf. Je bent immers zo intelligent als je emoties je toelaten." Ik vind dat een prachtige uitspraak

en realiseer me dat wanneer het gesprek en de afstemming zo belangrijk worden. Voor leiders in organisaties geldt dat ze zo effectief zijn als hun emotie dat toelaat. Ze vervolgt met een vraag. "Denk je dat leiders kunnen verdragen dat in het belang van het doel het gezag in de relatie steeds opnieuw mag worden getoetst?" Een mooie vraag waarop ik het antwoord niet zomaar weet. De luchtvaart kent na vele analyses van rampen en bijna-botsingen al ruim dertig jaar het recht van ieder bemanningslid '*the freedom to respectfully question authority*'. Het gezag wordt erkend, maar er is ook een gesprek mogelijk in het belang van het gemeenschappelijke doel. In dit geval levend aankomen op de plaats van bestemming. In het boek vind ik in relatie tot dit thema een prachtig citaat van Arend Jan Heerma van Voss: 'Niemand wil grenzen, maar iedereen heeft er recht op dat anderen die stellen én dat die anderen bestreden mogen worden'.

Het verhaal

In het boek krijgt 'het verhaal' een belangrijke plaats als verbindend instrument. Christien houdt van 'het verhaal' en doordat ze haar eigen verhaal en verhouding met het thema 'gezag' zo transparant maakt krijgen haar beschouwingen de persoonlijke diepgang. Het is niet het boek van een wetenschapper, die enkel rationeel analyseert vanaf de wal en zich mengt onder de beste stuurliu. Het zijn beschouwingen van een hoogleraar die het lef heeft af te dalen tot het geploeter in de modder van het dagelijkse bestaan. Ze stapt niet in de modder, houdt haar distantie, maar wel zodanig dat ze de modder kan ruiken en het zompige bewegen door die modder kan horen. Wanneer ik haar vraag naar haar sterke fascinatie voor 'het verhaal' als sociologisch instrument zegt ze: "Het verhaal is in de sociologie van vandaag verwaarloosd, gericht als deze is op tellen en meten. Maar juist als



'De laatste bezoekers van Pompei' is een schilderij van Carel Willink

je luistert naar wat mensen vertellen en wat ze overslaan kom je andere dingen te weten over wat mensen beweegt en wat ze vasthoudt." De verhalen maken 'Het verlangen naar gezag' tot een levend boek. Naast de vele mensen die een stem krijgen in haar boek zet ze een aantal persoonlijke beschouwingen over het thema 'gezag' in het licht. Zo is er de architect Herman Hertzberger: architectuur moet ruimte maken voor wat mensen bindt, dus bij elkaar brengt en bij elkaar houdt. Structuur weet het collectieve en het individuele met elkaar te verzoenen. Filosoof René Gude verwondert zich samen met haar over treinreizigers die zich dagelijks over smalle perrons en door nauwe tunnels bewegen, waarbij er zelden iets mis gaat. Hoe kan dat? Uit gewoonte, door toepassing van een regel waarin is vastgelegd welke

aandriften je wel en niet mag uitleven? Of uit welbegrepen eigenbelang? Zo onderzoeken ze hoe autoriteit werkt.

We lopen door het museum en zien werken waarin Willink de ondergaande beschaving verbeeldt en het herinnert me aan de recensie van haar boek in de Volkskrant. De recensent beëindigde de overigens goede recensie met de kritische noot dat voor leger en politie de door haar beschreven visie op gezag niet helemaal toepasbaar is. Ik leg haar die vermeende beperking voor ter hoogte van de schilderijen met verwoeste zuilen en een rokende vulkaan. Ze schudt even haar hoofd en glimlacht. 'Dan gaat hij toch voorbij aan de essentie van het boek. Er dient zich een situatie aan, in een context. In de

Atomiumorganisatie noem je de dilemma's die daar ontstaan tussen polariteiten. Het nieuwe gezag is niet statisch, neemt niet de vorm aan van een set aan regels dat je op een kritisch moment uit je tas haalt en toepast. Je moet steeds opnieuw inschatten, door contact en afstemming, hoe je moet handelen. Dat maakt dat het de ene keer 'hard ingrijpen' is en de andere keer 'in goed overleg met burgers onderzoeken wat wijsheid is'. Dat inschattingsvermogen en het ter beschikking hebben van een gevarieerd gedragsrepertoire

om adequaat te kunnen reageren, dat is in mijn ogen het leiderschap van de moderne tijd.'

We sluiten het gesprek af met koffie in het kleine restaurant met uitzicht van het Arnhemse museum. Ze kijkt even uit het raam, in de verte stroomt de Neder-Rijn, en citeert Buber: "*der Gegenpol von Zwang ist nicht Freiheit sondern Verbundenheit*"; mooi hè, voegt ze daar aan toe: daarin zit voor mij de essentie van mijn boek'. ■



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

DAG VAN DE COACH

7 juni 2013 thema: FUTURE



www.dagvandecoach.nl



NRTO

Nederlandse Raad voor Training en Opleiding

NRTO Australiëlaan 16B 3526 AB Utrecht E info@nrto.nl T 030 267 37 78 I www.nrto.nl

Actuele belangenbehartiging

De NRTO is een belangrijke gesprekspartner voor de overheid. Dit blijkt uit het feit dat de NRTO zitting heeft in besturen van vele commissies en klankbordgroepen en deelneemt aan verschillende bijeenkomsten van de overheid en aan de overheid gelieerde instanties. De NRTO is dé gesprekspartner als het gaat om Leven Lang Leren. Actuele thema's voor de NRTO zijn (onder andere) duurzame inzetbaarheid, opleiden in het Techniekpact, NLQF, EVC en de wijzigingen in de aanbestedingswet (die op 1 april ingaat). Voor leden organiseren wij speciale voorlichtingsbijeenkomsten hierover. Ook zet de NRTO zich momenteel in voor opleiders die zich richten op scholing aan medezeggenschapsraden en de wijzigingen in de financiering daarvan.

De NRTO voor zzp'ers

De NRTO heeft een marktmonitor laten uitvoeren om meer inzicht te krijgen in de private trainings- en opleidingsmarkt. Uit dit onderzoek van SEO Economisch Onderzoek (2012) is gebleken dat er meer dan 19.000 bedrijven actief zijn. Ruim twee derde van de private aanbieders van opleidingen in de markt voor beroepsopleidingen wordt gevormd door de zzp'ers die bedrijfsopleidingen en -trainingen aanbieden. Gezien het grote belang van deze groep gaat de NRTO in de loop van dit

jaar ook zijn diensten aanbieden aan zzp'ers. Hierbij kan gedacht worden aan het ontvangen van de nieuwsbrief, gebruik maken van raamcontracten, het bijwonen van bijeenkomsten en toegang tot een zeer interessant netwerk. Wij houden u op de hoogte.

De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) is de brancheorganisatie voor alle private trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Uit onderzoek blijkt dat er jaarlijks in deze sector circa 1,3 miljoen mensen, voornamelijk volwassenen, worden opgeleid en dat er € 3,2 miljard (SEO, 2012) wordt omgezet. De NRTO wil een kwalitatief erkend en herkend hoogstaand, flexibel en gevarieerd onderwijs-, opleidings- en trainingsaanbod realiseren. Ook exameninstututen kunnen lid worden. De NRTO speelt een belangrijke rol bij het agenderen van particulier opleiden in Nederland en is een vanzelfsprekende gesprekspartner voor opleidingsorganisaties, politiek, ministeries, maatschappelijke organisaties en media en telt ruim 200 leden. De NRTO behartigt hun belangen, bewaakt de kwaliteit van de sector, zorgt voor actuele informatie, beantwoordt vragen en organiseert ledenbijeenkomsten. Daarnaast zijn er diverse raamcontracten waar leden gebruik van kunnen maken. Zo ontvangen leden het tijdschrift TvOO of Examens.



■ Wim van Hout & Jakob van Wielink

Omgaan met emotie en verlies bij ontslag of boventaligheid

Met lege handen?

Zelfs de meest geharde leidinggevende ligt er 's nachts wakker van: gesprekken over boventaligheid en verlies. Al ben je nog zo getraind, het blijft lastig om met heftige emoties om te gaan. Wat zeg je wel in zo'n gesprek en wat vooral niet? Voor de leidinggevenden lijkt hierin de grootste uitdaging het 'leiderschap met lege handen'. Een antwoord op de fundamentele vragen die in de gesprekken naar voren komen is immers niet meteen voorhanden. Bewustwording van de eigen emoties vormt een goede basis voor dit soort lastige gesprekken.

Betekenis bij verandering

Elke verandering sluit een verlies in zich. Denk aan een ontslagsituatie waarin mensen hun inkomen, plek, positie en (zelf)vertrouwen kwijtraken. Verlies daagt

mensen op verschillende niveaus uit om een betekenis te geven aan wat hen is overkomen. Anders gezegd: ze worden uitgedaagd 'hun levensverhaal verder te schrijven'. Door de huidige economische omstandigheden

hebben veel medewerkers er mee te maken. Noodgedwongen zijn veel leidinggevendenden de brengers van het slechte nieuws.

Het betekenis en zin geven is een proces van constructie en herwaardering. Het vindt plaats in een sociale context. Wie met verlies te maken heeft, doet het niet alleen, maar in interactie met anderen in de omgeving. Bij ontslag is dat ook met collega's en leidinggevendenden. Zij hebben daarin een rol, of zij dat nou willen of niet.

Eigen verliesgeschiedenis

Ieder mens heeft op grond van zijn geschiedenis en *copingstijl* bepaalde manieren om met veranderingen om te gaan. De een ziet het verlies onder ogen, de ander neigt ertoe de confrontatie te vermijden. Leidinggevendenden nemen uiteraard hun eigen copingstijl mee in gesprekken met medewerkers. Herkenbaar is dat ze vaak de medewerker proberen te 'helpen'. Bijvoorbeeld met opbeurende woorden: 'Je kunt deze situatie ook zien als een mooie aanleiding om een nieuwe uitdaging aan te gaan'. Of: 'Jij maakt zo gemakkelijk contact; ik weet zeker dat je wel weer iets vindt'.

Coping is een begrip uit de psychologie. Het is de manier waarop iemand met problemen en stress omgaat en met de daarmee samenhangende emoties. De copingstrategie wordt bepaald op basis van het eigen karakter en de eigen, eerdere ervaringen.

Onze ervaring – en onderzoeken bevestigen dit – is dat dit soort goedbedoelde opmerkingen eerder averechts werken. Medewerkers hebben er meer aan als je aansluit, zwijgt, een helpende vraag stelt en ze op ondersteunende wijze confronteert.

Maar dat vinden veel leidinggevendenden en personeelsverantwoordelijken nog spannender dan het gesprek op zich. Het kan lastig zijn om op het juiste moment je mond te houden en de medewerker niet op dat moment te willen overtuigen van de noodzaak van het

'De wereld is voor niets zo bang als voor een nieuwe ervaring. Een nieuwe ervaring vervangt zoveel oude ervaringen... De wereld is niet bang voor een nieuw idee. Zij kan elk nieuw idee in een hokje stoppen. Maar nieuwe ervaringen zijn niet in een hokje te stoppen.' (D.H. Lawrence)

ontslag. Juist in deze context is een goede voorbereiding meer dan het halve werk. Want om woorden in te slikken is het heilzaam de eigen geschiedenis rondom zwijgen en spreken, rust en onrust bij verlies te kennen.

Emoties

Op het eerste gezicht lijken vooral de emoties die tijdens het gesprek loskomen leidinggevendenden parten te spelen. En inderdaad, gevoelens van zowel de boodschapper als de ontvanger kunnen als lastig, heftig en vervelend worden ervaren. Misschien oogt het tonen van de eigen emoties van de leidinggevende onprofessioneel. Want ondanks techniek en training zijn die eigen emoties vaak ook weinig stuurbaar. Toch zijn het niet de emoties die de grootste moeilijkheid zijn. Want emoties komen en gaan; de piek gaat eraf en de rust keert meestal wel terug. De hamvraag blijft: hoe worden emoties rondom boventaligheid en ontslag verwoord? Het antwoord is te beluisteren in enkele fragmenten op www.boertiengroep.nl/tvoo-dialogen.

Zin en betekenis

Wat veel moeilijker is, is hoe je als leidinggevende omgaat met de zoektocht van de medewerker naar zin en betekenis: ‘Waarom gebeurt dit ons?’ en ‘Heb ik dit verdiend na zo veel inzet?’ en ‘Wat moet ik nu met mijn werkzame leven?’. Deze zoektocht speelt zich grotendeels af ná en buiten het gesprek. Hierdoor kan de medewerker zich openstellen voor nieuwe ervaringen, situaties, collega’s en werk. Juist in dat zoeken, ook naar het waarom van het gebeurde, staat de leidinggevende feitelijk met lege handen. Het vraagt moed om dat, en daarmee vaak de eigen onmacht, te onderkennen.

Leiderschap met lege handen

Met lege handen het gesprek voeren dus? Om dit te kunnen heeft de leidinggevende zicht nodig op de eigen verliesgeschiedenis. En op de bron van de eigen kracht. In onze training *Leidinggeven bij boventaligheid en ontslag* vragen we de deelnemende leidinggevendenden juist daar bij stil te staan. De basis is de eigen ervaring met verlies. Die biedt handreikingen voor de dialoog met de medewerker van wie afscheid moet worden genomen. De leidinggevende komt er in het contact met de eigen verlieservaring achter wat hem heeft geholpen bij het leren omgaan daarmee.

Trainingspraktijk: de Wereldomroep

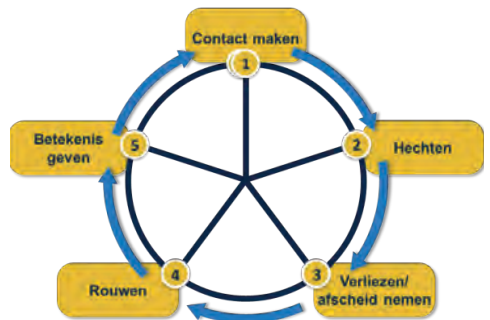
De Wereldomroep is een organisatie waar 75% van de 350 medewerkers moest worden ontslagen. De leidinggevendenden zouden een groot aantal gesprekken voeren. Elke personeelsadviseur zou tientallen gesprekken bijwonen. Dat de leidinggevendenden en HR-medewerkers zelf ook bijna allemaal hun baan zouden verliezen maakte het een gevoelige opgave voor alle betrokkenen. De leidinggevendenden, HR-medewerkers én medewerkers waren allemaal trots op hun organisatie. Een dierbaar tijdperk zou binnenkort eindigen.

De Wereldomroep koos voor een training waarin de omgang met emoties centraal stond. Aan bod kwamen de volgende thema’s:

- voeren van gesprekken met medewerkers over boventaligheid en ontslag;
- verkennen van mogelijke emotionele reacties van de medewerkers;
- omgaan met de eigen emoties van de leidinggevende en personeelsadviseur;
- onderzoeken van het effect van de eerdere of huidige aanpak van leidinggevendenden bij moeilijke gesprekken, en zo nodig zoeken naar een authentieke, alternatieve aanpak.

De Transitiecirkel

De wijze waarop mensen in contact staan met anderen en zaken heeft een cyclisch patroon. Dit cyclische patroon wordt verbeeld in een eenvoudig model: de Transitiecirkel. Hier stonden we aan het begin van de training bij stil. De cirkel helpt deelnemers te onderzoeken waar zij zelf staan en hoe zij met hechting en onthechting omgaan. Na een kort zelfonderzoek kregen de deelnemers inzicht in de vraag hoe deze ervaringen mee resoneren in de te voeren gesprekken.



Figuur 1. Transitiecirkel. Naar Kohlrieser/ Veenbaas e.a.

Vervolgens bespraken de deelnemers in kleine groepen wat voor hen waardevol is, hoe ze omgaan met verlies en hoe ze dat hebben geleerd. Iedereen heeft eigen ervaringen,

aanpak en behoeften bij verlies. Er zijn wel degelijk conclusies te trekken over wat de meeste mensen ondersteunt en wat juist niet. Het inzicht in de eigen aanpak en die van anderen vormde een stevige basis om de gesprekken zakelijk én met compassie te voeren. Na een korte aarzeling kwamen de gesprekken op gang. Er werden zaken besproken die op de werkvloer zelden aan de orde komen.

George Kohlieser, hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag, heeft de transitiecirkel uitgewerkt voor managers. Hij wijst erop dat leidinggevenden in staat moeten zijn emotionele banden aan te gaan, omdat hechtingsgedrag nu eenmaal onlosmakelijk verbonden is met mensen. Mensen hechten zich aan andere mensen, dieren, landen en doelen en verbinden zich ermee. Dat inspireert hen en maakt vitale krachten los. Anderzijds zorgt verlies van verbinding door scheiding, frustratie en teleurstelling ervoor dat mensen gedemotiveerd raken. Veerkracht is het vermogen van mensen om de gehele cirkel te doorlopen, waardoor ze terug kunnen komen, zich weer kunnen hechten, de verbinding weer aan kunnen gaan, geïnspireerd kunnen blijven of opnieuw geïnspireerd kunnen worden.

In de middag werkten we met twee subgroepen. Beide groepen volgden twee korte workshops. Tijdens de ene workshop, begeleid door een van de trainers, oefenden de deelnemers gesprekken over boventaligheid en ontslag, maar ook over het mogen blijven. Het werk gaat door, maar voor achterblijvers verandert er zo veel dat arbeidsmotivatie, vertrouwen en loyaliteit vaak ernstig onder druk komen te staan. Men spreekt in dit geval van het *survivor syndrome*. De deelnemers

onderzochten welke aanpak goed bij henzelf en bij hun gesprekspartner past. Bovendien was er gelegenheid om ervaringen en best practices uit te wisselen over het leiding en sturing geven aan arbeidsmotivatie in een periode van ontslag en boventaligheid.

‘Elk begin is tenslotte niet meer dan een vervolg, en het boek der gebeurtenissen ligt altijd open in het midden.’

(fragment uit: Wisława Szymborska, ‘Liefde op het eerste gezicht’)

De andere workshop werd begeleid door een trainer en een acteur. De deelnemers kregen vooral gelegenheid te oefenen. Ze konden de acteur ‘programmeren’ tot de persoon die voor hen leerzaam is qua leeftijd, houding en communicatiewijze. Zo konden deelnemers zich goed voorbereiden op de praktijk. Doordat de deelnemers verschillende stijlen van verwerken en communiceren hadden, leerden zij van elkaar. De subgroepen wisselden aan het eind van de dag ervaringen uit en maakten een persoonlijk actieplan.

Deelnemerservaringen

Sommige deelnemers vertelden na de training dat ze even moesten wennen aan het bespreken van persoonlijke gevoelens, maar dat ze dit achteraf gezien een essentieel onderdeel van de training vonden. Een afdelingshoofd: ‘Eerst dacht ik: “Wat krijgen we nou?” Maar in de middag begreep ik dat we de gesprekken over verlies nooit zo intensief en diepgaand hadden kunnen oefenen en bespreken zonder die ochtend.’ Een ander: ‘Deze zaken bespreken we niet zo gemakkelijk, althans niet met veel collega’s. Het was zinvol en verrijkend dit onder deze omstandigheden wel te doen.’

Tineke van Kooten, adviseur opleiding en ontwikkeling bij de Wereldomroep:

'De situatie bij de Wereldomroep was vrij extreem omdat het leeuwendeel van de medewerkers boventallig zou worden: bijna 280 van de 350. Een slachting, om het plat te zeggen. Bovendien was al maanden van te voren bekend dát er heel veel ontslagen zouden vallen. Pas in een laat stadium werd duidelijk wie zijn baan zou verliezen en wie niet. We hebben daarom een uitgebreid employabilitytraject opgezet. Hieraan konden alle medewerkers in de maanden voorafgaand aan de definitieve beslissing deelnemen. Dit hielp om aan het idee te wennen dat er nog een leven na de Wereldomroep zou zijn. En het leverde mensen natuurlijk ook gewoon nieuwe competenties op.

Voorafgaand aan de aanzeggesprekken zocht ik naar een goede training op het gebied van 'Moeilijke gesprekken voeren' voor de leidinggevenden. De benadering van Jakob en Wim sprak mij erg aan, omdat zij een goede balans weten te vinden tussen aandacht voor emoties en praktische toepasbaarheid. Met beide voeten op de vloer, dat is in een journalistieke organisatie (lees: hoogopgeleide professionals voor wie het in de eerste plaats om feiten draait) van groot belang. Onze leidinggevenden zijn tamelijk sceptisch en allergisch voor alles wat naar zweverigheid neigt. Na afloop van de trainingen kreeg ik veel positieve reacties. Zelfs van de grootste sceptici, die vooraf hadden aangegeven dat zij 'zo'n cursus helemaal niet nodig hadden'. Ze hadden onverwacht veel geleerd, gepraat over dingen waar ze anders nooit over praatten, soms gehuild en zelfs veel gelachen. Ze voelden zich zonder uitzondering gesterkt om het gesprek in te gaan.

De aanzeggesprekken waren vaak moeilijk, pijnlijk en verdrietig. Dat blijft zo. Maar ik ben ervan overtuigd dat de medewerkers die zo'n gesprek moesten ondergaan met een beter gevoel naar buiten kwamen dan wanneer de leidinggevenden niet op deze manier voorbereid waren geweest. Voor mij stond het belang van de medewerkers die ontslagen zouden worden voorop. Om dat te kunnen dienen was het belangrijk om de leidinggevenden tegemoet te komen in hun leerstijl en aanpak.'

Hoezo lege handen?

In een veranderingsproces confronteert elke organisatie haar medewerkers met verlieservaringen, zowel de medewerkers die moeten vertrekken als die blijven. Allemaal worden ze uitgedaagd op betekenis- en zingevingsniveau. Dankzij dialoog en interactie hierover kan de organisatie weer verder groeien en bouwen. De leidinggevende die probeert de ander te overtuigen van nut en noodzaak of die praat over de stip op de horizon, helpt niet. Daarnaast zijn emoties van de ander weinig controleerbaar.

Met lege handen durven leiden is, zo zagen we, allesbehalve stuurloos aan de zijlijn staan. Juist óók in het leren verdragen en verduren van het eigen onvermogen ontstaan veel handelingsalternatieven die daadwerkelijk ondersteunend werken. Dat vereist echter voor de leidinggevende zicht op de eigen (levens)ervaring, gekoppeld aan de nodige vaardigheden en vooral: moed. Er is ongelooflijk veel winst te behalen door leidinggevenden en personeelsverantwoordelijken hier bij te ondersteunen. ■

Literatuur

- Ames, D., Maissen, L.B. & Brockner, J. (2012), The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality* 46, 345-349.
- Bento, R., When the show must go on: disenfranchised grief in organizations. *Journal of Managerial Psychology* 9, 35-44.
- Bridges, W. (2007), *Managen van Transitie. Over de menselijke kant van organisatieveranderingen*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Cozijnsen, B. & Van Wielink, J. (2012), *Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk*, Alphen a/d Rijn: Kluwer.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50, 869-884.
- Fiddelaers-Jaspers, R. & Van Wielink, J. (2012). *Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk*, Utrecht: Ten Have.
- Johnson, S. D. & Bechler, C. (1998), Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small Group Research* 29, 452-471.
- Kohlrieser, G. (2006), Hostage at the Table. *How leaders can overcome conflict, influence others, and raise performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mishra, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998), Explaining How Survivors Respond to Downsizing - The Roles of Trust, Empowerment. *The Academy of Management Review* 23, 567-588.
- Vickers, M.H. (2009), Journeys into Grief: Exploring Redundancy for a New Understanding of Workplace Grief. *Journal of Loss and Trauma* 14, 401-419.
- Wilhelm, L. & Van Wielink, J. Tussen boventaligheid en ontslag. *P&O Actueel februari 2012*, 36-39.



Wim van Hout is senior trainer en adviseur in het Expertisecentrum Communicatie bij Boertiengroep. Hij wordt gevraagd om te adviseren en te trainen als organisaties een (ingrijpende) transitie moeten doormaken, bijvoorbeeld naar effectieve samenwerking, onderling en met klanten.



Jakob van Wielink is verander- en leiderschapscoach en opleider in het Expertisecentrum Leiderschap en Organisatieontwikkeling bij Boertiengroep. Co-auteur van 'Aan de slag met verlies. Coachen bij veranderingen op het werk' en van 'Over de rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk'.

Content Community Global Perspectives



Het jaarlijkse ASTD-HRD event is een conferentie en beurs waar 8.000 HRD-professionals uit circa 80 landen elkaar ontmoeten. De ASTD vindt plaats van 19 tot 22 mei in Dallas, USA.

Key-note speakers zijn Sir Ken Robinson, John Seely Brown en Liz Wiseman.

De ASTD 2013 staat in het teken van Content, Community, Global Perspective en net als voorgaande jaren bestaat de mogelijkheid om aan te sluiten bij de Nederlands/Belgische delegatie. Aansluiten bij deze delegatie biedt niet alleen korting op het conferentieticket, maar - voortbordurend op het succes van vorige jaren - ook een aantal speciale delegatie-activiteiten, bedoeld om nog meer te halen uit uw ASTD-bezoek. Zo organiseren we een kennismakingsbijeenkomst, waar de Nederlandse sprekers een preview geven en bieden we een online platform om kennis te maken met elkaar. In Dallas organiseren we een aantal activiteiten, waaronder de netwerkborrel en u kunt gebruik maken van de Dutch/Belgian table in de Global Village. U kunt natuurlijk niet bij alle events zijn in Amerika. De delegatie biedt de mogelijkheid om toch ervaringen en indrukken te krijgen van events waar u niet bij was.

In de zomer organiseren we een slotbijeenkomst in Nederland om de ervaringen te delen.

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

Sluit u zich aan bij de delegatie dan wordt u voorzien van praktische informatie over inschrijving, de conferentie en we adviseren een delegatiehotel. Ook wanneer u geen lid bent van NVO2 of VOV nodigen we u van harte uit om aan te sluiten.

Uw delegatieleiders in 2013 zijn Rick de Rijk, voorzitter Vetron en Han Nichting, voorzitter NVO2. Voor deelnemers uit België is Hannelore Calmeyn directeur VOV contactpersoon.

Meer informatie is te vinden op

www.nvo2.nl

Wilt u zich aanmelden of heeft u nog vragen neem dan contact op met: Esther van Berkel (evanberkel@nvo2.nl, telefoon 0343-556726).



■ Margreet Steenbrink & Sander Trooster

'Coaching Culture' in organisaties

De wereld verandert in hoog tempo. Vooral de economische tegenwind heeft grote gevolgen, onder andere op het beleid, de besluitvorming, de cultuur, de financiële mogelijkheden, de werkgelegenheid, de mobiliteit van personeel, enzovoort. Werknemers werken weer langer binnen dezelfde organisatie en in dezelfde baan dan voorheen. Maar tegelijkertijd met grotere onzekerheid, niet alleen over hun baan zelf, maar ook over de inhoud van die baan. De werkwijze van gisteren wordt vandaag niet meer geaccepteerd. In ons land zien we dat bijvoorbeeld aan de opvatting over het toezicht op de medische wereld of de advocatuur, die binnen een paar jaar radicaal veranderd is. Om als organisatie te kunnen blijven bestaan, wordt er veel van werknemers gevraagd: dat zij flexibel zijn, daadkracht tonen, het onderste uit de kan halen en kansen zien en benutten.

Organisaties gaan op zoek naar een adequate manier om werknemers de ondersteuning te geven die ze nodig hebben. In de HR-hoek zien we dat dit juist in deze tijd niet alleen individuele coaching is, maar dat het tegelijk een andere attitude vraagt van het management, van HR en van de werknemers zelf.

In welke organisatiecultuur is dat mogelijk? En welke rol kan een coach daarin spelen? We komen uit op *Coaching Culture*, een begrip en aanpak die in Amerika sinds halverwege vorig decennium in de belangstelling staat en uitgaat



van het potentieel van werknemers (Clutterbuck & Megginson, 2005, 2006; Crane, 2005). In Nederlandse literatuur komt het begrip nog nauwelijks voor.

Met dit artikel beogen we enerzijds HR-professionals en opleiders te informeren over hoe ze coaching en coaches kunnen inzetten bij het creëren van een Coaching Culture. Anderzijds is het een uitnodiging aan individuele coaches om zich verder in dit thema te verdiepen en na te gaan hoe dit hun een-op-eencoaching kan beïnvloeden. We gaan daarbij uit van begeleiding vanuit een werkgerelateerde invalshoek. We geven eerst onze omschrijving van het begrip Coaching Culture, waarna we op zoek gaan naar de betekenis van deze ontwikkeling voor individuele coaching. We baseren dit op geraadpleegde literatuur, blogs en websites, eigen praktijkervaring en gesprekken met collega's. Ook interviewden we Paul Byrne, voormalig vicepresident van

The Coaches Training Institute en momenteel vicepresident van Schouten Global. Byrne heeft jarenlange wereldwijde ervaring op het gebied van ontwikkelen en leveren van coaching oplossingen en executive coaching voor grote organisaties en senior management teams.

Coaching Culture

Er is sprake van een Coaching Culture binnen een organisatie als er een klimaat is waarin mensen oog hebben voor ieders potentieel en allen elkaar aanspreken op waarden, ambities en talenten. Het maakt daarbij niet uit wat voor organisatie het is. De focus ligt op sterke punten en hoe die verder ontwikkeld kunnen worden. In zo'n klimaat wordt voortdurend bekeken hoe dit potentieel volledig benut kan worden ten behoeve van de organisatiedoelen, door het te koppelen aan de ambitie en waarden van de organisatie of afdeling. De Coaching Culture wordt door alle werknemers op alle niveaus gedragen.

Coaching Culture en coaching

De gebruikelijke interventies zoals (team) training en individuele of incidentele coaching sluiten in deze tijd vaak onvoldoende aan op de begeleiding die medewerkers in 2013 nodig hebben. Organisaties en hun stakeholders zijn het er daarbij wel over eens *dat* coaching werkt, maar ze zijn er in deze tijd vooral op gericht *hoe* ze dat het beste in de organisatie kunnen vormgeven. Paul Byrne: "Dit is een van drie fundamentele systemische veranderingen die momenteel gaande zijn: naast de verschuiving naar een strategische inzet van coaching zijn dat de economische crisis en de 'engagement crisis'." Met dit laatste punt verwijst hij naar een studie van Gallup, waaruit blijkt dat wereldwijd slechts 11% van de werknemers betrokken is bij zijn werk (Gallup Consulting, 2010). Met deze drie veranderingen is volgens Byrne het klimaat voor individuele coaching ook fundamenteel gewijzigd. Hij onderstreept dat coaching een belangrijk middel blijft om het potentieel van



Paul Byrne

medewerkers aan te spreken en daarmee de betrokkenheid te vergroten. Maar in plaats van incidentele coachingstrajecten aan medewerkers aan te bieden, wordt de coaching meer binnen de organisatie zelf gedaan, met de bedoeling dat iedereen een 'coach approach' toepast. Dit betekent dat ook van managers, HR-professionals en medewerkers de coachende benadering verwacht wordt, zoals genoemd in onze omschrijving van Coaching Culture.

Coaches zullen zich veel meer ook moeten richten tot de organisatie. Je kunt daarbij een organisatie beschouwen als een systeem waarin diverse actoren een rol spelen. Voor het ontwikkelen van een coachingsklimaat binnen zo'n systeem zijn er drie belangrijke actoren: de leiders op strategisch niveau, de managers en HR, inclusief HR-systemen.

De senior leidinggevendenden en beslissers zullen moeten leren hoe zij zoveel mogelijk ondersteuning kunnen geven aan de managers in de organisatie om zo'n coachingsklimaat te realiseren. Byrne: "De rol van de coach is hen te leren wat jij doet." Hen in een op-eencoaching dus te leren hoe ze vanuit een coachende grondhouding kunnen leidinggeven en handelen vanuit de waarden van de organisatie. Daarnaast kan de individuele coach in trainingen de managers een aantal essentiële coachingsvaardigheden leren, waarmee ze in een coachende benadering leren nieuwsgierig te zijn naar en zich te richten op het potentieel van medewerkers. Ook is het van belang dat de individuele coach zicht heeft op de aanwezige HR-systemen en de HR-professional adviseert over bijvoorbeeld performancemanagement en beoordelingssystematiek. Die moet immers in lijn zijn met het beoogde gedrag.

De praktijk

We hebben de ervaring dat de ontwikkeling naar een Coaching Culture bij voorkeur start bij de senior leiders (zie ook Pullen & Crane,

2011; Anderson et al., 2009). Wanneer zij door coaching de kracht van een coach approach ondervinden, kunnen zij ambassadeur worden voor implementatie daarvan in de organisatie. Zij zijn de beslissers in de organisatie en hebben ook hierin een voorbeeldfunctie. Door minder vanuit hun eigen perspectief te opereren en meer de waarden en ambities van mensen in de organisatie te verbinden aan die van de organisatie zelf. Een directeur die zowel de koers uitzet en tegelijkertijd vanuit een vragende en onderzoekende attitude leidinggeeft en samenwerkt, faciliteert daarmee dat collega's en medewerkers optimaal worden uitgedaagd en hun potentieel volledig benutten.

Op managementniveau vereist de snel veranderende omgeving dat de individuele coach zich meer dan ooit rekenschap geeft van de omgeving waarin de gecoachte opereert. En continu het potentieel van de gecoachte in die werkcontext plaatst, om de effectiviteit van zijn coaching binnen de organisatie te waarborgen. En niet alleen dat, maar ook

Recentelijk zijn de auteurs benaderd door de CEO van een high-tech organisatie waarvan ze de afgelopen twee jaar enkele managers individueel hebben gecoacht. Hij wil zich laten coachen op zijn coachende grondhouding en wil daarmee een katalysator zijn voor de collega-directieleden en het hele strategisch management. Met als uiteindelijke doel om een meer coachende sfeer te creëren waarin de technisch hooggekwalificeerde werknemers optimaal presteren en vooral prettige collega's zijn in de onderlinge samenwerking en naar externe klanten toe. Door observaties en feedback tijdens directievergaderingen, individuele gesprekken en meedenken met HR begeleiden ze hen geleidelijk naar een coachingsklimaat.

zoveel mogelijk invloed uitoefent om die omgeving zo optimaal mogelijk te krijgen voor zijn gecoachte. Dat betekent bijvoorbeeld het hoger management aanspreken op zijn rol, of in een managementvergadering toelichten wat de organisatie moet doen om de individuele coaching zo effectief mogelijk te maken. Vervolgens komen de managers en HR-systemen aan bod door middel van training, analyse van de beoordelingssystematiek, enzovoort.

Het meest succesvol zijn die organisaties waarbij een Coaching Culture voortkomt uit

“Teach them to do what you do”

een strategische keuze van de organisatie. Byrne onderstreept dit met zijn ervaringen uit de Verenigde Staten. Bij een grote Canadese bank begeleidde hij, passend in een strategisch HR-programma voor ‘Talent Champions’, de coachende grondhouding bij managers zodat het aanwezige talent optimaal kwam bovendrijven en hun werknemers voor langere tijd betrokken zouden zijn. Een wereldwijd opererende handels- en productiemaatschappij in voedingsingrediënten benaderde Byrne in het kader van een bedrijfsbrede cultuurverandering van een strikt taakgerichte focus naar meer aandacht voor de persoon en de ontwikkeling van het potentieel. Ook hier richtte Byrne zich op de integratie van een coach approach op alle niveaus, met een top down aanpak van interventies gericht op coaching van senior executives, een verplicht trainingsprogramma voor managers en ontwikkeling van HR-instrumenten ter ondersteuning van dit proces. Zie voor uitgebreidere casebeschrijvingen O’Riordan (2011) en Pullen & Crane (2011).

Byrne: “Ondanks dat het door de economische terugval anders liep dan van tevoren gedacht, waren deze organisaties succesvoller dan anderen. Het lastige blijft hoe je dat succes meet. Misschien is het daarom wel dat de Coaching Culture het meeste impact heeft in salesorganisaties. Daar is het effect op de prestaties immers goed te meten.” Hij beschrijft salesorganisaties waar een verschuiving plaatsvond van het klassieke top-downmanagement naar die van de salesmanager als coach. Wanneer deze manager zijn aandacht richtte op het versterken van kracht en een coach approach hanteerde, bleken de verkopen flink te stijgen (Sales Executive Council, 2008). “En is niet iedere professionele organisatie een soort salesorganisatie? We kunnen aannemen dat wat in typische salesorganisaties blijkt te werken, ook elders even grote successen kan boeken.” In dit kader nuanceert Byrne overigens het belang van beginnen bij de top. Iedere beweging moet ergens beginnen en dat kan ook via de dagelijkse conversaties die managers met hun medewerkers hebben.

Conclusies voor de individuele coach

Met genoemde ontwikkelingen in de samenleving en organisaties verandert onvermijdelijk ook de rol van individuele coaches die begeleiden vanuit een werkgerelateerde invalshoek. Allereerst lijkt het van nog groter belang dat zij zich richten op de waarden en het potentieel van de gecoachte, zodat het aanwezige talent maximaal wordt ontwikkeld. Daarbij is het wenselijk dat zij de coachthema’s zoveel mogelijk plaatsen in de context, doelstellingen en waarden van de organisatie. En die doelstellingen en waarden zelfs als vertrekpunt nemen voor de coaching. Bovendien dienen zij de directe omgeving van de gecoachte te betrekken bij de coaching om de ontwikkeling zoveel mogelijk op de werkplek zelf te laten plaatsvinden. De individuele coach richt zich dan niet alleen

op de context maar ook *tot* die context van de gecoachte en draagt zodoende bij aan een Coaching Culture. Door ook de HR-professionals en andere stakeholders in de organisatie, zoals de top, kennis te laten maken met het effect van coaching en dit te vertalen naar een mogelijk coachingsklimaat, kan de coach een grote rol spelen in de ontwikkeling van de organisatie. Net zoals wij in gesprek kwamen met de CEO van de high-tech organisatie (zie kader) en we momenteel in samenwerking met de directie en HR werken aan de realisatie van een coachingsklimaat.

Deze benadering vraagt een brede invalshoek van de, vaak persoonsgericht, geschoolde coaches. Betrokkenheid bij en kennis over ontwikkelingen in de samenleving en het effect daarvan op organisaties en menselijk gedrag lijken anno 2013 veel actueler dan enkele jaren geleden, toen de coach vooral werd ingezet bij het faciliteren van de ontwikkeling van een individu. Maar zoals uit bovenstaande mag blijken is het naar onze mening nog nooit zo'n goede tijd geweest voor coaches om hun expertise in te zetten. Niet alleen in de

coaching zelf, maar ook in het stimuleren van een coachende grondhouding in organisaties. Bij individuen, teams en HR-beleid in organisaties geldt steeds meer: "Teach them to do what you do" (Paul Byrne). ■

Referenties

- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Making Coaching Work: creating a coaching culture* CIPD.
- Crane, T. (2005). Creating a Coaching Culture. *Worldwide Association of Business Coaches eZine*, Vol 1, Issue 1.
- Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2006) Creating a Coaching Culture. *Industrial and Commercial Training*, Vol 38, No 5, 2006, 232-237, Emerald Publishing Group.
- O'Riordan, J. (2011). Analog Devices: Maintaining World Leadership by Creating a Coaching Culture *Coaching World*, Issue 2-2011.
- Pullen, B., & Crane, E. (2011). Creating a Coaching Culture in a Global Organization *The International Journal of Coaching in Organizations*, Issue 30, 8 (2), 6-19, PCPI.



De auteurs hebben jarenlange ervaring als adviseur, trainer en coach op het gebied van coaching en leiderschap. Ze werken met leiders, coaches en trainers in het realiseren van een optimaal coachingsklimaat in nationale en internationale organisaties.



**Drs. Margreet Steenbrink, Steenbrink Training & Coaching, www.steenbrinkcoaching.nl
Drs. Sander Trooster, Schouten & Nelissen, www.sn.nl**

column

+ trainerstool



Karin de Galan

Hoer

Soms voel ik me na een training net een hoer. Dat gevoel deel ik alleen met dierbaren, want het is natuurlijk geen net woord. Het voelt ook alsof ik een grens overschrijd door het zo te laten afdrucken in een tijdschrift. Maar er is geen ander woord dat de lading zó goed dekt: de lading van een training lang zwoegen, terwijl er geen leervraag is; van je uitsloven voor deelnemers die alle feedback terugkaatsen en je blik vermijden; van jezelf helemaal geven terwijl je er niets aan overhoudt behalve een factuur. Ik voel me dan net een hoer: gewerkt voor het geld, maar zonder echt plezier, zonder echte bevrediging.

Dan zie ik de uitzending 'Help, een hoer in de klas'. Daarin vertelt een prostituee, Josje, scholieren en studenten over haar werk. Het is een prachtig programma, omdat je ziet hoe ze een klas vol geschokte pubers meeneemt in haar verhaal. Josje is begripvol voor de weerstand, heeft veel humor en staat voor haar boodschap. Net een trainer eigenlijk.

Haar boodschap mag er zijn: ze geniet van haar werk en heeft er lol in om klanten te laten vertrekken met een smile op hun gezicht. Ze doet vooral die dingen die ze zelf ook leuk en spannend vindt. En ze houdt van haar klanten – nou ja, geen echte liefde natuurlijk, maar toch. Precies zoals ik denk over mijn vak.

En Josje is er voor iedereen natuurlijk: wie wil mag bij haar binnen. Logisch toch? Ze zit daar achter het raam zichzelf te verkopen, dus is ze blij met elke klant. Voor iedereen gaat ze even hard.

Nee dus. Josje weigert 70% van alle mensen die bij haar aankloppen. Klanten die hun zonnebril niet afdoen, haar respectloos behandelen of 'gewoon niet goed voelen', komen er niet in. Met de 30% die overblijft, gaat het vaak goed. Soms valt een klant toch tegen en dan zet ze hem er alsnog uit. Dat doet ze trouwens heel elegant: 'Het ligt niet aan jou, maar aan mij.' Je ziet hoe het beeld in de klas verschuift: van iemand die zich lijdzaam 'laat neuken', zoals een leerling zegt, naar degene die de touwtjes in handen heeft.

Is Josje nu net een trainer? Ja en nee. Ik weiger ook klanten. Geen 70%, maar met een strenge selectie aan de poort heb ik geen moeite. Zo had ik deze week nog een manager van verkooptrainers aan de lijn die zijn trainers een dagje wilde leren ontwerpen. Ik zag de meerwaarde daarvan niet in, dus dat werd een nee.

Maar als de deelnemers eenmaal binnen zijn, wordt het een ander verhaal. Dan vind ik het mijn vak om ze mee te krijgen. Denkt iemand alles al te kunnen: hoe krijg ik hem aan het leren? Voelt de sfeer wat gespannen: hoe krijg ik die beter? In 22 jaar trainen, heb ik zegge en schrijve één keer iemand de wacht aangezegd. En paradoxaal genoeg leidde dat juist tot beter contact en echt leren.

Dus als deelnemers eenmaal binnen zijn, is het echt taboe om ze eruit te zetten. Dat doe je niet! 'Een goede trainer krijgt elke deelnemer mee!' Ja hoor... Wat een hoogmoed denk ik, als ik weer thuis zit en het niet is gelukt. Maar tijdens de training ga ik ervoor. Dan zwoeg ik door terwijl de leervraag maar niet komt; sloof ik me uit terwijl de feedback niet aankomt; realiseer ik me tijdens de training niet dat de enige bevrediging de factuur wordt. En dan voel ik me dan na afloop dus soms net... .. uh... geen hoer.

Trainerstoel: een deelnemer aanspreken

Voel op tijd als iemand over je grenzen heengaat. Dat kan van alles zijn: voortdurend met een mobieltje in de weer, regelmatig de boel ophouden met een ja-maar, wel feedback geven, maar zelf niet oefenen. Je dient iedereen als je dit aanklaart: jezelf omdat je anders afgeleid raakt, de groep omdat die er last van kan hebben en de deelnemer omdat die niet optimaal leert.

Aankaarten doe je onder vier ogen om te voorkomen dat de groep partij moet kiezen. En je doet het met liefde, want dan kun je alles zeggen wat je te zeggen hebt.

Vooraf

1. Noteer welk gedrag je vervelend vindt en welk effect dat heeft. Zoek naar de positieve intentie van de deelnemer. Bijvoorbeeld: 'Hij heeft het heel druk op zijn werk en heeft het gevoel dat hij controle heeft door elke keer zijn mail te bekijken.' Hierdoor kun je het gesprek straks voeren met je hart bij de deelnemer.

Het gesprek

2. Zorg dat je de deelnemer onder vier ogen kunt spreken. Zeg dat je iets wilt bespreken en haal terug wat de deelnemer deed. Vraag of hij dit nog weet en noem het effect op jou. Bijvoorbeeld: 'Tijdens de uitleg stelde je me een aantal vragen, namelijk X, Y, en Z. Weet je nog?' (Ja) 'Daardoor liep mijn uitleg uit en kwam ik niet toe aan oefenen. Ik merk dat ik je blik nu vermijd, omdat ik bang ben dat er meer vragen komen.'
3. Vraag om een reactie: 'Herken je dit?' De deelnemer kan gaan ja-maren, ontkennen, zeggen dat het jouw probleem is of stilvallen. Het is belangrijk dat hij zijn ei kwijt kan en zijn emotie en zijn bedoeling boven tafel komen. Stel daarom minstens drie vragen en vat samen: 'Dus je vindt mijn uitleg vaak onbegrijpelijk en daarom stel je zoveel

vragen. Je baalt ervan als ik daar geen ruimte voor wil geven. Je vindt dat echt belachelijk - daar ben ik toch voor!' Als de emotie en de bedoeling van de deelnemer duidelijk zijn, geef je nog een compliment voor zijn intentie: 'Ik waardeer het dat je het zo graag goed wilt begrijpen.'

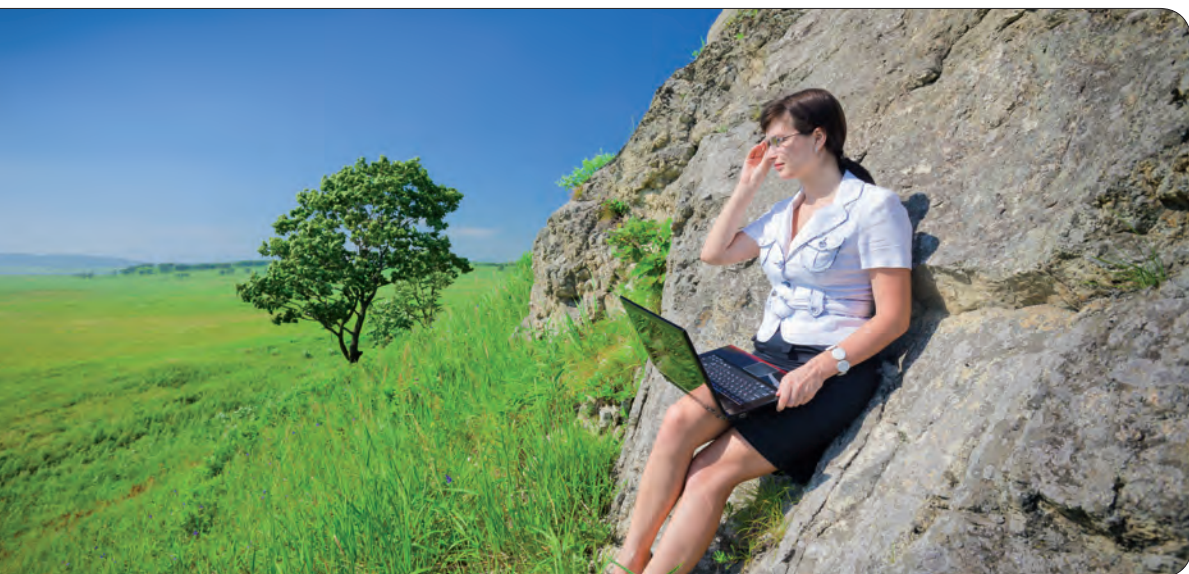
Aan het eind van deze fase moet je het gevoel hebben dat je de ander écht begrijpt. Je hebt je hart bij hem en hij voelt zich begrepen.

4. In deze stap benoem je de spanning tussen zijn intentie en het effect op jou. Dat doe je door eerst zijn intentie samen te vatten, dan zijn gedrag te benoemen en daarna het effect op jou. Bijvoorbeeld: 'Dus je wilt het graag goed begrijpen en daarom stel je zoveel vragen. Het effect op mij is dat mijn uitleg uitloopt en ik je blik ga vermijden.' Negen van de tien deelnemers zeggen hierna: 'Maar dat wil ik niet.' Bij 1 op de 100 komt er een 'Dat is jouw probleem!'
5. Wil de deelnemer veranderen, dan werk je dat samen uit. Hoe kan hij zich anders opstellen? Vaak heeft de deelnemer daar ondersteuning bij nodig: wat moet hij doen als hij het niet begrijpt, hoeveel vragen mag hij stellen? Ga ervan uit dat het niet makkelijk voor hem is dit anders te doen.

Bij die ene dwarsligger word je streng: 'Dit wil ik niet.' Je onderliggende houding is dat de ander echt moet veranderen en anders mag opstappen. *Tough love*: opstappen is oké en niets persoonlijks, maar dit moet echt anders.

Achteraf

6. Houd in de gaten of de deelnemer het nu anders doet. Zo ja, geef snel een compliment onder vier ogen om het nieuwe gedrag te bekrachtigen. Verandert de deelnemer niet? Spreek hem krachtiger aan. ■



■ Marion Reijerink

De voordelen van ‘live’ online leren en de toegevoegde waarde voor leertrajecten

De kracht van ‘virtual classrooms’

De markt voor professionele opleidingen en trainingen staat onder druk. De concurrentie tiert welig en volgens het CBS zijn de opleidingsbudgetten in vijf jaar tijd meer dan gehalveerd. Bovendien neemt de focus op resultaat – blijvende gedragsverandering op de lange termijn – toe. De vanzelfsprekendheid om trainingdagen in te zetten, is binnen deze context dan ook achterhaald. Beschikbare (technologische) ontwikkelingen dienen zo goed mogelijk in dienst gesteld te worden van zowel de opdrachtgever als de deelnemer. Eén daarvan is de virtual classroom (VC). Waarin schuilt de kracht van deze nieuwe manier van leren en hoe kunnen hiermee leertrajecten effectiever worden vormgegeven?

Om het nut van VC's te begrijpen, is het allereerst van belang onderscheid te maken tussen twee vormen van leeractiviteiten: asynchroon en synchroon leren.

Asynchroon en synchroon leren

Bij asynchroon leren volgen deelnemers hun lessen individueel, op afstand en in hun eigen tempo. Ze zijn dus niet fysiek aanwezig op dezelfde plek en omdat ze niet gelijktijdig leren, is er geen directe interactie mogelijk. In het verleden boden vooral het NTI, de LOI en de Open Universiteit deze mogelijkheid. De ICT-ontwikkelingen van pakweg de afgelopen tien jaar hebben het speelveld verder verbreed. E-learning, een leertraject dat via de computer wordt gevolgd, is op dit moment de bekendste vorm van asynchroon leren.

Anders is het bij synchroon leren. Trainers en deelnemers zijn op hetzelfde moment aanwezig en in die sfeer ontstaat ook directe interactie. Klassieke trainingen, maar ook live online leren, vallen onder deze noemer. Net als bij klassieke trainingen worden de virtuele bijeenkomsten immers geleid door een trainer of docent. Daarnaast zijn alle deelnemers tegelijk online, en vindt er dus via de digitale snelweg interactie plaats. Een kleine kanttekening hierbij: in de praktijk gebeurt het nogal eens dat trainers een VC-sessie opnemen, zodat de bijeenkomst na afloop kan worden terug gekeken. Het bekijken van een opgenomen sessie is dan een vorm van asynchrone e-learning.

Waarom is het van belang onderscheid te maken tussen asynchroon en synchroon leren? VC's bevinden zich in het landschap van opleidingen en trainingen tussen asynchrone e-learning en klassikale trainingen (synchroon leren). Of beter gezegd: mits op de juiste wijze ingezet, combineren ze het beste uit beide werelden. VC's zijn de klassikale variant van e-learning. Ze voegen het profijt van zowel e-learning als de variant van klassikale

training samen, mét bijbehorende didactische voordelen.

Praktische voordelen

Zeker in crisistijd geldt de VC als een aantrekkelijke trainingsvariant. Immers, met deze leervorm besparen trainer en deelnemer fors doordat onder meer reis- en overnachtingskosten wegvallen. Vanzelfsprekend zijn de deelnemers hierdoor ook minder lang aaneengesloten afwezig op hun werk.

In de Verenigde Staten weegt dit argument zwaar als het gaat om de snel groeiende populariteit van VC's. Niet het minst op dit continent zijn reisafstanden vaak groot en de kostenbesparingen daarom navenant. Opvallend is dat ook in een relatief klein geografisch gebied als Nederland deze overweging speelt. Zeker voor kortere trainingssessies is een lange reis met bijbehorende files allesbehalve efficiënt. Minder reizen heeft overigens een reductie van CO₂-uitstoot als bijkomend voordeel. Die doelstelling zal met het duurzaamheidsbeleid van veel organisaties prima corresponderen.

Webinars en Virtual Classrooms

Vaak wordt gevraagd wat het verschil is tussen een *webinar* en een VC. De termen werken soms verwarrend. Een webinar is een online bijeenkomst in een virtuele ruimte. Deze bijeenkomst kan verschillende doelen hebben: presenteren, vergaderen, marketing/sales, leren/opleiden. De software kan hetzelfde zijn, maar de toepassing en inrichting is steeds anders. Om duidelijk te maken dat het om een bijeenkomst gaat, met als doel leren/opleiden, gebruiken wij de naam VC en niet de brede verzamelnaam 'webinar'.

Een ander voordeel is dat het bereik van een VC veel groter is dan die van bijvoorbeeld een klassikale training. Voor trainers die hun deelnemers voorheen betrokken uit de eigen regio, ligt in principe nu de hele wereld open.

Laagdrempelig

VC's zijn niet alleen kostenbesparend, ze zijn ook laagdrempelig. De training vergt relatief weinig tijd in vergelijking met een hele dag klassieke training. Hoewel de training wel op een vast tijdstip plaatsvindt (in tegenstelling tot asynchrone e-learning) is de sessie wel plaatsonafhankelijk: je kunt 'm volgen vanaf de eigen werkplek of gewoon thuis op de bank. In de regel zijn de sessies kort, dat wil zeggen: één à twee uur. Een andere karaktereigenschap van sessies die geen onderdeel zijn van een traject met *face-to-face*-bijeenkomsten, is een zekere mate van anonimiteit. Mensen kennen elkaar niet en ze zien elkaar niet. Ook hierin komt de laagdrempeligheid tot uitdrukking (zie ook kader B). Overigens leidt de anonimiteit van VC's wel tot een grotere absentie dan bij klassieke trainingen het geval is. Het komt vaker voor dat deelnemers niet aanwezig zijn.

Openhartig delen online

Franklin Covey geeft in Nederland online trainingen over het thema vertrouwen. Het blijkt dat deelnemers aan deze trainingen zeer openhartig hun verhaal doen, zonder dat zij de overige groepsleden en de trainer kennen. Een van de deelnemers verklaart dit door de link te leggen naar social media. Mensen zijn hierdoor gewend geraakt om anoniem hun gedachten en gevoelens te delen. Volgens de deelnemer is juist door de anonimiteit en het digitale karakter de bereidheid om te delen groter.

Flexibiliteit

Een ander voordeel van de VC's is de flexibiliteit die een trainer heeft bij het bepalen van de lengte en de frequentie van sessies. De bijeenkomsten kunnen, net als asynchrone e-learning, modulair worden opgebouwd en trainer en deelnemers zijn niet afhankelijk van hele of halve dagen.

Omdat sessies in een VC korter duren dan een fysieke training, wijken trainers in de regel minder af van het afgesproken programma. De flexibiliteit tijdens – met de nadruk op 'tijdens' – een sessie is dan ook niet zo groot als in een klassikale training. Zo is er minder gelegenheid tot uitloop en vaak geen mogelijkheid om de pauze of een ander programmaonderdeel in te korten om uitloop in een eerder onderdeel in te halen.

Hierdoor garandeert een VC wel iets meer consistentie dan een klassikale training. Met een VC is het namelijk praktisch haalbaar om verschillende groepen hetzelfde programma te laten volgen. Bij een klassikale training wil de ene trainer nog weleens van het programma afwijken, terwijl de volgende trainer nauwgezet het ontworpen programma volgt. Uiteraard is de consistentie bij asynchrone e-learning het hoogst.

Interactie

Een didactisch pluspunt van asynchrone e-learning is dat deelnemers zelf hun tempo kunnen bepalen. Omdat ze online lessen volgen, hoeven individuele deelnemers zich niet steeds aan te passen aan het tempo van de groep en de trainer. Het aantal uitvallers is bij deze vorm van e-learning echter erg groot doordat deelnemers afhaken en het traject niet afronden. Dit komt onder andere door het gebrek aan directe interactie tussen trainer en deelnemer, en tussen groepsleden onderling. De VC kent deze groepsdynamiek wél. Een voor de hand liggende vraag is hoe het zit met de interactie in VC's. Geregeld wordt aangenomen dat die minder intensief zou zijn

dan bij de klassieke training in een zaaltje. Het tegendeel blijkt waar. Input is namelijk niet alleen verbaal via de audioverbinding mogelijk, maar ook via de chatfunctie. Deelnemers blijken hierdoor actiever te participeren. Over het algemeen zien we dat de meer introverte persoonlijkheden via de *chat* veel bijdragen, waar ze in een fysieke samenstelling mogelijk wat meer op de achtergrond waren gebleven.

Van training naar traject

Nu we alle kenmerken hebben besproken is het interessant om te kijken naar de inzetbaarheid van VC's. De drie meest voor de hand liggende mogelijkheden zijn:

- als losse interventie (alleen een VC of een serie van VC's);
- ter ondersteuning van trainingdagen;
- als onderdeel van een blended learning traject (een mix van offline en online leren).

De laatstgenoemde twee mogelijkheden bieden de gelegenheid om de stap te maken van training naar traject. Waarom is dit interessant voor trainers?

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat het inzetten van enkel trainingdagen op de lange termijn vaak niet het gewenste resultaat oplevert. Recent breinonderzoek laat zien dat er beperkingen zitten aan de capaciteit van onze hersenen wanneer er teveel informatie in korte tijd moet worden verwerkt. Het spreiden van het leren, door het aanbieden van trajecten met verschillende - soms kortere - interventies, is hierdoor vaak effectiever. Daarnaast is voor structurele verandering vaak een langduriger leertraject nodig.

VC's inzetten is in dat proces een belangrijke stap. Hoe ziet zo'n traject, waarbij VC's worden ingezet ter ondersteuning van trainingdagen er uit? Het zou kunnen beginnen met een online bijeenkomst voorafgaand aan de eerste trainingdag. Dat biedt de mogelijkheid met elkaar kennis te maken, leerdoelen te

Een praktisch voorbeeld

Wat zien we in trajecten waarin trainingdagen worden gecombineerd met online bijeenkomsten tussen de dagen in? Ik stel altijd de volgende vraag in een online sessie: "Welke voornemens heb je voor de komende periode?" De antwoorden op deze vraag stuur ik na afloop naar alle deelnemers. Ik heb hiermee heel concreet van alle deelnemers hun actiepunten op een rijtje. Vóór de klassikale trainingdag lees ik dit door. Dit helpt mij enorm. Maar deelnemers lezen het ook van elkaar. Vaak spreken ze elkaar 's morgens bij de koffie al hierop aan: "En, hoe is het gegaan? Jij ging toch je leidinggevende aanspreken op..." Of: "Hoe is het met je balans tussen werk en privé? Jij zou toch..."

bespreken en alvast wat theorie door te nemen. Een moment tussen twee trainingdagen in kan worden gebruikt om de eerste dag te evalueren, wat losse theorie-eindjes te behandelen, de voortgang te bespreken of te anticiperen op onderwerpen die tijdens de volgende trainingdag aan de orde komen. Na de laatste trainingdag kan eventueel een aantal terugkommomenten voor de groep worden gepland. Dit helpt deelnemers het geleerde ook op de langere termijn te blijven toepassen.

Om trainingdagen te versterken, is het vaak ook heel interessant om naast het inzetten van VC's op een geheel andere manier naar een opleidingsvraagstuk te kijken. Een goed doordachte mix van offline en online leren, blended learning dus, leidt vaak tot een hoger rendement in leertrajecten. Onderdelen die hierin meegenomen kunnen worden zijn onder andere klassikale trainingen, asynchrone



e-learning, informele leervormen (social learning) en natuurlijk VC's.

Overstappen

En nu aan de slag met VC's? Een goed idee, maar let op! Alleen met de juiste software, een uitstekend didactisch trainingsontwerp en de benodigde online trainersvaardigheden wordt de implementatie van live online leren een succes. Pak het dus professioneel aan. Voor organisaties en trainers die de overstap willen maken naar de VC is het van essentieel belang om een klassikale training niet één op één over te zetten. De VC vraagt echt een in essentie andere manier van trainen met hierin andere werkvormen. De sessie staat of valt met een goed didactisch trainingsontwerp. Vervolgens worden er ook additionele vaardigheden gevraagd van de online trainer. Want alleen als de trainer de sessie op de juiste wijze begeleidt, kan er sprake zijn van een effectief leerproces.

Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat de VC, met elementen van asynchrone e-learning en

klassikale trainingen, kan leiden tot het beste van twee werelden. Wanneer de focus echter eenzijdig ligt op de pragmatische voordelen zoals kostenbesparing en niet op didactische, bestaat de kans dat het gewenste resultaat niet wordt bereikt. Slechts wanneer VC's op de juiste wijze worden ingezet, is er dan ook sprake van daadwerkelijke kostenbesparingen.

Het is dus belangrijk om een goede afweging te maken en alle elementen in het traject te betrekken – niet alleen de praktische, maar zeker ook de didactische. Het grote voordeel dat dit op kan leveren, is de switch van training naar traject. Houd daarbij in gedachten dat met het één op één overzetten van content uit een klassikale training het gewenste resultaat niet wordt behaald en dat additionele vaardigheden een vereiste zijn om van de VC een succes te maken.

We zullen steeds professioneler moeten beoordelen welke interventie we op welk moment doen. En ja, regelmatig zullen klassikale trainingsdagen hierin nog steeds een belangrijk onderdeel vormen. VC's zijn vaak een goede aanvulling en soms zelfs een betere oplossing. ■

Tabel 1. Kenmerken van verschillende vormen van leren en hoe deze zich verhouden ten opzichte van elkaar.

	Asynchrone E-learning	Virtual Classrooms	Klassikale Trainingen
Kosten	*	*	***
Afwezigheid op het werk	***	**	*
Duurzaamheid/klimaatneutraal	***	***	*
Bereik	***	***	*
Laagdrempelig	***	**	*
Tijdsonafhankelijk	***	-	-
Plaatsafhankelijk	***	**	-
Aanwezigheid	-	**	***
Modulair	***	***	*
Flexibiliteit tijdens de sessie	*	**	***
Consistentie	***	**	*
Eigen tempo bepalen	***	*	*
Afronden van het traject	*	***	***
Groepsdynamiek	-	**	***
Directe interactie met trainer	-	**	***
Interactie (iedereen doet mee)	-	***	***

- niet van toepassing
- * laag
- ** gemiddeld
- *** hoog



Marion Reijerink is trainer en coach. In Nederland geldt zij als de expert op het gebied van Virtual Classrooms en leidt ze trainers op om VC's in te zetten. In 2012 is Reijerink door de Nederlandse Orde van Beroepstrainers (NOBTRA) uitgeroepen tot Trainer van het Jaar. www.atsync.nl



■ Nienke Wiemers & Dirk Koops

Betere samenwerking door transparante communicatie, feedback, persoonlijke reflectie en effectiviteit:

Bruggen bouwen tussen generaties

Regelmatig horen we uitspraken van junior en senior professionals die moeite hebben om elkaar te vinden. De een komt net kijken en wordt door de ander niet serieus genomen. De ander is vastgeroest en doet alleen zijn eigen ding. Jong en oud, lijnrecht tegenover elkaar. Herkenbaar voor veel organisaties. In dit artikel: Hoe verander je een generatiekloof in generatiekracht?

Informatisering

Dat er tussen generaties verschillen zijn op het gebied van opvattingen en gedrag is logisch en op zichzelf geen probleem. Maar er zijn

ontwikkelingen waardoor deze kloof de laatste jaren groter is geworden en ook moeilijker te overbruggen is. De eerste ligt erg voor de hand: de razendsnelle ontwikkeling op het gebied

van informatisering en de grote impact daarvan op het communicatiegedrag van mensen. Aan de ene kant heb je de babyboomers, die veel tijd nemen om hun verhalen te vertellen en gewend zijn om lang te praten en te luisteren. Daar tegenover staat Generatie Y (de groep mensen die na 1980 is geboren): snel verveeld, rondt persoonlijke ontwikkeling het liefst in twee uurtjes af en gaat dan weer op zoek naar iets nieuws. De manier en de snelheid van communiceren is veranderd. Hoe krijg je die twee verschillende werelden bij elkaar?

Opvoeding en gezinssamenstelling

Wat het samenwerken tussen generaties ook bemoeilijkt is de veranderende gezinssamenstelling en de manier waarop tegen opvoeden wordt aangekeken. Het is interessant om dit vanuit het perspectief van de transactionele analyse (E. Berne) te bekijken (zie kader).

Transactionele analyse

Ons neurologisch systeem slaat van heel jongs af aan alles op wat we waarnemen en meekijken van ouders, verzorgers en leraren. Zo hebben we opgeslagen hoe we daar zelf als kind intern op reageerden, welke conclusies we hebben getrokken en welke van onze eigen reacties als kind werkten en niet werkten, bijvoorbeeld om de aandacht te krijgen die we wilden. En alles wat we zo nauwkeurig hebben geregistreerd en opgeslagen, kunnen we weer afspelen in het heden. In de interactie of, zoals de transactionele analyse zegt, de transacties op het werk putten we uit ons geheugen en zetten we op basis daarvan gedrag in of reageren we op het gedrag van anderen. We worden door allerlei situaties in het hier en nu voortdurend getriggerd om te reageren vanuit oude patronen.

Een voorbeeld: een jongere is van huis uit gewend om luid en duidelijk stelling te nemen en met argumenten te komen om te worden gehoord. Hij zal dat ook doen in een werksituatie waarin hij met een 'ouder' wordt geconfronteerd. Vooral als die oudere gedrag vertoont dat de jongere kent - vanuit zijn scala aan opgeslagen ouderboodschappen - en waarop de jongere reageert vanuit zijn oude interne reactie. Dit gedrag wordt in organisaties niet altijd begrepen of geaccepteerd. De jongere komt arrogant over, terwijl hij juist heeft geleerd dat hij hard moet roepen om te worden gehoord. Zijn 'kindgedrag' kan 'oudergedrag' bij de ander oproepen of versterken, waardoor de afstand tussen de generaties wordt vergroot.

Het zijn herkenbare situaties waar mensen mee worstelen. Hieruit blijkt wel dat het te kort door de bocht is om alle generatiegenoten over één kam te scheren. Op individueel niveau zijn je opvoeding, de samenstelling van het gezin waarin je bent opgegroeid en je eigen vorming heel bepalend voor de manier waarop je omgaat met iemand uit een andere generatie.

Economische crisis

De economische crisis maakt het generatieverhaal nog complexer. Organisaties moeten vernieuwen, slimmer en sneller gaan werken om competitief te blijven. Dat geldt ook voor haar medewerkers. Onze training timemanagement heeft nog nooit zoveel aanmeldingen gehad. Niet alleen van jonge honden, die zichzelf dreigen voorbij te rennen, maar juist ook van oudere medewerkers. Want oudere medewerkers moeten opeens heel anders gaan werken en met hetzelfde aantal collega's (vaak zelfs minder) meer werk doen. Dat maakt mensen onzeker. Het effect is dat vooral oudere generaties bang worden als ze zich vergelijken met de flair van Generatie Y. Maar niet iedereen van Generatie Y is snel en zelfverzekerd. Dit is immers ook de generatie die de *quarterlife* crisis (ook wel de

dertigersdip of het dertigersdilemma genoemd) heeft uitgevonden. Dus ook daar spelen onzekerheden.

Deze onzekerheid roept een defensieve houding op over en weer die kan leiden tot stereotypering. Want als je door een bepaalde bril naar iemand kijkt ga je zien wat je wilt zien. Het wordt 'waarheid' en met dit zwart-witdenken is stereotypering een feit: de jonge generatie wil alles snel, heeft geen geduld en denkt alles beter te weten. De oudere generatie houdt vast aan verworvenheden, is niet flexibel en houdt vernieuwing tegen. Deze stereotypering heeft invloed op de resultaten. Want je hebt geen begrip voor elkaar en geen ruimte om in te zetten wat je goed kunt.

Nu we de drie factoren hebben benoemd die de kloof tussen generaties vergroten, is een logische volgende vraag: hoe kunnen mensen en organisaties deze kloof overbruggen?

Van generalisering naar diversiteit

Over generaties wordt vaak gegeneraliseerd: "Generatie X doet het zus en Generatie Y liever zo.' Maar als je jezelf blind staart op deze karakteristieken maak je geen gebruik van de diversiteit binnen een generatie. Wat hebben mensen en organisaties nodig om de samenwerking tussen generaties te verbeteren?

1. Transparante communicatie en feedback.
 2. Persoonlijke reflectie en effectiviteit.
- Dit zijn belangrijke pijlers om een brug te kunnen bouwen.

Transparante communicatie en feedback

In communicatie tussen mensen vindt er een uitwisseling plaats op vier niveaus:

1. de inhoud (wat is het onderwerp waarover wordt gesproken?),
2. de procedure (op welke wijze communiceren we hierover?),

3. de interactie (welke wisselwerking vind er plaats?),
4. de emotie (welke persoonlijke gevoelens ervaart het individu?).

Op elk van deze niveaus speelt zich steeds iets af, hoewel men zich dit niet steeds bewust is. Dit geldt ook voor het generatieverhaal. De bestaande stereotypingen worden uitgevochten over inhoud maar vinden hun oorsprong in de emoties van angst en onzekerheid.

Bouwen aan dialoog

De dialoog aangaan helpt om te overbruggen, dat blijkt uit alle onderzoeken. Concreet betekent dit mensen uit verschillende generaties bij elkaar zetten en panels en discussies organiseren. Zoek vormen om medewerkers ervaringen met elkaar te laten uitwisselen, bijvoorbeeld met generatielabs. Belangrijke vragen zijn dan: Welke behoefte spelen er voor jou in je werk? Waar krijg je energie van en waar verlies je energie? Het zijn zowel vragen over je eigen generatie als vragen die mensen laten nadenken over hoe je de kracht van andere generatie kunt benutten. Hoe kun jij er voor zorgen dat de Protestgeneratie zijn kennis en ervaring kan overdragen? Hoe zorg jij dat Generatie X zijn verbindende kracht goed kan inzetten? Hoe faciliteer jij dat de Pragmatische generatie vrij haar vernieuwende energie kan inzetten? En hoe kun jij zorgen dat je Generatie Y binnenboord houdt, of hoe ga je ze aansturen als ze niets met hiërarchie hebben?

Wij faciliteren deze dialoog in dagbijeenkomsten bij organisaties. We nemen daarin mee dat alle generaties het prettig en effectief vinden om de dialoog te voeren als ze samen iets kunnen bouwen. We gebruiken dan ook veel creatieve vormen, zoals een generatiegame, theaterscènes, workshops uitspreken en aanspreken en generatielabs. Voor wie het generatievraagstuk structureel wil aanpakken

en wil zorgen voor een duurzame organisatie, is de aanpak van Aart Bontekoning een aanrader (bron: Focus Collegereeks 'Generaties in Organisaties'):

- Fase 0: De voorbereiding: organiseer bewustwordingssessies met management en HR.
- Fase 1: Spoor per generatie zeven informele leiders op met veel werkenergie en veel invloed.
- Fase 2: Organiseer werksessies per generatie en maak onder andere een top 5 van werkenergieopwekkers. Maak hiervan opnames.
- Fase 3: Analyseer de opnames op generatiekenmerken en -patronen en maak er korte samenvattingen van.
- Fase 4: Breng alle informele leiders van alle generaties bijeen, toon de samenvattingen van de opnames en analyseer op kenmerkende kracht per generatie.
- Fase 5: Toon de samenvattingen en de uitkomsten van de werksessie aan (HR)management. Bespreek hoe zij die ontwikkelingen kunnen steunen.
- Fase 6: Vertaal de uitkomsten door naar bestaande en nieuwe HR-instrumenten.
- Fase 7: Maak een dynamische en toegankelijke samenvatting van fase 0-7 voor de rest van de organisatie (filmpje, een boek, een blog).

Kortom, zorg dat de medewerkers onder professionele begeleiding met elkaar in gesprek zijn, zoek uit wat er speelt en zorg dat alle verborgen gedachten op tafel komen. Dan kunnen ze daarna samen bouwen aan gemeenschappelijke doelen voor de organisatie. Je zult versteld staan over de energie en creativiteit die dan vrijkomt, als je maar bereid bent de oude en vaste patronen los te laten.

Persoonlijke reflectie en effectiviteit

Iedere persoon heeft zelf de

verantwoordelijkheid om te weten hoe hij de dingen doet, waarom hij ze zo doet en om daar sturing over te hebben. We gaven al eerder aan dat niet alle gedrag en interactie in organisaties te vangen is in het generatievraagstuk.

Ook binnen generaties is er veel verschil in gedragsstijlen, manieren van communiceren, blokkades, passie en commitment. Je bent er niet door te zeggen: "Oh, dat komt omdat ik een Y'er ben". Iedereen blijft verantwoordelijk voor zichzelf te onderzoeken waar zijn eigen effectiviteit ligt, zijn eigen werkenergie. En om uit te zoeken waar de vaste patronen zitten, die de samenwerking met anderen storen of het succesvol bijdragen aan projecten belemmeren. En vooral ook om te onderzoeken waar je kracht ligt en die ten volle in te zetten. Daarmee onderzoek je als het ware je eigen persoonlijke grenzen, je verlangen: je rekt ze op, je creëert energie. Dat inzicht heb je bovendien nodig om in gesprek te raken met de andere generaties. De vragen die we stelden, kun je immers alleen beantwoorden als je voldoende kunt reflecteren op je eigen gedrag.

Onze trainingen voor persoonlijke ontwikkeling hebben we ingedeeld naar leeftijdsfase. Iedere leeftijdsfase brengt vragen mee, die ook weer zijn verbonden met de eigen generatie. Zo speelt bij twintigers bijvoorbeeld de vraag: "Hoe voorkom ik een burnout?". Zij werken vaak 50 à 60 uur in de week, zitten in besturen en hebben vaak ook nog een of twee eigen ondernemingen. De dertigers worstelen bijvoorbeeld vaak met de vraag: "Hoe houd ik alle ballen in de lucht". Kleine kinderen en de volgende stap in hun carrière vragen veel tijd en energie thuis en tegelijkertijd meer werkuren per week. En voor de leeftijdsfase daarna geldt de vraag naar zingeving. Dus naar wat het allemaal de moeite waard maakt: "Ik wil nu eindelijk wel eens van een belemmerend patroon af dat mij al zo lang tegenhoudt".

Trainingen op het gebied van persoonlijke

ontwikkeling zijn een persoonlijke zoektocht, vaak wel even ongemakkelijk, maar met een bijzonder effect.

Tot slot: negen spelregels generatiewerk (bron: de Focus Collegereeks 'Generaties in Organisaties')

1. Zie verschillen tussen opvolgende generaties als krachten in de evolutie van sociale patronen.
2. Benoem wat er gedeeld wordt binnen generaties (onder andere energieverlies, verouderde patronen, cultuur).
3. Alleen een generatie zelf kan haar evolutionaire kracht ontwikkelen.
4. Zorg dat de energiekste generatiegenoten gezichtsbepalers zijn.
5. Zorg dat generaties elkaar steunen, anders kom je niet ver.
6. Vind eigen generatiekracht net zo belangrijk als die van andere generaties.
7. Zie weerstand van andere generaties als feedback en ga ermee aan de slag.
8. Geef energie-opwekkende patronen voorrang en laat energie-wegnemende patronen los.

9. Weet dat ongeveer 80% van de mensen zich verbonden voelt met de eigen generatie (20% dus niet). ■

Referenties

- Bontekoning, A.C. (2012). *Generaties! Werk in uitvoering*, Hoe alle generaties onze cultuur veranderen. Amsterdam: Mediawerf.
- Bontekoning, A.C., Grondstra, M. (2012). *Ygenwijs*, Generatie Y ontmoet X, pragmaten en babyboomers. Amsterdam: Business Contact.
- Hay, J. (2004). *We lossen het samen wel op. Transactionele Analyse* op de werkvloer. Amsterdam: SWP Publishers.
- Stewart, I., Joines, V. (2004). *Transactionele Analyse*. Het handboek voor persoonlijk en professioneel gebruik. (5e druk). Amsterdam: SWP Publishers.
- Weggeman, Mathieu. *Generatieverschillen in organisaties*. Geraadpleegd op 2 februari 2013, van <http://www.slideshare.net/Noorderlink/generatieverschillen-mathieu-weggeman>



Nienke Wiemers studeerde taal- en literatuurwetenschappen en is NLP Practitioner. Daarnaast is zij geschoold in de transactionele analyse en systemisch werken. Nienke coacht mensen op persoonlijke ontwikkeling binnen de dagelijkse praktijk, zette grote trainingstrajecten op, traint, ontwikkelt en innoveert. Sinds 2003 is zij senior trainer/consultant bij Horizon Training & Ontwikkeling.



Dirk Koops begeleidt mensen in hun persoonlijke ontwikkeling door hen de spiegel voor te houden. Zo helpt hij ze om hun doelen scherp te krijgen en geeft hij handvatten om deze te bereiken. Vanuit zijn achtergrond als bestuurs-, en organisatiewetenschapper begrijpt hij de organisatiedynamiek die hij verbindt met de belangen en ambities van individuen.



■ Ger Driesen

David Kelly, koning HRD-backchannel

David Kelly ontdekte dat de stroom van twitterberichten tijdens een conferentie – de *backchannel* – zeer informatief kon zijn. Hij verzamelde de belangrijkste links naar artikelen, websites, video's en boeken, om ze later te bestuderen. Daarna postte hij ze op zijn blog *'Misadventures in Learning'* als *'backchannel collected resources'*. Veel HRD-collega's maken hier wereldwijd dankbaar gebruik van. Kelly ging een stap verder, bracht meer focus aan in de ordening en maakt nu voor iedere belangrijke conferentie de *'backchannel curated resources'*. We maken nader kennis met iemand die 'per ongeluk' een bekende en zeer gewaardeerde persoon is geworden in de wereld van HRD-professionals.

Hoe ben je in HRD terechtgekomen?

"Ik had geen vooropgezet plan om in de HRD te werken. Ik heb een financiële achtergrond

en startte mijn carrière bij een bank. Na een paar jaar werken raakte ik steeds vaker betrokken bij opleidingsprojecten en ik merkte

dat ik dat erg interessant en plezierig vond. Ik kreeg de kans om het hoofd van de afdeling Opleidingen te worden. Ik heb dat zo'n tien jaar bij twee banken gedaan en me nooit een bankier gevoeld, veel meer een HRD-professional. Sinds de zomer van 2012 werk ik niet meer in de bankensector maar bij *Adults and Children with Learning and Developmental Disabilities Inc.* (ACLD) als directeur voor het *Center for Learning*. Het is een non-profitorganisatie die volwassenen en kinderen met leerproblemen ondersteunt en begeleidt in dagopvang of tehuizen."

Wat is de kern van je huidige functie en je werk bij de ASTD?

"Het Center for Learning biedt training en ondersteuning voor de 1200 professionals van de ACLD. Tot nu toe lag de focus op klassikale trainingen en mijn opdracht is om andere vormen van leren en *performance support* te introduceren. Bijvoorbeeld door andere technologische oplossingen, ondersteuning in de directe werkomgeving of van en met elkaar leren op de werkplek. Het is geweldig om professionals met hun leerproces te ondersteunen, die op hun beurt het leven van onze cliënten een stuk aangenamer maken. Wij bieden de 24-uurs zorg die onze cliënten nodig hebben en je zult begrijpen dat we onze professionals zo weinig mogelijk willen weghalen van hun werk om trainingen te volgen. Natuurlijk is ontwikkeling ook belangrijk voor hun professionalisering. Daarom is onze uitdaging om onze professionals te ondersteunen met manieren van leren en ondersteuning die het werk zo min mogelijk verstoren."

"Bij de ASTD ben ik al diverse jaren bestuurslid van de afdeling Long Island hier in New York. Daarnaast ben ik tegenwoordig *National Advisor for Chapters*, waarbij ik mijn kennis en ervaring deel en andere lokale afdelingen van de ASTD adviseer hoe ze hun



David Kelly en Ger Driesen

afdeling succesvol kunnen maken. Ook ben ik adviseur voor de ASTD *Techknowledge-conferentie*. Die landelijke taken zijn prachtig, maar de kracht zit bij de lokale afdelingen. Daar kunnen HRD-collega's elkaar in levenden lijve ontmoeten en dat is heel belangrijk. Onze afdeling Long Island telt zo'n 75 leden die elkaar acht tot negen keer per jaar ontmoeten. We nodigen dan een spreker uit en delen ervaringen over projecten. Door het persoonlijk contact is het ook makkelijk elkaar op willekeurige andere momenten op te zoeken om elkaar te helpen."

En dan over de backchannel *Collected Resources*: hoe is dat ontstaan?

"Daar heeft nooit een plan achter gezeten; het is vanzelf ontstaan zo rond 2010. Ik ga graag naar conferenties en er zijn zo veel interessante en leerzame conferenties hier in de Verenigde Staten, maar ook daarbuiten. Net als bij vele anderen was er voor mij altijd beperkt budget om één tot twee conferenties per jaar bij te wonen. Rond die tijd ben ik me ook gaan verdiepen in Twitter en ik ontdekte dat over conferenties via *hashtags* veel interessante ideeën, discussies en materiaal werden gedeeld. In het begin was ik me er niet van bewust dat dit de backchannel heet. Wat ik wel merkte was dat er zo veel voorbij kwam in zo'n korte tijd en dat het moeilijk was om alles te lezen. Ik ging de links naar

interessante artikelen, websites, boeken en blogs voor mezelf bewaren, om ze later rustig te kunnen lezen. Ik had ook al een tijdje een blog en op een bepaald moment ging ik mijn lijst met interessante links vanuit een conferentie delen op mijn blog. Ik merkte toen dat andere mensen dit heel waardevol vonden. Ik ging er mee door en steeds meer mensen ontdekten en waardeerden mijn geplaatste berichten. Daardoor voelde ik ook een grotere verantwoordelijkheid om niet zomaar mijn eigen lijstje met links te plaatsen, maar om deze eerst beter te bekijken en de meest waardevolle te delen. Dat was voor mij de start van wat we nu *content curation* noemen. Je kijkt dan veel meer naar wat de behoefte is van de lezers en hoe je hen dat kunt leveren. Ik ben nog steeds verbaasd over hoe snel het de afgelopen twee jaar is gegroeid tot wat het nu is. Dat drong pas goed tot mij door toen mensen mij begonnen te benaderen, meestal organisatoren van conferenties waarvan ik niet op de hoogte was of waaraan ik geen aandacht had besteed. Ik kreeg dan de vraag waarom ik de backchannel van 'hun' conferentie niet had opgenomen in mijn blog. Of ik merkte dat iemand niet tevreden was over wat ik had 'geleverd', meestal omdat ik hun bron van informatie (lees: zelfpromotie of reclame) niet had opgenomen."

Hoe heeft het zich verder ontwikkeld?

"Vanaf het moment dat ik merkte dat ik voor een 'publiek' aan het werk was, ben ik duidelijker een focus gaan hanteren. Dat vind ik belangrijk en daarbij bedenk ik welke bronnen andere HRD-professionals waardevol zouden kunnen vinden. Dat breng ik bij elkaar, dan kan iedereen kiezen wat werkelijk waardevol is. Maar ook dit groeit maar door: van de meest recente *DevLearn*-conferentie had ik uiteindelijk een lijst van meer dan 250 'bronnen'. Dat wordt te overweldigend voor veel mensen, zo dreigt 'data overload' te ontstaan. Content curation gaat daarom ook



Over David Kelly

David Kelly is *Training Director* en *Learning and Performance Consultant* bij *Adults and Children with Learning and Developmental Disabilities Inc. (ACLD)* in New York, een non-profitorganisatie die haar cliënten ondersteunt in het opbouwen van een benijdenswaardig bestaan. Daarnaast is hij actief binnen de *American Society for Training & Development (ASTD)*, als bestuurslid van de afdeling Long Island en als *National Advisor for Chapters*. Hij werd bekend met zijn blog '*Misadventures in Learning*' blog waar hij de 'collected resources' van diverse conferenties publiceerde. Hij heeft een reputatie opgebouwd als expert in content curation voor het HRD-vakgebied.
www.davidkelly.me

over het aanbrengen van een filter. Zo bouw ik nu steeds vaker een stap extra in door bijvoorbeeld de zeven meest waardevolle bronnen in beeld brengen. Daarbij geef ik aan welk filter ik gebruik en waarom. Je kunt natuurlijk ook een computer met een handige app wel lijstjes laten maken. Toch vind ik het

hanteren van een filter als menselijke curator met kennis van je doelgroep en een bewust doel voor ogen duidelijk een meerwaarde creëren. Dat is wat mij betreft ook de waarde en kern van content curation.”

Welke tools gebruik je?

“Ik gebruik eigenlijk alleen Twitter. Daarbij gebruik ik de meer complexe mogelijkheden om te filteren. Dat maakt het niet makkelijk, maar dat hoeft voor mij ook niet. Ik heb ook serieus gekeken naar andere tools zoals *Storify* en *Scoopit*. Storify is geweldig als je een verhaal wil maken en in die zin kan het een zeer waardevolle tool voor HRD’ers zijn, omdat wij verhalenvertellers zijn. Ook Scoopit heb ik goed bestudeerd en dat is een mooie tool als je een soort magazine wil maken. Voor mij blijft Twitter toch de belangrijkste tool.”

Wat heeft het succes van je activiteiten jou gebracht?

“Zonder dramatisch te worden, moet ik toch zeggen dat het mijn leven heeft veranderd. Mijn netwerk is veel sterker geworden. Veel mensen kennen mij nu en zoeken me op. Neem bijvoorbeeld dit interview! Deuren gaan ook gemakkelijker voor mij open en dat kan handig zijn. Het grappige is dat ik nu soms zelfs wordt uitgenodigd op conferenties en dat de toegang en reiskosten voor me worden betaald. Ook gaan conferenties meedenken hoe we samen meer kunnen doen. Zo heb ik met de *eLearning Guild* samengewerkt om vooral voorafgaand aan de conferentie uitwisseling tot stand te brengen en ook naderhand langer door te zetten. Daarmee wordt de backchannel veel meer een ‘*hashtag community*’ dan alleen een kort event. Natuurlijk kost het mij behoorlijk wat vrije tijd, maar dat heb ik er graag voor over. Als ik zie wat het me heeft gebracht, kan ik niet anders zeggen dan: ‘it’s a wonderful ride and I enjoy it.’”

Hoe zie je content curation als leerstrategie?

“Voor mij zelf is het een prima leerstrategie. Als je ergens werkzaam bent, kun je een heel afgeschermd leven leiden met een interne focus. Ik denk dat het belangrijk is ook een externe focus te hebben en te weten wat er in de buitenwereld op je vakgebied gebeurt. Maar we moeten uitkijken dat we de tool niet voorop stellen. Vaak worden nieuwe benaderingen als een hype toegepast zonder na te denken of deze passen binnen en toegevoegde waarde hebben voor een organisatie. Ik ga content curation niet promoten binnen mijn organisatie. Ik wil wel zelf heel goed weten hoe het werkt en wat de voordelen zijn. Als er dan een situatie is binnen de organisatie, waarbij content curation waardevol kan zijn, dan kan ik de koppeling maken. Niet zoals bij e-learning in het verleden vaker gebeurde: “Wij zetten e-learning in omdat iedereen e-learning inzet”. Het zal nog wel een tijd lastig zijn om content curation als leerstrategie in te zetten. Veel organisaties vinden het veel gemakkelijker als medewerkers een cursus volgen die in hun Learning Management Systeem makkelijk is vast te leggen. Dat vraagt echt om een andere manier van denken. Ook denken veel HRD-professionals dat zij alle inhoud moeten leveren als het gaat om leren. Dat is natuurlijk onzin: er is zo veel informatie en inhoud in welke vorm dan ook beschikbaar via internet. Het samenbrengen van de meest waardevolle bronnen met meerdere mensen kan een geweldige leerstrategie zijn.”

Als iemand in Nederland jouw voorbeeld wil volgen, wat zijn je tips?

“Ten eerste moet je passie hebben voor het thema waar je mee aan de slag gaat. Je moet er plezier aan beleven, anders houd je het niet vol. Het tweede is de focus: je moet weten voor wie je het doet en wat je publiek waardevol vindt. Zorg dat je heel goed

overweg kunt met de tool of technologie die je gebruikt. Het gebruik van een tool of technologie mag eigenlijk nauwelijks aandacht vragen: die heb je nodig voor verbetering. Als vierde is het belangrijk dat je betrokken bent, onderdeel bent van het werkveld, van de community. Als laatste moet je ook stevig in je schoenen staan omdat mensen je kritisch zullen benaderen over de keuzes die je hebt gemaakt.”

Wat is jouw top drie van conferenties van 2012 als het gaat om de backchannel?

“Voor mij zijn dat in ieder geval de eLearning Guild-conferenties (DevLearn, MLearn, Learning Solutions), omdat bij deze de

backchannel uitgebreider wordt benut dan alleen tijdens de events. Daarmee ontwikkelt de backchannel zich van *event* naar *community*. De tweede is de Learning Live Conference in Londen. Daar was de benadering dat tijdens iedere sessie een persoon speciaal aanwezig was om via Twitter verslag te doen. Daarmee kon je als volger van de backchannel nog veel gericht de sessie volgen via de persoon die daar via Twitter verslag deed. Verder vind ik de zaken die mensen delen na een conferentie vaak het meest waardevol. Wanneer zij hebben gereflecteerd en zaken gaan toepassen in hun eigen werksituatie en daarover ervaringen delen, dat is waar ik het meeste van leer.” ■



Ger Driesen is HRD-expert, trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun HRD-beleid en de inrichting en uitvoering van talent- en managementontwikkelingsprogramma's. Daarnaast werkt hij regelmatig als gastdocent HRD bij de vakgroep Opleidingskunde van Hogeschool Arnhem Nijmegen. Hij publiceert graag over (strategisch) HRD in diverse vakbladen. www.challenge-training.nl

■ Victor Burger

Integriteit schaffen we af!



Als in de media over integriteit wordt gesproken, is er meestal sprake van een schending ervan: een mens of zaak waar een luchtje aan zit. Integriteit is vervaagd als begrip en een politiek correcte term geworden. Maar wat is nu erger? Om onbetrouwbaar te worden genoemd of niet-integer?

Verwondering

En als het gebruik vervaagend en verhullend werkt, wat wordt dan gemaskeerd? En waarom is het zo politiek beladen dat het koppelen van het *i-woord* aan een naam het einde betekent van de huidige carrière van die naam? Integriteit is een woord dat het waard is om je over te verwonderen. Maar is het het waard om integriteit af te schaffen?

Wie of wat is integer?

Integriteit betekent voor mij zoiets als 'tot op het bot toe betrouwbaar'. Het beeld van Ben Bot komt direct bij mij op. Magere lange mannen lijken toch meer integer dan kleine, Bourgondische dikkerds. Daarmee lijkt integer meer digitaal dan analoog te zijn. Een beetje onbetrouwbaar of oneerlijk zijn is oké en soms zelfs gewenst, omdat het menselijk maakt of nodig is om hogere doelen te bereiken. Maar wie zegt van zichzelf dat hij niet integer is? Je bent integer of je bent het niet, een tussenpositie lijkt net als bij zwangerschap onmogelijk. Het lijkt een karaktertrek die diep verankerd is in onze persoonlijkheid en daarmee niet makkelijk te beïnvloeden of te veranderen. En integriteit is een eigenschap

van volwassen mensen: onbetrouwbare honden kennen we, zelfs als scheldwoord, en oneerlijke kinderen krijgen de roe. Maar ooit een integere cockerspaniël ontmoet of een peuter omschreven als 'nu al niet integer'?

Een integer mens?

Integriteit is een gewild artikel en net zoals iedereen denkt te beschikken over een bovengemiddeld gevoel voor humor, ben je zelf integerder dan anderen. Daarom redeneert de integriteitschender meestal als volgt: 'Deze handeling is maar een kleine integriteitschending, een leugentje om bestwil om de ondernemingsraad mee te krijgen. Maar in echt belangrijke zaken ben ik absoluut te vertrouwen en in de basis integer'. De toeschouwer denkt er het zijne van: 'Als je in deze kruimelzaken al niet integer bent,

zal het in zaken met grotere belangen en worsten wel helemaal niet pluis zijn'. Kleine integriteitschendingen zijn aanwijzingen voor grote (toekomstige) vergrijpen. Vergelijkbaar met dit psychologische mechanisme nemen we ons meest integere domein als maatstaf en ronden naar boven af; in zaken kan ik niet integer zijn, maar in mijn huwelijk ben ik volkomen integer; dus ben ik uiteindelijk een integer mens.

Een wonderlijk begrip, maar ook een verhullend, fixerend, beladen en onmenselijk begrip. Iedereen is in de basis integer en iedereen is in de uitvoering niet-integer. Zou de wereld niet integerder worden als we gewoon spreken over onbetrouwbaar, net zoals bij honden en kinderen?



Drs. Victor Burger is directeur van Gooiconsult Advies en Training. Hij houdt zich bezig met change- en integratietrajecten bij multinationals en met strategische managementdevelopmenttrajecten. Victor is onder andere betrokken bij de herstructurering van de politie en changetrajecten bij DNB, ABN AMRO en KLM. Voor meer informatie: www.gooiconsult.nl



WETENSCHAP



Inleiding

Trends in integriteitstinten

Lidewey van der Sluis

48

Jonge wetenschappers onder druk

Karianne Kalshoven &

Margreeth Kloppenburg

50

Grijs en groen

Frans van der Gouw

55

Zeven handvatten uit de sociale psychologie

Muel Kaptein

60

De consultant als 'temporary leader' in sociale interactie

Jolanda Botke & Carla Wijers

67

Promotie

De Conflict Paradox

Frank de Wit

72

■ Lidewey van der Sluis

Trends in integriteitstinten

Groeitalenten zijn ons bij geboorte gegeven. Onze vrije wil krijgen we erbij. Met die vrije wil kunnen we bepalen wat we met onze talenten doen. Talentontwikkeling is een keuze in afhankelijkheid van de kansen om te kunnen kiezen.

Integriteit is ook een keuze. Integer handelen staat gelijk aan het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag. Met een integere arbeidskracht wordt iemand bedoeld die adequaat en zorgvuldig werkt, met inachtneming van de verantwoordelijkheden en de geldende regels. Indien de regels ontbreken of onduidelijk zijn, dan is morele oordeelsvorming nodig. Iemand is moreel competent als hij of zij maatschappelijk verantwoord gedrag vertoont. Algemeen aanvaarde sociale en ethische normen liggen hieraan ten grondslag.

Naast deze smalle, morele duiding van het begrip integriteit bestaat er ook een ruimere opvatting. Integriteit staat dan voor de afwezigheid van fraude en corruptie of voor waarden als collegialiteit, betrouwbaarheid, klantgerichtheid, objectiviteit, fatsoenlijkheid, effectiviteit en efficiëntie.

We leven in een tijd waarin de sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen onder een vergrootglas ligt. Mensen verwachten dat ondernemingen integer handelen en oog hebben voor de belangen van mensen, het milieu en de maatschappelijke omgeving. Een onderneming waarvan de naam wordt verbonden aan kinderarbeid, of die niet duurzaam produceert, of niet zorgvuldig is

in de richting van haar werknemers, krijgt onherroepelijk problemen. Als gevolg van deze sociale roep om ethisch handelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen, veranderen ook productieprocessen en worden producten op een andere manier beoordeeld. Integriteit is de vrijblijvendheid voorbij. Het wordt gevraagd en afgedwongen door de samenleving, aldus ook Michael Porter in zijn artikel 'Creating shared values' in de Harvard Business Review (2011). Medewerkers van het nog altijd vooraanstaande McKinsey hebben dit ook ingezien. Het was nieuws dat zij voortaan ook naar gedrag en cultuur in organisaties gaan kijken.

Maar wat werkgerelateerd integer gedrag is, is nog niet zo evident. Naar de mening van Peter Wakkie die van 2003 tot 2009 bij Ahold werkte als lid van de raad van bestuur heeft integriteit vele grijs tinten. "Aan een manager van een onderneming voorhouden dat hij of zij ethisch en integer moet handelen, heeft geen zin als er geen duidelijke gedragsregels of -codes zijn. De betrokkene tast in veel gevallen in het duister. Mag hij of zij wel of niet met een klant gaan eten in de hoop diens opdracht binnen te halen? Zonder harde regels komt een manager onnodig voor moeilijke beslissingen op het ethische vlak te staan" (2011).

Naast regels zijn voorbeeldgedrag en het door de leiding voorleven van de gewenste cultuur essentiële voorwaarden voor de mate waarin niet alleen de letter, maar ook de geest van de gedragsnormen wordt nageleefd. Een compliance officer is de interne toezichthouder die op deze aspecten van gedrag en cultuur toeziet. Hij of zij moet de

organisatie een spiegel voorhouden, thema's bespreekbaar maken. Dit onderdeel zou nauw verbonden moeten zijn met het werk van HR-officers. Zij faciliteren in het sturen op gewenst gedrag en zij zien toe op het naleven van competentie- en prestatie management. In deze integriteitsdriehoek van compliance, competenties/gedrag, en prestaties kan op consistente wijze gewenst gedrag daadwerkelijk benoemd, beoordeeld, beloond en gestimuleerd worden. Integer handelen wordt op die manier geen dode letter maar levende materie. Met de regels als het bestaansminimum, *the tone at the top* als

belangrijkste hefboom en de organisatiecultuur als mantel van integriteit. ■



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.

The screenshot shows the homepage of professioneelbegeleiden.nl. The website features a navigation menu with categories like 'Tijdschrift voor Coaching', 'Loopbaan Visie', 'Counseling Magazine', and 'Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisatie'. There is a search bar and a shopping cart icon showing 4 items for € 12,85. The main content area includes a 'Vakbladen' section with checkboxes for different magazines, a 'Ik zoek een:' section with filters for articles, issues, and subscribers, and a 'Rubrieken:' section with a list of topics. A featured article titled 'COUNSELLING' is highlighted, with a sub-headline 'JONGEREN'. Below it, there are more article thumbnails with titles like 'Van Westwijzer naar Wereldwijzer' and 'Een school om...'. At the bottom, there are payment logos for iDeal, Om! payment, and PayPal, along with a 'Ruubrieken:' list.

GA NAAR
professioneelbegeleiden.nl
EN BESTEL
UW ARTIKELN
VAN TvOO
ONLINE



■ Karianne Kalshoven & Margreeth Kloppenburg

Professioneel normbesef ontwikkelen in de wetenschap

Jonge wetenschappers onder druk

Schending van de integriteit van de wetenschap brengt jonge wetenschappers aanzienlijke schade toe. Dat is het wrange resultaat van de afgelopen periode waarin reputaties aan diggelen vielen en het aureool van gedegen wetenschappers fors aan uitstraling inboette. Het is van groot belang voor de geloofwaardigheid van de wetenschappelijke wereld dat juist jonge wetenschappers begeleiding krijgen bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om zich te handhaven in een wereld vol politiek, publicatiedruk en andere potentiële integriteitsrisico's.

De Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) publiceerde in 2012 een advies over het zorgvuldig en integer omgaan met wetenschappelijke onderzoeksgegevens. Dit naar aanleiding van

meerdere onthullingen over fraude binnen de wetenschap. De adviescommissie concludeert in het rapport dat vooral de beginfase van onderzoek ruimte biedt voor onderzoekers om onethisch gedrag te vertonen.

Aanbevelingen om dit in de toekomst te voorkomen zoekt men - zoals vaker - vooral in termen van procedures, archivering en controlemechanismen. Er is zelfs sprake van een eed, vergelijkbaar als bij de bankiers. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat deze mechanismen niet en zelfs averechts werken (Kish-Gephart et al., 2010). Ook zegt de commissie dat vooral jonge onderzoekers goed moeten worden begeleid. Dat laatste vinden wij ook. De vraag is dan wel: hoe en door wie?

Goed voorbeeld doet volgen

Rolmodellen zijn cruciaal bij professionele ontwikkeling, maar kunnen riskant zijn wanneer de normen van de begeleider, die in dezelfde universitaire context werkt, minder zuiver zijn dan die van de jonge onderzoeker. In dit artikel geven wij handvatten die jonge wetenschappers helpen tegen verleidingen om bij wetenschappelijk onderzoek een ongeoorloofde binnenbocht te nemen. Ook besteden we aandacht aan de begeleiding van deze jonge professionals. Hierbij baseren wij ons op een combinatie van wetenschappelijke literatuur en praktijkkennis vanuit verschillende professies.

Jonge promovendi

Vorig jaar kwam aan het licht hoe Diederik Stapel, voormalig hoogleraar sociaal-psychologie aan de Universiteit van Tilburg, tenminste 30 wetenschappelijke artikelen had gepubliceerd met gefingeerde data. De ontmaskering van deze grootschalige fraude is op het conto te schrijven van drie jonge promovendi. Zij hielden Stapel maandenlang in de gaten, omdat zij vermoedden dat er iets niet klopte. De frisse blik van deze nieuwe medewerkers leverde vragen op die niet meer werden gesteld door groepsdenken. De commissie gaf expliciet aan in haar rapport: 'De onderzoekers verdienen alle lof voor het melden van deze misstanden. Vanuit hun

afhankelijke positie hadden zij immers veel te verliezen' (KNAW, 2012). Het aanzien van de wetenschap werd geschaad.. Bovendien belandde alle noeste arbeid van ten minste veertien promovendi in de prullenbak. Een duidelijk geval van fraude.

Waarom is dit niet eerder opgemerkt door andere wetenschappers? Misschien redeneerden andere jonge onderzoekers die met Stapel werkten dat je je meester toch gewoon moet kunnen vertrouwen: 'dit is vast een uitzondering' of: 'daar is een goede reden voor'. Mensen hebben een sterke neiging om te geloven in een wereld die mooi en rechtvaardig is. Dit zorgt dat we de ander niet aanspreken op gedrag; we rationaliseren het weg. Er is bewust aandacht nodig voor wat wel of niet normaal is in de professionele context. Maar hoe word je je als beginnend onderzoeker bewust van je eigen gedragsnormen en die van de wetenschap?

Gedragsethiek als wetenschappelijke discipline gaat over het beoordelen van het individuele gedrag in lijn met algemeen geaccepteerde morele gedragsnormen (Trevino et al., 2006). Een beroepsgroep kenmerkt zich door belangrijke en functionele waarden en normen. In de wetenschap als professionele wereld zijn zorgvuldigheid en integriteit algemeen geaccepteerde morele gedragsnormen (rapport KNAW). De Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening van de vereniging van universiteiten (VNSU, 2012) heeft integriteit niet in het rijtje met beroepswaarden staan. Zorgvuldigheid staat daar wel bij. In de officiële gedragscode van universiteiten staan ook: betrouwbaarheid, controleerbaarheid, onpartijdigheid en onafhankelijkheid.

Risico op fraude beperken

1. Investeer in de (bege)leidinggevende vaardigheden van hoogleraren.
Erg belangrijk voor het bevorderen van ethisch gedrag bij jonge profs is het voorbeeldgedrag van ethische senioronderzoekers of hoogleraren. Ethische leiders vertonen normatief juist gedrag zoals eerlijkheid, betrouwbaarheid, oprechtheid en zorgzaamheid (Kalshoven et al., 2011). Volgens 'social learning' leren jonge professionals van senior professionals door het observeren van gedrag en de consequenties van het gedrag. In het beste geval stimuleren hoogleraren actief de wetenschappelijke integriteit van de jonge professionals door *bewust* het juiste voorbeeld te geven. Lastig is dat leidinggevendenden maar zelden inzicht geven in hun eigen professionele afwegingen (Bird & Waters, 1989) en steeds minder op de werkvloer aanwezig zijn.
2. Implementeer de gedragscode actief.
Door terugkerende discussies over veel voorkomende ethische dilemma's binnen de wetenschap wordt geleerd om met integriteitsvraagstukken om te gaan. Wanneer collega's samen discussiëren over concrete integriteitsproblemen uit hun dagelijkse praktijk, helpt dit om opvattingen te verduidelijken, assumpties te bevragen en een open sfeer te creëren. Dit bevordert een transparante en effectieve behandeling van problemen in de toekomst.
3. Leg publicatiedruk bij hen die niets liever doen dan publiceren.
Onze gewoonte om mee te gaan met groepen, maakt dat de publicatiedruk niet alleen bij de senior wetenschappers, maar ook bij de jonge wetenschappers is toegenomen. In enkele vakgebieden kun je alleen de PhD-titel halen als je wetenschappelijke artikelen publiceert. Bij andere vakgebieden is het een vereiste voor je verdere carrière. Aan publicaties zijn ook nog eens de beloningen gekoppeld, zoals tijd om onderzoek te doen, subsidies binnen te halen en carrièrestappen te maken. Een belangrijke les uit de huidige crisis is dat we niet meer alleen kunnen varen op cijfers. Teveel nadruk op publicatiepunten is daarom niet wenselijk. Minstens zo belangrijk voor de risico's van wetenschapsfraude is de mens achter de cijfers. Leg publicatiedruk bij die wetenschappers die graag artikelen schrijven, stel anderen in staat promovendi te begeleiden. Waardeer beide taken. Toon meer waardering voor de begeleidingstaak aan promovendi en het (normatieve) vormende element hierbinnen voor jonge wetenschappers.
4. Geef inzicht in de complexe onderzoekswereld.
Goed leiderschap zorgt paradoxaal genoeg ook voor meer loyaliteit van de jonge professional. Deze professional is bereid om onethisch gedrag te tonen wanneer dat de hoogleraar en diens onderzoeksgroep ten goede komt. 'Als het mijn hoogleraar helpt, stel ik de situatie mooier voor dan ze is.' Deze loyaliteit kan zorgen voor groepsdenken, waarin het streven naar eensgezindheid en harmonie binnen de onderzoeksgroep ten koste gaat van een kritische reflectie. Als de wetenschappers het altijd eens zijn met elkaar en nooit een tegengeluid horen, zijn ze ervan overtuigd dat ze moreel gelijk hebben. In het speelveld is het daarom van belang stil te staan bij vragen zoals: Is de jonge wetenschapper loyaal aan de wetenschap, de universiteit, de vakgroep of de hoogleraar? Hoe verhoudt hij/zij zich als individu tot deze complexe situatie?

Professionele normen

Jonge wetenschappers zijn jonge professionals, net als assistent-accountants en junioradvocaten. Ze staan aan het begin van hun professionele carrière, maar hebben matige vooruitzichten gezien het groot aantal tijdelijke contracten. Hun professe kent vele expliciete en impliciete *gedragsnormen* die in de loop der jaren in de beroepsgroep zijn ingesleten. Beroepseigen waarden aanleren vindt vaak impliciet plaats door te kijken naar anderen in de omgeving. Maar bij *wetenschappelijke* integriteit als beroepswaarde is meer nodig. Jonge onderzoekers moeten de waarde om morele keuzes te verantwoorden (integriteit) bewust omarmen (Van Dalen, 2009). Ze moeten bereid zijn hun keuzes te verantwoorden aan anderen en laten zien dat zij zorgvuldig principes hebben gewogen. Een gedragscode volstaat hier niet. Sterker nog, er is psychologisch onderzoek dat laat zien dat alleen het hebben van een gedragscode zelfs kan leiden tot meer onethisch gedrag. Pas als de code daadwerkelijk is geïmplementeerd - en dus onderdeel uitmaakt van de organisatiecultuur - leidt de code tot minder onethisch gedrag. De vraag is dan ook in hoeverre de code van VNSU (zie kader) geïmplementeerd is in het dagelijkse werk van de jonge wetenschapper.

Wapening tegen onethisch gedrag

Gelegenheid, rationalisatie en druk vormen de (fictieve) hoeken van de fraudedriehoek. Daar waar twee of drie elementen aanwezig zijn, is sprake van een verhoogd frauderisico. Rationalisatie heeft betrekking op het begrijpen van de normen en het willen naleven ervan. Hierbij spelen voorbeeldgedrag en organisatiecultuur een belangrijke rol. Daarnaast gaat het om het halen van targets, de ervaren werkdruk en de druk uit de (privé) omgeving. De gelegenheid staat voor de kans om gepakt te worden voor frauduleus gedrag en de mogelijkheid binnen de organisatie om

fraude te kunnen plegen. Denk hierbij aan regels, procedures en verantwoordelijkheden, functiescheiding, toegang tot data en spullen, slechte controle en organisatie.

Investeer in jonge promovendi

De wetenschap is een professioneel werkveld. Waarom is er dan zo weinig gerichte aandacht voor de professionele ontwikkeling van jonge wetenschappers? Want naast componenten op organisatieniveau spelen dus individuele morele competenties en motieven een rol. Als de jonge wetenschapper inziet dat het belangrijk is om je aan de wetenschappelijke principes te houden - zoals niet liegen, niet op oneigenlijke manieren aan onderzoeksgegevens komen en frauderen met publicaties - is dat al een flinke stap. Tegelijkertijd kost het veel moeite om jezelf te motiveren je aan deze principes te houden. Volgens ons helpt het jonge wetenschappers om die principes om te zetten in het juiste gedrag wanneer zij:

- getraind raken in professioneel kritisch gedrag (leren doorvragen, standpunten onderbouwen, vragen om expliciete gedragsnormen, morele oordeelsvorming);
- een netwerk om zich heen krijgen waarin ze lastige kwesties en de grijze varianten bespreken onder leiding van een neutrale, veilige gespreksleider in een bredere samenstelling dan enkel de vakgroep;
- de kerndilemma's van de dagelijks praktijk leren kennen en in staat zijn om deze in voorkomende gevallen te herkennen en juist te handelen;
- vooraf meer inzicht krijgen in wat hun rechten en plichten zijn als wetenschapper en als promovendus, evenals de rechten en plichten van hun promotor (waar mogen zij hen op aanspreken en vice versa).

'Een beetje integer bestaat niet'

Het ethische besef van universitaire medewerkers wint aan stevigheid als de wetenschappelijke context en de mensen die daarin werken een eenduidig normenkader wordt geboden. Concessies zijn niet toegestaan, want zoals de overleden politicus Ien Dales zei: 'Een beetje integer bestaat niet'. Integere wetenschappers waarborgen dat binnen de universiteiten geen onrechtmatigheden voorkomen. Wij pleiten dan ook voor meer aandacht voor de wetenschappelijke integriteit van de individuele jonge wetenschapper. ■

Literatuur

- Argyris, C. (2008), *Teaching Smart People How to Learn*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bird, F., B. & Waters, J.A. (1989). The Moral Muteness of Managers, *California Management Review*, 73-88.
- Dalen, W., van (2009). Integriteit in Uitvoering: Morele competenties voor professionals. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., & Treviño, L.K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- KNAW (2012). *Zorgvuldig en integer omgaan met wetenschappelijke onderzoeksgegevens*. Amsterdam: KNAW.
- Lerner, M.J. (1980). *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*, New York: Plenum Press.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, (32), 951-990.
- VSNU (2004, herzien in 2012). *De Nederlandse Gedragscode Wetenschapsbeoefening. Principes van goed wetenschappelijk onderwijs en onderzoek*. Gedownload op 5 december 2012, van <http://www.vsnunl.nl/Subsites/Wetenschappelijke-integriteit.htm>.



drs. Margreth Kloppenburg werkt sinds 1995 als zelfstandig adviseur/spreker voor corporate Nederland en is promovenda bij prof. dr.ir. Mathieu Weggeman aan de TU Eindhoven. Haar onderzoek richt zich op professionele normen in de zakelijke dienstverlening. Publicaties: Hoera, een Conflict! (2008), Leve het Verschil! (2009) en 'Eerlijk Scoren!' (2010).



dr. Karianne Kalshoven is in 2010 gepromoveerd en deed onderzoek naar voorspellers en uitkomsten van ethisch leiderschap. Sindsdien werkt zij als zelfstandig onderzoeker, ontwikkelaar en adviseur op het gebied van gedragsethiek voor het Amsterdam Center for Integrity and Leadership. Zij heeft diverse nationale en internationale publicaties (zie www.acil.nl).



■ Frans van der Gouw

Een symbiose van oudere en jongere werknemers

Grijs en groen

Wat zou het mooi zijn als we de huidige economie een positieve impuls kunnen geven door op de werkvloer vergrijzers in perfecte harmonie te laten werken met jonge werknemers. Dat kan, in een symbiose tussen de expertise van 'grijs' en de nieuwe werkmethode van 'groen'. In dit artikel: een goed huwelijk op grond van liefde voor een nieuw, werkzaam format voor inzetbaarheid.

Steeds meer bedrijven buigen zich - al dan niet gedwongen - over vraagstukken die te maken hebben met de werkzaamheid en inzetbaarheid van de verschillende leeftijdsgroepen van werknemers. Als we grijs en groen onder de loep nemen, zien we dat er verschillende visies zijn op leeftijden van werknemers. Dat is opvallend. Terwijl bij het ene bedrijf een werknemer boven de 50 valt onder de groep

vergrijzers (grijs), krijgt in een ander bedrijf een jonge veertiger al dat stempel. Dit heeft te maken met de manier waarop een bedrijf een ontwikkelvisie vormt. Daarbij speelt de ontwikkelingstermijn een belangrijke rol. Een bedrijf met een ontwikkelingsbeleid voor de lange termijn ziet veertigers als potentieel 'oude' werknemer [Schabracq in Schaufeli e.a., 2007 p.423]. Een bedrijf met een

Grijs, vitaal en werkend

De overheid streeft naar duurzame employability door een groeiende behoefte om werknemers langer te laten participeren op de arbeidsmarkt. De maatstaven daarvoor vertalen zich in termen van vitaliteit, werkvermogen en inzetbaarheid [van Vuuren, 2011; Dollevoet e.a., 2012]. In Nederland neemt tot 2040 het aantal 65-plussers toe van 2,7 miljoen naar 4,6 miljoen (bron: CBS). Dat betekent tot die tijd een parallelle ontwikkeling op de arbeidsmarkt. De 35-jarigen van nu zijn dan 65 jaar.

kortetermijnvisie ziet hen echter als adequate pijlers onder het bedrijf. Dit vanuit het idee dat veertigers hun expertise en routineuze

Het is voor jong en oud haalbaar om samen te werken aan samenwerking

vaardigheden prima te berde kunnen brengen. Ze zijn dan (CBS, 2013) weliswaar al licht grijzend, maar hebben dikwijls een historisch legaat aan kennis en kunde, op grond waarvan procedures en werkprotocollen gestalte krijgen. Veel moderne 'ouderen' zijn vaak nog bijzonder vitaal [Middelkamp e.a. 2012]. Bij elkaar biedt dit op de korte termijn een uitstekend draagvlak voor vertrouwen, veiligheid en comfort.

Grijze kracht

De functionaliteit van ouderen op de werkvloer wordt binnen de context van de economische crisis breed bediscussieerd. Terwijl ondernemers hun vraagtekens zetten bij de werkzame efficiëntie van ouderen, op grond van tanende vitaliteit of stagnerende employability, pretenderen de overheid en verzekeraars dat ouderen sterke kwaliteiten hebben om hun vaak al bewezen efficiëntie te continueren. Over een ding zijn de partijen het eens: de werkende oudere heeft ervaring! Het 'spel van ervaring' is zelfs zo belangrijk binnen een organisatie, dat het bepalend kan zijn voor

de cultuur [Fincham, 2005 p. 111 ev.].

Ervaring binnen een bedrijf biedt de vergrijzer in principe een rol bij de overdracht van kennis en kunde. Veel bedrijven werken al met mentoren, werkcoaches of coachend management. Dit aspect van werkbegeleiding biedt wellicht meer mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid van de vergrijzende groep in relatie tot de nieuwe instroom. De vergrijzer behoudt een volwaardig recht op een arbeidsbestaan in een arbeidsarena, waarin 'groen' zijn opmars doet en ontwikkelingen als Het Nieuwe Werken in populariteit toenemen.

Waar moet een bedrijf zich op richten? Op vernieuwing van mensen, middelen, cultuur en structuur op grond van een stijgende behoefte aan arbeidsdeelname [Dollevoet, 2012, p.158]? Of op consolidatie van kennis, kunde en werkzame procedures ontstaan uit een behoefte om de vergrijzer langer in staat te stellen om deel te nemen aan het arbeidsproces? Dit laatste is een streven dat de overheid met klem aanraadt en ondersteunt. Vormt deze keuze een dilemma? Zijn alle kwaliteiten en mogelijkheden van 'grijs' duidelijk in beeld?

Uitdagende ontwikkelingen

Volgens het blad Management Team is Het Nieuwe Werken bezig aan een onstuitbare opmars [Lonkhuyzen, 2011]. Ontwikkelingen op de communicatiemarkt, fileleed, een uitdijende kennisfabriek en een toenemende behoefte aan flexibiliteit nopen steeds meer werkgevers en werknemers tot creativiteit in

productie, werkzaamheid en inzetbaarheid. Parallel daaraan ontstaat de discussie over de plaatsingsmogelijkheden op grond van vraag en aanbod. Iets waarbij het opleidingsniveau een belangrijke rol speelt [Dollevoet e.a., 2012, p.42 e.v.; 137 e.v.]. In 2012 bleek er al een discrepantie te zijn tussen vraag en aanbod.

Bijvoorbeeld binnen het segment van technisch opgeleid personeel. Door de Federatie voor de Metaal- en Electrotechnische Industrie (FME), de werkgeversorganisatie van de technische industrie, werd zelfs advies uitgebracht om technisch hoger onderwijs gratis te maken [FME, 31-05-2012]. Op de arbeidsmarkt wordt op verschillende fronten gezocht naar oplossingen voor werkzaamheid, inzetbaarheid en inzetbaarheid.

Veel discussies kenmerken zich door een pessimistische kijk op de verschillende doelgroepen. De vergrijzers vormen bedrijfseconomisch en pragmatisch gezien een uitdaging en de jongeren zijn nauwelijks realistisch over hun mogelijkheden en efficiëntie. Zij missen de aansluiting op de arbeidsmarkt. Vraag en aanbod vormen geen match. We kunnen de oplossing zoeken in een symbiose tussen 'grijs' en 'groen' op de werkvloer, gefundeerd door een andere visie

op werkverdeling. Ga je uit van mogelijkheden en kwaliteiten, dan leidt dit tot een nieuwe kijk op mentaliteit, werkzaamheid, inzetbaarheid en vitaliteit. Wat zijn de mogelijkheden en kwaliteiten van beide groepen en hoe staan die in verhouding tot elkaar?

Symbiose van grijs-groen: een potentieel

Als we kijken naar de kansen voor het bedrijfsleven om werkgelegenheid te genereren, in combinatie met een passende *jobfit*, is een 'grijs-groensymbiose' een werkzame, effectieve en efficiënte mogelijkheid. Onder *jobfit* verstaan we de arbeidsinhoud per werknemer, afgestemd op inhoud, niveau en mogelijkheden [Van Vuuren, 2011; Dollevoet e.a., 2012]. Daar horen nog enkele andere factoren bij die invloed hebben op de doorstroming van personeel: de stelselmatige uitstroom van ouderen en de instroom van jongeren. De vergrijzer moet langer blijven werken en dus wordt vitaliteit steeds belangrijker. Blijft de vergrijzer langer vitaal, dan is het denkbaar dat hij na zijn pensioen nog goed in staat is om arbeid te verrichten. Het stigma van 'de oude mens achter de geraniums' verandert in een generatie vitale ouderen, met mogelijkheden die aansluiten op een

Een voorbeeld

Een semioverheidsbedrijf kampt na een grote fusie met grote verschillen in visies. Dit komt door een diversiteit aan procedures binnen de verschillende kampen. Men spreekt voortdurend in termen van: "Wij van ... deden het altijd zo en dat werkte!". Tegelijkertijd kenmerkt de interne communicatiecultuur zich door ingrijpende ontwikkelingen in de ICT. De externe communicatie en de resultaten hebben daar sterk onder te lijden en er zijn maatregelen nodig om een werkzaam alignment te genereren.

De voorlopige oplossing wordt gevonden door 'de oude garde' en 'de nieuwe instroom' fysiek bijeen te zetten. Zij krijgen de gelegenheid om structureel met elkaar te overleggen over cultuur en werkzaamheid. Het beste uit de verschillende culturen wordt gedestilleerd op grond van de mogelijkheden binnen Het Nieuwe Werken. Zo ontstaat een nieuwe cultuur, die wordt gedragen door oudere en jongere werknemers.

groeïende, sociaal-maatschappelijke behoefte aan zelfredzaamheid. Een behoefte die een educatieve wisselwerking tussen grijs en groen op de werkvloer rechtvaardigt.

Als gevolg van de grijs-groensymbiose op de werkvloer leert de vergrijzer wat het is om 'snel' te denken, te anticiperen en moderne technieken te mobiliseren om

De routine van weleer vormt een uitstekende basis voor de verdere ontwikkeling van jongere werknemers

de gewenste kennis te vergaren. Of om begrip te hebben voor moderne opvattingen, die bijdragen aan het relativeren van oude patronen of gewortelde normen en waarden. Met die ervaringen op de werkvloer, kan de gepensioneerde van zijn hobby een tweede of derde beroep maken. Op een 'moderne' manier kan hij het product van zijn liefhebberij vermarkten. Daardoor kan hij het karige pensioen (voor zover dit dan nog bestaat) door zelfredzaamheid aanvullen. Zo werpt het nieuwe samenwerken op de werkvloer vruchten af in een situatie waarin menig oud-werknemer zich voorheen hulpeloos en eenzaam voelde.

De jongeren staan binnen de grijs-groensymbiose op hun beurt open voor kennis en kunde die altijd is ingezet om de economie tot grote hoogte te brengen, zoals in de jaren negentig. De straffe mentaliteit, extra inzet, betrokkenheid, verbondenheid, oude technieken en vaardigheden van degenen die een bedrijf groot hebben gemaakt vormen bij elkaar een schat aan functionele informatie voor jonge medewerkers, die voor het eerst kennismaken met het bedrijfsleven. Ondanks de ideeën

en eigen visies van de jongere werknemers over hoe zij zelf inhoud willen geven aan hun arbeidsomstandigheden, vormt de routine van weleer een uitstekende basis voor de verdere ontwikkeling. Terwijl de vergrijzer afstevent op een pensioen met 'nieuwe kennis', ontwikkelt de jongere zich als een werknemer met in zijn rugzak een schat aan functionele 'oude kennis en kunde'. Hij kan zijn carrière verder inhoud geven vanuit onderbouwde overwegingen over ontwikkeling, groei en verandering.

Grijs-groene flexplek?

Van een bedrijf dat denkt in mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid mag je verwachten dat het in staat is om procedures en werkprotocollen zo te formeren dat grijs en groen elkaar op de werkvloer versterken. Een principe van 'wederzijdse *mentoring*' dient bespreekbaar te zijn. Een employabilitymodel, dat is geschoeid op de leest van grijs-groensymbiose, wordt gedragen door een cultuur van wederzijds respect en leergierigheid. Combinaties van grijs en groen nemen flexplekken in. Zij kunnen opdrachten beschouwen vanuit zowel traditionele, conventionele als moderne benaderingen. Leermodellen worden gekoppeld aan werkprocedures en maken structureel deel uit van een overlegstructuur. De overlegstructuur reflecteert voortdurend de lopende processen en vormt de ijkpunten binnen de procedurelogistiek. Zo worden stelselmatig de ideeën van grijs en groen met elkaar in balans gebracht. Opleidingen kunnen worden ondersteund door de manier waarop theorie en pragmatiek elkaar vinden binnen het bedrijf. Het educatieve mes wordt aan twee zijden scherp gehouden.

Nieuwe samenwerking

Uiteraard vergt een dergelijke cultuurverandering nieuwe inzichten en aanpassingen, zowel op fysiek als mentaal vlak. De beleidsvisie moet zich richten op mogelijkheden en kwaliteiten. Om een grijs-

groensymbiose werkzaam te maken is een brede *return on investment* (ROI) nodig. Deze ROI is meetbaar via maatstaven voor een bredere inzet van personeel, werktevredenheid, betere communicatie, meer respect en begrip voor elkaar, hogere vitaliteitsstimulans voor de vergrijzer en een snellere integratietermijn van de nieuwkomers. Het geheel krijgt betere resultaten als er breed draagvlak is voor doelen, strategieën en handelingswijzen.

Valkuilen zijn er ook. Is een grijs-groensymbiose wel van toepassing in elke bedrijfsvorm? Dat zal blijken. Het grijs-groenprincipe is geschikt voor elke type bedrijf waarin traditie en vernieuwing elkaar ontmoeten. Een opleidingsinstituut zal mogelijk een andere toepassingsvorm genereren dan een ambachtelijk industrieel bedrijf of een administratiekantoor. In elke werksituatie waar jong en oud naast elkaar staan is er een opening om specifieke kennis en kunde te delen. Zo bieden we elkaar en de organisatie toegevoegde waarde. De ideologie achter de grijs-groensymbiose is vooral gericht op nieuwe vormen van samenwerken vanuit de gedachte dat het haalbaar is dat jong en oud kunnen samenwerken in het samen werken. ■

Referenties

- Burger, Y., Caluwé de, L., & Jansen, P. (2010). *Mensen Veranderen*. Deventer: Kluwer.
- CBS. (2013). *CBS-bevolkingspyramide*.

Geraadpleegd op 5 februari 2013, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/vergrijzing/cijfers/extra/piramide-fx.htm>

- Dam van, M. (1999). *Organisatie en Management*. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V.
- Dollevoet, G., e.a. (2012). *Aan zet met Inzet*. Den Haag: SDU.
- Fincham, R. (2005). *Organisational Behavior*. Oxford: United Press.
- FME. (2012). *Persberichten*, geraadpleegd op 1 november 2012, van http://www.fme.nl/Actueel/Content/Pers/Persberichten/Persberichten/FME_pleit_voor_gratis_technisch_onderrwijs
- Lonkhuyzen, P. van (2011). *Waarom het nieuwe werken niet werkt*. Geraadpleegd op 11 november 2012, van <http://www.mt.nl/94/28884/hm/waarom-het-nieuwe-werken-niet-werkt.html>.
- Middelkamp, J., e.a. (2012). *State of Research in the Global Fitness Industry*. Deventer: daM Uitgeverij.
- Ministerie SZW. *Vitaliteitspakket*. Den Haag: Min. SZW.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2007). *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vuuren van, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement*. Heerlen: Tinka van Vuuren/Open Universiteit.



Frans van der Gouw is coach en consultant en eigenaar van het bureau VanderGouw Development.

Hij is als buitenpromovendus verbonden aan de VU Amsterdam en doet onderzoek in het kader van duurzame inzetbaarheid.

www.vdgd.nl

■ Muel Kaptein

Integriteit van organisaties:

Zeven handvatten uit de sociale psychologie



Integriteitsmanagement gaat over het stimuleren van integer gedrag. De sociale psychologie, die menselijke gedragingen verklaart, kan daarbij een handje helpen. Dit artikel belicht zeven aspecten van integriteit aan de hand van sociaalpsychologische gedragsexperimenten.

Mensen beïnvloeden

Behalve om het aantrekken en aanstellen van integere mensen gaat integriteitsmanagement om de vraag hoe je omgaat met mensen als ze eenmaal werkzaam zijn. Hoe stimuleer je integer gedrag en voorkom je niet-integer gedrag binnen en van de organisatie. Als we gedrag willen beïnvloeden valt of staat dit met een goede kennis van de factoren die mensen beïnvloeden. De sociale psychologie helpt ons daarbij.

Analyse van honderden sociaalpsychologische onderzoeken levert zeven organisatiefactoren op die het gedrag van mensen verklaren. In deze bijdrage wil ik deze factoren kort benoemen en illustreren met een sociaalpsychologisch experiment. Enerzijds om de factor te verduidelijken, anderzijds om de interesse voor soortgelijke onderzoeken (Kaptein, 2011) aan te wakkeren.

1. Helderheid

Naarmate duidelijker wordt gecommuniceerd wat integriteit betekent zullen mensen zich eerder integer gedragen. Mensen hebben namelijk behoefte aan houvast om te bepalen wat zij moeten doen. Deze helderheid schuilt bijvoorbeeld in wat er op papier is gezet en hoe dit op papier is gezet. Algemeen geldt dat heldere communicatie integriteit bevordert. Alleen tegen medewerkers zeggen dat ze integer moeten zijn, laat veel ruimte tot interpretatie en geeft aanleiding tot onzekerheid. Dit toont het onderzoek van Cialdini en collega's aan (zie kader). Hun onderzoek toont ook aan dat het daar niet bij moet blijven. Normen kunnen wel tussen de oren zitten, maar nog niet op het netvlies staan op het moment dat het ertoe doet. Het is daarom belangrijk dat het latente normbesef op het juiste moment wordt geactiveerd.

Helderheid: Het experiment met verschillende flyerteksten

Cialdini en zijn collega's hadden het gemunt op de bezoekers van een plaatselijke bibliotheek in Arizona. Zodra een bezoeker uit zijn auto stapte en de bibliotheek in ging, stopten zij een flyer onder de ruitenwisser. Vervolgens stelden de onderzoekers zich verdekt op tot de bezoeker van de bibliotheek weer bij zijn auto terugkwam. Wat zou hij doen met de flyer? Op straat gooien of meenemen? Een prullenbak was namelijk in geen velden of wegen te bekennen.

De flyers hadden vijf verschillende teksten. 25 Procent van de bezoekers gooide de flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van de kunst. Bezoek alstublieft uw lokale museum' op de grond. Hierdoor ontstond een controlesituatie, omdat de tekst geen verband had met het al dan niet weggooiden van de flyer.

De flyer met de tekst 'April is in Arizona

de maand van het bewust stemmen. Onthoud alstublieft dat uw stem telt' werd voor 20 procent weggegooid. Deze tekst prikkelde heel indirect het milieubewustzijn van mensen. Iets concreter en meer gerelateerd aan milieubewustzijn was de flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van het behoud van energie. Doe onnodig brandende lichten uit'. 17,5 Procent van de bezoekers gooide deze flyer op de grond. De flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van het behoud van natuurlijke bronnen. Recycle alstublieft' werd door 15 procent van de bezoekers op straat gegooid. Slechts 10 procent werd weggegooid van de flyer met de tekst 'April is in Arizona de maand van het schoonhouden. Gooi alstublieft niets op straat'.

2. Voorbeeldgedrag

Mensen lezen normen primair af aan het gedrag van hun rolmodellen. Binnen organisaties zijn dit naast de eigen leidinggevende, het hogere management en het bestuur. Voorbeeldgedrag is daarmee een tweede factor die gedrag beïnvloedt. Goed voorbeeld doet goed volgen, maar ook slecht voorbeeld doet slecht volgen. De vraag is dus of in organisaties het goede voorbeeld wordt gegeven. Dit schuilt niet alleen in het gedrag dat medewerkers van de leiding observeren maar ook in wat de leiding van mensen vraagt. Mensen zijn namelijk bereid ver te gaan in het uitvoeren van oneigenlijke verzoeken door hun leidinggevende. Charles Hofling en zijn collega's tonen aan hoe snel mensen zich laten leiden door iemand met gezag en autoriteit.

Voorbeeldgedrag: Het experiment met de veeleisende arts

Hofling en zijn collega's legden een hypothese voor aan verpleegkundigen:

‘Stel, op een dag krijg je een telefoontje van een arts die je niet kent. Hij vraagt je om onmiddellijk een medicijn aan een patiënt toe te dienen, zodat het is uitgewerkt op het moment dat hij in het ziekenhuis arriveert. Hij zal dan het verzoek tot het toedienen van het – jou onbekende – medicijn ondertekenen. De arts vertelt je dat de patiënt 20 milligram van het medicijn moet krijgen. Je loopt naar de medicijnkast en pakt het medicijn. Op het etiket lees je dat een dosis van 5 milligram gebruikelijk is en 10 milligram het absolute maximum. Je komt terug aan de telefoon, wat zeg je tegen de arts?’

Van de respondenten gaf 83 procent aan het verzoek van de arts niet op te volgen. Dit was het eerste gedeelte van het onderzoek. Tijdens het tweede gedeelte gingen de onderzoekers daadwerkelijk naar ziekenhuizen bellen en volgden ze het script. Nu weigerde slechts 5 procent van de verpleegkundigen de dubbele overdosis toe te dienen. De rest volgde het verzoek op, al dan niet na wat aarzelingen. Gelukkig was het medicijn een placebo, zodat er geen gevaar was voor de patiënt.

3. Uitvoerbaarheid

Bij uitvoerbaarheid gaat het om de ruimte en de mogelijkheden die mensen krijgen om hun doelen, taken en verantwoordelijkheden op een integere wijze te realiseren. Prestatiedruk is de tegenhanger van uitvoerbaarheid. Een hoge druk leidt ertoe dat taken en normen niet of minder gemakkelijk uitvoerbaar zijn. Het onderzoek van John Darley en Daniel Batson (zie kader) laat zien dat tijdsdruk tot een tunnelvisie leidt en dat mensen bij tijdsdruk minder integer omgaan met anderen. Van belang voor de integriteit van een organisatie zijn dus de mogelijkheden die medewerkers krijgen om integer te handelen.

Uitvoerbaarheid: Het experiment met de barmhartige Samaritaan

Darley en Batson wilden nagaan wat tijdsdruk doet met mensen. Zij kozen een groep theologiestudenten die de opdracht kregen een korte preek te geven over de barmhartige Samaritaan uit de Bijbel. In dit verhaal wordt een Joodse man die op weg is van Jeruzalem naar Jericho door rovers overvallen en achtergelaten. Een priester en een Leviet, hooggeplaatste religieuze functionarissen, zien de man wel liggen maar passeren hem zonder hem te helpen. Dan komt er een Samaritaan langs. Die bekommert zich wel om de man.

Het thema van de preek was ‘behulpzaamheid’. Nadat de studenten klaar waren met hun voorbereidingen, kregen ze te horen dat de preek zou worden gefilmd in een ander gebouw op het universiteitsterrein. De docent theologie vertelde hoe ze moesten lopen om er te komen. Op de route kwamen zij langs een man die hulp nodig had. Deze man, die in het complot zat van de onderzoekers, was bij de deuropening in elkaar gezakt. Zijn hoofd was neergebogen en zijn ogen gesloten. Op het moment dat de student voorbij liep gaf deze man een goed geoefende kreun en hoestte twee keer. Zouden de theologiestudenten de man helpen?

Als de theologiestudenten alle tijd kregen om naar het andere gebouw te lopen, hielpen zij de man bijna allemaal. Maar zodra de onderzoekers zorgden dat de studenten te laat vertrokken, daalde dit percentage tot 63 procent. Ruim een derde van de studenten hielp de man niet. Maar nu komt het: als de docent de studenten aanspoorde zo snel mogelijk naar het andere gebouw te gaan omdat er geen tijd te verliezen was, kelderde het percentage; slechts 10 procent hielp de man nog. Van

de theologiestudenten die gingen preken over hulpvaardigheid liet 90 procent de man links liggen. Sommigen stapten zelfs over de man heen.

4. Betrokkenheid

Bij betrokkenheid gaat het om de vraag in hoeverre mensen worden gemotiveerd om zich in te zetten voor de integriteit van de organisatie. Naarmate een organisatie haar medewerkers met meer respect bejegt en meer betreft bij de besluitvorming, leidt dit tot een grotere integriteit van medewerkers. Zo is een goede werksfeer essentieel voor integriteit. Een andere manier om betrokkenheid te creëren is door mensen zich met de organisatie te laten identificeren. Naarmate mensen zich meer met anderen identificeren helpen zij de ander eerder. Het onderzoek van Richard Wiseman en zijn team laat dit zien (zie kader). Die lijn kunnen we doortrekken: als organisaties mensen in staat stellen zich meer te identificeren met wat van hen wordt verwacht, zullen medewerkers ook meer doen wat van hen wordt verwacht.

Betrokkenheid: Het experiment met de gevonden portemonnees

Wiseman en zijn team lieten op de straten van Edinburgh portemonnees achter om na te gaan of die door de vindsters werden teruggebracht. De portemonnees bevatten geen geld maar wel andere kostbaarheden, zoals kortingsbonnen, loten en passen. Wiseman wilde weten of portemonnees die gemakkelijk aan een persoon te relateren waren ook vaker werden teruggebracht. Daarom deed hij in sommige portemonnees een foto. Voor Wiseman waren de resultaten verrassend: slechts 15 procent van de portemonnees zonder foto werd teruggebracht. Portemonnees met daarin

een bewijs van een donatie aan een goed doel werden iets vaker geretourneerd (20 procent) en portemonnees met een foto van een bejaard stel nóg iets vaker: 28 procent. De portemonnees met een familiefoto deden het aanzienlijk beter. Hiervan werd 48 procent teruggebracht. Maar de echte klapper moest nog komen: een portemonnee met een foto van een jong kind leverde een terugbrengpercentage van maar liefst 88 procent op. De babyfoto riep namelijk zorggevoelens op en appelleerde daarmee aan het verantwoordelijkheidsbesef van de vinder.

5. Transparantie

Zelfs als in een organisatie sprake is van helderheid, voorbeeldgedrag, uitvoerbaarheid en betrokkenheid, kan er niet-integer gedrag voorkomen. Het is belangrijk om dit tijdig waar te nemen. Daarmee komen we op een vijfde organisatiefactor: transparantie. Bij transparantie gaat het om de mate waarin mensen zicht hebben op zowel hun eigen gedrag en de effecten ervan als op dat van anderen. Zoals blijkt uit sociaalpsychologisch onderzoek is transparantie belangrijk, omdat dit bijsturing en correctie mogelijk maakt. Maar ook omdat dit het bewustzijn en verantwoordelijkheidsbesef van mensen vergroot. Zo laat het onderzoek van Arthur Beaman en zijn collega's zien (zie kader) dat spiegels tot beter gedrag leiden. Een spiegel stimuleert het zelfbewustzijn en wekt zelfevaluatie op. Jezelf in de ogen kijken is letterlijk en figuurlijk een manier om integer gedrag te bevorderen. Daarom is transparantie van belang voor organisaties.

Transparantie: Het experiment met de spiegel voor de schaal met snoepjes

Beaman en zijn collega's deden hun onderzoek tijdens Halloween, als kinderen

langs de deur gaan in de hoop iets lekkers te krijgen. Bij achttien huizen hadden Beaman en zijn collega's de voortuin ingericht. Wanneer bij een van deze huizen kinderen aanbelden, deed de onderzoeksassistente open en vroeg de kinderen naar hun naam. Ze wees vervolgens naar de grote schaal met snoepjes en vertelde dat ieder kind er eentje mocht nemen. Daarna zei ze dat ze snel weer aan de slag moest en deed ze de deur dicht. De kinderen waren nu alleen en konden ongezien meerdere snoepjes nemen. Dat dachten ze, want door een kijkgaatje werden ze in de gaten gehouden. Wat bleek? Een derde van de kinderen nam meer dan één snoepje!

Tot zover nog niet baanbrekend. Beaman en collega's waren geïnteresseerd of zij dit aantal stelende kinderen konden terugbrengen. Daarom plaatsten zij bij een aantal huizen bij de schaal met snoepjes een spiegel. Bij het pakken van een snoepje zouden de kinderen zichzelf in de spiegel aankijken. Die blik bracht het aantal stelende kinderen terug: nu nam nog maar 9 procent meer dan één snoepje.

6. Bespreekbaarheid

Er is nog een zesde organisatiefactor zien die het gedrag in organisaties beïnvloedt: bespreekbaarheid. Hierbij gaat het om de ruimte die mensen binnen hun organisatie hebben om standpunten, gevoelens, dilemma's en overtredingen aan de orde te stellen. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat mensen eerder beleid naleven als er ruime is om dilemma's te delen. Ook wanneer er in een organisatie ruimte is voor het uitspreken van grieven voorkomt dit dat gedachten worden onderdrukt en dat mensen daardoor onoortbare dingen gaan doen.

John Darley en Bibb Latané deden opzienbarend onderzoek (zie kader). Zij toonden

aan dat naarmate een groep groter is mensen minder snel geneigd zijn iets te zeggen en te doen, het zogenaamde omstandereffect. Bij incidenten in organisaties zien we dat ook vaak: collega's stonden er bij en keken er naar. Voor organisaties is het daarom van belang een open en beschermende werkomgeving te creëren waarin medewerkers hun gevoelens, dilemma's en kritiek aan de orde kunnen stellen.

Bespreekbaarheid: Het experiment met de epileptische deelnemer

In het experiment van Darley en Latané werden de deelnemende studenten naar het laboratorium gelokt onder het voorwendsel van een gesprek over hun persoonlijke moeilijkheden met het studentenleven. Iedere deelnemer zat in een aparte kamer. Ze konden elkaar niet zien. Het groepsgesprek vond plaats via een intercom. Wat de deelnemers niet wisten, was dat zij steeds de enige proefpersoon waren. De discussieleider legde het doel van de sessie uit en trok zich vervolgens terug, omdat het immers over gevoelige zaken ging.

In de eerste ronde kreeg iedere deelnemer de gelegenheid zich voor te stellen en zijn probleem te vertellen. In de tweede ronde kon iedereen één voor één reageren op wat de anderen hadden gezegd. Plotseling werd een 'deelnemer' (degene die aan het woord is) onwel. De proefpersoon hoorde via de luidspreker dat de deelnemer begon te stotteren en om hulp vroeg. Hij stamelde nog dat het om een epileptische aanval ging en dat hij ging sterven. Vervolgens klonk er een verstikkingsgeluid en werd het doodstil.

Wat zou de proefpersoon doen? De proefpersoon kon niet in de intercom te praten, omdat alleen degene die aan het woord was de schakelaar kon omzetten. De proefpersoon was dus niet in staat

om met het slachtoffer te communiceren, en ook niet met de andere deelnemers. Evenmin wist de proefpersoon wat de andere deelnemers deden.

Indien de proefpersoon vooraf was verteld dat aan de sessie slechts één andere persoon deelnam – het slachtoffer – kwam 85 procent van de proefpersonen binnen twee minuten in actie. Bestond de sessie uit drie deelnemers, dan daalde dit percentage tot 62 procent. Bij vijf deelnemers daalde dit tot 31 procent. Ook de reactiesnelheid nam af: hoe groter de groep, hoe langzamer dat de proefpersonen die überhaupt in actie kwamen reageerden.

7. Handhaving

De laatste organisatiefactor die het gedrag in en van organisaties beïnvloedt is handhaving. Dit betreft de mate waarin mensen in de organisatie gewaardeerd of zelfs beloond worden voor integer gedrag, gestraft voor niet-integer gedrag en in hoeverre men leert van fouten, incidenten en ongelukken.

Mensen in een organisatie kijken om zich heen wat wordt beloond en gestraft. Beloning is kennelijk positief en dient dus te worden nagevolgd. Straf is kennelijk negatief en dient dus te worden vermeden. Onderzoek wijst bijvoorbeeld uit dat hoe meer integer gedrag wordt beloond, des te eerlijker leidinggevend en medewerkers gaan handelen. Het gaat dus om wat financieel wordt beloond en vooral wat wordt gewaardeerd. Dat laatste is bepalend voor de waarden van de organisatie. Hoe waardering werkt, heeft onder andere Robert Kraut in een onderzoek aangetoond (zie kader).

Handhaving: Het experiment met de collectant

Kraut bedacht het volgende experiment. Een collectant ging voor de Amerikaanse

hartstichting van deur tot deur in de stad New Haven. Zodra een bewoner iets doneerde, overhandigde de collectant hem een folder. In de ene helft van de gevallen sprak de collectant de waarderende woorden: "U bent een vrijgevig persoon. Ik zou willen dat meer mensen die ik ontmoet zo vrijgevig zouden zijn als u."

Bij de mensen die niets gaven zei de collectant: "Laat me u toch een van onze folders geven. Die geven we aan iedereen, zelfs aan mensen zoals u die niet vrijgevig zijn en normaal niet aan dergelijke doelen geven." Dit was het eerste gedeelte van het experiment.

Het tweede gedeelte volgde ongeveer een week later. Opnieuw belde een collectant aan. Ditmaal om geld op te halen voor multiple sclerose. Per huis werd opnieuw geregistreerd wat er werd gedoneerd. De reactie van de eerdere collectant bleek van invloed te zijn op wat de mensen nu gaven. Van de mensen die de eerste keer geld gaven en alleen de folder hadden gekregen gaf 47 procent opnieuw. Van degenen die de waarderende woorden hadden gekregen gaf 62 procent opnieuw. Bovendien steeg het bedrag dat gemiddeld werd gegeven met maar liefst 70 procent!

Effectief integriteitsmanagement

Voor integriteitsmanagement is sociaalpsychologische kennis van belang: het kunnen begrijpen van het gedrag van mensen om het gedrag te kunnen beïnvloeden, volgen en beoordelen. Vele onderzoeken laten zien dat het menselijk gedrag sterk wordt beïnvloed door de werkomgeving. De beschreven zeven factoren zijn belangrijke condities voor integer gedrag. Om de integriteit van een organisatie te bepalen kunnen deze condities (en de dynamiek daartussen) in kaart worden gebracht. Vooral belangrijk is daarbij te achterhalen hoe

mensen deze factoren zien en interpreteren. Want perceptie en interpretatie beïnvloeden immers hun gedrag.

Gelukkig zijn daar verschillende methodieken voor beschikbaar, zoals een integriteitsenquête. Ook kan, door het voorleggen van casuïstiek aan medewerkers tijdens groepsessies, worden nagegaan in hoeverre de zeven factoren in de organisatie leven en hoe medewerkers dit concreet vertalen naar hun eigen gedrag. Tegelijkertijd is het van belang dat degenen die verantwoordelijk

zijn voor integriteitsmanagement zelf ook de sociaalpsychologische dynamiek van organisaties begrijpen en dat ze weten met welke acties, maatregelen en interventies die te sturen is. Pas dan kunnen ze komen tot effectief integriteitsmanagement. ■

Literatuur

- Kaptein, M. (2011). *Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen: 52 bespiegelingen over ethiek op het werk*. Amsterdam: Business Contact.



Muel Kaptein is werkzaam als partner bij KPMG. Samen met een team van 40 collega's adviseert hij organisaties op het gebied van integriteit, compliance en soft-controls. Daarnaast is hij als Hoogleraar Bedrijfsethiek en Integriteit verbonden aan de RSM Erasmus Universiteit. Zie voor meer informatie en documentatie: www.muelkaptein.com

Neem een abonnement op een vakblad en ontvang *Organisatiecoaching in de praktijk* CADEAU



www.tvoo.nl

www.tvc.nl

www.counsellingmagazine.nl

www.loopbaan-visie.nl

■ Jolanda Botke & Carla Wijers

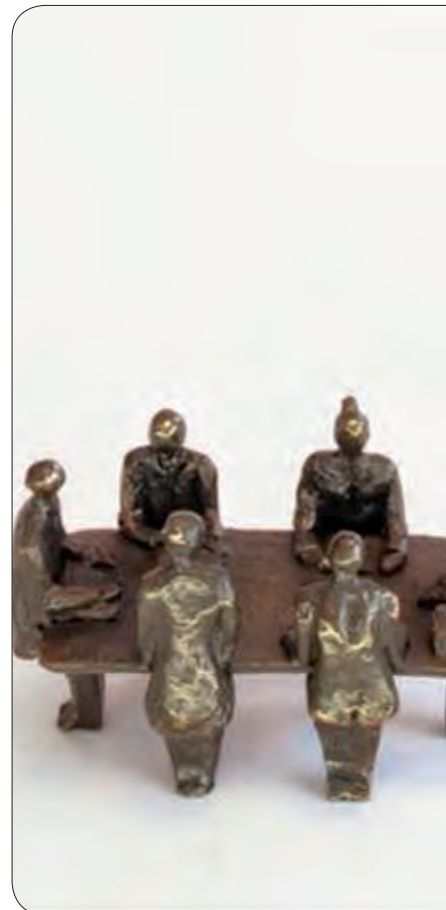
Een pleidooi voor diversiteit in denken en doen

De consultant als 'temporary leader' in sociale interactie

In 2012 promoveerde Mathilde Visser aan de University of Hertfordshire (UK) op een onderzoek naar de rol van een interne consultant in cultuurveranderingsprocessen. Een opvallend onderzoek, niet in de laatste plaats omdat Mathilde breekt met de in de gangbare managementliteratuur gehanteerde systeembenadering van cultuur en cultuurveranderingsprocessen. Zij heeft gekozen voor een cultuur-antropologische insteek en het perspectief van 'complex responsive processes of relating'. Dat leidt tot een herwaardering van de rol van een interne consultant. De casuïstiek die in het onderzoek is gebruikt, komt van De Nederlandse Spoorwegen, waar Mathilde Visser als interne consultant werkzaam is. Haar onderzoeksresultaten zijn ook voor externe consultants relevant.

"Cultuur wordt continu vormgegeven in relaties tussen mensen"

In de dominante benadering van cultuur en verandering in een organisatie zijn managers en consultants gefocust op het overbruggen van de huidige en de gewenste, toekomstige situatie. Als je hierbij de juiste organisatiecultuur weet te creëren dan wordt, kort gezegd, de performance van je



organisatie beter, zo is de veronderstelling. Met behulp van geformuleerde kernwaarden en geplande interventies wordt de gewenste toekomst op een zo gecontroleerd en voorspelbaar mogelijke manier gerealiseerd. “Wat je dominant ziet in organisaties is, dat cultuur als een entiteit gezien wordt, als iets dat een organisatie heeft. Kenmerk van cultuur hierbij is consensus over ‘onze manieren’, het goede gedrag. Je conformeert je als lid van de organisatie qua gedrag aan de kernwaarden, aan de organisatiecultuur. Leidinggevenden doen daar een appel op. Van buitenaf of hogerhand, zo is de aanname, kun je analyseren hoe de huidige cultuur is en kun je definiëren hoe die beter moet worden om de toekomst beter aan te kunnen. De nadruk ligt hierbij sterk op het gedrag dat mensen vertonen, gebaseerd op de lagen eronder: zo denken we, zo voelen we, dit zijn onze aannames. Cultuur is hiermee dus de manier waarop mensen denken en doen, niet alleen individueel maar ook als groep, als organisatie. Vandaar dat we spreken van organisatiecultuur.”

“Uitgaan van onzekerheid en onvoorspelbaarheid in veranderprocessen”

Om tot de gewenste organisatiecultuur te komen, worden cultuurveranderingstrajecten ‘uitgerold’ die zich kenmerken door het zoeken naar overeenstemming, conformisme, uniformiteit: de gedachte is dat een bepaalde wijze van denken en doen tot betere organisatieperformance leidt dan andere. Vaak maken opleidingsactiviteiten deel uit van de veranderingstrajecten: medewerkers leren het gedrag dat van hen verwacht wordt. Net als de kernwaarden is dit gedrag vooraf gedefinieerd en is de veranderaanpak vooraf ontworpen. Daarna wordt hetgeen bedacht is geïmplementeerd.

“Wat ik zelf in mijn werk merkte, maar ook uit vele andere organisaties hoorde, was dat dergelijke verandertrajecten vaak niet het

gewenste resultaat opleveren. Dat het in de praktijk van alledag toch anders gaat dan met het verandertraject bedacht was. Dit leidt vaak tot de neiging om de trajecten nog beter te ontwerpen en veranderingen via nog slimmere interventies te implementeren om maar het gedefinieerde, beoogde resultaat te behalen. Boeken vol met effectieve en efficiënte interventies zijn de afgelopen jaren op de markt gebracht, waarbij gepoogd wordt om de veranderprocessen zo gecontroleerd mogelijk en gepland mogelijk te realiseren. Ik zie dat bij al deze pogingen steeds wordt aangenomen dat we cultuur als een soort objectieve buitenstaander (bijvoorbeeld als manager of consultant) kunnen definiëren en implementeren via slimme veranderstappen. Echter, de pogingen om de onzekerheid en de onvoorspelbaarheid van het veranderingsproces - die we paradoxaal genoeg óók ervaren - zo veel mogelijk uit te bannen, gaan voorbij aan de menselijke component, aan de onvoorspelbaarheid van de interactie tussen mensen in organisaties.”

“Ik wilde heel graag beter begrijpen hoe cultuur in organisaties ontstaat en mogelijk verandert. Ik heb hiervoor het perspectief gehanteerd waarin organisaties gezien worden als ‘complex responsive processes of relating’ (Stacey ea 2000) en dat uitgaat van de onzekerheid en onvoorspelbaarheid van interactieprocessen, een insteek met een cultureel-antropologische basis (Geertz 1974). Als je aan de hand van dit perspectief kijkt zie je dat cultuur er niet alleen is, maar ook continu gevormd wordt. G.H. Mead (o.a. *in Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, 1934) zegt daarover: cultuur ontstaat continu in de dagelijkse, directe interactie tussen mensen. Door de cultuur worden mensen gevormd waarbij ze tegelijkertijd de cultuur vormen. Het is niet iets dat een organisatie heeft, een ding waar je een hekje omheen kunt zetten.”

“Cultuur ontstaat continu in sociale interactie”

In haar proefschrift beschrijft Mathilde diverse situaties die ze gebruikt heeft om beter te begrijpen hoe cultuur ontstaat in sociale interactie. Hierbij bleek dat mensen op basis van hun intenties keuzes maken qua gedrag en deze keuzes evalueren. Dit proces is als een onderhandeling, in zichzelf en ook met anderen. Nemen we bijvoorbeeld de situatie van twee conducteurs bij het vertrek van een trein, dan kan het gebeuren dat de een voor een oude dame de koffer de trein in tilt als operationalisering van de kernwaarde ‘service’, terwijl zijn collega dit niet doet; de dame heeft de koffer toch ook zelf de trap naar het perron op kunnen tillen? Doordat er verschillen zijn in de afwegingen tussen medewerkers, hier conducteurs, over hoe men in concrete situaties een kernwaarde invult, ontstaat er ook diversiteit in gedrag: de een doet iets wel, de ander niet. Cultuur krijgt daarmee vorm in het specifieke moment. Een dag later kan dezelfde kernwaarde door andere mensen weer anders geoperationaliseerd worden. Bij het dominante perspectief, de systeemtheoretische benadering, is er met name behoefte om uniformiteit te creëren in gedrag, want dit gedrag zal, zo is de aanname, positief bijdragen aan de organisatiestrategie. In functiebeschrijvingen zie je daarom soms vrij gedetailleerd wat iemand moet doen en laten. In het tweede paradigma ligt het accent juist op verschillen; door mensen te stimuleren om over de verschillen te praten en samen tot manieren te komen om de kernwaarden in de praktijk te functionaliseren, maken ze bewust keuzes in specifieke situaties. Mathilde pleit dan ook voor het expliciet bespreekbaar maken van de diversiteit in handelen van mensen binnen organisaties. Zo worden mensen zich meer bewust van de keuzes die ze maken in hun dagelijks werk, bespreken ze samen de effecten, bijvoorbeeld voor de klant, en komen ze tot bewuste invullingen van de



Mathilde Visser

Mathilde Visser (2012). A Reappraisal of the Involvement of an Internal Consultant in Processes of Culture Change in a Public Transport Organisation (proefschrift University of Hertfordshire)

kernwaarden in concrete situaties. Zo vormen mensen, in hun directe interactie, cultuur. Overigens, ook als je dergelijke gesprekken niet voert, maken individuen afwegingen en vormen ze zo cultuur, terwijl ze er tegelijkertijd door gevormd worden. Met dit laatste bedoelt Mathilde, dat er ook diverse ‘bakens’ zijn die ons helpen om tot onze keuzes te komen; manieren die gebruikelijk zijn in onze samenleving. We maken dus niet telkens vanuit een blanco situatie onze keuzes; we nemen rekenschap van culturele gewoontes die gelden in de gemeenschap waarvan we deel uitmaken.

“Ga het gesprek aan op basis van wat er gebeurt in het hier-en-nu”

Tijdens haar promotieonderzoek bleek duidelijk dat vaak gedacht wordt dat mensen bij de geformuleerde kernwaarden van hun organisatie weten wat ze betekenen qua individueel gedrag. Tegelijkertijd ervaren we dat mensen elke keer opnieuw overwegen wat te doen in een concrete situatie. Mathilde pleit er dan ook voor om deze concrete situaties, ervaringen, centraal te zetten,

Waarom sta je vanuit servicegerichtheid als NS-medewerker in een volle trein al dan niet op voor een betalende reiziger?

in plaats van de generieke abstracties als de kernwaarden: welke afwegingen maak je nu in je werk? Waarom sta je vanuit servicegerichtheid als NS-medewerker in een volle trein al dan niet op voor een betalende reiziger? Waarom spreek je collega's aan op gedrag, ook als je niet hun leidinggevende bent? Kijken in het hier en nu is belangrijk. Het levert mooie gesprekken op en helpt medewerkers keuzes te maken in de zeer nabije toekomst. Het zetten van een stip aan de horizon is voor Mathilde belangrijk, want die vormt mede intenties in het hier in nu. Ze beschrijft echter in haar onderzoek het belang van je realiseren dat met die stip aan de horizon en de daaruit voortvloeiende business plannen en roadmaps geen zekerheid en controle is binnengehaald. Op de vraag of zij het maken van business plannen en roadmaps afraadt, is haar antwoord: “Vertrouwen dat businessplannen met een hoge mate van zekerheid en voorspelbaarheid je de gewenste, gedefinieerde situatie opleveren, raad ik af. Er zijn geen aanpakken,

methoden en instrumenten die succes kunnen garanderen. Ik bied dan ook in mijn proefschrift geen nieuwe set van instrumenten of methoden. Het gaat mij erom dat we ons bewust zijn en beter begrijpen wat we als mensen doen in organisaties, hoe we samen zaken voor elkaar krijgen en dat het hierbij gaat over het (kunnen) omgaan met de onzekerheid en het niet in controle zijn van de toekomst.”

“Als interne consultant stimuleer je dat ingewikkelde gesprekken gevoerd worden”

Wat betekent dit alles voor de rol van een consultant in een organisatie? “Toen ik met mijn proefschrift begon, werd mij heel helder wat anderen en ook ikzelf van een consultant verwachten. Tegelijkertijd ervoer ik in de vele werkcontacten met collega's dat er hele andere zaken van invloed zijn op veranderingen en interactie dan de planmatigheid en doelmatigheid die zo centraal staat in de conventionele opvatting van de rol van een consultant. Ik realiseerde me dat er iets van mij werd verwacht dat ik niet goed kon waarmaken: effectieve en efficiënte, gecontroleerde veranderingsprocessen ontwerpen en begeleiden. Ik ervoer dat ik daarnaast wel veel invloed had als adviseur maar vanuit een ander soort betrokkenheid. Niet als procesbegeleider met als rol te zorgen dat we op effectieve en efficiënte wijze komen waar we willen komen, maar veel meer in het moment helpen omgaan met verschillen. Faciliteren om te gaan met de spanning die het geeft om het gesprek over die verschillen te voeren. Verantwoordelijkheid nemen om die gesprekken tóch te voeren en anderen daar ook bewust van te laten zijn en te stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen in de interactie. Ik faciliteer als deelnemer, en niet als objectieve observator of begeleider, de interactie tussen mensen op basis van onze gezamenlijke ervaringen en help met het bespreekbaar maken van de verschillen. “ Dat betekent een verschuiving in de rol van

de interne consultant. Kwaliteiten die een consultant hierbij nodig heeft, lijken volgens Mathilde sterk op die van een leidinggevende. Maar dan wel anders dan in het dominante perspectief.

“Tijdelijke leiderschap door het kunnen omgaan met de spanning van het niet in controle zijn”

De interne consultant is geen leidinggevende, heeft niet die functie. Toch spreekt Mathilde over leiderschap in relatie tot de consultant. Het betreft hier ‘temporary leadership’, een rol die je wordt gegund in het moment omdat je over kwaliteiten beschikt die op dat moment behulpzaam kunnen zijn. Kennis en ervaring is daarbij de basis; goed kunnen kijken in het hier en nu door eerdere ervaringen goed te hebben doordacht en doorleefd, en er op te hebben gereflecteerd, dat is waar het om gaat. Mathilde formuleert het leiderschap van de consultant als volgt: “Leiderschap betekent voor mij dat je om kunt gaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid over de nabije toekomst, en met de spanning die daarbij hoort. Dat je langer dan anderen met die spanning van onzekerheid en niet in controle zijn kunt omgaan en niet geneigd bent om deze spanning te elimineren door verschillen snel weg te poetsen, naar spoedige consensus te streven. Door juist de verschillen bespreekbaar te maken en ervaringen te delen en daarop samen te reflecteren. Dat je zorgt dat dergelijke gesprekken gevoerd worden. Tijdelijk leiderschap is iets dat je gegund wordt als interne consultant. Dat is ook het ingewikkelde, want dat betekent dat je het ook weer kwijt kunt raken, of het überhaupt niet krijgt. Ik heb het daarom over ‘temporary leadership’. Anderen gunnen jou tijdelijk de rol. Consultants wordt te vaak voorgehouden, dat ze met een rugzak vol instrumenten de wereld kunnen helpen verbeteren. Belangrijker dan instrumenten is een goed ethisch kompas en reflexiviteit om veranderingen in



organisaties te kunnen faciliteren richting een onvoorspelbare toekomst”.

“Wees je ervan bewust dat mensen via creativiteit en spontaniteit onvoorspelbaarheid in het proces brengen”

Opgedane ervaringen in het verleden en de intenties ten aanzien van de toekomst bepalen gedrag in het hier en nu. Het is goed om je bewust te zijn van het verleden en de wensen voor de toekomst, maar Mathilde pleit met name voor professionele aandacht voor wat we in het heden doen en voor de eerstvolgende stap richting de toekomst. Op de vraag of ze het hiermee niet te ingewikkeld maakt, zegt Mathilde: “Wellicht, want ik kom niet met een remedie, een nieuwe aanpak of methode, laat staan een stappenplan of interventie. Mijn appél is: Kijk goed naar wat er in het nu gebeurt, denk erover na, bespreek het ter plekke en benut wat je ziet en samen bedenkt. Zie de invloed van de menselijke eigenschappen ‘creativiteit’ en ‘spontaniteit’ in de sociale interactie van mensen omdat ze diversiteit creëren; werk met die diversiteit ten behoeve van veranderingen. Ik ben me er naar aanleiding van mijn promotie nog sterker van bewust geworden dat verandering plaatsvindt in het gesprek waarin plaats is voor die diversiteit, in plaats van als resultaat van het gesprek.” ■

De Conflict Paradox

Wereldwijd besteden werknemers gemiddeld meer dan twee uur per week – dus ongeveer een dag per maand – aan conflicten op de werkplek. Veel van deze conflicten hebben negatieve gevolgen. Conflicten nemen veel tijd in beslag, roepen frustraties op, en zorgen ervoor dat werknemers minder gemotiveerd zijn om zich voor de organisatie in te zetten. In zijn proefschrift 'The Paradox of Intragroup Conflict' onderzoekt Frank de Wit van de Universiteit Leiden deze negatieve gevolgen, maar ook of, en wanneer, organisaties juist kunnen profiteren van conflicten tussen werknemers.

De eerste stap hierbij was om meer dan honderd eerdere onderzoeken naar de effecten van conflicten samen te voegen en te analyseren door middel van een meta-analyse. De resultaten lieten zien dat binnen teams, meningsverschillen over het proces, zoals over de precieze inbreng van de teamleden, of de vraag wie waar verantwoordelijk voor is, altijd negatieve gevolgen hebben voor teamprestaties. Hetzelfde geldt voor conflicten die ontstaan door verschillen in persoonlijkheden, of die te maken hebben met persoonlijke, niet-werkgerelateerde zaken. Proces- en persoonlijke conflicten blijken namelijk in allerlei soorten groepen en omgevingen te leiden tot lagere effectiviteit, minder innovativiteit, en een verslechterde besluitvorming.

De meta-analyse liet echter ook zien dat conflicten die direct met de inhoud van het werk te maken hadden wel een positief

effect kunnen hebben op groepsprestaties. Taakconflicten kunnen er namelijk voor zorgen dat groepsleden kritischer naar hun eigen standpunten gaan kijken. Hierdoor kan een te vroege consensus worden voorkomen en zullen groepsleden uiteindelijk betere en meer weloverwogen besluiten nemen. Er moet bij taakgerelateerde conflicten echter wel aan specifieke contextuele voorwaarden worden voldaan. De belangrijkste voorwaarde is of de groepsleden in staat zijn om de persoon van de taak te scheiden. De Wit en zijn collega's laten namelijk zien dat groepen alleen profiteren van een taakconflict als een taakconflict niet als te persoonlijk wordt ervaren. Groepsleden werden namelijk veel meer rigide in het vasthouden aan hun eigen mening en ook ongemotiveerder om naar andere groepsleden te luisteren, als zij zich een taakconflict te persoonlijk aantrokken. De Wit en zijn collega's tonen verder aan dat stress hierbij een belangrijke rol speelt. Metingen van cardiovasculaire reacties tijdens conflicten (zoals stijgingen en dalingen in hartslag en bloeddruk) lieten zien dat mensen die zich tijdens een conflict bedreigd voelden, veel meer geneigd waren om vast te houden aan hun eigen eerste mening, dan mensen die zich uitgedaagd voelden. Dit had niet alleen gevolgen voor de manier waarop ze omgingen met andere meningen, maar ook met de kwaliteit van de beslissingen die zij namen.

Het proefschrift laat daarmee zien dat het onderscheid tussen verschillende conflicttypes helpt om conflicten te identificeren die een bedreiging vormen voor de prestaties van

groepen (proces- en persoonlijk conflict) en conflicten die het potentieel hebben om de prestaties van groepen te verbeteren (taakconflict). Ten tweede laat het zien dat onderscheid maken tussen verschillende typen

conflict niet afdoende is, maar dat de relatie tussen taakconflicten en groepsprestaties afhangt van de context waarin een conflict plaatsvindt en de stress die mensen tijdens conflict ervaren. ■



Frank de Wit, Sociale en Organisationspsychologie Universiteit Leiden.
Website: <http://www.fsw.leidenuniv.nl/psychologie/organisatie/sociaalorganisatie/medewerkers/witfrankde.html>

Trainen met ziel en zakelijkheid

- > **Trainen met ziel en zakelijkheid®**
 Post-HBO opleiding tot trainer persoonlijke effectiviteit, leiderschap en teamontwikkeling
 start: 18 april en 23 mei 2013, Ede
- > **Professioneel trainer**
 Post-HBO opleiding tot vaardigheidstrainer
 start: 18 april en 14 november 2013, Wageningen
- > **Professioneel teamcoach**
 start: 23 mei en 12 september 2013, Ede

Blankestijn & Partners
 leren begeleiden van gedragsverandering

NOBTRA
 Als trainer je volk is

(0317) 42 51 34 | info@bpopleidingen.nl
www.trainersopleiding.nl

COACHBOEKEN.NL

Het grootste online assortiment in coachboeken!

CoachBoeken.nl is onderdeel van Tijdschrift voor Coaching

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

Ga naar de site en profiteer van unieke aanbiedingen!





Column

Piraterij

Jolanda Botke & Rick de Rijk

76

Bundeling NRTO en Vetron...

Robin Jochems

77

'Meer dan alleen klaarstomen voor de arbeidsmarkt'

Rick van de Weg

82

Vereniging

85

Nieuws

Guido van de Wiel

88

Boeken & App

90

Agenda

95

column



Jolanda Botke



Rick de Rijk

Piraterij

Tijdens de 17^e en 18^e eeuw beheersten piraten de internationale wateren. Vooral op de populaire handelsroutes waren deze losse federaties van maritieme bandieten heer en meester. Omdat de piraten zich niet konden beroepen op geldende regels – hun activiteiten bestonden immers vooral uit het schenden daarvan – ontwikkelde zich in de piratencultuur een eigen systeem van regels, waarden en normen. Op hun doelwit, de (concurrerende) handelsschepen, gaf een door de eigenaar ingehuurd kapitein op autocratische wijze leiding. Machtsmisbruik naar de vaak arme bemanning was aan de orde van de dag. De invloed van de niet meevarende eigenaar – vaak tevens de opdrachtgever voor de reis – was beperkt en het doel van de reis werd nogal eens aangepast onderweg, omdat de kapitein dat beter uitkwam. Het moreel van de bemanning was hierdoor onder de maat: ze werden slecht behandeld en kregen slecht of weinig te eten. Het beste voedsel ging altijd eerst naar de kapitein en de officieren. Mouterij was dus geen incident, maar een logisch uitvloeisel van deze wijze van werken. De piraten hadden geen last van het probleem van de ontbrekende eigenaar, want ze bemachtigden het schip door het te stelen en waren daarmee collectief eigenaar. Vervolgens kozen ze op democratische wijze uit hun midden hun officieren. Als eerste een kapitein, want het was toch wel handig als iemand onderweg de strategie bepaalde en besluiten nam. Om de macht van de kapitein te beperken was er een kwartiermeester. Ook deze officier was gekozen. Zowel de kapitein als de kwartiermeester kon door de groep worden weggestemd – bij collectief besluit – als ze niet aan de verwachtingen voldeden. Alle piraten, inclusief de kapitein en de kwartiermeester, hadden gelijke rechten aan boord. De piraten maakten daarnaast collectieve afspraken over de verdeling van de buit, inclusief incentives en een vergoeding voor gewonden (een soort arbeidsvoorwaarden *avant la lettre*). gingen piratengroepen samen op pad, dan stonden ze vooraf stil bij deze collectieve afspraken en maakten dus weer collectieve afspraken over de collectieve afspraken. De branchekeopels of vakbondachtige afspraken werden per situatie dus vastgesteld. Gokken en drankmisbruik was beperkt of verboden en de piraten waren verplicht om hun eigen wapen(s) te onderhouden (uit: Peter T. Leeson's 'An-*arrgh*-chy: The Law and Economics of Pirate Organizations'). De cultuur op het piratenschap maakte dat het aantrekkelijk was om je bij de piraten aan te sluiten, en dat gebeurde dan ook op grote schaal. Het systeem was gericht op het voorkomen van interne conflicten en met optimale focus op het doel: geld verdienen door op strooptocht te gaan en daarin waren de piraten dan ook zeer succesvol. Is het een integer systeem? Misschien niet, maar het geeft wel een mooi perspectief op de discussie tussen compliance en values in organisaties. ■

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



■ Robin Jochems

In gesprek met Ria van 't Klooster en Rick de Rijk

Bundeling NRTO en Vetron...

Per 1 januari 2013 hebben de NRTO en Vetron hun krachten gebundeld. In gesprek met Ria van 't Klooster (directeur van de NRTO) en Rick de Rijk (voorzitter van het bestuur van Vetron) blijkt dat er ambitieuze plannen zijn binnen deze nieuwe samenwerking: Een verdubbeling van het aantal leden en een nog sterkere vuist richting de politiek, om er maar eens twee te noemen. Maar er is meer. Wat was de aanleiding voor de krachtenbundeling en waarom is het nu nog belangrijker dat meer particuliere aanbieders van opleidingen en trainingen zich aansluiten bij de brancheorganisatie? Van 't Klooster en De Rijk leggen uit.

De NRTO is in 2010 voortgekomen uit het Platform van Aangewezen/Erkende Particuliere Onderwijsinstellingen in Nederland (PAEPON) en is de overkoepelende brancheorganisatie voor alle particuliere trainings- en opleidingsbureaus. De NRTO richt zich, naast particuliere

onderwijsinstellingen, op alle particuliere aanbieders van opleidingen, trainingen en aanverwante diensten als examens. Vetron, een groep van toonaangevende trainings- en opleidingsbureaus, richt zich al sinds de oprichting in 1982 op ondernemerschap en kwaliteit van

met name bedrijfsopleidingen en trainingen. Volgens De Rijk is het Vetron als vereniging onvoldoende gelukt om bij inkoop het verschil te maken. Dat zal in de toekomst anders worden. Ondanks het feit dat in iedere top 5 van inkoop minimaal één Vetron-bureau vertegenwoordigd is blijkt dat inkopers en de overheid behoefte hebben aan zo weinig mogelijk maar ook een zo krachtig mogelijke vertegenwoordiging. Door de krachtenbundeling met de NRTO zal ook op belangenbehartiging een sterkere nadruk komen te liggen. "Overigens was en is NRTO/Vetron geen werkgeversorganisatie", benadrukt Van 't Klooster. "Wij bemoeien ons niet met CAO's en dergelijke maar willen een brede brancheorganisatie zijn om een duidelijke boodschap te laten horen richting de overheid, maatschappelijke organisaties en inkopers van opleidingen. De NRTO blijft de koepelnaam en staat voor de drie M's die voor ondernemers belangrijk zijn: Markt – Marge – Mededinging, naast zaken als kwaliteit en imago. Binnen de NRTO is het Vetron dat het marktsegment trainingen en opleidingen bedient. Kwaliteit (en dan met name leeruitkomsten) en ondernemerschap zijn twee belangrijke pijlers die Vetron naast belangenbehartiging vormgeeft. Andere marktsegmenten binnen de NRTO zijn de taalopleidingen, branche- en beroepsopleidingen en particuliere MBO en HBO opleidingen.

"Opleiden is steeds minder een middel maar meer een doel", legt De Rijk uit. Recente marktontwikkelingen zijn volgens hem een van de aanleidingen voor de krachtenbundeling van de NRTO en Vetron. "In het bedrijfsleven komen de budgetten voor de inkoop van trainingen en opleidingen steeds hoger in de organisatie te liggen. Daar is meer behoefte om te praten met overkoepelende organisaties. Vroeger lag de verantwoordelijkheid vaak bij de teammanager die in zijn eigen netwerk wel een trainer wist te vinden. Dat kwam de professionaliteit niet altijd ten goede. Er wordt tegenwoordig dus meer aan organisaties geleverd en minder aan de individuele inkoper en dat vraagt om een doorzichtige branchevereniging.

Iedere organisatie moet in de huidige markt steeds wendbaarder zijn. Mobiele en flexibele medewerkers zijn daarbij essentieel. Breder ontwikkelde medewerkers zijn breder inzetbare medewerkers. Leren wordt daarom steeds meer strategisch ingezet. Voorheen was het onderwerp opleidingen onderdeel van CAO onderhandelingen en vaak wisselgeld. "

In Nederland is de totale onderwijsbegroting circa 32 miljard Euro. Dit wordt vooral besteed aan het opleiden van kinderen en volwassenen. Daarnaast wordt er circa 3,2 miljard Euro per jaar besteed aan inkoop van particuliere opleidingen door werkgevers, (semi)overheid en individuele burgers. Een branche waar veel geld omgaat en de belangen zijn derhalve groot. Er zijn 19.000 aanbieders van particuliere opleidingen, daarvan zijn 15.000 ZZP-ers. Van de overige 4000 opleidingen zijn er slechts circa 600 met meer dan 10 medewerkers. Er zijn momenteel circa 200 bedrijven aangesloten bij de NRTO dat in 2012 een groei kende van 20%. Van 't Klooster is duidelijk: "Zonder deze particuliere aanbieders gaat het de overheid veel geld kosten".

In Nederland is er sprake van een unieke situatie, volgens De Rijk. "Negentig procent van de totale investering van leren door volwassenen bestaat uit opleidingen door private instellingen. Het gaat daarbij om 1,3 miljoen mensen. In de ons omringende landen zijn er veel minder private opleidingen en wordt er dus veel meer door de overheid gedaan, ofwel het betreft interne opleidingen van de werkgever zelf. Onze overheid richt zich dus eigenlijk maar op 10% van de markt. Daarmee is meteen het belang van een goed georganiseerde particuliere branche in Nederland aangetoond."

De wens van het nieuwe NRTO/Vetron met betrekking tot de houding van de overheid is volgens Van 't Klooster en De Rijk tweeledig. Aan de ene kant kunnen de deelnemers aan opleidingen wel wat stimulering gebruiken,

CV Ria van 't Klooster

Drs. Ria van 't Klooster (MBA) is directeur van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (de NRTO). Voordat zij in 2011 directeur van de NRTO werd was zij directeur van de Schoevers groep (mbo en hbo opleidingen, bedrijfstrainingen) en als bestuurslid verbonden aan de NRTO met de portefeuille Leven Lang Leren. In het verleden was zij onder andere werkzaam bij de vakgroep Onderwijskunde van de Universiteit van Utrecht, directeur-eigenaar van EMC bedrijfsopleidingen en adviseur van het Vakcollege. In 2009 was zij lid van de Denktank Leren en Werken.

**Opleidingen:**

1978 -1983	Doctoraal Pedagogiek, Rijksuniversiteit Utrecht Afstudeerrichting Onderwijskunde
1998	MBA, BSN Nederland, Afstudeerrichting: HRM Dissertation: Arbeidsvoorwaarden in Balans

Nevenfuncties:

2011 - heden	Bestuurslid Stichting Beroepsonderwijs-Bedrijfsleven (SBB)
2011 - heden	Lid Raad van Advies Blik op Werk
2011 - heden	Programmaraad ECBO
2010 - heden	Lid Raad van toezicht Vakschool Sint Lucas
2007 - heden	Lid Raad van toezicht SGM Maarsbergen

bijvoorbeeld door middel van fiscale regelingen. Anderzijds zou de overheid zich minder moeten bemoeien met de opleidingen aan volwassenen en dit aan de markt moeten overlaten om oneerlijke concurrentie te voorkomen. Van 't Klooster: "Het gaat om het creëren van een gelijk speelveld. "Als hogescholen en ROC's met geld van de overheid cursussen gaan aanbieden dan ontstaat er een scheve situatie."

Een onderwerp waar de overheid zich volgens Van 't Klooster en De Rijk juist wel actief in zou moeten mengen is de erkenning en certificering van de verschillende opleidingen en trainingen. Diploma's van formele en niet-formele opleidingsinstellingen moeten met elkaar vergeleken kunnen worden. Mensen zijn momenteel niet altijd in staat om een goede keuze te maken uit het aanbod. De Rijk: "Men weet aan de voorkant niet met wat voor

kwaliteit men zich verbindt. Het is een kwestie van beter reageren op de vraag uit de markt. De algemene wens is dat de branche aanzienlijk eenvoudiger en overzichtelijker moet worden. Meetbaarheid van de resultaten van een opleiding wordt daarbij steeds belangrijker.

Belangrijke thema's bij de samenwerking tussen de NRTO en Vetron zijn volgens Van 't Klooster bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers, bijdragen aan de kenniseconomie en een stevige vuist maken richting de overheid en inkopers van opleidingen. Wat dat laatste betreft lijkt het wel goed te zitten. Van 't Klooster brengt een aanzienlijk deel van haar tijd door in de Tweede Kamer, op Ministeries en bij het VNO/NCW om de belangen van de branche te behartigen. Ook zaken als een gedragscode voor de leden en een

CV Rick de Rijk

Rick is voorzitter van de Vereniging van Trainings- en Opleidingsinstituten in Nederland (Vetron). Daarnaast is hij bestuurder bij de NRTO met de portefeuille Leven Lang Leren. Als directeur van de Gooiconsult Groep is hij dagelijks bezig op het snijvlak van maatwerk klantvragen en leeroplossingen die aantoonbaar rendement opleveren. Voordat hij bij Gooiconsult Groep aan het werk ging is Rick werkzaam geweest als directeur bij Freia. Recent is er een boek gepubliceerd van zijn hand in co-schrijverschap met Klaas Toes en Jack en Patti Phillips over "de waarde van leren". Met bijdragen van o.a. Bernard Wientjes wordt daarin beschreven hoe de werelden van leren en werken elkaar vinden en inzichtelijk maken hoe je die waarde dan aantoont. In het verleden was hij o.a. werkzaam in het basisonderwijs en bij een trainingsbureau in de open- en maatwerkmarkt.

**Opleidingen:**

1993	Pedagogische Hogeschool Utrecht
1997	Onderwijskunde Universiteit Utrecht
2003	Post-academische opleiding Groningen (Business Strategy)
2007	Post-academische opleiding Groningen (Business Development)

Nevenfuncties:

2012 – heden	Voorzitter bestuur Rudolf Steiner School de Bilt
2010 – heden	lid van de Geschillencommissie Particulier Onderwijs
2009 – heden	lid van de adviesraad HR Strategie WEKA
2010 – heden	lid van de adviesraad TVOO (Tijdschrift voor opleiding en ontwikkeling)

kwaliteitskeurmerk zijn belangrijke onderwerpen van gesprek binnen de brancheorganisatie. "En als ik even hardop mag dromen dan gaat dat over een persoonsgebonden leerbudget, aan alle Nederlanders bij de geboorte beschikbaar gesteld door de overheid. Maar nogmaals, dat is voorlopig echt nog een droom", aldus Van 't Klooster".

Vetron is een actieve vereniging binnen de NRTO. De leden werken graag mee. Er zijn bijeenkomsten, discussies over kwaliteit en er worden nieuwe business modellen en nieuwe relevante ontwikkelingen besproken. Het uitwisselen van kennis over dergelijke zaken is een duidelijke trend. Van 't Klooster: "Ook het delen van kennis over innovatie gebeurt steeds

meer. Leren is een vakgebied en dat vaart wel bij uitwisseling van kennis onder de leden." "Het signaleren van trends binnen het vakgebied gebeurt mede door middel van een markt monitor", vult De Rijk aan. "Daaruit blijkt dat er sprake is van een dalende markt maar dat de vraag naar digitale leeroplossingen stijgt. Daarnaast is er een groei te zien in de vraag naar maatwerk en naar het aantonen van de waarde van leren". De meerwaarde van de krachtenbundeling tussen de NRTO en Vetron wordt door Van 't Klooster kernachtig geformuleerd: "De branche wordt zichtbaarder en we zijn nog steviger vertegenwoordigd in de lobby naar Den Haag en richting inkopers. Volle vaart vooruit zodat alle leden nog beter worden bediend!" ■

‘Een Rijnlands bedrijf is een bedrijf om trots op te zijn, en dat is broodnodig’

Jaap Peters & Mathieu Weggeman



RIJNLANDBOEKJE & RIJNLAND PRAKTIJKBOEKJE

Een Rijnlands bedrijf is anders opgezet dan een traditionele organisatie: er is weinig tot geen hiërarchie, de staf is dienend in plaats van sturend, het leiderschap is gericht op het bevorderen van autonomie en vakmanschap. Rijnlands werken loont: Rijnlandse organisaties lopen voorop bij innovaties, groeien op eigen kracht en hebben een langere levensduur dan Anglo-Amerikaanse organisaties. Deze handige boekjes laten zien wat Rijnlands werken inhoudt, en hoe u uw eigen organisatie Rijnlands kunt inrichten.

€ 9,50/€ 9,95



Jeroen Busscher

ONBEPERKT HOUDBAAR

Voor wie wil werken aan zijn eigen houdbaarheid en aan die van anderen. € 19,95



Arend Ardon

DOORBREEK DE CIRKEL

Wat er echt gebeurt terwijl we praten over verandering. € 19,50 (actieprijs 10 maart t/m 10 mei)



John Kotter

ONZE IJSBERG SMELT

De klassieker over succesvol veranderen als team of organisatie.

€ 19,95



www.businesscontact.nl

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

'Meer dan alleen klaarstomen voor de arbeidsmarkt'



Voor de concurrentiekracht van de B.V. Nederland is de NVAO een belangrijk radertje. De organisatie waakt over de kwaliteit van het HBO- en universitair onderwijs. Dat is volgens bestuurder Paul Zevenbergen een behoorlijke opgave, net als het imago van het hoger onderwijs. "Het is al snel niet goed of het deugt niet. Het hoger onderwijs presteert echter beter dan de beeldvorming."

Net als bij het voetbal kent Nederland zeventien miljoen deskundigen op het gebied van hoger onderwijs. Hun mening ligt er doorgaans niet om. "Natuurlijk zijn er zaken geweest die echt niet konden. Dat kun je helaas ook nooit helemaal uitsluiten, maar in grote lijnen is het hoger onderwijs aan de maat", aldus Paul Zevenbergen, bestuurder van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO). "Sterker nog, als je de internationale rankings erop naslaat, dan doen we het in Nederland en Vlaanderen doorgaans goed." Het gaat echter niet vanzelf. Ongeveer een kwart van alle HBO- en universitaire opleidingen scoort in eerste instantie een onvoldoende bij de beoordelingen door de NVAO. In de herstelperiode die daar op kan volgen, wordt

Kwaliteitspoortwachter van het hoger onderwijs

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) is een onafhankelijke organisatie die een deskundig en objectief oordeel geeft over de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen. Meest in het oog springende activiteit van de NVAO is de toetsing van alle nieuwe opleidingen en, eens in de zes jaar, van bestaande opleidingen. Centraal daarbij staan drie vragen: wat wordt de student beloofd en is dat inhoudelijk aan de maat? Daarnaast wordt getoetst wat de instelling doet om die belofte waar te maken. Kortom, hoe ziet bijvoorbeeld het curriculum eruit en hoe staat het met het niveau van de docenten. Tenslotte wordt dan nog gekeken of de instelling de belofte waar maakt. Wordt het beloofde eindniveau gehaald? Nederland en Vlaanderen behoren tot de weinige landen waar bij accreditatie ook afstudeerwerk van studenten wordt beoordeeld. Dat kunnen scripties zijn, maar ook bijvoorbeeld uitvoeringen bij conservatoriumstudenten. In het door de overheid bekostigde onderwijs wordt bij nieuwe opleidingen ook naar de doelmatigheid van de opleiding gekeken: is er behoefte aan? Deze doelmatigheidsbeoordeling wordt overigens niet door de NVAO uitgevoerd. De opleidingen die, ook na een eventuele herstelperiode, als onvoldoende worden beoordeeld, verliezen het recht om erkende diploma's te verstrekken en krijgen geen overheidsbekostiging.

door de wakker geschudde opleidingen dan doorgaans wel de lat gehaald.

Zesjes-cultuur

Naast het beoordelen van de kwaliteit van het hoger onderwijs en bijdragen aan de informatie daarover, ziet Zevenbergen het verder ontwikkelen van de kwaliteitscultuur in het hoger onderwijs als zijn voornaamste doel. "De zesjes-cultuur kan echt niet meer, meldde Minister Bussemaker onlangs. Daar heeft ze absoluut gelijk in. Meer achten en negens zijn prachtig. Er is overigens op zich niets mis met een zes, maar dan moet het wel een échte zes zijn. Geen 'genade' zes. 'Rang is alleen Rang als er Rang op staat!'. We moeten de cesuur op de juiste plek leggen, om het maar eens in jargon te zeggen."

De kwaliteitscultuur betreft volgens Zevenbergen niet alleen de studenten, maar even zeer docenten en instellingen. "Er zijn ook onderwijsinstellingen die de randen opzoeken. Bij private opleidingen zie ik soms dat de balans commercie en kwaliteit enigszins zoek raakt bij aanbieders die minstens de suggestie wekken dat een HBO-opleiding bij hen gemakkelijker en sneller te doen is. Doe dat niet. Zorg voor een haalbaar studieprogramma van het juiste niveau. En wees geloofwaardig in je uitingen. Ook hier geldt dat reputatie te voet komt, maar te paard weer vertrekt."

Even lief

Er wordt nog wel eens verschil gemaakt tussen de kwaliteit van het publiek en privaats onderwijs. Zevenbergen: "Alle vormen van onderwijs zijn mij even lief, mits ze maar aan de maat zijn. Onderwijskwaliteit en commerciële doelstellingen zijn daarbij prima te combineren." Volgens de voormalige partner van Boer & Croon opereren private HBO-instellingen vaak op de lastigste terreinen. "Hun kracht en ervaring liggen juist op het gebied van studenten die wat verder

zijn in hun leven en studeren en werken combineren. Dan heb je te maken met voor discussie vatbare zaken als vrijstellingen en de mate waarin volwassenen anders leren dan jongeren. Daar kun je heel rigide naar kijken. Maar wat mij betreft geldt dat naast een goed studieprogramma het eindniveau leidend moet zijn. Dan kan het best zo zijn dat een specifieke student met zijn of haar talenten sneller door een programma gaat d, maar dat is een individueel geval. Onderwijsinstellingen moeten geen programma's aanbieden waarbij ze van tevoren melden of suggereren dat het bij hen sneller of gemakkelijker kan."

Bildung

Zevenbergen is een warm voorstander van meer betrokkenheid vanuit het bedrijfsleven bij het hoger onderwijs. "Niet alleen op het vlak van stages, maar ook in werkveld- en beroepencommissies. De laatste tijd overlegt de NVAO meer met werkgevers- en vakorganisaties. Waar het gaat over individuele opleidingen merk ik vaak veel waardering, maar op landelijk niveau zijn bijvoorbeeld werkgevers beduidend kritischer. 'Hij komt van het HBO en kan nog geen eens... vul maar in', zeggen ze dan. Dat zal altijd wel zo blijven. Het is ondoenlijk, en ook niet de bedoeling, om mensen voor een specifieke functie binnen een specifiek bedrijf op te leiden. Ik denk dat daar juist ook een cruciale rol ligt voor HR-functionarissen. Door hun betrokkenheid bij opleidingen kunnen ze meepraten over waartoe wordt opgeleid. Daarnaast kunnen zij bij uitstek voor goede begeleiding zorgen bij leer-werk trajecten. Tenslotte kunnen zij bij collega's het besef laten landen dat afgestudeerden starters zijn die gewoonweg nog veel moeten leren, ook al komen ze van een HBO of universiteit."

"Vanzelf staat de B in HBO voor 'Beroep', maar de H staat voor 'Hoger'. Wat ik enorm belangrijk vind, is dat een hogere opleiding meer doet dan alleen iemand klaarstomen



Paul Zevenbergen

Paul Zevenbergen is van origine macro-econoom, afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na een beleidsfunctie bij het ministerie van Financiën maakte hij de overstap naar het bedrijfsleven om achtereenvolgens consultant, directielid en partner te worden bij adviesbureau Boer & Croon. Daarna werd hij bestuursvoorzitter van IJsselgroep; een publiek-private organisatie in het onderwijsveld. Nu is hij bestuurder bij de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie.

voor de arbeidsmarkt van morgen. Het gaat ook om 'bildung', de vorming van studenten tot creatieve, kritische, zelfdenkende en onderzoekende mensen, die een bijdrage kunnen en willen leveren.." ■

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



Leren. Dat doe je door ergens mee in aanraking te komen.*

Er zijn van die momenten die je niet verwacht. Momenten dat tijd een relatief begrip is. De tijd lijkt stil te staan. Maar tegelijkertijd trekt in je brein, in sneltreinvaart, een film aan je voorbij met elkaar verdringende ervaringen en gevoelens. En dan doemt plots de vraag op: "Wat nu? Wat wil ik?" En PLOP! De eerste zaden worden gelegd voor een nieuwe leerervaring.

Een nieuwe leerervaring ontstaan door een verandering in je omgeving. Het gebeurt eigenlijk best vaak, soms klein van formaat soms met meer impact. In mijn geval was het dit keer de situatie dat Janneke Schenning, naaste collega en directeur NVO2, op haar pad een mooie uitdaging tegen kwam in de onderwijssector. Dit leidt tot een nieuwe rol voor mij binnen NVO2.

Pas later werd ik me bewust dat ik, op dat eerste moment dat ik het bericht hoorde, al onmiddellijk aan het bedenken was: "Wat is de situatie nu, hoe gaat de komende periode eruit zien, wat kan ik, wat wil ik voor NVO2 betekenen, hoe wil ik dat?" Ik werd door het bericht geraakt en begon te bedenken hoe ik met deze nieuwe situatie om kon gaan. Ik was al aan het leren.

In de afgelopen twee en een half jaar heb ik ook veel momenten samen met Janneke gehad dat ik werd 'geraakt'. Het was voor mij meer dan samen werken: samen delen, observeren, kijken, voelen, signaleren, ontwaren, oftewel 'waarnemen' en geraakt worden. En dit leidde tot reactie en actie in de vorm van veel interactieve en levendige bijeenkomsten en events. Mooie momenten, zowel met collega's in het team, als met samenwerkingspartners en vakgenoten. Momenten van plezier, van moeite en leren, van stil én luid genieten van de resultaten. En vooral veel momenten van samen leren en co-creëren. Leren. Dat doe je door ergens mee of met iemand in aanraking te komen.

Voor mij nu de spannende en boeiende stap om de ideeën die we hebben ontwikkeld – creëren van momenten en netwerken waarin co-creëren en leren tussen én met NVO2-leden daadwerkelijk gestalte krijgt – nog meer body te geven. Zodanig dat NVO2-leden en andere HRD-professionals zich geraakt en uitgedaagd voelen om hierin te participeren. Janneke bedankt! Ik wens je veel succes en uitdaging toe bij Marant. Tot ziens bij een volgende co-creatie! ■

Willy Harkink, waarnemend directeur NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals. www.nvo2.nl

*Citaat uit Janneke Schenning haar column in TvOO4-2012 waarin ze schrijft over een sessie die zij bijwoonde van de bekende Japanse leraar Toshiro Kanamori.



**NVO2,
Hét netwerk voor
HRD professionals**

De Horst 7



Postbus 88



3970 AB Driebergen



www.nvo2.nl



**Leren doe je zelf
Activeer je neuronen!**

Leren doe je zelf!

De belangrijkste les die ik heb geleerd toen ik me verdiepte in breinkennis is dat leren een behoorlijk individuele aangelegenheid is. Met andere woorden: leren doe je zelf, iemand anders kan jou niets leren.

In het Engels wordt het woordje leren uit elkaar getrokken: je hebt het woord 'to teach' dat zo iets betekent als doceren en het woordje 'to learn' dat betekent leren. Dat maakt het verschil duidelijk. Vanuit de wetenschap van ons brein kun je namelijk 'teachen'/doceren wat je wilt maar of iemand er iets van leert? Leren doet ons brein namelijk alleen maar als we zelf actief iets doen. Dat vraagt om actieve

werkvormen waardoor 'to teach' gaat betekenen dat we anderen leren leren. En dat vullen we als trainer natuurlijk steeds op onze eigen wijze in. Ik ben enorm nieuwsgierig naar het gesprek met mijn collega's Anje-Marijcke van Boxtel en Karin de Galan tijdens het NVO2/Thema-event 'Werkvormen. Vanzelf sprekend?' op 5 april.

Ria van Dinteren, organisatieadviseur en trainer, auteur boek 'Brein in training'.

Ga voor meer informatie over het event 'Werkvormen. Vanzelf sprekend?' op 5 april naar www.nvo2.nl

Anders leren: gereedschap door en voor HRD'ers

Een goede training geeft mensen in korte tijd een enorme stimulans in kennis en vaardigheden. Mits ingezet op het juiste moment, met het juiste doel en uitgevoerd door een trainer die weet wat hij/zij doet, levert een training absoluut zijn geld op.

Maar trainen doe je niet iedere dag. Werken wel. Een goede werkplek is daarom ook een leerplek. Als je het lerend werken goed organiseert, leert niet alleen de medewerker, maar ook het team en uiteindelijk de hele organisatie. Hierover is de laatste jaren uitvoerig gepubliceerd en gedebatteerd; gek genoeg is er veel minder te vinden over hoe je dat in de praktijk aanpakt.

Dat was de reden voor NVO2-werkgroep 'HRD-adviseurs Midden-Nederland' om aan de slag te gaan en tools te verzamelen binnen onze eigen organisaties. Tools, ontwikkeld of geïnitieerd door HRD'ers, (midden)managers of medewerkers. Het resultaat is een 'Toolbox Anders leren', met daarin gereedschap voor meerdere doelgroepen.

Als vaklui onder elkaar lenen we ons gereedschap graag uit aan NVO2-collega's. Daarom schrijven we het gastblog 'Anders leren' op www.nvo2blog.nl. Leuk als je daar ook jouw ervaringen deelt!

Tineke van Kooten, Coördinator NVO2werkgroep HRD-adviseurs Midden-Nederland en eigenaar Het Leerbedrijf,
www.nvo2blog.nl

Verbinden van onderzoek en praktijk

Als begeleiders van de FCE-leergangen voor opleidingsadviseurs en -ontwerpers richten we altijd boekentafels in. Ook proefschriften liggen daar tussen. En het viel ons op een gegeven moment op: deelnemers zijn wel heel nieuwsgierig naar wat daar in staat, maar om nou zo'n dikke pil te gaan lezen....

Andersom kom ik ook al jaren op universiteiten, waar onderzoekers eigenlijk altijd op zoek lijken naar mensen om te interviewen en organisaties om mee te doen aan een enquête of experiment: maar hoe vind je ze?

Een aantal jaren geleden besloten we daarom die twee werelden te verbinden op een OnderzoeksPraktijkdag. Geen traditioneel congres, maar een interactieve bijeenkomst, waar onderzoekers hun onderzoek-in-wording presenteren en de deelnemers tegelijkertijd een vraag of dilemma in hun studie voorleggen. En waar praktijkmensen rechtstreeks de nieuwste wetenschappelijke inzichten horen van onderzoekers zelf – zonder dikke proefschriften te hoeven lezen.

Het was meteen een succes. Levendige, leerzame workshops waar bovendien vaak blijvende linkjes tussen mensen ontstaan. Dit jaar groter en levendiger dan ooit omdat we hem voor het eerst organiseren met de NVO2!

Saskia Tjepkema, directeur FCE, als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company.

"Voor NVO2 is verbinden van wetenschap en praktijk speerpunt. De verbinding met FCE werd snel gemaakt... zie het resultaat. Een co creatie." Janneke Schenning, medeorganisator

Onderzoeksinspiratiedag. Leren uit lopend onderzoek, 12 april 2013, www.nvo2.nl

■ Nieuwsrubriek samengesteld doort Guido van de Wiel

MIT Sloan Management Review

MIT Sloan Management Review is een tijdschrift met een bijbehorend digitaal platform. Hier kun je een betaald abonnement op nemen. Toch zijn er ook voor de niet-betalende bezoekers op het digitale platform heel wat artikelen en interviews gratis in te zien. Er is veel te vinden. Denk daarbij met

name aan hun vier uitgebreide dossiers (Social Business, Data & Analytics, Sustainability, Digital Transformation) en aan de mogelijkheid om recente bijdragen in te zien. Check bijvoorbeeld: <http://sloanreview.mit.edu/feature/creating-a-culture-where-the-best-ideas-win/>

Het einde van leiderschap?

Peter vander Auwera schrijft interessante blogs. Zoals deze over het einde van leiderschap. Het begin daarvan luidt als volgt: "Ik kom in een fase in mijn leven dat het meeste of misschien wel alles van wat ik aan kennis, modellen, methodes en principes op school heb opgedaan en de laatste dertig jaar van mijn carrière volkomen verouderd en irrelevant zijn voor de nieuwe realiteit waar

wij in leven. Dat geldt ook voor het concept van leiderschap." Dit blog bevat interessante linken naar andere blogs en mooie paradigma-verschuivingen. Het gaat niet om leadership, maar om leading-ship. Niet om followership maar om fellowship. Raak. <http://petervan.wordpress.com/2012/12/15/the-end-of-leadership/>

Onderwijs: hausse aan banen op komst

In de periode van 2011 tot 2020 wordt in het basisonderwijs een daling van 6 procent van het aantal leerlingen verwacht. Maar door de vergrijzing is er wel meer behoefte aan vervanging van leraren. Vooral in de regio's Amsterdam, Rijnmond en zuidelijk Noord-Holland komt er een grote vraag naar basisschoolleraren. In het voortgezet

onderwijs stijgt het aantal leerlingen tot 2015 in vrijwel alle regio's. In combinatie met meer behoefte aan vervanging leidt dit tot een aanzienlijke groei in de vraag naar nieuwe leraren.

Bron: Nota werken in het onderwijs 2012, Ministerie van Onderwijs.



iPad in de werkstand

De iPad veroverd steeds meer terrein. Een viertal apps voor in de werkomgeving. Wie een conference call moet voeren, kan dat tegenwoordig eenvoudig organiseren met en via de iPad. Via de app *Calliflower* bijvoorbeeld. Een handig dashboard geeft een goed overzicht van de deelnemers die betrokken zijn bij het gesprek of bij de online meeting. Onderweg nog aan een presentatie werken? Gebruik de app *Roambi – Visualizer*.

Hiermee kun je eenvoudig en snel cijfers van bijvoorbeeld Excel of GoogleDocs in duidelijke grafieken omzetten. Met de app *Prezi* maak je verschillende mooie presentaties, waar je maar wilt. Als je een document vergeten bent uit te printen of je wilt om andere redenen bij je pc of Mac, dan kan dat via de iPad bijvoorbeeld met *PocketCloud Remote Desktop Pro*.

Op zoek naar een bijzondere locatie?

Wie op zoek is naar een bijzondere locatie voor een training, bijeenkomst of meeting kan eens kijken op www.coolrooms.nl of op www.inspiratieoplocatie.nl. Beide websites hebben een landelijke dekking en komen

met locaties die nu net eens geen dertien in een dozijn zijn. Een voormalige fabriek of klooster, een modern opgeknapte werkelder, een landelijk gelegen boerderij of zelfs een middeleeuws kasteel met het comfort van nu.





Psychologie van arbeid en gezondheid

Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker (red.).
 Bohn Stafleu van Loghum, 2007 (2^e dr.).
 ISBN 978 90 313 5069 8

Het is al vaker gezegd: de vergrijzing komt eraan. Dit betekent een grote uitstroom van aantallen werknemers, en niet te vergeten ervaring en kennis. Een kleinere groep zal deze leemte moeten opvullen. Slimmer en innovatiever werken is een oplossing. Ook is er veel aan gelegen iedere mogelijke arbeidskracht aan het werk te houden. In de jaren 70 van de vorige eeuw groeide de interesse in de psychologie van arbeid en gezondheid. Deze discipline heeft niet stilgezeten. In de loop der jaren zijn er vele onderzoeken gedaan hoe de mens acteert in de werkomgeving. In het boek 'De psychologie van arbeid en gezondheid' heeft de redactie onder leiding van Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker de kennis van vele experts gebundeld. Het boek is opgedeeld in vijf delen, die weer een aantal onderwerpen belichten. Deze hoofdstukken zijn goed apart te lezen. Dat er een rol is weggelegd voor coaches in dit verhaal wordt duidelijk door het aparte hoofdstuk dat aan deze discipline is gewijd, naast counselling en mediatie. Waren

vroeger veelal fysieke klachten aanleiding tot verzuim; het recente verleden laat zien dat de psychische klachten ook hun plek opeisen. Vroeger keek men naar wat iemand niet meer kon. Nu is de invalshoek: wat kan iemand nog wel betekenen in het arbeidsproces? Het boek bespreekt vele modellen die goed zijn onderzocht. Van elk model wordt de empirische evidentie verklaard; ook de kritische kanttekeningen komen voorbij. Gelukkig is er ook uitleg over de onderzoeksmethodes.

Sommige delen in het boek vergen inspanning om te doorgronden, maar over het algemeen is het goed te volgen voor degenen die wat minder thuis zijn in de wereld van modellen en onderzoeken. De coachingswereld is bezig een stap te zetten richting professionalisering en evidence-based interventies. Dit boek geeft in ieder geval goed onderbouwde en onderzochte inzichten in wat er speelt in de wereld van arbeidssatisfactie, re-integratie, verzuim, werkstress, balans tussen privé en werk en veel meer. Altijd goed om in de gereedschapskist te hebben om te zorgen dat velen gezond en tevreden aan de slag kunnen blijven.

Eric Smalenburg - stresscounselor



Employee Development on a Shoestring

Employee Development on a Shoestring.
Halelly Azulay. ASTD Press, 2012. ISBN 978 15 628 6800 0

This book starts with an introduction and is followed by twelve chapters. All chapters describe a separate learning method that is relatively cheap in terms of costs to execute. It starts with the most simple and cheapest learning methods and ends with the more sophisticated methods, which are still relatively cost efficient, but require a serious time commitment.

The topics of the chapters are up-to-date and contemporary. Some of the methods are so obvious that you would almost forget to mention them as a settled learning method (e.g. self-directed learning). Other chapters describe common methods such as learning by being mentored and others explain newer methods like digital storytelling and social learning tools.

Each chapter has a similar consistent set up, which gives the reader a good overview. The unfavourable counter side of this is that reading the book from front to back can become a bit tedious. Due to the rigid set up, it unfortunately happened that concepts were mentioned in earlier chapters, but only explained in later chapters.

The one thing this book is missing are graphics. The author describes many processes and methods where graphics could have been a great addition, such as the paragraphs 'how to prepare'. Without pictograms and graphics it now feels as I am rereading the same text over again. Moreover, I wasn't expecting this much plain text in a book that identifies modern fun learning methods (e.g. using videos and podcasts). As only one chapter describes each method, the reader should not expect a huge amount of detail. I think that especially the 'how does it work' paragraphs are limited for a novice reader that needs to know how to implement that learning method from scratch.

The part of 'concerns/downsides' from within the 'how does it work' paragraphs on the other hand are very helpful as the most common resistance arguments are described there in conjunction with action or arguments in favour of that specific learning method. In my opinion, the book's greatest features are the diversity of cost-efficient learning methods and in particular the 'benefits for the learner/organisation' paragraphs in each chapter, as you will find valuable information to build your business case; whether you are an HR professional, manager or an individual employee wanting to further develop yourself on a shoestring.

Marjon Huizing - coach, trainer & consultant



Strategiehelden

Strategiehelden: De uitvoering bepaalt het succes! 250 praktische tips. Jeroen de Flander. Business Contact, 2011. ISBN 978 90 470 0410 3

'Strategiehelden' bestaat uit drie delen. In het eerste deel geeft De Flanders een korte schets van de ontwikkeling op het terrein van strategie-implementatie. Onderzoek toont aan dat veel strategisch potentieel in organisaties verloren gaat door slechte implementatie. Een goede uitvoering van de bedrijfsstrategie is bijzonder waardevol. De auteur introduceert een eenvoudig, maar handig strategie-implementatiemodel dat hij 'De 8' noemt. Dit slaat zowel op het aantal stappen in het model, als op de visuele weergave ervan. De volgende twee delen gaan over het succesvol implementeren van een eenmaal uitgedachte strategie. Aan de hand van zes uitdagingen legt De Flander uit wat de succesfactoren zijn en welke acties cruciaal zijn voor een geslaagde strategie-implementatie. In elk hoofdstuk staan tal van tips en geven vooraanstaande mensen uit grote bedrijven hun visie op het onderwerp. Elk hoofdstuk eindigt met kernachtige samenvatting, zodat je eerst snel de samenvattingen kunt lezen en je daarna kunt verdiepen in de hoofdstukken die je interessant vindt. Helder en vlot geschreven boek, praktisch van opzet, met een brede kijk op strategie-implementatie. Geen *how-to*; wel veel handige wenken en tips.

Mariska van der Hoek – communicatie-adviseur



Meer grip op de groep

Meer grip op de groep: 44 krachtige werkvormen voor communicatieadviseurs. Vincie van Gils. Kluwer, 2011. ISBN 978 90 130 9133 5

'Meer grip op de groep' bestaat uit drie delen. In het eerste deel wordt de rol van communicatie-adviseur als facilitator bij het werken met groepen toegelicht. Participatie van medewerkers wordt beoogd. Interactieve werkvormen zijn uitermate geschikt voor tweerichtingsverkeer in de communicatie tussen directie en medewerkers. De medewerkers kunnen worden ingedeeld in fasen van participatie en betrokkenheid. Per fase wordt aangegeven welke werkvormen geschikt zijn om in te zetten. Ook aan de praktische kant van het organiseren van een bijeenkomst wordt aandacht besteed. Tips zijn verwerkt in interviews die in het boek worden weergegeven. Deel twee belicht 44 verschillende werkvormen, waarbij overzichtelijk wordt aangegeven welk doel met welke werkvorm te realiseren is: kennismaking, kennisoverdracht, brainstormen of energizers. Iedere werkvorm wordt op een kaart uiteengezet: doel, aantal deelnemers en benodigde materialen voor de oefening. De kaarten zijn verzameld in een ringband. De beschreven werkvormen zijn goed, maar mij veelal bekend. Het laatste deel biedt een overzicht te vinden van interessante boeken. De uitgave ziet er verzorgd uit en is goed leesbaar.

Ilse Schoonenberg – teamleider en ouderadviseur



Ondertussen in de organisatie

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

Ondertussen in de organisatie' beschrijft vanuit verschillende invalshoeken het verschil tussen managementtheorie en -praktijk en het verschil in beleving tussen managers die plannen maken en de medewerkers, die aan het werk zijn. Het boek laat zien waarom zoveel managementplannen gedoemd zijn te mislukken. Het management maakt plannen, terwijl medewerkers die aan het werk zijn andere plannen bedenken en anders doen. Het Ondertussen is een sterke kracht; het regelt uit zichzelf veel zonder dat jij je ermee bemoeit - vaak lossen problemen 'vanzelf' op. Het Ondertussen is ook een fenomeen dat er altijd is, maar aan de randen van je blikveld ligt. Het Ondertussen kan je alleen maar indirect benaderen. En net op het moment dat je denkt alles onder controle te hebben omdat je een doordachte strategie hebt ontwikkeld is er het Ondertussen. Er komt iets onverwachts moois uit het Ondertussen. Of het Ondertussen strooit onverwacht roet in het eten. Het boek laat zien waar de werkelijke beïnvloedingsfactoren liggen. De schrijvers weten het Ondertussen goed te beschrijven en te duiden vanuit verschillende invalshoeken. Het boek geeft geen kant-en-klare oplossingen, maar wel stof tot nadenken.

Suzie Ziener – techniek en ICT-jurist



Ygenwijs: Generatie Y ontmoet X, pragmaten en babyboomers

Ygenwijs: Generatie Y ontmoet X, pragmaten en babyboomers. Aart Bontekoning en Marieke Grondstra. Business Contact, 2012. ISBN 978 90 470 0442 4

'Ygenwijs' is een inspirerend boek voor organisaties en teams waar mensen van verschillende generaties met elkaar (moeten) werken. Een uitnodigend verhaal, menselijk vormgegeven vanuit een theoretisch kader en fris aangevuld met de verhalen en anekdotes uit de praktijk. In tien hoofdstukken, voorzien van een literatuur lijst, wordt een beeld geschetst van generatieverschillen, samenwerkingsvoorkeuren, cultuur en leiderschap. Generatie Y heeft een positieve kijk op het leven en gaat voor humor, informaliteit (nieuwe patronen), flexibiliteit en persoonlijk leiderschap. Deze groep werkt graag samen – ook met andere generaties – is snel, spontaan en open en streeft naar authenticiteit. De Ygenwijze generatie krijgt energie van collegialiteit, vrijheid om zichzelf te zijn en uitdagingen. Ook teamspirit en persoonlijk contact met oudere collega's is belangrijk. Deze aspecten worden gebundeld in hoofdstuk negen: 'Werkprincipes voor het benutten van generatiekrachten: Het Nieuwe samenwerken'. Focus op de krachten, niet op de zwaktes en ontwikkelen door te doen.

Wim Annerel – trainer



Recensie Socrative

Socrative is een gratis *webbased* tool waarmee je smartphones of tablets als online stemkastje kunt gebruiken. Je betreft de deelnemers actief door ze te laten reageren op stellingen en vragen. De reacties zie je terug in een *dashboard*, zodat je ze gezamenlijk kunt bespreken. De tool werkt op alle smartphones, tablets en computers, via elke internetbrowser. Daarnaast is er een app beschikbaar.

Als trainer maak je een account aan via 'Socrative Teacher'. Vervolgens kun je vragen en stellingen maken en beheren. Je maakt een zogenaamd kamernummer aan en geeft dit door aan de deelnemers. Zij hebben geen account nodig. Met 'Socrative Student' voeren zij het kamernummer in. Vanaf dat moment wordt hun apparaat een stemkastje.

Er zijn verschillende soorten vragen mogelijk: multiplechoicevragen, ja/nee-vragen of vragen met korte antwoorden. Je kunt vooraf een quiz samenstellen of je maakt de vragen tijdens een bijeenkomst. Het tempo waarmee de vragen moeten worden beantwoord bepaal je zelf of laat je door de deelnemers bepalen.

Er zijn verschillende manieren waarop je de tool kunt inzetten:

- **Leerbehoefte peilen:** laat deelnemers aangeven wat ze graag willen leren.
- **Voorkennis activeren:** je kunt testen wat deelnemers al weten en meningen peilen voordat je de stof gaat behandelen.
- **Interactie:** door tijdens de training vragen

te stellen en via Socrative te laten beantwoorden, betrek je alle deelnemers.

- **Game:** laat deelnemers als team vragen beantwoorden, waarbij men verschillende bronnen mag gebruiken.
- **Ranking binnen de groep:** deelnemers kunnen zelf hun prestatie zien ten opzichte van anderen in de groep, mits je de resultaten van de stemming deelt.
- **Discussie:** laagdrempelig een discussie starten door de meningen over een onderwerp te peilen.
- **Brainstorm:** door deelnemers te vragen in een paar woorden hun ideeën naar voren te brengen.
- **Stemmen:** laat korte antwoorden formuleren op elke vraag die je stelt. Projecteer de antwoorden en laat deelnemers stemmen op de inhoud.
- **Verwerkingsopdracht:** deelnemers kunnen eigen toetsvragen maken en verspreiden onder andere deelnemers, mits ze zelf een account hebben.
- **Effectiviteit:** je kunt je na afloop een beeld vormen van wat deelnemers hebben begrepen.
- **Evaluatie:** je kunt evaluatievragen opstellen en na afloop van de training vragen om te reageren via Socrative.

Wij waarderen Socrative met een 8. Het is een eenvoudige tool om betrokkenheid, discussie beoordeling en directe feedback te verbeteren. Een aanwinst voor elke trainerstoolbox. Het is vooral handig bij grotere groepen voor, tijdens en na een bijeenkomst of training. Wel zijn de vraagsoorten beperkt en kun je geen plaatjes aan een vraag koppelen. De eenvoud waarmee iedereen het kan gebruiken maakt Socrative zo krachtig! Meer weten?

Ga naar www.socrative.com.

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

**7 maart 2013****Event Anders leren en werken. Maak het mee!**

NVO2/NVP – 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

12 maart 2013**Preview ASTD 2013**

NVO2 – Cappingini Academy in Utrecht
 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

26 maart 2013**Trainen en coachen vanuit bewust zijn**

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

5 april 2013**Werkvormen. Vanzelf sprekend?**

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

12 april 2013**Onderzoeksinspiratiedag. Leren uit lopend onderzoek**

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

april 2013**NVO2-ledenmiddag (datum volgt nog)**

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

17 mei 2013**Moeiteloos leren coachen**

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

19 t/m 22 mei 2013**ASTD 2013. Content, Community, Global Perspective**

International HRD Conference, Dallas in United States
 Informatie: www.nvo2.nl

23 mei 2013**Ontwerpen van leertrajecten: denken met je handen**

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

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

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgevoels 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 Neer B.V. Napoleonsweg 128A, 6086 AJ NEER
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 info@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Hoofredactie
 Audrey de Jong
 hoofdredacteur@tvoo.nl

Eindredactie
 Evelien van der Veen, Plizant tekst & communicatie

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

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

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

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

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

Online & 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
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit
 Cees Sprenger, Politieacademie
 Saskia Tjepkema, Kessels & Smit
 Carla Wijlers, TSM Business School

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. 2 begin juni 2013
 Nr. 3 begin september 2013
 Nr. 4 begin december 2013

Aanleveren kopij
 Jaargang 3
 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 | Talent | Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoerd, afgedrukt, verspreid, openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni draagt als thema:

Veerkracht

Veranderen en het brein
 In gesprek met Margriet Sitskoorn en Thijs Homan

Veranderkunde; veerkracht wetenschappelijk bekeken

Failliet en weer door
 Interview met Serena Scholten van Feniks
 Campaigne; netwerk voor doorstarters

Henkel Innovation Challenge
 Werkgelegenheid, talentmanagement en duurzaamheid

Het ontwikkelen van veerkrachtige mensen in organisaties
 Een neurologisch en sociaal psychologisch perspectief

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

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

www.tvoo.nl



Kies ook voor een vitaliserende loopbaanstap!



VOOR JE LOOPBAAN:

Individuele koersonderzoeken & outplacement

Beroepsopleiding tot Loopbaanadviseur (Post-HBO erkend)
praktijkgerichte coachopleiding

Nieuw Verdiepende loopbaanworkshops

Nieuw Koersonderzoek Technieken

VOOR JE (PERSOONLIJK) LEIDERSCHAP:

Nieuw Werkplaats Vitaal Leiderschap door Ans Tros
executive coaching in de praktijk

Executive Coaching



KOM NAAR DE INFORMATIEMIDDAG

Telefoon 0343 – 592 592

www.vistanova.nl



ééndaagse workshops (3 dd)

- Coachend leidinggeven (3 dd)
- De kunst van het vragen stellen (3 dd)
- Afspreken en aanspreken (3 dd)

meerdaagse trainingen (3x5 dd)

- **Persoonlijke effectiviteit**
op 9/10 nov. 2011, 7/8 dec. 2011 en 18/19 jan 2012
- **Leiding geven aan teamontwikkeling**
op 6/7 febr. 2012, 12/13 mrt. 2012 en 23/24 apr. 2012
- **Leiding geven aan verandering**
op 15/16 febr. 2012, 21/22 mrt. 2012 en 18/19 apr. 2012



centrum voor excellent leiderschap

Kennismaken met leidinggeven (8 dagdelen)

Doelgroep: Iedereen die wil kennismaken met leidinggeven
o.l.v. Monty Trapman - start op 14 november 2011

'Beginnend leidinggevenden' (18 dd)

Doelgroep: Leidinggevenden tot ca. 2 jaar ervaring
Looptijd 1 jaar - o.l.v. Dirk Boersma en Monty Trapman
10e leergang start op 14 maart 2012
In het najaar van 2012 start leergang 11.

'Leidinggeven op de middenpositie' (32 dd)

Doelgroep: Leidinggevenden. Tot 5 jaar ervaring
Looptijd 1 jaar - o.l.v. Rob Hanewinkel
26e leergang start op 2 april 2012
In het najaar van 2012 start leergang 27.

'Eindverantwoordelijk leiding geven' (32 dd)

Doelgroep: Leidinggevenden met flinke ervaring en
verantwoordelijkheid. Looptijd 1 jaar - o.l.v. Dirk Boersma
3e leergang start op 22 november 2011
In het voorjaar van 2012 start leergang 4.

U kunt te allen tijde bellen voor een oriënterend gesprek.