

# TVOO

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

nr. **3**

09-2013

jaargang 3

## rendement

### Return on learning

Meer meten dan leertrajecten

### The GreenDreamCompany

Investeren in Afrika

Medezeggenschap in de polder

Interview met **professor F. Grapperhaus**

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



...van uw klanten

Een Cedeo erkenning  
staat richting prospects  
gelijk aan een aanbe-

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

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

**cedeo** \*  
\*herkent kwaliteit

Ga voor meer informatie over de procedure om Cedeo-erkend te worden naar [www.onderscheiddoorerkenning.eu](http://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](http://www.cedeo.eu) [info@cedeo.nl](mailto:info@cedeo.nl)

# rendement

*De eindredactie wordt sinds een jaar verzorgd door Evelien van der Veen. Haar input wordt zeer gewaardeerd en we geven haar graag het woord in deze inleiding.*  
Audrey de Jong, hoofdredacteur.



Audrey de Jong



Evelien van der Veen

Waar denk je aan bij een thema als rendement? Het is logisch om als eerste aan de beleggingswereld te denken: rendement van aandelen. Of aan het rendement van een verwarmingsketel. In algemene zin is rendement 'de opbrengst van iets in verhouding tot de kosten'.

Vanuit communicatieoogpunt denk ik vrijwel meteen aan de opbrengst van communicatie voor organisaties. Dit wordt nog steeds vaak in verband gebracht met effectiviteit, dus of een boodschap de juiste doelgroep bereikt. Uitgangspunt is dan het aloude ZMBO-model, waarbij de zender (Z) via een communicatiemiddel (M) een boodschap (B) stuurt naar de ontvanger (O). Tegenwoordig is dat niet genoeg. De strijd om de klant wordt steeds groter, vooral in een stagnerende markt. Omzetten lopen terug en organisaties moeten noodgedwongen mensen ontslaan om het hoofd boven water te houden. Hoe maak je communicatie dan rendabel?

Via sociale media worden meningen over organisaties razendsnel verspreid. Dat is leuk als het goed gaat. Maar om klanten tevreden te houden, moeten de medewerkers van een organisatie daar adequaat op inspringen. Zenden alleen voldoet niet meer. Mensen zijn mondiger geworden, ze willen gehoord worden. Ze waarderen het als hun opmerkingen, al zijn de uitlatingen negatief, serieus worden genomen.

Maar wat krom is kun je met communicatie niet rechtbreien. Wel kun je de dialoog aangaan en verduidelijken hoe een organisatie tot bepaalde keuzes is gekomen en daarmee het handelen of gebeurtenissen nuanceren. Het vraagt om andere faciliteiten en om een interne cultuuromslag, maar zo creëer je wel begrip. Een uitdaging voor elke organisatie om in een ander daglicht gezien te worden. Zo wordt het eenvoudiger om relaties aan te halen en dus klanten aan te trekken en te behouden. Ook communicatie draagt dus fundamenteel bij aan het rendement van organisaties.

Ook bij rendement van leren, zoals Jolanda Botke beschrijft, moet de waarde worden aangetoond: het is niet vanzelfsprekend dat kennis ook automatisch wordt toegepast. Jos Arets en Stephan Obdeijn benaderen meetbare prestaties en het rendement van hrd-activiteiten vanuit de opleidingspraktijk. Toch kun je stellen dat 'kennis is macht' (Francis Bacon, 1597) nog steeds de basis is voor het verbeteren van iemands reputatie en invloed, en daarmee zijn macht. Storytelling, zoals Leontine van Hooft uitlegt in een interview, draagt zeker bij aan het rendement van organisaties. Heel inspirerend om te zien hoe deze verschillende invalshoeken samen leiden tot een waardevol septembernummer.

## **Evelien van der Veen**

*communicatieadviseur en eindredacteur TvOO*



<b>Rendement van leren</b> <i>Jolanda Botke</i>	6
<b>Amphia floreert</b> <i>Erwin Klappe &amp; Onno Hamburger</i>	8
<b>Partnership leidt tot meetbaar effect</b> <i>Wim van Hout, Pim Bijkerk &amp; Ed Prins</i>	14
<b>De vloer op</b> <i>Simon van der Veer</i>	20
<b>Return on Learning</b> <i>Conny Daansen &amp; Onno Geveke</i>	27
<b>Just do the work!</b> <i>Karin de Galan</i>	34
<b>Yuri van Geest en de Singularity University</b> <i>Ger Driesen</i>	40
<b>Ren-de-ment, rendement!</b> <i>Jos Arets &amp; Stephan Obdeijn</i>	44
<b>Corporate Academy; naar een duurzame financiële sector</b> <i>Esther de Haan</i>	51
<b>Menno Lanting: Creativiteit is allesbepalend</b> <i>Erik Deen</i>	56

70



*Grondbeginselen van vertrouwen*

WETENSCHAP

**Rendement op talent**

*Lidewey van der Sluis*

**Interview met Leontine van Hooft van GreenDreamCompany**

*Annette Man-Mul*

**Grondbeginselen van vertrouwen**

*Alexander van den Berg*

**Promotie**

**Peoplemanagement belangrijk voor prestaties en tevredenheid medewerkers**

*Eva Knies*

**Hiërarchie in de leercommunity**

*Martin Rehm*

62

64

70

76

77

80



*Medezeggenschap in de polder*

VARIA

**Ferdinand Grapperhaus:**

**Medezeggenschap in de polder**

*Rick van de weg*

80

**Het leerlandschap van organisaties**

*Fer van den Boomen & Jos van Jaarsveld & Nanja Mol*

85

**Vereniging**

91

**Nieuws**

*Guido van de Wiel*

92

**Boeken en app**

96

■ = thema rendement





## **Rendement van leren**

*Jolanda Botke* 6

## **Amphia floreert**

*Erwin Klappe & Onno Hamburger* 8

## **Partnership leidt tot meetbaar effect**

*Wim van Hout, Pim Bijkerk & Ed Prins* 14

## **De vloer op**

*Simon van der Veer* 20

## **Return on Learning**

*Conny Daansen & Onno Geveke* 27

## **Just do the work!**

*Karin de Galan* 34

## **Yuri van Geest en de Singularity University**

*Ger Driesen* 40

## **Ren-de-ment, rendement!**

*Jos Arets & Stephan Obdeijn* 44

## **Corporate Academy; naar een duurzame financiële sector**

*Esther de Haan* 51

■ Jolanda Botke

## Rendement van leren

Als leren waarde heeft, toon die waarde dan aan. Anders wordt leren gezien als kostenpost, en kosten worden gesneden

**Deze woorden leen ik graag van Patti Phillips van het ROI Institute. Rendement van leren gaat voor mij over de vraag wat leren oplevert en hoe dit resultaat te koppelen is aan het doel van leren, zodat de investering te rechtvaardigen is. Dat leren geld kost en hoe je die kosten in kaart brengt is meestal wel duidelijk. Lastiger wordt het om opbrengsten te inventariseren. Uit onderzoek van VETRON in 2012 onder ruim 400 inkopers van opleiding en training bleek dat alle respondenten het belangrijk vonden dat er aantoonbaar resultaat van leren was, maar niet konden aangeven waaraan dat resultaat moest worden afgemeten.**

### Leren en presteren

Bij rendement van leren gaan voor mij het leerperspectief en het presteerperspectief hand in hand. Daarmee is rendement aantonen een co-creatie van leerprofessional en opdrachtgever. Vanuit het leerperspectief gaat resultaat van leren over tevredenheid, voorspelde toepassing en leeruitkomsten.

Hoewel tevredenheid en voorspelde toepassing natuurlijk een subjectieve beleving zijn, geven ze een belangrijke indicatie van de mate van effect. Immers, als je niet van plan bent het geleerde te gaan toepassen, zal er weinig rendement te verwachten zijn! Bij leeruitkomsten gaat het om het toetsen van het geleerde aan vooraf bepaalde niveaus van kennis, vaardigheden en attitudes zoals bijvoorbeeld bij examens en assessments. Een interessante ontwikkeling in dit kader is het Nationaal Kwalificatiekader NLQF ([www.nlqf.nl](http://www.nlqf.nl)), waarmee voor het eerst non-formeel leren kan worden voorzien van een officiële niveauiduiding. De marechaussee en de financiële sector maken hier inmiddels gebruik van.

### Dilemma's voor de leerprofessional

Als je iets hebt geleerd, wil het niet zeggen dat je daar automatisch iets mee doet of kunt in de organisatie of samenleving. Ik refereer vaak en graag aan Robert Mager's publicatie *'What every manager should know about training. An Insider's Guide to Getting Your Money Worth From Training'* (1992). Hij zegt: *"Successful job performance requires the following four conditions: skill, an opportunity to perform, self-efficacy and a supportive environment. Skill alone is not enough to guarantee performance!"*. Voor een leerprofessional een interessant dilemma, want invloed op de omgeving is er niet altijd, terwijl leren uiteindelijk weinig zin heeft als het niet in de praktijk wordt gebruikt. En hoe ver wil en kun je verantwoordelijkheid nemen voor dit resultaat in organisatie of samenleving?

Het nieuwste ASTD-competentiemodel voor de leerprofessional pleit dan ook voor solide organisatiekennis van die leerprofessional, bedoeld om met de opdrachtgever samen te kunnen kijken naar de opbrengsten van leren. Want - zo zegt ASTD-CEO Tony Bingham - *"Those who want to maintain their competitive edge need to understand what's important for success and identify what strengths they need to build to stay relevant."* (zie [www.astd.org/Certification/Competency-Model](http://www.astd.org/Certification/Competency-Model)). Nog een dilemma voor de leerprofessional, want word je nu generalist of blijf je specialist en hoe zorg je dat je in deze tijd van snelle economische en technologische ontwikkelingen competent blijft?

### Rendement op drie P's

Ten slotte nog iets over leren en organisatieresultaat. Ik zie om me heen veel variatie in het beschrijven van effecten. Van heel algemeen (Is je prestatie verbeterd?) tot gedetailleerde voor- en nametingen op basis van vooraf vastgestelde indicatoren op het gebied van bijvoorbeeld productie,

imago, werknemersgeluk of veiligheid in de samenleving. Gelukkig is er steeds meer aandacht voor maatschappelijke opbrengsten en maakt geld lang niet altijd meer (het meest) gelukkig. Mijn ervaring is dat rendementsvragen vaak initieel het karakter hebben van een vraag naar financiële meerwaarde van leren. Maar dat het uiteindelijk in dergelijke trajecten bijna altijd gaat om rendement en balans op alle drie P's: *people, profit en planet*.

### Nut van leren

Leren is de enige mogelijkheid om de positie van Nederland te versterken, volgens VNO-NCW voorzitter Bernard Wientjes in het boek 'De Waarde van Leren' (2012). Daar ben ik het zeer mee eens. De waarde van leren kent vele vormen, elk met hun eigen charme. Om het nut van leren optimaal aan te tonen is oog voor de diversiteit en complexiteit van opbrengsten essentieel! ■

### Jolanda Botke

redactielid TvOO

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

 professioneel begeleiden.nl



■ Erwin Klappe & Onno Hamburger

Gelukkig(er) werken als verpleegkundige

# Amphia floreert

**Door de eenzijdige focus op de mens binnen het ziektemodel zijn psychologen tegenwoordig in staat om ongelukkige mensen minder ongelukkig te maken. De afwezigheid van lijden is echter niet hetzelfde als de aanwezigheid van welzijn. Een nieuwe wetenschappelijke stroming, de positieve psychologie, houdt zich bezig met de vraag hoe iemand te bewegen is van klachtenvrij naar krachtenrijk. Het Amphia Ziekenhuis in Breda en Oosterhout heeft de wetenschappelijke inzichten uit de positieve psychologie toegepast in de dagelijkse praktijk van verpleegkundigen. Dit artikel licht de start van een 'positieve revolutie' binnen de ziekenhuiswereld nader toe.**

## **Opkomst van de positieve psychologie**

Er zijn verschillende signalen die duiden op een naderende doorbraak van de positieve psychologie. Harvard Business Review wijdde

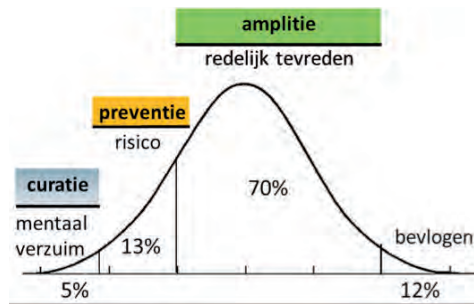
er vorig jaar een themanummer aan (2012). De conclusie in één van de artikelen in dit tijdschrift is helder: een gelukkige medewerker is een succesvolle medewerker en niet

andersom (Anchor, 2010).

In 'Geluk: The World Book of Happiness' bundelt Leo Bormans (2010) de kern uit het geluksonderzoek van honderd geluksprofessoren uit vijftig landen. Het boek is vervolgens door Herman van Rompuy, voorzitter van de Europese Raad, als nieuwjaarsgeschenk aangeboden aan alle wereldleiders. Sindsdien staat het geluk van de bevolking hoog op de politieke agenda van enkele landen. Zo meten Frankrijk en Engeland inmiddels naast het Bruto Nationaal Product (BNP) ook het Bruto Nationaal Geluk (BNG). Ten slotte was er in het begin van dit jaar een veelbesproken aflevering van het VPRO-programma 'Tegenlicht' over de kapitale kracht van geluk. De Braziliaanse topondernemer Ricardo Semler kiest er al jaren voor om binnen zijn organisatie vertrouwen, openheid en liefde centraal te stellen. Het streven naar gelukkige medewerkers, heeft zijn bedrijf doen opbloeien. De langdurige crisis waarin we ons nu bevinden, biedt de mogelijkheid voor transformatie. Volgens Semler is Nederland één van de eerste landen ter wereld die er klaar voor is om organisatiestructuren te veranderen. Dit opent de deuren voor gelukkig werken. Het betekent het loslaten van controle vanuit het management en versterking van het persoonlijk leiderschap van de individuele medewerker.

### Positieve organisatiepsychologie

Wat betekent de opkomst van de positieve psychologie voor organisaties? De traditionele psychologie van arbeid en gezondheid richt zich op de medewerker die wordt gekenmerkt door ziekte (*disease*), schade (*damage*), beperking (*disability*) of disfunctioneren (*dysfunctioning*). Uit figuur 1 is af te lezen dat 5% van de Nederlandse beroepsbevolking thuis zit wegens mentale klachten, bijvoorbeeld met overspannenheid of burn-out. In dit geval helpen curatieve interventies, gericht op het behandelen en genezen van



Figuur 1. Werkgerelateerde gemoedstoestanden

medewerkers met psychische problemen, een persoon naar een aanvaardbaar niveau. Ongeveer 13% werkt op dit moment nog door, maar heeft een verhoogd risico op uitval. Bij deze groep medewerkers zijn preventieve maatregelen van toepassing. Dit betekent vroegtijdige signalering en vervolgens behandeling van risicogevalen op mentaal verzuim. Zodoende kun je erger voorkomen. Samengevat handelt de arbeids- en gezondheidspsycholoog zowel bij curatie als preventie vanuit het ziektemodel: de medewerker heeft een klacht.

De opkomst van de positieve psychologie zorgt ervoor dat de aandacht wordt verbreed naar medewerkers die goed functioneren, maar waarbij het potentieel nog niet optimaal wordt benut. Zo'n 70% van de werkende Nederlanders bevindt zich in deze middengroep. Een deel hiervan is verveeld (*bore-out*) en een deel is tevreden (*nine-to-five worker*). De nieuwe vorm van interventies die hier bij hoort, wordt samengevat met de term 'amplitie' (Ouweneel, Schaufeli & Le Blanc, 2009). Dit zijn activiteiten gericht op versterking van het menselijk potentieel richting bevlogenheid en gelukkig werken. Naast curatieve en preventieve interventies binnen het ziektemodel, zijn er inmiddels dus ook amplitieve interventies voor medewerkers binnen het welzijnsmodel.

Ten slotte is 12% van de Nederlandse beroepsbevolking bevlogen. Zij maken door hun vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2002) het verschil voor een organisatie. Een bevlogen medewerker is een gelukkige medewerker. Het werk geeft in dit geval plezier, voldoening en betekenis (Hamburger & Bergsma, 2011).

### Waarom investeren in meer geluk?

Uit onderzoek blijkt dat het hebben van gelukkige medewerkers veel voordelen heeft voor een organisatie (Hamburger & Bergsma, 2011). Gemiddeld gezien valt op dat gelukkige medewerkers bijvoorbeeld:

- minder last hebben van stress;
- minder verzuimen;
- beter samenwerken;
- meer openstaan voor veranderingen;
- gemotiveerder en productiever zijn.

We vragen de afgelopen jaren steeds meer van medewerkers. Binnen organisaties zijn veranderingen en reorganisaties eerder voortdurend aanwezig dan een uitzondering. Gelukkige medewerkers blijken beter om te kunnen gaan met deze nieuwe en onzekere tijden. Daarom kunnen zij een belangrijke bijdrage leveren aan een positief bedrijfsresultaat.

### Opschuiven van normaalverdeling

Het Amphia Ziekenhuis wil meer bevlogen medewerkers krijgen en dus de normaalverdeling (figuur 1) naar rechts verschuiven. Om dit te bewerkstelligen is bevlogenheid tot één van de kernwaarden van Amphia benoemd. Hierdoor heeft het begrip een centrale positie in de hr-strategie en -instrumenten gekregen. Zo komt bevlogenheid terug bij de werving en selectie van nieuwe Amphia-medewerkers, in de plannings-, voortgangs- en beoordelingscyclus (PVB-cyclus) en in het medewerkeronderzoek. Daarnaast is er een

nieuwe visie op leiderschap in ontwikkeling, waarin het streven naar bevlogen en gelukkige medewerkers centraal staat.

Naast deze verankering in het Amphia-DNA zijn de wetenschappelijke inzichten uit de positieve psychologie toegepast in de dagelijkse praktijk van Amphia-verpleegkundigen op een verpleegafdeling. Hiervoor is het geluksbevorderende interventietraject 'Amphia floreert' ontwikkeld. Dit pilotproject is onderdeel van het organisatiebrede programma 'Amphia naar TOPzorg'. Dit is een programma gericht op het bevorderen van de kwaliteit, professionaliteit en het welzijn van de verpleegkundige beroepsgroep.

### Amphia floreert

Onder begeleiding van Onno Hamburger, hebben zestien verpleegkundigen het geluksbevorderende interventietraject 'Amphia floreert' doorlopen. Het doel van de pilot is verpleegkundigen gelukkig(er) te laten werken door hun persoonlijk leiderschap te versterken. Het traject bestaat uit een individueel intakegesprek en drie trainingdagen. Tijdens deze dagen staat het vergroten van het gevoel van autonomie, competentie, wederzijdse betrokkenheid en zelfwaardering centraal. Medewerkers leren bijvoorbeeld om meer zicht te krijgen op de eigen persoonlijkheid en de voor- en nadelen daarvan in relatie tot gelukkig werken. Naar aanleiding daarvan krijgen zij hulp om bewust met hun eigen geluk in het werk aan de slag te gaan. Omdat iedereen uniek is, geldt ook dat leerdoelen en aandachtspunten voor iedereen anders zijn. Er is geen standaardrecept dat voor iedereen werkt.

Deelnemers worden bewuster gemaakt van de eigen kwaliteiten en hoe ze die kunnen inzetten in het huidige werk. Veel verpleegkundigen zijn jaren geleden met een roeping begonnen. Soms is de bevlogenheid

voor het werk wat op de achtergrond geraakt. Tijdens de training besteden we specifiek aandacht aan hoe zinvol het werk is en hoe de verpleegkundige dit zelf weer meer centraal kan stellen. Het vergroten van zelfbewustzijn en het versterken van zelfsturing van de deelnemers zijn daarbij steeds het uitgangspunt.

Binnen het 'oude' hr-paradigma is de organisatie verantwoordelijk voor de tevredenheid van de medewerker. Binnen het Gelukkig-Werken-paradigma staat de medewerker zelf centraal om zijn eigen geluk in het werk te vergroten en speelt de organisatie hierbij slechts een faciliterende rol. Uit onderzoek blijkt ook dat geluk in het werk voor een groot deel wordt bepaald door wat de persoon zelf denkt en doet. Dit is precies de kern waar de training 'Gelukkig Werken' medewerkers in ondersteunt om dit te bereiken.

### **Trainingsdag 1**

De eerste trainingsdag staat in het teken van inzicht in de eigen leerstijlen, persoonlijkheid en het opstellen van leerdoelen wat betreft gelukkig werken. Vervolgens wordt 'de cirkel 8' behandeld. Dit is een houdingsmodel waarin verpleegkundigen op zoek gaan naar hun eigen invloed bij storende situaties. Bijvoorbeeld: "Welke keuze in houding maak ik wanneer twee patiënten mijn hulp nodig hebben, terwijl ik er alleen voor sta?" De dag wordt afgerond met de vraag hoe om te gaan met negatieve en positieve gevoelens bij jezelf en anderen?

### **Trainingsdag 2**

De tweede trainingsdag start met een terugblik op de actiepunten na de eerste trainingsdag: wat ging goed en wat vraagt nog aandacht? Vervolgens worden leerdoelen wat betreft gelukkig werken bijgesteld. De rest van de dag wordt aandacht besteed aan energiegevende waarden en kwaliteiten van jezelf en anderen. In dit verband wordt de

term *job crafting* geïntroduceerd: hoe zou je de energiegevende kwaliteiten – de kwaliteiten verbonden aan je waarden en bevoegdheid – meer in jouw werk kunnen toepassen? De kern is steeds om verpleegkundigen zelf, binnen de randvoorwaarden van hun professie, de instrumenten in handen te geven om zichzelf beter te leren sturen. Daarbij staat het vergroten van de eigen verantwoordelijkheid en het verbeteren van de vaardigheid tot zelfsturing centraal.

## Wat betekent de opkomst van de positieve psychologie voor organisaties?

### **Trainingsdag 3**

Deze dag is gewijd aan borging: hoe kunnen het individu en het team duurzaam en autonoom verder gaan op de ingeslagen weg? Er wordt als groep gekeken naar welke houdings- of gedragsveranderingen effectief waren en waarom. Na het zien van een inspirerende video gaat het team in gesprek over de onderliggende waarden, die het werk als verpleegkundige waardevol en inspirerend maken. De dag wordt afgesloten met het maken van een Gelukkig-Werken-actieplan. Daarin benoemen de deelnemers niet alleen concreet waaraan zij zich committeren, maar wordt ook een strategie bedacht bij tegenslag. Dit vergroot de kans dat de vernieuwde houding en het bijbehorende gedrag ook bij tegenvallende omstandigheden worden voorgezet.

Tussen de trainingsdagen door experimenteren medewerkers met nieuw gedrag (zie kader). Deelnemers werken tussen de trainingsdagen in tweetallen. Ze zijn op de hoogte van elkaars leerfocus en fungeren in feite voor elkaar als

(geluks)coach. Zo houden ze elkaar scherp en stimuleren ze elkaar om te experimenteren met nieuw gedrag.

Geluksbevorderende activiteiten:

- Beschrijf elke dag drie dingen waarvoor je dankbaar bent de komende periode.
- Beschrijf iedere dag kort een positieve ervaring die je had gedurende de dag.
- Begin de dag met een korte positieve e-mail/boodschap aan één van jouw collega's of leidinggevende.

### Wat is het rendement?

De resultaten van het pilotproject 'Amphia floreert' zijn in twee categorieën te verdelen. De kwalitatieve resultaten laten na afloop van de interventie een sterke toename zien in

door de leidinggevende als door de verpleegkundigen zelf hoger beoordeeld. De tussengroepsmetingen tonen aan dat er alleen bij de interventiegroep geen extern gemelde bedrijfsincidenten meer binnenkomen. Dit kan erop duiden dat de afdeling na de interventie als een betere schakel in de keten functioneert. Daarnaast is bij de interventiegroep verbetering te zien in de registratie van de reden van ligduurvertraging van patiënten. Deze registratie is bij de controlegroep juist verslechterd. Ten slotte blijkt uit de verzuimmeting dat er bij de interventiegroep geen sprake meer is van verzuim, terwijl bij de controlegroep het verzuim licht is toegenomen.

Deze meting is gebaseerd op het verzuim in de maand mei 2012 versus mei 2013. De continuïteitsmeting zal uitsluitsel geven over het duurzame effect van de interventie op verzuim. Bovendien beslaat de continuïteitsmeting twee kwartalen (tweede en derde kwartaal 2012 versus tweede en derde kwartaal 2013) en is daarmee betrouwbaarder. ■

Beschrijf elke dag drie dingen waar je dankbaar voor bent de komende periode

verbondenheid tussen de verpleegkundigen. Daarnaast tonen de verpleegkundigen meer initiatief, zijn zij vaker aanwezig bij werkoverleggen en meer gericht op hun scholing dan voor de pilot.

De kwantitatieve resultaten zijn op te delen in metingen binnen de interventiegroep en tussen de interventie- en controlegroep. Binnen de interventiegroep is een stijging in bevlogenheid en verpleegkundige competenties waarneembaar. De competenties worden na de pilot zowel

Interesse in dit onderwerp? Praat dan mee op onze (internationale) LinkedIn-groep Happiness@Hospitals over de toepassing van positieve psychologie in ziekenhuizen.

### Referenties

- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage. The Seven Principles of Positive Psychology that Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown Business.
- Bormans, L. (2010). *Geluk. The World Book of Happiness*. De wijsheid van 100 geluksprofessoren uit de hele wereld.

Tielt: Lannoo Uitgeverij.

- Brouwer, K. (Regie) (2013, 4 februari). De Kapitale Kracht van Geluk. *Tegenlicht* [tv-uitzending]. Hilversum: VPRO.
- Bakker, A.B. (2012). *Hoe creëer je motivatie in je werk?*. Geraadpleegd op 2 juli van <http://www.intermediair.nl/carriere/werk-en-leven/gezondheid-stress-burnout/hoe-cre%C3%A8er-je-motivat-je-werk>
- Hamburger, O. & Bergsma, A. (2011). *Gelukkig werken. Versterk je persoonlijk leiderschap*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- *Harvard Business Review*. (2012). The Value of Happiness. How Employee Well-being Drives Profits. (January/February).
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B. & Le Blanc, P.M. (2009). Van preventie naar

amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York, NY: Free Press.
- Ted Talks. (2008). *Martin Seligman over positieve psychologie*. Geraadpleegd op 11 juni 2013 van [http://www.ted.com/talks/martin\\_seligman\\_on\\_the\\_state\\_of\\_psychology.html](http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html)



***Erwin Klappe is in 2010 als arbeids- en organisatiepsycholoog aan de Erasmus Universiteit afgestudeerd. Hij schreef zijn masterthesis, onder begeleiding van dr. Maria Tims en prof. dr. Arnold Bakker, over de relatie tussen job crafting en bevlogenheid. Inmiddels brengt hij bij het Amphia Ziekenhuis de wetenschappelijke inzichten uit de positieve psychologie in praktijk.***



***Onno Hamburger is psycholoog en als senior trainer en gelukkig werken coach verbonden aan Van Harte & Lingsma. Hij wordt beschouwd als een van de toonaangevende experts op het gebied van gelukkig werken in zowel binnen- als buitenland.***

■ Wim van Hout, Pim Bijkerk & Ed Prins

Tevreden klanten en besparing op tijd en geld

# Partnership leidt tot meetbaar effect



**De divisie Claims Motorrijtuigen van verzekeraar Allianz Nederland wil haar klanten daadwerkelijk centraal stellen met kortere doorlooptijden en specifiek op de individuele klant gerichte communicatie. Daar is een training voor nodig die in Nederland niet standaard te koop is. Het managementteam, de projectgroep, de leidinggevenden, de medewerkers en het trainingsbureau verdelen de taken en bundelen de expertises. Met als resultaat: meer tevredenheid bij klanten én medewerkers. En bovendien een flinke, meetbare besparing op tijd en geld.**

De claimmanagers van de landen waar Allianz actief is overleggen regelmatig over wat zij van elkaar kunnen leren. Zo ontstaat een internationaal project dat de verschillen in schadebehandeling tussen de landen moet wegnemen. Het doel is het verhogen van:

- de efficiency;
- de klanttevredenheid;
- de medewerkerstevredenheid, zodat Allianz mensen langer weet te boeien en te binden.

Nederland neemt de pilot op zich. Een speciaal team gaat aan de slag onder leiding van een zeer betrokken teamleider. Schades worden

proactiever behandeld: meer maatwerk, dus minder (standaard)brieven. Meer mail en vooral: meer telefoon.

### 70:20:10

In de praktijk blijkt dat de medewerkers meer vaardigheden (*capabilities*) op niet-verzekeringstechnisch gebied nodig hebben dan bij de oude werkwijze. Bovendien moeten zij anders leren denken over de aanpak van het werk. Weten en kunnen zijn belangrijk, willen en durven noodzakelijk. In deze fase benadert Allianz Boertiengroep. De twee organisaties werken al sinds 1987 samen en pakken trajecten als partners aan. Ook nu bundelen ze hun expertises en kennis. Ze besluiten tot een training *Capability Building*.

Daarbij hanteren zij de bekende regel 70:20:10. 70% leren mensen op de werkplek door aan de slag te gaan met uitdagende opdrachten. De leidinggevenden zorgen ervoor dat iedereen in de praktijk aan stevige doelen kan werken, waardoor hij enerzijds leert en anderzijds de organisatiedoelen realiseert. Bij Allianz gaat het om doelen per team, niet per individu. 20% leren mensen door elkaar eerlijke feedback te geven. Daartoe ondersteunen tweetallen elkaar op de werkplek. En 10% leren mensen in het klaslokaal. Allianz en Boertien beperken het aantal contacturen in het klaslokaal tot een minimum: drie dagdelen, met tussenruimte. Zo kunnen medewerkers in de praktijk aan hun voornemens werken.

### 70:20:10

Mensen leren niet alleen in trainingen. Sterker nog, mensen leren het meest op de werkvloer. Er is uitgebreid wetenschappelijk onderzoek gedaan naar hoe en waar mensen leren (Lombardo & Eichinger, 1996). Het resultaat is opmerkelijk:

- 70% van het leren gebeurt op de werkvloer, juist door aan de slag

te gaan met een nieuwe taak of opdrachten die net buiten de comfortzone liggen;

- 20% van het leren vindt plaats dankzij feedback van collega's;
- 10% van alle leerervaringen wordt opgedaan in een klassieke trainingssetting.

Voor een optimaal trainingseffect combineren we leerinterventies op alle niveaus: verwijder één tandwiel en het hele systeem staat stil.



### Randvoorwaarden

Om nauw aan te sluiten bij de praktijk en te zorgen voor echte impact, spreken Allianz en Boertien strakke randvoorwaarden af.

- Het project moet breed gedragen worden. Daarom betrekken we alle partijen bij de opzet. Op basis van interviews van de manager, enkele teamleiders en medewerkers bepalen we de kaders, gewenste inhoud, doelstellingen en werkwijze van de training. Vervolgens verdelen we de taken.
- Wat mensen na een training toepassen is afhankelijk van de ruimte die ze in de praktijk krijgen: de organisatie en de systemen kunnen belemmeren, maar ook ondersteunen. Daarom zullen we goed

luisteren naar alles wat deelnemers melden over hun dagelijkse ervaringen.

- Ondersteuning door en voorbeeldgedrag van de leiding – of het gebrek daaraan – maken of breken het succes in de praktijk. Daarom betrekken we de teamleiders voortdurend bij het project. En we spreken af hoe het geleerde terugkomt in de beoordelingscyclus.
- We houden rekening met de leeftijdsopbouw van de doelgroep. Enerzijds zijn er veel medewerkers die al lang in dienst zijn; anderzijds zijn er jonge, 'verse', wat hoger opgeleide medewerkers. Deze mensen moeten in het traject van elkaar leren.
- Allianz heeft na recente fusies nog herkenbare 'bloedgroepen' met verschillende werkwijzen en culturen. Ook hiertussen moet uitwisseling plaatsvinden.

#### **Taakverdeling**

- Het MT, het afdelingshoofd en de teamleiders zorgen voor tijdige en goede informatie aan de medewerkers, opvang in de praktijk, aandacht voor voornemens, uitdagende doelstellingen en feedback over en weer (ook complimenten). De medewerkers krijgen ruimte om te experimenteren.
- De trainer is verantwoordelijk voor het aansluiten bij de missie, de visie en de praktijk van de organisatie, voor de inhoud, het proces en voor de sturing van de feedback.
- De acteur voert de rollenspelen uit, zorgt voor het inleven in de klant en voor het geven van feedback vanuit de klantrol.
- De trainer en acteur zijn samen verantwoordelijk voor een aantrekkelijk, afwisselend en uitdagend programma en voor een veilige sfeer, waarin de feedback hout kan snijden.

#### **Doelstellingen en pilot**

Allianz wil de beste dienstverlener zijn op het gebied van schadebehandeling. Dus klanten, tussenpersonen en wederpartijen krijgen sneller en kwalitatief beter antwoord. In vaktermen: de doorlooptijd van de dossiers wordt korter en de vraag van de klant komt centraal te staan. Daar is wel een en ander voor nodig:

- De medewerkers kunnen klanten en tussenpersonen snel 'inschatten': wat wil deze klant, waar is hij gevoelig voor?
- De medewerkers kiezen voor elk klantcontact het medium dat bij deze klant of tussenpersoon het beste past: telefoon, mail of brief. Ze grijpen niet te snel naar een standaardbrief (waarmee 'je werkvoorraad lekker slinkt'). Zij realiseren zich wat de keuze van het medium in de rest van de keten betekent op het gebied van kosten en efficiency.
- Medewerkers geven signalen uit de praktijk proactief door aan hun teamleider of het hoofd.

We starten met een pilottraining voor het pilotteam plus teamleider. De teamleden, een mix van jonge en zeer ervaren mensen, zijn kritisch en geven ongezoeten feedback op inhoud en vorm. Samen met de trainer stellen zij een training samen die zij vol vertrouwen aan hun collega's willen aanbieden. Dat vraagt overigens van de trainer het vermogen om te incasseren en improviseren.

#### **De training: effecten van keuzes**

De teamleiders krijgen een eigen versie van de training. Ze maken alle onderdelen mee, gaan in rollenspelen met de billen bloot en denken kritisch mee: sluit dit volledig aan bij mijn mensen? Alle teamleiders leveren voor hun team specifieke praktijkcases aan. Bovendien staan we stil bij hun verantwoordelijkheden en daarmee hun invloed.

**Meetbare resultaten**

- Op de schadekosten wordt 10% bespaard.
- De doorlooptijden worden 15% korter.
- De effecten blijken in de loop van de tijd steeds groter te worden. Door de kortere doorlooptijden zijn klanten tevredener en is er minder telefoon. Hierdoor is er meer rust in het werk en nemen de doorlooptijden nog verder af.
- De teams werken meer als team en minder als individu. Bij een meting scoort de proactiviteit goed.
- Alle medewerkers van de afdeling Claims versturen met elkaar 35% minder (standaard) brieven en 60% meer mails. Dat was precies de bedoeling. Bovendien krijgen medewerkers complimenten van tussenpersonen en klanten.
- Op basis van dit alles fungeert Allianz Nederland als *best practice* binnen Europa.

Dan wordt de training uitgerold; elk team krijgt een eigen versie. Alle oefeningen en beknopte theorie sluiten volledig aan bij de praktijk. Uiteraard doen de deelnemers rollenspelen met (programmeerbare) acteurs, waarin ze werken aan het slechten van eventuele drempels om in bepaalde situaties te bellen. Ze leren aan te sluiten bij de communicatiestijl van de klant en bij diens generatie – voor zover we weten is dit uniek in Nederland. Hoe sluit je met je uitleg en tempo aan bij iemand van 22 en hoe bij iemand van 82? En welk medium kies je?

Minstens zo belangrijk zijn de oefeningen om de medewerkers bewust maken van de effecten van hun keuzes. In de eerste plaats nemen ze stelling bij dilemma's uit de dagelijkse praktijk, waarbij ze met hun voeten stemmen. De plek in het lokaal geeft hun mening weer en de discussies worden met vuur gevoerd. In de tweede plaats berekenen de deelnemers de tijdsbesteding en kosten van een brief en van een telefoontje. Schokkend: de brief kost gemiddeld € 95; het bellen € 15. De vervolgvragen luiden: Hoe veel brieven verstuur je per dag, per week, per maand, per jaar? Hoe veel mensen werken er in jullie

divisie? Dan is de groep even stil.

Om lange discussies te vermijden, worden opmerkingen, klachten en verzuchtingen over de organisatie niet uitgebreid besproken, maar er is wel plaats voor: ze worden genoteerd op de wensenmuur en na afloop van de dag direct doorspeeld aan het management, door de trainer of door de deelnemers zelf – dat is de stoere en meest effectieve optie.

**Teamleiders ondersteunen medewerkers**

Het leren op de werkplek, die 70%, is natuurlijk het belangrijkste. Teamleiders ondersteunen

Eindelijk een training die echt grenzen bij ons verlegt

hun medewerkers individueel en als team, ieder op zijn eigen manier. Zij overleggen hierover regelmatig met de projectleider, het afdelingshoofd en de trainer.

Op individueel niveau spreken de teamleiders elke twee maanden met hun medewerkers over de individuele voortgang. Zo komen

ook de persoonlijke leerpunten aan bod. Bij de regelmatige dossiercontrole merkt de teamleider of er een brief is gestuurd, waar een telefoontje handiger was geweest. De teamleider bespreekt dit met de medewerker. Nieuwe medewerkers worden snel ingewerkt volgens de nieuwe aanpak: vaker bellen, meer persoonlijk contact met klant, tussenpersoon of wederpartij.

## Mensen leren het meest op de werkvloer

Op teamniveau kijkt een aantal teamleiders met het team op maandagmorgen terug op de behaalde teamresultaten en vooruit: wat verwacht hij van het team? De targets zijn

uitdagerend en in bepaalde opzichten hoger dan de norm in Nederland. Ook worden medewerkers gestimuleerd om elkaar te ondersteunen en feedback te geven, waardoor ze vaker assistentie durven te vragen. Medewerkers met een kleinere werkvoorraad helpen medewerkers met een grotere, want niet het individuele resultaat geldt, maar dat van het team.

Signalen van medewerkers worden bovendien serieus genomen. Zij staan immers het dichtst bij de klant en hebben dagelijks te maken met de systemen. Een voorbeeld: om het verzenden van e-mails te vergemakkelijken is op verzoek van de medewerkers het technische systeem aangepast. Effecten: tijdwinst, minder ergernis, en zeer tevreden medewerkers.

### **Levensrecht trainen**

Op een dag wordt de trainer gebeld door de manager: "Hebben wij iets afgesproken over mystery calling?". De trainer zegt: "Nou, dat doen we regelmatig, maar in dit traject hebben we het niet opgenomen." Vanwaar deze vraag? Welnu: een medewerkster had tijdens de training een rollenspel gedaan met een boze klant (acteur). Na een escalerend, eerste gesprek, kreeg ze persoonlijke feedback van de mededeelnemers en de acteur. Op basis daarvan ging de *repris*e voortreffelijk: de klant werd rustig en was helemaal tevreden. Twee dagen later, op de werkplek, belde een echte klant, zwaar over de rooie en uit de hoogte. Uit arren moede gebruikte de medewerkster de ontvangen tips en tot haar verbazing werd de klant snel rustig, net zoals in de tweede versie van haar rollenspel. Haar conclusie stond vast: dit moest een acteur zijn, een mystery caller...



## Resultaten

De training heeft de deelnemers geraakt en in beweging gekregen. Een reactie: "Eindelijk een training die echt grenzen bij ons verlegt." Nu is het wel gebruikelijk dat deelnemers direct na de training positief evalueren. Maar de resultaten op de langere termijn zijn veel interessanter (zie kader). Dat de opdrachtgever en het trainingsbureau intensief moeten samenwerken om resultaat te boeken is inzicht op basis van *gut feeling*. Dat het meetbaar bewezen is in de praktijk, daar zijn we trots op. ■

## Literatuur

- Hout, W.A.M. van & Van der Steen, J. (2008). Spelen met de verkoopwerkelijkheid. Salesvaardigheden aanscherpen door te trainen met acteurs. *Marketing Rendement* 9, 28-30.
- Hout, W.A.M. van & Broers, P. (2009). De gouden driehoek van klantgerichtheid. *Banking Review* 5, 59-62.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996). *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger.



***P.J. (Pim) Bijkerk is Learning & Development-coördinator binnen de Claims Management Organisatie van Allianz Nederland. Hij is nauw betrokken geweest bij de inhoudelijke ontwikkeling van de training Capability Building en daarnaast verantwoordelijk voor de gefaseerde uitrol van deze training binnen de organisatie. Daarnaast is hij lid van het MT Claimsmanagement.***



***Drs. W.A.M. (Wim) van Hout is senior trainer en adviseur in het Expertisecentrum Leiderschap en Organisatieontwikkeling 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.***



***Mr A.J.J. (Ed) Prins is manager Private Lines bij Allianz Nederland en maakt deel uit van het managementteam van de Claims Management Organisatie.***



■ Simon van der Veer

Zin en onzin van verandertrajecten

# De vloer op

Televisieprogramma's bieden leidinggevenden, adviseurs en professionals vele praktische handvatten om op een vernieuwende en inspirerende manier naar thema's als cultuurverandering, talentontwikkeling en klantgerichtheid te kijken. In het tv-programma 'De Vloer Op' worden doorgewinterde acteurs uitgedaagd om op de toppen van hun kunnen te improviseren. Het programma demonstreert de kracht van improviseren, maar vooral: laat maar zien, doe het maar, ga de vloer op! Veel verandertrajecten die gericht zijn op verandering van leiderschap, cultuur en gedrag, kampen met een belangrijke valkuil. Men praat liever over verandering dan dat men daadwerkelijk kennis naar actie vertaalt. Dit artikel gaat over hoe je deze valkuil herkent en hoe je verandertrajecten effectiever kunt organiseren.

### Het format van 'De Vloer Op'

'De Vloer Op' is een Nederlands televisieprogramma van de Humanistische Omroep, een improvisatieprogramma. Het idee is van regisseur Peter de Baan, die ook de regie en presentatie in handen heeft. De acteurs die meedoen (niet iedereen durft!), gaan in steeds wisselende samenstelling en al improviserend dilemma's te lijf. Het gaat hier om de absolute top van het Nederlandse toneel, met onder andere Gijs Scholten van Aschat, Hadewych Minis, Pierre Bokma, Stefan de Walle, Peter Blok, Leopold Witte, Carly Wijs, Saskia Temmink, Tjitske Reidinga, Jacob Derwig en Lies Visschedijk. Per aflevering worden drie rondes gespeeld. Per aflevering is een wisselende groep van acteurs aanwezig.

Peter wijst uit de groep acteurs twee of drie spelers aan en draagt ze pas op dat moment een dilemma op. De acteurs werken vervolgens de scènes uit, onvoorbereid, in het bijzijn van publiek. Ze mogen ook zelf wat kleding en/of attributen uitzoeken en beginnen vervolgens direct, zonder onderlinge afspraken, aan de improvisatie. Tijdens de improvisatie kan Peter ingrijpen, het spel stilleggen en eventueel nieuwe acteurs inbrengen. Na een tiental minuutjes volgt het verlossende "oké, tot hier". De uitkomst is de ene keer zeer humoristisch, dan weer zeer treffend en emotioneel.

### Succesfactoren

Het tv-programma heeft in de loop der jaren een kleine schare fans opgebouwd. Het is geen kijkcijfercanon zoals 'Boer zoekt Vrouw', maar de mensen die er naar kijken zijn lyrisch, net als de recensenten, die unaniem lovend zijn over het programma. Wat zijn nu de belangrijkste succesfactoren van dit format?

- Het is simpel. Een decor met attributen en je krijgt een kijkje in de keuken: je ziet hoe bekende acteurs improviseren met

een opdracht, die ze ter plekke krijgen en waarmee ze direct aan de slag moeten gaan. De vloer op en maar zien wat ervan komt.

- Improviseren is verrassing. De focus ligt op improviseren in pure vorm. Er is geen spelshow omheen gebouwd, zoals bij 'De Lama's'. De acteurs hebben geen voorbereidende informatie, krijgen een beknopt dilemma en een rolverdeling ter plekke, met als opdracht: de vloer op, verras jezelf en verras ons!
- Een onverwachte en spannende opdracht. Er zit een dilemma in, maar ook iets gek, waardoor het alle kanten op kan gaan. Bijvoorbeeld 'Het fractieberaad', gespeeld door Gijs Scholten van Aschat en Nasrdin Dchar. De opdracht: "Nasrdin, jij bent een jong en succesvol kamerlid. Maar nu dreigt bekend te worden dat jij, toen je zeventien was, een overval hebt gepleegd met een paar vrienden. Je bent daar door een vormfout van justitie niet voor veroordeeld. Je overlegt met je fractievoorzitter hoe je moet reageren, als dat nieuws bekend wordt. Gijs, jij bent die fractievoorzitter." Tja, zo'n opdracht kan door de acteurs op veel verschillende manieren worden uitgebeeld.

Kortom, het idee van 'De Vloer Op' is simpel. Improviseer. En dan niet als acteurs urenlang over de opdracht praten, maar gewoon doen en dan zien wat het oplevert. Binnen organisaties worden regelmatig verandertrajecten georganiseerd om de organisatie te ontwikkelen voor de toekomst. Veel daarvan gaan over verandering van leiderschap, cultuur en gedrag. Echter, er is vaak een belangrijke valkuil bij dergelijke verandertrajecten en het De-Vloer-Op-principe kan helpen om het effectiever te organiseren.

### Zin en onzin van verandertrajecten

Vaak roepen leidinggevenden: "Als het gedrag

niet verandert, dan verandert er helemaal niks." De top drie van populairste (gedrags) verandertrajecten is tegenwoordig gericht op meer coachend en resultaatgericht leiderschap, betere klantgerichtheid en meer verbinding en samenwerken. Een belangrijke valkuil bij dergelijke verandertrajecten is dat men liever over verandering praat, dan direct aan de slag gaat. Met als effect dat zelden de gewenste gedragsverandering wordt vertaald naar actie op de werkplek. Hoe gaat dat bij jou in de organisatie? Hier volgt een praktijkvoorbeeld (zie kader) om deze valkuil te illustreren.

### **Praktijkvoorbeeld**

Bij een zorginstelling in Noord-Brabant gaat het niet goed. De medewerkers zijn ontevreden, de werksfeer is slecht, er is een hoog personeelsverloop en ziekteverzuim. De medewerkers voelen zich niet gehoord door hun leidinggevenden. De leidinggevenden klagen op hun beurt over de te hoge werkdruk. Het managementteam besluit tot een leiderschapstraject. Alle leidinggevenden krijgen aan de hand van kleurgrafieken inzicht in hun drijfveren en gedragsvoorkeuren. Vervolgens vinden groepsessies plaats om over de resultaten te praten en nieuw gedrag aan te leren. Tussen de sessies door zijn er coaching en intervisies om te praten over de effectiviteit van het gedrag. Na een klein jaar zit het traject erop. De leidinggevenden zijn bijzonder enthousiast. Ze hebben veel geleerd en gesproken over hun 'innerlijk kompas', waar hun sterke punten liggen en hoe ze die effectief inzetten in hun werk. Tijdens het traject en ook in de eerste periode daarna neemt de tevredenheid van medewerkers en cliënten toe. Echter, na verloop van tijd zakt de tevredenheid weer in en keren ook

de oude symptomen terug. Medewerkers geven wederom aan dat ze zich niet gehoord voelen en leidinggevenden klagen over de toegenomen werkdruk.

Het voorbeeld laat zien dat leidinggevenden, managers, professionals, medewerkers, maar ook adviseurs en begeleiders liever over verandering praten, conceptualiseren en rationaliseren, dan dat ze gewoon aan de slag gaan. Omtrekkende bewegingen uit onkunde, maar vaak gewoon uit onwetendheid. Het is een mechanisme dat onbewust een rol speelt bij verandertrajecten.

### **De kloof tussen praten en doen**

Door een verandertraject te organiseren heeft men al snel het idee dat er ook goed gewerkt wordt. Men praat dan bijvoorbeeld veel over het belang van voorbeeldgedrag van leiders, over open dialoog, kennis delen, betrokkenheid bij verandering, klantgericht werken, meer sturen op resultaten et cetera, maar men vergeet vaak de volgende stap: kennis in actie vertalen.

Dit komt omdat mensen bij de vertaling van kennis naar actie het spreken over verandering beschouwen als ook feitelijk iets doen, en veronderstellen dat er dus wordt veranderd. Praten over nieuwe inzichten fungeert dan als een soort rookgordijn. Het ontbreekt te vaak aan mechanismen om de stap van kennis naar actie ook te checken. Dit geldt ook voor het genoemde praktijkvoorbeeld, waarin het hebben van nieuwe leiderschapsinzichten wordt verward met het daadwerkelijk handelen naar deze inzichten. "We hebben het inzicht, dus nu gaan we weer over tot de orde van de dag."

Als je in jouw team of organisatie wilt nagaan of het praten over verandering het werkelijke

veranderen (actie) belemmert, let dan op de volgende kenmerken:

- Door 'praten over' blijft het vaag wat er nu veranderd moet worden. Termen die over de tafel gaan zijn dan: 'we moeten beter samenwerken, meer verbinding, meer coachend leiderschap, processen 'leaner' maken'. Door de algemeenheid is het lastig om te begrijpen wat nu concreet wordt bedoeld. Wat betekent dat nu voor het dagelijks handelen: beter samenwerken of meer dialoog?
- Er is regelmatig sprake van een verschil tussen praatgedrag en actiegedrag. Wat mensen zeggen belangrijk te vinden is vaak wat anders dan wat mensen in actie laten zien. Bijvoorbeeld een leidinggevende die zegt: "Ik ben een voorstander van een open dialoog." Tijdens een teamoverleg wordt hij geconfronteerd met kritische vragen van medewerkers en onbewust schiet hij in de verdediging. Hij probeert koste wat kost zijn eigen gelijk te halen, zonder in open dialoog de kritische geluiden op waardevolle leerinformatie te onderzoeken. Juist als we onder druk staan, vertonen we inconsistentie tussen wat we met de mond belijden en in ons feitelijk handelen laten zien.

Kortom, praten over verandering is een verleidelijke reflex en belemmert de daadwerkelijke verandering in het handelen. Aan goedbedoelde initiatieven en verandervraagstukken is geen gebrek, dus de vraag is: hoe dan wel?

### Aan de slag met 'De Vloer Op'

Hoe herken je het als manager of professional nu wanneer een verandertraject meer een praat- dan een actietraject is? Geïnspireerd door het De-Vloer-Op-principe volgt hieronder een aantal belangrijke lessen om deze valkuil te omzeilen.

1. Er moet iets op het spel staan. Voor de betrokkenen moet er een businessdilemma of een drama zijn in het werk, waardoor de klant niet optimaal bediend wordt en het (samen)werken beter moet. Niet zozeer persoonlijke ontwikkeling staat centraal, maar in en voor de organisatie staat er iets op het spel. Bij DSM Nederland zegt Hennie Stegen, Manager Learning, hierover: "Het is gebruikelijk om te zeggen: 'Je moet het werk zo dicht mogelijk bij het leertraject brengen.' 'Nee,' zeggen wij, 'je moet het leertraject zo dicht mogelijk bij het werk brengen.' We hebben het dan ook 180 graden omgedraaid: niet het leertraject staat centraal, maar het werk. En het startpunt is de eigen business case, gekoppeld aan de strategie. Alles is gelinkt aan de business, er moet iets op het spel staan."
2. De werkvloer op! Bij afvalverwerker Van Gansewinkel gaan alle aankomende managers eerst de vrachtwagen op. Om voeling te houden met de werkvloer en ook om op de werkvloer kennis op te doen van hoe het werk 'werkt'. Dit voorkomt dat managers gaan praten en conceptualiseren 'over het werk' zonder te weten wat erbij komt kijken als afval ingezameld wordt. De werkvloer als vertrekpunt. Een ander voorbeeld is een onderdeel van DE Master Blenders (voorheen Sara Lee/DE), waar leidinggevendenden rond het versterken van klantgerichtheid – in plaats van dat ze projectgroepen in het leven riepen – de werkvloer op gingen met vier vragen:
  - (1) Wie zijn onze (interne) klanten?
  - (2) Op welke punten kunnen we scoren?
  - (3) Welke actie ondernemen we?
  - (4) Hoe maken we de resultaten zichtbaar? In het normale werkoverleg wordt aan deze vier vragen gewerkt en wordt voortgang 'gemeten'. Als de voortgang vastloopt, geven de bazen

ondersteuning aan de teams. Niet één projectgroep annex praatgroep is opgericht en verandering is direct gekoppeld aan de werkvloer.

3. Doe een actie-experiment. We zijn verbaal zeer competent geworden en rationaliseren gedrag vooraf en achteraf. Met complexe vraagstukken als gedragsverandering zit in meer praten niet de oplossing. De oplossing zit in het handelen, in actie. Het handelen vertelt beter hoe jij en je collega's werkelijk denken, dan het erover praten. Neem Fontys Hogescholen; daar was het vraagstuk de veranderende rol van docenten. Ze voerden er een actie-experiment uit. Vilma Lenselink, adviseur van het team Onderwijsinnovatie, zegt daarover: "We werkten met lerende groepen van docenten, maar deze groepen mochten absoluut geen praatgroepen worden. In een van de groepen draait het bijvoorbeeld om de vraag: hoe krijg ik studenten echt in beweging? Daar kun je lang over praten, maar dat schiet niet op. We organiseerden een experiment door gesprekken tussen docent en student te filmen, en we analyseerden die opnamen met elkaar. Die aanpak werkte heel goed en actiegericht; als follow-up houden de docenten online contact."

Als het verandertraject gaat over beter samenwerken, organiseer dan een actie-experiment en pak een filmcamera. Wat werkt in beter samenwerken weet je nog niet – in ieder geval niet meer praten, dus de vloer op! En dat filmen en analyseren. Het grote voordeel is dat mensen door te reflecteren op het handelen, worden aangemoedigd om actief aan zelfonderzoek te doen, in plaats van te praten over en problemen te zien alsof zij daar zelf geen aandeel in hebben. ■

Dit artikel is gebaseerd op het zojuist verschenen managementboek 'De organisatie draait door. Televisieprogramma's als inspiratiebron voor organisatieverandering'. In dit boek lees je hoe negen populaire televisieprogramma's kunnen worden ingezet om door een andere bril naar organisatieverandering te kijken en er praktisch mee aan de slag te gaan.



### Referenties

- Ardon, A.J., *Moving moments: Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Doctoral dissertation. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2009.
- Argyris, C., *On organizational learning* (2nd ed.). Massachusetts: Blackwell, 1999.
- Bergen, A. van. (2007). Met de poten in het bluswater. *Slow Management*, 1 (3), 33-41.
- Braaksma, U. (2007). *De Vloer Op: topacteurs improviseren met verve*. Geraadpleegd op 11 juni 2013 van [www.deadline.nl/news/De+Vloer+Op%3A+topacteurs+improviseren+met+verve](http://www.deadline.nl/news/De+Vloer+Op%3A+topacteurs+improviseren+met+verve)

- Gispen, N. & Alpen, H. Van. (2012). Professionaliseringstraject met impact: Top werk(t)/ *TvOO*, 2 (2), 89-93.
- Groothengel, P. (2010). Ongeremde kenniscirculatie in learning community: 'Het mag absoluut geen praatgroep worden!'. *Slow Management*. 3 (4), 74-81.
- Mastenbroek, W. (2000). *Verandering moet! Maar chaos en weerstand zijn de baas. Verandering beter verbinden met concurrentievoordeel en resultaatverbetering*. Geraadpleegd op 11 juni 2013 van [www.managementsite.nl/260/verandermanagement/verandering-moet-chaos-weerstand-baas.html](http://www.managementsite.nl/260/verandermanagement/verandering-moet-chaos-weerstand-baas.html)
- Pfeffer, J., & R. Sutton. (2000). *The Knowing-Doing Gap*. How smart companies turn knowledge into action. Aliston: Harvard Business School Press.
- Veer, D.S. van der. (2010). Het Eftelingeffect: effectieve organisatieverbetering in ander perspectief. *Develop*, 5 (2), 6-14.
- Veer, S. Van der., & Nicolai-van Vught, T. & Hendriks, W. (2013). *De organisatie draait door. Televisieprogramma's als inspiratiebron voor organisatieverandering*. Culemborg: Van Duuren Media.



**Simon van der Veer is mede-oprichter van adviesbureau TWST. Hij helpt organisaties met het realiseren van doorbraken rond thema's als een klantgerichte organisatie, open aanspreekcultuur en effectief leiderschap. Daarnaast is hij co-auteur van de populaire managementboeken 'Animal Firm', 'We presteerden nog lang en gelukkig' en het recent verschenen 'De Organisatie Draait Door'. [www.twst.nl](http://www.twst.nl)**

# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



## FCE biedt leertrajecten voor:

- strategisch adviseren bij talentontwikkeling en organisatieleren
- ontwerpen van krachtige leerinterventies
- onderzoek en nieuwsgierigheid
- procesbegeleiding van vernieuwing
- faciliteren van teams volgens Appreciative Inquiry

bevlogen docenten • praktijk en wetenschap • kleine groepen • actief leren • actuele onderwerpen • ook workshops!

Er is nog plek voor je bij leertrajecten en workshops van FCE. We ondersteunen ook vakpublicaties en financieren praktijkonderzoek. Zo dragen we al 30 jaar bij aan de ontwikkeling van het vak in Nederland én Vlaanderen.

Meer informatie: [www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com)



**FCE**

FOUNDATION FOR  
**CORPORATE  
EDUCATION**

■ Conny Daansen & Onno Geveke

Een lerende organisatie meet veel meer dan leertrajecten alleen

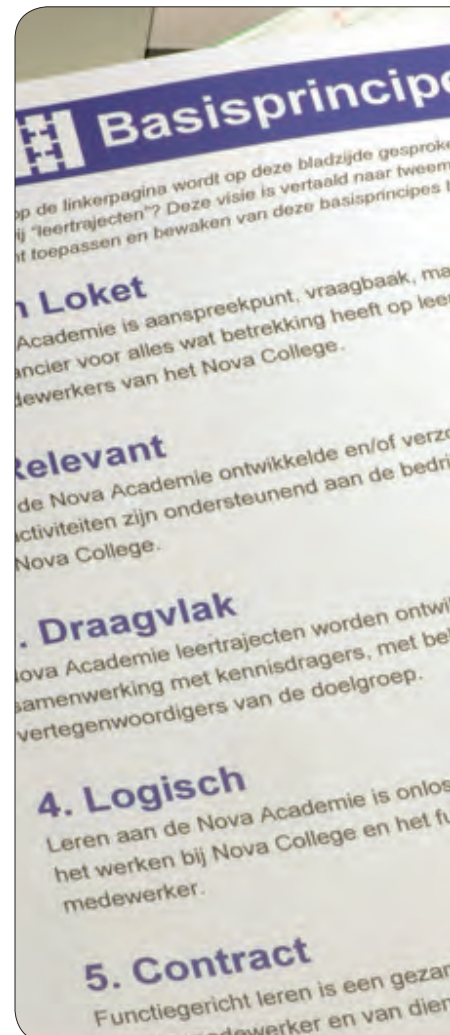
# Return on Learning

**Het is 2013. In dit lustrumjaar komt een boek uit over de gestage ontwikkeling van De Nova Academie tot veranderpartner van Nova College, op weg naar een duurzaam lerende organisatie. Eén ding is zeker, zover was het nooit gekomen zonder gedegen kwantitatief en kwalitatief inzicht in de realisatie en de opbrengsten van leren. Tweeduizend woorden schieten volledig tekort om vijf jaar groei in beeld te brengen. Laat dit artikel een opmaat zijn om het 'ROI-denken' in organisaties te verrijken met 'ROL-doen'.**

In 2008 opent De Nova Academie (DNA) haar poorten. Vanaf dat moment is binnen ROC Nova College leren onlosmakelijk verbonden met beleidsimplementatie en professionalisering. Voordien telde de opleidingsfunctie van deze 1300 medewerkers tellende mbo-instelling jaarlijks de ingekochte cursusdagen. De DNA-jaarrapportage over 2012 bestrijkt zo'n beetje alle vier de evaluatieniveaus van Kirkpatrick. De *balanced scorecard* van Nova's huisacademie telt daarenboven 21 performance indicatoren, waarvan er steeds meer worden bijgehouden.

## Een verbindende start

In de zomer van 2007 formuleert Nova's College van Bestuur de wens om over een eigen Nova Academie te beschikken: een construct dat voor en door medewerkers opereert en professionalisering systematisch



ondersteunt. Het idee sluimert dat een dergelijke academie kan uitgroeien tot partner in organisatieontwikkeling, maar zover is het nog lang niet. Het begint met de verbinding tussen een daartoe aangewezen interne academiebouwer (Conny Daansen, co-auteur van dit artikel) en een externe academiebouwer (Cees Hoogendijk). Hun gezamenlijke expeditie is in 2010 opgetekend in het boek 'Krachtbron van een Lerende Organisatie'. Het DNA-masterplanproces steunt op beider overtuiging dat ambities en verwachtingen ten aanzien van leren en ontwikkelen enerzijds aan het beleid ontleend, anderzijds bij alle medewerkers bevroegd moeten worden. Daarmee verwerft de academie-in-ontwikkeling automatisch richting en doelen. En dus de mogelijkheid – zo niet noodzaak – om haar toegevoegde waarde van meet af aan te monitoren. En aangezien een onderwijsorganisatie niet noodzakelijk een lerende organisatie is, en DNA aanvankelijk op nogal wat scepsis bij het middenmanagement stuit, is het van belang die toegevoegde waarde in klare taal terug te rapporteren.

Volgens de inzichten van Huisacademies, mede gebaseerd op de ervaringen bij Nova College, doet de startende academiebouwer er goed aan niet alleen te bouwen aan het curriculum (op de plank) maar vooral ook aan bekendheid en draagvlak binnen de organisatie (op de kaart). Begint het daarna te lopen, dan is het van belang dat tevens aandacht (en tijd en geld) wordt besteed aan processen en systemen (op de rit) en voortgangsbewaking en rapportage (op de teller). Hoewel dit artikel focust op die teller, kunnen de andere drie aandachtsvelden niet onbenoemd blijven.



*Conny Daansen: "De Nova Academie is in het klein wat Nova College morgen in het groot wil zijn"*

### Academiejaar 2008-2009

Op weg naar toenemende toegevoegde waarde verbindt DNA zich meer en meer met brede organisatiedoelen, zoals het inweven van nieuwe kernwaarden, het bijdragen aan door de overheid opgelegde structuurveranderingen (MBO2010), het ondersteunen van kwaliteitsbeleid en het faciliteren van strategische conferenties. Uiteraard is de bulk van het werk gericht op de professionalisering van de leerkrachten. Als je elk leertraject ziet als varend schip, dan is de Nova Academie de scheepswerf. Conny Daansen was dus belast met het bouwen van werf en schepen tegelijkertijd. "Eigenlijk zijn we tijdens het masterplanproces al gaan varen, want de leer- en ontwikkelvragen kwamen op ons af. Al snel kregen we behoefte aan een ict-systeem ter verwerking, ontwikkeling en organisatie van leerprocessen. Het was – en is – dit systeem,

toentertijd naar eigen specificaties laten bouwen, dat rijke rapportagemogelijkheden biedt, zodat we het gesprek met de vele budgethouders van opleidingen goed konden onderbouwen. In een onderwijsorganisatie praten over scholing en opleiding heeft per definitie een dubbele betekenis. Want uiteindelijk doen we dit alles natuurlijk voor goed onderwijs voor onze mbo-cursisten. En daar wordt best veel gemeten, zeker in de transitie naar competentiegericht onderwijs. DNA is ook een beetje paradoxaal, want wij streven liever talentontwikkeling van onze medewerkers na, dan dat we uitgaan van hiaten in hun competenties. Niettemin hebben we een prachtige slogan bedacht: 'De Nova Academie is in het klein wat Nova College morgen in het groot wil zijn.' Voorbeeldgedrag. *Noblesse oblige*. Met een dergelijke positionering zijn meten en weten een must."

#### **Meer meten is meer weten**

In de beginfase beperkten de opleidingsrapportages zich tot deelnemersaantallen, urenrapportages, en hoeveelheid georganiseerde leertrajecten. Het zijn de *basics* en die worden overigens nog steeds gemonitord. Een nulmeting in 2007 rapporteerde 7000 uur scholing. Eind 2009 stond er 28.643 uur op de teller. Toen konden we – dankzij ons ict-systeem – ook het aantal unieke deelnemers benoemen en wie, hoeveel uur waarin geschoold was. Een jaar later vormden de opleidingsevaluaties de basis voor een bescheiden inzicht in de prestaties van de academie en de klanttevredenheid. We zagen dat het aantal deelnemers aan scholing enorm was toegenomen. De cultuur van leren kwam in beweging. In 2012 registreerden we 55.588 uur! Dat omvat per medewerker bijna alle scholingsuren die de werkgever conform de onderwijs-CAO aan haar medewerkers mag toewijzen.

#### **Niet meer weg te denken: 2009-2010**

Na twee jaar kreeg De Nova Academie als gevolg van een bestuursbesluit vrij plotseling de complete scholingsbegroting (een miljoen euro) in beheer. Een niet onbelangrijk detail is dat DNA vijf jaar lang een programma en niet een afdeling is geweest. Als projectdirecteur kreeg Conny de verantwoordelijkheid voor alle scholingsmiddelen. In de consternatie van enigszins onthutste ex-budgethouders – van wie is dat geld nou eigenlijk? – voelde Conny de noodzaak om haar klanten, zo'n tachtig leidinggevendenden, optimaal inzicht te geven in de budgetbesteding. De DNA-rapportage strekte zich onvermijdelijk uit tot middelen, soorten scholing, verdeling over afdelingen. Het bood tevens de kans aan te tonen dat een centraal opleidingsbudget kansen biedt op significante besparingen. En omgekeerd voelde Conny zich uitgenodigd om met haar klanten in gesprek te gaan over bijvoorbeeld kostenderving ingeval van *no-shows*.

#### **Meer meten is meer weten**

Organiseren van trainingen voor twintig docenten op verzoek van de manager, een opkomst van acht docenten en geen afmeldingen... Dat is drieduizend euro in het water. Rapporteren op kosten ligt voor de hand en had het gewenste opschuddingseffect! Maar nog belangrijker was het gesprek over de overige effecten. Niet alleen inzicht in de financiële investeringen, maar ook inzicht in de attitude en bereidheid tot leren binnen de organisatie, vormden een basis voor de nieuwe dialoog. Zichtbaar werden ook de kosten van de tijdsinvestering van het academieteam en de manager, en het kapitaliseren van de niet-behaalde scholingsuren van docenten.

Conny: "Hoewel ik enigszins overvallen was door die centralisatieslag, bracht dit wel een versnelling in de discussie over rendabele besteding van opleidingsgelden. De gesprekken met managers vertoonden steeds meer bewustwording over het belang van opleiding en scholing. Het DNA-principe 'één loket' bewees zijn waarde. Ook het college van bestuur en de raad van toezicht waren erg tevreden met onze uitgebreide rapportages. Niet op de laatste plaats omdat we na twee jaar bestaan een medewerkerswaardering van 7,3 konden optekenen."

### Op weg naar veranderpartner: 2010-2011

Gedurende het derde jaar werden de opleidingsevaluaties steeds belangrijker als instrument om de beleidsveranderingen te ondersteunen. Het toenemend inzicht in het welslagen van een leertraject werd vertolkt in tweezijdige rapportages – hoe doet de academie het en hoe doet de opleiding het? – die voeding gaven aan gezonde dialoog met de directeuren. Achteraf werd duidelijk dat we hiermee samen deuren openden voor de weg naar een andere cultuur van leren. Per thema werd helder welke verbeterpunten, zowel voor het academieteam als voor de leidinggevenden, op het bordje lagen.

#### **Meer meten is meer weten**

Het leertraject 'studieloopbaanbegeleiding van cursisten' voor docenten van alle beroepsopleidingen. Een groot product. Uitgewerkt conform de DNA-basisprincipes. Aan alles leek gedacht, van beleidsoverdracht tot de leervragen van de docent als vertrekpunt, werkvormen, ga zo maar door. Onze interne trainers waren er klaar voor! Zij kwamen evenwel vooral uit de hoek van gezondheidszorg en welzijn. En hadden beperkt rekening gehouden met een totaal andere leerstijl bij docenten economie en techniek: "Wat nou eigen leervragen... zeg me gewoon

wat ik moet doen!" Meten liet ons inzien dat er tevredenheid was bij de ene helft van de opleidingen en ontevredenheid bij de andere helft. De redenen waren bekend. Klachten stroomden binnen. In gesprek met de klagende directeuren. Op basis van onze evaluaties bleken de feiten soms anders te liggen dan gedacht. Met dank aan deze gegevens en ook door het eerlijk bespreekbaar maken van wat precies gebeurd was, ontstond het goede gesprek over de cultuur van leren: een ontbrekende leerattitude, als leidinggevende het voorbeeld geven, en kwamen we tot een verbeterlag. De DNA-rapportage breidde zich opnieuw uit: met de inzet van evaluaties ter ondersteuning van de cultuur van leren en beleidsverandering gericht op inhoud én gedrag. Nog steeds een lange weg te gaan trouwens. Meten bracht in die fase gegevens boven water die lieten zien dat besteding van scholingsmiddelen voor velerlei uitleg vatbaar bleek. Duidelijk werd dat professionaliseren nauwelijks gekoppeld werd aan organisatiebehoeftes, maar meer aan individuele wensen van medewerkers. In de toenmalige cultuur van leren was dit onderwerp nog niet bespreekbaar.

#### **Een schepje er bovenop**

In dat derde jaar kwam er – naast het rapporteren over de feitelijke gegevens – nog een vraag bij. Uit de tweejaarlijkse meting was de medewerkerstevredenheid over De Nova Academie ruimschoots aangetoond. Echter, de projectgelden raakten op. De wens om DNA te laten voortbestaan noopte tot extra aandacht voor de economische kant van het leren. Terecht luidde de vraag: kunnen we De Nova Academie straks uit de reguliere middelen betalen? Anders gezegd: hoe zit het met de *Return on Learning*? Conny: "We waren in staat om de voordelen aan te tonen van efficiënt en effectief organiseren van leren. Het scholen van grote doelgroepen

– 100% marktaandeel was tenslotte één van onze doelen – biedt immers de mogelijkheid voor het afsluiten van bulkcontracten. Werken met interne trainers biedt niet alleen kans op maatwerk, maar zorgt ook voor groei van

eigen expertise in de organisatie. Kortom: het was geen probleem om aan te tonen dat onze manier van leren en ontwikkelen goedkoper en effectiever was – en is – en ook nog eens tevreden medewerkers oplevert.”

**Meten we het leren of meten we de organisatieontwikkeling?**

In het meten van leereffecten is Kirkpatrick een bekende. Die zegt dat leerinspanningen kunnen (moeten?) worden gemeten op vier niveaus:

1. reactie: in welke mate waren deelnemers tevreden, bijvoorbeeld over de trainingsdag;
2. kennis: wat is er geleerd, toetsen van een kennisniveau;
3. gedrag: wat heeft de leerling ermee gedaan in de praktijk en wat was daar het effect van;
4. effect, resultaat: wat is er in de organisatie veranderd naar aanleiding van de leerinspanning.

Opleidingsevaluaties gaan vooral over het eerste en gelukkig steeds vaker over het tweede niveau. Het meten van gedragsverandering blijkt arbeidsintensief. Maar uiteindelijk is het ‘de academie’ te doen om effecten op organisatieniveau, toch? De mensen van De Nova Academie nemen Kirkpatrick serieus en zoeken naar manieren om op alle niveaus te meten. Ze gaan daarin verder dan de didacticus zou vermoeden. Vanuit de gedachte dat ook en met name de toegevoegde waarde van de scheepswerf genaamd DNA bewaakt moet worden, werd in de beginjaren de DNA-scorecard ontworpen: Kirkpatrick, INK/EFQM en Kaplan & Norton in één schema gebracht.

**Maatstaven voor succes en verdere groei: de DNA scorecard**

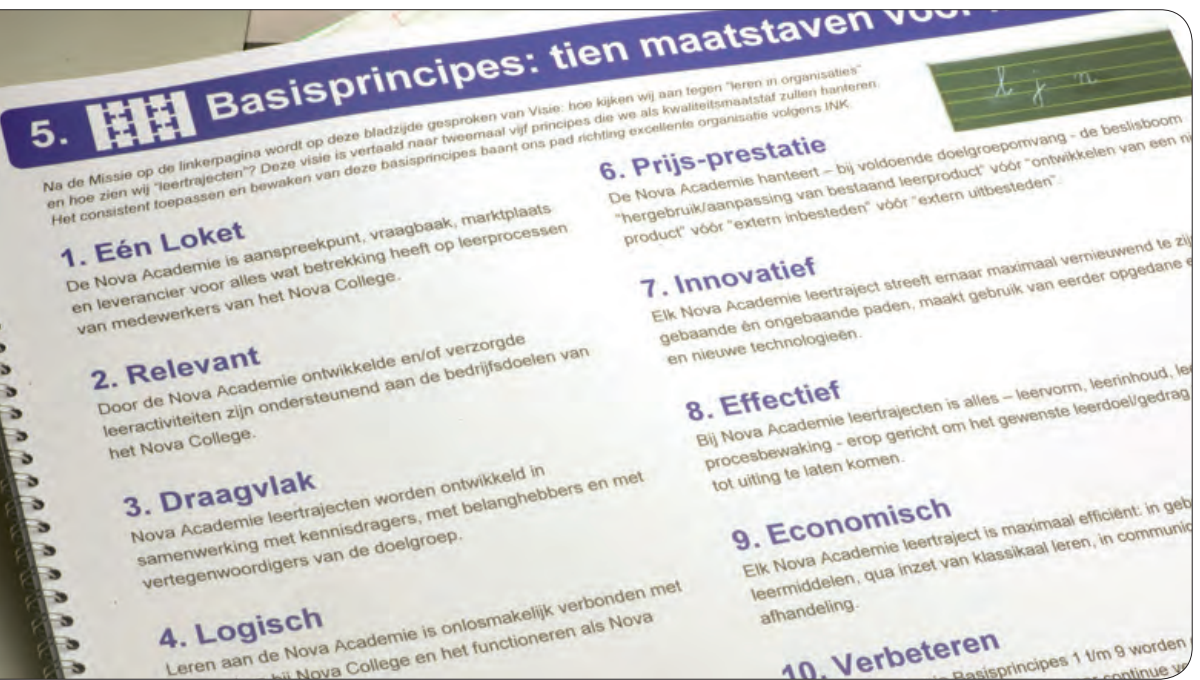


Figuur 1. DNA-scorecards in één schema

Van de 21 KPI's rapporteert DNA nu zo ongeveer de helft. En dat geeft meteen aan dat het meeste werk nog steeds moet gebeuren. Het strekt in dit bestek te ver om de KPI's stuk voor stuk te behandelen. We nodigen de lezer uit dit bollenschema aandachtig te bestuderen en te relateren aan de eigen ontwikkelpraktijk. Toch lichten we drie voorbeeldige prestaties even uit:

1. Een belangrijk doel van het college van bestuur was het inzetten van De Nova Academie als motor tot verandering, om te komen tot een excellente organisatie. In 2010 heeft dit geleid tot een tweede plaats in de lijst 'Beste Onderwijswerkgevers 2010', waarbij de Nova Academie een bijzondere rol heeft vervuld om dat voor elkaar te krijgen.
2. Het Kenniscafé wordt gewaardeerd, herkend als middel tot kennisdelen onder de professionals. Er is sprake van een stijgend aantal bezoekers.
3. Er is een andere cultuur van leren ontstaan. Het management van de units heeft het onderwerp scholing regelmatig op de agenda staan en aangegeven dat er tevredenheid is over de werkwijze en het aanbod van de Academie. Het aantal bereikte medewerkers neemt toe, omdat de aandacht voor leren toeneemt. Dit resulteert in 98% van de medewerkers die bereikt zijn.

*Basisprincipes*



### Een leven lang leren...

Conny: "Waar in de beginjaren vooral werd gekeken naar een sluitende begroting, zien we de meetgegevens nu gebruikt worden voor een breed scala van scholen, leren en ontwikkelen. De Nova Academie is vliegwiel geworden voor de ontwikkeling van het Nova College in bredere zin. De basisprincipes van de Academie houden moedig stand. Kennisdelen is een gevleugeld woord binnen Nova College. We blijven het leren innoveren en 'voor en door' leeft. Ik zal alles geven wat ik in mij heb om die scorecard van ons compleet te kunnen hanteren." ■

### Referenties

- Hoogendijk, C. (2010). *Krachtbron van een Lerende Organisatie*. Rijswijk: Huisacademies.
- Huisacademies. (z.d.). *Duurzaam bouwen aan de lerende organisatie*. Geraadpleegd op 5 juli 2013 en als pdf te downloaden van <http://www.huisacademies.nl>.
- Nova Academie Masterplan. (2007). Geraadpleegd op 5 juli 2013 en te downloaden van <http://www.mindz.com/plazas/HUISACADEMIES/wiki>.



***Conny Daansen is adviseur bestuur ROC Nova College, beleidsadviseur HVA en als Meester in Ontwikkeling aangesloten bij het Huisacademies-netwerk. Organisatiepoliticus, verbinder van mensen, inhoud en processen.***



***Onno Geveke is als senior adviseur bij Bureau de Bont en als Meester in Ontwikkeling aangesloten bij het Huisacademies-netwerk. Professional met open mind, mede-ontwikkelaar van leer- en verandertrajecten. Mensgericht, waarderend, verbindend, procesdenker, sportief en werkend vanuit de kracht van de organisatie en het individu.***

# werkvorm



Karin de Galan

## Just do the work!

**Laatst zag ik Richard Gere bij Nova's College Tour en daar werd ik echt blij van. Natuurlijk omdat hij Richard Gere was (en ik was niet de enige, want een meisje van krap twintig wilde ter plekke een beroemde zoenscène met hem naspelen – een aanbod waarvoor de zestigjarige vriendelijk bedankte). Ik werd vooral blij van zijn eindadvies. Dat luidde: *"Any positive dream you have is possible... if you do the work. Nothing is easy, you've just got to do the work."***

Wij trainers worden de laatste tijd overspoeld met dromen van marketeers die ons het ideale verdienmodel beloven. Het idee is dat je een *e-course* opzet en die aanvult met *webinars*. Eenmalig vraagt dat flink veel tijd, maar als de *e-course* eenmaal af is, heb je er geen omkijken meer naar. De deelnemers gaan zelfstandig aan de slag met hun vragen over communicatie, leidinggeven, marketing en loopbaankeuzes. Dat is lekker voor de deelnemers, want die kunnen tegen een relatief bescheiden prijs wijzer worden van jouw kennis. En het is ook fijn voor de trainer, want die verspreidt zijn kennis én

verdient er goed aan. Hoeveel meer win-win kun je het krijgen?

### Een hip jasje

Ik geloof er niet in. Dat wil zeggen, ik geloof wel dat trainers goed kunnen verdienen aan zo'n *e-course*, maar ik geloof niet dat deelnemers er veel van leren. Een *e-course* is in wezen een boek of een college in een hip jasje en we weten dat deelnemers daar weinig van leren. Ze kunnen er wel blij van worden en ze kunnen zelfs geloven dat ze er veel van opsteken. Maar trainers weten allang dat deelnemers zich niet anders gaan gedragen door een boek te lezen of een college te volgen. En dat is waarom het draait in een training: deelnemers komen naar ons toe om hun gedrag te veranderen en niet om er tien weetjes bij te krijgen.

### Blinde vlekken

Daarom durf ik nu al te voorspellen dat veel *e-courses* een laag leerrendement zullen hebben. Deelnemers kunnen hun gedrag niet zelf veranderen, want ze zijn blind voor hun eigen valkuilen. Om te kunnen leren, is het belangrijk dat iemand anders je een spiegel voorhoudt. Elke trainer die een assertiviteitstraining gegeven heeft, weet hoe dat werkt. Hoeveel deelnemers denken niet van zichzelf dat ze beter voor zichzelf moeten opkomen, terwijl jij ziet dat ze veel meer zouden bereiken door zich beter te verdiepen in de positie van de ander? Maar haal dat inzicht maar

eens uit een e-course over assertiviteit, waar geen trainer te bekennen is die je wijst op je zwakke punten.

### Nieuw gedrag

En zelfs als deelnemers eenmaal weten wat ze moeten veranderen, is het moeilijk om het nieuwe gedrag in praktijk te brengen. Terug op de werkvloer reageert een klant wat agressiever dan tijdens de training of doet een medewerker net iets anders dan in het rollenspel. En dus is de kans groot dat ze terugvallen in hun oude gedrag. Daarom is het belangrijk dat je als trainer de toepassing van nieuw gedrag stimuleert. Veertig keer staat ervoor – veertig keer iets nieuws doen voordat het is ingesleten. De *happy few* doen het uit zichzelf, maar de meerderheid haakt af. Eigen schuld, dikke bult of een bekend patroon waarop een beetje trainer anticipeert?

### Do the work

Het is niet verkeerd om te dromen van een training die lekker verkoopt. E-courses en webinars kunnen daar bij helpen door deelnemers enthousiast te maken en kennis te laten vergaren. Maar daarna komt het echte werk. Voor de deelnemers die risico's moeten



Richard Gere:

*“Elke droom is mogelijk – je moet er alleen wel voor werken.”*

nemen, feedback krijgen en oefenen - in de training maar vooral daarbuiten. En voor de trainer die moet stimuleren en bereid moet zijn om steeds te kijken naar de deelnemers: wat is de volgende stap, wat kan ik daaraan toevoegen? *Just do the work.*

## Wie haal je in huis? Tool voor opdrachtgevers

**Niet de tent maar de vent, niet het bedrijf maar het wijf. Het succes van een training hangt vooral af van de kwaliteit van de trainer. Er zijn drie momenten waarop je die kunt beoordelen: voor, tijdens en na de training.**

### 1. Voor de training

Zorg dat je de trainer vooraf te spreken krijgt

en beding dat je na dit gesprek mag afzien van de deal. Let tijdens dat gesprek op de volgende zaken.

#### Organisatiebelang

- Heeft de trainer aandacht voor jouw verhaal of vertelt hij vooral het zijne? In het eerste geval zit je beter dan in het tweede, want alleen dan kan hij een aanbod op maat maken.
- Kijkt de trainer naar de transfer van het geleerde en houdt hij je voor dat daarvoor

meer nodig is dan een tweedaagse training? Mensen moeten gestimuleerd worden het nieuwe gedrag toe te passen – wie gaat dat doen?

- Een goede trainer is realistisch over de resultaten van een training. Hij propt het programma minder vol dan je wellicht zou willen en bespreekt hoe jij je betrokkenheid kunt tonen.
- Een goede trainer onderzoekt of de deelnemers wel willen veranderen en geeft aan wat nodig is aan voorwerk. Dat kan variëren van een gezamenlijke intake-met-de-baas-erbij tot een schriftelijke uitnodiging.
- Afknapper: een trainer die meteen een programma uit zijn tas tovert en vertelt welke geweldige resultaten hij daarmee boekt. Zo iemand wil snel een product verkopen en is er niet op uit jullie organisatie verder te helpen.

#### ***Inhoudelijke deskundigheid***

- Stel dat de training gaat over het voeren van functioneringsgesprekken: Kan de trainer in een à twee minuten uitleggen wat hij belangrijk vindt bij functioneringsgesprekken? Heeft hij een visie én praktische tips? Heeft hij zelf ervaring met het voeren van functioneringsgesprekken?
- Leg eens een concrete situatie van uw medewerkers voor en vraag de trainer wat je medewerker verkeerd doet en welke gesprekstips hij heeft.
- Afknapper: “De deelnemers hebben zelf de deskundigheid in huis, ik ben vooral procesbegeleider.”

#### ***Didactische vaardigheden***

Resultaten uit het verleden zeggen meer dan beloftes voor de toekomst. Vraag daarom eens naar een recent programma en beoordeel dat op de volgende punten:

- Hoe is de verhouding theorie/oefenen?

Deelnemers leren nieuwe vaardigheden door zelf te oefenen. Vergelijk het met autorijlessen: de theorielessen zijn nodig, maar het gaat om het rijden. Trainers zijn geneigd om hun eigen spreektijd te onderschatten, dus bekijk daarom een programma.

- Hoe gaat de trainer om met rollenspellen? Zet hij de deelnemers gericht aan het werk in subgroepen, werkt hij met herkansingen of alleen met analyse van wat mensen (verkeerd) doen, doen mensen graag mee aan rollenspellen of krijgt hij vaak weerstand? Als hij klaagt dat ‘altijd dezelfde mensen oefenen’, doet hij iets niet handig.
- Met welke cases werkt de trainer? Een training onderhandelen die is opgebouwd uit de ‘sinaasappelcase’, ‘grond verdelen’ en ‘de bezinepomphouder’ is niet gericht op de praktijk van de deelnemers. Het is dus ook belangrijk dat de trainer bij de intake doorvraagt naar cases uit uw praktijk of aangeeft hoe hij daar aan wil komen.
- Kan de trainer bij het voorbeeldprogramma concreet aangeven wat mensen geleerd hebben? Zo nee, dan niet doen. Als de trainer het al niet voor ogen heeft, hoe kunnen de deelnemers het dan leren?
- Afknapper: “Wat mensen eruit halen, verschilt per persoon.” Deze trainer weet niet goed wat de training moet opleveren en stuurt daar niet op.

## **2. Tijdens de training**

Het mooiste is als je een keer gaat kijken bij de training. Ben je manager en is dat te bedreigend voor de deelnemers? Zorg dan dat een p&o'er een dagdeel meeloopt. Ga liever kijken bij het tweede dan bij het eerste dagdeel: veel trainers bereiken dan pas echt diepgang. Bij vaardigheidstrainingen zijn de praktijksimulaties cruciaal, let daar dus goed

op aan de hand van de volgende punten:

- Hoe wordt er geoefend? Leiden de simulaties tot een succeservaring of wordt er vooral geanalyseerd wat er niet goed ging (zie kader)?
- Zegt de trainer helder wat een deelnemer goed doet en wat er niet goed ging?
- Lukt het de trainer deelnemers aan te zetten tot een betere prestatie in de herkansing?
- Zijn de deelnemers geboeid, ook de observanten?
- Afknapper: drie dagdelen 'praten over' en het laatste dagdeel 'oefenen met een acteur'.

Verder kun je ook letten op het contact met de groep: is er lol in het leren en vind je dat het verhaal van de trainer hout snijdt?

### Confronteren en de successpiraal

Veel opdrachtgevers willen graag een confronterende trainer - misschien als reactie op het 'gezeur' over veiligheid in de groep. Daar kun je inderdaad jeuk van krijgen, maar confronteren met fouten is niet genoeg. Een goede trainer zorgt er ook voor dat deelnemers meteen een herkansing krijgen, waarin ze succes kunnen ervaren. Wie succes ervaart, is trots en wil graag weer iets nieuws doen. Let er dus op of een trainer durft te zeggen waar het op staat én deelnemers tijdens de training zelf de kans geeft om zich te verbeteren.

En krab je eens achter de oren. Als je wilt dat de trainer je mensen confronteert, welke boodschap durf je hun dan zelf niet te geven? Een trainer krijgt deelnemers gemakkelijker tot leren wanneer een leidinggevende daar een helder verhaal bij vertelt.

### 3. Na de training

Ga na de training in gesprek met de deelnemers en met de trainer. Aan de deelnemers vraag je wat ze geleerd hebben en hoe ze dat willen toepassen. Zo toets je of de training concrete resultaten heeft opgeleverd.

## Resultaten uit het verleden zeggen meer dan beloftes voor de toekomst

Bovendien motiveer je de deelnemers op deze manier om hun nieuwe vaardigheden toe te passen op de werkvloer. Kunnen deelnemers niet verwoorden wat ze hebben geleerd, ook niet met jouw hulp, dan is er iets mis.

Evalueer ook met de trainer. Bekijk de evaluatieformulieren en vraag de trainer wat hij goed vond gaan en wat volgens hem beter kon. Ook zo krijg je een beeld van de kwaliteit van de trainer. Iemand die alles 'geweldig' vond, geloof ik minder dan iemand die zelf aangeeft wat er beter had gekund.

### Cijfers

Vraag de deelnemers altijd om een cijfer te geven voor de training én voor de trainer. Het is waar, een evaluatie door de deelnemers zegt weinig over het bereikte resultaat. Maar het zegt wel of de deelnemers tevreden waren over de training en dat is een voorwaarde om ervan te kunnen leren. Bij een training waar deelnemers verplicht heen moeten, is een gemiddelde score boven de 7,5 prima. Gaan deelnemers uit eigen keuze naar een training, dan kun je gemiddeld minimaal een 8 verwachten. Zit het gemiddelde onder de 7, dan is er iets niet goed gegaan.



### Peter Steenkamer

Peter Steenkamer is initiatiefnemer van T8 Academie, een samenwerkingsverband van acht kenniscentra in de techniek. T8 Academie helpt de medewerkers van de kenniscentra om zich verder te ontwikkelen en zo hun employability te vergroten.

### Interview met Peter Steenkamer

“Ik krijg trainers meestal aangeraden door mensen uit mijn netwerk. Ik vertrouw er dus op dat ze deskundig zijn. Bij de intake vind ik het belangrijk dat een trainer doorvraagt naar mijn organisatie en die zo goed mogelijk wil dienen. Ik knap af op trainers die zo verliefd zijn op een bepaald model dat ze dat er altijd in willen fietsen, wat de vraag ook is.

Ik zoek trainers die zich bezighouden met transfer, geen organisatieadviseurs die mij extra werk bezorgen. Een goede trainer voelt zich niet alleen verantwoordelijk voor de training, maar denkt ook mee over het traject voor en na de training. Wat doen jullie al, hoe zit het met begeleidingsgesprekken, wat kunnen we doen als voorbereiding? Ik wil ook

graag weten of mijn wensen haalbaar zijn. Wanneer ik een training inkoop, moet die echt goed zijn en geen middelmaat. Dus als ik iets wil in een dag waar eigenlijk drie dagen voor staan, wil ik dat vooraf weten.

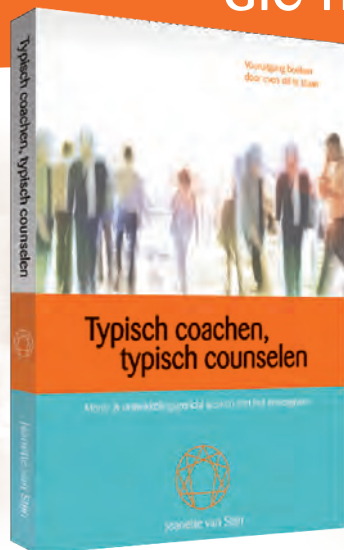
Tijdens de training ga ik altijd kijken. Ik kijk of de trainer focus houdt, zijpaden afkapt en op tijd laat oefenen. Vooral dat laatste

Een goede trainer vertelt waarover hij twijfelt en uit zelfkritiek

vind ik belangrijk. Ik haak af op trainers die blijven hangen in de theorie – die zijn een soort van luisterboek voor de klas. Te lange onderwijsleergesprekken vind ik ook niet effectief. Er wordt wel veel gepraat, maar wat wordt er nu geleerd?

Als een trainer afwijkt van het programma ‘omdat er iets heel anders speelde’ klopt er iets niet. Dan heb ik zelf wellicht ook een steek laten vallen in het voortraject, maar dan nog vertrouw ik het niet. Ik vind het een pre als de trainer na de training zelf belt om te evalueren. Een minder goede trainer heeft dan alleen maar succesverhalen. Een goede trainer vertelt ook waarover hij twijfelt en uit zelfkritiek. Hij geeft aan wat soepel liep en wat niet. Een goede trainer is nooit klaar met zijn training.” ■

# Must read voor iedere professional die met mensen werkt



Een uniek boek over écht praktisch 'ontwikkelen' met het enneagram. Onmisbaar voor coaches & counsellors.

Publicatie: najaar 2013

Actieprijs bij voorintekening: € 24,95 incl. verzendkosten (tot 1 september 2013).

Bestel nu via  
[www.enneagram-nederland.nl/shop](http://www.enneagram-nederland.nl/shop)



ENNEAGRAM  
NEDERLAND

## Trainen met ziel en zakelijkheid

- > **Trainen met ziel en zakelijkheid®**  
Post-HBO opleiding tot trainer persoonlijke effectiviteit, leiderschap en teamontwikkeling  
start: 12 september en 14 november 2013, Ede
- > **Professioneel trainer**  
Post-HBO opleiding tot vaardigheidstrainer  
start: 14 november 2013, Wageningen
- > **Professioneel teamcoach**  
start: 12 september en 21 november 2013, Ede



Blankestijn



Partners

leren begeleiden  
van gedragsverandering



(0317) 42 51 34

[info@bpopleidingen.nl](mailto:info@bpopleidingen.nl)

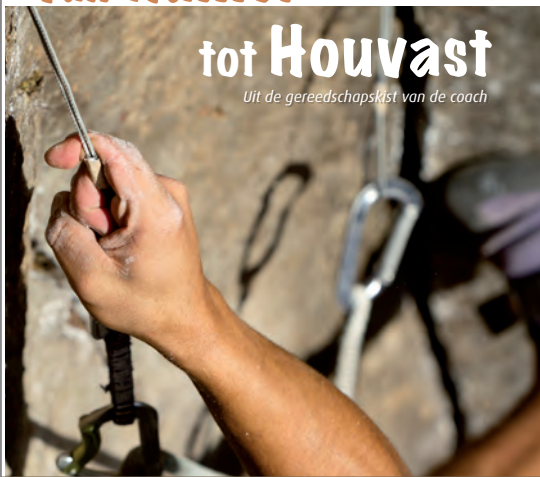


[www.trainersopleiding.nl](http://www.trainersopleiding.nl)

van Hamer

tot Houvast

Uit de gereedschapskist van de coach



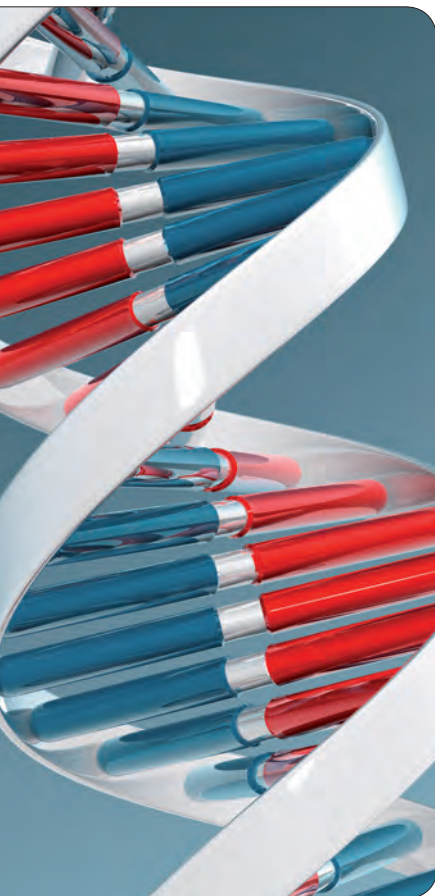
Bestel nu bij

[bol.com](http://bol.com)

Fotografie: Henk Bloemen  
Illustratie: Henk Bloemen  
Rechts: Henk Bloemen

■ Ger Driesen

# Yuri van Geest en de Singularity University



De term 'singularity' duikt de laatste tijd steeds vaker op in allerlei media, van krant tot televisie. Wat moeten we verstaan onder deze abstracte en wat mysterieuze term, wat is singularity eigenlijk en waarom zou het belangrijk zijn voor hrd-professionals om daar iets over te weten? Het wordt nog spannender: er blijkt ook een Singularity University te bestaan met een unieke opzet die momenteel wereldwijd wordt gekopieerd. Hoogste tijd om daar meer van te weten en te spreken met de ambassadeur van de Singularity University in Nederland: Yuri van Geest.

## ***Wat is singularity eigenlijk?***

"Singularity is de naam voor het fenomeen dat diverse technologieën exponentieel groeien in plaats van lineair. Dat betekent dat de ontwikkeling steeds sneller gaat. Bovendien groeien die technologieën naar elkaar toe en gaan elkaar in hun ontwikkeling versterken. We noemen dat convergentie en door die convergentie ontstaat radicale innovatie. De technologieën waar het over gaat zijn bijvoorbeeld informatietechnologie, biotechnologie, nanotechnologie, neurotechnologie, artificiële intelligentie,

3D-printers, drones en social media. Die convergentie en radicale innovatie leiden tot nieuwe mogelijkheden om grote wereldvraagstukken aan te pakken en op te lossen zodat we een betere wereld kunnen maken. Dan moet je denken aan betere gezondheid, meer duurzaamheid en bijvoorbeeld langer leven.”

**Hoe ben jij met het fenomeen van singularity in aanraking gekomen en wat spreekt jou er in het bijzonder in aan?**

“Tijdens mijn studie leerde ik een aantal zaken die met singularity te maken hebben en wat later rond 2006 en 2007 ging ik meer lezen en me verdiepen in de ideeën van onder andere Ray Kurzweil, een van de grondleggers. In 2008 heb ik deelgenomen aan een conferentie – de ‘Singularity Summit’ in San Francisco – en was toen direct verkocht. Ik hoorde toen ook over de plannen van een Singularity University. In 2010 heb ik deelgenomen aan het programma van de Singularity University. Ik maakte onderdeel uit van de tweede groep en was de eerste Nederlandse deelnemer. Ik werd gefascineerd door wat daar allemaal gebeurde en eigenlijk heb ik als het ware mijn instinct gevolgd om me bij de initiatieven en activiteiten van de Singularity University aan te sluiten. Sindsdien ben ik er vijftien keer geweest. Er zijn verschillende aspecten die me enorm aanspreken in het programma van de Singularity University. Ten eerste werk je tijdens het programma aan het oplossen van grote, maatschappelijk zeer relevante vraagstukken. Ten tweede is er altijd een hoog ambitieniveau bij alle betrokkenen. Die betrokkenen bestaan uit de beste experts op diverse vakgebieden. Dat alles leidt bovendien tot een heel bijzondere groep met een heleboel positieve energie.”

**Daarmee heb je de Singularity University al voor een stukje geïntroduceerd. Wat kun**

**je nog meer vertellen over de opzet en het unieke van deze University en waarom het nuttig is voor hrd-professionals om daar iets over te weten?**

“De University is een bijzondere educatieve instelling die baanbrekend is en momenteel overal gekopieerd wordt. De meeste universiteiten zijn vertikaal gericht; dat wil zeggen dat de verschillende vakgebieden sterk van elkaar zijn gescheiden en er weinig kruisbestuiving is. De Singularity University is horizontaal gericht waarbij je leert door een relevant vraagstuk aan te pakken, samen vanuit vakgebieden, disciplines of kennisdomeinen. Ook is het nadrukkelijk toekomstgericht. Ten derde zijn de principes van ‘lean startup’ in de aanpak geïntegreerd wat betekent dat je steeds afwisselt in denken-doen-denken-doen in plaats van alleen maar denken. De ‘doen-component’ is sterk aanwezig. Als laatste wordt een hoog ambitieniveau gehanteerd in relatie tot maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is voor hrd-professionals zeer nuttig om iets te weten over singularity en de University omdat alle professionele sectoren de komende twintig jaar op de schop gaan. Het zorgsysteem, wetgevingssysteem, onderwijssysteem, allerlei systemen lopen vast, omdat ze de versnelde ontwikkeling niet kunnen bijbenen omdat deze systemen op lineaire verandering zijn gebaseerd. Daar moet iets anders voor in de plaats komen. Ook de wereld van onderwijs, opleiden en leren is vrij traditioneel. Al de ontwikkelingen die ik aan het begin heb genoemd, zijn nog niet of nauwelijks toegepast in dit vakgebied. Stel ik heb van iemand een DNA-profiel of een neuroprofiel, wat betekent dat voor talenten? Hoe kunnen we dat benutten voor schooladvies of carrièreadvies? Die toepassing is al bekend in diverse andere landen maar nog niet in Nederland. Door dit soort nieuwe technologische mogelijkheden



### Over Yuri van Geest

Yuri van Geest is geboren in Rotterdam waar hij ook zijn middelbare school deed en daarna bedrijfseconomie en strategisch management en innovatie studeerde. Hij heeft bijna twintig jaar ervaring op het gebied van technologische innovatie in diverse functies bij bedrijven en ministeries. Hij heeft een eigen innovatiebureau, is betrokken bij diverse startups in de zorg en onderwijs en mede-initiator/organisator van onder andere TEDxAmsterdam en The Qualified Self Europe en Amsterdam. Sinds 2011 is hij Dutch Ambassador van de Singularity University. Voor meer informatie kun je hem volgen op twitter [@vangeest](https://twitter.com/vangeest) of de volgende websites bezoeken:

**<http://singularityu.org>,  
[www.singularityuniversity.nl](http://www.singularityuniversity.nl),  
[www.quantifiedself.com](http://www.quantifiedself.com).**

toe te passen kun je leren veel meer personaliseren, toespitsen op wat ieder nodig heeft en wat effectief is. Het biedt ook mogelijkheden voor preventie: mensen gaan minder gemakkelijk aan de slag met iets wat niet bij hen past. Dat maakt uiteindelijk de impact en het resultaat van leren groter. Ook wordt leren meer participatief en minder top-down. Samen co-creëren en samen kennis

maken. Op dit soort manieren kan en zullen nieuwe technologieën invloed hebben op leren. Natuurlijk is technologie niet het enige. Leren heeft een lange traditie en daarin zitten allerlei goede zaken die we moeten benutten. Nieuwe technologie geeft nieuwe mogelijkheden als aanvulling. Als ik kijk hoe ik zelf blijf dan gebruik ik daar technologische tools voor; hulpmiddelen waarmee ik voor mij relevante kennis van het web verzamel. Ten tweede heb ik mijn sociale netwerken, ik ben lid van diverse communities zoals Singularity en Quantified Self en dat zijn groepjes waar ik bij ben aangehaakt en waar ik steeds nieuwe dingen hoor en bespreek. Het filteren van bronnen en informatie is daarbij erg belangrijk en ik besteed enkele uren per dag aan het bijblijven op door mij geselecteerde gebieden.”

### ***Je noemt de Quantified Self beweging, hoe verhoudt zich die tot singularity en wat voor invloed heeft die op werk en leren?***

“Binnen de singularity gaat het over de verschillende technologieën. Eén van die technologieën heeft te maken met de ontwikkeling van allerlei sensoren. Sensoren en apps die je kunnen helpen jezelf, je lichaamsfuncties en je brein steeds te monitoren en optimaliseren. Die sensoren kunnen op of in je lichaam zitten en allerlei functies meten zoals hartslag, bloeddruk, cholesterol of je hersenactiviteit uitlezen zoals je stemming, je focus, je leerimpact, creativiteit, maar ook *peak performance*, beweging en conditie van spieren. Eigenlijk kun je alles meten wat jij je kunt voorstellen. Daarmee kun je bijvoorbeeld je gezondheid en je welzijn in beeld brengen, maar ook je productiviteit en je leerimpact. Dat klinkt misschien nog heel spannend maar wordt nu nog heel speels toegepast. Bijvoorbeeld bij Google wordt steeds meer op dat gebied toegepast, omdat gezonde medewerkers belangrijk zijn voor het succes van het bedrijf. Op het gebied van werk, performance en leren loopt het nog niet

zo'n vaart maar het is wel een logisch vervolg. In Maleisië wordt een universiteit gebouwd met nieuwe mogelijkheden waarbij studenten tijdens de lessen zijn gekoppeld aan sensoren die continu meten of het leerprogramma nog effectief is. De docent krijgt dan realtime feedback en kan direct bijsturen op aanpak en niveau van aangeboden leerinterventies."

***Een flinke groep hrd-professionals typeert zich bij voorkeur als 'mensen-mens' en heeft niet zoveel met technologie en technologische ontwikkelingen. Sommigen vinden die technologische voortgang ook bedreigend en gevaarlijk. Wat is jouw boodschap aan hen en hoe kijk jij naar risico's?***

"Ik begrijp dat soort reacties heel goed, alleen hoe lang kun je dat volhouden? Ook bij de opkomst van het internet hebben we dat soort zorgen en reacties gezien. Nu gebruikt iedereen internet intensief en zijn velen actief met social media. Volgens mij is er geen ontkomen aan. Je kunt je wel afsluiten maar dan word je een 'paria', dan kun je niet meer mee. De golf van technologische vernieuwingen blijft komen en zal steeds sneller komen. Over risico's kan ik het volgende zeggen. De Singularity beweging besteedt daar veel aandacht aan. In Nederland hadden we begin september nog een event over ethische vraagstukken en dit soort thema's staan wereldwijd op de agenda. We zijn naast optimisten zeker ook realisten."

***Je bent de ambassadeur in Nederland voor Singularity University en bij diverse andere innovatieve initiatieven betrokken. Wat zijn je belangrijkste boodschappen vanuit deze context voor hrd-professionals?***

"Mijn eerste tip is je te verdiepen in twee dingen: Singularity University en Burning Man. Singularity is meer voor je rationele kant. Burning Man is meer voor je creatieve kant. Op langere termijn wordt de creatieve kant van mensen steeds belangrijker. De rationele kant zal steeds beter en sneller door artificiële intelligentie en robots worden overgenomen. Je moet dus investeren in wat je als mens nog steeds uniek maakt en dat is je creatieve kant; empathie, compassie, interculturele sensitiviteit en dat soort skills. Blijf vooral ook groot denken en blijf jezelf continu vernieuwen; dat zal meer dan ooit nodig zijn. Gerelateerd aan het hrd-vakgebied zal alles rondom identiteit en zelfkennis de grootste markt ooit worden: in complexe tijden is het steeds belangrijker te weten waar je kracht zit, waar je toegevoegde waarde kan zitten en wat je wil bijdragen aan de maatschappij. Technologieën helpen daarbij om dat makkelijker te maken en zijn complementair. Uiteindelijk zullen biologie en technologie naar elkaar toegroeien. Mens en machine zullen naar elkaar toegroeien, en dat is een goed scenario omdat iedereen daar beter van wordt. ■



***Ger Driesen is hrd-expert, hrd-trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun hrd-beleid en de inrichting en uitvoering van talent 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](http://www.challenge-training.nl)***



■ Jos Arets & Stephan Obdeijn

Resultaat van opleiden in organisaties

# Ren-de-ment, rendement!

Laten we eerlijk zijn. Het is nog geen praktijk dat leren in organisaties als meetbare bijdrage aan de organisatieresultaten met een *annual performance report* naar de CEO gaat. Dat zou wel zo handig zijn. Zeker in tijden van economische crisis, waarin leren in organisaties onder druk staat. Vooral omdat wij onvoldoende in staat zijn de (meetbare) toegevoegde waarde aan te tonen, hoewel meten nooit een doel op zich kan zijn. Meetbare toegevoegde waarde is alleen aantoonbaar als een resultaatgerichte methodiek wordt gebruikt om mensen en organisaties te ondersteunen in het verbeteren. Training kan dan één van de interventies zijn, maar zeker niet de enige.

## Meetprobleem?

Opleiden in organisaties moet leiden tot rendement. Daar is iedereen binnen de hrd-professie het wel over eens. Met opleiden doelen we hier overigens niet op kwalificerend

(beroeps)onderwijs, maar op opleidingstrajecten ter verbetering van de prestaties van organisaties. Maar wat als rendement wordt gedefinieerd als 'de meetbare opbrengst afgezet tegen de gemaakte kosten'? En wat

te doen als het topmanagement alleen nog maar geld wil geven aan opleiden, net zoals bij andere organisatieonderdelen, als er sprake is van meetbare opbrengst? Dan wordt het toch vaak stil. En lijkt er voor hrd'ers zelf nog ontwikkelruimte te bestaan. Want de internationale cijfers over de metingen van rendement van opleiden in organisaties wijzen in de richting van 5-20%. Dat is weinig en dient vooral niet uitsluitend als een meetprobleem te worden opgevat. Meetbare opbrengst van hrd-interventies is de logische uitkomst van een goed gevoerd proces. Daarvoor is een robuuste methodische aanpak een noodzakelijke voorwaarde.

### Case 1

Er komt een telefoontje van de manager van een team van voornamelijk ingenieurs, die verantwoordelijk zijn voor water en veiligheid. Hij heeft de behoefte om te spreken over een tweedaagse werkconferentie, bedoeld om het team effectiever met elkaar te laten communiceren. Na een grondige intake komen we met een programmavoorstel, een leuke locatie en een prettige prijs. Het programma omvat ook teambuilding en verloopt op rolletjes. Allerlei oefeningen worden afgewisseld met intieme momenten van *self disclosure*, waardoor het team het gevoel heeft naar elkaar toe te groeien. De evaluaties zijn voortreffelijk en met een tevreden opdrachtgever is de planning voor een volgende werkconferentie informeel al geregeld. En het moet gezegd: een jaar later verloopt de tweedaagse werkconferentie nog beter. De verwachtingen van de opdrachtgever en de deelnemers worden overtroffen. Toch is er ook het gevoel dat er iets wringt.

De klant is tevreden over de training. Maar het team rapporteert dat het onvoldoende presteert: de vereiste output wordt niet

gehaald en vergelijkbare teams presteren beter. En ondanks dat ook de manager aanvoelt dat de jaarlijkse werkconferenties niet of onvoldoende bijdragen aan de gewenste organisatieresultaten, wil hij hier zeker mee doorgaan. Het verbetert de sfeer en dat is ook wat waard. Het lijkt hem onder deze omstandigheden onverstandig om het kind met het badwater weg te gooien.

Na afloop van de werkconferentie wordt met de manager afgesproken om een onderzoek te doen naar de oorzaken van het niet realiseren van de vereiste targets door het team. Na een bronnenstudie, observaties op de werkplek en interviews met verschillende teamleden blijkt al snel dat twee oorzaken het onmogelijk maken voor de teamleden om effectief te presteren:

1. Er is onvoldoende duidelijkheid voor ieder teamlid over wat wel of niet wordt verwacht aan output of targets.
2. Ineffectieve en inefficiënte processen in de organisatie leiden tot een gemeten productieverlies voor het team van gemiddeld 40%.

Een ervaren probleem met impact op de business en gevonden oorzaken in de manier waarop de organisatie onvoldoende effectief functioneert, wordt niet met trainen opgelost. Terwijl zowel de manager als de teamleden de impliciete verwachting communiceren dat teambuilding wel degelijk een bijdrage kan leveren aan het effectiever functioneren van de professionals. Een concrete ervaring leert dat 'een prettig verlopen en gewaardeerde training onvoldoende bijdraagt aan de organisatieresultaten, omdat training als oplossing is ingezet zonder de oorzaak van het prestatieprobleem grondig te onderzoeken'.

### Resultaatgerichte methodiek

In de opleidingspraktijk is case 1 een herkenbare situatie. De case (zie kader) illustreert dat er én een meetprobleem is, maar zeker ook een knelpunt in de aanpak. Wanneer te snel wordt gegrepen naar een training om de prestaties van de organisatie te verbeteren, dan worden trainingsresultaten verward met organisatieresultaten.

*Human Performance Improvement* (HPI) is een alternatief voor managers en hrd-professionals die prestaties van mens en organisaties meetbaar willen verbeteren (Stolovitch & Keeps, 1997). Daarvoor is het wel nodig andersom te leren denken.

Wat te doen als er géén kritiek organisatieprobleem is terwijl de (in- of externe) opdrachtgever absoluut een training wil?

Niet vanuit oplossingen, zoals trainingen, werkconferenties, coaching en dergelijke, maar met de gewenste organisatieresultaten als uitgangspunt (Sanders, 2002).

Een handzame definitie van HPI is die van James Pershing (2006):

*“Human Performance Technologie is de studie en ethische praktijk van het verbeteren van productiviteit in organisaties door het ontwerpen en ontwikkelen van effectieve interventies die resultaatgericht, veelomvattend en systemisch zijn.”*

### Verbetercyclus

Het is goed mogelijk om de robuuste methodiek van HPI te vertalen naar een herkenbare aanpak van de verbetercyclus: via de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act).

### Plan

In de eerste fase van het verbeterproces staat de analyse centraal. Voer de analyse uit in de volgende drie stappen:

#### Stap 1: is er een kritiek organisatieprobleem?

De opdrachtgever beantwoordt samen met de adviseur de vraag of het organisatieprobleem voldoende invloed heeft op het functioneren van de organisatie. Dit gebeurt in termen van rendement, kosten, klanttevredenheid, welzijn van medewerkers, kritieke processen, kwaliteit, enzovoort. Als deze invloed niet op een eenvoudige manier met cijfers duidelijk te maken is, dan is er geen kritiek organisatieprobleem. En dus ook geen reden om een oplossing te implementeren of om rendement te meten.

Reflectie: Wat te doen als er géén kritiek organisatieprobleem is terwijl de (in- of externe) opdrachtgever absoluut een training wil?

#### Stap 2: bepaal het verschil tussen de huidige en de gewenste prestatie, de prestatiekloof.

De volgende stap is het bepalen welke betrokken afdelingen of onderdelen invloed hebben op het organisatieprobleem, door vast te stellen welk gekwantificeerd verschil bestaat tussen de huidige prestatie van het team (klantgerichtheid, kosten, kwaliteit en dergelijke) en de gewenste prestatie: de prestatiekloof. Denk bijvoorbeeld aan:

- het verschil tussen de huidige (5) en gewenste (8) klanttevredenheid = 3 punten;
- het verschil tussen de huidige (20%) en de gewenste (10%) overheadkosten = 10%.

Reflectie: Wat te doen als er géén gekwantificeerde prestatiekloof is? Toch maar trainen, of juist niet? Met welke argumenten?

#### Stap 3: stel de dieper liggende oorzaak van de prestatiekloof vast.

Voordat je tot een oplossing komt voor de

prestatiekloof, stel je eerst de dieper liggende oorzaak vast. Gebruik hiervoor altijd een model, zoals het negenveldenmodel van Rummeler (1992). Bedenk dat ruim 80% van de oorzaken van prestatieproblemen van organisaties in de werkomgeving ligt. Denk aan oorzaken als onvoldoende taakduidelijkheid, gebrekkige processen en te weinig sturing. Met andere woorden, een kennistekort als oorzaak van een prestatieprobleem komt in 10 tot 20% bij prestatieproblemen voor. Alleen dan is een trainingsachtige interventie, gericht op het wegwerken van het kennistekort, een terechte keuze.

**Reflectie:** Wat te doen als er géén oorzaken voor de gekwantificeerde prestatiekloof zijn vastgesteld? Wel of niet met interventies starten? En zo ja, met welke interventies en gebaseerd op welke argumenten?

### **Do**

De analyse vormt een degelijke basis om oplossingen te kiezen voor het bestrijden van de oorzaken. Stel vast op welk niveau de oorzaken zich bevinden (organisatie/processen/professionals). Het niveau van de oorzaak stuurt het selecteren, ontwerpen en implementeren van de oplossingen.

### **Check**

De evaluatie is een integraal onderdeel van het verbeterproces. De daadwerkelijke evaluatie vindt plaats in deze fase, maar het evaluatieplan is in fase Plan gemaakt en in Do al voor een deel uitgevoerd (metingen). Alleen op die manier is het mogelijk om vanaf het begin consequent te meten en te beoordelen of het verbeterplan meetbaar toegevoegde waarde kan bieden. Evaluatie is de basis om het verbeterplan als een businesscase aan het (top) management te presenteren.

### **Act**

Continu werken aan performanceverbetering is in essentie de kracht van de PDCA-cyclus.

Met metingen als basis om zo nodig bij te sturen of het bestaande verbeterplan op effectiviteit te toetsen. De fase Check biedt de mogelijkheid om eventuele fouten, vergissingen of onwerkbaar elementen van het verbeterplan aan te passen. In de fase Act benut je een communicatieplan als hulpmiddel om de oplossingen verder te implementeren en alle belangrijke mensen vanaf het begin te informeren en erbij te betrekken. Ook het evaluatieplan blijft een belangrijk instrument om de voortgang van het verbeterplan te bewaken en zo nodig bij te sturen. Zo kan de organisatie sturen op het realiseren van de gewenste organisatieresultaten.

### **Metten in de verbetercyclus**

Een resultaatgerichte aanpak voor de analyse van een performancevraagstuk maakt helder wat de gewenste prestatie is en waar de organisatie nu staat ten opzichte van de gewenste prestatie. Ook geeft het invulling aan de te bereiken ambitie. Deze analyse is het startpunt voor de aanpak van de prestatiekloof. Een 'meetplan', als onderdeel van een verbeterplan, geeft invulling aan het vaststellen of deze aanpak inderdaad tot de gewenste prestatieverbetering leidt.

Ook een meetplan begint met het vooraf goed nadenken over opzet en inhoud. Hoe en waarmee is de prestatieverbetering vast te stellen? Hierin zijn de volgende punten van belang (Obdeijn & Lubberts, 2013):

#### *1. Cultuur*

Sluit aan op de cultuur en werkwijze in een organisatie. Cultuur binnen de organisatie is richtinggevend. Is een organisatie op (financiële) cijfers gericht, kies dan voor een aanpak die cijfermatige data oplevert. Is een organisatie meer ontwikkelings- en/of procesgericht? Dan levert een gestructureerde set van interviews met de verschillende betrokkenen mogelijk meer relevante informatie op.

## 2. Commitment

Ook voor het meetplan zelf is betrokkenheid van de beslissers/stakeholders een cruciale voorwaarde voor succes. Een door beslissers geaccepteerd en methodisch robuust uitgevoerd meetproces leidt tot resultaten die beslissers accepteren. Zonder discussie achteraf, als de resultaten in de praktijk tegen zouden vallen. Deze discussie bestaat namelijk niet meer, omdat de metingen vanaf het eerste begin integraal deel uitmaken van de HPI-methodiek. Hier wenkt een geheel nieuw perspectief voor de hr(d)-wereld.

## 3. Organisatie

Zijn één of meerdere instrumenten in beeld, toets deze keuze op de volgende aandachtspunten:

- Wie gaat de meting uitvoeren? Intern of extern? Heeft de organisatie de juiste middelen beschikbaar? Hebben (interne) medewerkers de juiste kwaliteiten om de meting uit te voeren?
- Passen de instrumenten bij de omvang van de meting? Het maakt nogal een verschil of de meting op één locatie of op alle

internationale locaties van een organisatie wordt uitgevoerd.

- Wanneer is de uitvoering van de meting? Het opzetten van een meting en de invulling van instrumenten kost tijd. Zijn er nog twee weken beschikbaar dan is de keuze voor een instrument waarschijnlijk anders dan in de situatie dat er nog drie maanden tijd is.

Reflectie: Wat te doen als beslissers geen betrokkenheid tonen en/of commitment hebben voor een meetplan? Wel of niet doorgaan met het uitvoeren? Of wat is nodig om wel commitment te krijgen?

## Do & meten

Het één is niet meer of minder dan het uitvoeren van het opgestelde meetplan. Dat lijkt eenvoudig, maar in de praktijk ontstaat vaak weerstand als de uitvoering start. Transparantie is de belangrijkste voorwaarde voor een meetproces zonder of met weinig weerstand. Maak de deelnemers of betrokkenen duidelijk hoe het proces verloopt. Maak helder wat met de resultaten gaat gebeuren. Geef aan wie in het meetproces welke rol heeft en waarop hij aanspreekbaar is.



Meten kost tijd. Dat klopt! In veel organisaties vergt het opzetten en uitzetten van metingen en het verzamelen en verwerken van gegevens (te) veel tijd en energie. Door gebruik te maken van bestaande meetinstrumenten kun je dat beperken. Daarnaast zijn er inmiddels verschillende (digitale) hulpmiddelen beschikbaar voor de ondersteuning van een meting. Dit varieert van programma's voor het maken van (digitale) vragenlijsten, evaluatiefuncties in een LMS of specifieke tools als *Metrics that Matter™* of *ROINavigator™*.

### Tip

Veel organisaties meten al veel en gebruiken instrumenten die (al dan niet met een kleine aanpassing) prima te gebruiken zijn. Maar hier gebruik van, voor zover dit mogelijk is. Het ontwikkelen van nieuwe instrumenten kost veel tijd, geld en energie. Daarnaast zitten de meeste leidinggevenden en medewerkers niet te wachten op het zoveelste instrument.

### Check & meten

De check is in de uitvoering van het meetplan eigenlijk de meest eenvoudige stap. Vanuit de analyse vooraf is immers al met de betrokkenen vastgesteld welke prestatieverbetering de organisatie wil realiseren. Het vaststellen in welke mate de prestatiekloof is gedicht, is het vergelijken van de gewenste prestatieverbetering met de resultaten van de metingen.

### Case 2

Een organisatie is twee jaar geleden gestart met het werken in resultaatverantwoordelijke teams (RVT). De teams kregen meer verantwoordelijkheid voor onder andere de uitvoering van het

primaire proces, de aansturing binnen het team en de samenwerking met ketenpartijen. Na een jaar is, in nauwe samenwerking met medewerkers en management, een nulmeting uitgevoerd op basis van een aantal vooraf benoemde resultaatgebieden.

Omdat de teams geen referentiekader hadden waar ze nu eigenlijk stonden ten opzichte van deze resultaatgebieden, is de nulmeting gebruikt als positiebepaling. Waar staan we nu en wat zijn de verbeterpunten per team? Voor de totale organisatie en per team is vervolgens een aantal verbeterpunten opgepakt.

Dit jaar is een eenmeting uitgevoerd. Deze meting gaf de organisatie het inzicht of de geplande acties ook tot betere prestaties hebben geleid op de verschillende resultaatgebieden.

### Act & meten

Relatief weinig organisaties geven concreet invulling en opvolging aan de 'act'. Het succes van de act in case 2 (zie kader) is vooral bereikt door de actieve betrokkenheid van medewerkers en management. Er was niet of nauwelijks discussie over de resultaten van zowel de nul- als de eenmeting. Dit heeft ertoe geleid dat er draagvlak was voor de verbeteracties. Daarnaast is bewust een keuze gemaakt voor een beperkt aantal verbeteracties die de teams zelf belangrijk en relevant vonden.

### Tip

Een goed (uitgevoerd) meetplan zorgt voor focus op de verbeterpunten die er echt toe doen. Pak die punten op en hou het aantal verbeteracties beperkt en overzichtelijk.

### Conclusies

- Via HPI is het mogelijk om tot meetbare organisatieresultaten te komen. Competentieontwikkeling kan in dit verband ook als een organisatieresultaat zijn benoemd. Zeker bij prestatieproblemen in de organisatie, waarbij een kennistekort de oorzaak is.
- Het is noodzakelijk dat de metingen aansluiten bij de corebusiness. Daar moeten de verbeteringen worden gedemonstreerd.
- Het hanteren van een robuuste methodiek om te meten sluit aan bij HPI. Het zijn twee zichzelf versterkende processen, waarmee hr(d) concreet de blik verschuift naar de core business. Dan hoeft er niet meer te worden gesproken of hr(d) wel of niet businesspartner zou worden. Dan is het gewoon een feit.
- Het succes om prestatieverbetering te meten is in hoge mate afhankelijk

van betrokkenheid en commitment van betrokken medewerkers en leidinggevenden.

- Verzend niet in een grote hoeveelheid verbeteracties. Met HPI en een robuust meetplan is gericht inzicht te verkrijgen in verbeterpunten die er echt toe doen. De kracht zit vervolgens in het beperken tot de belangrijkste. ■

### Referenties

- Arets, J., & Heijnen, V. (2008). *Kostbaar Misverstand: Van Training naar Business Improvement*. Den Haag: SDU.
- Arets, J., & Overduin, B. (2006). *Liever (g)een training*. Den Haag: SDU.
- Obdeijn S., & Lubberts M. (2013). *Haal je kop uit het zand! Leren met zichtbaar resultaat*. Den Haag: Performa.
- Rijk, R. de, Toes, K., Phillips, J., & Phillips, P. (2012) *De waarde van leren*. Neer: Kloosterhof.



***Jos Arets is CEO van Tulser en ontwerpt (innovatieve) oplossingen, waarmee mensen en organisaties meetbaar beter kunnen presteren. Hij publiceert regelmatig boeken, artikelen en blogs.***



***Stephan Obdeijn is senior hrd-adviseur bij EMC Performance. Hij is specialist in het vaststellen van zichtbaar resultaat in de business van hrd-activiteiten.***



Femke de Vries (dagvoorzitter) opent het mini-symposium.

■ Esther de Haan

# *Corporate Academy;* naar een duurzame financiële sector

De maatschappij vraagt om duidelijke hervormingen: de klant meer centraal, het toezicht op de financiële sector versterken, cultuurverandering binnen financiële instellingen, financiële instellingen sterker en gezonder et cetera. Welke bijdragen kan een *corporate academy* leveren aan deze hervormingen en welke dilemma's komt ze daarbij tegen? Daarover ging het mini-symposium 'Met de corporate academy naar een duurzame financiële sector', dat op 3 juni 2013 werd georganiseerd door De Nederlandsche Bank (DNB) in samenwerking met TriamFloat. Onder de deelnemers waren zowel business als hrd van onder andere banken, verzekeraars, pensioenfondsen, toezichthouders en opleiders vertegenwoordigd.

## **Toezichtacademie**

"Ons echte kapitaal zijn onze mensen," zegt Frank Elderson, directeur DNB. "En daarom

willen we op alle plekken de beste mensen." Net als een symfonieorkest wil DNB samen op topniveau komen en daarvoor kan er niemand

vals spelen. Jong geleerd is oud gedaan is inmiddels een achterhaald principe. Alles in de omgeving verandert continu, dus is leren leren van groot belang: zowel zelf iets leren als een ander iets leren. Alleen zo kun je bijblijven, vernieuwen en kennis borgen binnen de organisatie.

Met de Toezichtacademie wil DNB niet alleen kennis, maar ook belangrijke vaardigheden bijbrengen. Hoe voer je een goed gesprek, hoe ga je om met dilemma's en hoe kun je van elkaar leren? Echte kennis

## Echte kennis en inzichten ontstaan op het snijvlak van verschillende disciplines

en inzichten ontstaan op het snijvlak van verschillende disciplines. Daarom brengt de Toezichtacademie verschillende professies samen met de volgende vertrekpunten:

- Vakmanschap: inhoudelijke kennis, praktische vaardigheden.
- Meesterschap: excellente oordeelsvorming, je intuïtie te gebruiken, om vervolgens in dialoog met collega's boven je vak uitstijgen.
- Leiderschap: goed leiderschap begint bij jezelf: jezelf goed aansturen, bewustzijn 'wat doe ik in bepaalde situaties'.

### School, college of academy?

Martijn Rademakers (managing director Center for Strategy & Leadership en auteur van 'Corporate Universities: Aanjagers van de lerende organisatie') houdt zich als strateeg bezig met corporate universities. In zijn inleiding neemt hij de deelnemers mee in hoe leren bij kan dragen aan het waarmaken van de strategie van je organisatie.

Rademakers onderscheidt drie generieke corporate-universitystrategieën met daar bijhorende strategische leerbehoeftes. Deze behoeften vloeien voort uit de strategie van de moederorganisatie en zijn daarmee het bestaansrecht van de corporate university.

### Schooltype

Het schooltype corporate university past bij organisaties met een exploitatiestrategie. Deze organisaties willen hun strategie optimaliseren en geheel benutten. Dit type organisaties heeft als leerbehoefte *learning as usual*. Kwaliteit en capaciteit van vakkennis zo groot mogelijk maken, dat is het doel van een schooltype corporate university.

### Collegetype

Wil een organisatie de strategie implementeren, dan past een collegetype corporate university. De leerbehoefte is hier transformationeel leren: men moet bewegen naar de nieuwe strategie en dit gaat samen met organisatieveranderingen. Een collegetype corporate university verbindt de nieuwe strategie met behoefte aan organisatieontwikkeling.

### Academytype

Het academytype is een strategie voor een corporate university van een organisatie met een exploratiestrategie. Exceptioneel leren is hier de leerbehoefte. Het academytype corporate university focust op strategievernieuwing door het stimuleren van kenniscreatie.

Bij iedere organisatie past dus een ander type university. Zoek naar hoe de strategie van de corporate university zo nauw mogelijk afgestemd kan worden op de strategie - en daarmee de behoefte - van de organisatie. Dat is je bestaansrecht als corporate university zegt Rademakers.

### Bouwen aan een academie

Hoe bouw je dan een academie? Marc Schrijver van de Toezichtacademie DNB verwoordt het met een citaat van Cees Hoogendijk: "Het is bouwen aan een schip en de werf tegelijk." Tussen het ontwikkelen en het organiseren van leerprocessen moet simultaan geschakeld worden. Continu in dialoog met alle betrokkenen is daarbij de sleutel. Leren is niet los te zien van andere veranderingen in de organisatie. Dit betekent dat een reorganisatie en een verandering van het bedrijfsproces in lijn dienen te zijn met leerinterventies die ingrijpen op het denken en handelen van mensen. Dus heeft een academie op alle niveaus nauw contact nodig met de business. Dit is ook een belangrijke succesfactor gebleken voor de Toezichtacademie. Een voorbeeld: de manager van de Toezichtacademie is zelf toezichthouder geweest. De manager kent daardoor het vak van binnenuit, zodat leerinterventies naadloos aansluiten op de business.

In één van de workshops van het minisymposium wordt verder ingegaan op het bouwen van een academie. De workshop wordt verzorgd door Remo Niehot, hrd-adviseur Toezichtacademie DNB en Emile Vermeulen, procesdeskundige Toezichtacademie DNB en is getiteld: 'Een effectieve academie kent een vlekkeloze organisatie'. Aan de deelnemers wordt gevraagd welke rollen zij denken dat nodig zijn voor het opzetten van een academie. Een greep uit de reacties: een visionair, uitvoerders, inhoudsdeskundigen, een onderwijskundige, een ondernemer, een marketeer. De Toezichtacademie koos er voor de drie volgens hun kerncompetenties samen te brengen en de rest van de benodigde kennis en capaciteiten als een tweede schil op de benodigde momenten 'in te vliegen'. De drie rollen waren de inhoudsdeskundige, de onderwijskundige en de organisator. Ze komen voort uit de behoeften van de business. De



*Vakmanschap als antwoord op de vraag: 'Hoe win je het vertrouwen terug van de klant?' Wilma de Bruin (directeur Achmea Academy) belichtte dit vraagstuk vanuit de ervaring van haar en haar team met het bouwen van de succesvolle Acmea Academy.*

business wil namelijk dat er goed wordt geleerd (didactiek), dat er relevante dingen geleerd worden (inhoud) en dat het goed geregeld is (organisatie).

Na het vormen van dit team was het nodig om concrete stappen uit te zetten. Literatuur gaf geen antwoord op hoe dit vorm zou moeten krijgen. Daarom is DNB hier zelf mee aan de slag gegaan. Bij de start van een academie wil iedereen direct werken aan het einddoel: het bijdragen aan de strategie van de organisatie zodat de academie optimaal rendement levert voor de business. Hiervoor moet echter eerst



*Deelnemers met elkaar in gesprek tijdens één van de interactieve workshops: 'Hoe word je strategisch gesprekspartner van de business?'*

een solide fundament gebouwd worden. Duurzaamheid leidt tot effectiviteit was het motto.

Daarom werden er vier volgtijdelijke niveaus van het organiseren van een academie bepaald als concrete stappen naar de academie die DNB voor ogen heeft. Het eerste niveau van organiseren is taakgeoriënteerd. Het beheersen van de uitvoering van alle taken en functies binnen de academie staat in dit niveau centraal. Het tweede niveau is werkprocesgeoriënteerd. De academie is hier gericht op procesbeheersing: het opleidingsproces wordt gestructureerd en geoptimaliseerd. Het derde niveau is bedrijfsprocesgeoriënteerd. Hier is het doel van de academie om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Het opleidingsproces wordt geïntegreerd met de bedrijfsprocessen. Het vierde niveau van organiseren van een academie is waardeketengeoriënteerd. De academie streeft hier naar het leveren van toegevoegde waarde aan de sector en/of het vakgebied. De Toezichtacademie boekt de eerste

kleine successen naar niveau drie met de basisopleiding Toezichthouder. Nieuwe medewerkers inspireren zittende medewerkers door de nieuwe opleiding om meer met andere disciplines samen te werken. Hierdoor ontstaat niet alleen kruisbestuiving tussen de disciplines, maar ook op de werkvloer tussen zittend en nieuw personeel.

### **Naar een leercultuur voor continu leren**

Met alleen het neerzetten van een academie kom je niet tot de veranderingen die van financiële instellingen gevraagd worden. De wendbaarheid die nodig is om constant mee te bewegen met de omgeving vragen om continu leren van organisaties. Dit vraagt om een verandering in leercultuur. Maar hoe kom je nu tot een leercultuur voor continu leren? Daarover ging ABN AMRO met deelnemers in gesprek tijdens een van de workshops. Yvonne Sterken, people development consultant ABN AMRO, en Mieke Korenhof, learning en development consultant TriamFloat, nemen ons mee in hoe zij het begrip 'continu leren' verkennen en hoe zij de eerste stappen zetten naar een leercultuur voor continu leren. Leercultuur is collectief, dynamisch, stelt waarden en normen en geeft richting aan hoe mensen kijken naar leren. Door John Seely Brown wordt de leercultuur in de 21<sup>e</sup> eeuw voor continu leren vergeleken met de internetgame 'World of Warcraft'. Hierin moeten spelers samen een level voltooien door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Je hebt anderen nodig, want ieder heeft een eigen kwaliteit. Door die kwaliteiten te combineren kun je verder komen. De vaardigheid om te anticiperen is dus noodzakelijk. Dit is precies wat organisaties nodig hebben en wat die leercultuur zou moeten bewerkstelligen. Verandering is immers de enige constante in deze tijd. Het belonen van kennis delen in plaats kennis bezitten kan dit stimuleren.

Hoe kunnen de business en hrd samenwerken om tot een continu leren cultuur te komen? Eén van de deelnemers van de workshop merkt op dat het al mis gaat als de business en hrd apart bestempeld worden. Hrd zou een integraal onderdeel van de business moeten zijn. Anderen benoemen dat het denken vanuit het belang van de business essentieel is, ga de dialoog met elkaar aan en creëer bewustwording bij leidinggevenden. Daar meerwaarde bieden is het bestaansrecht van de corporate academie.

### Tot slot

De middag sluit af met een *walking dinner*, waarbij er nagepraat kon worden met de workshopleiders. Enkele reacties van deelnemers, tijdens het diner of via Twitter:

- “Cultuur is voelen, denken en doen. De uitdaging is nu meer focus op voelen en denken, niet sec op doen!”
- “Mijn grootste inzicht voor vandaag: beloon het delen van kennis en ervaring...”

- “Leren in de lijn? Hef je academie op! (en leer ze leren)”
- “Wat deze middag vooral interessant maakte is dat je een businessvertegenwoordiger kon meenemen en je meteen je vermeende toegevoegde waarde kon toetsen”
- “Met de CU creëer je een bad waarin iedereen lekker met elkaar kan rock-'n-rollen. Beweging dus!”

Je hebt anderen nodig, want ieder heeft een eigen kwaliteit

Kortom, enthousiaste reacties over een inspirerende middag, die bijdraagt aan een duurzame financiële sector! ■



**Esther de Haan is learning en development consultant bij TriamFloat. Samen met haar veertig collega's heeft zij een passie voor leren en werkt zij aan maatwerkoplossingen op het gebied van leren en ontwikkelen. Ze werkt onder andere in de branches zakelijke dienstverlening en retail.**



Menno Lanting

■ Erik Deen

Menno Lanting over de toekomst van werk, leiderschap en innovatie

# Creativiteit is allesbepalend

Naar aanleiding van zijn recent verschenen boek 'De slimme organisatie' sprak TvOO – ouderwets via de telefoonlijn – uitgebreid met Menno Lanting over de veranderingen die moderne communicatiemiddelen en sociale media brengen in de manier waarop we werk organiseren. En hoe we daar gebruik van kunnen maken om in de steeds veranderende economische situatie overeind te blijven. De monteur van Lantings vaatwasser en de NASA blijken hierin iets gemeen te hebben...

## Techniek en sociale media

'De slimme organisatie' begint met een uitgebreide en zeer levendige beschrijving van de manier waarop sociale media werken

en werkverbanden beïnvloeden. Denk hierbij aan online netwerken die samen opdrachten klaren en grote organisaties die sociale media inzetten om nieuwe producten te bedenken of

hun visie te herijken. Het boek dat voortbouwt op Lantings eerdere werk 'Connect!' lijkt de rol van sociale media als centraal thema te hebben, maar dat is slechts een opmaat voor de belangrijkste vraag: hoe richten we ons werk en onze organisaties zo in dat er weer ruimte ontstaat?

Sociale media en techniek kunnen ons behulpzaam zijn bij het creëren van ruimte door het werken in lossere en kleinere verbanden te faciliteren, en organisatieoverstijgende netwerken te ondersteunen. Organisaties delen kennis en zijn transparant. Beslissingen worden niet enkel aan de top genomen. De nieuwe ontwikkelingen op het gebied van sociale media zijn helpend, maar niet doorslaggevend. Een slimme organisatie weet zichzelf zo te organiseren, dat zij gebruik kan maken van alle slimheid in en rond de formele organisatie en zo snel op veranderingen in kan spelen.

"Techniek is een middel tot het doel", zegt Menno Lanting. "Het maakt dingen mogelijk die we twintig jaar geleden voor onmogelijk hielden. Je kunt echter nog zo veel techniek in een bedrijf implementeren, als je geen goede cultuur hebt levert het niets op. Nadenken over de cultuur en structuur waarin we het best kunnen samenwerken en hoe we dat kunnen organiseren is cruciaal."

"Er bestaat geen kant-en-klaar tien-stappenplan om te komen tot een slimme organisatie. Creativiteit wordt de allesbepalende factor. Ben je in staat om continu te vernieuwen en je aan te passen aan wensen van consumenten en burgers? Het lijkt schier onmogelijk om als organisatie te anticiperen op de over elkaar buitelandse innovaties. Het meest relevant echter is je ervan bewust te zijn dat veranderen van structuur en organisatie nodig is; een gouden regel voor slim organiseren. Mijn ervaring is dat het werkt als directies zich de vraag stellen: hebben we het zo georganiseerd

dat medewerkers in staat worden gesteld om hun talent maximaal te ontwikkelen? Is de setting, de cultuur en de mogelijkheid tot inzet van techniek er een, waarin mensen talent kunnen ontwikkelen en netwerken kunnen bouwen? Helaas staan die vragen nog lang niet altijd bij grote organisaties op de agenda."

### **Hyperspecialisatie en crowdworking**

Lanting vertelt dat hij geïnspireerd raakt door jonge organisaties en start-ups; bedrijven met een losse organisatiestructuur waar professionals een grote mate van zelfsturing hebben. Start-ups zijn sterk in het bouwen en benutten van externe netwerken van zeer gespecialiseerde professionals en delen informatie over hun activiteiten met hun netwerk. Zelfsturing, verbondenheid, transparantie. Steeds meer grote en 'oude' organisaties zoals NASA en NY Times nemen kenmerken van die start-ups over.

"NASA laat een belangrijk deel van het werk uitvoeren door mensen die niet op de loonlijst staan; niet alleen ter besparing van kosten, maar simpelweg omdat ze de benodigde hyperspecialisten niet meer in loondienst aan zich kunnen binden. Het programmeer- en designwerk voor Marswagentjes is zeer gespecialiseerd werk. *Crowdworking* is de enige manier om de benodigde, zeer getalenteerde mensen aan het project te laten werken. Een dergelijk crowdworkingplatform met externe specialisten die deelnemen aan grote projecten is een moderne en slimme manier van organiseren; een organisatie met flexibele ringen van talent van waaruit specialisten in- en uitvliegen. Maar tegelijk kent NASA nog ouderwetse, sterk bureaucratische georganiseerde afdelingen."

Uit dit voorbeeld destilleert Lanting twee trends:

- Voor professionals: specialiseren. In een mondiale economie waar kenniswerk niet meer bijzonder is, is

hyperspecialisatie het antwoord: hoe onderscheid jij je als designer of marketing expert?

- Voor organisaties: openstaan voor de buitenwereld en jezelf mede organiseren via externe netwerken.

Het vinden en benutten van het talent van superspecialisten vanuit netwerken van professionals, die via sociale media met elkaar verbonden zijn.

### De veranderende rol van managers

Deze trends vergen een aanpassing in de werkwijze van managers, aldus Lanting. "Managers zullen uit hun 'command-and-controlstoel' moeten opstaan. In een slimme organisatie is behoefte aan managers die over de muur van hun eigen organisatie hyperspecialisten spotten, opdrachten opdelen in subopdrachten en vervolgens de puzzel van subopdrachten weer in elkaar leggen. De *old-school*managers verdwijnen van het toneel; netwerkers en regisseurs treden op de voorgrond. Deze compleet nieuwe manier van netwerken en managen vergt niet alleen

#### Menno Lanting

Menno Lanting werkt als strateeg en leiderschapsexpert met directies van verschillende organisaties. Daarnaast is hij als associate verbonden aan het leiderschapsinstituut De Baak en een aantal business schools. Thema's waar hij zich op richt zijn: connectivity, executive development, marketing en business innovatie. Daarmee ondersteunt hij organisaties om aangesloten te blijven bij de veranderende wereld. Lanting bracht zijn visie op deze thema's samen in onder meer de bestseller 'Connect!'. Hij bouwt voort op dit gedachtegoed in 'Iedereen CEO' en 'De slimme organisatie'. [www.mennolanting.nl](http://www.mennolanting.nl)

effectief gebruik van technologie, maar ook andere intermenselijke vaardigheden. Momenteel ligt nog nauwelijks focus op de ontwikkeling van deze kwaliteiten. De organisatiecultuur zal hierop afgestemd dienen te worden, zodat managers ruimte kunnen bieden aan hun medewerkers en beslissingen over kunnen laten aan vakmensen, die het werk daadwerkelijk uitvoeren."

### Ontwikkelen en leren

"De 'halfwaardetijd' van kennis holt achteruit. Je kunt als professional niet meer bouwen op iets dat je een paar jaar geleden hebt gedaan of geleerd. Je toekomstige succes als medewerker en organisatie hangt af van de vraag of je continu je bekwaamheid en, even belangrijk, je netwerk weet te vernieuwen. Dát wordt de bepalende factor in je werk. Slimme organisaties hebben dat door en vormen een broedplaats voor talent. Google is een klassiek voorbeeld. Zij hebben geen intern talentontwikkelingsprogramma; de lat om binnen te komen is zo hoog, dat iedereen als talent wordt beschouwd. Als medewerker ben je zelf verantwoordelijk voor het verder ontwikkelen van je talent. De organisatie biedt dan een context om dat talent te laten groeien en geen vast leertraject."

"Het hele idee van opleiden en leren gaat volledig op de schop. Tot voor kort hadden grote organisaties en trainingsinstituten budgetten om jouw ontwikkeling te faciliteren. Je sprong een gat in de lucht als je onderdeel was van het high-potentialprogramma dat de organisatie voor jou regelde. Dat verandert sterk.

Ten eerste brokkelt de klassieke hiërarchie af. Veel talentprogramma's zijn gebaseerd op klimmen in die piramide, maar er is weinig plek boven aan de top. Het is een verspilling van talent van mensen die het niet halen. Er zou dus veel meer aandacht moeten komen voor horizontale ontwikkeling van mensen; seriële vakbekwaamheid."

“Ten tweede is het nu, gebruik makend van netwerken en techniek, veel gemakkelijker om je eigen ontwikkeling te organiseren. Professionals pakken dat op en regelen steeds meer zelf, zoals ze ook zelf hun pensioen gaan regelen. Via kanalen als YouTube en de Kahn Academy is alles te vinden.

Daarnaast organiseer je gemakkelijk je eigen netwerkbijeenkomsten met gelijkgestemden via Twitter of LinkedIn. Diezelfde techniek stelt ons in staat om zelf onze leerprogramma's te organiseren. Ik kom mensen tegen die tegen hun leidinggevende zeggen: ‘Maak het opleidingsbudget maar naar me over, dan organiseer ik zelf wel een rondgang met collega's langs bedrijven en specialistische vakgenoten. Daar leer ik meer van dan van een management-developmentprogramma binnen het bedrijf.’”

“Je ziet dat de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van talent steeds meer bij medewerkers gelegd wordt. Ik was laatst bij Adidas. Medewerkers zijn daar zelf verantwoordelijk voor hun opleiding. Opleidingsfunctionarissen van Adidas zijn er niet om programma's te bedenken, maar organiseren een netwerk van leren voor de medewerkers. Dat is een trend die ik zie opkomen voor veel opleidingsafdelingen: geen kant-en-klare *roadmaps* meer voor leren en ontwikkelen, maar het juiste netwerk, kenniscomponenten en interessante contacten faciliteren. Professionals zijn verder verantwoordelijk voor eigen leren en creëren *peer-to-peer*netwerken.”

“Wat je dus als professional in een slimme organisatie moet leren, is het bouwen van netwerken en het inzetten van social media om toegang te krijgen tot inhoud van vakgenoten. Het gaat dan om vaardigheden als filteren van informatie en het bepalen van validiteit daarvan. Hoe bouw je je netwerk? Hoe haal je simpel, op een effectieve manier informatie naar je toe en

hoe deel je zelf informatie. Dat soort onderdelen van ons werk, die lange tijd als minder relevant werden gezien, worden essentieel. Daar kan de hrd-professional of opleider een belangrijke rol in spelen. En daar zul je dan zelf natuurlijk ook goed in moeten zijn.”

### **De monteur van de vaatwasmachine**

Het alledaags gebruik van professionele netwerken en smartphones kan elke beroepsgroep helpen. Lanting vertelt over de monteur van zijn defecte vaatwasser. “De klassieke scheiding tussen kenniswerkers en mensen die met hun handen werken, vervaagt. De monteur die bij mij langskwam voor een defecte vaatwasser, kwam er zelf niet uit. Hij zette zijn vraag direct op het zelf gecreëerde online netwerk, kreeg in no time antwoord en had dus weer wat geleerd. Het online netwerk is voor monteurs even belangrijk als voor ontwerpers of programmeurs. Of je nu voor de uitvoering van je werk laptops en smartphones nodig hebt of niet, de vraag of je kunt leren van je vakgenoten is doorslaggevend. Het gaat dan niet om techniek maar of je het beste uit je vaknetwerk haalt.”

“Digitale netwerken zijn inmiddels een vast onderdeel van ieders leven geworden. De vraag is hoe het je lukt om die netwerken bewust in te zetten en optimaal te gebruiken? Politieagenten maken via smartphone en Twitter gebruik van kennis en informatie van burgers in de buurt. Er is bijna geen beroep te vinden waarin die analogie niet is te maken. Daar zouden organisaties en hrd-professionals veel meer aandacht aan kunnen en moeten besteden: hoe zet je die alledaagse middelen in om te leren, om je netwerk in te schakelen en zo beter te worden in je vak?”

“Een slimme organisatie regelt het zo dat haar professionals die netwerken zelf kunnen opzetten en benutten; zowel binnen als buiten de eigen muren.” ■





## **Rendement op talent**

*Lidewey van der Sluis*

62

## **Interview met Leontine van Hooft van GreenDreamCompany**

*Annette Man-Mul*

64

## **Grondbeginselen van vertrouwen**

*Alexander van den Berg*

70

## **Promotie**

### **Peoplemanagement belangrijk voor prestaties en tevredenheid medewerkers**

*Eva Knies*

76

## **Hiërarchie in de leercommunity**

*Martin Rehm*

77

■ Lidewey van der Sluis

## Rendement op talent

Organisaties zijn werkgevers van werknemers die geld kosten, tenzij het vrijwilligerswerk betreft. De ene werknemer verdient meer dan de andere. Redenen voor inkomstenverschillen te over. Als het goed is, zijn de verschillen te rechtvaardigen. Maar wat is dat, een rechtvaardig salaris?

Deze vraag is slechts subjectief te beantwoorden. Een objectief oordeel vellen over de hoogte van een salaris is een illusie. Immers, de beloning van een medewerker is een afspiegeling van de waardering van het werk dat die medewerker verricht en die waardering is per definitie persoonlijk en afhankelijk van eigen normen, waarden, beelden en overtuigingen.

Om arbeid toch enigszins 'eerlijk' te belonen, hebben we in Nederland een lange historie van vakbonden en andere belangenpartijen die het recht op rechtvaardige en solidaire inkomens hebben bevochten. De erfenis daarvan is dat arbeidskrachten rechten kunnen ontlenu aan hun leeftijd. Het probleem is dat deze verworven rechten niet gepaard zijn gegaan met voorwaarden in de bijsluiters waaruit kostenbewustzijn spreekt. Iemand die per verjaardag dunder wordt, zou navenant meer moeten opleveren, op wat voor manier dan ook.

Beloningen moeten uit de lengte of de breedte komen om een organisatie gezond te houden. De lengte zou de waarde kunnen reflecteren die medewerkers toevoegen aan de organisatie. Deze toegevoegde waarde vertegenwoordigt het rendement op hen als talent dat in bruikleen is bij de werkgever. Naast dit rendement op het menselijke kapitaal staat het rendement

op het sociale kapitaal, de organisatie in de breedte. Deze waarde weerspiegelt onderlinge verbinding en afstemming alsook solidaire verhoudingen tussen de medewerkers.

Deze *organisational justice* is een indicatie van een inkomstenverdeling zoals die is overeengekomen door de verschillende *stakeholders*, in Nederland bekend als het rendement van onder andere het zogenaamde poldermodel, de overlegeconomie en het Rijnlandse denken.

In de moderne economie worden inkomsten steeds afhankelijker van het menselijk kapitaal. Individuen zijn waardedragers waar organisaties rendementen op kunnen maken. Het is aan organisaties om werkgeverschap te tonen waarmee beoogde rendementen worden behaald. Dit vergt leiderschap van werkgevers. Tegelijkertijd kunnen waardebewuste arbeidskrachten zelf hun waarde vermarkten, zonder de paraplu van werkgever. Dat wordt zelfstandig ondernemerschap genoemd of persoonlijk leiderschap. Door de flexibilisering van de economie en steeds transparanter wordende markt, moeten werkgevers van goede huize komen om deze individuen het potentiële rendement op hun talent af te laten staan. Behoeftes aan houvast, stabiliteit, en perspectief kunnen hierbij een rol van betekenis spelen.

Rendementen kunnen allerlei vormen aannemen. Het zijn verdiensten die een persoon heeft gegenereerd waar waarde aan wordt toegekend. Waardecreatie is subjectief en kan worden uitgedrukt in financiële zin, maar ook op andere manieren zoals bijvoorbeeld op sociaal of emotioneel gebied.

Werkgevers zouden moeten nadenken over

de waarde die zij zoeken en het gewenste rendement dat daarop behaald moet worden. Op die manier wordt duidelijk welke vaardigheden, kennis, of netwerken gewenst zijn om de organisatie te laten overleven en tegen welke prijs dat nog rendabel is. Organisaties kunnen op die manier bepalen welke waardedragers zij in bruikleen willen nemen, en welke niet. Dat is de kernvraag van het personeelsmanagement van de toekomst. De zoektocht naar waarde loopt langs de as van waardedragers. Waarde is immers niet los verkrijgbaar; je krijgt er de mensen en hun karakters bij. Dit kan als afbreukrisico worden meegenomen maar ook als potentiële winst. Op korte termijn kan een arbeidsrelatie een

positief rendement hebben zonder verbinding op persoonlijke vlak. Op langere termijn is dat vrijwel uitgesloten. Een duurzame en rendabele arbeidsrelatie is een relatie tussen werkgever en werknemer die qua karakters bij elkaar passen. Hieromtrent luidt een geveugelde uitspraak van wijze professionals die wat langer op de arbeidsmarkt actief zijn (geweest): Mensen worden aangenomen op basis van wat ze weten, wat ze kunnen en wie ze kennen en ontslagen om wie ze zijn.

De houdbaarheid van arbeidskracht is blijkbaar tijd- en contextafhankelijk. Dat het rendement op talent eveneens afhankelijk is van karakter, zegt ook Bruce Lee: *“ Knowledge will give you power, but character respect.”* ■



**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.**

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

 [professioneel begeleiden.nl](https://www.professioneelbegeleiden.nl)



This is where the work starts

■ Annette Man-Mul

Interview met Leontine van Hooft van  
GreenDreamCompany

# Bouwen op het verleden, investeren in de toekomst

**GreenDreamCompany is een voorbeeld van een westers bedrijf dat bewust investeert in het continent Afrika. Waar staat deze organisatie voor? Hoe laat de *Ubuntu*-filosofie zich vertalen binnen de interne organisatie en wat betekent dit voor de medewerkers? Dit interview biedt een kijkje in de keuken van GreenDreamCompany, opgericht door Léon van Rijckevorsel en Leontine van Hooft. Leontine is een bevlogen bestuurs- en organisatieantropologe. Zij vindt het tijd dat we "gezamenlijk de handen uit de mouwen steken".**

## Ubuntu en investeren in Afrika

### **Wat drijft GreenDreamCompany en waarom juist investeren in Afrika?**

“GreenDreamCompany heeft zich gespecialiseerd in toeristische gebiedsontwikkelingen in opkomende markten in Afrika. Enerzijds is het bedrijf ontstaan vanuit de behoefte om onze professionele achtergrond als gebiedsontwikkelaar en bestuurs- en organisatieantropoloog betekenis te geven. En ook vanuit onze passie voor reizen, cultureel en natuurlijk erfgoed en onze nieuwsgierigheid naar andere culturen. Anderzijds zijn we dit bedrijf begonnen vanuit de gewijzigde inzichten over de sector ontwikkelingssamenwerking, waar wij ons als ervaren en ondernemende oprichters in herkennen. Denk ook aan de positie die toerisme binnen ontwikkelingssamenwerking inneemt en de kansen voor ondernemen op het Afrikaanse continent, zelfs voor kleine westerse organisaties.”



### **Leontine van Hooft**

Leontine van Hooft (1959) is directeur/ eigenaar van GreenDreamCompany B.V. Het bedrijf werkt vanuit een visie op People, Planet, Profit, Passion & Pleasure aan recreatieve en toeristische gebiedsontwikkelingen, vooral in Afrikaanse landen. Leontine is corporate antropoloog en heeft ruim vijftien jaar ervaring als trainer/coach op het gebied van

intercultureel management en diversity, mediation en communicatie. Ze is lid van de raad van bestuur van de Netherlands African Business Counsel (NABC). In 2011 ontving zij de regionale award Vrouw van het Jaar voor haar inspirerende ondernemerschap. Zij is auteur van het managementboek ‘De kracht van Afrikaans denken’.

[www.greendreamcompany.com](http://www.greendreamcompany.com)

“De rol en de impact van toerisme krijgen steeds meer erkenning. De G20-wereldleiders hebben tijdens hun jaarlijkse bijeenkomst in juni 2012 voor het eerst de invloedrijke rol erkend van de toerismebranche als motor voor de werkgelegenheid, economische groei en armoedebestrijding. De impact van toerisme is groot. Niet alleen op de werkgelegenheid en het imago van een land, maar ook op gelijke rechten voor man en vrouw, landbouw, educatie en gezondheidszorg. Door duurzaam toerisme te ontwikkelen is het ook mogelijk om natuur en cultuur te beschermen en het behoud ervan te bekostigen. Daarnaast is toerisme een krachtig middel als het gaat over de politieke stabiliteit van een land. In 2011 bijvoorbeeld werd vanwege interne onrust wereldwijd een negatief reisadvies afgegeven voor Kenia. De hele sector wist toen met succes druk uit te oefenen op de Keniaanse overheid om de problemen vooral snel op te lossen.”

*Ubuntu*, uitgesproken als oe-BOEN-toe, is een ethische of humanistische filosofie uit Afrika die draait om toewijding en relaties tussen mensen onderling. Het woord komt voor in de Bantoetalen van zuidelijke Afrika en wordt gezien als een traditioneel Afrikaans concept. (bron: Wikipedia)

**Voorraad- en waardeketen*****Wat doet GreenDreamCompany precies ?***

"In de loop der jaren is ons product uitgegroeid van het ontwikkelen en bouwen van kleinschalige ecoresorts op een nog niet ontdekte toplocatie naar een veel breder concept. We gaan hierbij steeds meer uit van de Ubuntu-filosofie. We realiseren ons dat we alleen ecologisch kunnen bouwen en exploiteren als de omgeving in staat is daar invulling aan te

Niet alleen de stenen staan centraal, maar ook de mensen. Zij alleen kunnen de stenen laten bloeien.

geven. Als we de omgeving niet centraal stellen, zullen we een hoop materialen en eten moeten invliegen. Dan schieten we ons duurzame doel voorbij en wordt de exploitatie ook nog eens erg kostbaar. Wat we ook niet willen, is het zoveelste prachtige, maar volstrekt van de omgeving geïsoleerde resort bouwen. We willen juist dat onze resorts ontmoetingsplaatsen zijn voor culturen en gezinnen. En dat de gasten gewoon lekker het dorp in kunnen wandelen, er inkopen doen en in contact komen met de gemeenschap. Ook willen we werkgelegenheid creëren.

Dit betekent dat we zoveel mogelijk gebruik willen maken van de mogelijkheden die de lokale ondernemers, boeren en vissers ons bieden. Zij zijn immers het succes achter het resort en het resort vormt de basis van hun succes. Vaak heeft de lokale productie niet voldoende kwaliteit en zijn er ook geen constante leveringsafspraken te maken. De veeleisende toerist heeft daar geen boodschap aan. Die wil goed worden bediend met een schoon bed en lekker eten op een mooie, goed verzorgde locatie met een prachtig uitzicht. Dit vergt een goed geoliede

en duurzame voorraad- en waardeketen op het gebied van bouwen en transport, voedsel, inrichting, souvenirs, handarbeid enzovoort. Daarom werken wij met kennisprogramma's en ketenontwikkeling. Zo komen we tot de exploitatie van een succesvol resort in een kansrijke, prachtige en betrokken omgeving. Niet alleen de stenen staan centraal, maar ook de mensen. Zij alleen kunnen de stenen laten bloeien."

**King Solomon en Queen of Sheba*****Het belang van storytelling in Afrika is onmiskenbaar. Wat betekent het verhaal van King Solomon en de Queen of Sheba voor jullie keuzes in het ondernemerschap?***

"Het is een bewuste keuze om in ons werk gebruik te maken van Afrikaanse mechanismen, zoals storytelling, om onze klant aan ons te binden. Wij kwamen op het Afrikaanse continent iedere keer in contact met de verhalen van King Solomon. Deze rijke spirituele koning was een bijzondere, wijze man, geïnteresseerd in alle culturen en geloven. Hij had vele prachtige vrouwen, maar zijn favoriete vrouw was de Queen of Sheba, afkomstig uit Axum in Ethiopia. Zij kregen samen een kind: Menelik. Het verhaal gaat dat Menelik de stenen tafelen van het land van zijn vader, nu Israël, naar het land van zijn moeder liet brengen. De Ethiopiërs ontlenen heel veel kracht aan het besef dat de stenen tafelen van Mozes tot hun rijkdommen behoren. King Solomon liet zijn mensen ontdekkingsreizen uitvoeren via onder andere de Nijl, op zoek naar goud en andere rijkdommen. Iedere Afrikaan kent zijn geschiedenis en praat er met respect over. Wij hebben zijn mythische route en verhalen blootgelegd en als uitgangspunt genomen voor onze *resortbrand*. Voor ons is dit echter meer dan zomaar een verhaal. Het staat voor onze ambities, de manier waarop we in het leven staan en voor de metafoor voor wat onze resorts moeten zijn: prachtige pleisterplaatsen, geïnspireerd op de architectuur van de oude koningshuizen in het

betreffende land, die de mensen trots laten zijn op hun cultuur, verleden en omgeving. Het zijn ook ontmoetingsplaatsen waar iedereen zich een welkome gast kan voelen. Dit concept is tot op elk detail doorgevoerd.”

### **De vijf P's: People, Planet, Profit, Pleasure & Passion**

#### ***Wat is jullie concrete aanpak?***

“GreenDreamCompany werkt van nature volgens de principes die zijn samengevat in de vijf P's. Het zit in ons DNA:

- *People*: omdat we van mensen houden en altijd zoeken naar het beste resultaat. Daarbij houden we rekening met alle betrokkenen, zowel met onze GreenDreamers, onze partners en relaties, als met de mensen die werkzaam zijn binnen onze projecten. Dit betekent dat wij hoge eisen stellen aan de geleverde prestaties en de kwaliteit van de inzet, maar ook dat we met elkaar meedenken om het werk zo aangenaam mogelijk te maken. Wij streven bijvoorbeeld naar een 32-urige werkweek voor iedereen, omdat we de balans tussen vier werkdagen en drie vrije dagen heel goed vinden.
- *Planet*: omdat we ons realiseren dat wij de aarde nodig hebben, niet andersom. Wij zijn te gast op de aarde en dienen ons overeenkomstig en met respect te gedragen. Daarom werkt GreenDreamCompany volgens tien criteria die de natuurlijke omgeving respecteren.
- *Profit*: omdat een gezond bedrijf ook financieel duurzaam en gezond moet zijn om ook in de toekomst bestaansrecht te houden. Onze toeristische projecten zijn dan ook gebaseerd op een zakelijke exploitatie. Goedlopende projecten stellen ons in staat om andere projecten te realiseren, zodat we meer werkgelegenheid kunnen creëren en de impact groter kan worden.
- *Passie*: want dat is gewoon de manier

waarop we werken, met hoofd, hart en handen. En dat kunnen we omdat alle GreenDreamers voor 100% achter onze producten en diensten staan. Dit stelt ons in staat om door te gaan waar anderen ophouden. We zijn betrokken!

- *Plezier*: omdat dat is wat we onszelf en anderen willen brengen. En dat is ook waar toerisme over gaat en voor staat.”

### **Mondiaal team**

#### ***Wat verstaan jullie onder een 'mondiaal' team? Wat zie je als voordeel of aanbeveling voor organisaties?***

“Ons mondiale team is ons goud. Het is een afspiegeling gebaseerd op ons rotsvaste geloof in diversiteit. Bij ons werken Afrikaanse diaspora (aanhangers van een godsdienst die tussen andersdenkenden wonen) samen met westerse mensen, jonge mensen samen met ouderen, en mannen en vrouwen. Op dit moment werken op ons hoofdkantoor zeven mensen met vijf verschillende nationaliteiten. Wij zetten ze in op hun kwaliteit en toegevoegde waarde. Voor ons is het perfect Nederlands spreken bijvoorbeeld niet zo belangrijk. Het kennen van de cultuur en taal van de landen waar we zaken doen, daar een netwerk hebben, is veel belangrijker. De wereld is een dorp geworden. Het Nederlandse bedrijfsleven zal het steeds vaker buiten onze eigen landsgrenzen moeten gaan zoeken, daar zijn de grote groeieconomieën te vinden. Diaspora in je team zijn daarbij onmisbaar, zij vormen de brug.”

### **Gorgora Rock Resort Ethiopia**

#### ***Kun je een voorbeeld geven van een project waarin jullie Ubuntu-grondhouding concreet en praktisch naar voren komt?***

“Samen met onze Ethiopische zakenpartner Yemane Kokobe en de gemeenschap van Gorgora hebben we tien criteria voor duurzame ontwikkeling van het gebied geformuleerd. De community heeft deze richtlijnen vervolgens zelf verdergebracht binnen de overheid. Het

gevolg was dat de Ethiopische overheid het gehele gebied een bestemmingswijziging heeft gegeven. De bestemming werd van 'rural area' omgezet in 'tourism destination'. Ze noemden het traject: *From Gorgora forgotten City into Gorgora Eco-Village*. Het gevolg was dat het gebied in aanmerking kwam voor verharding van hoofdwegen en aanleg van elektriciteit en watervoorzieningen. Inmiddels is het zo ver dat in het hele gebied de mobiele telefoon gebruikt kan worden



Schetsen van het Gorgora Rock Resort Ethiopia

Ons resort kan alleen succesvol zijn als de omgeving dat ook is. Dat betekent dat wij al in een vroegtijdig stadium bezig zijn met het in beeld brengen van de omgeving, om te kijken hoe wij die bij ons kunnen betrekken. We willen de voorraad- en waardeketen zo lokaal mogelijk organiseren, zodat de omgeving meelift op het resort. 'Hoe kunnen we ze laten aansluiten bij 'onze familie'?', dat is de permanente vraag. 'Maak hen zo trots als wij zijn' is daarbij onze doelstelling. We brengen de actuele situatie in beeld. Vervolgens gaan we aan het werk om de omgeving in staat te stellen aan te haken."

**De 'green square-methodiek'**  
**Hoe ontwikkel je nu een tribale  
 samenwerking op projectniveau?**

"We werken in de toeristische gebiedsontwikkelingen van GreenDreamCompany samen volgens een

methodiek die inmiddels gedoopt is tot 'green square'. Dit betekent dat wij – als private sector – samenwerken met overheden, kennisinstututen en non-gouvernementele organisaties (ngo's) om een gebied tot duurzame groei en bloei te brengen. Resultaten boeken kun je niet alleen. Je hebt stakeholders nodig met wie je optrekt: overheid, kennisinstututen, private sector en ngo's. Iedereen heeft een eigen agenda. Als die open en eerlijk op tafel ligt kun je werken aan een oplossing die voor iedereen rendeert met waarheidsvinding en respect als basis. Het lijkt meer tijd te kosten, maar het verkregen draagvlak verdient dat weer terug."

**Geven, delen en creëren**

**Welke investering hebben onze aarde en samenleving op dit moment het hardste nodig? En wat betekent dat voor ons?**

"Dit is de tijd van geven, delen en creëren. Durf je hierin kwetsbaar te maken, het loont. Zoek de allianties die bij je passen, niet alleen in de private sector. Brede samenwerkingsverbanden bieden nieuwe openingen en invalshoeken om zaken te doen en vergroten de kans op succes. In de kern is het helemaal niets nieuws: het gaat om geloof, hoop en liefde. Daar zit alles in. Nu, vandaag! ■

Leontine van Hooft is één van de sprekers tijdens het symposium Ubuntu Experience! op 10 oktober 2013 in de Brabanthallen in Den Bosch.

[www.ubuntu-experience.nl/nl/leontine-van-hooft](http://www.ubuntu-experience.nl/nl/leontine-van-hooft)

**Referentie**

- Hooft, L. van (2012). *De kracht van Afrikaans denken. Over Ubuntu, verbindend leiderschap en een nieuwe wereld*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

# Congres Duurzame inzetbaarheid: 'Opleidingscheques in praktijk zeer succesvol'

Opleidingscheques zijn in de praktijk een groot succes en dragen bij aan duurzame inzetbaarheid, dat bleek tijdens de werkconferentie over de praktijk van duurzame inzetbaarheid dat de NRTO in samenwerking met AWWN en OVAL organiseerde op landgoed Zonheuvel.

Een prachtig en zeer succesvol voorbeeld uit de praktijk is het project "Winnen met Leren". Jolanda Vullings-Welles en Henrietta Harkink de vakbondsambassadeurs van FNV Bondgenoten hebben het project "Winnen met leren" toegelicht. De deelnemers kunnen door middel van een opleidingscheque zelf een opleiding kiezen.

'Juist in deze tijd waarbij er geen sprake meer is van baan- en werkzekerheid is de enige zekerheid de zekerheid van je eigen competenties. Die moet je blijven ontwikkelen en op peil blijven houden. Bedrijven, overheid en sociale- en opleidingsfondsen kunnen dat faciliteren door middel van het verstrekken van leervouchers/ opleidingscheques. Op deze wijze kan de deelnemer zelf kiezen waar hij of zij de opleiding wil volgen en kiezen voor de aanbieder die het beste past bij de vraag.' aldus Ria van 't Klooster (directeur NRTO).

## EVC aanbieders sluiten zich aan bij de NRTO

De EVC aanbieders van OPEAN sluiten zich aan bij de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO). Hiermee versterkt de NRTO zijn positie verder en ontstaat een nog sterkere en bredere brancheorganisatie. OPEAN is met ingang van 1 juli 2013 opgeheven.

## NRTO gesprekspartner van OCW bij validering leerresultaten

Het gebruik, de kwaliteit en de effectiviteit van erkenning van verworven competenties (EVC) voor de lange termijn staat ter discussie na een onderzoek van de Inspectie waaruit bleek dat 90% van de ervaringscertificaten geen zelfstandig leesbaar document waren. Onlangs heeft de minister een voorstel van de convenantpartners EVC voor een toekomstbestendig stelsel voor de validering van leerresultaten uit non formeel en informeel leren aan de Tweede Kamer gestuurd. De NRTO is betrokken geweest bij de totstandkoming van dit advies. De NRTO vindt het belangrijk dat niet alleen EVC maar validering van leerresultaten in het algemeen als arbeidsmarktinstrumenten worden gezien en niet enkel als manier om vrijstelling te krijgen voor een opleiding. Het is voor de mobiliteit en inzetbaarheid belangrijk dat kennis en kunde van werknemers met regelmaat in kaart worden gebracht. Het moet in één oogopslag duidelijk voor zowel werknemer als werkgever duidelijk zijn wat de werknemer al allemaal heeft geleerd, zowel op het werk als daarbuiten. De werkgever weet daardoor precies op welk niveau de werknemers kunnen functioneren en het is duidelijk wat er nodig is om een volgende



Foto: Masha Bakker

stap te zetten. Voorwaarde is dan natuurlijk wel dat de kwaliteit van die validering gewaarborgd is. Op dit moment wordt er gesproken over de uitwerking van het voorstel. Ook daar is de NRTO nauw bij betrokken.

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-, trainings-, EVC en examenaanbod realiseren. 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. De NRTO telt ruim 220 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.

## TIP: zzp'ers kunnen ook gebruik maken van de diensten van de NRTO

Bent u als zzp'er veel tijd kwijt met het zoeken naar de juiste informatie over relevante ontwikkelingen voor uw opdrachtgevers? Mist u het sparren met collega's en intervisie over ondernemerschap? Dan hebben wij goed nieuws voor u! Ook zzp'ers kunnen gebruik maken van de diensten van de NRTO! Wilt u meer informatie? Neem dan contact op met Pauline Withagen (per mail: pauline@nrto.nl of T 030 -267 37 78).



# 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

■ Alexander van den Berg

# Grondbeginselen van vertrouwen



**Ontwikkeling in organisaties betekent vooral mensen bewegen tot verandering. Dat gaat niet altijd vanzelf. Sterker nog, dat kan moeizaam en stroperig gaan en gepaard gaan met onzekerheid en frustratie. Het kan allemaal soepeler verlopen, door het cultiveren van vertrouwen. Waarom is dat zo?**

## **The game of life, the game of success**

Het succes van organisaties laat zich door evolutionaire principes verklaren: *'survival of the fittest'*. Dan denken veel mensen aan strijd – degene die het hardst voor een beer kan wegreppen overleeft. Het idee dat strijd het centrale mechanisme achter leven en succes is en dat er maar één winnaar is, is echter achterhaald (Gambetta, 2000; Bateson, 1986; Hinde, 1986). Integendeel, de *'fittest'* is degene die goed genoeg kan samenwerken en voldoende waarde toevoegt. Het draait om synergie, in leven en werken (Wright, 2001). Ook organisaties bestaan, omdat ze waarde toevoegen en daarvoor moeten de mensen in de organisatie samenwerken. Er zijn dus meerdere winnaars tegelijk mogelijk, onder de mensen en onder de organisaties. Kortom, evolutie is het spel waarin je meespeelt zolang je samenwerkt in synergetische relaties.

In elke situatie is het de vraag: hoe ga ik om met deze partij? Het betreft dan een ontmoeting in welke vorm dan ook met een persoon, groep of institutie. Het is altijd de

keuze tussen strijd, inbinden, compromis, vluchten of samenwerken. Als beide partijen samenwerken wordt meestal waarde toegevoegd. Samenwerken is niet geheel zonder risico. Partijen worden wederzijds afhankelijk en daar kan misbruik van worden gemaakt. We spelen blijkbaar voortdurend een spel van wederzijdse afhankelijkheid en synergie.

Een mooi voorbeeld is het zogenaamde *'prisoners dilemma'*. Stel je wordt door de politie verhoord voor een misdrijf. De politie zegt dat ze jouw compagnon in de ruimte ernaast aan het verhoren zijn. Als jullie beiden niet bekennen, gaan jullie vrijuit. Als jullie beiden wel bekennen, krijgen jullie drie jaar gevangenisstraf. Maar als jij bekent en de ander niet, krijg jij één jaar gevangenisstraf en krijgt hij vijf jaar gevangenisstraf. Andersom, als hij bekent en jij niet, krijgt hij één jaar en jij vijf jaar gevangenisstraf. Wat doe je? Wat is het verstandigst?

Van alle mogelijkheden is samenwerking over het algemeen de beste optie. In het prisoners dilemma is dat zeker zo, wat zou betekenen dat jullie beiden niet bekennen. Dat kan, als je elkaar kunt vertrouwen. Voor succes is synergie nodig, voor synergie is samenwerking nodig en voor samenwerking is vertrouwen nodig (Van den Berg, 2006).

### Het belang van vertrouwen

Er wordt nog niet zo lang onderzoek naar vertrouwen gedaan, maar het belang van vertrouwen wordt altijd onderschreven. Uit de onderzoeken blijkt dat door vertrouwen mensen meer gaan samenwerken, informatie delen, mondelinge afspraken maken, macht en middelen delen, zakelijke relaties en transacties met elkaar aangaan en elkaar minder controleren (McKnight & Chervany, 2001). Vertrouwen blijkt essentieel te zijn voor positieve interpersoonlijke relaties in

verschillende situaties (Fox, 1974; Lewis & Weigert, 1985).

Andersom, bij een gebrek aan vertrouwen zie je dat mensen meer voorwaarden stellen aan de samenwerking en het proces en resultaat goed in de gaten houden. Dan wordt meer energie gestoken in planning, beheersing, het controleren van elkaar, onderhandelen, afspraken maken, jezelf indekken, afwachten, enzovoort. Er ontstaan ook meer regels en procedures. Met te veel regels, procedures en controlemechanismen gaan echter de synergie en het vertrouwen verloren (Vlaar et al., 2006; Covey, 2006). De transactiekosten gaan sterk omhoog, wat de opbrengsten van samenwerking drukt. De motivatie voor samenwerken wordt minder en het gebrek aan vertrouwen wordt nog groter. Zo ontstaat een proces van negatieve energie die de samenwerking en daarmee het succes van een organisatie tegenwerkt.

Weinig vertrouwen heeft ook impact op het lerend en innovatief vermogen van de organisatie. Dit komt omdat veiligheid essentieel is voor mensen om uit hun comfort zone te treden en te leren (Van den Berg, 2013). Veiligheid is het vertrouwen dat je fouten mag maken. Dat je dus nieuwe dingen kan doen, buiten het vertrouwde patroon. Het is extra vertrouwen; vertrouwen hebben dat het goed komt als het fout gaat. Omdat je van elkaar weet dat je de juiste intenties hebt en dat als je je best doet je het onder de knie kan krijgen.

In ergere mate leidt een tekort aan vertrouwen tot destructieve strijd. Dan wordt er niet meer samengewerkt en vindt er überhaupt geen samenwerking plaats. In organisaties kan strijd expliciet worden, maar ook onderhuids spelen, door bijvoorbeeld sabotage. Indien het vertrouwen niet hersteld wordt, wordt er minder waarde toegevoegd en raken *resources* sneller uitgeput.

Vertrouwen is het smeermiddel van de synergiemachine. *“Without trust, there is no basis for partnering. It’s the bottom line...”* (Rackham, Friedman & Ruff, 1996). Veranderen gaat makkelijker en sneller als mensen vertrouwen hebben in elkaar en de verandering. Dit klinkt logisch, maar dat betekent dat het spel van vertrouwen goed gespeeld dient te worden.

### Wijs omgaan met vertrouwen

Samenwerken vereist dus vertrouwen, maar je hoeft niet met iedereen die je tegenkomt samen te werken. Vertrouwen hoeft ook niet altijd groot te zijn. Het gaat eerder om wijs omgaan met vertrouwen.

Het is zeker niet altijd wenselijk dat je iedereen volledig vertrouwt (Schelling, 1984). Partijen die misbruik van vertrouwen maken, varen daar namelijk wel bij en dit gaat ten koste van het algemene belang. Het zou een slechte zaak zijn als dieven en moordenaars gaan samenwerken (Smith [1759], 1976). In organisaties zie je bijvoorbeeld incidenteel of structureel immoreel gedrag, zoals stelen, ongeoorloofd verzuim, of mensen saboteren veranderingen.

Mensen en groepen die niet binnen de morele kaders van de samenleving of organisatie opereren, zijn beter niet te vertrouwen. Een hoog vertrouwen onderling tussen die mensen en groepen kun je beter ook niet hebben. Vertrouwen moet je verdienen. Dit is ook een morele afweging. Niet om elkaar te veroordelen en uit te sluiten, maar om elkaar te vormen. Wellicht is de functie van moraal elkaar te leren hoe en onder welke voorwaarden synergie te scheppen. Bij gebleken geschiktheid verdienen mensen geleidelijk aan meer vertrouwen.

Een andere component van het spel van vertrouwen is wantrouwen. Dit zijn twee gerelateerde, maar verschillende dimensies (McKnight & Chervany, 2001). Vertrouwen

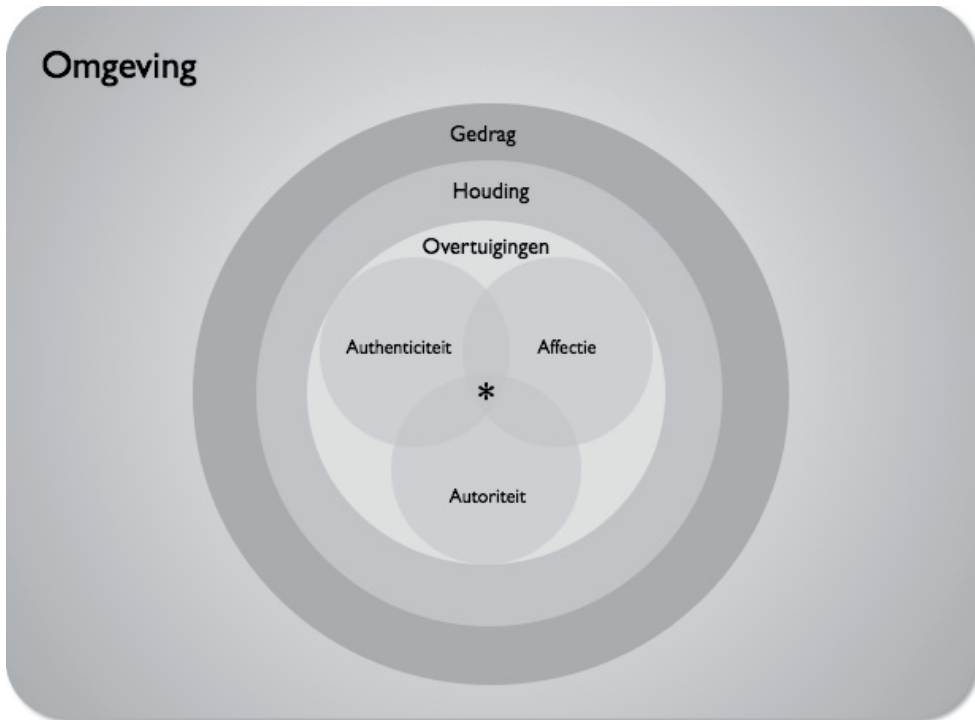
heeft te maken met de verwachting dat samenwerking iets oplevert. Wantrouwen heeft te maken met de angst voor bedrog en verlies. Dit bleek ook uit hersenonderzoek waarin vertrouwen en wantrouwen zowel gemeenschappelijke als eigen neurale structuren kenden (Dimoka, 2010). Vertrouwen en wantrouwen kunnen dus naast elkaar bestaan. Als je wilt dat de samenwerking goed verloopt, dan dient het vertrouwen hoog te zijn en het wantrouwen laag. Een beetje (gezond) wantrouwen kan goed zijn, aangezien dat je scherp houdt. Risico’s worden dan beter ingeschat. Het kan het verschil maken tussen blind en naïef vertrouwen enerzijds en oprecht vertrouwen anderzijds.

Al het voorgaande suggereert dat we in staat zijn om te bouwen aan vertrouwen. Waar dien je rekening mee te houden?

### Vormgeven van vertrouwensrelaties

Wetenschappers hebben verschillende opvattingen, theorieën en modellen over vertrouwen (Hardin, 2000; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Möllering, Bachmann & Lee, 2004; Perry & Mankin, 2004; McKnight & Chervany, 2001). Ik heb daarom uit de literatuur een synthese gemaakt, die resulteert in het ‘Vertrouwensmodel’. Het Vertrouwensmodel (figuur 1) geeft inzicht en is eenvoudig toepasbaar. Er zijn vier niveaus in het model te onderscheiden: omgeving, gedrag, houding en overtuigingen. In het model staat het individu centraal. Vertrouwen vormt immers de psychologische grondslag van menselijke relaties.

Onze omgeving heeft met betrekking tot vertrouwen een sociaal karakter en bestaat uit de samenleving, instituties (bijvoorbeeld overheid en organisaties), groepen en individuen. De structuur en cultuur van een omgeving zeggen alles over hoe relaties en vertrouwen zijn geregeld. Bijvoorbeeld hoe meer



Figuur 1. Het Vertrouwensmodel

hiërarchie, hoe meer verschillen er bestaan in de hoeveelheid vertrouwen die mensen krijgen. In onze samenleving zie je kleine machtsafstanden en is het individualisme hoog. Vertrouwen op jezelf en zelf gekozen relaties wordt dan belangrijker. In platte organisaties krijgen professionals meer vertrouwen (en macht) dan in sterk hiërarchische. Er bestaan vaak vertrouwensmechanismen, zoals regels, procedures en controle door observatie, overleg, contracten, enzovoort. Indien in juiste proporties toegepast, dragen die bij aan een basisgevoel van vertrouwen, zodat we met een gerust gevoel in samenwerkingsverbanden stappen. Hoe 'normaal' en consistent alles daarbij verloopt, is ook een belangrijke indicator voor het basisvertrouwen.

Bij het individu zelf zien we vertrouwen in gedrag, houding en overtuigingen. In de kern

vinden we de overtuigingen (Schoorman et al., 2007). We beoordelen partijen op drie zaken: Authenticiteit, Affectie en Autoriteit. Onder authenticiteit verstaan we echtheid. Die meten we af aan de geloofwaardigheid, consistentie, openheid en integriteit van de ander. Affectie is de bereidheid van de ander om met jou samen te werken. Dit hangt af van de waarden en normen van die ander, hoe 'aardig' of 'warm' de ander is en zijn bereidheid tot geven, wat vooral blijkt uit gedrag. Autoriteit is de bekwaamheid van de ander om tot synergie te komen. Dit hangt af van de mate waarin de ander invloed heeft op de uitkomsten van de samenwerking en beschikt over de benodigde competenties, eigenschappen en middelen.

Onder houding valt de intentie tot vertrouwen, wat wil zeggen hoe bereid je bent partijen te vertrouwen en je afhankelijk op te stellen van

die partijen. Daarin hebben we een houding ten aanzien van de omgeving in het algemeen en specifieke partijen in het bijzonder. Een houding laat zich het beste beschrijven aan de hand van waarden. Sommige mensen bijvoorbeeld 'zijn goed van vertrouwen' en zullen als uitgangspunt iedereen vertrouwen. Toch kan zo iemand een vervelende ervaring hebben met een leverancier en deze daardoor niet (meer) vertrouwen. Een houding hebben we automatisch, onder invloed van de omgeving en de eigen overtuigingen. Het is echter ook mogelijk bewust je eigen houding aan te passen, door bijvoorbeeld bewust te kiezen voor bepaalde waarden of het onderzoeken van de overtuigingen.

Uit het gedrag blijkt uiteindelijk het vertrouwen. De intentie tot vertrouwen is zichtbaar in samenwerken, sociaal gedrag, informatie delen, mondelinge afspraken maken, macht en middelen delen, soepele transacties en minder controle. Bij een tekort aan vertrouwen zien we meer strijd, concessies, compromissen en vluchtgedrag. Let wel, vertrouwen is niet de enige voorwaarde voor samenwerken, maar het is wel noodzakelijk. Tegelijkertijd zijn onze overtuigingen over Authenticiteit, Affectie en Autoriteit over de ander gebaseerd op het gedrag van die ander. Andersom is het vertrouwen dat wij krijgen van anderen sterk gebaseerd op ons eigen gedrag.

Volgens het Vertrouwensmodel zijn er verschillende niveaus waarop je kunt bouwen aan vertrouwen: van omgeving, via gedrag en houding tot overtuigingen. In het strategisch omgaan met vertrouwen geef je met interventies op deze niveaus vorm aan de relaties. Met cultuur en structuur schep je een klimaat voor vertrouwen. Met gedrag wek je vertrouwen en bestendig je vertrouwensrelaties. De houding en overtuigingen kun je beïnvloeden met jouw eigen gedrag en je kunt op die niveaus de dialoog aangaan. Dit laatste betekent vaak metacommunicatie; het gesprek over

het vertrouwen, de samenwerking, de relatie en over het gesprek zelf. Zo kun je mensen uitnodigen stappen te zetten in de richting van samenwerken.

### Vertrouwen op vertrouwen

We kennen ondertussen allemaal de boodschap dat organisaties platter en organischer mogen zijn, dat professionals meer autonomie mogen krijgen en dat het draait om kennis, creativiteit en relaties. Er wordt echter weinig aandacht besteed aan de fundamenten die dit mogelijk maken, waaronder vertrouwen. Organisaties zijn succesvoller naarmate er meer sprake is van synergie en lerend vermogen. Daarin draait het sterk om het vormgeven van vertrouwensrelaties voor leren en samenwerken en de mensen meer hun ding laten doen. We zullen zaken meer moeten loslaten en meer moeten vertrouwen op het lerende en zelfregulerend vermogen van mens en organisatie. Dat is ook leren vertrouwen te hebben als we niet alles in de hand hebben. Dan zullen we meer moeten vertrouwen op vertrouwen. ■

### Referenties

- Bateson, P.P.G. (1986) Sociobiology and Human Politics. In: S. Rose, S., & Appignanesi, L. (eds.), *Science and Beyond*. Oxford: Basil Blackwell.
- Berg, A. van den, (2006). *De organisatie van geluk: Positief management als winnende strategie*. Utrecht/Antwerpen: Servire.
- Berg, A. van den, (2013). Helden begeleiden met warme waarachtigheid. *Tijdschrift voor Coaching*, nr 2.
- Covey, S.M.R., & Merrill, R. (2006). *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*. New York: Simon & Schuster.
- Dimoka, A. (2010). What Does the Brain Tell Us about Trust and Distrust? Evidence from a Functional Neuroimaging Study. *MIS Quarterly Vol. 34, No. 2*, pp. 1-XXX.

- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber.
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust? In: Gambetta, D. (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237.
- Hardin, R. (2000). *Trust and Trustworthiness*. NY: Russell Sage Foundation.
- Hinde, R.A. (1986). *Trust, Cooperation, Commitment and International Relationships*. Paper Given at the Meeting of Psychologists for Peace, Helsinki, August.
- McKnight, D.H., & Chervany, N.L. (2001). Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. In: Falcone, R., Singh, M., & Tan, Y.-H., *Trust in Cyber-societies*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.
- Lewis, J.D., & Weigert, A.J. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4): 967-985. Mayer, R., Davis, J., & Schoorman F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, jan-feb, 107-114.
- Möllering, G., Bachmann, R., & Lee, S.H. (2004). Understanding Organizational Trust. Foundations, Constellations, and Issues of Operationalisation. *Journal of Managerial Psychology*. 19(6), 556-570.
- Perry, R.W., & Mankin, L.D. (2004). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates. *Public Personnel Management*, 33(3), 277-291.
- Rackman, N., Friedman, L., & Ruff, R. (1996). *Getting Partnering Right: How Market Leaders are Creating Long Term Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Schelling, T.C. (1984): Strategic Analysis and Social Problems. In: *Choice and Consequence*, Cambridge. Mass.: Harvard University Press.
- Schoorman, D.F., Mayer, R.C., & Davis, J.H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 2, 344-354.
- Smith, A. ([1759] 1976). *The Theory of Moral Sentiments*. Oxford: Clarendon Press.
- Vlaar, P.W.L., Bosch, F.A.J., van den, & Volberda, H.W., (2006). Vertrouwen, formalisering en prestaties in inter-organisatorische relaties. Naar een integraal raamwerk. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jan/febr.
- Wright, R. (2001). *Nonzero: The Logic of Human Destiny*. New York: Pantheon.



**Alexander van den Berg is psycholoog en verbonden aan De Academie voor Begeleidingskunde. [www.de-academie.nu](http://www.de-academie.nu)**

## Peoplemanagement belangrijk voor prestaties en tevredenheid medewerkers

*Meer waarde voor en door medewerkers: Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. Promotie Eva Knies, 22 maart 2012, Universiteit Utrecht.*



**Medewerkers die zich in hun werk beter ondersteund voelen, leveren meer inzet en dragen daarmee bij aan de prestaties van hun team en de organisatie. Dit betekent dat het**

**loont om te investeren in ondersteuning van medewerkers. Daarvan plukken zowel medewerkers als organisatie de vruchten: meer werktevredenheid en betere prestaties.**

Leidinggevendens spelen door middel van hun peoplemanagementactiviteiten een belangrijke rol in de totstandkoming van de ondersteuning aan medewerkers. Zij zijn verantwoordelijk voor de toepassing van human-resourcebeleid, zoals het ondersteunen van medewerkers op het gebied van opleiding, het voeren van beoordelingsgesprekken en het maken van afspraken om een goede werk-privébalans te realiseren.

Daarnaast is leiderschapsgedrag van leidinggevendens belangrijk. Het tonen van belangstelling voor het functioneren van een medewerker, het uitspreken van waardering en het stimuleren van ontwikkeling zijn daarvan voorbeelden.

Het onderzoek van Knies laat zien dat

medewerkers die zich op beide aspecten ondersteund voelen, meer bekwaam en gemotiveerd zijn om hun werk te doen en ook meer mogelijkheden ervaren om goed te presteren. Medewerkers die beter kunnen, willen en mogen presteren, leveren als gevolg daarvan meer inzet in hun werk.

Het hr-beleid in een organisatie krijgt een gezicht door leidinggevendens. Investeren in peoplemanagementactiviteiten, gericht op de ondersteuning van medewerkers, is zeer waardevol volgens Knies. Hoewel het beeld dat medewerkers hebben van peoplemanagement voornamelijk wordt gekleurd door de activiteiten van hun direct leidinggevende, is het cruciaal dat het belang van peoplemanagement wordt erkend door het management op alle niveaus in de organisatie. Pas als voor alle betrokkenen duidelijk is dat peoplemanagement niet vrijblijvend is, kunnen de potentiële effecten (prestaties en tevredenheid) worden gerealiseerd.

Knies deed onderzoek onder ruim 350 leidinggevendens en 3300 medewerkers van een grote organisatie in de financiële dienstverlening. Haar specifieke aanpak – waarbij leidinggevendens en medewerkers, verspreid over een aantal jaren, meerdere keren zijn bevestigd – is nog niet eerder op deze schaal gedaan in Nederland en maakt het mogelijk uitspraken te doen over de mechanismen die peoplemanagement en opbrengsten met elkaar verbinden. ■

## Hiërarchie in de leercommunity

*Unified yet separated: Empirical Study on the Impact of Hierarchical Positions within Communities of Learning.* Promotie Martin Rehm, 1 maart 2013, Universiteit Maastricht.



Leercommunities worden gestimuleerd om de interpersoonlijke kennisoverdracht tussen medewerkers die deelnemen aan opleidingsinitiatieven binnen organisaties te bevorderen. In

eerder onderzoek werd echter zo goed als geen aandacht besteed aan het feit dat hiërarchische posities een groot obstakel kunnen zijn voor collegiale leerprocessen. Toch is in de praktijk bewezen dat het topmanagement neigt discussies te domineren en de status quo van de superieure positie te versterken, terwijl bij het lager management juist vaak een zekere angst

heerst om uitspraken te doen ten overstaan van hun meerderen. Deze dissertatie behandelt deze tekortkoming door empirisch bewijs te leveren vanuit 25 leercommunities in een wereldwijde organisatie. De resultaten geven duidelijk aan dat hoe hoger de hiërarchische positie van de deelnemers is, des te actiever ze zijn en des te beter hun prestaties. Wanneer hrd-managers deze inzichten verwerken in toekomstige leercommunities, kunnen zij activiteiten op het gebied van samenwerkend leren op een betere manier ontwikkelen en faciliteren, zodat deze activiteiten bijdragen aan de leerervaring van alle deelnemers, bijvoorbeeld door het invoeren van een mentorsysteem of door de groepsondersteuners te instrueren om deelnemers proactief met elkaar te verbinden. ■

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:



[professioneel begeleiden.nl](http://professioneelbegeleiden.nl)



<b>Ferdinand Grapperhaus: Medezeggenschap in de polder</b>	
<i>Rick van de weg</i>	80
<b>Het leerlandschap van organisaties</b>	
<i>Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld &amp; Nanja Mol</i>	85
<b>Vereniging</b>	91
<b>Nieuws</b>	
<i>Guido van de Wiel</i>	92
<b>Boeken en app</b>	96

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

Interview met Ferdinand Grapperhaus

# Medezeggenschap in de polder



**Het ontslagrecht moet op z'n kop. "Dan heb ik het over vernieuwing; niet over versoepeling". Met het vaderlandse systeem van medezeggenschap is niets mis en de ondernemingsraad staat aan de vooravond van een revival, maar heeft wel nieuw elan nodig. Inspraak volgens professor Ferdinand Grapperhaus, voorzitter van de per 1 januari opgerichte SER-commissie Bevordering Medezeggenschap.**

Alhoewel het kabinet akkoord na akkoord sluit, wordt het woord 'polderen' angstvallig vermeden. "De term is inderdaad niet meer zo in", aldus Grapperhaus. Toch siert het 'p-woord' de titel van zijn boek over de herziening van de arbeidsmarkt in Nederland. "Omdat het gewoon een goed en bij ons volkje passend systeem is. Wij Nederlanders zijn totaal niet belligerent, maar kunnen wel bot in de discussie zijn. Ik bedoel polderen dus niet in de betekenis van eindeloos compromissen sluiten, maar wel als in elkaar hard de waarheid zeggen en daarna toch tot een oplossing komen."

## **Robbertje vechten**

Het geeft ook precies aan hoe het SER-kroonlid denkt over hoe ondernemingsraden

binnen ondernemingen zouden moeten functioneren. "Een goede OR is goud waard, maar een slecht functionerende ondernemingsraad is rampzalig. Dat geeft alleen maar vertraging. Effectieve medezeggenschap leidt juist tot toegevoegde waarde in de besluitvorming. Die meerwaarde zit 'm in de discussie. Ondernemingsraden moeten daarom kritisch durven zijn. Nu zie ik vaak dat men zich te collegiaal opstelt. En dat bedoel ik dan in de persoonlijke relatie met de werkgever. Op 'corporate' niveau denkt men soms juist te weinig proactief mee.

Ik mis binnen ondernemingsraden nog wel eens, hoe gek het ook klinkt, daadwerkelijke interesse in wat een bedrijf nu precies doet en in welke richting zij zich wil ontwikkelen. Die wetenschap is juist de basis van waaruit je als OR beleid en voorstellen moet uitdagen. Actief achter informatie aangaan en niet bang zijn om een robbertje te vechten. Zo lang het maar constructief is en met het doel en de wil om tot een oplossing te komen. Polderen is prima."

### Lame duck

"*It takes two to tango*", aldus Grapperhaus. "Voorwaarde is dat de OR haar eigen zaakjes op orde heeft: continuïteit, samenstelling, deskundigheid, goede contacten, voldoende opleiding en een goede voorbereiding. Alleen dan kun je een serieuze gesprekspartner worden en levert het wat op. De werkgever moet op zijn beurt de OR serieus nemen en dat ook laten merken. Daarnaast moet er niet geheimzinnig gedaan worden. Goede en eerlijke informatie is essentieel. Tenslotte moet de werkgever de OR dusdanig faciliteren dat zij haar zaakjes ook op orde kán hebben. Zo niet, dan wordt de OR een *lame duck*. Zonde van alle tijd en moeite." Voor de Human Resourcesafdeling ziet de advocaat naast een eventuele expertiserol, geen echte functie weggelegd bij het medezeggenschapsproces, "anders dan een zaaltje en koffie regelen. Wat

ik daarmee wil zeggen is dat HR faciliterend in het traject is, naast dat ze er natuurlijk voor moet zorgen dat de OR een positie heeft binnen de onderneming. Medezeggenschap

## Er is een verontrustend gebrek aan diversiteit binnen ondernemingsraden

### GBIO badwater

Tot 1 januari van dit jaar waren werkgevers wettelijk verplicht om via de loonheffing geld te storten in een fonds beheerd door de Stichting Gemeenschappelijk Begeleidingsinstituut Ondernemingsraden (GBIO). Via deze instantie werden financiële bijdragen verleend aan cursussen voor ondernemingsraden. Hoewel het wettelijk recht op scholing is blijven bestaan, blijkt uit recente cijfers dat er een terugval is van 35 procent in het scholingsvolume bij ondernemingsraden. Als voorzitter van de commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER, die als taak heeft de kwaliteit van de medezeggenschap in ondernemingen te bevorderen, vindt Grapperhaus dat een zorgelijke ontwikkeling. "Ik sta achter het opheffen van de GBIO, maar als dat leidt tot substantieel minder opleiding van ondernemingsraden, dan moeten we daar nog eens opnieuw naar kijken. Het was niet de bedoeling om het kind met het badwater weg te spoelen. Voor een goede kwaliteit van de OR is juist meer opleiding aan te raden. Vandaar dat we met onze commissie ook pleiten voor richtbedragen voor kwalitatief goede scholing en vorming van ondernemingsraadsleden."



### Ferdinand Grapperhaus

Ferdinand Grapperhaus (1959) studeerde Nederlands recht aan de UvA. Sinds 1984 is hij advocaat ondernemingsrecht, met de nadruk op arbeidsrecht en insolventierecht. Hij is partner bij Allen & Overy in Amsterdam. Grapperhaus is sinds 2005 hoogleraar Europees (arbeids) recht aan de Universiteit van Maastricht. Daarnaast is hij onder andere lid van de raad van toezicht van Kadaster Nederland en sinds 1 april 2006 kroonlid van de SER. Binnen de SER is hij onder meer voorzitter van de commissie Bevordering Medezeggenschap.

Grapperhaus publiceert regelmatig. In het voorjaar verscheen zijn meest recente boek 'Terug de polder in. Pleidooi voor een werkende arbeidsmarkt'. Ferdinand Grapperhaus is getrouwd en heeft vier kinderen.

is iets tussen medewerkers en bestuur. Niet tussen medewerkers en HR."

### Stok achter de deur

Met het systeem van de medezeggenschap in Nederland is volgens het actieve CDA-lid Grapperhaus niet veel mis. "Daar zijn geen radicale hervormingen nodig. De Wet op de Ondernemingsraden (WOR) zorgt voor een gebruiksaanwijzing van hoe het moet. Dat is ook ten faveure van werkgevers. Ik zie het als een basis voor goede omgang met elkaar. Dat zou wellicht ook zonder het wetboek geregeld kunnen worden, maar ik denk dat het goed is dat de WOR er is. Het biedt een stok achter de deur en voorkomt dat organisaties medezeggenschap vanwege geen tijd of desinteresse onder het vloerkleed vegen. Ik denk dat nu 75 procent van de bedrijven die dat zouden moeten, medezeggenschap paraat hebben. Het zou mooi zijn als dat percentage naar tachtig gaat. Een deel doet nooit mee. Als er geen animo vanuit de werknemers is, prima. Organisaties waarbij het echter om tegenwerking draait, dienen op hun nummer gezet te worden."

### Minder sexy

Grapperhaus erkent dat medezeggenschap op dit moment 'minder sexy' is. "Enerzijds vergrijsst de OR. Op zich is dat overigens ook wel logisch, want medezeggenschap past goed bij de fase in je leven als je geen kleine kinderen meer hebt en zo. Maar het is van belang dat iedereen binnen een organisatie door de OR vertegenwoordigd wordt. Er is een verontrustend gebrek aan functionele en personele diversiteit. Anderzijds vallen door de flexibilisering met zzp'ers, nulurencontracten en wat al niet meer zij, steeds grotere groepen buiten de medezeggenschap. Voor de laag opgeleide gedwongen zzp'er is dat zorgelijk. Met de hoog opgeleide vrijwillige zzp'er heb ik geen medelijden. Die heeft er zelf voor gekozen." De ontwikkelingen weerhouden

de professor er niet van om met optimisme vooruit te kijken. "De ondernemingsraad heeft nieuw elan nodig, maar er is wel degelijk toekomst. Ik merk dat het nu al meer in trek is bij jongeren."

### Oneindig flexibel

"We zijn geen lid meer van de kerk, niet meer van de omroep en ook niet meer van een politieke partij. Het werk en de werkgemeenschap worden steeds belangrijkere peilers onder de maatschappelijke cohesie. Vanuit die maatschappelijke context ontstaat meer solidariteit binnen organisaties; zeker nu vakbonden aan het eind van hun Latijn lijken te zijn en we absoluut zijn doorgeschoten in de flexibilisering. Maar de wal gaat het schip keren. Het probleem is nu dat je mensen met een vast contract er haast niet uit krijgt, terwijl je via allerlei slinkse methoden mensen met een flexibel contract oneindig flexibel kunt houden. Het ontslagrecht moet dus herzien worden. 'Vaste' contracten worden opzegbaar

met een redelijke vergoeding, afhankelijk van de omstandigheden. Tegelijkertijd is het tijd dat werkgevers onder andere via de sociale verzekeringen verantwoordelijk zijn voor iedereen die op welke vorm dan ook 'bestendig' aan het werk is voor die organisatie. Medezeggenschap moet ook

## Wij Nederlanders zijn totaal niet belligerent

van toepassing worden op die groepen, zoals zzp'ers en langdurige flexwerkers. Of dat reëel is? Zeker! Uiteindelijk is er toch meer behoefte aan cement dan aan los zand." ■

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

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

 [professioneel begeleiden.nl](http://professioneelbegeleiden.nl)

**Al 5 jaar - met jaarlijks ruim 200 deelnemers - het platform voor HR, bestuurders en schoolleiders werkzaam in de onderwijssector (PO-VO-MBO-HBO-WO) en kinderopvang.**

jaarcongres met expositie

# hrm & het onderwijs

2<sup>e</sup> & 3<sup>e</sup> PERSOON  
**GRATIS**  
DEELNAME\*

**DINSDAG 19 NOVEMBER 2013**  
**SPANT! TE BUSSUM**

HOOFDSPONSOR

**driessen**  
HRM

SPONSOREN

**AFAS Software**

**CBE**

**Effactory**

EXPOSANTEN

**Merces**

**WIS Services BV**

Participanten bekend op 08-08-2013

## **Positieve verandering in het onderwijs realiseren? Doorbreek het patroon; HR voorop!**

Ook dit jaar bieden we een inspirerende dag en een sterk inhoudelijk programma met diverse keynote sprekers, praktijkcases en workshops. Daarnaast is er tijdens de pauzes volop de gelegenheid om de informatiemarkt te bezoeken en ervaringen uit te wisselen met HR collega's binnen de onderwijssector. We gaan in op de laatste HR-ontwikkelingen en trends en zoomen in op onder andere:

- Opbrengstgericht werken (OGW) in de praktijk, ook in relatie tot inzetten als instrument voor professionalisering van docenten
- Duurzame inzetbaarheid, de juiste mens op de juiste plek, in relatie tot motivatie en geluk
- Lerende teams, zelfverantwoordelijke teams. De professional aan zet (professionele ruimte nemen en invullen)
- Onderwijsvernieuwing in relatie tot leiderschap en bestuur
- Hoe bewaak je de kwaliteit van het onderwijs? Doorontwikkelen van leerkrachten, competenties en beoordelingen
- Wendbaarheid van de organisatie in tijden van crisis. Duurzame en effectieve samenstelling van teams, organisatie (kwantitatieve en kwalitatieve behoefte aan docenten en beschikbare middelen), personeelsbegroting

### **Keynote sprekers**



**Prof.dr. Jeff Gaspersz**, Hoogleraar innovatie Nyenrode Business Universiteit en adviseur innovatiemanagement.

**Ir. Paul de Ruijter**, Directeur, De Ruijter Strategie

**Prof. dr. L.E.C. (Lidewey) van der Sluis**, Hoogleraar Strategisch Talent Management, Universiteit Nyenrode en lid Raad van Toezicht (HRM-portefeuille), Hogeschool Inholland



**kom met 3 personen  
voor slechts € 195,-\***

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

**Inschrijven en meer informatie via:**  
**[www.hrmenhetonderwijs.nl](http://www.hrmenhetonderwijs.nl)**

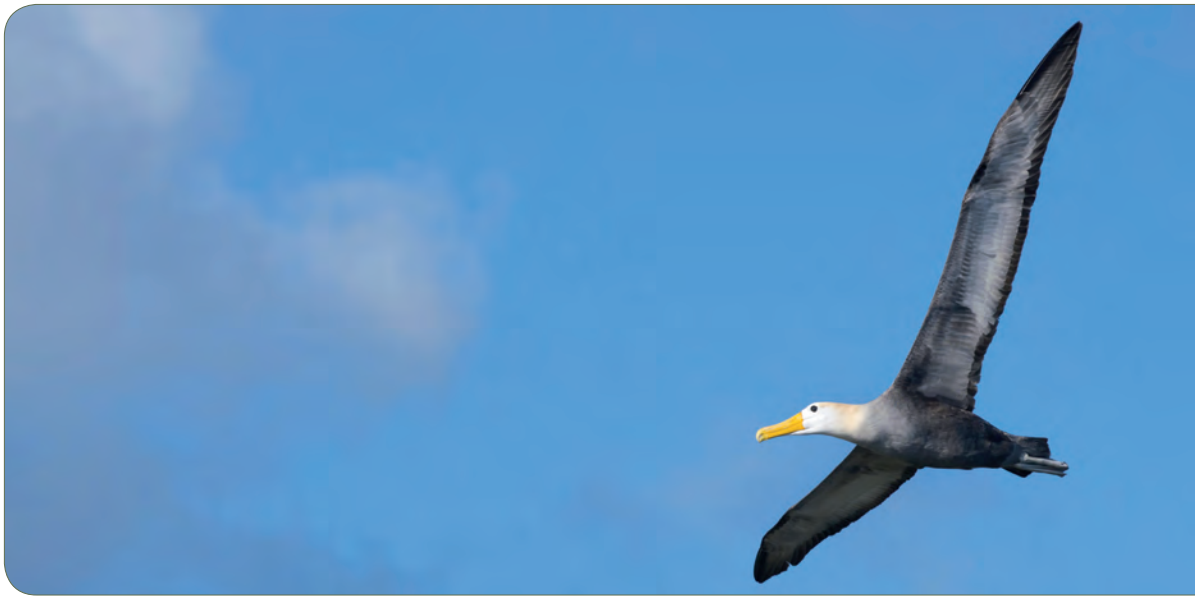
**Uw kortingscode:**  
**ONDK1-mtva**

**Interesse als participant?**  
Neem contact op met  
**ckcseminars**

Nicole Slats, tel. 040-2146206  
of stuur een e-mail naar  
[nicole@ckc-seminars.nl](mailto:nicole@ckc-seminars.nl)

**[www.hrmenhetonderwijs.nl](http://www.hrmenhetonderwijs.nl)**

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



■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Uit de crisis innoveren?

# Het leerlandschap van organisaties

**De crisis is inmiddels ook voelbaar bij een commercieel adviesbureau. Het management bedenkt twee oplossingen om de omzet weer op te krikken. 1. Alle adviseurs dienen de focus te richten op de inhoud: je verdiepen op de kwaliteit van de inhoud staat voorop. 2. De adviseurs dienen zich meer te focussen op commercie: de targets van de adviseurs worden aangescherpt. Een organisatiecoach krijgt de vraag om de adviseurs te begeleiden.**

## **Juiste aanpak?**

De organisatiecoach vraagt zich af of de bedachte aanpak wel het juiste antwoord is om uit de crisis te komen. Aantrekkelijk vindt

hij dat de beoogde verandering gekoppeld is aan het werk. Dus niet alleen de adviseurs naar een vaardigheidstraining sturen, met de transferproblemen die daarbij optreden,

maar direct aansluiten bij hun eigen manier van werken: als je wilt veranderen gaat het om ander gedrag vertonen. Meer twijfel heeft hij over de focus op kwaliteit en commercie. Hij vraagt zich af: "Is dat niet te veel een verbetering in de trant van 'meer van hetzelfde'? Kan deze situatie misschien ook een opmaat vormen voor vernieuwing? Op welke manier kan ik dat bespreekbaar maken met het managementteam?"

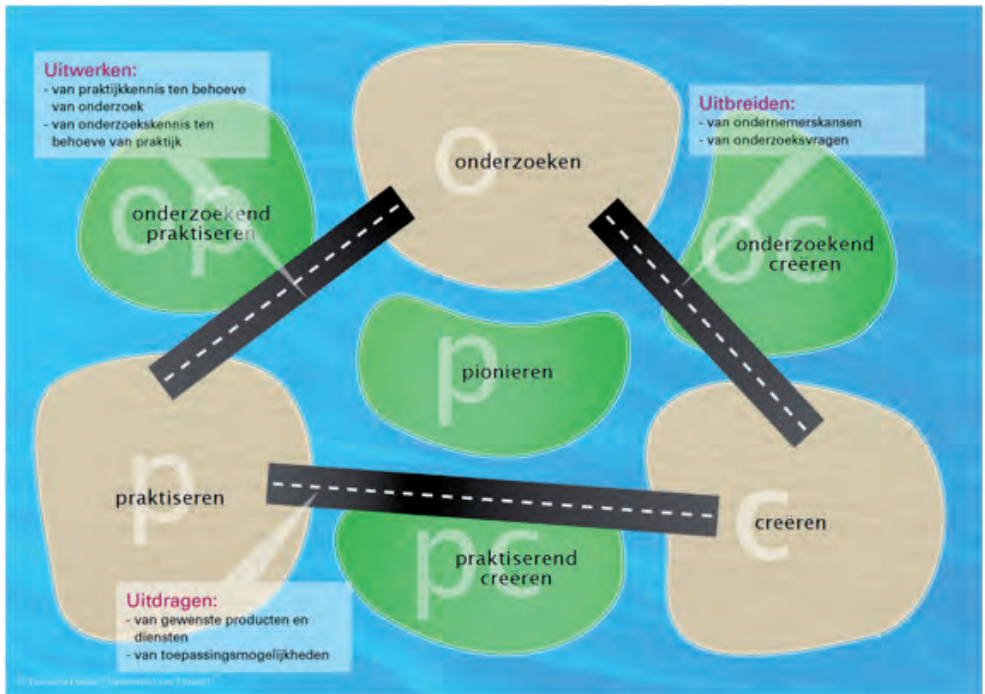
**Leerlandschap en eilanden**

Het 'leerlandschap van organisaties' (Manon Ruijters, 2006) kan hier mogelijk houvast bieden. De metafoor verbreedt en verdiept de verschillende processen die komen kijken bij het leren en ontwikkelen van professionals en organisaties. Deze manier van kijken kan voorkomen dat organisaties kiezen voor oplossingen die voor de hand liggen ('iedereen naar een training acquireren') of voor een

toevallige voorkeur van de p&o'er ('mijn ervaring is dat coaching goed werkt'). In plaats daarvan kan de aandacht worden gericht op wat een strategische beslissing betekent voor het leren en ontwikkelen binnen de organisatie.

Het leerlandschap beschrijft drie te onderscheiden 'eilanden': drie soorten leeroriëntaties die gezamenlijk maken dat een professional of organisatie zich ontwikkelt. Het meeste leren speelt zich volgens Ruijters af op het eiland van het 'praktiseren': leren in het werk. Professionals leren daar al doende, door de dagelijkse problemen op te lossen, samen te werken aan een klus of de kunst af te kijken bij elkaar. Dat leren vindt vooral impliciet plaats.

De bekendste vorm van leren speelt zich af op het eiland 'onderzoeken': leren door nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden op te doen.



Figuur 1. Eilanden, bruggen en polders in het leerlandschap

Klassiek voorbeeld daarvan is een opleiding of training, maar ook het lezen van vakliteratuur en onderzoek doen om een eigen standpunt te bepalen.

Op het derde eiland, dat van het 'creëren', gaat het om het maken, ontwikkelen en ontwerpen van nieuwe producten en diensten. Ook het opstellen van een visiedocument of het formuleren van een nieuw plan van aanpak speelt zich op dit eiland af.

Afhankelijk van de strategische doelen zijn alle drie de eilanden volgens Ruijters bruikbaar voor zowel individuele als organisatieontwikkeling. Het leerlandschap stimuleert om te zoeken naar een passende samenhang van praktiseren, onderzoeken en creëren, en vooral ook naar het leggen van zinvolle verbindingen tussen de eilanden: het slaan van bruggen om expliciet te maken wat eilanden in relatie tot elkaar (kunnen) betekenen en polders om tot een meer bestendige co-creatie te komen. De adviseurs komen bijvoorbeeld in hun werk situaties tegen waarin zij leren wat nodig is om hun adviezen goed af te stemmen op de behoeften van hun klanten. Zijn deze ervaringen ook expliciet te maken en te gebruiken om nieuwe producten te ontwikkelen? Hoe kunnen professionals uitdragen wat voor producten gewenst zijn zodat daarop innovatie kan plaatsvinden? En dan niet door een extern bureau in te huren of de afdeling r&d aan het werk te zetten, want dan leren de leden van de organisatie zelf nauwelijks.

### **Toepassing leerlandschap**

De organisatiecoach onderzoekt samen met het management de mogelijkheden die het leerlandschap biedt om de organisatie verder te ontwikkelen. Ze onderzoeken of de crisis kan worden aangegrepen als een kans om weer bijzonder te worden en een duidelijke meerwaarde te bieden aan de klanten. Allereerst werken zij aan de verbeelding: in

het managementteam wordt nagedacht over de thema's waarop deze organisatie sowieso moet innoveren de komende jaren. Thema's lopen van procesoptimalisatie tot verbeterde dienstverlening aan de klant. Met behulp van de drie eilanden werken ze een aantal opties uit.

### **Creëren**

Het managementteam stelt zich de vraag of het mogelijk is om de hele organisatie in beweging te krijgen door te innoveren. Ze bespreken de mogelijkheid om een new business developer aan te stellen of een nieuw organisatieonderdeel op te zetten, om daar de innovatie te laten plaatsvinden. Maar ze vragen zich ook af of het gewoon in de bestaande organisatie kan. Als lastigheid onderkennen ze de mate waarin mensen bereid en in staat zijn om hun tijd in nieuwe ideeën voor de organisatie te stoppen, zeker nu de targets worden verhoogd. Hoeveel tijd willen ze beschikbaar stellen aan innovatie door professionals zelf en hoeveel geld mag er geïnvesteerd worden?

Er wordt een projectleider benoemd met kennis en ervaring op het gebied van innoveren. Deze projectleider doet voorstellen over de procedure van de innovatievoorstellen, het format, het moment waarop het door het managementteam besproken wordt, de criteria waaraan het moet voldoen, hoe ze het zichtbaar maken in de organisatie, et cetera. Daarmee worden de randvoorwaarden voor het creëren van iets nieuws geformuleerd.

### **Praktiseren**

De vraag die aan professionals wordt gesteld is welke verbeteringen en/of vernieuwingen zij zelf in de praktijk zien. Daarmee wordt het eigen initiatief gestimuleerd. Medewerkers stoppen hier tijd en energie in, dus vraagt dit ook tijd en energie vanuit de organisatie (manager, managementteam, projectleider). Door de ideeën te onderkennen, ze te

honoreren en erop te reageren neemt het management de professionals serieus. Op ieder idee dat voorbijkomt reageert men door medewerkers te vragen wat ze willen bereiken, waar hun idee een bijdrage aan levert of waar het een oplossing voor is. En hoe zorg je vervolgens voor een goede implementatie van ideeën die de moeite waard zijn? Bedenken hoe het kan is één ding, het laten werken een ander. Indien de keuze is gemaakt om een voorstel voor innovatie te laten plaatsvinden, stelt de initiatiefnemer steeds een projectteam samen om gezamenlijk iets nieuws te creëren. Innoveren verloopt namelijk makkelijker als je het samen doet. Hij kan dan kiezen zelf de projectleider

te zijn of 'alleen' projectmedewerker. De projectleider verdeelt de uren en krijgt desgewenst scholing of begeleiding in deze nieuwe rol op het eiland creëren.

### **Onderzoeken**

De gekozen aanpak stelt mensen in staat om organisatievraagstukken (zoals ergernissen) op ieder niveau in de organisatie aan te pakken. En het leidt tot broodnodige verbetering op onderdelen en plaatsen die het management nooit bedacht zou kunnen hebben. Door alleen projecten te honoreren die daadwerkelijk verbeteringen teweeg brengen, kan het management sturen op de gewenste ontwikkeling. Ook worden mensen uitgenodigd om projectplannen te ontwikkelen op strategische doelstellingen en worden ze aangemoedigd om na te denken over wat er nodig is om deze te kunnen realiseren. Zo wordt ieders kracht en initiatief op een passende manier benut.

Door nieuwe ideeën uit te werken leren mensen ook nieuwe kennis en inzicht (een business case maken, projectmanagementvaardigheden, je idee op papier zetten). Kennis die ook weer bruikbaar is in andere onderdelen van het werk (zowel intern als extern). Door ondersteuning aan te bieden op het moment dat deze concreet in het werk speelt, wordt ook meer rendement uit het opleidingsaanbod gehaald: steeds – letterlijk – een brug slaan naar vraagstukken en toepassingsmogelijkheden in de praktijk.

Door de keuze van deze aanpak is innovatie niet meer het kind van de rekening maar stimuleert het, naast de innovaties zelf, ook het nemen van verantwoordelijkheid van de professionals. Iedereen doet waar hij goed in is, ontwikkelt persoonlijke vaardigheden en werkt over verschillende afdelingen heen. En dit alles zonder vreselijk hoog oplopende kosten.



### Kansen en risico's

Het leerlandschap draagt bij aan organisatieontwikkeling en ontwikkeling van professionals. Toch is het risico dat ook hier een eenmaal gekozen aanpak slechts tijdelijk werkt. Dan blijft het bij een eenmalig initiatief met enkele mooie en minder mooie opbrengsten, maar beklijft de ingezette ontwikkeling niet. De nieuwigheid gaat eraf en de aandacht van de medewerkers en het management verlegt zich weer naar de waan van de dag.

Het vitaal houden van de organisatieontwikkeling vergt niet alleen bruggen bouwen (bijvoorbeeld door met innovaties resultaten te behalen), maar ook inpolderen: verbindingen maken tussen de verschillende eilanden die een min of meer duurzaam karakter hebben. Bijvoorbeeld door

mensen op de werkvloer gezamenlijk nieuwe producten of diensten te laten ontwikkelen. Het management van dit adviesbureau doet dit door klanten actief te betrekken bij de innovaties. Niet alleen bij het besluit om een voorstel voor innovatie al dan niet uit te werken. Maar ook door hen actief te betrekken bij de uitwerking ervan. Co-creatie met de klanten zorgt voor betere innovaties. En het versterkt ook nog de relatie met de klant. Aan het management de schone taak om daar ook in de toekomst aandacht aan te blijven geven. ■

### Referentie

- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.



***Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen samen een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties.***  
[www.organisatiecoaching.eu](http://www.organisatiecoaching.eu)



# Symposium Ubuntu Experience!

Het is helder: we kunnen onze huidige maatschappelijke ontwikkelingen niet meer 'afdoen' als de zoveelste economische crisis. Want zelfs als de economie weer aantrekt, worstelen we wereldwijd nog steeds met dreigende voedseltekorten, watercrises, energievraagstukken en afvalproblemen...

Hoe kunnen we, binnen ons eenheidsbesef, verschillend samenzijn? wat kunnen we wereldwijd van elkaar leren? en hoe kan ik als mens een volstrekt eigen bijdrage leveren aan de wereld, waar ik tegelijkertijd deel van ben? zijn de meer duurzame en fundamenteelere vraagstukken waar we voor staan.

Met het symposium Ubuntu Experience! bieden we jou als manager, directeur, teamleider, regeringsfunctionaris, buurtorganisator, kortom: als mens die een zinvolle bijdrage wil leveren aan de wereld waar je tegelijkertijd deel van bent, een uniek platform. Een 'interactieve ontmoetingsplek' die professionals uit het bedrijfsleven, de wetenschap, de kunst, de politiek, de overheid en sociale instellingen bijeen brengt en die met elkaar in dialoog gaan over een weg naar deelgeverschap: de weg van 'geven in plaats van nemen'.

Immers: *"You build al living by what youy earn, but...you build a life by what you give!"*

**Plenair:** Kevin Chaplin, Lulu Wang, Dennis Karpes,  
Ben Fletcher & Karen Pine

**Muzikale intermezzo's :** Pete Morton

**Sessies:** Adriaan Hoogendijk, Willem Glaudemans,  
Annewiek Reijmer, Johan Verhagen,  
Leontine van Hooft, Dick de Groot,  
George Weiss en Rene Clarijs

**Meer informatie & aanmelden:**

Umuntu Ngumntu Ngbantu:  
"een mens is een mens  
omdat er anderen zijn...."

Africans have this thing called

**UBUNTU**

it is about the essence of being  
human it is part of  
the gift that Africa will  
give the world.

[www.ubuntu-experience.nl](http://www.ubuntu-experience.nl)



### **Ik investeer euro's. Wat krijg ik ervoor terug?**

Het is eigenlijk een heel simpel principe waar we allerlei theorieën op loslaten, maar al zo oud is als de weg naar Rome: de ruilhandel. "Als jij mij dit aanbiedt, wil ik er dat voor terug of wil ik er dat voor teruggeven." Alleen ontdekten we, dat wat de ander ons aanbood, niet altijd hetgeen was wat we op dat moment nodig hadden, was soms het product niet lang houdbaar, of wilden we liever wat anders in ruil ervoor terug. Reden om munten te gaan gebruiken en later ook waardepapieren.

Misschien is die eerdere ruilhandel nog niet zo slecht: je was veel meer direct in contact met je klant, niet via een waardepapier. Als NVO2, vereniging, bieden we 'diensten' aan. Als lid zie je graag resultaat van je lidmaatschap: "Ik investeer euro's. Wat krijg ik ervoor terug?" Je hebt dan de uitdaging om een aantrekkelijk product te bieden, afgestemd op de persoonlijke wensen van individuele leden of doelgroepen. Je wilt een breed palet met keuzepakketten aanbieden met voor ieder wat wils. Hoe doe je dat?

Mijn praktijkervaring is dat de meest krachtige vorm van lidmaatschap ontstaat als we in gesprek zijn, met elkaar iets ontwikkelen, derden erbij betrekken, samen activiteiten ontwikkelen. Dan groeit er iets en ontstaan verbindingen, nieuwe concepten, leereilanden en netwerken tussen leden. Inmiddels hebben we een aantal leden die aansteker willen zijn op een hrd-thema, een vraagstuk waar zij in de praktijk aan werken, of hun innovatieve ideeën op de kaart willen zetten bij NVO2. Zij steken hun passie, energie en tijd in het ontwikkelen van activiteiten om dit met anderen te delen. Met daarbij als wederdienst dat zij hierdoor ook extra ruimte en netwerk hebben om hiermee aan de slag te gaan.

Het waardepapier, lidmaatschap, betaalt zich hierdoor direct terug en wordt een zichtbaar product. Als lid ben je meer aandeelhouder, maar dan niet uitgedrukt in alleen geld. Het is gebaseerd op een model van wederkerigheid: wat wil ik leren, wat kan ik de ander leren, wat wil ik hierin delen, hoe, met wie en hoe zorgen we dat we daar aan beide zijden voordeel van hebben? De ROI is in dit geval investeren in tijd en investeren met kennis kapitaal, met de deal dat je hiermee kennis, persoonlijke ontwikkelruimte en netwerk terugverdient. Een eerlijke ruilhandel.

Het vraagt nog meer persoonlijk investeren in elkaar, maar het werkt: komend halfjaar zien we hiervan de eerste resultaten in de vorm van een aantal activiteiten en events. ■

*Willy Harkink, waarnemend directeur NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals. [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)*

■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

## 185 managementmodellen op een rij

Ruim 185 modellen onder de loep, gerubriceerd naar onderwerp. Wel eens gehoord van de Driehoek van Miller, het DESTEP-model, het kwadrant van Eisenhower of de L-Matrix? Of je wilt even nagaan welke Belbin-rollen er ook alweer waren, waar MBTI voor staat, of je wilt de leercyclus van Kolb in

een presentatie verwerken? Deze site geeft een korte samenvatting en de mogelijkheid om de grafische modellen in jpeg-formaat of powerpointformaat te downloaden. Site is met googleadvertenties opgevuld. Check [www.managementmodellensite.nl](http://www.managementmodellensite.nl).

## Portal vol HR-nieuws

In één oogopslag het nieuws zien op het gebied van hr? [www.HR-nieuws.nl](http://www.HR-nieuws.nl) voorziet de lezer snel en effectief van het meest recente nieuws op hr-gebied. De website, maar ook de bijbehorende nieuwsbrieven, Facebookpagina en het twitteraccount wordt gevormd door verzamelde berichten van

externe bronnen. Volledige artikelen zul je op [hr-nieuws.nl](http://hr-nieuws.nl) dan ook niet vinden. Daarvoor linkt hr-nieuws door naar de oorspronkelijke aanbieder. Aan de oorspronkelijke aanbieders de eer. Geen unieke content, toch een meerwaarde door het vaknieuws te bundelen.

## Waardevolle artikelen

Geen inspirerende opmaak, maar wel veel waardevolle artikelen. Op de site van Work for fun. Onderwerpen zijn onder meer: Nieuwe Tijd, Onderwijs en arbeidsmarkt, community

of talents, ondernemen, netwerken en een visie op trends. Er zijn interviews te lezen en inhoudelijke artikelen.

Check: [www.workforfun.nu](http://www.workforfun.nu)



## Artikelen uit vakbladen nu ook online

Het platform [www.professioneelbegeleiden.nl](http://www.professioneelbegeleiden.nl) neemt kennis als kern van verbinding. Naast de artikelen uit dit tijdschrift TvOO zijn nu ook de artikelen van Tijdschrift voor Coaching, Counselling Magazine en LoopbaanVisie digitaal beschikbaar op deze website. Voor sommige artikelen wordt een klein bedrag

gevraagd. Veel artikelen zijn gratis op te vragen. Momenteel staan alle uitgaven en artikelen uit 2012 en 2013 online. Het archief zal regelmatig worden aangevuld, totdat ook alle kopij uit eerdere jaren online komt te staan.

Check: [www.professioneelbegeleiden.nl](http://www.professioneelbegeleiden.nl)

## Trainertools: gratis e-book met 12 werkvormen en videoserie

Op de site van Selma Foeken kun je gratis een e-book downloaden met 12 werkvormen die je als trainer direct kunt toepassen in je trainingen. Daarnaast kun je je aanmelden voor een gratis videoserie die speciaal voor trainers is bedoeld. Voor trainers die in deze

economisch slechte tijden er niet toe komen om zelf een training te volgen, maar zich wel willen blijven bekwamen in het vak en bij willen blijven (nieuwe input!), is deze gratis online variant mogelijk een uitkomst.

<http://selmafoeken.nl/gratis>

## HR Handboek: Hoe moderniseer ik mijn organisatie?



Op zoek naar een alternatief op het negatieve reorganiseren van organisaties? In 'HR Handboek: Hoe moderniseer ik mijn organisatie?' krijgt de lezer praktische tips

hoe deze organisaties kan moderniseren. Het

boek is geschreven vanuit een hr-perspectief en is gratis te downloaden. In het boek komen onderwerpen aan bod als: het toepassen van sociale innovatie, het zoeken naar social value, het sturen op basis van vertrouwen en het opsporen van energielekken die medewerkers beletten om optimaal en bevlogen te presteren. Check:

[www.effectory.nl/campagnes/hrhandboek](http://www.effectory.nl/campagnes/hrhandboek).

## HRZON

### Nieuwe samenwerking binnen het M&O domein

Elf verenigingen binnen het M&O<sup>1</sup>-domein hebben onlangs een samenwerkingsovereenkomst gesloten onder de naam 'HRZON'. De verenigingen die hierbij betrokken zijn: BABF, INPUT, LVSC, NOBCO, NOBTRA, NOLOC, NVO2, NVP, NVvA, Polis en Recruiters United. Deze verenigingen zien een aantal uitdagingen voor de komende jaren op hun agenda staan die ze naast vanuit eigen identiteit ook vanuit het samenwerkingsverband HRZON willen adresseren. HRZON is een samenwerkingsverband dat zich richt op de professionalisering, positionering en profilering van het M&O-vak. HRZON stelt zich ten doel de toegevoegde waarde van het M&O-vakgebied te versterken. Bijvoorbeeld door het bouwen aan accreditatie van de verschillende beroepsbeoefenaars, proactieve lobby naar beleidsmakers en -bepalers, en het stimuleren van vernieuwing en innovatie.

Concreet gaan de elf verenigingen samenwerken op het gebied van standpuntbepaling, het gezamenlijk ontwikkelen en organiseren van activiteiten en het benutten van elkaars inzicht en ervaring op organisatorisch terrein.

Duurzame Inzetbaarheid is binnen HRZON gekozen als het centrale thema voor 2013 en 2014. Dit thema zal leiden tot een gezamenlijk congres in 2014.

<sup>1</sup>M&O staat voor Mens, Menselijk gedrag in arbeidsorganisaties. Daaronder vallen Human Resource Management (de strategische, verander- en regelkant van P&O; HRM), Human Resource Development (de ontwikkelkant van het individu; HRD), Organisatieontwikkeling (de organisatiedimensie/de systeemkant; OO) en Specialist and Special Development (aandacht voor bijzondere groepen als management en specialisten; als ook aandacht voor speciale onderwerpen als arbeid en gezondheid SD).



## Op zoek naar relevante inhoud...



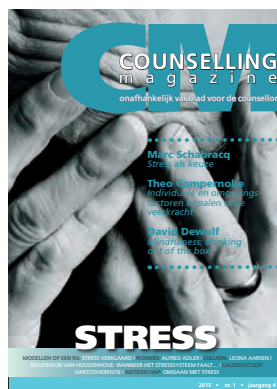
### Toekomst

- Bert Coenen overweegt de toekomst van coaching
- Saskia Teppema over het coachen van kanjers
- Is er in de toekomst van coaching nog plek voor een olifant?
- Doet de persoon van de coach ertoe?



### Virtueel

- Een baan vinden via sociale media
- Erik Kaemingk: Lang leve mijn virtuele zelf!
- Werknemer is regisseur van eigen inzetbaarheid
- Re-integratie: Stress en werkdruk zijn vaak perceptie!
- E-coaching in het beroepsonderwijs



### Stress

- Stress: vriend en vijand
- De opinie van .... Prof. B. van Houdenhoven
- Pioniers - Alfred Adler
- Hoogsensiviteit in de praktijk
- Hartcoherentie
- Mindfulness en stress
- HELP! Burn out
- Wetenschap: Omgaan met stress



### Integriteit

- Bruggen bouwen tussen relaties,
- 'Coaching Culture' in organisaties,
- De 'Trainerstoel' van Karin de Galan
- David Kelly, koning HRD-backchannel
- De consultant als 'temporary leader'

Ga naar [www.professioneelbegeleiden.nl](http://www.professioneelbegeleiden.nl)



### Mindful Leiderschap

*Mindful Leiderschap: Voor effectieve teams in organisaties*

Wibo Koole. Business Contact, 2012  
ISBN 978 90 470 0557 5

Het boek 'Mindful leiderschap' van Wibo Koole, beschrijft in 206 pagina's het nut van mindful handelen, op individueel, team- en organisatieniveau.

Nu hoef ik zelf niet meer overtuigd te worden van de effecten van mindfulness. Ik weet wat het me brengt wanneer ik de dingen die ik doe, met volle aandacht doe. Het heeft gunstig effect op de kwaliteit (en snelheid) van mijn werk, maar ook op mijn relaties met anderen. Dat houd ik zelf al drie jaar lang mijn cursisten in zentrainingen voor en ik heb er al te veel enthousiaste verhalen over terug gehoord om nog te twijfelen aan de positieve effecten van 'aandacht'. Ik had gehoopt dat ik na het lezen van Wibo's boek beter zou snappen waarom dit precies zo werkt, maar helaas heeft hij voor mij niet meer licht op die 'black box' kunnen werpen.

Het boek is gelardeerd met veel praktijkoefeningen. Die zijn goed uitvoerbaar, zowel door absolute beginners als door

gevorderde mindfulnessbeoefenaars. Ze voegen echt wat toe aan het boek. Ook zijn er talloze citaten van cursisten uit Wibo's trainingen opgenomen: herkenbaar, paradoxaal, verrassend. Verder geeft de auteur er blijk van zeer belezen te zijn. Elk hoofdstuk eindigt met een imposante literatuurlijst met goeie leestips.

Mij persoonlijk spreken de hoofdstukken waarin mindfulness op individueel niveau besproken wordt, het meest aan. Een mindful opererende leidinggevende, dat is waar 'mindful leiderschap' wat mij betreft over gaat. Het loont de moeite, voor iedere leidinggevende. Die boodschap is al krachtig genoeg in zichzelf. Die behoeft voor mij geen verdere verantwoording of franje. De inleiding van het boek geeft echter eerst een overzicht van actuele ontwikkelingen in organisaties. Geschetst wordt dat er een steeds groter appel gedaan wordt op flexibiliteit, creativiteit en innovatiekracht. Wat mij betreft hoort dit niet exclusief thuis in een boek over mindful leiderschap. Wanneer je een willekeurig managementboek openslaat, zou deze inleiding erin kunnen passen.

Datzelfde bezwaar heb ik ook tegen de hoofdstukken die over mindfulness op team- en organisatieniveau gaan. Hierin staan volgens mij algemeen geaccepteerde, moderne managementnoties beschreven. Ik ken de valkuil om vanuit eigen enthousiasme over aandachtstraining, werkelijk allerlei positieve effecten hieraan toe te schrijven, maar om nu een zo breed scala aan organisatie-theorieën (Schein, Senge, Weick, Scharmer, et cetera) als uitingen van 'mindful leiderschap' te zien, dat gaat mij te ver.

Desalniettemin: een doorwrocht boek over inzet van mindfulness in organisaties, waar de bevlogenheid van afspat.

*Claudia van Orden - P&O-beleidsadviseur en zenbeoefenaar*



### Haal je kop uit het zand!

*Haal je kop uit het zand! Leren met zichtbaar resultaat*

Stephan Obdeijn & Metteke Lubberts  
 Performa 2013. ISBN 978 90 768 3469 6

Dit boek is geschreven voor hrd-professionals, terwijl ik van mening ben dat iedere leidinggevende verantwoordelijk voor dit issue dient te zijn en dit boek gelezen zou moeten hebben.

Het boek gaat over organisaties die veel in hun medewerkers investeren door middel van opleiding en training. Maar het effect van deze investering wordt niet gemeten of onderzocht. Draagt deze investering bij aan de organisatiedoelen? Wat levert het financieel op? In hoeverre ontwikkelen medewerkers zich en draagt deze extra investering bij aan hun prestaties?

Het boek beschrijft een vijfstappenmodel waarmee het resultaat van de investering in opleiding en training meetbaar gemaakt kan worden. Het model is tevens digitaal beschikbaar en doorloopt dezelfde stappen. Het boek begint met een aantal theorieën die uiteengezet worden als basis voor het model. Ieder hoofdstuk sluit af met een checklist, waarmee je als lezer wordt uitgenodigd om

binnen je eigen organisatie het evaluatieproces te analyseren.

De teksten zijn onderbouwd met tabellen en voorbeelden uit de praktijk. De voorbeelden zijn van grote organisaties die met dit issue aan de slag zijn gegaan.

Mijn totaalbeeld van dit boek: een herkenbaar en een leesbaar handboek voor organisaties, dat een waardevolle toevoeging kan zijn; zeker in deze tijd van economische crisis waarbij kritisch naar de financiën wordt gekeken. Vandaar ook de titel 'Haal je kop uit het zand'. Ga je aan de slag met een evaluatieproces of ga je door zoals je als organisatie altijd hebt gedaan?

*Renée Braken-Krol*



### Systemisch TransitieManagement

*Systemisch TransitieManagement: Neem voor de verandering de makkelijke weg!*

Maaïke Thiecke & Bianca van der Zee  
 Boom/Nelissen, 2013  
 ISBN 978 90 244 0233 5

Woordspeling en ondertitel: dit boek is bedoeld om omgaan met veranderingen makkelijker te maken. Er zijn twee delen; deel één beschrijft de theorie, deel twee de praktische toepassing. Daartussen is een hoofdstuk gewijd aan de omgang met emoties en het geheel sluit af met een overzichtsschema.

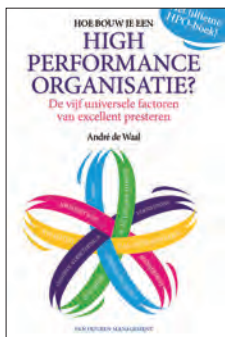
De auteurs richten hun onderzoek en werk op het belevingsniveau van mensen tijdens veranderingsprocessen en werken dat uit aan de hand van vijf transitiefasen: Urgentie – Loslaten – Niet weten – Creatie – Nieuw begin. Dat roept associaties op met de U-theorie die overigens niet genoemd wordt. De lezer wordt kort meegenomen langs enkele systeemtheoretische uitgangspunten en maakt een uitstapje naar emoties en emotiemanagement. Benadrukt wordt de betekenis van niet-functioneel gedrag, gedrag dient altijd een doel. Door de betekenis achter dat gedrag te onderzoeken en daarop adequaat te reageren help je mensen in beweging te komen. Per transitiefase reiken de schrijfters

toepassingsmogelijkheden aan. Toch gaat hier iets mis. Bij het thema 'urgentie' krijgt de lezer uitleg over het belang van urgentie zelf, alle thema's uit de voorafgaande hoofdstukken komen voorbij, deels gerelateerd aan urgentie en deels opnieuw toegelicht of uitgewerkt wat resulteert in een stortvloed aan informatie. Dit patroon wordt bij iedere fase herhaald.

Positief zijn het enthousiasme van beide vrouwen om veranderen toegankelijk en makkelijker te maken evenals de vanzelfsprekendheid waarmee ze alles wat bruikbaar is verzamelen en inzetten. De vele voorbeelden zorgen voor een mooie balans tussen theorie en praktijk.

Doordat de auteurs geen keuze hebben gemaakt ontbreekt de focus. Er spreekt geen duidelijke visie uit het geheel en ik ontdek geen nieuwe inzichten. Voeg daarbij dat het taalgebruik in deel I bij momenten slordig is: dilemma's, aannames en opvattingen worden door elkaar gebruikt en het onderscheid tussen mensen en systemen vervaagt in het tweede deel. Ik raak daarvan in de war. Ten slotte verlies ik mijn belangstelling door een te veel aan algemeenheden en een potpourri van bekende theoretische kaders die het zicht op de aangewezen kern – het dysfunctionele gedrag – verduisteren.

*Ellen Kuners of Koenders – Organisatie & Relatie  
 Systeem Coach*



### Hoe bouw je een High Performance Organisatie?

*Hoe bouw je een High Performance Organisatie?*

*Vijf universele factoren van excellent presteren.*

André de Waal. Van Duuren Media, 2013.

ISBN 978 90 896 5150 1

Het boek maakt een solide indruk en het uiterlijk en het letterlijke gewicht van het boek scheppen een verwachting ten aanzien van de inhoud. De eerste vraag die in mij opkwam was of André de Waal er daadwerkelijk in was geslaagd om op wetenschappelijke wijze aan te tonen hoe je van een gemiddeld presterende organisatie een zeer goed presterende organisatie kunt maken. Een 'High Performance Organisatie' (HPO) 'zoals De Waal dit zelf noemt' is een organisatie die gedurende vijf of meer jaren zowel financieel als niet financieel beter scoort dan vergelijkbare organisatie. Het betreft dus geen eenmalige succesjes.

De opbouw van het boek is helder en het is doorspekt met aansprekende voorbeelden uit de praktijk. De Waal legt uit hoe hij tot het onderzoek is gekomen en gaat telkens in een apart hoofdstuk in op de vijf factoren die gezamenlijk de HPO-factoren vormen. Het HPO-raamwerk bevat vijf factoren die volgens het wetenschappelijk onderzoek van De Waal, organisatie kunnen helpen hun resultaten te verbeteren.

Naast het onderzoek naar deze factoren heeft De Waal met zijn HPO Center veel organisaties gevolgd die met deze factoren aan de slag zijn gegaan om verder vast te kunnen stellen in hoeverre het gebruik van het HPO-raamwerk ook daadwerkelijk tot voordelen zou leiden. In de praktijk is gebleken dat zowel financiële als niet financiële resultaten door het werken met het HPO-raamwerk werden verbeterd. Het blijkt dus te werken.

Is deze HPO-benadering dan echt iets nieuws?

Volgens mij niet. De factoren die De Waal benoemt kom je ook tegen in andere theorieën en modellen over verbeteren van resultaten en rendementen. In veel kwaliteitsmodellen zijn ze op een of andere manier terug te vinden. De Waal laat daarnaast na om leiders die met het HPO-raamwerk aan de slag willen een duidelijke aanpak te bieden. Zoals hij zelf schrijft: "Het raamwerk omvat geen instructies of recepten die managers blindelings kunnen volgen. Dat is slecht nieuws voor slechte managers omdat het HPO-raamwerk geen blauwdruk is."

Wel is De Waal erin geslaagd alles wetenschappelijk te onderbouwen en dat kan niet van elke managementtheorie worden gezegd.

Het boek is zeker de moeite waard omdat het ruim gelardeerd is met veel herkenbare voorbeelden uit de praktijk. De Waal legt daarnaast de vijf factoren helder uit en geeft aan de hand van praktijksituaties toch goede voorbeelden hoe je er als verantwoordelijk manager (liever leidinggevende) mee aan de slag zou kunnen. Het gezond boerenverstand zal hier volgens De Waal goede managers helpen het juiste te doen.

*Peter van Dam*



### De organisatie draait door

*De organisatie draait door:  
Televisieprogramma's als inspiratiebron voor  
organisatieverandering.*

Simon van der Veer, Tamira Nicolai-van Vught  
& Wouter Hendriks. Van Duuren Management,  
2013. ISBN 978 90 89 5144 0

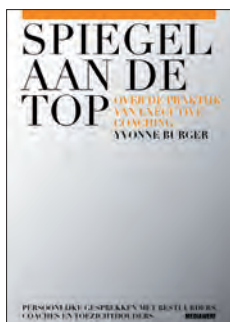
De achterflap belooft dat het een praktisch boek is om op een frisse manier naar organisatieverandering te kijken. In tien hoofdstukken wordt die belofte ingelost. Je krijgt allerlei handvatten aangereikt om eens af te wijken van de gebaande paden bij het oplossen van organisatieproblemen.

Ik hou van dit soort boeken, omdat ze een creatieve en praktische manier bieden om anders met de werkelijkheid om te gaan. Laat die blik maar kantelen en kijk wat er dan uitkomt. Dus ik was benieuwd hoe die bekende televisieprogramma's – van 'De wereld draait door' en 'Wie is de Mol?' tot 'Boer zoekt vrouw' en 'Nederland van boven' – zouden worden ingezet. De opbouw is helder: per hoofdstuk wordt kort uitgelegd hoe het programma is opgebouwd, waarna de vertaalslag naar het zakenleven volgt. Je krijgt voorbeelden over hoe je het programma kunt inzetten en er worden steeds praktijkvoorbeelden gegeven, zoals de

KlantArena van de Hogeschool Utrecht of hoe Lego co-creatie heeft ingezet om te overleven. Zo laat elk hoofdstuk op verschillende manieren zien hoe die andere aanpak zich in de praktijk heeft vertaald en wat het heeft opgeleverd.

Voor mij ligt de kracht van 'De organisatie draait door' erin dat het laat zien hoe eenvoudig het eigenlijk is om de dingen eens anders aan te pakken: niet emmeren, gewoon doen. Het is geen zware managementkost, wat meteen ook de valkuil van het boek is: het nodigt uit om erdoorheen te 'rausen', zo gemakkelijk leest het weg. Je moet je wel 'beschikbaar stellen', zoals Loes Wouterson bijna op het eind zegt, en willen nadenken over wat elk hoofdstuk je nu eigenlijk te bieden heeft en hoe je het in je eigen team of organisatie kunt toepassen.

*Marion Kriele*



### Spiegel aan de top

*Spiegel aan de top: Over de praktijk van een executive coach. Persoonlijke gesprekken met bestuurders, coaches en toezichhouders.*

Yvonne Burger. Mediawerf, 2013  
ISBN 978 94 904 6326 7

*Een loomheid doet weken verloren raken,  
Het vluchtig moment wordt door zorgen  
vertraagd,-*

*Maar het hart is een bouwer, geen  
doodskistenmaker:*

*Een timmerman is het, die bidt en die zaagt.*

*Vrolijk zal hij een lusthuis bouwen,  
Blanke planken - geen koud graniet.*

*Al denken wij dat we niet vertrouwen:*

*Ons hart gelooft, behoedt ons, ontziet.*

(Michail Koezmin, vertaling: Anne Stoffel)

Laat ik maar met de deur in huis vallen. Yvonne Burgers 'Spiegel aan de top' is een heerlijke en belangrijke aanwinst in de boekenkast van de (aankomende) coach. Mij troffen de ontvullende toegankelijkheid en de kernvragen voor ons ambacht die het de lezer voorhoudt. Niet 'uit een boekje', maar verweven met de kraakheldere praktijk: mensen zelf aan het woord.

Voor haar boek interviewde Burger executives, coaches en enkele commissarissen. Wat ik zo ontzettend mooi aan het boek vind,

is dat de interviews laten zien hoezeer er geen standaardaanpak of -manier is die een coach succesvol maakt of niet. Zo laten de geïnterviewden heel verschillende behoeften zien. Soms praktisch, soms spiritueel, soms met aandacht voor de ervaringen in de jeugd (en soms juist helemaal niet), soms man, soms vrouw, soms wat ouder, soms geaccrediteerd, enzovoort. Dat is een aanmoediging voor de coach: experimenteer, leer en groei!

Burger geeft aan dat de verschillen tussen executive coaching en het coachen van professionals vooral tot uiting komen in de context waarin de bestuurder opereert. Ben ik als coach in staat om die (politieke) context te begrijpen en daarin te schakelen? Dat ervaar ik inderdaad als een belangrijk verschil, dat vraagt ook om meer dan algemene coachingskills. Onder meer wellicht, zoals één van de bestuurders het uitdrukt: "...hetzelfde intellectuele niveau: een heel belangrijke slagingsvoorwaarde". De auteur geeft aan dat het belangrijkste verschil echter is het gevoel van macht en onmacht dat bij de coachee wordt opgeroepen en ook reflectie vraagt bij de coach. Dat komt er volgens mij op neer dat de coach goed en doorleefd zicht heeft op zijn thema's van overdracht en ziet wanneer hij in parallele processen terecht komt. Maar is dat nu in essentie niet het verschil tussen een goede en een slechte coach, minder het verschil tussen een executive en een niet-executive coach?

Wat maakt de (executive) coach succesvol? Ik lees vooral: de confrontatie met een open hart. De goede coach benoemt wat er is, legt waar nodig een vinger op een zere plek, stelt (lastige) vragen, bevordert (zelf)acceptatie en houdt vol. Zijn oordeel stelt hij uit.

Het hart van de coach bidt, bouwt en zaagt.

*Jakob van Wielink, verliesdeskundige en  
verander- en leiderschapscoach*



### Doceri

*Gebruik je iPad als een interactief whiteboard, maak een opname van je presentatie met jouw gesproken tekst, en bedien je computer vanaf je iPad met Doceri.*

Met de tools van Doceri maak je handgeschreven presentaties. Je kunt zelf de tekeningen maken en bestaande foto's, plaatjes of achtergronden gebruiken. Van een presentatie kun je een digitale opname maken, die je vervolgens kunt bewerken. Zo neem je je eigen stem als voice-over op, voeg je foto's toe en neem je het proces van het tekenen of schrijven als video op, zodat er een getekende film ontstaat. De presentatie kun je als pdf of als audio- of videobestand verspreiden. In combinatie met Doceri voor je computer kun je met de iPad draadloos programma's van je computer bedienen of presentaties geven op een *smartboard* of met een beamer. Hierdoor kun je live in de training een presentatie opbouwen.

Doceri kun je op verschillende manieren inzetten, gecombineerd met computer en beamer, bijvoorbeeld bij:

- PowerPointpresentaties via je iPad, die je tijdens de presentatie voorziet van

markeringen en figuren om de boodschap te verduidelijken;

- het live tekenen van een model of schema tijdens een training. Anders dan bij een traditionele beamerpresentatie, waarbij de presentatie vooraf vaststaat, kun je zo de presentatie in interactie met je deelnemers opbouwen. Omdat je niet – zoals bij een smartboard of flipover – met je rug naar het publiek staat, houd je makkelijk contact met je deelnemers;
- zelfstudiemateriaal en voorbereidingsopdrachten. Er is weinig vaardigheid voor nodig om een opdracht te maken die er aardig uitziet. Mede dankzij de opnamemogelijkheden kun je meerdere zintuigen (auditief en visueel) prikkelen;
- het instructies geven van een computerprogramma, waarbij de deelnemers stap voor stap kunnen meekijken op het scherm.

Doceri voor de iPad is gratis. De desktopvariant kun je gratis uitproberen (met watermerk). De app is ook verkrijgbaar als betaalde variant (zonder watermerk).

Wij waarderen Doceri met een 8. Het is een eenvoudige tool om een presentatie te maken die er met weinig inspanning al professioneel uitziet. De app speelt goed in op de trends zoals *flipped classroom* en getekende instructievideo's. Het helpt wel als je een aardig leesbaar handschrift hebt en een beetje kunt tekenen. Dus ben je trainer en wil je de traditionele stiften en flipover eens thuis laten? Dan is deze app echt wat voor jou!

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



# NOBCO Jubileumconferentie

## 8 oktober 2013

[www.nobco.nl/stemmen](http://www.nobco.nl/stemmen)

10 jaar geleden werd de NOBCO opgericht. Een jaar later gaf uitgeverij Kloosterhof de eerste editie van het Tijdschrift voor Coaching uit. In de afgelopen 10 jaar zijn er honderden boeken op de markt gekomen die interessant zijn voor coaches. Om deze reden organiseren de NOBCO en het Tijdschrift voor Coaching, eenmalig de verkiezing: 'Het beste coachboek van de afgelopen 10 jaar'.



Beste coachboek in 10 jaar

*Welk boek dat in de afgelopen 10 jaar is uitgebracht moet iedereen die geïnteresseerd is in coaching ECHT gelezen hebben?*

*Op [www.nobco.nl/stemmen](http://www.nobco.nl/stemmen) kunt u de genomineerde boeken zien die dankzij uw stem in de top tien zijn beland!*

De jury zal op basis van uw stem een top drie bepalen die tijdens de NOBCO jubileumconferentie op feestelijke wijze bekend zal worden gemaakt. De jury bestaat uit Jetske van Heusden (ING, voorzitter jury), Adriaan Hoogendijk (Hoogendijk Coaching en Opleiding) en Boudewijn Bertsch (Rotterdam School of Management).

### Oproep

Meld u vandaag nog aan voor de NOBCO Jubileumconferentie om bij de uitslag aanwezig te kunnen zijn via [www.nobcoconferentie.nl](http://www.nobcoconferentie.nl).

### Programma conferentie

In 't Spant! Bussum

#### Keynotes

- \* Prof. Dr. E.H.M. Eurelings-Bontekoe 'Narcisme in de coachingspraktijk'
- \* Rudy Vandamme 'Door coaching van crisis naar transitie'

#### Workshops

- \* 'Wandelcoaching' door Jeroen Hendriksen
- \* 'Coaching monitor' door Ilko Naaborg
- \* 'Embedded Coaching' door Marjanne Peters en Anne Ribbers
- \* 'Coaching met het brein, meer dan alleen praten' door Saskia Helfensteijn
- \* 'Hoe herken je een autistische cliënt?' door Sandra Kregel
- \* 'Werken met muziek en beeldend werken in coaching' door Mirjam Dirx en Annemijn Birnie

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof 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  
 www.plizant.nl

**Redactie**  
 Jolanda Botke, Pelikaan  
 Performance Advies  
 Erik Deen, Kessels & Smit  
 Wiljo Florijn, NVP  
 Jim van Hulst  
 Annette Man-Mul, Kerntract  
 Joyce Rupert, Rijksuniversiteit  
 Groningen, Work With Joy  
 Cristel van de Ven, Factor 5  
 Willy Harkink, NVO2

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

**Bladmanagement en redactiesecretariaat**  
 Loes Helweggen  
 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  
 Jo Caris, Tias Nimbas

Ria van Dinteren, Cinop  
 Paul van Esveld, CEDEO  
 Nina Lazeron, Academia Aemstel  
 Gerard van der Molen, Sanoma  
 Han Nichting, Ministerie van  
 Infrastructuur en Milieu  
 Wouter Reynaert, Fontys  
 Hogescholen  
 Rick de Rijk, Vetron  
 Manon Ruijters, Twynstra Gudde  
 René Schalk, Universiteit van Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode  
 Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie  
 Saskia Tjepkema, Kessels & Smit  
 Carla Wijers, TSM Business School  
 Janneke Schenning, Marant  
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit  
 Amsterdam  
 Ria van 't Klooster, NRTO

**Vaste medewerkers**  
 Ger Driesen  
 Ria van 't Klooster  
 Guido van de Wiel

**Administratie**  
 Abonnementenprijs: € 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. Tarieven voor verzending  
 van de abonnementen naar het  
 buitenland wijken af, zie  
 www.tvoo.nl. 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. 4 begin december 2013

Jaargang 4  
 Nr. 1 begin maart 2014  
 Nr. 2 begin juni 2014  
 Nr. 3 begin september 2014

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 4  
 Nr. 1 1 december 2013  
 Nr. 2 1 maart 2014  
 Nr. 3 1 juni 2014

Auteursinstructie  
 www.tvoo.nl

**Reserveren en aanleveren advertenties**  
 Uiterlijk 4 weken voor  
 verschijningsdatum

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

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**december draagt als thema:**

**Diversiteit**

Onderzoek  
**Professionele ruimte en gespreid leiderschap**

Diversiteit in hr-rollen

**Hay Group:**  
 Hr kan meer gebruik maken van **HR Analytics**

**Vrouwen aan de top**  
 Interview met een leading lady

**Jack Phillips en Charles Jennings** in dialoog

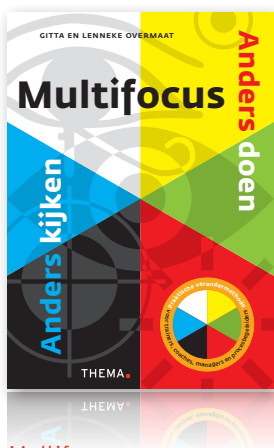
**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**2013-4 verschijnt begin december 2013.**

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

**www.tvoo.nl**



# VOOR DE TRAINER DIE WERKT



**Multifocus**  
Gitta en Lenneke Overmaat  
168 blz. | € 29,95  
ISBN 978 90 5871 638 5

Maak kennis met zes perspectieven, zes focus-  
sen en leer je blikveld  
verruimen. Musthave  
voor trainers, coaches  
en leidinggevendenden!



**Goed voor de groep**  
Karin de Galan  
224 blz. | € 24,95  
ISBN 978 90 5871 636 1

Dit boek vol herkenbare  
voorbeelden en concrete  
instrumenten, zorgt dat  
je als trainer ook in  
moeilijke situaties in je  
professionele rol blijft.



**Brein in training**  
Ria van Dinteren  
128 blz. | € 29,95  
ISBN 978 90 5871 751 1

Gebruik de nieuwste  
ontdekkingen over de  
werking van het brein om  
je trainingen effectiever  
en efficiënter te maken.

Voor boeken die werken, kijk je op [www.thema.nl](http://www.thema.nl)

## THEMA.

SAVE THE DATE! 15 november mag je niet missen

**DAG  
VAN DE  
TRAINER**

15 NOVEMBER 2013

**TALENTENFESTIVAL**

Voor de derde keer organiseert Thema dit jaar hét event voor trainers, (loopbaan)coaches, docenten, HRM-ers of andere professionele begeleiders. Een event dat je niet mag missen! Noteer daarom 15 november alvast in je agenda.

Tijdens het Talentenfestival op de Dag van de Trainer gaan we op heel veel manieren met talent aan de slag. Wat is talent? Hoe krijg je inzicht in jouw talent? Hoe haal je het naar boven en ontwikkel je het verder, bij anderen én bij jezelf?

De dag bestaat uit: Presentaties, een paneldiscussie, workshops, een World café, pecha kuncha's en meer!

Met o.a.: **Marco Hoogerland, Djoerd Hiemstra, Karin de Galan, Ria van Dinteren, Selma Foeken, Anje-Marijcke van Boxtel, Marion Reijerink, Cyriel Kortleven** en nog veel meer!

**Datum:** 15 november 2013  
van 9.30 - 18.00 uur

**Locatie:** 1931 Congrescentrum,  
's Hertogenbosch

**Prijs:** € 225,- (excl. BTW)  
Inschrijven? [www.thema.nl](http://www.thema.nl)

Toe aan een gecertificeerd  
kwaliteitssysteem?



## Kijk eerst kritisch naar uzelf met de Certiked Zelfevaluatie

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

Ga naar [www.certiked.nl/zelfevaluatie](http://www.certiked.nl/zelfevaluatie) en kijk hoe ver u bent met uw kwaliteitssysteem.



Certiked. Als de lat hoger moet.

Certiked. Certificering, toetsing en training van kennisintensieve dienstverleners.