

TVOO

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

nr. 4

12-2013

jaargang 3



diversiteit

Vrouwen aan de top

Interview met Pamela Bouwmeester

Hans van Dijk (Universiteit van Tilburg)

Diversiteit in teams

In gesprek met

Jack Phillips en Charles Jennings



Hulp nodig bij het vinden van
een goede opleiding?

Kijk of de aanbieder Cedeo-erkend is!

Bent u verantwoordelijk voor de inkoop van opleidingen, outplacement-trajecten of andere HR-diensten voor uw organisatie? Kijk dan eerst op www.cedeo.eu, vóór u een shortlist opstelt. Daar vindt u aanbieders van HR-diensten die Cedeo-erkend zijn. Dat wil zeggen dat minimaal 80% van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. Ook weet u zeker dat deze beoordeling actueel is. Want om hun Cedeo-erkenning te behouden moeten aanbieders elke twee jaar een nieuw Cedeo-klanttevredenheidsonderzoek positief afsluiten. Dit wordt uitgevoerd onder inkoopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector: dus onder collega's van u. Zijn die tevreden over een bepaalde opleider?

Check het op www.cedeo.eu

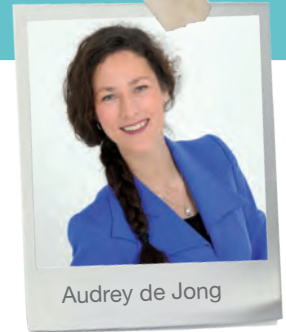
cedeo *
*herkent kwaliteit

diversiteit

I Am Diversity, Please Include Me

*I'm present in every place you go
 Depending on your lens I'm friend or foe
 I'm a force to be reckoned with
 Like the winds of change I move. I'm swift.
 I'm present when two or more are together
 If embraced I can make the good even better.
 I'm not limited to age, gender, or race.
 I'm invisible at times and yet all over the place.
 Don't exclude me due to a lack of knowledge
 Welcome me like the recruit fresh out of college.
 Let me take my seat at the table
 Even though I may be differently able
 My experience, my passion the authentic me
 Can help add value for your company.
 Learn about me; improve my underrepresentation
 And I can provide a competitive edge to your entire nation.
 I exclude no one I am strengthened by all
 My name is Diversity and yes I stand tall.
 Recognize me and keep me in the mix
 Together there's no problem that we can't fix.
 I am your best hope towards true innovation
 And to many, I reflect hope and inspiration.
 Your lives and companies will continue to change
 Thus the need for Diversity and Inclusion will also remain.
 Do all that you can to truly embrace me
 And experience life's fullness totally
 I'm the thought lurking behind the unfamiliar face
 I'm the ingenuity that helps your team win the race.
 I'm the solution that came from the odd question that was asked.
 I stand out in the crowd when I, Diversity, am allowed to be unmasked.
 I'm diversity embrace me and we'll journey far.
 I'm Diversity include me and we will reach the shining star.
 Coupled with Inclusion our lights burn longer
 Together we are smarter, better and stronger
 I am Diversity
 Yes, that's me*

Charles Bennafield



Audrey de Jong

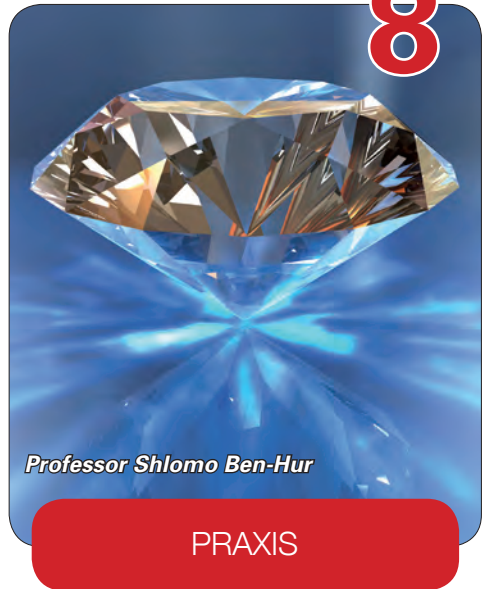
Ik was geraakt door dit gedicht. Ik hoop dat het ook voor jou een betekenis heeft die inspireert. Veel plezier met de voorliggende uitgave, waarin het verbindende thema 'diversiteit' centraal staat.

Audrey de Jong

hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl



8



Professor Shlomo Ben-Hur

PRAXIS

Over diversiteit, integratie en soep koken <i>Joyce Rupert</i>	6
De crisis van hrd en oplossingen volgens Shlomo Ben-Hur <i>Ger Driesen</i>	8
Organisatieontwikkeling en diversiteit <i>Paul Brand</i>	14
Het verbindend vermogen van talenten <i>Aletha Steijns</i>	20
Een interview met Alrik Boonstra <i>Jim van Hulst & Jolanda Botke</i>	26
Interview met Pamela Boumeester <i>Erik Deen</i>	31
Kus die kikker <i>Karin de Galan</i>	36
Stip aan de HRZON <i>Wiljo Florijn</i>	38
Vrouwen, leidinggeven en vitaliteit <i>Yvonne Veenendaal</i>	44

58



Diversiteitsbeleid

WETENSCHAP

De kracht van diversiteit zit van binnen <i>Lidewey van der Sluis</i>	50
Diversiteit in teams: wat je ervan maakt <i>Hans van Dijk</i>	52
Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm <i>Sjiera de Vries, Menno Vos & Gürkan Çelik</i>	58
Metaperceptie in teams <i>Hanneke Grutterink</i>	64
Het rendement van informeel leren zichtbaar maken. In gesprek met Jack Phillips als Charles Jennings <i>Jolanda Botke & Bert de Laat</i>	70
Promoties Employability vergroot kans op re-integratie langdurig werklozen <i>Jessie Koen</i>	76
Met job crafting meer plezier in het werk <i>Maria Tims</i>	77

■ = thema diversiteit

83



De U-bocht door?

VARIA

Eindelijk een opleiding die werkgevers willen <i>Rick van de Weg & Ria van 't Klooster</i>	80
Vier niveaus van communicatie <i>Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol</i>	83
Nieuws <i>Guido van de Wiel</i>	88
Boeken	91





Over diversiteit, integratie en soep koken

Joyce Rupert

6

De crisis van hrd en oplossingen volgens Shlomo Ben-Hur

Ger Driesen

8

Organisatieontwikkeling en diversiteit

Paul Brand

14

Het verbindend vermogen van talenten

Aletha Steijns

20

Een interview met Alrik Boonstra

Jim van Hulst & Jolanda Botke

26

Interview met Pamela Boumeester

Erik Deen

31

Kus die kikker

Karin de Galan

36

Stip aan de HRZON

Wiljo Florijn

38

Vrouwen, leidinggeven en vitaliteit

Yvonne Veenendaal

44

■ Joyce Rupert

Over diversiteit, integratie en soep koken



Na mijn promotie bijna vier jaar geleden, over het managen van diversiteit in teams, besloot ik het thema diversiteit voorlopig even in de ijskast te zetten. Dat leek me heel gezond, weer tijd voor wat nieuws. Maar hoe meer ik het vermeed, hoe meer het naar me toe leek te komen. Toen ik hierover sprak met een goede vriend, Zvonimir Cekalovic, die vroeg waarom ik het eigenlijk in de ijskast had gezet, werden mijn weerstanden pas duidelijk.

Ik voelde me beperkt door de visie op diversiteit die ik vaak tegenkwam in literatuur of op congressen, waar het dan bijvoorbeeld alleen ging over culturele diversiteit of verschillen tussen mannen en vrouwen. Als gesproken werd over diversiteitmanagement ging het vaak over 'de ander', hoe je bijvoorbeeld omgaat met bepaalde groepen medewerkers in de organisatie. In beide aspecten voelde ik de separatie. En dat terwijl een onderwerp als diversiteit in de kern juist gaat om integratie! Mijn vriend maakte mij ervan bewust dat ik op mijn beurt ook separatie maakte, door het onderwerp diversiteit dan maar in de ijskast te zetten. Hij daagde mij uit om mijn visie erop te formuleren.

Spiegel van de omgeving

Door dit gesprek begon ik mij te realiseren dat diversiteit in beginsel in onszelf besloten ligt. We zijn een spiegel van onze omgeving en dat betekent dat we net zo divers zijn als die

omgeving. Allemaal hebben we een bepaalde culturele achtergrond, leeftijd, geslacht, karakter, visie, enzovoort. Op het moment dat we te maken krijgen met verschillen, wordt precies datgene in ons aangeraakt dat het verschil maakt. Zo maakt iemand met een andere culturele achtergrond ons bewust van onze eigen culturele normen en waarden en spoort iemand met een andere visie ons aan onze eigen visie helder te maken. We zijn ons daar echter vaak niet van bewust. Vaak zien we vooral de verschillen die worden veroorzaakt door de aanwezigheid van de ander die het verschil maakt. Een voorbeeld: een collega vroeg mij laatst om de haverklap naar mijn mening over beslissingen die genomen moesten worden. Ik raakte in eerste instantie geïrriteerd. Toen ik afstand nam om te zien wat zij in mij spiegelde dat mij irriteerde, zag ik dat zij het oordeel aanraakte over momenten dat ik zelf besluiteloos kan zijn. Een mooie uitnodiging dus om compassie te hebben met mijn collega, maar ook met mezelf. In dit soort situaties zijn we als mensen in eerste instantie geneigd onszelf af te scheiden door het oordeel over de ander. Als we de situatie van een afstand beschouwen en kunnen kijken naar het stuk dat de ander weerspiegelt in onszelf, ontstaat er een mogelijkheid om weer verbinding te maken. Dan ontstaat ruimte voor integratie.

Spanningsveld

Ook op groepsniveau speelt deze dynamiek van integratie en separatie. Wetenschappelijk onderzoek heeft laten zien dat een diverse groep beter is dan een homogene groep, zeker als het gaat om complex werk of innovaties (Van Dijk e.a., 2012). Immers, we hebben de verschillende kennis en inzichten nodig om tot betere oplossingen te komen. Het is echter niet voor niets dat onderzoek naar diversiteit decennialang tegengestelde resultaten heeft laten zien (Mannix & Neale, 2005). Het hanteerbaar en productief maken van de verschillen, is waar de uitdaging ligt en waar integratie begint. Dit proces gaat beter wanneer mensen in een groep zich kunnen

verbinden met elkaar en tegelijkertijd uniek mogen zijn. Wanneer we het spanningsveld tussen deze twee menselijke basisbehoeften kunnen hanteren, kan integratie ontstaan (Rupert, 2012).

Integratie als lekkere soep

Integratie is als het maken van een lekkere soep. Alle ingrediënten zijn nodig en even belangrijk om bij te dragen aan het geheel. Als een van de ingrediënten ontbreekt, smaakt de soep anders. Elk ingrediënt moet in zijn eigen unieke hoeveelheid worden toegevoegd. De soep in zijn geheel is uiteindelijk meer dan de optelsom van de verschillende ingrediënten. In een groep mensen ontstaat dit '1+1=3-effect' wanneer ieder individu op zijn eigen unieke wijze kan bijdragen aan het geheel, zonder dat dit ten koste gaat van de onderlinge verbondenheid. Een belangrijke sleutel hiertoe is om de interne diversiteit in onszelf te (h)erkennen en te kunnen kijken naar wat de ander in onszelf aanraakt. ■

Joyce Rupert

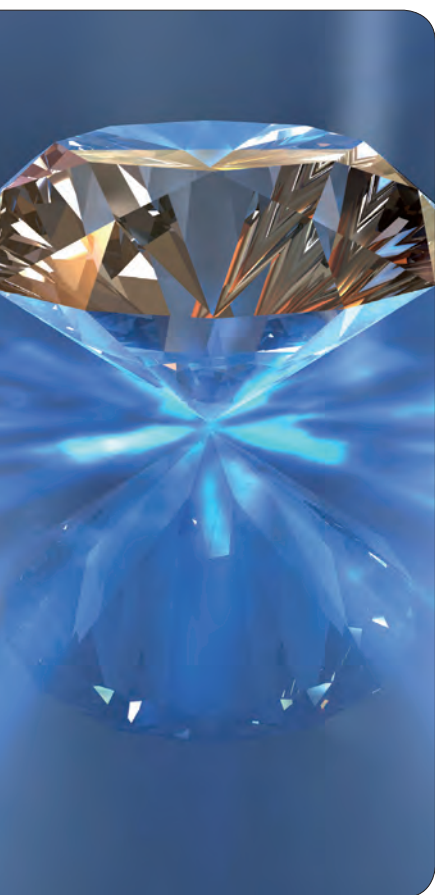
Is redactielid van TvOO.

Referenties

- Dijk, H. van, van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- Mannix, E.A. & Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- Rupert, J. (2012). De spanning van het verschil: Diversiteit productief maken (pp.147-165). In: Van Muijen, J., Rupert, J., & Tours, H. (Red). *Spanningen in en rondom organisaties*. Kluwer: Deventer.

■ Ger Driesen

De crisis van hrd en oplossingen volgens Shlomo Ben-Hur



De hrd-functie is in een crisis beland, volgens Ben-Hur. Slechts 17 procent van de leiders van organisaties melden 'zeer tevreden' te zijn met de hrd-functie. Meer dan de helft van de lijnmanagers denkt dat de prestaties van personeel niet zullen verminderen wanneer de hrd-functie in hun organisatie wordt afgeschaft. Aan de andere kant is er het optimistische beeld, dat steeds meer leiders ervan overtuigd zijn dat leren en het toepassen van kennis cruciaal zijn voor het voortbestaan van hun organisatie. Ben-Hur schetst een paradoxale situatie die zorgen baart en optimisme oproept. Wie is deze Shlomo Ben-Hur en welke ideeën heeft hij om het optimisme te laten winnen van de zorgen?

Waarom heb je de overstap gemaakt van het bedrijfsleven naar de academische wereld?

"Het was een wens die ik al lang koesterde, om na mijn promotieonderzoek en een aantal jaren ervaring in het bedrijfsleven een academische rol in te vullen. Toen ik 47 jaar was en inmiddels 25 jaar werkervaring had, leek mij het moment daar om die stap te maken. In die 25 jaar – bij diverse zeer interessante internationale organisaties – heb ik diverse initiatieven geleid op het gebied van hrd en leiderschapsontwikkeling. Ik heb de

kans gekregen op alle niveaus en in diverse culturen met deze thema's bezig te zijn en na al die jaren vond ik dat ik voldoende kennis en praktijkervaring had opgebouwd. Ik had graag meer tijd gehad om te denken, te reflecteren en te schrijven. Dat zijn zaken die ik heel graag doe en die ik nu hier op de business school doe. Daarbij is IMD een heel mooie business school, die bekend staat om *real world, real learning*. Het is zeker geen ivoren toren, maar heeft juist een sterke verankering in de praktijk. Ik heb continu contact met het werkveld, omdat we hier de luxe hebben dat per jaar achtduizend leiders uit allerlei sectoren en landen naar Lausanne komen. Natuurlijk delen wij ons onderzoek en onze inzichten met hen, maar zij voorzien ons ook van hun inzichten uit de praktijk en de thema's die daar spelen. Ik ben op die manier in constante dialoog met het werkveld, nu vanaf de 'andere kant van het hek'. Ook doe ik veel onderzoek en geef ik advies in de praktijk en ben zo langere tijd bij organisaties betrokken. Dat leidt eveneens tot allerlei praktijkcases, die zijn terug te vinden in mijn boek, *'The Business of Corporate Learning'*."

Wat zijn de achtergrond en aanleiding voor het schrijven van het boek?

"Eigenlijk is het boek vooral een *labor of love*. Natuurlijk was het ten eerste een mooie manier voor mijzelf om te reflecteren op mijn praktijkervaring. Ik kon eens goed stilstaan bij de vraag wat ik zelf allemaal heb geleerd in die vijftienvintig jaar. Ten tweede is het een manier om iets terug te geven aan al mijn collega's, die in de praktijk worstelen met soortgelijke vraagstukken en situaties. Het is zo moeilijk om in de drukte van iedere dag stil te staan en te reflecteren op wat er gebeurt. Ik ben nu in de positie om dat te doen en het boek is daar een resultaat van, waarbij ik hoop dat het de mensen in de praktijk helpt. Maar ik heb ook de gelegenheid benut om veel erbij te betrekken wat de afgelopen jaren is geschreven over hrd. Ik heb minstens duizend artikelen en



Over Professor Shlomo Ben-Hur

Ben-Hur studeerde organisatiepsychologie en werkte daarna als officier in het Israëlische leger. Daar werd zijn interesse voor interactie tussen mensen en psychologische inzichten in het menselijke brein verder aangewakkerd. Hij kreeg de kans te starten met zijn *PhD* aan de Columbia University en promoveerde aan de Humboldt Universiteit in Berlijn. De twee thema's die in zijn werk centraal staan zijn leiderschapsontwikkeling en de strategische en tactische inrichting van de hrd-functie binnen organisaties. Hij werkte voor Mercedes Benz, Daimler Chrysler en BP als CLO (Chief Learning Officer) en was daarmee bij deze organisaties eindverantwoordelijk voor leren en leiderschapsontwikkeling. Na 25 jaar bedrijfsleven besloot hij de overstap te maken naar de IMD Business School in Lausanne, waar hij nu als professor onderzoek doet en als docent bijdraagt aan diverse programma's op het gebied van leiderschap en hrd. Hij is *Program Director* van het nieuwe *Organizational Learning in Action*-programma dat 14 oktober 2013 voor het eerst van start ging. Tijdens dit programma staan veel aspecten centraal die hij beschreef in zijn recente boek *'The Business of Corporate Learning'*.

www.imd.org

boeken bestudeerd, om die te combineren met mijn praktijkervaring. Daarmee was het een fantastische onderneming om dit boek te schrijven. In de drie jaar die ik ervoor nodig had, is het ook gelukt mijn eigen inzichten en ervaringen te toetsen en aan te vullen vanuit al die andere bronnen en ben ik tot diverse diepere inzichten gekomen. Ik ben blij dat ik dat op deze manier kan delen met anderen in het vakgebied. Want het is fascinerend te zien hoe het vak van hrd zich de laatste twintig jaar heeft ontwikkeld. Nooit eerder hebben zoveel leiders van organisaties aangegeven dat leren cruciaal is voor het voortbestaan van hun organisatie. Steeds meer CEO's geven aan dat het belangrijkste onderscheidende vermogen van hun organisatie de mensen zijn, mensen die nieuwe kennis kunnen toepassen en sneller leren dan de concurrent. Blijkbaar voorziet het boek in een behoefte, want de verkoop heeft mijn verwachtingen overtroffen. Er is inmiddels een Japanse vertaling uitgebracht en ook een Portugese voor de Braziliaanse markt, waar veel te doen is op het gebied van hrd. Natuurlijk vormen het boek en het proces van onderzoek en schrijven ook een belangrijke bron voor het nieuwe programma *Organizational Learning in Action*."

Was het lastig om een specifiek programma als *Organizational Learning in Action* op de agenda te krijgen bij IMD?

"Eigenlijk viel dat heel erg mee. Toen ik hier bij IMD kwam werken, kwam ik er snel achter dat we allerlei programma's aanbieden, maar niet voor onze belangrijkste klanten: degenen die verantwoordelijk zijn voor leren in een organisatie. Het fenomeen van de 'kinderen van de schoenmaker' was hier van toepassing: kinderen van de schoenmaker, die op kapotte schoenen lopen omdat vader het te druk heeft met het repareren van schoenen van klanten. Zo zijn hrd-verantwoordelijken altijd bezig met het organiseren van leren voor hun interne klanten en komen ze niet of

nauwelijks aan hun eigen ontwikkeling toe. Heel vaak is het 'leren zwemmen tijdens de storm' voor *Chief Learning Officers* (CLO's) en is er geen professionele voorbereiding voor deze rol, die zo snel verandert en zo complex is geworden in de huidige tijd. Steeds vaker merkte ik hier bij IMD dat onze klanten graag mijn advies kregen op basis van mijn ervaring. Ze nodigden mij uit om ideeën uit te werken met hun hrd-teams en om te adviseren over hun specifieke situaties. Daarom ging ik naar de president van IMD en vertelde ik hem dat we onze belangrijkste klanten, de CLO's, eigenlijk niets te bieden hadden en dat we dit snel moesten veranderen. Hij was daar heel erg in geïnteresseerd en vroeg mij een benchmark doen, om in beeld brengen welke soortgelijke programma's al bestonden en waarom dit programma in die zin een goede keus zou zijn. Dat was een makkelijke klus, want eigenlijk is er niets soortgelijks. In de Verenigde Staten is er een specifiek CLO-programma van Penn State University. Dat is het beste programma dat bestaat, maar echt anders: het duurt twee tot vier jaar en vraagt daarmee een flinke investering in tijd en geld. Zo ontstond het programma *Organizational Learning in Action* (OLA). Dat bestaat uit drie delen. In het eerste deel sturen deelnemers een grote hoeveelheid data in over de huidige stand van zaken rondom leren in hun organisatie. Wij analyseren al die data, om daarmee ons programma op maat te maken. In deel twee zijn de deelnemers hier bij IMD, om een programma van een week te volgen waarin diverse thema's – zoals ook in mijn boek beschreven – op de agenda staan. Voor het eerste programma hebben we zevenentwintig deelnemers en dat is echt heel mooi! Zij komen uit zeer diverse organisaties, zijn allen verantwoordelijk voor leren in hun organisatie en komen letterlijk uit de hele wereld. Het derde deel is dat deze deelnemers een *online community* vormen die ik ook zal modereren. Daarin zullen we de deelnemers ondersteunen

bij het implementeren van verbeteringen in hun praktijksituatie en op die manier met elkaar en van elkaar leren. Het spannende voor IMD is, dat dit een niche is voor een relatief kleine doelgroep, in vergelijking met generalmanagers. Het programma zal in die zin zeker geen cashcow zijn, maar we zien het als onderdeel van onze missie om deze doelgroep iets goeds te bieden.”

Dan naar de crisis van hrd. Wat bedoel je met die crisis en hoe kunnen we die oplossen?

“Zoals ik al aangaf, zie ik dat steeds meer organisaties en hun leiders het thema leren cruciaal vinden voor het succesvol voortbestaan van hun organisaties. Zij zijn zich ervan bewust dat het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis – dus leren – de enige manier is om te overleven in het huidige tijdperk. Overleven betekent voor velen sneller leren dan de concurrent. Dat klinkt als muziek in mijn oren en is echt anders dan twintig jaar geleden. Aan de andere kant zie ik de blijvende lage tevredenheid en het vertrouwen van leiders in allerlei initiatieven rondom leren in hun organisaties. Het blijft echt hangen rond een tevredenheid van slechts twintig procent en dat wordt niet beter. Dat roept de vraag op wat hier aan de hand is. Er is echte commitment en interesse van topmanagers in organisaties als het gaat om leren, maar hun interne hrd-afdelingen kunnen daar blijkbaar geen invulling aan geven. Dat is wat ik de crisis van hrd noem. Ik denk dat het komt door de traditionele manier van kijken naar leren vanuit de hrd-professie. Zij kijken te veel naar leren als doel op zich en niet als middel. Eigenlijk gaat leren vanuit een businessperspectief over het veranderen van gedrag. Een CEO is niet geïnteresseerd of een medewerker iets heeft geleerd, maar of die medewerker door te leren beter in staat is om een bijdrage te leveren aan de organisatie. De hrd-discipline lijkt dit als heel ongemakkelijk, soms zelfs als

manipulatief te ervaren: alsof leiders mensen als citroenen willen uitpersen. Dat vinden ze onplezierig en ze praten daar liever niet over. Volgens mij is het niet manipulatief en heeft het niets met citroenen uitpersen te maken. Het is gewoon een gegeven in de zakelijke wereld, dat je met z'n allen goede prestaties moet leveren en je steeds moet verbeteren om de concurrentie voor te blijven. Je bouwt kennis en vaardigheden op om toe te passen en daarmee klanten waarde te bieden op een betere manier dan je concurrenten. Om leren om te zetten in betere *performance* is meer nodig dan trainingen ontwikkelen en aanbieden. Ook kennis van andere disciplines, zoals de psychologie en economie, gericht op gedragsverandering zijn van belang. Het lijkt erop dat veel hrd-professionals dat niet zo zien zitten. Ik vind het best lastig om dit aan te kaarten, omdat ik daarmee de hrd-community lijk aan te vallen, terwijl ik weet dat veel goede mensen hard werken. Ze werken hard maar zijn helaas niet altijd bezig met de juiste dingen en benutten actuele inzichten te weinig. Veel hrd-professionals willen ‘er zijn’



voor de mensen en vinden het moeilijk om 'er te zijn' voor het management. In de mindset lijken die twee elkaar uit te sluiten, maar dat is een misvatting en dat vind ik heel jammer. Het is prima mogelijk er te zijn voor zowel het management als voor de mensen en dat is precies wat we nodig hebben. Een andere reden voor de crisis, is dat de business steeds vaker vraagt om de toegevoegde waarde van leren inzichtelijk te maken. De hrd-professional lijkt daar veel moeite mee te hebben en blijft hangen in een worsteling met de vier niveaus van Kirkpatrick, zonder te leveren waar behoefte aan is."

Wat bedoel je daar precies mee en wat zou hrd dan moeten doen?

"Begrijp me niet verkeerd: Kirkpatrick heeft met zijn vier evaluatieniveaus prima werk geleverd. Maar ik vind het heel bijzonder dat, als het gaat om meten van toegevoegde waarde, we na al die jaren nog steeds terugvallen op dat ene model. Iedere hrd-professional kent de vier niveaus en wellicht het idee van return on investment van Philips, maar dat is het dan. Dat is de hele geschiedenis van meten van toegevoegde waarde van leren! Daarbinnen zie je eigenlijk meestal maar twee toepassingen: het werken met *happysheets* op niveau een van Kirkpatrick, of pogingen om de 'echte' ROI te bepalen in termen van geld. We moeten daar veel slimmer mee omgaan en per situatie bekijken wat we echt willen weten en wat de mogelijkheden zijn om toegevoegde waarde in beeld te brengen. Als door interne klanten niet wordt gevraagd naar de meting van resultaten en we daarin meegaan, doen we geen goed richting de klant en onze hrd-discipline. Wat niet wordt gemeten, krijgt geen serieuze aandacht. Dat is soms de tragedie in ons vakgebied. Ik heb in diverse organisaties gezien dat goede programma's werden gestopt, omdat niemand in staat was de waarde ervan te onderbouwen. Wat

en hoe we meten, kunnen we het best per situatie bekijken. Soms zijn *happysheets* genoeg, als ROI makkelijk in beeld is te brengen is het goed dat te doen. Maar het is verstandig ook alle varianten daartussen te overwegen en vooral om na te gaan welke zaken, die sowieso al in de organisatie worden gemeten, mee te nemen. Zaken die worden gemeten gerelateerd aan primaire processen, maar wellicht ook onderzoeken rondom medewerkerstevredenheid of andere hr-gerelateerde zaken. Laten we het vooral eenvoudig houden als het mogelijk is en het wiel niet opnieuw uitvinden. Maar doe het vooral samen met je interne klant: wat wil je precies weten van je klant, hoe zullen we dat in beeld gaan brengen, welke data hebben we al beschikbaar en waar is aanvullende informatie nodig? Om terug te komen op je vraag hoe de crisis op te lossen, wil ik nog het volgende zeggen. Het is zo jammer dat de connectie tussen leiders van organisaties en hrd zo moeizaam verloopt. Naar mijn idee omvat de hrd-functie vandaag de dag zoveel aspecten die om een professionele invulling vragen, waar veel traditionele hrd-professionals nog niet aan zijn toegekomen. Naast het leveren van programma's voor leren en het inzichtelijk maken van de waarde daarvan, zijn er nog een aantal cruciale aspecten. Hrd moet de strategie van de organisatie goed doorgronden en zorgen dat de eigen initiatieven daarmee in lijn zijn. Daarnaast is het belangrijk het leren slim te organiseren en 'besturen'. Ook hier is partnership met stakeholders belangrijk om tot een gezamenlijk eigenaarschap en commitment te komen. Verder ontkom je er tegenwoordig niet aan om ook voor hrd aan *branding* te doen en je interne klanten te laten weten waar je voor staat en hoe 'jouw' programma's meehelpt om belangrijke business thema's succesvol te maken. Uiteindelijk gaat het om het creëren van een optimale context voor leren, door de hiervoor genoemde aspecten in samenhang

vorm te geven. Dit zijn ook de thema's die ik heb uitgewerkt in het boek."

Het boek roept een context op van grote organisaties vanuit een industriële setting. Nu we het postindustriële tijdperk van de kenniseconomie instappen, zullen organisaties sterk veranderen en ook de manier waarop we werk organiseren. Hoe lang zal de inhoud van het boek in het licht van die veranderingen bruikbaar blijven?

"Een flink deel van het boek en de beschreven cases gaat inderdaad over grote organisaties, maar zeker ook over middelgrote en een paar kleine organisaties. Ik zie die veranderingen inderdaad ook en heb daar twee gedachten bij. De eerste is dat veel organisaties op dit moment nog industrieel georganiseerd zijn. Het is nog steeds voor veel bedrijven de realiteit van de dag en daarmee merk ik dat ze de opzet en inhoud van het boek herkennen en waarderen. De tweede gedachte is dat de zaken die ik beschrijf wat mij betreft fundamentele bouwblokken zijn. De voorbeelden die ik geef zijn niet bedoeld als 'zo moet het' maar als hoe het kan. Iedere organisatie zal op een of andere passende manier invulling moeten geven aan deze bouwstenen in de eigen specifieke context, ook al is die veranderd, of misschien juist als die verandert van een industriële fase naar een

postindustriële fase. Daarom hoop ik dat de zaken die ik in het boek heb beschreven nog een flinke tijd meekunnen."

Wat is je belangrijkste boodschap voor de Nederlandse hrd-community?

"In de programma's die ik hier bij IMD doe, heb ik veel met Nederlandse cursisten gewerkt. Ik heb de Nederlanders leren kennen als personen die direct zijn en de dingen benoemen zoals ze zijn. Ik zou willen zeggen tegen de Nederlandse hrd-community: laten we inderdaad direct zijn en de dingen benoemen zoals ze zijn rondom de crisis in hrd. Laten we in duidelijke taal uitspreken dat het nog onvoldoende lukt dat te leveren wat van hrd verwacht wordt, ondanks dat iedereen hard werkt. Ga van daaruit de juiste dingen doen, zodat we over tien jaar kunnen zeggen dat hrd zijn plekje aan tafel bij de directie heeft verdiend. Ik heb daarbij een beeld zoals in de films waar Don Corleone zijn topadviseur bij zich roept voor een belangrijke beslissing. Ik hoop dat het over tien jaar normaal is dat de CEO de CLO bij zich roept voor belangrijke beslissingen. Sommigen hebben die situatie al gerealiseerd, anderen zijn daar hard mee aan de slag. Ik hoop dat iedereen die daar hard aan werkt af en toe een stap terugzet en bekijkt of hij met de juiste zaken bezig is. Laten we meer weloverwogen te werk gaan binnen hrd." ■



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



■ Paul Brand

Organisatie- ontwikkeling en diversiteit

Er is enorme potentie voor verbetering in de ontwikkeling van organisaties. De veranderingen, die ten grondslag liggen aan organisatieontwikkeling, mislukken vaak en dat is onnodig en eenvoudig te verhelpen. Hoe? Door een aantal simpele principes rondom ontwikkeling te kennen en toe te passen.

Resultaat van de ontwikkeling van mensen

Een organisatie kun je zien als een verzameling mensen. Wanneer die mensen zich succesvol ontwikkelen, kan de organisatie zich ook succesvol ontwikkelen. Die ontwikkeling van de mens kan worden beschreven met het creatieproces: het proces waarmee we van wens tot de realisatie van die wens komen. En dat proces werkt altijd. Of we het kennen of niet, bewust of onbewust toepassen, het werkt.

Het proces bestaat uit een aantal stappen. In de context van organisatieveranderingen zijn twee stappen het meest relevant. Te weten: iedere verandering begint met een idee, de creatie. Iets wat je zou willen realiseren. De tweede stap is het nemen van specifieke acties om van die wens tot verwezenlijking van die wens te komen, de materialisatie. Een simpel voorbeeld: ik wens een kop koffie te drinken (het idee). Vervolgens kan ik verschillende stappen zetten om dat idee te verwezenlijken. Ik loop naar de automaat of ik loop naar het café op de hoek. Een belangrijke regel van dit proces wordt direct duidelijk. Want zonder idee is het niet mogelijk een actie tot realisatie te nemen.

Ontwikkeling van organisaties

In organisaties, een samenstelling van mensen, werkt dit proces net zo. Met het voornaamste verschil dat daar de meeste ontwikkelingen in een groep worden gerealiseerd. Toepassing van het creatieproces levert dan co-creatie op; het samen bedenken van het idee voor de verandering. En co-materialisatie: het gezamenlijk nemen van de actiestappen om het idee werkelijkheid te maken. Hiermee wordt direct inzichtelijk waarom vooral veel grote organisaties worstelen met het succesvol doorvoeren van veranderingen. Want in die organisaties worden de regels van dit proces, onbewust, veronachtzaamd.

Voor veel veranderingen geldt namelijk dat ze door een kleine groep mensen zijn bedacht en door een andere, veel grotere, groep mensen moeten worden gerealiseerd. De bedenkers en de uitvoerders zijn niet dezelfde mensen.

Met de wetenschap, dat het niet mogelijk is actie te ondernemen op een idee dat je niet hebt bedacht, wordt duidelijk dat veel organisatieveranderingen op voorhand niet kunnen slagen. Want het overgrote deel van de medewerkers en managers die de acties uitvoeren zijn niet de bedenkers geweest. Het mislukken is dus het simpele resultaat van het niet kennen en toepassen van de regels uit het creatieproces.

Misvatting in veranderprogramma's

Veelgehoorde eigenschappen bij veranderingen zijn:

- er is weerstand onder managers en medewerkers;
- er is gebrek aan participatie bij het uitvoeren van de verandering;
- de kwaliteit van de oplossingen laat te wensen over.

Vanuit het perspectief van co-creatie blijken dit slechts symptomen te zijn en niet de echte oorzaak van het mislukken van die veranderingen. Je kunt niet participeren in een verandering die je niet eerst bedacht hebt en weerstand is het logische gevolg daarvan. Deze kennis brengt een belangrijke misvatting aan het licht. Die misvatting is dat mensen niet kunnen of niet willen veranderen. Terwijl een meer juiste constatering is dat medewerkers de kans is ontnomen om te participeren in de uitvoering van die verandering. Want ze hebben niet kunnen meedenken over de oplossing.

Dit is een misvatting met serieuze consequenties, waarvan veel mensen zich niet bewust zullen zijn. Het bepaalt in veel gevallen

de aanpak bij een verandertraject. Mensen worden benaderd vanuit deze misvatting alsof zij het probleem van de verandering zijn, in plaats van de bedenkers van de oplossing. Daar spreekt een niet zo positief mensbeeld uit. Logisch dus dat de reactie op deze aanpak meestal negatief is wanneer medewerkers in een verandering worden gedwongen te participeren.

Een aantal situaties ter verduidelijking. Acties die worden genomen om te motiveren, zijn het gevolg van het uitgangspunt dat medewerkers niet willen veranderen. Een doordacht communicatieprogramma is gebaseerd op de opvatting dat medewerkers actief geïnformeerd en overtuigd moeten worden van de noodzaak van de verandering. En één die ik persoonlijk erg pijnlijk vind: de *sense of urgency* die wordt genoemd als belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle verandering. Feitelijk impliceert dit dat alleen als het echt noodzakelijk is medewerkers bereid zullen zijn aan de verandering mee te werken. En de paradox is dat de realiteit heel anders is. Want veranderen is één van de belangrijkste eigenschappen van ieder mens. We doen het continu, meestal erg succesvol en we halen er onze levenslust uit.

Succesvolle organisatieveranderingen door co-creatie

Organisatieveranderingen worden succesvoller als ze door co-creatie worden uitgevoerd. Ten eerste zal de kwaliteit van de oplossing beter worden door een grotere meer diverse groep mensen mee te laten denken. En... die oplossingen zullen beter zijn afgestemd op de kwaliteiten van de mensen die ze moeten uitvoeren, want het zijn dezelfde mensen.

Daarnaast zijn oplossingen die door co-creatie tot stand zijn gekomen veel gemakkelijker te implementeren. De participatie van de betrokken medewerkers is automatisch

verkregen doordat zij ook de bedenkers van de plannen zijn. Weerstand bestaat in dit geval niet. De medewerkers zijn belangrijke ambassadeurs geworden van de oplossing en zij zullen er alles aan doen die in de praktijk te laten werken. Eventuele kwesties bij de uitvoering, of onvolkomenheden in de bedachte oplossing, zullen door het team worden aangepakt om uiteindelijk toch succesvol te kunnen implementeren. Want bij co-creatie geldt voor iedereen dat ze mede-eigenaar zijn van de oplossing: het is hun idee. Het is in hun belang dat het een succes wordt. Feitelijk is co-creatie de verklaring van de vaak gehoorde kreet dat mensen wel willen veranderen, maar niet veranderd willen worden.

Positieve invloed op lange termijn

En natuurlijk heeft co-creatie een langdurige positieve invloed op de ontwikkeling van de organisatie. Doordat met co-creatie continu meer succesvolle veranderingen worden doorgevoerd, neemt de kwaliteit van de organisatie en haar producten automatisch toe. Dat succes heeft een positieve invloed op de sfeer, de zelfwaardering en daardoor automatisch de waardering voor anderen. De organisatie wordt een prettiger plek om te werken.

Medewerkers voelen dat ze ertoe doen door mee te kunnen denken over de toekomst. Zij worden letterlijk de vormgever en mede-eigenaar van de organisatie. Dat voedt de betrokkenheid en het zo gewenste ondernemerschap onder medewerkers. Co-creatie heeft een positieve invloed op de ontwikkeling van de talenten van medewerkers. Want het potentieel van mensen ontplooiën is de ontdekking van de latente kwaliteiten van die mens. Die kwaliteiten zijn er al. Door creatief te zijn en te denken, kunnen ze worden ontdekt. En juist daarom is het zo belangrijk alle mensen

te betrekken in de ideeënstroom van de organisatie en hun creativiteit aan te spreken. Door co-creatie groeit ook het zelfvertrouwen. Medewerkers zien dat hun oplossingen in de praktijk succes brengen, dat ze waarde hebben. Mensen ervaren dat ze zelf in staat zijn om van probleem tot een oplossing te komen.

Al met al worden door co-creatie belangrijke menselijke eigenschappen ontwikkeld die het langetermijnsucces van de organisatie dienen. De realiteit in veel grote organisaties is nu dat het grote deel van de medewerkers vooral bezig is om ideeën van anderen uit te voeren, waardoor de ontplooiing van het talent en het opbouwen van het zelfvertrouwen wordt belemmerd.

Diversiteit door co-creatie

Diversiteit speelt een belangrijke rol in het co-creatieproces. Het is een van de ingrediënten die het succes van dat proces bepalen. Wanneer meerdere mensen participeren in creatie, is die diversiteit een automatisch gegeven. We zijn allemaal anders, met andere achtergronden en een ander perspectief op de realiteit. Hoe meer mensen participeren in co-creatie, hoe beter de kwaliteit van de oplossing zal worden.

Als vuistregel: betrek de mensen bij het denkproces die verantwoordelijk zullen worden voor het nemen van de acties volgend uit die ideeën. Aangevuld door de mensen die in de toekomst door de verandering geraakt zullen worden, de gebruikers en leveranciers bijvoorbeeld. Een aantal andere belangrijke spelregels voor co-creatie worden hieronder beschreven.

1. Alle ideeën zijn gelijkwaardig en goed!

Dat kan het gemakkelijkst met een simpel voorbeeld worden verduidelijkt. Denk aan een boom die midden op een plein staat. Wat je ziet als je naar die boom kijkt, hangt af van

waar je vandaan kijkt. Op het dak van een flat kun je goed zien dat boven in de takken een vogelnest zit. De persoon die een meter voor de stam staat, zal kunnen zien dat er een mooie stoel onder de boom geplaatst is. Wat je ziet is afhankelijk van je perspectief en is altijd juist voor dat perspectief.

De kracht van een groep zit in die verschillende perspectieven. Je kunt er een volledig beeld van een probleem en een oplossing mee vormen, omdat het vanuit veel perspectieven is bekeken en verrijkt. Er is dus niet één versie van de waarheid, er zijn meerdere waarheden die tegelijkertijd bestaan.

In de praktijk van organisaties zal het echter vaak wel zo zijn dat een bepaalde waarheid op het moment van besluiten meer passend is dan een ander. Wel is het goed om die specifieke oplossing vast te stellen nadat er in openheid naar alle andere oplossingen is gekeken. Wetende dat ze allemaal goed en waar zijn.



2. Hoe diverser de groep mensen, hoe hoger de kwaliteit

Ieder mens is anders, heeft een andere achtergrond, opvattingen en ervaringen en daarmee andere associaties met specifieke situaties. Dus diversiteit is een automatisch gegeven wanneer een groep mensen participeert in co-creatie. Maar grotere verschillen in perspectief leveren uiteindelijk meer kwaliteit. Als een grote groep mensen participeert in de co-creatie, maar ze allemaal één meter voor de boom staan te kijken, zal de perceptie van die boom voor iedereen redelijk vergelijkbaar zijn. Het loont daarom die diversiteit actief te vergroten met co-creatie, door mensen met verschillende achtergronden te laten participeren.

3. Inspirator en geïnspireerde

De resultaten van co-creatie zijn tot stand gekomen door de inbreng van de gehele groep. Het volgt een proces van inspireren en geïnspireerd worden. Persoon A geeft zijn opvatting, die uiteindelijk bij persoon B een verfrissend nieuw idee oproept over de oplossing. In dit proces is de inbreng van persoon A minimaal zo belangrijk als de inbreng van persoon B. Want de geïnspireerde oplossing had niet tot stand kunnen komen door de inbreng van persoon A. De inspirator en de geïnspireerde zijn beide gelijkwaardige deelnemers in het co-creatieproces.

Die gelijkwaardigheid gaat ver. Ook de inbreng van die ene persoon die 'het allemaal maar flauwekul vindt' is van belang. Het vormt contrast en daarmee inspiratie voor anderen. Door co-creatie valt uiteindelijk de ongezonde concurrentie tussen medewerkers weg. Ten eerste omdat duidelijk wordt dat de opvattingen van persoon A niet beter zijn dan die van persoon B. Maar ook omdat alle opvattingen waardevol en nodig zijn. Al is het maar om onbewust te inspireren.

Conclusie

Organisaties kunnen snel vooruitgang boeken in hun ontwikkeling door de simpele principes van het creatieproces toe te passen. Dat wordt ondersteund door bewustzijn over de rol van diversiteit in co-creatie. Co-creatie zal zorgen voor een verschuiving van de inspanning in organisaties. Een verschuiving van de uitvoering van de acties naar het bedenken van de oplossingen. En dat zorgt voor significante verbeteringen in efficiëntie. Want voor de meeste veranderingen geldt dat ze één keer worden bedacht en de resultaten van die veranderingen (een nieuw proces bijvoorbeeld) vele malen worden gebruikt. Wanneer dat proces niet door co-creatie tot stand is gekomen, zul je bij iedere uitvoering van dat proces op de weerstand stuiten. Bij co-creatie kun je het tegenovergestelde verwachten. ■



Paul Brand is actief als Management Consultant, gespecialiseerd in organisatieveranderingen. Hij wordt gedreven door zijn passie voor de ontwikkeling van mensen en organisaties en de groepotentie die hij daarin ziet. Dat heeft geresulteerd in een vernieuwende visie, die hij uitdraagt in zijn boek en toepast in zijn praktijk.
www.hetnieuweveranderen.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



FCE

FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**



■ Aletha Steijns

“Alles mag, als het maar niet over werk gaat”

Het verbindend vermogen van talenten

Twee keer per jaar komen ze bij elkaar, de medewerkers van de Auditdienst Rijk (ADR). Eén keer voor Kerst en één keer voor de zomer. Op 17 juni 2013 was het tropisch heet in de Rijtuigenloods in Amersfoort. Extra flessen water werden aangerukt en de grote deuren stonden wijd open voor 400 collega's, die in een lang lint vanaf station Amersfoort aan kwamen lopen. De Zomerparade kon beginnen!

De ADR is een fusieorganisatie van zeven grotere en kleinere auditafdelingen van alle ministeries. Gehuisvest op achttien locaties, werken ruim zeshonderd medewerkers sinds 1 mei 2012 samen in één dienst onder het Ministerie van Financiën. Ondanks samenvoeging van de diensten tot één organisatie, zijn nog niet alle processen gestroomlijnd. Het ontwikkeltraject Auditdienst Rijk loopt door tot medio 2014 en heeft twee sporen: het ene brengt 'het huis op orde', het volgende maakt 'de sprong voorwaarts'. Opvallend is dat nog lang niet iedereen zich onderdeel voelt van de ADR; veel auditors en accountants zijn al een tijdje in dienst bij 'hun' ministerie (nu: opdrachtgever van de ADR). En als je werkplek niet verandert en het werk ook niet, wat verandert er dan eigenlijk? De ambities van de ADR zijn desalniettemin hoog. Hier is dus werk aan de winkel.

Thema

De communicatiestrategie richt zich in 2013 op 'verbinden'. De doelstelling van de ADR – om als verzamelde interne auditdiensten meerwaarde te leveren voor de Rijksoverheid – kan alleen worden gehaald als mensen slimmer samenwerken en hun kennis en ervaringen benutten. Dat lukt pas als je daadwerkelijk erkent en ervaart dat je tot één organisatie behoort en ieder op eigen terrein een bijdrage levert aan hetzelfde doel. Daarvoor moet je elkaar ten minste kennen. Verbinden moet, het is een randvoorwaarde voor verdere samenwerking en kennisdeling.

De Zomerparade had dus één duidelijk doel: verbinden. Daarnaast was er een belangrijke voorwaarde: plezier. Algemeen directeur van de ADR, Anneke van Zanen-Nieberg: "Ik heb ongelofelijk veel plezier in mijn werk. Dat gun ik de medewerkers ook. Als zij met net zoveel plezier hun werk doen als ik, heb ik mijn werk goed gedaan. Plezier in het werk komt de medewerker, het werk en dus ook de opdrachtgever ten goede."

Voortraject

De datum was geprikt, de locatie geboekt. Nu kwam het op organiseren aan. Achteraf gezien bleken dit de kritische succesfactoren:

- Het volledige vertrouwen van het managementteam in mijn aanpak, die niet zo conventioneel was (geen plan van aanpak, geen projectteam, geen vaste rollen en taken en geen wekelijkse overleggen).
- Inspiratie. Al heel snel ontstond het idee van een parade: een flexibele opzet waarin veel te beleven zou zijn voor iedereen.
- Extra inspiratie: rond het voorjaar van 2013 hadden we het vaak over talent, omdat talentmanagement in het personeelsbeleid leek te gaan ontbreken. Dat wilden een paar gepassioneerde collega's rechtzetten.
- Een klein clubje energieke collega's, verdeeld over de organisatie, die het leuk vonden om op een andere manier bij te dragen aan de evenementenorganisatie.
- Een toplocatie: nog niet weten wat en hoeveel, maar wel zeker weten dat alles geregeld kon worden.
- Enthousiasme: ik was zo enthousiast dat het besmettelijk bleek te zijn.

Toverwoord: talent

De ADR heeft ruim zeshonderd, zeer hoog opgeleide en ervaren auditors, die vanwege hun beroepscode elk jaar worden bijgeschoold en getraind. Zij werken op tal van beleidsterreinen en met verscheidene opdrachtgevers. Vakmensen, die ook zeker willen worden aangesproken op hun talent. De verleiding om de inhoud in te schieten was dus groot. Zeker omdat kennisdelen en ervaringen uitwisselen nog niet is wat het moet zijn, bestond de neiging om een conferentie met een vakinhoudelijk thema te organiseren. Maar tot nog toe hebben de vele vakdagen en themasessies, zowel binnen als

buiten de ADR, nog niet het beoogde effect van anders werken en kennisdelen gehad. Ik besloot het over een andere boeg te gooien. Wel talent-, maar niet werkgerelateerd. Als je niets probeert, weet je ook niet hoe het uitpakt. Dit was dé kans: het was het eerste zomerevenement en dat hoefde dus niet perse te gaan op de manier die men gewend was.

De beperking

Dé beperkende factor was geld. We konden net de catering en de locatie betalen. De oplossing is dan meestal 'zelluf doen': we hebben zoveel mensen in huis, we zetten hun talenten in. Het mag het over alles gaan, behalve over werk. Ik toetste het idee bij de vijf collega's van de projectgroep. "Doen!"

We kregen bijzondere ideeën binnen: van een kapper, een raketbouwer, een tuinontwerper, een paardengek en een voetbalfanaat

We kwamen binnen een uur wel op tachtig dingen die mensen konden doen of mensen die dingen konden doen. We besloten dat alle vormen van vermaak en informatieoverdracht waren geoorloofd.

Niet in het plan

We deden een oproep en mikten op veertig activiteiten voor vierhonderd gasten in de middag en vroege avond. Vanwege de kosten was een hele dag niet haalbaar. Vanwege de werkdruk wilden sommigen nog een dagdeel kunnen werken en vanwege de reistijd moesten collega's uit Heerlen en Groningen ook op tijd kunnen arriveren, zonder voor dag en dauw op te hoeven staan. Plezier was immers een belangrijke voorwaarde.

We wachtten een week. En nog een. We kregen één aanbod van een directeur. Goed voorbeeld deed echter niet goed volgen. Er was actie vereist. Dit stond niet in ons plan (dat hadden we niet!). We besloten een wat klungelig filmpje te maken, waarin we lieten zien wat er zoal te doen was. We zetten een marktplaats op, waarin iedereen zijn ideeën, oproepen en aanbod kon plaatsen. We benaderden vermoede talenten persoonlijk en boden hulp aan bij het bedenken of vervolmaken van een aanbod. Onze aanpak bleek te werken.

Het aanbod

We kregen bijzondere ideeën binnen: van een kapper, een raketbouwer, een tuinontwerper, een paardengek en een voetbalfanaat. Zelfs van een collega die zelf een auto bouwde. Maar het zorgde ook voor wat stress, althans bij mij: ik met m'n grote mond, alle talenten een podium geven en dan zelf niks weten toe te voegen. Als organisator wilde ik de dag zelf grotendeels vrij houden voor de nodige improvisatie. Ik herinnerde me ineens het gesprek met de manager. Hij vond de gratis complimenten, die ik recent op de wc-deur had geplakt, zo uitnodigend dat hij de strookjes gebruikte om met zijn collega's een gesprek aan te gaan over hun talent. Dát was het: complimenten uitdelen op de Zomerparade.

Verbinden

Ook vooraf ontstonden verbindingen en enorm veel voorpret. Drie collega's die gitaarles wilden geven, besloten samen op te trekken en een zangeres te begeleiden. Het gelegenhedskoor oefende een aantal keren tevoren, een groep managers studeerden samen een 'geheime' act in. Verhalen daarover vonden hun weg binnen de organisatie en zorgden voor nog meer animo. Verbindingen werden ook gelegd omdat men om materiaal vroeg. Zo hebben veel mensen hun huis en tuin geplunderd om te zorgen voor materialen

voor workshops en ruilmarkten. Onverwacht zorgde de make-overstudio voor onverwachte verbindingen. Het idee groeide uit van nagels lakken tot heuse make-overs, compleet met een kapper en een kledingswap. Collega's konden zich vooraf inschrijven, of kleding en accessoires inbrengen. Ook tijdens het evenement was dit een trekker van jewelste.

Zwaan-kleef-aan

Wat enorm goed werkte, was het organisatieprincipe van zwaan-kleef-aan. Wie mee wilde doen, deed mee. Wie iets bedacht, kon het vervolgens zelf oppakken. Wat niet centraal geregeld hoefde te worden, werd meteen losgelaten. En wat wel handig was om gezamenlijk op te pakken, daar ontfermde zich 'als vanzelf' iemand over. Het liep inderdaad als vanzelf, omdat we uitgingen van ieders talent en daar het volledige vertrouwen in hadden. Mensen wisten dat ze met hun vragen naar ons toe konden komen, maar verder gewoon hun gang mochten gaan. En mensen kenden de randvoorwaarde van maximaal tweehonderd euro voor een workshop en hoe minder hoe beter. Dat resulteerde in begrotingen van bijvoorbeeld slechts veertig euro: "Ja, ik heb de zolder geplunderd en die van een collega, voor de rest heb ik even bij de Action gekeken. Dus je hebt honderdzestig euro over voor een andere workshop!" Daarmee kon ik inderdaad een andere workshop financieren.

Flexibel tot op de dag zelf

Het veertigste idee kwam twee werkdagen tevoren binnen: "Ik heb ook een talent, ik kan heel snel hoofdrekken," vertelde collega Jaap op vrijdagmiddag na de borrel. Na drie sommen was ik helemaal overtuigd van de uitzonderlijke gave van onze 'zakjaapanner' en nam hem in het programma. Eén dag tevoren meldde zich spontaan een cameraman uit eigen huis aan. Zo hadden we meteen

een mooie videoregistratie. Op de dag zelf moesten we het programma nog compleet omgooien, omdat de Shetlandpony's van de workshop '*management by horse*' het anders veel te warm zouden krijgen.

De programmairdeling en een compleet en doorlopend cateringaanbod zorgden voor veel beweging in en door de ruimten. Er was



bewust zo geprogrammeerd dat iedereen voldoende keuzevrijheid had. Tijdens het evenement bestond de flexibiliteit vooral uit loslaten. Workshopleiders zochten zelf een koelere plek: met papier, plakband en stift werden programmawijzigingen en routeaanduidingen aangebracht. Sommige workshops hadden, vermoedelijk door de warmte, te weinig animo. Ook dat zorgde voor aanpassingen.

De resultaten

Op de Zomerparade zelf hoorden we veel enthousiaste reacties: "Ik wist niet goed wat ik kon verwachten, maar wat is dit leuk!". "Wat hebben we bijzondere collega's." "Ik heb mijn talent ontdekt, een compliment gekregen en aandacht. Mijn dag kan niet meer stuk!" Wij zagen geanimeerde gesprekken, rumoer en beweging. Ondanks de warmte, die echt noodde tot een

"Dit voelt niet als werk. Kunnen we het zo niet vaker doen?"

koud biertje op een terras. Ook zagen we drukbezochte workshops en intensieve een-op-eencontacten. En heel veel stralende ogen, vooral van de actieve deelnemers, die hun talent in stelling brachten. Maar ook van de collega's, die daar zo van genoten.

Evaluatie

Uit de evaluatie bleek dat mensen graag vooraf beter hadden willen begrijpen wat de bedoeling was, maar ze waardeerden het evenement hogelijk. Ook werd de hoop uitgesproken dat er ook op andere momenten meer gebruik wordt gemaakt van het aanwezige talent. Medewerkers die er

Ook doen? Zo doen!

- Organiseer met vertrouwen, enthousiasme, waarnemingsvermogen (wat is nu nodig?) en zonder dichtgetimmerd plan. Leer loslaten. Omring je met talenten.
- Ga af op wat er al is. Laat je niet belemmeren door wat er niet is. Waar krijgen mensen energie van? Hoe kan het wel?
- Durf af te wijken van gebaande paden: als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg. Een mislukt experiment is niet leuk, maar je leert ervan wat niet werkt. Wees die lerende organisatie die je zegt te zijn. Durf op je gevoel af te gaan. Als dat zegt dat het niet werkt, gaat het ook niet werken. En als je gelooft in je concept, krijg je het werkend.
- Zorg voor een richtinggevend idee. Hier was talent uiteindelijk het toverwoord, terwijl verbinding het primaire doel was. Dit geeft voldoende houvast.
- Laat de locatie, communicatie en het programma elkaar versterken: het klungelige filmpje haalde het idee van perfectie weg, de locatie was een loods die flexibel ingericht kon worden en het programma had voor elk wat wils.
- Krijg zoveel mogelijk mensen actief en enthousiast in het voortraject. Betere reclamemakers zijn er niet.
- Vraag om het vertrouwen van je opdrachtgever en laat op gezette momenten weten hoe het gaat. Maak het vertrouwen waar!

niet waren, geven daarvoor voornamelijk de werkdruk op als reden. Ook een onhandige planning – er waren meerdere evenementen in deze periode – zorgde voor afhakers.

De projectgroep zou het niet op een andere manier hebben willen organiseren: "Ik heb nog nooit zulke leuke overleggen gehad als deze!" "Ik heb bijna niks hoeven doen, het organiseert zich als vanzelf". "Dit voelt niet als werk. Kunnen we het zo niet vaker doen?"

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek hopen we af te kunnen leiden of interventies als deze resultaat hebben gehad op het gebied van 'horen bij de ADR'. Ik vermoed dat we hier een wat langere adem voor nodig hebben.

Volgend jaar weer?

Komt er volgend jaar weer een Zomerparade? Ja, het zou zonde zijn om de energie die dit concept oplevert niet te benutten. Het ontwikkeltraject is nog niet afgerond en de verbindingen die tot stand zijn gekomen moeten ook daadwerkelijk worden ingezet en geborgd. De Zomerparade wordt uiteraard wel aangepast aan de noden van dat moment. En er wordt rekening gehouden met suggesties die in de evaluatie zijn gedaan, bijvoorbeeld voor meer sportieve elementen. Ik kan me nu voorstellen dat de Zomerparade volgend jaar het thema 'beweging' meekrijgt. Daar past zowel een sportief element in als de weergave van het visietraject 2021. Maar dat idee ontvouwt zich tegen die tijd, dat is mijn talent! ■



***Aletha Steijns werkt als zzp'er. Zij begeleidt en organiseert de communicatie bij organisatieveranderingen.
www.managementvoorcommunicatie.nl***

**Alle artikelen van deze uitgave
kunt u digitaal bestellen via:**

 **professioneel begeleiden.nl**

■ Jim van Hulst & Jolanda Botke

Een interview met Alrik Boonstra

Van beschrijven naar voorspellen op basis van analytics



Alrik Boonstra

Alrik Boonstra is Director Hay Group *Productized Services Western Europe*. Hij is vanuit die functie verantwoordelijk voor de dienstverlening van Hay Group op het gebied van online beloningsdatabases, e-assessments, online leadership assessments en engagement surveys. We spreken met hem over de groeiende aandacht voor hr-analytics.

Van beschrijvende naar voorspellende data

Analytics gaat over het meten en combineren van data, om zo te komen tot bedrijfsmatige inzichten. Wat hr-analytics doet, is het correleren van *businessdata* en hr-data, met als doel de impact van hr op de organisatie als geheel duidelijk te maken. Het gaat om het aantonen van een oorzaak-gevolgrelatie tussen wat hr doet en organisatieresultaten, om op basis daarvan de strategie te bepalen of aan te scherpen. Hr-data uit 'het verleden' (zoals ziektepercentage, verloop, et cetera) betreft beschrijvende data. We hebben vandaag de dag voorspellende data nodig om snel in te spelen op veranderende marktomstandigheden en

dat is weer nodig om concurrentievoordeel te behouden. Enkele voorbeelden van hr-analytics zijn het combineren van engagementdata, performancedata, talentdata, salarisdata, *RoleFit Analytics* (hoe goed past iemand qua vaardigheden, gedrag en kennis bij zijn huidige en eventueel toekomstige rol) en *Retention Prediction*.

Op basis van hr-data gedrag voorspellen

“Voordat ik bij Hay Group werkte heb ik veel marktonderzoek gedaan in de *fast moving consumer goods*. In die sector kun je op basis van marktonderzoek heel goed voorspellen welk gedrag een consument gaat vertonen. Maar als we vragen wat het effect is van het verhogen van de engagementsscore met een half procent, hebben veel organisaties geen idee wat de impact is op de business. Je kunt met hr-analytics die impact óók voorspellen, maar de toepassing hiervan loopt achter. Als Hay Group hebben we ontzettend veel data uit eigen research, maar ook door het werk dat we voor klanten doen. Voor ons is het de uitdaging om deze databases te combineren en beschikbaar te stellen voor onze klanten. Niet alleen aan hr-professionals zoals wij, maar ook aan lijnmanagers. Als je weet welk gedrag nodig is om een bepaalde business-kpi te verbeteren, dan kun je gericht aan deze competenties gaan werken! We hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de koppeling tussen leiderschapstijl en prestatiecriteria. Op basis van analyse van deze data kun je causale verbanden zichtbaar maken tussen leiderschapstijlen en de *Net Promotor Score* (geeft aan in hoeverre bedrijven en werknemers positief omgaan met hun klanten) of de winstgevendheid. Op basis daarvan kun je analyseren welk ‘soort’ filiaalmanager je in welk filiaal nodig hebt om bepaalde doelstellingen te kunnen bereiken. Je hebt echt andere competenties nodig om een filiaal op winst te sturen, dan om een filiaal op omzet te sturen! Veel organisaties weten dit al wel, maar door

daadwerkelijk te meten welke stijl een bepaalde filiaalmanager heeft, kun je als organisatie weloverwogen talentkeuzes maken.”

De technologie ondersteunt de mogelijkheden voor analyses

Er zijn zes stappen in de waardeketen van hr-analytics volgens Boonstra:

1. *Opinions*; meningen van mensen in de organisatie. In veel organisaties blijft het helaas bij het verzamelen van opinions.
2. *Data*; het gestructureerd verzamelen van data in een organisatie, zowel kwalitatief als kwantitatief.
3. *Metrics*; metrics verzamelen gaat net iets verder dan data verzamelen. Je kijkt niet alleen naar platte data, maar gaat iets dieper die data uitsplitsen, samenvatten en eventueel verklaren.
4. *Analytics*; hierbij gaat het om het combineren van de metrics. Verbanden leggen tussen de ene en de andere metric. Hoe komt het nu dat hier x is en daar y en wat is de relatie daartussen?
5. *Insights*; wat betekent de verhouding tussen twee datapunten (bijvoorbeeld engagement en leiderschapstijl) voor de business? Hoe kun je op basis van deze inzichten verbeteren? Het Eureka!-moment.
6. *Actions*; de acties die hieruit voortkomen. Voor deze actions is het belangrijk dat je alle stappen hebt doorlopen. Te vaak is er actie alleen op basis van opinie. De kans dat dan zo'n actie niet scherp is, of niet juist is, is dan groot. Hoe bewuster je de stappen doorloopt, des te beter wordt je actie en de onderbouwing daarvan. Waarom je doet wat je doet? Op het moment dat je dat weet kun je daarop sturen en scherp communiceren. In plaats van iets doen ‘omdat het hoort bij hr’.

“Het ‘nieuwe’ van hr-analytics zit erin, dat je de verschillende data die je verzamelt met elkaar combineert en vervolgens gebruikt voor nieuwe toepassingen. Vroeger hadden we de rekencapaciteit niet om dat te doen. Nu wel. Daar heeft hr ook andere competenties voor nodig. Je hebt mensen nodig die slim zijn in het combineren van *datasources* en het maken van regressieanalyses en het leggen van logische verbanden. Dit soort mensen werkt nu bijvoorbeeld op de marketingafdeling.”

De uitdaging is databeschikbaarheid

“Databeschikbaarheid in organisaties blijft ingewikkeld. Het probleem is dat data vaak niet centraal beschikbaar zijn. Of vervuild en niet betrouwbaar. Het is dus arbeidsintensief om die data bij elkaar te zoeken. De positionering van hr-analytics speelt ook een rol. Als de board werkelijk data wil gebruiken, dan moet zo’n functie gepositioneerd worden op het niveau van een direct leidinggevende van de hr-directeur. Niet in de silo’s onder hr, omdat daarmee per definitie de datakoppeling minder snel tot stand komt. Je hebt iemand nodig die over de disciplines heen kijkt. En je moet de functie zwaar genoeg positioneren, zodat het ophalen van data geen probleem is. Want er is altijd wel een reden waarom het nu niet het goede moment is om te meten.”

“In Nederland zie je grote ondernemingen als ING, ABN AMRO en Shell nu een ‘directeur hr-analytics’ aannemen. Google wordt vaak genoemd als spraakmakend voorbeeld en voorloper. Het voordeel dat Google heeft, is dat ze een onderneming is die relatief kort bestaat. Geen historie, geen zeer autonome landenorganisatie of -systemen. Ze hoeven geen informatie uit verschillende databases te halen of te combineren, ze hebben alles in één database en kunnen van daaruit verschillende data eenvoudig koppelen, bijvoorbeeld engagementdata aan performancedata. Dat is niet heel ingewikkeld. Hay Group kan

dat morgen voor elke grote Nederlandse organisatie doen.”

Engagement en enablement leiden tot minder personeelsverloop

Wat betekent dit nu voor de leerprofessional? Boonstra: “Uit onderzoek komt naar voren dat ondernemingen die zowel goed scoren op engagement, als op enablement (onder andere beschikking hebben over leerprogramma’s), 54% minder personeelsverloop hebben (*Employee Effectiveness Survey* Hay Group, 2013). Als je 54% minder verloop hebt, kun je precies uitrekenen hoeveel recruitmentkosten dat scheelt en waarom je een leerprogramma in één jaar kunt terugverdienen. Die analytics zijn er, maar leerprofessionals maken er onvoldoende gebruik van. Verder wordt er naar mijn mening te weinig gekeken in hoeverre na een interventie het doel is bereikt. Is de *gap* minder geworden en welk effect heeft dat op de businessdata? Is die verbeterd, dan heb je je businesscase klaar. Als je dat niet doet, word je een kostenpost, in plaats van een investering waar winst op te behalen valt. Met het stilstaan bij deze vraag profileer je je als hr- of leerprofessional veel meer als businesspartners!”

Het combineren van hr-analytics en learninganalytics gebeurt nog niet

De vraag om hr-analytics komt veelal vanuit de laag net onder de hr-directeur. Vanuit de beloningshoek, van oudsher toch de meer analytische kant van hr. Maar ook bijvoorbeeld in situaties waar een nieuwe hr-directeur is geplaatst die graag vat wil krijgen op wat er in de organisatie speelt. Boonstra noemt als voorbeeld een organisatie waar men leiderschap wilde ontwikkelen. Onduidelijk was echter wat er niet goed was aan het huidige leiderschap. Hay Group koppelde leiderschapstijlen en performancedata aan elkaar, en presenteerde het resultaat in een dashboard met stuurmogelijkheden

aan deze opdrachtgever. “Ik zie helaas nog maar weinig dat leiderschap, *compensation & benefits* en *learning* samen gaan zitten om ‘hun’ data te combineren. En ik zie nog niemand de combinatie maken van performance, leiderschapsstijlen en beloning. Betaal ik nu ook de mensen met de gewenste leiderschapsstijl het beste? Terwijl technisch gezien niks in de weg staat om het te doen!” aldus Boonstra.

Anticiperen op de toekomst

“Met hr-analytics kun je ook trends analyseren. Je kunt – bijvoorbeeld bij ondernemingen die worden gezien als zeer innovatief – op verschillende datapunten vergelijken met een testgroep met ‘niet-innovatieve ondernemingen’. Dan weet je welke elementen het verschil maken tussen die groepen (zie figuur 1).”



Figuur 1. Met hr-analytics het verschil duidelijk maken tussen innovatieve en niet-innovatieve ondernemingen

“Met deze informatie kun je in andere organisaties sturen: als ik dit wil, moet ik me daar op richten. Op eenzelfde manier kun je organisatieunits met elkaar vergelijken: waarop onderscheidt een succesvolle unit zich van een minder succesvolle? En vanuit die inzichten naar de toekomst kijken. Want dat is uiteindelijk waar het om gaat bij hr-analytics, van descriptieve data naar voorspellende data. Welk gedrag leidt tot de gewenste business resultaten? Dat is het wezenlijke verschil van analytics ten opzichte van metrics. Niet meten wat er is geweest, maar vertellen wat er gaat komen. Als we kunnen aantonen dat een bepaalde leiderschapsstijl significant leidt tot bepaalde en meer gewenste performance, dan zal elke board het de moeite waard vinden om die stijl te ontwikkelen in een leiderschapsprogramma.”

Niet alleen voor grote organisaties

Hr-analytics lijkt iets voor grote organisaties.

Klopt dat? “Nee,” zegt Alik Boonstra, “juist kleinere organisaties of bijvoorbeeld franchiseorganisaties kunnen veel baat hebben bij de voorspellende informatie die hr-analytics kan genereren. Eigenlijk is performedata altijd wel beschikbaar in organisaties, ook in de kleinere. Je hebt minimaal een tweede datapunt nodig voor een analyse, bijvoorbeeld voor franchiseorganisaties data over leiderschapsstijlen. Het probleem is niet dat deze informatie niet te genereren is, maar dat het bijeen zoeken van deze data arbeidsintensief is en daarmee dus kostbaar. Daarom blijft de toepassing in kleinere organisaties wat achter, maar de technologische ontwikkeling gaat hierbij helpen. Het meten gaat in de toekomst steeds makkelijker worden en daarmee zal ook de toepassing van hr-analytics in kleinere organisaties een vlucht nemen.” ■

Kom verder



Aangenaam kennis te krijgen

Kijk voor ons actuele aanbod en startdata op onze site of neem contact op met Lynn Koster.

Saxion Kennistransfer
Academie Mens en Arbeid
Tel.: 0570 - 603 529
E-mail: l.koster@saxion.nl

saxion.nl/mensenarbeid



Pamela Boumeester

■ Erik Deen

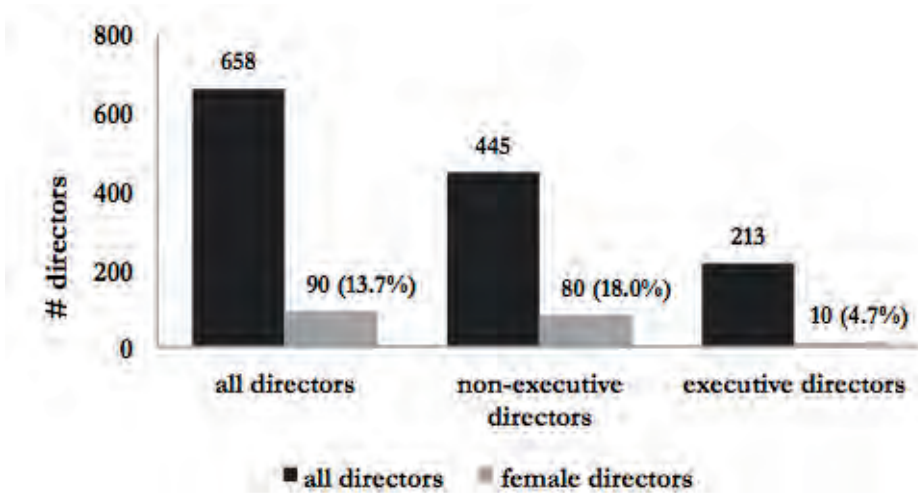
Diversiteit in de top en daaronder

Vrouwen in de top? Doorzetten en leuk houden

Het aantal vrouwelijke uitvoerend bestuurders (leden van raad van bestuur) in de 85 beursgenoteerde bedrijven is het afgelopen jaar met precies één toegenomen. En 32 bedrijven hebben alleen maar mannen in de raad van bestuur en de raad van commissarissen. Hoewel de groei in het aantal vrouwelijke commissarissen bemoedigend lijkt, blijft het aantal uitvoerend bestuurders ver achter.

De *Female Board Index*, de lijst van aantallen vrouwen in de board, laat met deze en andere cijfers zien dat man-vrouwdiversiteit aan de top nog behoorlijk ver te zoeken is. Op het totale aantal plekken in beide typen raden, is minder dan 14% bezet door een vrouw.

Dit ondanks wettelijk minimum percentage van 30% vrouwen dat per januari 2016 geldt. Vanuit deze mannenwereld vertelt Pamela Boumeester over diversiteit, inclusie, vrolijk volhouden en de waarde van normaal.



Figuur 1. Vrouwelijke directeuren in 2013 (Dutch Female Board Index 2013)

In de wereld van raden van bestuur en raden van commissarissen is Pamela Boumeester al lang één van de witte raven. Meer dan vijftien jaar al werkt ze in de top van grote organisaties; als directeur of directievoorzitter (NS Reizigers, NS Poort) of als commissaris (onder andere Heijmans, Delta Loyd en Ziggo). Ze is te vinden op veel lijsten van meest invloedrijke vrouwen in ons land. Op het moment dat ik haar bel, rijdt ze net weg van de Ondernemingskamer, een onderdeel van het gerechtshof Amsterdam, waar geschillen tussen of binnen ondernemingen dienen. In de Ondernemingskamer is Boumeester de eerste vrouwelijke raad in dit college, dat bestaat uit drie raadsheren en twee raden (niet juridische leden). "Tot die tijd," vertelt Boumeester, "waren de raden uit de ondernemerswereld allemaal mannen. Vorig jaar bedachten ze dat dat eigenlijk gek is en besloten ze op zoek te gaan naar vrouwen. En daarmee ben je welkom. Het is een gezelschap van professionals. Als daar al competitie is dan is het alleen op de inhoud, absoluut niet op machisme of het tegenhouden van diversiteit."

Dat zo'n macho'rem op diversiteit nog aan de orde van de dag kan zijn, bewijst recente berichtgeving over de mogelijk eerste vrouw bij de commando's. Dat vooruitzicht alleen al levert veel commotie op. Volgens tegenstanders is zo'n nieuweling zeer onwenselijk, want de sfeer in het team verandert te sterk. Ik vraag Boumeester hoe ze dat zelf heeft ervaren op momenten dat ze als eerste vrouw toetrad tot een directieraad of raad van commissarissen.

"Ik was en ben natuurlijk degene die binnenkomt. Dus kan ik niet goed vaststellen of en hoe het anders was voordat ik aanschoof. Soms zeggen mannen daar wel wat over, maar vaak ook niet. Maar de keren dat ik vertrok uit zo'n raad, hoor ik mijn collega's vaak zeggen dat ze wel weer een vrouw erbij willen. Vraag ik daar op door, dan vertellen mijn mannelijke collega's dat ze ervaren dat er met een vrouw erbij meer op tafel komt. Het verrijkt het gesprek inhoudelijk, maar in de board hebben we het nu ook over hoe we samen werken." Toevoegingen waardoor de door mannen overheerste boards

de smaak te pakken krijgen. En dus meer vrouwen zoeken.

Het begint met de vraag: is dit wel normaal?

“Toen ik bij NS Poort als directievoorzitter aantrad, was 90% van de werknemers in het bedrijf man: vastgoedmannen en technische mannen. Op dat moment waren het hoofd communicatie, één vastgoedontwikkelaar en een aantal secretaresses de enige vrouwen in dienst. Ik heb toen veel van mijn directeuren en leidinggevenden een vraag gesteld: “Da’s gek, hoe kan het dat je geen enkele vrouw in je team hebt? Als je kijkt naar de wereld om ons heen, is 10% vrouwen niet een normaal getal. Zou je daar iets in kunnen veranderen?” Door daar naar te blijven vragen ging er iets bewegen.

En tegelijkertijd heb ik nooit gezegd dat het per se moet; ik stelde vooral de vraag. Het ging dus om blijvend aandacht geven zonder zuur te worden.”

Toen Boumeester bijna vier jaar later wegging, was het percentage vrouwen gestegen van 10% naar 30%. “Je kunt dus ontzettend veel doen om de diversiteit te vergroten. En de vrouwen die bij NS Poort aan de slag zijn gegaan, vinden het ontzettend leuk. Evenals verreweg de meeste van de mannelijke collega’s. Je moet dus stimuleren dat mensen de norm anders gaan zien. Het is niet normaal dat we zo weinig vrouwen op leidinggevende plekken hebben.”

Het lastige werk van de eerstelingen

Met het creëren van diversiteit, creëer je automatisch een eerste ‘vreemde’ in de groep. Uit eigen ervaring weet Boumeester dat het niet eenvoudig is om die eerste vrouw te zijn. Ze vertelt over het belang van de eerste (en tweede) vreemde eend in de bijt. En over de ontvangst door de anderen in de bijt. “Op veel plekken aan de top zijn mannen dominant.

Voor hen is er een psychologische drempel te overwinnen om een vrouw neer te zetten. Mensen zijn in hun aard sociaal conservatief; wat je kent, geeft je een veilig gevoel en dus zoek je naar gelijken. Dan hoor je ze zeggen: ‘Ja, eh, natuurlijk, wij zouden graag een vrouw willen. Maar die zijn niet te vinden.’ “

“Met zo’n uitspraak wordt het inderdaad moeilijk. En is er toch een vrouw gevonden, dan is daarmee de kous niet af. De eerste ‘vreemdeling’ in de groep heeft het vaak niet makkelijk. Gisteren was ik bij een rvc-bijeenkomst en daar vertelde de ceo over een vrouwelijke kennis van me die als eerste vrouw in de directie kwam. Onlangs is daar een tweede vrouw bij gekomen. Die eerste vrouw doet het goed en zo’n bedrijf went dan aan het feit dat er *credible* vrouwen zijn die zo’n plek leuk vinden en die zich kunnen handhaven. Die ceo vertelde me dat hij blij was met die eerste vrouwen en nu gaat er, zo vermoed ik, een zwaan-kleef-aaneffect

Je bent die ene vrouw die wèl zestig uur per week werkt en er dus voor kiest minder tijd te kunnen besteden aan bijvoorbeeld kinderen

optreden. Als je een eerste ‘vreemdeling’ opneemt en dat bevalt goed, dan wil je meer.”

“Je moet wel vooraf inschatten of zo’n eersteling het leuk gaat vinden en zich zal handhaven. Gaat ze het redden om als eenling in die grote groep anderen te bivakkeren? Dat is niet per se makkelijk. Als commissaris heb ik daar geen actieve rol in, maar ik kan er wel belangstellend naar informeren en er zo aandacht aan geven. En het is dus belangrijk dat je, als het even kan, niet één zo’n

vreemdeling benoemt maar meerdere.”

Diversiteit en inclusieve cultuur

Zo'n benoeming alleen is niet voldoende voor succes. Om diversiteit werkelijkheid te maken is nog wat nodig. "Het gaat over diversiteit én inclusiviteit. Zorg dat ze erbij mogen horen en dat je daar je best voor doet. Als je als bedrijf alles raar en lastig vindt en niet wilt leren van die vreemdeling, dan maak je het succes onmogelijk. Die eerste vreemdeling gaat dan vanzelf ook weer weg." Inclusiviteit is natuurlijk lastig als er, zoals in het voorbeeld van de commando's, machochtig of angstig gereageerd wordt. Bouwmeester kent verhalen van vrouwen die als commissaris of bestuurder een machowereld treffen. Dat komt niet alleen in boardrooms voor. Ze noemt een voorbeeld uit haar tijd als regiomanager bij NS Reizigers. "Een vrouwelijke machinist uit één van mijn teams haakte af, omdat ze geen zin meer had om in een dominante mannenwereld

te werken. Dat vond ik jammer, ik heb geprobeerd dat te veranderen maar ze wilde echt weg. Ze voelde zich buitengesloten." Inclusiviteit is dus noodzakelijk om diversiteit te laten slagen. Niet alleen als het gaat om vrouwen in de top, maar bijvoorbeeld ook "als het gaat om leidinggevenden met een Turkse of Marokkaanse achtergrond."

Wat kunnen vrouwen zelf doen?

Het starten met diversiteit en zorgen voor inclusiviteit, helpt dus. Daar kan de omgeving een belangrijke rol spelen. Maar vrouwen kunnen zelf ook veel doen, meent Bouwmeester. "Parttime werken is voor functies aan de top wel een probleem. Drie dagen is echt te weinig. Voor andere leidinggevende plekken kun je wel zoeken naar andere oplossingen. Zo heb ik ooit bij de NS een teamleidersplek laten bezetten door twee vrouwen, die een duobaan namen. Dat betekent wel experimenteren en je best doen. Niet voor de hand liggend, maar het kan wel. Aan de top werkt zo'n parttime constructie helaas niet. Fulltime is noodzaak. En dan moet je als vrouw kunnen verdragen dat je de uitzondering bent en niet de regel. Je bent die ene vrouw die wél zestig uur per week werkt en er dus voor kiest minder tijd te kunnen besteden aan bijvoorbeeld kinderen. Heb je een sociale omgeving waar de meeste vrouwen voor minder werken kiezen, dan moet je je niks aantrekken van het gemuit om je heen. 'God kind, hoe kun je het allemaal combineren?' Of, veel kwalijker: 'Hoe kun je nu kinderen hebben en er niet zelf voor zorgen?' Daar weerstand aan bieden, dat vraagt wel wat."

"Daarnaast hebben veel vrouwen bescheidenheid als, al of niet aangeleerde, eigenschap. Dat is een mooie eigenschap. Maar voor een plek aan de top is het juist belangrijk dat je jezelf naar voren schuift. Niet denken dat ze vast wel zullen zien dat je goed



bent. Of hardop zeggen: 'Ik weet niet of ik zo'n functie wel aankan.' In een mannelijke wereld schept dat soort vrouwelijke antwoorden verwarring: het is gewoon niet het goede antwoord daar. Je moet in zo'n wereld roepen: 'Natuurlijk kan ik dat, geef maar hier die baan.' Dat roepen mannen veel vaker, terecht of niet."

"Er is nog meer aanmoedigingen nodig. Veel studies laten zien dat vrouwen, generaliserend gesproken, de neiging hebben zaken op zichzelf te betrekken waar mannen denken 'ach het is nu even niet goed gelopen. Volgende keer beter.' Dat heeft zijn voor- en nadelen, maar de norm in de werkende wereld is de afgelopen eeuw (en daarvoor) toch die mannelijke norm geweest. Vrouwen die willen aansluiten, zullen zich dus deels moeten richten op die norm. En die andere, meer mannelijke manier van doen, heeft aanmoediging nodig." Dat wil overigens niet zeggen dat Boumeester vindt dat die norm zo moet blijven.

Adviezen voor bestuurder?

Vrolijk volhouden!

Aan het eind van ons gesprek geeft deze voorloopster adviezen aan haar collegabestuurders en commissarissen. "Het begint dus met de vraag die je stelt: hoe normaal is de samenstelling van ons team, onze directie, onze board? Mannen in topposities kiezen mannen. Dat gaat niet bewust maar de vraag is vaak: wie kennen we nog? En dan blijkt dat men alleen maar mannen kent en zich daar, wat gemakzuchtig, bij neerlegt. Je moet er dus bewust bij stil staan hoe je vrouwen aan boord krijgt. Doe je dat niet, dan gebeurt er niet zo snel iets."

Moeite doen dus, en het op de agenda zetten. "Dat moet je als commissaris of bestuurder op een nieuwsgierige manier bespreken, vooral niet zuur! Je doet zo een moreel appel. Dan

gaan mensen altijd wel een keer denken: het is eigenlijk te gek dat we zo weinig vrouwen hebben." Vervolgens moeten de mensen die direct invloed hebben (ceo's, directeuren), zichtbare stappen zetten. "Er echt iets voor doen, niet alleen voor de bühne. Het gaat er bijvoorbeeld om dat je bij een vacature in de top een headhunter de opdracht geeft om een lijst te maken met tenminste de helft vrouwen."

Daarna komt de volhouder in beeld. "Als het een keer niet lukt diversiteit te creëren, levert

Vrouwen in de top die het niet zo goed doen, vallen (helaas) meer op dan mannen die het niet goed doen

dat mij niet het bewijs dat het onmogelijk is. Hooguit het bewijs dat de tijd nog niet rijp is of je verkeerd geselecteerd hebt. Je moet vooral een baas hebben die dan doorzet. Tegen mensen die zeggen dat het vinden van vrouwen in de top zo moeilijk is, zou ik willen zeggen: ga aan het werk en ga het gewoon regelen. En, ja, dat gaat met vallen en opstaan. Vrouwen in de top die het niet zo goed doen, vallen (helaas) meer op dan mannen die het niet goed doen. Dus dan moet je nog harder je best doen. Maar als het lukt de eerste successen te boeken dan volgen er meer."

En, last but not least, blijf er vooral vrolijk bij. "Zodra jouw inzet voor meer vrouwen zuur of verwijtend wordt, dan ben je er snel klaar mee. Maar als je nieuwsgierig en opgewekt blijft werken aan meer diversiteit, dan krijg je succes. En dat succes versterkt zichzelf." Met een vastberaden "*Never give up!*" besluit ze het gesprek.

Never give up. ■

column

+ trainerstoel



Karin de Galan

Kus die kikker

“Je kunt pas werken met incestdaders als je begrip hebt voor hun daden en ze niet afkeurt.” Dat zei mijn opleider jaren geleden en ik vond het destijds een vreselijke uitspraak. Ik snapte wel dat het nodig was, want mensen willen pas veranderen als ze zich volledig geaccepteerd weten. En ik herkende het ook uit eigen ervaring: wanneer ik te veel afkeuring voel, sta ik niet meer open voor feedback. Maar het leek me nogal een uitdaging om begrip op te brengen voor incestdaders. Nu ben ik een trainer en geen therapeut, maar voor ons geldt hetzelfde: mensen gaan pas leren als ze zich volledig geaccepteerd weten. Deelnemers voelen haarfijn aan wanneer je acceptatie bij de een net iets echter is dan bij de ander. Dus is het handig om alle deelnemers even ‘lief te hebben’. Ook die man die je nauwelijks aankijkt als hij binnenkomt, je een te stevige hand geeft en vraagt hoe lang je dit werk al doet. En ook die deelnemster die het klaar krijgt om na elke uitleg nog drie vragen te stellen, zodat je steeds minder tijd overhoudt voor je oefeningen. Houd dus van je deelnemer. En niet ondanks, maar dankzij hun rare gedrag. Omarm wat je zelf nooit zou doen, wat je raar of eng vindt: kus die kikker. Eerlijk is eerlijk, ik vind dit niet het gemakkelijkste deel van mijn vak, want in het dagelijks leven sta ik niet zo open voor het andere. Op het schoolplein beland ik het liefst naast die ene moeder die ook trainer is. Ik sta te stuntelen in het gesprek met die moeder die

drie dagen per week achter de kassa zit of met die operazangeres die er altijd piekfijn uitziet. Onder mijn vrienden zitten veel mensen die op mij lijken – ook ondernemer of trainer, hoger opgeleid, even oud, dezelfde politieke voorkeur, niet te veel poeha, enzovoort. Ik vind het geen aangenaam trekje van mezelf. Ik zou veel liever iemand zijn die enthousiast tegenstellingen omarmt, die een rijk gevarieerde vriendenkring heeft en die geniet van de verschillen. Maar helaas, zo ben ik niet. Gelukkig vind ik troost in de gedachte dat ik niet de enige ben, want allerlei onderzoek toont aan dat we allemaal mensen opzoeken die op ons lijken. We vertrouwen onze ‘gelijken’ en daarom kiezen we hen als vrienden, collega’s, burens. Maar als trainer kun je je dat niet permitteren. Misschien kun je zelf nog bepalen in welke sector en voor welke doelgroep je wilt trainen, maar daarna is een trainingsgroep als een familie. Wanneer je er eenmaal in zit, heb je het ermee te doen. En wat een cadeautje is dat eigenlijk! Want terwijl ik thuis nog wegkom met mijn behoudende mutserigheid, moet ik in mijn werk wel alle kikkers kussen. En wat blijkt zo’n dominante man dan leuk te zijn, en wat verdiepen de drie extra vragen mijn uitleg en wat zijn kikkers eigenlijk zacht en groen en leuk...

Trainerstoel

Blinde vlekken volgens Kolb

Mijn eerste didactische liefde was de leercirkel

van Kolb. Daardoor begreep ik welke stappen je kunt zetten om deelnemers te laten leren en waarom dat soms niet lukt. Je triggert een denker niet door te veel doen en een doener haakt af als je begint met de theorie.

Kolb biedt ook een mooie tool om te kijken naar jezelf. Komen alle deelnemers in je training aan hun trekken of doe je ze tekort doordat hun leerstijl jouw blinde vlek is? Kijk eens hieronder: wat is jouw voorkeur als trainer en welke deelnemer komt er mogelijk bekaaid af?

Je wil mensen zelf laten nadenken ... en verliest de beslisser.

- De beslisser wil concrete tips, een trainer die spreekt uit eigen ervaring, die 'goed gedrag' demonstreert.
- Jij wil deelnemers de tips zelf laten ontdekken. "Want dan blijft de stof pas echt hangen!"
- Dus geef je theoretische kaders, laat je deelnemers veel oefenen en reflecteren. Maar daarmee doe je de beslisser tekort.
- **Kus de kikker:** ga eens voor die flap staan en presenteer een concrete checklist. Doe voor hoe het naar jouw idee werkt. Versimpel de theorie tot drie tips.

Je wil mensen laten experimenteren ... en verliest de denker.

- De denker wil stilstaan bij de theorie, vragen erover stellen, verbanden zoeken met andere theorieën.
- Jij denkt: "Theoretische discussies brengen ons nergens! Mensen kunnen maximaal twintig minuten geconcentreerd luisteren, het gaat om het oefenen."
- Dus geef je een kort kader en wil je snel door naar een concrete oefening. Vragen kap je af. "Die komen straks, oké?" Alleen wil je na de oefening graag door naar het volgende onderdeel. Met die nadruk op oefenen doe je de denker tekort.
- **Kus de kikker:** neem voor je uitleg twee

keer zoveel tijd als je zelf nodig vindt. Bedenk bij je uitleg drie denkvragen en stel die voordat er een 'ja-maar' uit de groep komt. Stimuleer de deelnemers om verbanden te leggen met andere modellen.

Je wil structuur in de training en verliest de doener.

- De doener wil oefenen en ervaren! Hij wil meteen aan de slag, experimenteren en aan den lijve ervaren wat werkt en wat niet.
- Jij denkt: "Mensen moeten stap voor stap leren en kunnen ook leren door te kijken naar elkaar."
- Dus geef je heldere instructie, laat je deelnemers gericht observeren en trek je goede conclusies. Allemaal heel helder maar voor de doener te langdradig.
- **Kus de kikker:** ga minder 'praten over' en ga meer doen. Is een oefening niet gelukt? Laat de deelnemers demonstreren wat er misging en bedenk ter plekke een nieuwe oefening voor de hele groep. Maak oefeningen levendiger door de groep te laten staan of rond te laten lopen.

Je wil tempo maken ... en verliest de dromer.

- De dromer wil tijd om na te denken, te reflecteren, feedback uit te wisselen, te kijken. Hij wil niet in een stramien geduwd worden, maar zijn eigen tempo volgen.
- Jij wilt tempo maken en geen lange discussies, want dan haken deelnemers af. Door naar de oefening of de uitleg – daar leren mensen het meest van!
- Dus kap je discussies snel af en volg je je eigen agenda van vooraf bedachte acties. En daarmee doe je de dromer tekort.
- **Kus de kikker:** laat je eigen agenda eens vallen en ondersteun de dromer als hij waarnemingen of hypothesen geeft. De groep blijft geboeid als je laat zien dat jij geboeid bent. Blijf dertig tellen langer zitten bij een discussie dan je gewend bent en vraag door op dat wat je interesse wekt. ■



■ Wiljo Florijn

Interview over de samenwerking met elf beroepsverenigingen

Stip aan de HRZON

Klanten in arbeidsorganisaties stellen meer en meer complexe vragen aan professionals als het gaat om de ontwikkeling van mens en organisaties. Om hier adequaat op te reageren, is een integrale aanpak en samenwerking gewenst van professionals uit het brede M&O-domein. Elf beroepsverenigingen binnen dit M&O-domein hebben om deze reden op 11 juli 2013 een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Onder de naam 'HRZON' gaan de verenigingen (zie kader) een aantal uitdagingen aan, die voor de komende jaren op hun agenda staan. Uitdagingen die ze, naast vanuit eigen identiteit, ook vanuit het samenwerkingsverband HRZON willen adresseren. In gesprek met Monique Klompé (NVvA) en Han Nichting (NVO2) komen de belangen van samen optrekken, de risico's die dat met zich meebrengt en de dromen van een krachtig collectief aan bod.

Verenigingen in HRZON

De verenigingen die de samenwerkingsovereenkomst hebben getekend zijn:

- BABF, de beroepsvereniging Adviseurs Belonings- en Formatiemanagement, **www.babf.nl**.
- INPUT, de studievereniging voor de bacheloropleiding Personeelwetenschappen en de masteropleiding Human Resource Studies aan Tilburg University, **www.inputenoutput.nl**.
- LVSC, de Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching, **www.lvsc.eu**.
- NOBCO, de Nederlandse orde van Beroepscoaches, **www.nobco.nl**.
- NOBTRA, de Nederlandse Orde van Beroepstrainers, **www.nobtra.nl**.
- NOLOC, de Nederlandse orde voor Loopbaanadviseurs, Outplacement consultants en Carrière Coaches, **www.noloc.nl**.
- NVO2, de beroepsvereniging voor het vakgebied van Human Resource Development, **www.nvo2.nl**.
- NVP, de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling, **www.nvp-plaza.nl**.
- NVvA, de Nederlandse Vereniging van Arbeidsdeskundigen, **www.arbeidsdeskundigen.nl**.
- Polis, de studievereniging van en voor studenten Organisatiewetenschappen, **www.studieverenigingpolis.nl**.
- Recruiters United, het netwerk van en voor arbeidsmarktprofessionals, **www.mindz.com/plazas/Recruiters_United**.

Aanzet tot samenwerking

De kiem voor de samenwerking ontstaat in 2008 als twee voorzitters, Han Nichting (NVO2) en Wim Kooijman (NVP), een kennismakingsgesprek voeren. Samen constateren zij dat er 'op die postzegel Nederland' enorm veel initiatief is, maar dat ze niet het overzicht hebben welke beroepsverenigingen er precies zijn en hoe de verenigingen zich van elkaar onderscheiden. Tijd om daar verandering in te brengen en vanaf begin 2009 starten de voorzitters van de verschillende beroepsverenigingen rondetafelgesprekken. Elkaar leren kennen, de gemene delers eruit halen en vooral ook het bespreken van elkaars succesverhalen, zijn de belangrijkste agendapunten. Met de uitdrukkelijke



Han Nichting

Han Nichting, ondernemer en interimmanager bij de rijksoverheid, heeft een sterke focus op innovatie, ontwikkeling en leren. Sinds 2006 is hij voorzitter van NVO2 en van daaruit initiatiefnemer van HRZON, het samenwerkingsverband tussen beroepsverenigingen op het gebied van Mens en Organisatie.

vraag hoe de verenigingen hun krachten kunnen inzetten voor de ondersteuning van mens- en organisatieontwikkeling in arbeidsorganisaties in Nederland. De onlangs gesloten samenwerkingsovereenkomst is een niet gestuurde, maar organisch ontstane uitkomst van deze gesprekken. Smaakt dat naar meer en is hiermee de basis gelegd voor een krachtige netwerkorganisatie in het M&O-domein? Lukt het de verenigingen om met één gezicht naar buiten te treden? Gaan collectieve belangen voor de individuele verenigingsbelangen, ook bij minder gunstige ontwikkelingen? Of is de behartiging van de eigen leden in elk specifiek M&O-domein uiteindelijk belangrijker? Twee voorzitters geven hun mening kort na het ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst.

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).

Samenwerking vanuit kracht

HRZON is een samenwerkingsverband dat zich richt op de professionalisering, positionering en profilering van het M&O-vak. Twee pijlers, die daar ondersteuning aan geven en gedeeld worden door de beroepsverenigingen, zijn vakmanschap en innovatie. Vakmanschap gaat om het borgen van de kwaliteit van het M&O-vak, inclusief gewenste accreditatie. Innovatie is het



Monique Klompé

Monique Klompé is een ervaren manager van professionals en consultant in not-for-profitorganisaties. Professioneel in organisatieontwikkelingsprocessen met oog voor alle betrokken belangen. Sinds 2006 is zij voorzitter van de NVvA, enthousiast betrokken bij HRZON en als projectleider verantwoordelijk voor het project MMMensen met mogelijkheden.

verleggen van grenzen en het zoeken naar nieuwe wegen om vragen vanuit de markt op te lossen.

Vakmanschap en innovatie als inhoudelijke motor om de verschillende werkvelden bij elkaar te brengen. Of zoals Nichting het aangeeft: "samenwerken vanuit kracht is leidend." De integratie en het verband tussen de verschillende werkvelden zorgen voor deze kracht en een eenduidig aanbod naar M&O-vakgenoten. Het samenbrengen van de verschillende M&O-werkvelden is een duidelijke behoefte. Monique Klompé ziet dit concreet in het thema duurzame inzetbaarheid dat alle werkvelden op dit moment bindt (zie kader hieronder). Gezamenlijk optrekken van

de verschillende werkerreinen maakt volgens haar een stevige vuist richting de leden, de arbeidsorganisaties en de politiek. Dat vraagt van de verenigingen een zoektocht naar de gemeenschappelijke delers, waarin wel degelijk ruimte is voor specialisatie.

Dromen van een collectief

Klompé en Nichting dromen van een professionele netwerkorganisatie, met de kracht van het collectief als het gaat om mens, menselijk gedrag in arbeidsorganisaties. Een collectief waarin de verschillende beroepsverenigingen actief een bijdrage leveren richting de BV Nederland. Dat betekent dat de ambities liggen in een vuist maken richting de politiek, de arbeidsorganisaties en de leden. Als vanzelf bij de ministeries worden uitgenodigd om mee te praten met en richting te geven aan actuele vraagstukken, zoals duurzame inzetbaarheid. De taal spreken van opdrachtgevers uit organisaties en aansluiten bij organisatie vraagstukken (geen nieuwe eigen taal ontwikkelen!). Een totaal M&O-aanbod aan leden, waarmee men zich kan professionaliseren in het vak. Waarbij leden zich identificeren met elkaar en trots zijn op het brede M&O-vak. En aanstaande beroepsbeoefenaren en vakgenoten als vanzelf aansluiting vinden, meedoen en een belangrijke bijdrage leveren.

De uitdaging van de samenwerking

Doelstelling van HRZON is de toegevoegde waarde van het M&O-vakgebied te versterken. Dit gebeurt door het bouwen aan accreditatie van de verschillende beroepsbeoefenaars, een 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.



Spannend daarbij is volgens Nichting hoe de generieke en specialistische verenigingen elkaar versterken, in plaats van elkaar uitsluiten. En ook als er druk komt op het voortbestaan van een vereniging, kiezen de verenigingen ervoor elkaar te helpen of steekt de concurrentie de kop op? Uitdagingen die door de samenwerking aan het licht komen en die het ware gezicht van de samenwerkende vereniging, maar ook van de verantwoordelijke voorzitters laat zien. Klompé ziet daarbij de handtekening onder het samenwerkingscontract als symbool voor de bedoelingen van de verenigingen. In gezamenlijkheid naar buiten treden levert volgens haar toegevoegde waarde, waarbij ruimte is om de eigen specialisatie nog steeds

te profileren. Voor de leden en professionals van de verenigingen betekent dit de kans en de uitdaging om te profiteren van het bredere aanbod vanuit de verschillende M&O-domeinen.

De getekende samenwerkingsovereenkomst is een belangrijke mijlpaal en een aanjager voor de samenwerking

Stip aan de HRZON

De tijd zal het leren of de dromen uitkomen. De getekende samenwerkingsovereenkomst is een belangrijke mijlpaal en een aanjager voor de samenwerking. Dat betekent niet dat het vanzelf gaat; de verenigingen zullen intern en met elkaar de zaag scherp moeten houden. Het betrekken van de leden is daarbij essentieel volgens Klompé. Binnen haar vereniging is de samenwerking een standaardonderdeel van bestuurs- en ledenvergaderingen en de communicatie binnen de vereniging. Nichting beaamt

het belang daarvan en weet uit ervaring dat versnelling plaatsvindt als mensen de bedoeling snappen en samenbrengen in concrete activiteiten (zie kader hieronder).

De stip aan de HRZON staat, de weg ernaar toe is er een van samen toegevoegde waarde blijven leveren vanuit het M&O vak aan de wereld om ons heen. Een interessante weg die we zeker regelmatig zullen polsen. ■

Project MMMensen met mogelijkheden

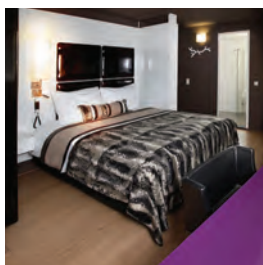
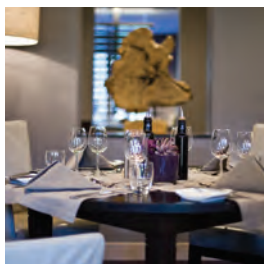
Een concrete activiteit waar leden van HRZON aan bijdragen is het project MMMensen met mogelijkheden. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft de NVvA gevraagd in het kader van de bevordering van participatie van mensen met psychische problemen het project te leiden en opvolging te geven. In het plan van aanpak heeft de NVvA voorgesteld om de beroepsverenigingen van HRZON te betrekken, om zo een grotere olievlekwerking en ketensamenwerking te bevorderen.



ervaar de +waarde van woudschoten

U boekt weleens een vergaderaccommodatie of conferentieruimte. U wilt dan zeker zijn dat die accommodatie voldoet aan uw wensen en dat deze ook binnen uw budget past. Liever nog: een accommodatie die u verrast.

Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Graag nodigen wij u uit de +waarde van Woudschoten te ervaren. Naast de all-in prijsstelling vindt u de +waarde vooral in onze persoonlijke gastgerichtheid.



Woudschoten
HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergsseweg 54 T 0343 - 492 492 E info@woudschoten.nl
3707 HX Zeist F 0343 - 492 444 I www.woudschoten.nl

■ Yvonne Veenendaal

Vrouwen, leiding- geven en vitaliteit



Stress en burn-out komen steeds vaker en op steeds jongere leeftijd voor. Er zijn allerlei curatieve programma's om mensen te begeleiden bij de terugkeer in hun werk. Maar hoe voorkom je een burn-out? Ook daar zijn ongetwijfeld mooie programma's voor en boeken over geschreven.

Hoe zit dat bij mensen die deze programma's en boeken niet lezen? Hoe blijven zij vitaal? Hoe doen vrouwen dat in functies, waarin ze veel verantwoordelijkheid dragen, de zorg voor een gezin hebben en soms ook nog mantelzorgers zijn? Voor het antwoord op deze vragen ging de auteur op pad.

De informatie in dit artikel is afkomstig uit gesprekken met vijftien vrouwen in de leeftijd van 30-60 jaar. Zij voeren hun werkzaamheden uit op strategische posities in de sectoren zorg en welzijn, kunst en cultuur en bij de overheid. De meeste van hen zijn werkzaam in de functie van directeur-bestuurder. De geïnterviewde vrouwen werken meer dan fulltime. Hun gezinssituaties zijn uiteenlopend: alleenwonend, gezin met jonge kinderen, gezin met pubers of volwassenen uit huis wonende kinderen. Bij alle vrouwen kwam zonder uitzondering naar voren dat rust op het thuisfront een belangrijke voorwaarde is. Dat vraagt flexibiliteit, organisatietalent en zaken kunnen en willen loslaten op privégebied. Dat

laatste betekent in de praktijk zaken kunnen overlaten aan partner of een betaalde hulp.

Bewuste aandacht

De vrouwen met wie het gesprek is aangegaan hebben allen bewust aandacht voor hun vitaliteit en geven daar op verschillende manieren vorm en inhoud aan. Dat betekent privé voor de vrouwen, die niet meer de zorg voor jonge kinderen hebben, bijvoorbeeld een niet te volle weekendagenda, tijd vrijmaken om te wandelen, te sporten of te lezen. De vrouwen met jonge en thuiswonende kinderen kiezen veelal voor activiteiten samen met hun gezin, zoals samen sporten. Wat opvallend vaak door met name de 45-plus vrouwen werd genoemd is alleen de natuur in. In ieder geval kiezen alle vrouwen voor bewust afstand nemen van het werk en het doen van energiegevendende activiteiten.

Bijdragen aan vitaliteit

Op de vraag welke factoren een bijdrage leveren aan vitaliteit in het werk, komt naar voren dat inspiratie een belangrijke energieleverancier is. De inspiratie wordt gehaald uit het werken aan en het bereiken van het beoogde resultaat van de organisatie. Meer concreet wordt dan bijvoorbeeld genoemd: een gesprekje met een bewoner van zorginstelling, een bijdrage kunnen leveren om kinderen en jongeren een betere toekomst te bieden. Of door de inzet van medewerkers de kwaliteit van de dienstverlening verder te laten toenemen en partijen in- en extern weten te motiveren. Onontbeerlijk in de veelal solistische functies blijkt een sparringpartner. Dit kan een collega zijn, maar nog vaker is dit iemand buiten de werksituatie, namelijk een vriendin of de partner. Reflectiemomenten worden heel bewust georganiseerd. Dat verschilt van een wandeling met een vriendin tot een weekendretraite in het klooster. Ook werd meerdere keren het belang genoemd van een

goed samenwerkend managementteam en de volledige steun van de raad van toezicht.

Wat opvalt is dat al deze vrouwen erg betrokken zijn bij de oorspronkelijke bedoeling van de organisatie en heel bewust aandacht hebben voor hun medewerkers en de cliënt of klant. Kan het ermee te maken hebben dat

Rust op het thuisfront is een belangrijke voorwaarde; dit vraagt flexibiliteit, organisatietalent en loslaten op privégebied

de meeste van hen zelf ooit begonnen zijn vanuit de vakinhoudelijke kant? En dat zij mede daarom goed weten wat het inhoudt en wat er voor nodig is om je werk op een kwalitatief goede en plezierige manier te kunnen uitvoeren?

Bij deze vrouwen is hun loopbaan organisch ontstaan. Er was geen van te voren uitgestippeld loopbaanplan. Zij haakten in op wat zich voordeed en wat bij hun kwaliteiten en interesses paste.

Vitaliteitsmanagement

Deze vrouwen, die zo bewust met hun persoonlijke vitaliteit bezig zijn, hebben ook bewust aandacht voor vitaliteit in de organisatie waaraan zij leiding geven. Opvallend is dat de organisatiewijzigingen die zij invoerden na hun komst de organisatie vitaler hebben gemaakt. Het gaat vaak om duidelijke werkprocessen, heldere afspraken, aanspreekcultuur en een heldere en open communicatie. Is dit vanzelfsprekend en een open deur? Ja. Echter, in veel organisaties is sprake van een statisch plan en niet van een dynamische realiteit.

Het blijkt dat het voor goed vitaliteitsmanagement in een organisatie heel bepalend is wie aan het hoofd van de organisatie staat. Het gaat erom te erkennen dat iedereen een onmisbare schakel in het geheel is en dit niet alleen op intentieniveau uit te spreken, maar medewerkers het ook echt laten ervaren. Werkelijke samenwerking tussen alle niveaus en beter luisteren naar de medewerkers op het operationele niveau en hen meer een stem geven. Zij zijn immers de mensen die uitvoering geven aan de inhoud, het doel waar de organisatie ooit voor werd opgericht.

Het vraagt van de strategisch leider veelal dat hij – in dit artikel: zij – bestaande systemen durft los te laten, zich kwetsbaar opstelt en bovenal lef en doorzettingsvermogen heeft. In aanvang stuit men nogal eens op weerstand bij de collega-bestuurder of het managementteam.

Vrouweneigenschappen?

Omgevingssensitiviteit werd ook als belangrijke eigenschap genoemd. Verschillen mannen en vrouwen in omgevingssensitiviteit en kwetsbaar opstellen wezenlijk van elkaar? Zijn dit typische vrouweneigenschappen? Hierin lopen de meningen van de geïnterviewde vrouwen uiteen. Een aantal vindt van wel. De meeste van hen echter zijn van mening dat het

Het is belangrijk dat je als bestuur en management weet wat er werkelijk op het operationele vlak speelt door het te ervaren. In de organisaties die ik mocht bezoeken wordt hier op verschillende manieren vorm en inhoud aan gegeven; periodiek bezoeken van locaties, gezamenlijk lunchen met alle medewerkers, gesprekken met de cliënt en een uur per week voor de klas staan, zijn zo maar een paar voorbeelden. Dit levert naast veel informatie ook veel plezier en inspiratie op.

Kennisdeling

Een mooi praktijkvoorbeeld om medewerkers uit alle lagen van de organisatie met elkaar te verbinden en kennis te laten delen, komt uit een jeugdzorginstelling. De bestuurder die de voordelen van Yammer in een andere organisatie had gezien, gaf opdracht aan de daarvoor verantwoordelijke mensen om dit in de eigen organisatie in te voeren. Na wat aanvangsperikelen werd het systeem door medewerkers al vlot goed benut en wordt nu kennis op alle niveaus met elkaar gedeeld. De bestuurder stelt ook zelf via dit interne, digitale, communicatiesysteem haar vragen over onderwerpen waar ze meer informatie over wil en waarvan ze weet dat die in de organisatie aanwezig is.

Niet alleen informatie, maar ook verantwoordelijkheden worden in de bezochte organisaties meer gedeeld. Voor veel medewerkers werkt het vitaliserend om zelf vorm en inhoud aan hun werk te kunnen geven. Het is echter niet voor iedere medewerker vanzelfsprekend en makkelijk om meer de regie te krijgen en verantwoordelijkheid voor eigen handelen te hebben. Heb er als leidinggevende oog en aandacht voor dat een verandering hierin tijd en begeleiding nodig heeft en faciliteer dit. Dat kan bijvoorbeeld door tijdelijk coaches uit de eigen organisatie aan te stellen. En, bij het invoeren van nieuwe werkprocessen, proceseigenaren aan te wijzen, of beter nog:

Voor veel medewerkers werkt het vitaliserend om zelf vorm en inhoud aan hun werk te kunnen geven

vooral heeft te maken met jou als persoon. Wat vind jij belangrijk, welke waarden hanteer je en hoe toegankelijk ben je voor je medewerkers?

medewerkers hier zelf voor te laten kiezen. Er zijn voorbeelden uit de praktijk genoemd waar dit goed werkt.

Beïnvloedingsfeer

In de interviews werden veel interventies genoemd die mooie resultaten leveren als het gaat om het verbeteren van werkplezier en de kwaliteit van de te leveren diensten. Zijn er dan helemaal geen zaken waar deze vrouwen van wakker kunnen liggen? Jazeker, die werden ook genoemd. Wakker liggen kan van soms schurende relaties tussen collega's onderling, het waarborgen van de continuïteit van de organisatie, wat is de invloed van een volgend politiek besluit voor de organisatie? Mooi is dat vervolgens in een adem ook werd genoemd: loslaten wat buiten jouw beïnvloedingsfeer ligt. Wanneer het om bijvoorbeeld politieke besluiten gaat, ligt daar de verantwoordelijkheid en niet bij jou. Om vitaal te blijven kun je je energie beter steken in zaken die je wel kunt beïnvloeden.

Dit onderzoek, naar de vitaliteit van vrouwen op strategische posities en hoe zich dat vertaalt naar de organisatie waaraan zij leidinggeven, zit nog in de verkennende fase. Nog niet alle te houden interviews zijn meegenomen in dit artikel. Het geeft tot nu toe al wel een beeld van wat vrouwen nodig hebben om vitaal te blijven. Bovendien laat het zien dat er, in ieder geval in genoemde sectoren, een mooie beweging in organisaties gaande is.



***Yvonne Veenendaal werkt als interimmanager, coach en adviseur vanuit haar bureau Orizzonte. Haar werkervaring deed zij op in verschillende branches in de profit- en not-for-profitsector. Zij is een groot voorstander van slow management.
www.orizzonte.nu***



WETENSCHAP



De kracht van diversiteit zit van binnen

Lidewey van der Sluis 50

Diversiteit in teams: wat je ervan maakt

Hans van Dijk 52

Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm

Sjiera de Vries, Menno Vos & Gürkan Çelik 58

Metaperceptie in teams

Hanneke Grutterink 64

Het rendement van informeel leren zichtbaar maken. In gesprek met Jack Phillips als Charles Jennings

Jolanda Botke & Bert de Laat 70

Promoties

Employability vergroot kans op re-integratie langdurig werklozen

Jessie Koen 76

Met job crafting meer plezier in het werk

Maria Tims 77

■ Lidewey van der Sluis

De kracht van diversiteit zit van binnen

Het was wereldnieuws in de zomer van dit jaar: Jeff Bezos, de oprichter en CEO van Amazon.com en een van 's werelds rijkste mensen, had de krant The Washington Post gekocht in een tijd waarin kranten het zeer moeilijk hebben. Er werd alom gegist naar zijn beweegredenen. De gloriejaren van de papieren krant zijn allang voorbij, en volgens sommigen ook die van de traditionele journalistiek.

Jeff Bezos is een voorbeeld van een autonome denker die een passie heeft voor het uitwerken van nieuwe ideeën en het bouwen aan verandering en vernieuwing. Zijn comfortzones beschouwt hij als tussenstations in zijn ontwikkeling waarbij hij de risico's die hij hiermee neemt voor lief neemt. 'Andersomdenken' zit in zijn natuur en afbreukrisico's bekijkt hij van de andere kant. *High risks, high returns* kent hij als investeringsregel vanuit zijn ervaring in de financiële wereld. Dit maakt hem anders dan anderen, zoals ieder mens uniek is en eigen keuzes maakt.

Niettemin zijn wij ook kuddedieren. Recent is dat weer gebleken uit een experiment van drie gedragseconomen waarover zij publiceerden in het toonaangevende tijdschrift 'Science'. Zij concludeerden dat mensen bij het nemen van beslissingen over bijvoorbeeld de keuze van een hotel of de aanschaf van boeken en films steeds vaker afgaan op beoordelingen op internet. Het mechanisme dat zij hierin ontdekten, illustreert dat beoordelaars zich laten beïnvloeden door anderen. De sociale invloed van positieve oordelen bleek

overigens sterker te zijn dan die van negatieve waarderingen. Wat wij samen van iets vinden, is blijkbaar niet zondermeer conform de optelsom van onze eigen oordelen. Zo onafhankelijk, uniek en eigenwijs zijn we blijkbaar ook weer niet.

Gegeven deze eenheid in verscheidenheid is het zoeken naar de grens tussen diversiteit en uniformiteit. Waar houden onze overeenkomsten op en beginnen de verschillen? Op de werkvloer is dat een andere zoektocht dan laten we zeggen bij een modellenwedstrijd of in een zorgcentrum. Het is daarom van belang om die individuele kenmerken te benoemen die relevant zijn op de arbeidsmarkt. Zo is bekend dat mensen het verschil kunnen maken met hun kennis en/of ervaring, maar ook vanuit andere krachtbronnen zoals hun deskundigheid, sociale vaardigheden, persoonlijkheid, inzet en enthousiasme, betrokkenheid en loyaliteit, of hun professionele netwerken en sociale achtergrond. Hun buitenkant is minder relevant. Anders gezegd: arbeidskracht komt van binnen en de kracht van diversiteit zal daarom ook in de verschillen tussen de software in plaats van de hardware van mensen zitten.

Jeff Bezos leert ons dit glashelder, maar ook Sergio Herman, de chef-kok van Oud Sluis die na 25 jaar het roer omgooit, en Sascha de Boer, die een duidelijke keuze maakte om haar loopbaan als presentatrice om te buigen naar die van fotografe. Dit zijn slechts enkelen van velen die een keuze maakten in hun loopbaan die een ommezwaai

teweeg bracht. Allen mensen die wisten dat zij risico's namen maar die vanuit hun hart gebaande paden verlieten en op slinger- of olifantenpaadjes terechtkwamen. Bij de één pakte dat goed uit, bij de ander niet. De rode draad is dat dit mensen zijn met moed en lef. De moed om anders te durven denken en te doen. Friedrich Wilhelm Raiffeisen was vanuit zijn eigenwijsheid de grondlegger van de Rabobank, Maria Montessori legde het fundament voor een geheel nieuwe onderwijsmethode. Dappere denkers die de kracht van een innerlijke drive en overtuiging onderstrepen. Zij keken om zich heen en bleken het vermogen te hebben om een nieuwe realiteit te verwezenlijken. Zij pasten de omgeving aan waardoor er ruimte ontstond voor hun eigenheid. Dat is de kracht van diversiteit in optima forma.

“Attitude is a little thing that makes a big difference.”

Winston Churchill

Hoe vaak bent u tegendraads of eigenwijs geweest? Hoeveel medewerkers in uw organisatie denken andersom en komen met verrassende ideeën? Hoe hoger de antwoordscores, hoe innovatiever uw organisatie is en des te groter de overlevingskracht. Een vreemde eend in de bijt is weliswaar moeilijker te managen dan grijze muizen, witte schapen, en makke lammetjes, het loont niettemin de moeite. Op de weg van de minste weerstand lopen weinig winnaars. ■



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**



■ Hans van Dijk

Het is wat je ervan maakt:

Diversiteit in teams

Meer dan 50 jaar onderzoek naar de vraag of diversiteit (bijvoorbeeld in geslacht, etniciteit, expertise, persoonlijkheid) in een team de prestaties van het team ten goede komt, heeft nog maar weinig inzichten opgeleverd. Voor elk onderzoek dat aantoonst dat diversiteit de prestaties van mensen verbetert, is er ook wel onderzoek te vinden dat het tegenovergestelde aantoonst. Na vier jaar promotieonderzoek kan ik stellen dat diversiteit wel degelijk effect heeft, maar dat het van het team en de organisatie afhangt of het effect positief dan wel negatief is.

Een meta-analyse

Ik ben begonnen met een analyse van 146 studies, die al eerder onderzoek hadden gedaan naar de relatie tussen team diversiteit en team prestaties (Van Dijk et al., 2012). Deze meta-analyse toonde aan dat diverse teams gemiddeld net iets innovatiever zijn dan homogene teams en dat diverse teams beter tot hun recht komen bij complexe taken. Tot zover niks nieuws. Een belangrijke aanname binnen diversiteitonderzoek is namelijk dat diversiteit betekent dat er meer verscheidenheid is in kennis en inzichten onder teamleden. Wanneer teamleden erin slagen om dat goed te combineren, dan kunnen ze met creatievere oplossingen komen en zijn ze – mede daardoor – beter in staat om complexe vraagstukken het hoofd te bieden (Van Knippenberg et al., 2004).

Waar het pas echt interessant werd, was bij de centrale vraag of diverse teams nou echt beter presteren dan homogene teams. Doordat in teamonderzoek maar weinig gebruik kan worden gemaakt van objectieve prestatie-indicatoren, werden teamprestaties in vrijwel alle 146 studies beoordeeld door (externe) beoordelaars, zoals supervisors of managers. Daaruit bleek dat de beoordeling van de prestaties van diverse teams vooral wordt gestuurd door de verwachtingen van de beoordelaars. Wanneer een beoordelaar voor diversiteit was, en dus hoge verwachtingen had van het team, werd het team goed beoordeeld. Wanneer de beoordelaar echter zijn of haar bedenkingen had bij diversiteit, werd het team slechter beoordeeld.

De rol die verwachtingen spelen in het beoordelen van teams zette me aan het denken. Net zoals de beoordelaars in onze studie verwachtingen hadden over het functioneren van een team, hebben we vaak ook verwachtingen van teamleden. De rest van mijn promotieonderzoek heeft zich dan

ook vooral gericht op hoe diversiteit van invloed is op onze verwachtingen van anderen, en hoe die verwachtingen vervolgens het functioneren van een team beïnvloeden. Wat volgt, zijn de vier belangrijkste bevindingen.

1. Diversiteit leidt tot statusverschillen

Het raadsel dat Fouras aan de deelnemers van het tv-programma Fort Boyard wel eens voorlegde, over de vader, de dokter en de zoon, maakt goed duidelijk hoezeer verwachtingen deel uitmaken van ons alledaagse leven. Het raadsel gaat over een man die zijn zoontje naar voetbal rijdt, maar onderweg een verschrikkelijk ongeluk krijgt en ter plekke overlijdt. Het zoontje wordt in kritieke toestand naar het ziekenhuis gereden en moet met spoed worden geopereerd. Maar op het moment dat de operatie moet beginnen, zegt de hoofddokter plotseling: "Ik kan dit jongetje niet opereren want hij is mijn zoon." Hoe is dit mogelijk?

De reden waarom we vaak moeite hebben met een dergelijk raadsel, is omdat het plaatje in ons hoofd van een dokter vaak dat van een man is, waardoor we moeite hebben met het bedenken dat de dokter in kwestie wel eens de moeder zou kunnen zijn. Er is een overdaad aan onderzoek dat aantoont dat deze impliciete, stereotypische verwachtingen leiden tot discriminatie (Davison & Burke, 2000; en Dovidio & Gaertner, 2000): wanneer er een vacature is voor een bepaalde functie (bijvoorbeeld een dokter) en het bijbehorende plaatje in ons hoofd dat is van een man/ autochtoon/extravert persoon, dan past een vrouw/allochtoon/introvert persoon minder goed bij dat plaatje. Dan heeft zo iemand dus minder kans om aangenomen te worden.

Dit principe werkt ook omgekeerd: iemands eigenschappen creëren namelijk ook bepaalde verwachtingen. Veel sociaalpsychologisch (Fiske et al., 2002) en sociologisch (Berger

et al. 1972) onderzoek toont aan dat die verwachten vooral betrekking hebben op hoe competent we denken dat die persoon is. Deze geanticipeerde waarde noemen we iemands status. Doordat in diverse teams de teamleden meer van elkaar verschillen dan in homogene teams, is de kans groter dat er statusverschillen ontstaan tussen de teamleden.

Om deze verwachting van onze kant te toetsen, hebben een aantal collega's en ik

Presteren diverse teams nu echt beter dan homogene teams?

een experiment uitgevoerd (Van Dijk, 2013). Bij dit experiment lieten we groepen van vier, die uit mannen en vrouwen bestonden (en dus divers waren op het gebied van geslacht), samenwerken aan een (stereo)typisch mannelijke (rekenen) of vrouwelijke (emoties herkennen) taak. De teamleden kenden elkaar niet. Op het moment dat ze bij elkaar kwamen, vroegen we aan de deelnemers om te schatten hoe competent de anderen zouden zijn op een schaal van 1-100. Hoe hoger iemands score, hoe hoger zijn of haar status.

Zoals verwacht werden mannen als competentier ingeschat bij de rekentaak, terwijl vrouwen als competentier werden ingeschat in de groepen die emoties moesten herkennen. Hier zien we dus dat op basis van diversiteit (in geslacht) er statusverschillen tussen teamleden ontstaan.

2. Status bepaalt invloed

Eerder onderzoek naar statusverschillen

tussen teamleden toont aan dat statusverschillen leiden tot een rolverdeling binnen het team. Doordat teamleden met een hoge status als competentier worden ingeschat, wordt er over het algemeen meer naar hen geluisterd, wordt wat ze zeggen eerder voor waar aangenomen, en zullen ze ook eerder iets zeggen (Wittenbaum & Bowman, 2005). Daardoor hebben teamleden met een hoge status meer invloed dan teamleden met een lage status.

Dit zagen wij ook terug in het gedrag van de teamleden in ons experiment. Nadat de teamleden een inschatting hadden gemaakt van elkaars competentie, moesten ze een half uur met elkaar samenwerken. Doordat we de samenwerking met videorecorders opnamen, konden we naderhand hun gedrag analyseren. Daaruit bleek dat teamleden met een hoge status (dus mannen bij de rekentaak en vrouwen bij de emotietaak) zich zelfverzekerder en dominanter gedroegen, terwijl teamleden met een lage status onzekerder en afwachtender waren.

3. Invloed bepaalt individuele prestatie

Invloed bleek bepalend voor de individuele prestaties van de teamleden. Via de video-opnames konden we registreren wie in het team de eerste was die een correct antwoord aandroeg. Aan de hand daarvan konden we berekenen hoe waardevol de bijdrage van elk individu was aan de teamprestatie. Daaruit bleek dat teamleden met veel invloed beter presteerden dan teamleden met weinig invloed.

Hierbij is het belangrijk om op te merken dat we bij het meten van individuele prestatie controleerden voor iemands daadwerkelijke competentie. Voordat de teamleden samenwerkten, hadden we namelijk de deelnemers individueel laten werken aan een soortgelijke taak. Op die manier wisten

we exact hoe competent ieder individu daadwerkelijk was. Doordat we daar rekening mee hielden, kunnen we met zekerheid zeggen dat teamleden met veel invloed beter presteerden dan je zou verwachten op basis van hun daadwerkelijke competentie. Terwijl teamleden met weinig invloed juist minder goed presteerden dan dat je zou mogen verwachten op basis van hun daadwerkelijke competentie.

4. Status accuraatheid bepaalt groepsprestatie

Diversiteit leidt dus tot statusverschillen tussen teamleden, die van invloed zijn op de invloed van teamleden en op hun individuele prestatie. Maar hoe zit het nu met de prestaties van het team? Wanneer teamleden met een hoge status beter presteren, maar teamleden met een lage status slechter, dan valt te verwachten dat op teamniveau er misschien geen verschil is.

Dat is echter niet zo, omdat de invloed van teamleden met een hoge status groter is dan die van teamleden met een lage status, waardoor de prestaties van teamleden met een hoge status zwaarder wegen. Daarnaast is het belangrijk om te bedenken dat status de perceptie van iemands competentie betreft. Doordat het enkel een perceptie betreft, kan die dus ook foutief zijn. Zo zien we in ons experiment bijvoorbeeld dat mannen een hogere status toebedeeld kregen bij de rekentaak, simpelweg omdat we op basis van onze stereotypes geneigd zijn te denken dat mannen beter zijn in rekenen dan vrouwen (en omgekeerd voor emoties herkennen). Maar dat hoeft niet zo te zijn. En in een aantal groepen waren de vrouwelijke teamleden eigenlijk beter dan de mannelijke teamleden, maar doordat ze een lagere status toebedeeld kregen, kwam dat er vervolgens niet uit. Met als gevolg dat sommige mannelijke teamleden veel invloed hadden maar eigenlijk

niet competent waren en dus het team de verkeerde kant op leidden. Ditzelfde principe zagen we terug in de groepen die emoties moesten herkennen.

Opvallend genoeg werd de invloed van teamleden met een hoge status groter in teams waar veel werd overlegd. Er wordt vaak gedacht dat overleg ervoor zorgt dat zoveel mogelijk teamleden input kunnen leveren, maar dat juist uitvoerig overleg leidt tot meer invloed van teamleden met een hoge status. Daardoor waren de best presterende teams de teams waarin veel overleg plaatsvond en waarvan de teamleden met een hoge status ook daadwerkelijk competent waren. Terwijl de slechtst presterende teams de teams waren waar ook veel overleg plaatsvond, maar waarvan de teamleden met een hoge status eigenlijk helemaal niet competent waren.

Implicaties en conclusie

Welke praktische lessen kunnen we hieruit trekken? De belangrijkste betreft de verregaande consequenties van verwachtingen. Wanneer je hoge verwachtingen hebt van een teamgenoot, geef je die teamgenoot meer invloed en zal hij of zij eerder tot zijn of haar recht komen (en mogelijk zelfs boven zichzelf uitstijgen). Wanneer je echter vanaf het begin geen hoge pet op hebt van de ander, zal die ander dat ook merken, daar onzekerder van worden en vervolgens ook minder goed presteren.

De hoofdvraag die denk ik iedereen zich dan ook moet stellen, is: wat bepaalt mijn verwachtingen ten aanzien van de competentie van medewerkers/teamleden? Het antwoord op die vraag, aan de hand van mijn onderzoek, is niet bepaald rooskleurig. Want dat we status voor een groot deel baseren op iemands eigenschappen, betekent niks minder dan dat we ons voor een groot deel laten leiden door onze stereotypes. Dus

wat is het plaatje van de (stereo)typische werknemer in jullie organisatie? Bij de meeste functies zal dat een man zijn (manager, analist, chauffeur, verkoper), waardoor aan vrouwen al snel een lagere status toegekend wordt. En hoe zit dat met andere eigenschappen zoals etniciteit, leeftijd, geloofsovertuiging of persoonlijkheidsprofiel? Iedereen die niet aan

of van de (stereo)typische medewerker klopt. Dat houdt in dat je ook moet nagaan of mensen niet ten onrechte een lagere status toebedeeld hebben gekregen, omdat hun eigenschappen niet aan het plaatje voldeden. Verder betekent dit dat het voor elk team goed is om na te gaan hoe de statusverhoudingen zijn binnen het team. Zijn teamleden met een hogere status ook daadwerkelijk competentere dan teamleden met een lagere status? Als het antwoord daarop ja is, durf ik op basis van mijn proefschrift te stellen dat zulke teams goed op weg zijn met het plukken van de vruchten van diversiteit. ■

Diversiteit leidt tot statusverschillen tussen teamleden

dat plaatje voldoet zal een lagere status hebben binnen het team of binnen de organisatie en daardoor waarschijnlijk ook niet goed tot zijn of haar recht komen.

Hetzelfde geldt op teamniveau. Wat zijn de verwachtingen binnen de organisatie over diverse teams? Als je gelooft in diversiteit, zul je eerder geneigd zijn om diverse teams ook beter te beoordelen. Maar daarnaast zal men binnen het diverse team het ook oppikken dat je in hen gelooft, wat het beste in hen naar boven zal brengen en dat zal helpen om alle potentiële voordelen van diversiteit te verzilveren. Indien je echter niet in diversiteit gelooft, zal een divers team dit ook merken.

Diversiteit is zodoende wat je er zelf van maakt. Als je niet gelooft in diversiteit, zullen mensen dit ook merken en zullen de 'diverse' medewerkers vanzelf de organisatie verlaten – hetzij omdat ze zich er niet thuis voelen, hetzij omdat ze niet op waarde worden geschat en dus niet tot hun recht komen. Wanneer je daarentegen wel in diversiteit gelooft, is het van belang dat het zo goed mogelijk gemanaged wordt. Dat betekent allereerst ervoor zorgen dat het plaatje van het (stereo)typische teamlid

Referenties

- Dijk, H. van, Engen, M. L. van, & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- Knippenberg, D. van, Dreu, C.K.W. de, & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Davison, H. K., & Burke, M. J. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 225-248.
- Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2000). Aversive racism and selection decisions: 1989 and 1999. *Psychological Science*, 2000, 315-319.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- Berger, J., Cohen, B. P., & Zelditch, M. (1972). Status characteristics and social

- interaction. *American Sociological Review*, 37, 241-255.
- Dijk, H. van (2013). *Diversity, status, and performance*. [Ongepubliceerde dissertatie]. Online te vinden op: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=128918>
 - Wittenbaum, G. M., & Bowman, J. M. (2005). Member status and information exchange in decision-making groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 7, 143-168.



Hans van Dijk promoveerde in 2013 cum laude aan de Universiteit van Tilburg op het proefschrift 'Diversity, Status, and Performance'. Dit artikel was gebaseerd op inzichten en resultaten van studies uit zijn proefschrift. Momenteel is hij verbonden aan het departement Organizational Sciences van de Universiteit van Tilburg als Assistant Professor.

TE HUUR: Unieke locatie voor training en coaching in bosrijke omgeving.



Deze goed bereikbare locatie aan de Jan Ligthartlaan 1 in Doorn ligt centraal in Nederland op de Utrechtse Heuvelrug. Het pand, een voormalig schoolgebouw, is uitermate geschikt voor het geven van cursussen, trainingen of coaching.

Het te verhuren gedeelte heeft een eigen entree en bestaat uit twee cursus-/trainingsruimtes en een kantoor. Het pand is omgeven door een fraaie bostuin, en heeft aantal eigen parkeerplaatsen. Een mooie locatie in een rustige en inspirerende werk-, en leeromgeving.

www.makelaardijdeterp.nl
info@makelaardijdeterp.nl
 0343 756 009



Trainen met ziel en zakelijkheid

- > **Trainen met ziel en zakelijkheid®**
 Post-HBO opleiding tot trainer persoonlijke effectiviteit, leiderschap en teamontwikkeling
 start: 6 maart 2014, Ede en 10 april 2014, Breda
- > **Professioneel en inspirerend trainen**
 Post-HBO opleiding tot vaardigheidstrainer
 start: 23 april en 13 november 2014, Utrecht
- > **Professioneel teamcoach**
 start: 6 maart 2014, Ede en 10 april 2014, Breda



Blankestijn



Partners

Opleidingen in coachen,
 trainen en leiderschap



(0317) 42 51 34

info@bpopleidingen.nl



www.trainersopleiding.nl



■ Sjiera de Vries, Menno Vos & Gürkan Çelik

Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm

Vanuit welk perspectief geeft u uw diversiteitsbeleid vorm? Streeft u naar diversiteit om meer klanten te trekken, of omdat u verwacht dat diversiteit uw organisatie innovatiever maakt? Uw perspectief blijkt bepalend voor de vorm die u kiest. Vaak wordt er bij het vormgeven van diversiteitsbeleid vervolgens van uitgegaan dat het perspectief in de hele organisatie hetzelfde is. Dat blijkt in de praktijk niet zo te zijn. Meer aandacht voor de verschillende perspectieven binnen de organisatie draagt bij aan een beter passend diversiteitsbeleid.

Windesheim en diversiteit

Net als veel organisaties staat Hogeschool Windesheim voor de vraag hoe om te gaan met de toenemende etnische diversiteit in de samenleving. Windesheim merkt die ontwikkeling aan een toename van het aantal studenten met een niet-Nederlandse achtergrond, maar ook aan de vragen vanuit het werkveld. Daar wil men studenten die zijn voorbereid op het werken in een diverse samenleving en die kunnen werken met collega's met verschillende achtergronden en voor een diversiteit aan klanten en afnemers.

“Onze studenten moeten beschikken over communicatieve vaardigheden om te kunnen werken in complexe situaties, waarbij de waarden, normen en belangen van de cliënt, het cliëntensysteem en de omgeving divers en strijdig kunnen zijn.”

Het onderzoek

Omdat het omgaan met verschillen in organisaties het centrale onderzoeksthema is van ons lectoraat, waren we benieuwd hoe Windesheim haar studenten hierop voorbereidt en hoe de organisatie omgaat met de diversiteit in de eigen organisatie. Met die kennis wilden we de organisatie helpen om haar omgang met diversiteit te optimaliseren. Omdat de wetenschappelijke literatuur ons leert dat de manier waarop organisaties hun diversiteitsbeleid vormgeven sterk afhangt van het dominante perspectief op diversiteit binnen de organisatie, gingen we allereerst op zoek naar dat perspectief. We ontdekten echter al snel dat diversiteit wel wordt benoemd als één van de kernwaarden van Windesheim, maar dat er geen uitgewerkt perspectief of duidelijke visie geformuleerd is en ook geen overkoepelend beleid. Tegelijk hoorden we dat er op decentraal niveau allerlei activiteiten plaatsvinden die met diversiteit te maken hebben. We besloten daarom van het centrale niveau af te dalen in

de organisatie en daar te onderzoeken wat er wordt gedaan rond diversiteit en vanuit welk perspectief dit gebeurt. We hebben ons daarbij gericht op onderwijsteams: daar ervaart men de toegenomen diversiteit in het studentenbestand en de veranderende vragen uit het werkveld het meest direct.

Perspectieven op diversiteit

Hoewel er in de literatuur over diversiteitsbeleid veelal vanuit wordt gegaan dat binnen organisaties één dominant perspectief op diversiteit bestaat, constateren we in ons onderzoek grote verschillen, zowel tussen als binnen teams. We beschrijven hier die verschillende perspectieven. Daarbij maken we gebruik van een in de literatuur veel gebruikte indeling, waarin vijf perspectieven op diversiteit worden onderscheiden (zie kader 1).

Perspectieven op diversiteit

1. Homogeniteit: houdt diversiteit actief tegen.
2. Kleurenblindheid: streeft naar gelijke behandeling voor iedereen.
3. Rechtvaardigheid: streeft naar gelijke kansen en erkent dat daarvoor soms ongelijke behandeling nodig is.
4. Toegankelijkheid: streeft naar diversiteit om beter aan te sluiten op de diversiteit aan wensen en behoeften van klanten.
5. Integratie en leren: streeft naar diversiteit omdat dit bijdraagt aan creativiteit, innovatie en betere producten en diensten.

Zes teams, vier perspectieven

We zijn ons onderzoek gestart met een vooronderzoek om te identificeren bij welke onderwijsteams diversiteit op de agenda staat. Vervolgens hebben we uit die teams een

selectie gemaakt van zes teams, waarbij we vooral hebben gezocht naar een spreiding over de verschillende onderwijsdomeinen. In deze zes teams zagen we vier van de vijf eerder beschreven perspectieven op diversiteit terug. Alleen de vijfde, streven naar homogeniteit, kwamen we niet tegen. Dat was gezien onze keus voor teams waar diversiteit op de agenda staat ook te verwachten.

Het team van de opleiding hbo rechten heeft een sterke voorkeur voor het kleurenblinde perspectief. Dit past bij het beroep: het recht is neutraal en voor iedereen gelijk. Veranderingen in de bevolkingssamenstelling of de samenstelling van de studentenpopulatie veranderen niets aan wat studenten moeten leren.

“Juristen zijn vooral op de inhoud gericht en houden zich minder bezig met houdingsaspecten.”

Toch is er ook twijfel: de studie hbo rechten trekt relatief veel allochtone studenten, maar het uitvalpercentage van deze groep is hoger dan dat van autochtone studenten. Bij het zoeken naar manieren om die uitval tegen te gaan, wordt onder andere nagedacht over manieren om in het studieprogramma meer aandacht te besteden aan diversiteit. Ook wordt nagedacht over de wenselijkheid van meer diversiteit in het personeelsbestand, om zo beter te kunnen aansluiten bij de allochtone studenten. Er lijkt hiermee een verschuiving gaande richting het perspectief ‘toegankelijkheid’.

“Studenten spiegelen zich aan hun docenten. Als alle studenten cultureel verschillend zijn, moet je niet allemaal dezelfde docenten ervoor gaan zetten.”

Het team van de opleiding pedagogiek wil graag een afspiegeling zijn van de diversiteit

van de Nederlandse bevolking. Niet omdat het werkveld hierom vraagt, maar vanuit morele overwegingen. Men realiseert zich echter dat dat niet vanzelf zal gebeuren, dat er speciale activiteiten nodig zijn. Deze overwegingen zijn typerend voor het ‘rechtvaardigheidsperspectief’.

De Calo, de sportopleiding van Windesheim, heeft een aantal allochtone docenten aangesteld toen het percentage allochtone studenten toenam. De Calo probeert op die manier beter aan te sluiten bij de behoeften van de allochtone studenten.

“De inzet van meer allochtone docenten als rolmodel maakt de opleiding herkenbaar voor allochtone studenten.”

Daarnaast hebben zowel de Calo als de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH) het thema ‘omgaan met diversiteit’ opgenomen in het studieprogramma. Hiermee willen zij hun studenten beter voorbereiden op de diversiteit in de doelgroep waarvoor zij gaan werken. De beide opleidingen sluiten hiermee aan op het perspectief ‘toegankelijkheid’.

Een heel ander uitgangspunt zien we bij het Windesheim Honours College (WHC). Het WHC richt zich op een internationale studentenpopulatie, die wordt voorbereid op een internationale carrière. Leren omgaan met verschillen en het benutten van de meerwaarde van die verschillen staan in de opleiding centraal. Het WHC zoekt dan ook actief naar docenten met verschillende achtergronden en stuurt op het actief benutten van de diversiteit aan kennis en ervaring van haar medewerkers.

“In teamvergaderingen besteden we niet alleen aandacht aan inhoudelijke aspecten van het werk, maar ook aan reflectie op teamrollen en ieders unieke bijdrage aan het team.”

Ook in het opleidingsprogramma is veel aandacht voor het omgaan met en benutten van diversiteit. Dit is een duidelijk voorbeeld van het perspectief 'integratie en leren'.

"In het vak 'managing diversity' besteden we veel aandacht aan hoe organisaties bewust en adequaat om kunnen gaan met diversiteit. Ook vertellen onze docenten uit eigen ervaring hoe dingen werken in andere culturen."

Ook bij het team van International Consultancy is aandacht voor diversiteit een belangrijk onderdeel van het onderwijsprogramma. Ook deze studierichting leidt studenten op voor een internationale carrière. Er wordt echter niet actief gewerkt aan meer diversiteit in het docententeam, dat tot zeer recent geheel bestond uit autochtone docenten. Wel is er aandacht voor het benutten van de diversiteit aan kennis en ervaring van het bestaande team. Dit team sluit dus qua benutten van diversiteit aan bij 'integratie en leren', maar streeft daarbij niet actief naar meer diversiteit.

"Ik zit nu samen met mijn allochtone collega in een projectgroep en ik merk dat het ontzettend leerzaam voor mij is, dat mijn blikveld ook verbreed wordt."

Vrijheid blijheid of toch één lijn?

Bovenstaande beschrijving maakt duidelijk dat er binnen Windesheim verschillende perspectieven op diversiteit bestaan. Dat heeft onder andere te maken met de verschillende 'producten' die geleverd worden: voor het Honours College is aandacht voor diversiteit een onlosmakelijk deel van de opzet van de studie, terwijl bij rechten juist neutraliteit voorop staat. Ook zijn er grote verschillen in de mate van diversiteit onder de 'afnemers': rechten heeft een zeer diverse studentenpopulatie, zonder dat men daar actief naar streeft, terwijl bij de sportopleiding Calo het aantal allochtone studenten beperkt

is, ondanks actieve wervingspogingen. Gezien deze verscheidenheid in 'eindproducten' (de opleidingen), 'afnemers' (studenten) en 'eindgebruikers' (organisaties, klanten, cliënten waarvoor de studenten na hun studie gaan werken), ligt een eenvormig beleid niet voor de hand: diversiteitsbeleid moet aansluiten bij de strategische doelen en de actuele situatie van de organisatie.

Tegelijk blijkt dat het ontbreken van één organisatiebreed perspectief op diversiteit,



één duidelijk beleid, op sommige momenten een belemmering vormt. Zo zijn teams voor hun externe profilering richting potentiële studenten en medewerkers sterk afhankelijk van de profilering van de organisatie als geheel. Ook het personeelsbeleid wordt grotendeels centraal vormgegeven. Omdat binnen dat beleid diversiteit geen specifiek aandachtspunt is, hebben de professionals op de hr-afdeling op dat gebied nauwelijks ervaring en hebben ze er ook geen specifieke competenties op ontwikkeld. Onderwijsteams die meer diversiteit willen, lopen er dan bijvoorbeeld tegenaan dat de recruiters de kennis en ervaring missen om de allochtone doelgroep te bereiken. Dit zal overigens snel veranderen: de gesprekken in het kader van dit onderzoek hebben tot bewustwording geleid, waardoor de recruiters nu enthousiast bezig zijn om hun competenties op dit gebied te versterken. De dialoog heeft effect gehad!

Een ander aandachtspunt is dat bij het vormgeven van diversiteitsbeleid vaak alleen wordt uitgegaan van het perspectief en de behoeften van de organisatie. Het belang van individuele medewerkers (of potentiële medewerkers) kan dan in de knel raken. Zo zagen we dat bij de sportopleiding Calo vanuit

multiculturele competenties die zij inbrachten. Dat frustrert hen.

Diversiteit en organisatieontwikkeling

Bovengenoemde allochtone Calo-docenten misten aandacht voor het perspectief 'integratie en leren'. Hierdoor werd het team voor hen minder aantrekkelijk. Ook van andere medewerkers, zowel allochtoon als autochtoon, hoorden we dat ze het jammer vonden dat er slechts beperkt aandacht is voor het benutten van diversiteit. Zij zien aandacht voor diversiteit als integraal onderdeel van een professioneel werkklimaat. Veelal vragen ze niet alleen aandacht voor etnische diversiteit, maar voor diversiteit in brede zin: er zijn immers ook op andere vlakken verschillen die 'ertoe doen' in het onderwijs. Praktijk- en academische kennis, initiator en afmaker, verschillen als deze zijn nodig in een team. Ze dragen bij aan creativiteit, innovatie en betere producten en diensten, ze helpen een organisatie of team om zich te ontwikkelen. Dat vraagt overigens vaak wel sturing: we zagen dat veel teams de beschikbare diversiteit in bijvoorbeeld kennis en ervaring nauwelijks benutten. In andere teams, zoals het WHC, doet men dat wel. Verschillen worden benoemd, medewerkers en studenten worden gestimuleerd om hun kennis en ervaring uit te wisselen en van elkaar te leren.

Conclusie

Op basis van ons onderzoek concluderen we dat het bij het vormgeven van diversiteitsbeleid belangrijk is om rekening te houden met de verscheidenheid aan perspectieven en praktijken binnen een organisatie. Een organisatiebreed keurslijf doet geen recht aan de verschillende doelen en mogelijkheden van afdelingen of teams en zal dan ook niet het gewenste effect hebben. Tegelijk is het belangrijk om te erkennen dat de activiteiten van de verschillende organisatieonderdelen elkaar beïnvloeden en

Bij diversiteitsbeleid is het belangrijk is om rekening te houden met de verscheidenheid aan perspectieven en praktijken binnen een organisatie

het perspectief 'toegankelijkheid' allochtone docenten werden aangenomen, om beter aan te sluiten bij de leefwereld van de allochtone studenten. De allochtone docenten merkten vervolgens dat er bij veel van hun collega's geen behoefte was om te leren van de

soms ook nodig hebben.

Er is dus een zorgvuldige afweging nodig van belangen en mogelijkheden van de organisatie als geheel, de verschillende organisatieonderdelen, de medewerkers, afnemers en andere stakeholders. Dit moet resulteren in een duidelijke centrale visie met mogelijkheden voor decentrale invulling. Eigenlijk net als bij alle andere beleidsvormen. Tegelijk concluderen we dat het expliciet benoemen van verschillen, keuzes, resultaten en belangen ook in zichzelf een waarde heeft. Het voeren van een dialoog over verschillen én overeenkomsten en het benutten van de diversiteit aan kennis en ervaring van teamleden, zorgen voor ontwikkeling en innovatie. Idealiter is er daarbij niet alleen aandacht voor verschillen die te maken hebben met etnische diversiteit, maar ook voor andere vormen van diversiteit, die voor de organisatie, haar medewerkers of haar stakeholders relevant zijn. ■

Referenties

- Vries, S. de, Vos, M. & Çelik, G. (2013). *(H)erkend multitalent. Meer ruimte voor diversiteit bij Windesheim*. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid, Hogeschool Windesheim.
- Ashikali, T., Erradouani, F. & Groeneveld, S. (2013). *De meerwaarde van diversiteit in de publieke sector. De rol van diversiteitsbeleid, HRM en leiderschap*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam & Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, (2), 159–175.



V.l.n.r.: Gürkan Çelik, Sjiera de Vries & Menno Vos.

Dr. Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie en Verscheidenheid bij Hogeschool Windesheim. Dr. Menno Vos en Dr. Gürkan Çelik zijn als senior onderzoeker verbonden aan dit lectoraat. www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/ondernemerschap/sociale-innovatie-en-verscheidenheid/

■ Hanneke Grutterink

”Wat ik denk dat jij van mij denkt, bepaalt mijn motivatie en prestatie”

Metaperceptie in teams



Mensen denken vaak na over hoe anderen hen zien. Ze vragen zich bijvoorbeeld af of ze wel aardig worden gevonden (“Ik denk dat hij me aardig vindt”), of hoe hun baas hen beoordeelt (“Volgens mij vindt zij me communicatief niet sterk”). Dit soort gedachtes, over hoe je denkt dat anderen je zien, worden metapercepties genoemd, oftewel: percepties van percepties. Of ze nu wel of niet kloppen met hoe anderen daadwerkelijk over je denken, deze ideeën beïnvloeden je gedrag en gevoelens ten opzichte van anderen.

Vreemd genoeg is er verrassend weinig bekend over metapercepties op de werkvloer. Toch is het belangrijk om hier meer inzicht in te krijgen. In organisaties werken mensen namelijk steeds vaker in teamverband, waardoor ze intensief met elkaar moeten samenwerken en dergelijke metapercepties een toenemende rol spelen. In mijn promotieonderzoek toon ik aan dat metapercepties belangrijke effecten hebben op de motivatie en prestatie van werknemers in teams. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van mijn studies. Ik sluit af met implicaties voor organisaties.

Meta-analyse: wat was er al bekend?

Ik begon mijn proefschrift met een analyse van 39 studies, waarin al eerder metapercepties waren onderzocht. Deze analyse liet zien dat vier stromingen binnen de psychologie zich intensief bezighouden met het bestuderen van metapercepties: intergroepsrelaties, interpersoonlijke percepties, intieme relaties en klinische psychologie.

Van deze vier stromingen zette ik op een rijtje in welke setting de metapercepties waren onderzocht, evenals hun inhoud en effecten. Zo was de setting van studies naar metapercepties binnen intergroepsrelaties meestal een interactie tussen leden van twee sociale groepen, bijvoorbeeld een blanke versus een donkere Zuid-Afrikaan (Gordijn e.a., 2008). De inhoud van de metapercepties is daarin meestal een negatief stereotype, bijvoorbeeld een donkere man die denkt: die blanken vinden donkere mensen lui, met als effect dat de interactie tussen de mensen uit de verschillende groepen negatief wordt beïnvloed (bijvoorbeeld beide partijen zien op tegen een ontmoeting met elkaar). Zo had elk van de vier stromingen zijn eigen typische focus.

Drie dingen kwamen naar voren uit dit overzicht. Ten eerste bleek dat onderzoek naar metapercepties in een werksetting en in het bijzonder in werkteams nagenoeg ontbreekt. Ten tweede viel op dat de inhoud van metapercepties meestal een persoonlijkheidstrek ("Piet denkt zeker dat ik heel introvert ben."), of een stereotype is en bijna nooit een werkgerelateerd of taakrelevant kenmerk. Ten derde liet het overzicht zien dat kennis over de exacte effecten van metapercepties zeer beperkt is.

Hiermee ging ik aan de slag. Uit zowel de theorie als praktijkverhalen wist ik dat het gevoel erkend en gewaardeerd te worden één

van de meest fundamentele psychologische drijfveren is voor mensen (Maslow, 1942 en Vroom, 1964). Vooral wanneer het eigenschappen betreft die belangrijk zijn voor mensen. Expertise is in de werkcontext één van de belangrijkste determinanten van sociale identiteit ("Zij is econoom." of "Nee, zij is geen organisatiepsycholoog."). Het is iemands totaal aan talenten, kwaliteiten en vaardigheden opgebouwd door opleiding en werkervaring en is een positieve eigenschap; mensen zijn trots op wat ze kunnen en weten en ontlenen hier een deel van hun eigenwaarde aan. Om die reden kan verwacht worden dat erkenning van expertise medewerkers het gevoel geeft bijzonder te zijn en een belangrijke bijdrage te kunnen leveren.

De laatste decennia worden taken steeds complexer en wordt er steeds vaker in teams gewerkt. Medewerkers worden doorgaans bij elkaar in een team gezet vanwege hun specifieke expertise ("We hebben nog een financiële man nodig in dat team, kan Piet daar niet aan toegevoegd worden?"). Om deze redenen richtte ik mij in dit proefschrift op een bijzonder soort metaperceptie: erkenning van expertise. Dit is het idee dat je kennis en vaardigheden worden erkend en op waarde worden geschat door de rest van de leden uit je team. In drie studies heb ik geprobeerd de volgende vragen te beantwoorden: Hoe ontwikkelt erkenning van expertise zich in een team en wat zijn de gevolgen hiervan voor individuele teamleden en voor teams als geheel?

Bevinding 1: individuele werknemers zijn beter gemotiveerd en presteren beter als ze het gevoel hebben dat hun expertise erkend wordt door hun teamgenoten.

Vroeger, in de oertijd, was het een kwestie van leven of dood als iemand uit de leefgemeenschap werd gestoten. Volgens vele

theorieën is dat de reden waarom mensen continu hun sociale omgeving aftasten, op zoek naar aanwijzingen of ze nog wel bij de groep horen. Het streven naar waardering en erkenning door belangrijke anderen lijkt dus ingeprogrammeerd in ons wezen en is een sterke motivatie voor het inzetten van onze middelen ten behoeve van de groep waartoe wij behoren.

Dit basale mechanisme werd bevestigd in de resultaten van dit proefschrift. Een vragenlijststudie onder vierhonderd leden van 86 teams uit organisaties in diverse branches in Nederland, liet zien dat medewerkers met het gevoel dat andere teamleden op de hoogte waren van hun kennis en kunde, gemotiveerder waren dan medewerkers die dit gevoel niet hadden. Doordat hun directe leidinggevenden de prestaties van deze medewerkers hadden beoordeeld, kon ik bovendien het verband tussen hun motivatie en hun prestatie berekenen. Analyses lieten bovendien zien dat de medewerkers, die een sterker gevoel van erkenning van expertise ervoeren, ook daadwerkelijk beter presteerden.

Bevinding 2: individuele werknemers presteren nog beter als ze individuele erkenning van expertise ervaren én in een team zitten dat gemiddeld hoog scoort op erkenning van expertise.

Niet alleen een individu, maar ook een team kan hoog of laag scoren op erkenning van expertise. Er ontstaat dan, vanuit de erkenning van expertise van de individuele teamleden ("Ik denk dat andere teamleden goed op de hoogte zijn van mijn kennis en vaardigheden"), een teamgedachte met dezelfde inhoud. Dit houdt in dat teamleden impliciet overeenstemmen in de mate waarin ze het gevoel hebben dat hun expertise binnen hun team wordt erkend. Kortom, er is dus niet alleen variatie in de hoogte van erkenning van

expertise binnen teams (Jan kan bijvoorbeeld het idee hebben dat andere teamleden exact op de hoogte zijn van zijn expertise, terwijl zijn teamgenoot Klaas die erkenning veel minder ervaart), maar ook tussen teams (in het ene team kunnen teamleden sterk het gevoel hebben dat anderen op de hoogte zijn van hun expertise, maar in het andere team helemaal niet).

De resultaten in dit proefschrift lieten zien dat individuele erkenning van expertise en erkenning van expertise op teamniveau beide onafhankelijk van elkaar de motivatie en prestatie van de individuele teamleden voorspellen. Individuele teamleden, die zelf hoog scoren op erkenning van expertise, of die in een team zitten dat gemiddeld hoog scoort op erkenning van expertise, presteren beter. Het beste is echter de combinatie. Teamleden die zelf hoog scoren op erkenning van expertise en bovendien in een team zitten dat gemiddeld hoog scoort op erkenning van expertise, presteren het best.

Bevinding 3: Erkenning van expertise leidt tot betere teamprestaties, mits de activiteiten van de teamleden goed op elkaar zijn afgestemd.

Maar hoe zit dat dan met teamprestaties? Als een team gemiddeld hoog scoort op erkenning van expertise, presteert het team in zijn geheel dan ook beter? Het antwoord is ja, mits... Dat wil zeggen: op teamniveau is de relatie tussen erkenning van expertise complexer dan op individueel niveau. Een hoge gemiddelde erkenning van expertise in een team heeft positieve gevolgen voor de prestatie van dat team, maar alleen voor teams met een goed coördinatiemechanisme om de activiteiten van de teamleden op elkaar af te stemmen (Grutterink, e.a., 2012).

Met andere woorden, teams waarin de leden het idee hebben dat hun expertise wordt

gewaardeerd, presteren significant beter dan teams waarin dit minder het geval is. Maar niet altijd. Als teamleden hun taken onderling slecht coördineren, maakt erkenning van expertise niet uit, omdat taken dan dubbel worden gedaan of blijven liggen. Een voorbeeld hiervan is een crossfunctioneel team, waarin de marketingmanager hard werkt aan een nieuwe marketingstrategie om de vraag naar producten te doen stijgen, zonder met de productiemanager af te stemmen of de productieafdeling deze verhoogde capaciteit wel aankan. In dat geval kunnen alle betrokkenen nog zoveel erkenning van expertise ervaren en daardoor gemotiveerder en harder werken. Als ze hun taken niet op elkaar afstemmen zal dat geen effect sorteren voor de gecoördineerde actie van het team en de teamprestatie.

Bevinding 4: Het ontstaan van individuele erkenning van expertise wordt beïnvloed door relatieve expertiseverschillen en diversiteit.

Maar hoe ontstaan individuele verschillen in erkenning van expertise nu eigenlijk? Twee zaken blijken hier een belangrijke rol in te spelen: het relatieve expertiseniveau van de teamleden en de diversiteit in opleidingsachtergrond.

Teamleden met een hoog relatief expertiseniveau ervaren meer erkenning van expertise. Expertise is een belangrijke basis voor het verkrijgen van status. Een teamlid met meer expertise heeft meer status. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat teamleden met veel status meer spreektijd krijgen dan teamleden met weinig status en dat hun acties en uitingen meer aandacht krijgen. Deze extra aandacht zou teamleden met relatief hoge expertiseniveaus het idee geven dat de andere teamleden hun expertise erkennen, terwijl teamleden met relatief lage expertiseniveaus dit idee minder krijgen.

Overeenkomst in opleidingsachtergrond is de tweede positieve voorspeller van individuele erkenning van expertise. Uit eerder onderzoek is gebleken dat naarmate mensen gelijk zijn aan anderen, ze denken dat die anderen hen beter kennen. Het lijkt er dus op dat mensen aannemen dat ze transparanter zijn voor mensen met eenzelfde opleidingsachtergrond dan voor mensen die hierin verschillen. Mensen die meer op hun teamgenoten lijken met betrekking tot hun opleidingsachtergrond, ervaren dus meer erkenning van expertise dan teamleden die hierin meer verschillen.

Bevinding 5: Het ontstaan van erkenning van expertise op teamniveau wordt beïnvloed door teamgrootte en de duur van de samenwerking.

En hoe ontstaan dan verschillen in erkenning van expertise tussen teams? De bevindingen in mijn proefschrift tonen aan dat kleine teams hoger scoren op erkenning van expertise dan grote teams. In kleinere teams zijn teamleden zichtbaarder dan in grote teams en kunnen ze makkelijker aan anderen laten zien wat ze kunnen. Daardoor ontwikkelen teamleden in kleine teams eerder het gevoel dat anderen op de hoogte zijn van hun expertise dan de leden van grotere teams.

Hetzelfde geldt voor de duur van de samenwerking. Teams die relatief lang bestaan, scoren hoger op erkenning van expertise. Dit komt mogelijk doordat de lengte van de samenwerking een maat is voor hoe goed teamleden elkaar kennen. Hoe langer teams bestaan, des te meer de leden van zichzelf hebben kunnen laten zien. Het is dan ook logisch dat in dergelijke teams teamleden een hoger gevoel van erkenning van expertise ervaren dan in teams waarin de leden elkaar nog maar kort kennen.

Implicaties en conclusie

Wat kunnen managers en

organisatieontwikkelaars nu met de bevindingen uit dit proefschrift? Allereerst onderstrepen deze resultaten het belang van goed waarderingsmanagement binnen organisaties. Het is niet alleen belangrijk dat leidinggevenden ondergeschikten laten zien dat ze op de hoogte zijn van ieders kwaliteiten, maar het lijkt dus vooral belangrijk om voorwaarden te scheppen voor een klimaat waarin erkenning van expertise kan floreren. Dit kan door aandacht te besteden aan de socialisatie van nieuwkomers en hen ruimte te bieden hun kwaliteiten te demonstreren, door bijvoorbeeld een presentatie te houden over een goed afgeronde klus.

Bovendien kan binnen een team het gevoel van erkenning van expertise mogelijk worden vergroot door crosstraining. Dit houdt in dat teamleden korte tijd elkaars taken vervullen en daarin getraind worden. Zo krijgen ze meer kennis over elkaars werk en kwaliteiten en begrip voor eventuele moeilijkheden in het uitvoeren van bepaalde taken. Door tijdens een plenaire bijeenkomst de crosstrainingen te evalueren, zal onderling begrip en gevoel van erkenning verder groeien.

Daarnaast is het belangrijk dat teams een goed coördinatiemechanisme ontwikkelen en

iedereen op de hoogte is van wie waar goed in is, zodat taken niet dubbel, half of helemaal niet gebeuren door afstemmingsproblemen. Een manager kan dit bevorderen door de teamleden meer afhankelijk van elkaar te maken met betrekking tot zowel hun taken als uitkomsten, zodat ze gestimuleerd worden hun werk op elkaar af te stemmen. ■

Referenties

- Gordijn, E., Finchilescu, G., Brix, L., Wijnants, N., & Koomen, W. (2008). The influence of prejudice and stereotypes on anticipated affect: Feelings about a potentially negative interaction with another ethnic group. *South African Journal of Psychology, 38*, 589-601.
- Maslow, A. (1942). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Grutterink, H., Van der Vegt, G.S., Molleman, E., & Jehn, K.A. (2012). Reciprocal Expertise Affirmation and Shared Expertise Perceptions in Work Teams: Their Implications for Coordinated Action and Team Performance. *Applied Psychology: An International Review, 62*, 359-381.



Hanneke Grutterink promoveerde op 26 september 2013 aan de Rijksuniversiteit Groningen op het proefschrift "Meta-perceptions in work teams". Momenteel is zij als docent verbonden aan de afdeling Change Management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en werkt zij als onderzoeksjournalist en organisatieadviseur.



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



Hans Hillen

Werkbezoeken aan leden

Tanja Jadnanansing, onderwijswoordvoerder Partij van de Arbeid, heeft een werkbezoek afgelegd aan Vakwerk en Reed Business Opleidingen. Doel van het werkbezoek was om in de praktijk te zien hoe private onderwijsinstellingen werken, op welke wijze ze het techniekonderwijs vormgeven en daarmee een onmisbare bijdrage leveren aan het terugdringen van de tekorten in deze sector. Zij was daarbij onder de indruk van de persoonlijke begeleiding door coaches en het maatwerk dat wordt geleverd om effectief in te spelen op de vraag vanuit het bedrijfsleven. Op 6 december brengt een groep ambtenaren van OCW een werkbezoek aan Dirksen en zullen Dirksen en andere leden met hen een dialoog aan gaan over stimulerende in plaats van beperkende wetgeving.

Veranderingen rondom VAR

De Verklaring Arbeidsrelaties (VAR) gaat veranderen in 2015. De NRTO is als brancheorganisatie aanspreekpunt voor het ministerie van Financiën en de Belastingdienst.

Doel is om tot te komen tot heldere afspraken die werkbaar zijn voor zowel ondernemers als zzp'ers. De NRTO heeft tevens contact met zzp-organisaties en NVO2.

Hans Hillen nieuwe voorzitter van de NRTO

Tijdens de Algemene ledenvergadering van de NRTO is Hans Hillen benoemd tot voorzitter van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO). Hij volgt daarmee Eric Fischer op, die na vele jaren zeer actief en intensief als voorzitter betrokken te zijn geweest zijn functie neerlegt.

Het bestuur van de NRTO is Eric Fischer zeer erkentelijk voor de vele jaren dat hij zich heeft ingezet voor privaat opleiden. Zijn inzet is van zeer grote betekenis geweest voor het privaat trainen en opleiden. Onder zijn leiding is de NRTO (destijds PAEPON) uitgegroeid tot een duidelijke zichtbare branchevereniging die met alle belangrijke en relevante stakeholders aan tafels zit. Het bestuur van de NRTO is verheugd dat Hans Hillen, gezien zijn ruime bestuurlijke en politieke ervaring, bereid is de scepter van Eric Fischer over te nemen.

De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) is de brancheorganisatie voor alle private trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Ook exameninstututen zijn lid van de NRTO. 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 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.



Jack Phillips

Charles Jennings

■ Jolanda Botke & Bert de Laat

Het rendement van informeel leren zichtbaar maken

Zowel Jack Phillips als Charles Jennings presenteren in de kantlijn het rendement van 'informeel leren'. En aangezien 'informeel leren' het leeuwendeel vormt van leren op de werkplek is het hoog tijd dit onderwerp centraal op de agenda te plaatsen. We benaderden beide experts en vroegen hen welke uitdagingen, goede voorbeelden en toekomstige ontwikkelingen ze zien en waar ze zelf op zouden inzetten voor de toekomst. Het resultaat hebben we hieronder gebundeld.

Jack Phillips is expert op het gebied van accountability, meten en evalueren. Hij ontwikkelde en publiceerde de ROI Methodology™ (*Return On Investment*) waarmee *bottom-line* resultaten en

accountability voor allerlei typen (leer- en presteer)interventies zichtbaar kunnen worden gemaakt. De kracht van zijn ROI Methodology™ schuilt in het toepassen van verschillende manieren om effecten van maatregelen

te isoleren en daarmee de toewijzing van een bepaald effect op een programma te rechtvaardigen. Gezien de aard en opzet van de ROI Methodology™ is het niet verwonderlijk dat Jack Phillips ook het berekenen van het rendement van informeel leren tot zijn domein rekent.

Charles Jennings heeft het 70:20:10 gedachtengoed de afgelopen jaren nadrukkelijk op de kaart gezet. Leren, zo stelt hij, vindt voor het grootste deel informeel op de werkplek plaats (zo'n 70%). Daarnaast is er leren door sociale dialoog (zo'n 20%) en leren in formele opleidingen en trainingen (ongeveer 10%). Bij het nadenken over rendement van leren gaat echter de meeste aandacht uit naar het zichtbaar maken van het rendement van formele leeractiviteiten (de 10%). Dat is misschien wel logisch – want deze acties zijn relatief makkelijk te vatten – maar laat een groot deel van het leren in organisaties onbeschouwd.

Van informeel leren naar zelfgestuurd en ongestuurd leren

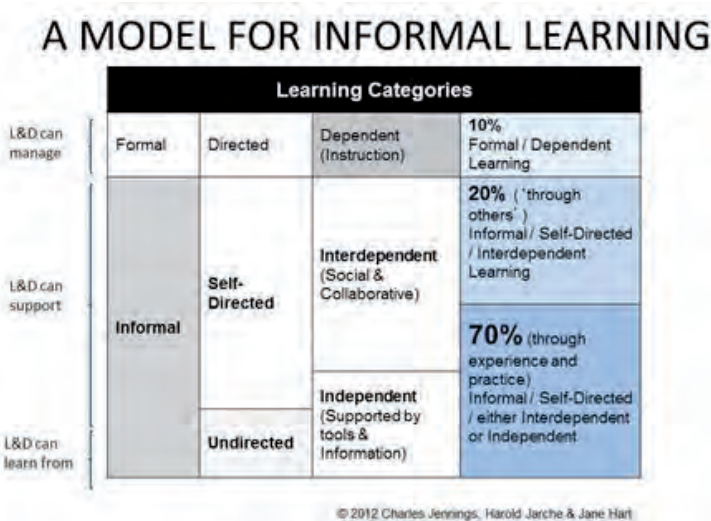
We vroegen Phillips en Jennings eerst naar hun

definitie van informeel leren en die blijkt toch wel wat uiteen te liggen. Phillips definieert informeel leren als "leren in discussies, netwerken, observaties en andere ongestructureerde activiteiten in een werk- of privé situatie. Het leren kan plaatsvinden door direct contact of digitaal. Het gaat dus niet om 'on-the-job training' en e-learning." Jennings herdefinieert het begrip 'informeel leren'. Jennings: "Ik geef de voorkeur aan de termen 'zelfgestuurd' en 'ongestuurd' in plaats van informeel. Informeel suggereert dat iets ongeorganiseerd en lukraak is. Informeel leren is verre van dat. Het is het leren dat onderdeel uitmaakt van het dagelijks werk en ontstaat door inzicht, ervaringen en door werken en discussiëren met anderen, waaronder de leidinggevende." Hij illustreert dat met figuur 1.

In dit artikel houden we vast aan de term 'informeel leren'.

Zowel input als output identificeren

Wat zijn je drie belangrijkste uitdagingen voor het komende jaar als het gaat om het zichtbaar maken van de ROI van informeel leren, zo vroegen we Phillips en Jennings. Jennings



Figuur 1. Informeel leren volgens Jennings (Jennings, Jarcho & Hart, 2012)

benadrukt dat de waarde van informeel leren niet alleen te vatten is in de harde ROI-metrics. “Veel van de resultaten zijn minder tastbaar en niet te converteren naar harde data. Het is voor elk type leren een uitdaging om de waarde ervan duidelijk te maken en bij informeel leren is dat extra ingewikkeld, al is het maar omdat in tegenstelling tot bij formeel leren, niet altijd duidelijk te benoemen is wat de kosten zijn. Daarnaast blijft het een uitdaging om voor elk type leren het resultaat te meten, omdat je dat resultaat altijd indirect meet door te kijken wat iemand (beter) kan dan voorheen. ‘Leren’ kun je niet meten met een testscore na een training. Daarmee meet je alleen kortetermijngeheugen, niks meer!”, aldus Jennings. “Bij informeel leren zijn dus zowel input (kosten) als output (prestatieverbetering) lastig te identificeren.”

Phillips zegt hierover: “Voor het vaststellen van resultaat hebben we specifieke indicatoren nodig, zodat een situatie eenduidig kan worden beoordeeld. Harde indicatoren als productiviteit, kwaliteit en efficiëntie, tijd en kosten zijn relatief eenvoudig te converteren naar monetaire waarden. Bij veranderende condities in organisaties blijven harde data echter soms achter. Daarom gebruiken we zachte data – zoals houding, motivatie, betrokkenheid en samenwerking – als aanvulling op harde data. Zachte data zijn moeilijker te converteren naar monetaire waarden. Echter, de effecten van dergelijke zachte data – zoals verloop, verzuim of ongelukken – vallen weer in de categorie harde data omdat deze makkelijk uit te drukken zijn in monetaire waarden.”

Het resultaat van leren is niet individueel

Terug naar de uitdagingen. Jennings’ eerste uitdaging is aan senior management duidelijk maken dat informeel leren een cruciale bijdrage levert aan high-performanceorganisaties. Informeel leren kan niet gemanaged, maar wel gestimuleerd worden. En dat kan niet voldoende benadrukt worden. Hier past de uitspraak: “*You*

can lead your horse to the water but you cannot manage him to drink.”

Een tweede uitdaging voor Jennings is het aanmoedigen en faciliteren van informeel leren met anderen, in teams en groepen. Performanceverbetering in organisaties is vaak niet het werk van een individu, maar komt tot stand door samenwerking met collega’s. Dit wordt in organisaties onvoldoende onderkend volgens Jennings. Het meten van het effect van leren is te vaak gericht op het meten van individuele verbetering. Ook ROI is te vaak gericht op individuele leeractiviteiten. Omdat informeel leren geen gestructureerde activiteit is en geen vooraf vastgestelde doelen en uitkomsten heeft, is het bijna onmogelijk het effect ervan te isoleren en vast te stellen.

Een derde uitdaging voor Jennings is het verbeteren van werkplekleren door leren in te passen als onlosmakelijk onderdeel van het werk. “De meeste hr- en leerprofessionals kijken naar werkplekleren als het ‘toevoegen’ van leren aan het werk. Er zijn twee andere vormen van werkplekleren die vaak vergeten worden. De eerste is het inzetten van performancesupport (als vorm van ‘ingepast’ leren). Organisaties zouden meer oog moeten hebben voor deze vorm van performanceondersteuning”, aldus Jennings. Daarnaast pleit hij voor het expliciteren van werk via sociale dialoog, blogging en storytelling. Voor geen van deze krachtige leeractiviteiten kan echter vooraf een leerdoel worden vastgesteld. De impact en waarde kan alleen in retrospectief bekeken worden, aldus Jennings.

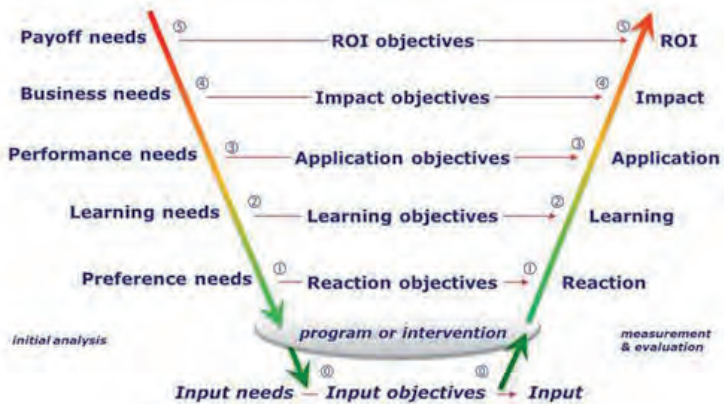
Aansluiten bij businessdoelen

Phillips’ uitdagingen liggen meer op instrumenteel terrein. Een eerste uitdaging voor hem is te bepalen welke indicatoren we moeten hanteren en wat voor soort data we moeten verzamelen om vast te stellen of informeel leren werkt. Phillips gebruikt hiervoor zijn V-model (zie figuur 2) en kijkt

op verschillende niveaus naar behoeften en doelen. Een uitdaging daarbij is doelen en verwachtingen met betrekking tot informeel leren te ontwikkelen zonder het te structureel en formeel te maken. "Projecten rondom informeel leren hebben vaak vooral een sociaal karakter en zijn niet gericht op de business. Ik lees veel over succesvolle projecten, maar wat me opvalt is dat de beschrijving ervan ingaat op ontwerp en implementatie en niet op het meten van toegevoegde waarde. Succesvol zijn voor mij projecten die in het ontwerp uitgaan van de business behoefte en het resultaat toetsen op het niveau van toepassing en impact. Deze

noodzaak om informeel leren te promoten, te onderzoeken en te stimuleren wordt hiermee steeds urgenter. Jennings: "Globalisering leidt tot meer fysieke afstand tussen collega's. Hiermee wordt de behoefte aan kennisdelen en netwerken urgenter. Persoonlijk kennismangement wordt een belangrijke vaardigheid."

Zowel Jennings als Phillips geven aan dat sociale media in organisaties een flinke opmars zullen maken. In het verlengde hiervan zal er meer gevraagd worden de toegevoegde waarde daarvan aan te tonen, speciaal als



Figuur 2. V-model (Phillips & Phillips, 2012)

projecten hebben ingebouwde dataverzameling en geven de gebruiker het gevoel dat niet alleen de actie, maar ook het resultaat belangrijk is. Data over toepassing en impact, maar ook over de tevredenheid van leren en de bruikbaarheid in de praktijk moet eenvoudig te verzamelen zijn."

Impact of social everything

Hoe ziet de nabije toekomst eruit voor informeel leren? Volgens Jennings zullen vooral factoren die buiten hr en leren liggen impact hebben op informeel leren. De snelle en doorlopende veranderingen in organisaties maakt *learning at the speed of business*TM nog belangrijker. En dat lukt niet met uitsluitend formeel leren. De

de investeringen groot zijn. Als voorbeeld van een succesvol initiatief noemt Jennings het '52 weeks' initiatief van Qualcomm, een toonaangevend high-techbedrijf in Californië (Elkeles, 2010). Het 52-weeksprogramma was oorspronkelijk bedoeld voor nieuwe medewerkers. Zij kregen in hun eerste jaar bij Qualcomm elke week een nieuwsbrief met 'verhalen' uit de organisatie, bedoeld om hen mee te nemen in de cultuur, waarden en kennis van de organisatie. In eerste instantie moesten collega's gepusht worden om verhalen te maken, maar inmiddels hebben duizenden Qualcomm-medewerkers zich op deze nieuwsservice geabonneerd en zijn er elke week

vele bijdragen. Een inspirerende manier van informele kennisdeling in een organisatie.

Waar zou je je geld op zetten?

Als je een budget had om te investeren in dit thema, waar zou je dan je geld op zetten?

Phillips: "Ten eerste op alignment, ervoor zorgen dat informeel leren duidelijk gekoppeld is aan business needs. Ten tweede op het definiëren wat je met informeel leren wilt bereiken. En ten derde op de al eerder genoemde ingebouwde dataverzameling."

Jennings: "Ten eerste zou ik tijd investeren in het uitzoeken wat gemeten moet worden en wat gemeten kan worden (en dus wat niet). Ten tweede zou ik kijken welke data er in organisaties al beschikbaar is om het effect van informeel leren duidelijk te maken. Daarbij zou ik vooral oog willen hebben voor de lange termijn effecten."

Informeel leren is een fact of life

Hoewel beide experts verschillen in definitie en benadering van rendement op informeel leren, stellen de overeenkomsten in hun antwoorden gerust. Informeel leren is een 'fact of life'.

Mensen werken met mensen, mensen werken

voor mensen, mensen leren van mensen. Wees niet bang nieuwe technieken te gebruiken om informatie te delen (podcasts, e-learning, LYNC, closed twittergroups, enzovoort). En zorg dat de informatie relevant, belangrijk, bruikbaar, toepasbaar, doeltreffend en motiverend (inspirerend) is.

Jack Phillips en Charles Jennings hebben aangegeven hun dialoog graag te willen voortzetten. We zoeken met hen naar een geschikt moment om dat te doen ergens in 2014. Ondertussen is hun wel en wee te volgen via hun websites

www.roiinstitute.com en

www.702010forum.com

Met dank aan Jos Arets voor de afstemming met Charles Jennings. ■

Referenties

- Elkeles, T. (2010). Storytelling Drives Knowledge and Information Sharing Across Qualcomm. http://clomedia.com/articles/view/storytelling_drives_knowledge_and_information_sharing_across_qualcomm/1
- Phillips, P.P., & J.J. Phillips (2012). *10 steps to successful business alignment*. ASTD Press.



Bert de Laat is senior consultant bij ROINavigator. www.roinavigator.nl



Jolanda Botke is zelfstandig adviseur en als senior consultant verbonden aan de Gooiconsult Groep. www.pelikaanadvies.nl



De Waarde van Leren

Rick de Rijk
Klaas Toes
Jack Phillips
Patti Phillips

18.95

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

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

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

Bestel nu bij
bol.com

Dit boek biedt een groot aantal kleine inblikjes in de professionele praktijk van coaching. Coaches kunnen er inspiratie aan ontleen voor onvoorspelbare momenten in hun eigen praktijk.

van Hamer tot Houvast

Uit de gereedschapskast van de coach



Fer van den Boomen
Marcel Houtwaart
Rinus Meesters

Bestel nu bij
bol.com



Wil je het opleidingskundige ambacht leren? Dan is onze leergang 'Opleidingskundig Ontwerpen & Ontwikkelen' bij uitstek iets voor jou!

Alle fasen komen aan bod: van analyse, via ontwerp en ontwikkeling, tot evaluatie en effectmeting.

**Op 7 februari 2014
start een nieuwe editie van de leergang.**

Praktische informatie:

- zeven contactdagen, online leren en een eigen leerproject
- vijf maanden doorlooptijd en afsluiting met een certificaat
- € 2.900,- (all in)
- kirsten@savant.nu | www.savant.nu

Employability vergroot kans op re-integratie langdurig werklozen

Prepare and Pursue: routes to suitable (re-)employment. Promotie Jessie Koen, 4 april 2013, Universiteit van Amsterdam



Employability (vaardigheden, kennis en attitudes die nodig zijn voor duurzame inzetbaarheid) vergroot de kans op het vinden van werk wanneer zoeken niet volstaat. Zo vergroot

employability de kans op re-integratie van langdurig werklozen: voor hen is employability belangrijker voor het vinden van werk dan intensief zoeken.

Dit concludeert Jessie Koen in haar onderzoek. Verplichte re-integratietrajecten kunnen de ontwikkeling van employability stimuleren, mits de deelnemers het traject nuttig vinden voor het vinden van werk, en het traject hen de mogelijkheid geeft om een loopbaanidentiteit te ontwikkelen. Daarnaast zorgt een goede voorbereiding ervoor dat mensen betere

zoekmethoden gebruiken, hun zoektocht volhouden, en passend werk kunnen vinden. Koen onderzocht welke factoren bijdragen aan succes in het vinden van (nieuw) werk, in situaties waarin alleen zoeken niet volstaat (bijvoorbeeld ten tijde van crisis).

Werkloosheid brengt niet alleen problemen met zich mee voor de werkloze zelf, maar ook hoge kosten voor de maatschappij. Met haar bevindingen laat Koen zien dat employability een bruikbare en complete aanpak kan zijn voor het vinden van passend (nieuw) werk, ook in moeilijke (arbeids-)omstandigheden. Daarbij zou een meer persoonsgerichte aanpak in het re-integratieproces (gericht op employability) zinvol zijn, en hoeft een verplicht re-integratietraject niet nadelig te zijn mits deelnemers het zinvol vinden voor het vinden van werk. Een goede voorbereiding (aanpassingsvermogen) is voor alle werkzoekenden essentieel voor het vinden van passend werk, met name in slechtere economische omstandigheden. ■

Met job crafting meer plezier in het werk

Werknemers beïnvloeden zelf motivatie en prestaties.

Job Crafting: A new perspective on job redesign. Promotie Maria Tims, 14 juni 2013, Erasmus Universiteit Rotterdam



Er komt steeds meer aandacht voor de manier waarop werknemers zelf hun werkomgeving kunnen aanpassen om hun eigen motivatie en prestaties te beïnvloeden: 'job

crafting'. Proactieve werknemers hebben meer de neiging hun werkkenmerken zoals werkdruk, uitdagingen en feedback op eigen initiatief aan te passen. Zij blijken meer bevlogen en presteren beter.

Tims onderzocht job crafting bij werknemers in verschillende organisaties. Ze concludeert dat werknemers door middel van (kleine) aanpassingen in hun werkkenmerken zelf invloed kunnen uitoefenen op hun werkmotivatie en daarmee (indirect) ook hun

werkprestatie kunnen verbeteren. Er zijn twee typen werkkenmerken die proactief aangepast kunnen worden: taakeisen (bijv. werkdruk, emotionele belasting, uitdagingen) en hulpbronnen (bijv. autonomie, steun, feedback).

Het blijkt dat wanneer werknemers met proactieve persoonlijkheid en vertrouwen in hun eigen beïnvloeding van hun omgeving, het meest geneigd zijn om dit op eigen initiatief te doen.

Verder bleek dat werknemers die actief op zoek te gaan naar meer autonomie en sociale steun ook meer bevlogen waren en betere prestaties rapporteerden dan werknemers die weinig initiatief namen om deze werkkenmerken te verhogen.

Het verlagen van de belemmerende taakeisen is een manier is om verdere verslechtering van het welzijn te voorkomen. ■

**Alle artikelen van deze uitgave
kunt u digitaal bestellen via:**

 **professioneel begeleiden.nl**





**Eindelijk een opleiding die
werkgevers willen**

Rick van de Weg

80

Vier niveaus van communicatie

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

83

Nieuws

Guido van de Wiel

88

Boeken

91

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

Interview met Asje van Dijk

Eindelijk een opleiding die werkgevers willen



De Associate degree maakt sinds afgelopen 1 september onderdeel uit van ons onderwijsstelsel. De bekendheid ervan blijft echter achter bij het grote nut dat deskundigen de opleidingen toedichten. Tijd dus om met Asje van Dijk, voorzitter van het Landelijk Platform Associate degree, stil te staan bij het hoe, wat en waarom van de 'gehalveerde' HBO-opleidingen.

“Wat voor mij het grote winstpunt van de Associate degree (Ad) is, is dat het recht doet aan hoe mensen zich ontwikkelen”, aldus de voorzitter van het platform dat de brede uitrol van de Ad in Nederland begeleidt, Asje van Dijk. “Als je jong bent heeft iedereen in principe dezelfde opleidingskansen, maar sommigen zijn daar gewoon niet aan toe. Gemiddeld komt het brein bij jongens pas rond hun 23e tot volledige wasdom. Een deel ontdekt later dan dat het toch jammer is dat ze niet wat verder geleerd hebben. Ze zijn wat doorgegroeid op de werkvloer en merken dat er toch meer van hen gevraagd wordt. Een vierjarige HBO-bachelor is dan vaak niet reëel, maar zo’n tweejarige Ad, al dan

niet naast het werk, is dan een uitkomst. De Associate degree biedt een nieuwe kans aan laatbloeiers.”

Drop-out

Volgens de huidige burgemeester van Barneveld kan de Ad ook bijdragen aan het terugdringen van het relatief hoge drop-out percentage van Havisten en MBO'ers op het HBO. “Vier jaar is dan toch vaak te lang. Een tweejarig traject sluit beter aan. Eventueel kun je dan ook zelfs via de Ad-route het HBO in twee stappen doen met tussentijds een werkperiode. Alhoewel ik persoonlijk voor Havisten vind gelden dat als je de HAVO afgerond hebt, je ook de capaciteiten en drive zou moeten hebben om het HBO meteen in één keer te doen.”

'Speeltje'

Op het 'geboorteproses' van de Ad in Nederland kijkt Van Dijk met tevredenheid terug. “Het is niet dat we een of andere wereldschokkende innovatie het levenslicht hebben doen laten zien. Achttien van de 27 EU-landen kenden al opleidingen op European Qualification Framework niveau 5. Maar het proces is toch anders dan anders gegaan. De Ad's zijn vanuit de vraag ontstaan. Eindelijk een opleiding die werkgevers willen. Het bedrijfsleven heeft via een sterke lobby van met name VNO-NCW en MKB Nederland geëist dat dit soort opleidingen er kwamen, vanwege het grote nut dat zij ervoor zagen. Het is dus niet een of ander 'speeltje' van het onderwijs. Sterker nog, in de pilotfase was er behoorlijk wat aversie onder de HBO-instellingen. Zij twijfelden openlijk aan de vraag ernaar. Op zich wel apart, want juist de Ad's kunnen alleen gestart worden als er bewezen arbeidsmarktrelevantie bestaat. Een eis die in het HBO minder dwingend aanwezig is.”

Arbeidsmarktrelevant

Met de arbeidsmarktrelevantie als speerpunt,

zijn de Ad's ook zo opgezet dat ze goed binnen een duaal-programma of als deeltijdonderwijs gevolgd kunnen worden. “Mede daarom is het ook essentieel dat Ad-programma's in samenwerking tussen HBO's en ROC's opgezet worden”, aldus Van Dijk. “ROC's spreken veel meer de taal van de markt. Juist voor het succes van de Ad's is het cruciaal dat opleidingsprofielen opgesteld worden vanuit beroepsprofielen. Het is de bedoeling dat de Associate degree het beste van alle opleidingen aansluit bij wat werkgevers zoeken. De best georganiseerde

Associate degree

Na een aantal pilot-fases vanaf 2005, heeft het kabinet in 2011 besloten om de 'Associate degree' definitief in te voeren als onderdeel van het hoger beroepsonderwijs. Vanaf 1 september 2013 is dat een feit. De Associate degree is een tweejarige studie met een wettelijk erkend diploma en is vooral bedoeld voor MBO-4 studenten en mensen met een aantal jaren werkervaring die graag willen doorleren, maar een vierjarige HBO-bacheloropleiding te lang vinden. De graad stamt oorspronkelijk uit de Angelsaksische landen waar het een undergraduate academische graad betreft, toegekend door community colleges, junior colleges, technical colleges of city colleges.

Om toegelaten te worden, dient men minimaal een HAVO-diploma te bezitten of MBO-4 afgerond te hebben. Desgewenst kan men met een Associate degree doorstuderen om vervolgens op HBO-niveau een bachelorgraad te halen. Inmiddels volgen in Nederland ongeveer 4.400 studenten één van de ruim 150 Ad-opleidingen, waarvan een derde verzorgd wordt door private Hogescholen.



Asje van Dijk

Dr. Jan Willem Asje van Dijk (1955) is in 1986 gepromoveerd in de politieke wetenschappen aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Hij was beleidsambtenaar technologiebeleid en manager bij het ministerie van Economische Zaken en daarnaast deeltijd universitair hoofddocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na woordvoerder technologiebeleid van het CDA in de Tweede Kamer te zijn geweest, werkte hij enige jaren als directeur bij organisatie-adviesbureau Van de Bunt in Amsterdam. Vanuit die rol was hij betrokken bij de ontwikkeling van het accreditatiesysteem voor het hoger onderwijs. Daarna werd hij gedeputeerde van onder meer economische zaken en verkeer van de provincie Zuid-Holland. Dit heeft hij acht jaar gedaan. In 2011 werd hij benoemd tot burgemeester van Barneveld.

Naast deze werkzaamheden is Van Dijk sinds 2009 voorzitter van de Commissie Associate degree. Per december 2012 is deze vervangen door het 'Landelijk Platform Ad', waarin alle koepelorganisaties van de aanbieders van hoger en middelbaar beroepsonderwijs, de werkgevers en studentenorganisaties participeren. Asje van Dijk is getrouwd en heeft twee kinderen.

branches, zoals de ICT, reiswereld, bouw en installatie hebben dat onderkend en zijn er ook meteen opgesprongen. Die hadden hun scholingsbehoeften al langer inzichtelijk en zagen de kans van Ad-opleidingen. Organisaties of opleidingsfunctionarissen die mogelijkheden zien voor nieuwe Ad-richtingen, raad ik aan omdat via hun brancheorganisatie op te zetten. In sommige gevallen zie je dat O&O-fondsen ingezet kunnen worden voor de financiering ervan. Dat is natuurlijk een goede zaak."

Haalbaar

Dat de bekendheid van Ad-onderwijs nog niet optimaal is, zal Van Dijk als eerste toegeven. "Dat kan zeker beter, maar het is ook een bewuste keuze van ons geweest om niet met grote billboards en tv-spotjes de Ad 'tussen de oren te rammen'. Dat kost goud geld en de effectiviteit leek ons niet groot. Wat ons betreft zijn Ad-studenten met enthousiaste verhalen de beste promotie die er is. En natuurlijk werkgevers en opleidingsfunctionarissen die weer enthousiast zijn over die Ad-opgeleide medewerkers. Die route kost meer tijd, maar beklijft beter." Of daarmee de doelstelling dat 15 procent van de HBO-instroom in 2020 voor het Ad-traject kiest, gehaald gaat worden, kan Van Dijk niet inschatten. "Voor onszelf hebben we als tussendoelstelling gesteld dat het percentage eind 2015 op 7 tot 8 procent moet liggen. Dat is haalbaar, alhoewel de recessie ongetwijfeld meespeelt." Iets waar opleidingen die Ad's aanbieden terdege rekening mee moeten houden", aldus Van Dijk. "Echte successen worden gehaald door de doorzetters. Op opleiders die met hun Ad-programma's 'vloggertjes' willen aanbieden, zitten we niet te wachten." ■

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



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

De U-bocht door?

Vier niveaus van communicatie

Situatie: een overheidsorganisatie moet goedkoper, effectiever en dienstbaarder gaan werken. Dat vraagt volgens de directie om een forse organisatieverandering, waarbij het middenkader een cruciale rol heeft: die zal de verandering uiteindelijk moeten realiseren. De directie geeft aan dat bij het middenkader sprake is van 'achterstallig onderhoud'. Om aan de nieuwe rol van het middenkader te werken, wil de directie alle 110 middlemanagers een persoonlijk leiderschapstraject aanbieden.

Leiderschapstraject

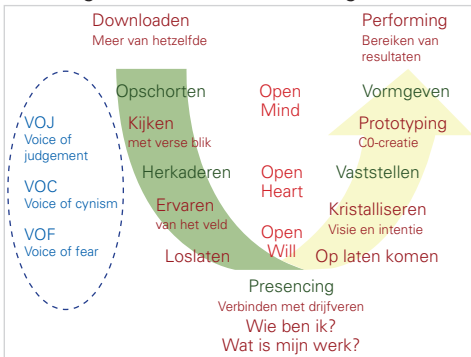
We krijgen het verzoek om het leiderschapstraject invulling te geven. Uit gesprekken met de middlemanagers wordt

ons duidelijk dat zij niet erg warm lopen voor de voorgestane verandering. Er heerst veel onbegrip over de noodzaak tot en de wijze van veranderen. Het vertrouwen in de plannen van

de directie lijkt beperkt. We koppelen dat terug aan de directie en aan een delegatie van het middenkader. De conclusie dringt zich op dat de top wat al te ver voor de troepen uitloopt. Wat te doen? Beide andere partijen kijken naar ons: kunnen jullie...?

Houvast

We willen er graag aan bijdragen om de ontstane kloof tussen directie en middenkader te dichten. Dat zien we als een eerste stap in het nog te ontwikkelen leiderschapstraject. We gaan er in ieder geval van uit dat beide partijen daarvoor met elkaar in gesprek moeten gaan. Mogelijk kan een gezamenlijk gesprek het vertrouwen herstellen. Als houvast maken we gebruik van het model van de vier niveaus van communicatie van Scharmer. Dit model is onderdeel van *Theory U* (Scharmer, 2009), waarbij men in de communicatie als het ware ‘afdaalt’ langs de linkerkant van de U, alvorens de bocht ‘omhoog’ te kunnen nemen (zie figuur 1).



Figuur 1. De U-bocht (Scharmer 2009)

Niveaus van communicatie

Downloaden

In deze wijze van communiceren zoeken deelnemers vooral naar bevestiging van wat ze al weten. Dan krijg je een gesprek waarbij ieder zijn punt wil maken: men praat vooral vanuit ‘ik’ en luistert nauwelijks naar de ander. Of je krijgt een oppervlakkig en lauw gesprek (*talking nice*), waarbij er

geen nieuwsgierigheid is naar de ander: het gesprek kabbelt een beetje voort.

Debat

Bij een debat is de aandacht al meer gericht op wat niet bekend, dus anders, is: dan gaat het om de uitwisseling van meningen (*talking tough*). Degene met de beste steekhoudende argumenten krijgt het gelijk aan zijn zijde. Om tot een goed debat te komen is een open mind nodig: nieuwsgierigheid om de eigen en andermans argumenten te onderzoeken en bereidheid om de eigen argumenten te vervangen door betere. In een debat wordt de brug geslagen vanuit ‘ik’ naar ‘het’.

Dialogoog

Vanuit een open mind kan volgens Scharmer een stap naar het niveau van de dialoog gemaakt worden. In de dialoog staat de deelnemer open voor wat de ander beweegt en leeft hij zich in in de kwaliteiten en de goede bedoelingen van de ander. Door empathisch te luisteren neemt de deelnemer waar ‘door de ogen van de ander’. Vanuit een open hart ontstaat er ook vertrouwen dat de ander van waarde is. Door de schoonheid van de ander te zien zoals hij is, wordt hij als het ware ingesloten. In de dialoog verplaatst het ‘ik’ zich in ‘jou’.

Presence

Dit vierde niveau van communiceren is volgens Scharmer generatief. Deelnemers voelen zich verbonden met de ander en met het geheel. Men is bereid het eigen ego en de eigen identiteit los te laten en samen iets nieuws te creëren. Deelnemers communiceren vanuit het veld van opkomende mogelijkheden. Het maakt dat je vanuit een open wil ‘ja’ kan zeggen en voorbij de angst kan gaan. Na het gesprek is ieder anders dan toen hij het gesprek begon.

Toepassing

We besluiten om, in overleg met de directie en de vertegenwoordiging van het middenkader, allereerst de nadruk te leggen op het verbeteren van de communicatie tussen de verschillende niveaus van leidinggevenden. Dat is voor de directie even wennen: men ziet zich als voorloper van de verandering, maar moet nu ook zelf aan de bak. In allerlei gemixte samenstellingen gaan directie en leidinggevenden onder begeleiding van ons met elkaar in gesprek.

In de gesprekken geven veel leidinggevenden aan dat zij te weinig betrokken zijn geweest in de voorbereiding van de veranderingen. Sommige middenkaderleden stellen zelfs dat zij geen enkele invloed hebben op de veranderingen. De directie benadrukt dat zij wel een uitnodiging tot meedenken heeft gedaan, maar dat daar weinig respons op is gekomen. En voor zover dat het geval was werd soms zelfs ontkend dat verandering nodig was, terwijl dat gewoon moet vanuit Den Haag. Daarom is de directie met een aantal sleutelpersonen doorgegaan op de ingeslagen weg.

De kloof tussen directie en middenkader blijkt niet zo eenvoudig te dichten. Leidinggevenden uit deze organisatie blijken niet zo gewend om op een andere manier met elkaar in gesprek te gaan. Het is een doe-organisatie en het oefenen van debat, laat staan van dialoog, levert in het begin vooral ook ongemak op. Het collectief doorlopen van de U is ook geen makkelijk proces dat je even op een achternamiddag doet.

We gebruiken het model van de U-bocht om te verhelderen hoe beide partijen zich door hun oordelen over elkaar klem zetten (middenkader: "De top luistert niet naar ons."; directie: "Zij trappen alleen maar op de rem."). Een open mind betekent dat er niet een waarheid is. We stimuleren de deelnemers hun oordeel op te schorten en, in plaats van direct te reageren op elkaar, eerst twee vragen te stellen. In het begin

Drie stemmen

Scharmer onderscheidt een drietal stemmen in mensen, die het lastig maken om vertrouwde opvattingen los het laten en op een dieper niveau te communiceren (zie figuur 1).

Voice of Justice (*rationeel (ver)oordelen*)

Oordelen sluit de open mind. Vasthouden aan de eigen (ook vaak belemmerende) overtuigingen, aan uit andere situaties ontstane normen die het succes tot nu toe gebracht hebben.

Voice of Cynism (*'dit werkt niet, dit levert geen voordeel en zeker niet voor mij'*)

Cynisme ondermijnt door een verzuurde toon het open hart. Vasthouden aan dat wat je hebt, afkeuren van alle initiatieven en geen enkel geloof hebben in verandering.

Voice of Fear (*angst kent iedereen maar wordt vaak ontkend*)

De stem van de angst biedt de meeste weerstand. Deze sluit de open wil. Angst verlamt, weerhoudt om te handelen als dat nodig is.

is dit wat geforceerd, maar het blijkt te werken: de kwaliteit van de interactie wordt wat beter.

Toch is er ook sprake van cynisme (directie: "Wij moeten het zelf weer doen."; middenkader: "Ze gaan gewoon hun eigen gang."). Wijzelf als begeleiders nemen bewust het voortouw om ook nieuwsgierig te zijn naar de gevoelens van de ander en open te zijn over wat de ander met je doet. Zo proberen we een bedding te creëren om meer vanuit een open hart te praten. We stimuleren vooral ook de directie om dat te doen: eerst iets geven alvorens je

– misschien – iets terugkrijgt. Langzaam ontstaat wat meer begrip voor elkaars gezichtspunten, beweegredenen en gevoelens. De vraag kan op tafel komen hoe beide partijen elkaar kunnen betrekken bij de veranderingen.

Van de directie vraagt het een pas op de plaats in het tempo van het doorvoeren van veranderingen. Van het middenkader vraagt het om over de eigen schaduw heen te stappen, door het nemen van hun verantwoordelijkheid in de verandering en niet terug te vallen op een slachtofferrol dat de verandering hen overkomt.

De laatste stem, de stem van de angst, blijft voelbaar aanwezig. Een open wil vraagt onder andere van de betrokkenen dat ze hun (afdelings)belang ondergeschikt kunnen maken aan de gezamenlijke doelstelling van de organisatie. En dat ze de bedoeling van de organisatie als ijkpunt hanteren bij het nemen van besluiten. Dat blijkt hier lastig.

Risico's

De U-bocht van Scharmer staat sterk in de belangstelling. Het model kan steun bieden tegen de soms sterke druk van organisaties om al te 'kort door de bocht te gaan': direct van 'downloaden' (linksboven in figuur 1) naar 'presteren' (rechtsboven in de figuur). Het stimuleert even de tijd te nemen en gezamenlijk de toekomst te onderzoeken. Tegelijkertijd is het

model niet zo gemakkelijk te operationaliseren. We bespreken hier twee risico's.

Ten eerste zien we als risico dat het model *presencing* als het ultieme na te streven niveau voor de communicatie hanteert. Dat niveau blijkt in de praktijk lastig te realiseren. Het ter discussie stellen van de eigen identiteit blijkt ook in deze organisatie een brug te ver. Wellicht is dat ook helemaal niet nodig. Het is al heel wat dat er zo nu en dan een daadwerkelijke 'dialogo' tot stand komt.

Een tweede risico is dat het model kan uitnodigen tot 'praten over'. Bij deze organisatie stellen we voor om ook steeds wat te doen. Zo formuleren alle leidinggevenden voor het leiderschapstraject een persoonlijke uitdaging. Ook werken we aan het opstellen van uitdagingen per afdeling. Dat levert binnen de organisatie ook weer allerlei gesprekken op die kansen bieden om de communicatie tussen de verschillende lagen te verbeteren. Het dichten van de kloof heeft vooral ook veel tijd nodig. ■

Referenties

- Haan, E. de & E. Beerends, (2012). *Organisatieontwikkeling met Theory U*. Amsterdam: Boom/Nelissen.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. San Francisco: Berreth-Koehler Publishers.



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



Ook
incompany

Leergang De Interne Coach

Voor coaches en 'coachbekwame' professionals binnen organisaties.
Thema's en invalshoeken o.a.: interne coaching en organisatiecultuur, contractering, mogelijkheden en beperkingen, systeembenadering, interne coaching bij veranderingen, positionering.

Interesse? Informeer naar de mogelijkheden!

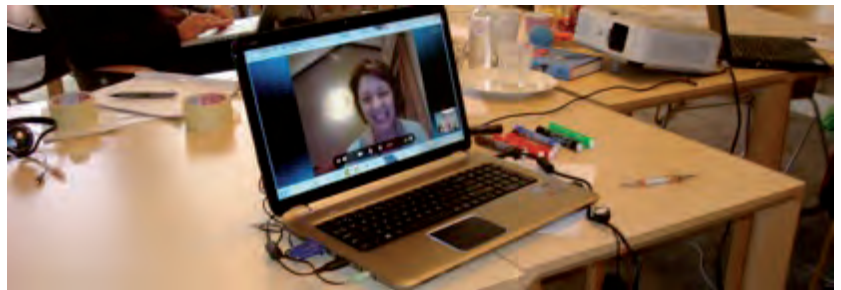
www.europeesinstituut.nl
Het Europees Instituut is een volle dochter van de Baak Management Centrum VNO-NCW

europees instituut
educatie in coaching en counseling

ennuonline

ALLES OVER
LEREN MET
NIEUWE
MEDIA

Techniek biedt nieuwe kansen voor leren in het werk. Sociaal leren, blended leren, het nieuwe werken, netwerklernen, do-it-yourself learning, wisdom of the crowds. *Breng jij het al in de praktijk?*



Ennuonline helpt jou nieuwe media toepassen

- Webinars - Maak in 1 uur kennis met de laatste online trends
- Workshops - Ontwerp in 1 dag jouw blended leertraject
- Online cursus - Leer in 40 dagen slimmer werken met sociale media
- Leergang - Ontwikkel in 9 maanden een online visie en praktijk

Ga naar ennuonline.com voor het nieuwe programma.

ennuonline.com

■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

Change in Site: nieuw platform rondom change op een rij

Met de slogan 'beweging in verandering' is recentelijk het nieuwe platform Change in Site gelanceerd. Change in Site is het knooppunt op het gebied van verandermanagement en gerelateerde leiderschapsvraagstukken. Change in Site slaat een brug tussen kennis en praktijk, tussen wetenschap en ervaring en tussen mensen en verandering. Online en offline.

Change in Site heeft als doel het vakgebied

van verandermanagement en leiderschap te innoveren en de toegankelijkheid en toepasbaarheid ervan te vergroten. Dit platform zorgt voor inspiratie, verdieping en ontmoeting en creatie vanuit vakmanschap en kwaliteit. Het platform komt community-based aan zijn bijdragen en staat onder redactie van onder andere Marco de Witte. Lever zelf stukken aan en laat je inspireren.

www.changeinsite.nl

Test jezelf: Innerlijke familie

Binnen coaching wordt deze stroming steeds populairder. Het kijken naar jezelf als naar iemand die een hele innerlijke familie is. Vanuit het model 'de Schilden van je Innerlijke Familie' heeft iedereen een innerlijke familie. De kunst is deze familieleden te leren kennen

en zo goed mogelijk met elkaar te laten samenwerken. Op die manier haal je het beste uit jezelf en anderen. Wil jij weten welk innerlijk familielid jij inzet? Doe de test op

www.innerlijkefamilie.nl

Gratis e-book 'MKB Versneller'

Kamer van Koophandel Limburg heeft het e-book 'MKB Versneller' uitgegeven. Het boek is gratis te downloaden en bevat veel informatie over waarde-innovatie en businessmodellen. Aan de hand van veel voorbeelden en succesverhalen uit de (Limburgse) praktijk, laat het boek zien dat iedere organisatie – groot of klein, jong of

oud – er goed aan doet om van tijd tot tijd zijn businessmodel onder de loep te nemen en stil te staan bij de vraag: zijn wij eigenlijk nog wel goed bezig? Leren en ontwikkelen worden in dit boek praktisch én bedrijfskundig gemaakt. **www.kvk.nl/download/BoekMKBVersneller_tcm14-351909.pdf**

Sociaal Leren in organisaties

Wie meer wil weten over *communitybuilding*, *communities of practice* of *social learning* in organisaties is bij onderstaande link aan het goede adres. Op de site van community-goeroe Etienne Wenger en Beverly Trayner is een grote hoeveelheid informatie vrij

beschikbaar over deze moderne vormen van (netwerk)leren. Veel praktische informatie, inclusief een aantal tools en slides. De site is Engelstalig. <http://wenger-trayner.com/map-of-resources/>

HR magazine online

We blijven even in het Engelstalige domein. Het Britse HR magazine heeft een uitgebreide site met nieuws, blogs en artikelen. Of je nu meer wilt weten over *succession planning*, talentmanagement, trends op het gebied van

trainingen of HR Analytics: zoek hier op hoe overzeese collega's met deze onderwerpen omgaan. Goed voor je eigen ontwikkeling en goed om zo een internationale benchmark voor jezelf te creëren. www.hrmagazine



 professioneel begeleiden.nl

kennis als kern van verbinding

PARTNERS

Als partner van professioneelbegeleiden.nl maak je gebruik van een platform dat betrouwbare en vakinhoudelijke digitale informatie biedt aan cursisten, studenten, workshopbezoekers en beroepsgroepleden op het gebied van Coaching, Counselling, Loopbaan en HRD.


associatie voor coaching

Wij verzorgen al meer dan twintig jaar trainingen in de principes van coaching en coachend leidinggeven. Wij waren de eerste pioniers op dit terrein.

GECERTIFICEERDE POST-HBO-OPLEIDING VOOR COACHES

hoogendijk
coaching
en opleiding


VISTANOVA
School voor
loopbaan &
leiderschap


TRAINERS
ACADEMIE


THE
LIME
TREE
MEDIATION & COACHING COMPANY

Blankestijn
&
Partners
leren begeleiden
van gedragverandering


Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING

GRADATIM
Opleiden met ervaring

het Balkon



NEW ENERGY MOVERS

Coach en Therapeut Opleidingen
Bijlscholingen


COACHBOULEVARD
MARIJKE LINGSMA

OOK PARTNER
WORDEN?
0475-597151



Goed voor de groep

Hét eerste zelfhulpboek voor trainers

Karin de Galan m.m.v. Gonnie Kügel. Thema, 2013. ISBN 978 90 587 1636 1

Het doel van een zelfhulpboek is wat mij betreft dat je na het omslaan van de laatste pagina gemotiveerd bent om actie te ondernemen - vol inspiratie en enthousiasme om het nieuwe gedrag te gaan proberen. 'Goed voor de Groep' van Karin de Galan heeft me op een aantal onderwerpen aangezet tot actie en is zo gezien een succesvol zelfhulpboek.

In dit meest recente boek van één van 's lands bekendste trainers bespreekt ze '5 spiegels voor je blinde vlekken'. Het is een boek vol lijstjes met do's & dont's, trainingsscenario's en het leest bijna als een werkboek. Hierdoor verwachtte ik notitievelden voor mijn *aha-erlebnissen* en persoonlijke acties, helaas ontbreken deze. Tip voor degenen die dit boek nog gaan lezen: houd je notitieblokje in de aanslag.

Het eerste hoofdstuk zoomt in op je natuurlijke verdedigingsmechanisme in stressvolle situaties: *fight, flight or freeze*. De herkenbare voorbeelden van trainers bewijzen dat de theorie van fysioloog Walter Bradford Cannon

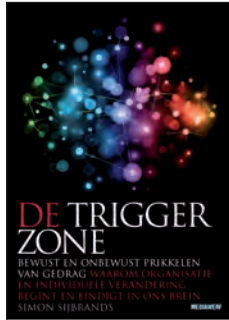
ruim driekwart eeuw later nog steeds waardevol is in het analyseren van je primaire reactie bij stress.

De belofte van het tweede hoofdstuk is effectiever worden door jezelf en de groep te bekijken vanuit de egopositities uit de Transactionele Analyse: ouder, volwassene en kind. Persoonlijk krijg ik er de kriebels van als ik naar mezelf en mijn deelnemers kijk als 'voedende ouder' of 'aangepast kind'. Geen inspiratie dus voor mij in dit hoofdstuk, snel door naar het volgende onderdeel: omgaan met je naaste deelnemer: reT jezelf. Deze derde spiegel houdt je je belemmerende overtuigingen voor als trainer, middels de bekende theorie van Ellis. Het is goed om je ervan bewust te zijn én te blijven dat je gedrag (en gevoel) wordt bepaald door jouw interpretaties, niet door de situatie zelf. Het herinnert me aan een quote van Mary Engelbreit: "*If you don't like something, change it; if you can't change the situation, change the way you think about it.*"

In de laatste twee hoofdstukken worden twee thema's uit de psychologie besproken: overdracht (Freud) en cognitieve dissonantie (Festinger). Vooral de originele keuze om bij cognitieve dissonantie niet alleen aandacht te hebben voor *zelfrechtvaardiging*, maar te focussen op de onderbelichte variant *zelfbeschuldiging* spreekt me erg aan.

Concluderend is 'Goed voor de Groep' een toegankelijk boek, waarin bekende theorieën uit de wetenschap worden gecombineerd met veel voorbeelden en praktische tips. Word je door het lezen van dit boek een betere trainer? Dat hangt helemaal van jezelf af: *go out and do it*. Oefening baart kunst.

Margaux Smits, trainer



De Trigger Zone

*Bewust en onbewust prikkelen van gedrag
Waarom organisatie- en individuele
verandering begint en eindigt in ons brein*
Simon Sijbrands. Mediawerf, 2013.
ISBN 978 94 904 6325 0

In 'De Trigger Zone' neemt Simon Sijbrands ons mee in de wereld van het brein. Aan de hand van boeiende en herkenbare verhalen van bekende en minder bekende mensen geeft hij een inkijk in de processen die zich afspelen in ons brein. Hij beschrijft hoe ons brein bewust en onbewust wordt geprikkeld en hoe ons gedrag daardoor wordt bepaald.

Simon Sijbrands introduceert dertien principes waarop de neuropsychodynamische benadering van verandkunde is gebaseerd. Deze benadering noemt hij "een samensmelting van de inzichten van de neurowetenschappen en de psychologie". Hij geeft een nieuwe en frisse blik op individuele en collectieve veranderingsprocessen. Simon Sijbrands verstaat de kunst om de ingewikkelde werking van het brein terug te brengen naar begrijpelijke materie. Het boek nodigt uit te reflecteren op je gedrag en maakt je bewust van de invloed van je emoties en je verdedigingsmechanismen op het nemen van beslissingen.

Marieke Noordam - coach en HR-adviseur



Love youth marketing

Hoe bereik je de generatie Einstein?
Jeroen Boschma & Inez Groen. Bruna, 2013.
ISBN 978 94 005 0057 0

Wat direct opvalt aan het boek 'Love youth marketing' is de jonge frisse uitstraling. Een speels boek, met liefde en passie geschreven en vormgegeven; iets wat helemaal past bij de boodschap van dit boek.

Hoe is generatie Einstein te verleiden? De auteurs analyseren deze generatie en laten zien hoe je datgene wat jongeren zoeken kunt bewerkstelligen in je product of dienst.

Een aantal uitspraken herken ik niet in de jongeren om mij heen (mbo/hbo studenten), bijvoorbeeld dat jongeren volop in de Maslovtop van zelfactualisatie zitten. Ik aarzel ook bij voorbeelden waaruit blijkt dat jongeren vooral producten kopen als er iets gratis meegeleverd wordt. Dit klinkt als iets van alle tijden.

Echter de boodschap van het boek is prachtig: jongeren verleid je met mooie, zinvolle authentieke speelse producten. Liefdevol en met respect gemaakt. Daar sta ik helemaal achter, sterker nog, ik wil dat soort producten ook! Ik ben daarom toch fan van dit boek.

Relinde Leijten – opleidingsontwikkelaar



Happy HR

Geluk op het werk, langdurig lonend
 Laurence Vanhée. Die Keure, 2013.
 ISBN 978 90 866 1794 4

Vrijheid + verantwoordelijkheid = geluk + prestaties. Dit is waar het in 'Happy HR' van Laurence Vanhée over gaat. In het boek wordt een weerspiegeling gegeven van het werkzame leven bij onze zuiderburen.

Aan de hand van voorbeelden laat Vanhée zien hoe verschillende grotere bedrijven (met name in België) omgaan met het flexibele kantoorconcept, de daarbij passende aansturing en sociale media op het werk. Daarnaast geeft de auteur haar visie op het 'vermarkten van HR', ofwel 'maHRketing'. Een heldere zienswijze die HR en het 'verkopen' daarvan binnen de organisatie goed weergeeft.

De auteur combineert HR met bedrijfskundige concepten, zoals toegevoegde waarde en de link naar de financiële wereld. Laurence Vanhée vat op een heldere manier haar boodschap samen waarbij ze duidelijk aangeeft dat HR gaat over people management, in haar woorden "het managen van geluk", maHRketing, geluk en prestaties, het hebben van vertrouwen in medewerkers en de nieuwe werkplek.

Patricia Majoie - HR-professional



Mindful leidinggeven

Aandacht als anker in een stressvolle wereld
 Peter van der Roest. Altamira, 2013.
 ISBN 978 94 013 0097 1

In 'Mindful leidinggeven' wordt beschreven hoe we ons dagelijks door dynamiek, verandering en onze omgeving gek kunnen laten maken. Een omgeving die we overigens zelf uitkiezen en mede creëren. Daarbij gaat de aandacht niet zozeer naar het oplossen van de problemen die we met onze omgeving hebben, maar naar het leren zien welk leven we zelf willen leiden vanuit onze essentie en welke context we daarbij nodig hebben.

Cruciaal voor leiders is dat ze bewust kunnen schakelen tussen 'zijn' (reflectie) en 'doen' (actie): daadkracht verrijkt met 'zijnskracht'. Van der Roest legt uit wat mindfulness is, hoe dit bijdraagt aan effectief leiderschap en een duurzaam fundament legt voor meer verdieping, zelfinzicht en overzicht. Daarbij geeft hij ook meteen een aantal oefeningen weer, zodat meteen gestart kan worden met het ontwikkelen van mindfulness.

Vanwege de compleetheid en de praktische bruikbaarheid een aanrader voor iedereen die geïnteresseerd is in mindfulness en dit wil ontwikkelen.

Carla Sinnema



Leren uit de toekomst

Aan de slag met scenario's in het onderwijs
Stijn Dhert, Karlien Hermans, Bert Smits, Ruth Wouters. Lannoo Campus, 2013.
ISBN 978 94 014 0317 7

“Veranderingsbekwame leraren stellen zichzelf ten doel om zelf de verandering te zijn die ze willen zien gebeuren.” Deze zin in het inleidende hoofdstuk van het boek ‘Leren uit de toekomst’ geeft in een notendop weer wat de auteurs beogen met hun scenariomethodiek. Veranderingsbewustzijn als sleutel naar implementatie van vernieuwingen in het onderwijs.

De auteurs wijden het eerste deel van het boek aan hun drijfveren om de scenariomethodiek te gebruiken. Ze constateren dat we kinderen moeten voorbereiden op een onzekere toekomst vanwege snelle veranderingen. Het klassieke onderwijsmodel volstaat niet meer. Dus is het nodig om te investeren in veranderingsbekwame leraren, die met een ‘open mindset’ in staat zijn om vernieuwingen in het onderwijs te implementeren. Verder komen in het eerste deel conceptuele thema's zoals de vertraagde tijd, kenniscreatie en de noodzaak tot zelfreflectie aan de orde. Wel belangrijk om door te nemen en niet meteen naar het tweede deel door te

bladeren, omdat zonder het besef van deze concepten en de ‘innerlijke’ ervaring hiervan, de scenariomethodiek tot een ‘kunstje’ zou verworden.

In het tweede hoofdstuk komen de vier fasen van de scenariomethodiek aan bod: de motivatiefase, analysefase, ontwerpfase en reflectiefase. Iedere fase wordt op soortgelijke wijze beschreven. De vier fasen zijn ieder voorzien van ‘fiches’, zeg maar werkkaarten, waarin helder de bedoeling, de aanpak en de ‘tools’ beschreven zijn om elke fase te doorlopen. De motivatiefase is cruciaal om zowel de volgende fasen te doorlopen als het veranderingsbewustzijn diepgravend te ‘raken’. Deze fase is daarom een waardevolle toevoeging aan het drie-fasenmodel van Bennamar. Een belangrijke stap in de methodiek is het vaststellen van de drijvende krachten voor het scenariomodel in fase twee. Op basis van twee dimensies wordt een assenstelsel met vier kwadranten geconfigureerd. Dit vormt de kern voor de uit te werken scenario's in de derde en vierde fase. De uitgangspunten en methodiek leunen stevig op reeds bekende concepten zoals het gedachtegoed van Senge, de theorie U, de ui van Korthagen en de ontwerpprincipes van ‘Samen vernieuwen in de praktijk’ van Verdonshot en Keursten. Door de eigen aanpak is het boek toch ‘uniek’. Bruikbaar, niet alleen voor lerarenopleidingen, maar zeker ook voor onderwijsteams van basisonderwijs tot wetenschappelijk onderwijs en op organisatieniveau voor managers en beleidsmakers.

Een inspirerend boek, dat mij uitnodigt om er meteen mee aan de slag te gaan. Het enthousiasme en de bevoegenheid van de auteurs werkt aanstekelijk. Daarnaast is het een praktisch boek. Ik heb de scenariomethodiek ‘omarmd’, wie volgt?

Jonne van Diggele - onderwijskundig adviseur en trainer



Dag van

de Coach

23 mei 2014

Motivatie & Zelfvertrouwen

www.dagvandecoach.nl

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

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

TvOO bedient een groot netwerk van 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
 Willy Harkink, NVO2
 Jim van Hulst
 Annette Man-Mul, Kerntact
 Joyce Rupert, Rijksuniversiteit
 Groningen, Work With Joy
 Eline Steenhuisen, TNS NIPO
 Cristel van de Ven, Factor 5

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

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

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

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Adviescommissie
 Leontine Bibo, EMC

Jo Caris, Tias Nimbias
 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 Reyngaert, 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 Wierts, 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
 Abonnementprijs: € 45,50 per
 abonnementsperiode van 4 uitgaven
 voor particulieren; € 55,50 voor
 bedrijven en instellingen.
 Abonnementen kunnen op elk
 gewenst tijdstip ingaan en worden
 aangegaan tot wederopzegging.
 Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen
 na ontvangst van de toegezonden
 factuur. Tarieven voor verzending
 van de abonnementen naar het
 buitenland wijken af, zie
 www.tvoo.nl. U ontvangt
 automatisch onze maandelijkse
 gratis nieuwsbrief. Voor meer
 informatie, aankopen, wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

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

Aanleveren kopij
 Jaargang 4
 Nr. 2 1 maart 2014
 Nr. 3 1 juni 2014
 Nr. 4 1 augustus 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
maart draagt als thema:

Bevlogenheid

Aan het woord
 De **docent van het jaar**

Mindset en bevlogenheid

Intervisie
 De kunst van elkaar vasthouden

Gespreid Leiderschap
Joseph Kessels en Frank Hulsebos

ABNO-AMRO
 Een wendbare leeroplossing die de strategie van een grote afdeling verbindt

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2014-1 verschijnt begin maart 2014.

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

www.tvoo.nl



VAN DE EERSTE
EDITIE MEER DAN
8000 VERKOCHT!

THEMA
Over win & groei
in werk en leven
2014

Groei jij in 2014?

Na het overweldigende succes en de vele positieve reacties op de **Over win & groei kalender** van vorig jaar kan een vervolg niet uitblijven.

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

Een unieke kalender die je helpt bij je persoonlijke groei. Elke dag opnieuw!

Over win & groei 2014
scheurkalender met dubbelzijdige
pagina's | Willem en Jan Schouten
€ 16,95 | ISBN 978 90 5871 760 3



www.thema.nl

THEMA
Uitgeverij van Schouten & Nelissen

Toe aan een gecertificeerd
kwaliteitssysteem?



Kijk eerst kritisch naar uzelf met de Certiked Zelfevaluatie

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

Ga naar www.certiked.nl/zelfevaluatie en kijk hoe ver u bent met uw kwaliteitssysteem.



Certiked. Als de lat hoger moet.

Certiked. Certificering, toetsing en training van kennisintensieve dienstverleners.