

TVOO

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

nr. **1**

03-2014

jaargang 4



bevlogenheid

AkzoNobel en engagement

Bevlogenheid in een multinational

Prof. dr. Arnold. B. Bakker over

Bevlogenheidsinterventies

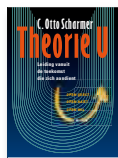
Gespreid Leiderschap

volgens Joseph Kessels & Frank Hulsbos

Otto Scharmer introduceert zijn nieuwste boek Leiden vanuit de Toekomst

Otto Scharmer, grondlegger van "Theorie U" presenteert zijn nieuwste boek 'Leiden vanuit de toekomst, van ego-systeem naar eco-systeem'.

Tijdens een dynamisch dagprogramma krijg je inzichten aangereikt over een alles omvattende manier van denken, leiderschap en de wereld. Deze input kan jij vervolgens inzetten in je werk, je organisatie en de samenleving.



Datum: 24 maart, 10:00 uur – 16:30 uur

Locatie: RAI Amsterdam

Prijs: € 99,- (excl. btw)

**Meer info en aanmelden
via www.heteerstehuis.nl**

HET EERSTE HUIS

transformatie voor mens en organisatie



Een dag met Peter Senge Next Level Leadership

Het leiderschapsevenement van 2014 met niemand minder dan MIT docent Peter Senge, auteur van o.a. 'Presence' en 'De Vijfde Discipline'. Dit event is voor leiders, coaches, consultants en iedereen die mensen en organisaties in transformatie begeleidt.

Over hoe organisaties effectief en succesvol kunnen opereren is inmiddels voldoende geschreven. Maar hoe doe je dat als manager, leidinggevende of adviseur in de dagelijkse praktijk? Tijdens Next Level Leadership leer je kennis vertalen naar een concrete aanpak. Bereid je voor op een praktische en interactieve dag met Peter Senge.



Datum: 22 mei, 9:30 uur – 17:30 uur

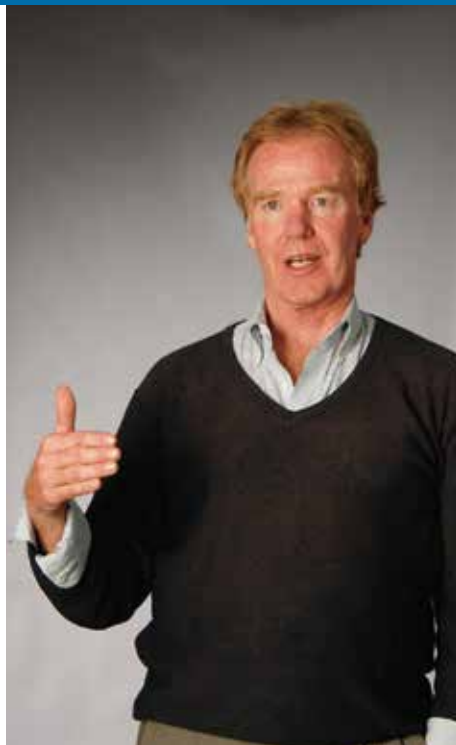
Locatie: Landgoed de Horst, Driebergen

Prijs: € 395,- (excl. btw)

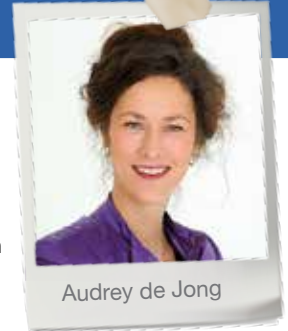
**Meer info en aanmelden
via www.heteerstehuis.nl**

HET EERSTE HUIS

transformatie voor mens en organisatie



bevlogenheid



Audrey de Jong

Zodra we ons als redactie buigen over het gekozen thema, valt mij iedere keer op dat ik, in de weken daarna, allerlei prachtige voorbeelden tegenkom van mensen, organisaties en praktijken rondom leren, die het thema zo kernachtig tot uitdrukking laten komen. Ook nu kwam ik de mooiste voorbeelden en verhalen van inspirerende mensen tegen. U treft enkelen van hen vast nog eens uitgebreider in TvOO.

Zo was bevlogenheid direct te herkennen in de vier docenten die verkozen zijn tot Leraar van het Jaar in 2013. De overeenkomst tussen deze vier professionals komt vooral tot uitdrukking in de wijze waarop zij tegen mensen aankijken en in hoe zij met leerlingen omgaan. Echt luisteren, ervan uitgaan dat iedere leerling kan excelleren wanneer hij op zijn talenten wordt aangesproken, kijken naar wat iemand nodig heeft, denken in mogelijkheden en daadwerkelijk geloven in de mogelijkheden van een ander, blijken hierin bepalend. Het gaat hier overduidelijk om docenten met een zogenaamde *growth mindset*: de manier van denken die gericht is op wat er wél is, op kansen, mogelijkheden, vertrouwen, positieve feedback op het proces (in plaats van op de prestatie). In onze wetenschapsrubriek leest u meer over dit begrip *mindset*, dat een wezenlijk verschil kan uitmaken in de toekomst van veel leerlingen, maar ook van werknemers.

Ook het werk en de wonderlijke levensgeschiedenis van Peter Riezebos vind ik fascinerend en getuigen van bevlogenheid. Als kind was Peter een jongen die op school de clown uithing, vaker dan eens op de gang stond, overal werd weggestuurd en nooit ergens helemaal bijhoorde. Nu is zijn 'lastige' gedrag geclassificeerd onder de noemer ADHD en een stoornis in het autismespectrum.

Riezebos, nu 33 jaar, wist echter zijn potentieel aan te boren en groeide uit van een jongen die met moeite de mavo voltooide en de overtuiging meedroeg van 'ik ben niks en ik kan niks', tot een man die meetelt op Harvard. Dit jaar verwacht hij vier studies af te ronden, waaronder het Honours Programma voor excellente studenten. Riezebos is politiek actief voor de VVD, geeft lezingen en trainingen debattechniek en liberale filosofie, schrijft boeken en werkt aan een nieuw onderwijssysteem, waarmee vooral maatwerkonderwijsstrategieën worden geboden binnen het reguliere onderwijs. Daarmee wil hij voorkomen dat anderen tegen dezelfde obstakels aanlopen als hij destijds.

Ik ben ervan overtuigd dat de bevlogenheid die Riezebos heeft weten aan te boren levenslang een motivatiebron voor anderen zal zijn en zijn *mindset* vele deuren opent.

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl



7



Zingeving als energiebron

PRAXIS

Bevlogenheid <i>Jim van Hulst</i>	6
Een productieve medewerker volgt zijn kompas <i>Lia Hol & Christel van Neerven</i>	7
Docenten Politieacademie toekomstproof <i>Rien van Burg & Joost Fortkamp & Frank van der Meijden</i>	14
Leren anno nu bij ABN AMRO <i>Rick de Rijk & Ronald Wallaart & Jessica Santee</i>	19
Internationaal Interview met Donald Taylor <i>Ger Driesen</i>	24
De kunst van elkaar vasthouden <i>Joyce Cordus & Marja van der Bijl & Jan Blok & Ageeth Erkamp & Irene Slootweg & Piet Stut</i>	30
AkzoNobel en engagement <i>Cristel van de Ven & Eline Steenhuizen</i>	36
Wat is het verschil tussen een vrouw en een koe? <i>Karin de Galan</i>	41

48



Een groeimindset

WETENSCHAP

Bevlogen ontbranden

Lidewey van der Sluis

Een groeimindset hangt samen met bevlogenheid

Coert Visser & Annabel van der Linden & Roelien van der Woude

Bevlogenheidsinterventies in organisaties

Arnold B. Bakker

Managers, stop met harken!

Jo Caris

Gespreid leiderschap

Een interview met Joseph Kessels & Frank Hulsbos
Erik Deen & Jolanda Botke

Promoties

Oplossingsgerichte methodiek vergroot bewustzijn oudere werknemers over inzetbaarheid

Wendy Koolhaas

Acceptatie idee hangt meer af van type leidinggevende dan van inhoud idee

Roy Sibjom

78



Denken in kennen en kunnen

VARIA

Denken in kennen en kunnen

Rick van de Weg & Ria van 't Klooster

Een spiegel voorhouden

Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Bouwen aan een droom

Ria van Dinteren

Nieuws

Guido van de Wiel

Boeken

46		78
48		81
		85
56		86
62		89

68

74

75

■ = thema bevlogenheid



Bevlogenheid

Jim van Hulst

6

Een productieve medewerker volgt zijn kompas

Lia Hol & Christel van Neerven

7

Docenten Politieacademie toekomstproof

*Rien van Burg & Joost Fortkamp &
Frank van der Meijden*

14

Leren anno nu bij ABN AMRO

*Rick de Rijk & Ronald Wallaart &
Jessica Santee*

19

Internationaal

Interview met Donald Taylor
Ger Driesen

24

De kunst van elkaar vasthouden

*Joyce Cordus & Marja van der Bijl &
Jan Blok & Ageeth Erkamp &
Irene Slootweg & Piet Stut*

30

AkzoNobel en engagement

Cristel van de Ven & Eline Steenhuizen

36

Wat is het verschil tussen een vrouw en een koe?

Karin de Galan

41

Bevlogenheid

Voor u ligt de eerste uitgave van TvOO in 2014. Ook dit jaar gaat de redactie er alles aan doen om weer een kwaliteitsblad voor u te creëren. Dit doen wij uit bevlogenheid. Waarom zijn wij als redactie bevlogen? Omdat wij met onze prestaties het beste uit onszelf willen halen. Met toewijding en energie willen wij ervoor zorgen dat inspirerende vakkennis op een goede en duidelijke wijze met u wordt gedeeld. We doen dit graag, uit onszelf en niet omdat het moet. Daar zit ook meteen het verschil.

Als je iets graag doet, gaat het vanzelf, zonder druk en zonder merkbare energie. Je kunt bevlogen raken van je werk, je gezin, je hobby, of van alles wat het leven te bieden heeft. Voor de een is bevlogenheid een woord met positieve betekenis; voor de ander een vaag begrip of een typisch 'hr-woord'. Toch is het onderwerp bevlogenheid voor velen zo interessant, dat er talloze boeken over zijn geschreven, er onderzoek naar is gedaan en er leerstoelen op universiteiten over het onderwerp bestaan. Nyenrode Business Universiteit heeft bijvoorbeeld een leerstoel *Engagement & Productivity*. Met deze leerstoel wordt onder andere het gezond en effectief functioneren in organisaties onderzocht. En bij de Erasmus Universiteit Rotterdam doet prof. dr. Arnold Bakker (auteur van een artikel in dit themanummer) onderzoek naar onder andere de determinanten van bevlogenheid. Handig om te weten, wanneer je er als organisatie werk van wilt maken.

Organisaties willen graag bevlogen medewerkers, omdat deze mensen een hogere motivatie hebben en beter presteren. Een bevlogen medewerker is bovendien ook haast nooit ziek. Daarom meten veel organisaties elk jaar via enquêtes, met vragen over enthousiasme en voldoening op het werk,

de bevlogenheid van medewerkers. Betere prestaties leveren een onderneming immers concurrentievoordeel op. Bovendien zorgen bevlogen medewerkers, als ambassadeur van de organisatie, voor positieve marketing en dat kan weer zorgen voor klantengroei. Daarnaast zal een bevlogen medewerker niet snel switchen van baan, wat enorm kostenbesparend is. Kortom, u begrijpt het belang van bevlogenheid voor organisaties!

Hoe kun je nu als organisatie bevlogenheid creëren? Ga het gesprek aan met je medewerker of collega en onderzoek waar zijn of haar energie zit. Kijk als leidinggevende naar mogelijkheden om uitdaging in de functie te realiseren en autonomie te bevorderen. Coaching en teambuilding helpen ook om de bevlogenheid te bevorderen. Het meest 'simpele', maar daarnaast voor velen ook het meest moeilijke, is het geven van positieve feedback. Tot slot zijn de artikelen in dit nummer – met onder meer de docent van het jaar – een goede tip om de bevlogenheid van u en uw collega's (verder) aan te wakkeren. Ze zullen u ongetwijfeld inspireren. Een bevlogen vervolg van het jaar gewenst!

Jim van Hulst
redactielid TvOO



■ Lia Hol & Christel van Neerven

Zingeving als energiebron voor duurzaam presteren

Een productieve medewerker volgt zijn kompas

Hoe kan het dat iemand onder soms zeer hoge druk kan blijven presteren? Hoe krijgen onze voormalige koningin Beatrix, Bruce Springsteen en president Obama het voor elkaar om langdurig topprestaties te leveren én ons te blijven verbazen, raken en misschien wel inspireren? Zij verstaan hun vak. Ze zijn fit en zorgen voor een goede gezondheid. Maar dat maakt hen niet onderscheidend van veel andere mensen. De sleutel tot hun succes is hun energie. Hiermee zijn zij in staat om topprestaties te blijven leveren en ons te raken. Zijn zij daarmee eigenlijk niet jouw gedroomde werknemer?

Investeren in vitaliteit

Om ons heen zien we organisaties waar de druk toeneemt en de continuïteit in gevaar komt. Veel bestuurders kiezen ervoor om processen efficiënter te maken en te snijden in formatie en budget. Deze aanpassingen aan de 'harde' kant van bedrijfsvoering, zijn onvoldoende om een veerkrachtige en toekomstbestendige organisatie te garanderen. De medewerkers die overblijven, moeten de strategische doelen met minder middelen zien te behalen; de druk op hen neemt nog verder toe. Afname van productiviteit en toename van verzuim liggen op de loer. Dagelijks spreken wij mensen die de druk voelen en daardoor belemmerd worden. Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen in principe in staat is om 'lekker te werken'. Of op zijn minst in staat gesteld zou moeten worden om te onderzoeken hoe hij om kan gaan met de druk. Vitale medewerkers zijn productief, weerbaar, hebben plezier in het werk en verzuimen minder. Wij pleiten er daarom voor te investeren in de vitaliteit van medewerkers. Organisaties die investeren in 'hard' én 'zacht', zijn in staat om duurzame resultaten te behalen (Van Roer e.a., 2012).

Energie als voorwaarde voor duurzaam presteren

Een vitale medewerker is een energieke medewerker. Bij het uitoefenen van de functie zijn vakkennis, competenties en een gezonde werkomgeving nodig. Maar om optimaal en duurzaam te presteren, is energie voorwaardelijk: die twinkeling in de ogen, net dat beetje extra aandacht voor die patiënt, je extra in willen zetten voor die cliënt. Energieke werken creëert klantwaarde. Ieder mens beschikt over een voorraad energie. Deze wordt gebruikt voor werk, gezin, sport, et cetera. Het gaat erom dat je bewust en zorgvuldig met deze energie omgaat. Dat is een kwestie van gedrag. Als energie verbruiken en opladen elkaar in een goede balans afwisselen, is de energievoorraad oneindig.

Bronnen van energie

Loehr en Schwartz (2001) onderscheiden vier bronnen van menselijke energie:

1. Fysieke energie (lijf): de fysieke conditie. Slaap je genoeg? Beweeg je en ontspan je voldoende? Eet je regelmatig en gezond?
2. Mentale energie (hoofd): het vermogen om focus te houden. Hoe ga je om met constante prikkels als mail, telefoon, collega's? Kun je structuur in je werk aanbrengen? Kun je prioriteiten stellen?
3. Emotionele energie (hart): het managen van emoties. Hoe 'diep' laat je gebeurtenissen binnenkomen? Kun je dingen loslaten? Hoe kun je negatieve stress ombuigen naar positieve flow?
4. Zingevende energie (ziel): van betekenis zijn, ertoe doen. Wie ben jij en wat maakt jouw leven zinvol? Wat vind jij belangrijk en kom je daar aan toe?

Van Roer en Valkenberg (2012) stellen dat alle vier de bronnen even belangrijk zijn: "Is iemand fysiek in topconditie en goed in staat zich te focussen, maar doet hij werk waar hij geen betekenis uit haalt? Dan heeft dat op den duur een negatief effect. Hij gaat door zijn geringe verbondenheid met zijn werk energie lekken." In dit artikel richten wij ons op de zingevende bron. In publicaties over vitaliteit wordt deze vaak onderbelicht. Mogelijk is de abstractie hiervan de oorzaak; 'zingeving' is moeilijker te duiden dan de overige bronnen en zingevende gedragsverandering is moeilijker te realiseren dan bijvoorbeeld gezonder eten, of het werk kunnen prioriteren. In onze optiek is ook zingevende energie van belang voor duurzame prestatie. Voor ons reden om deze bron verder uit te diepen.

Zingeving uitgelicht

Dagelijks spreken wij met mensen over de betekenis van hun werk, de keuzes die zij maken en de impact die dat heeft op hun functioneren. Uit deze gesprekken en uit eigen

onderzoeksmateriaal (Hol, 2013) destilleren wij vier kenmerken van zingevend werk:

1. Je (eigen) werk goed doen

Het gaat hierbij om kwaliteit willen leveren, het werk volgens de gemaakte afspraken doen, trots kunnen zijn op de manier waarop je je werk hebt uitgevoerd. Een verpleegkundige vertelde over een patiënt met een hartstilstand, die hij niet heeft kunnen redden. Het besef dat hij de benodigde handelingen correct had uitgevoerd en juist gehandeld had, gaf hem rust.

2. Werk doen dat past bij jouw eigen natuur

Dit aspect gaat niet over het werk goed doen, maar over het goede werk doen: werk dat past bij jouw aard. Het is het gevoel dat je je talenten echt benut en verder ontwikkelt. Je ontspant als je ervaart dat de input die jij geeft precies dat is wat nodig is om een goed resultaat te genereren. Neem bijvoorbeeld de bankmedewerker, die al een aantal jaren voor dezelfde bank werkt en recent veertig werd. Aanvankelijk was hij gedreven, de laatste jaren werkt hij op de automatische piloot. Hij deed een poging om zijn werk aantrekkelijker te maken, door collega's te coachen bij moeilijke vraagstukken, maar ook dit hielp maar even. Na het onderzoeken van zijn drijfveren, ontdekte hij dat hij iets voor jongeren wil betekenen. Hij zag kansen om docent te worden. Inmiddels volgt hij met veel enthousiasme een opleiding tot leraar economie, zit hij goed in zijn vel en werkt hij met meer energie bij zijn bank.

3. Van betekenis zijn voor een ander

Hiermee bedoelen we werk doen dat een positieve waarde heeft voor iemand anders. Merken dat je iemand hebt kunnen helpen, of iets waardevols maken voor iemand, geeft energie. In een sociale werkvoorziening maakte een man ronde houten schijfjes. Dit deed hij plichtsgetrouw, maar het foutpercentage lag hoog. Toen de afdelingsleider hem vertelde

dat deze houten ronde schijfjes de wieltjes waren van een houten kinderfietsje, veranderde dat alles. Hij kreeg plezier in het werk en het foutpercentage daalde onmiddellijk. Zijn werk kreeg zin en de kwaliteit daarvan bleek belangrijk voor een klein kindje.

4. Een hoger doel dienen

Het besef dat je werk niet op zichzelf staat, maar een hoger maatschappelijk doel dient, kan van groot belang zijn. De bedoeling van de organisatie, de waarde die de organisatie heeft voor haar stakeholders, inclusief de samenleving, inspireert. Docenten van een gymsectie op een middelbare school gaven hier een voorbeeld van. Er was gedoe met de roosters en de docenten hadden een verschillende opvatting over het uitvoeren van hun taak. Ze werden moe en kwamen er niet uit. Tot we het onderwerp veranderden en spraken over wat het hogere doel van hun werk was. Toen bleek dat het hen ging om kinderen plezier in bewegen te laten krijgen, vanuit het idee dat met plezier bewegende kinderen ook met plezier bewegende volwassenen zullen worden. Met minder kans op zwaarlijvigheid en meer kans op een vitaal en gezond leven. Dit besef gaf energie en de praktische problemen van een half uur daarvoor verloren aan relevantie. Er ontstond een energiek, levendig gesprek, met vernieuwende ideeën en een innovatieve aanpak.

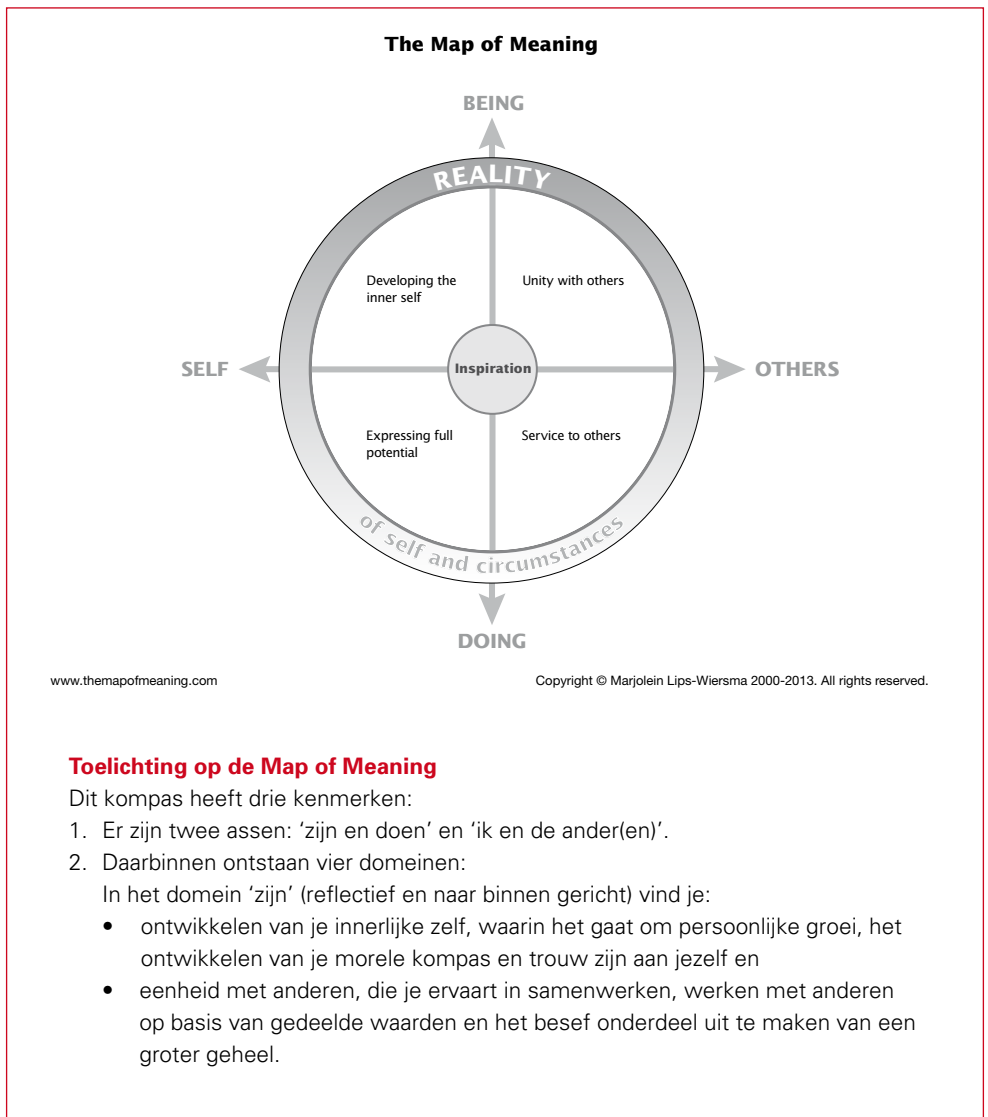
Balans is de sleutel

De eerste twee kenmerken laten zien dat je als mens zingevend ervaart, als er een duidelijke relatie is tussen dat wat je doet en de persoon die je bent. De twee andere kenmerken gaan over jezelf in relatie tot de ander. Met 'een ander' kan bijvoorbeeld een collega of klant worden bedoeld. Maar ook een diep ervaren gevoel van verbinding met alle anderen in de organisatie of samenleving.

Deze indeling past bij de assen die Wiersma (2011) aanbrengt in haar *Map of Meaning*

(zie kader voor een toelichting). Zij definieert de assen 'zijn en doen' en 'ik en de ander'. Hierdoor ontstaan vier domeinen. Deze vier domeinen zijn allemaal even belangrijk om zingeving te ervaren. Ook moeten zij alle vier aangeboord zijn, dit hoeft overigens niet in gelijke mate. Slaat de balans door dan leidt dat tot verlies van zingeving.

Het is goed mogelijk dat je in de loop van de tijd accenten verlegt. Levensfasen, levenservaring en ook de groeifasen in een functie of organisatie, kunnen bijvoorbeeld je keuzes beïnvloeden. Als je net begint in een nieuwe functie, ligt je focus misschien op het leren beheersen van je werk (combinatie van ik-doen). Dan is het belangrijk dat je er goed in wordt en je talenten ontwikkelt. Als



In het domein 'doen' (actief en naar buiten gericht) zie je:

- realiseren van je volledig potentieel, het idee dat je een uniek mens bent met eigen talenten waarmee je creëert, presteert en beïnvloedt en
- dienstbaarheid naar anderen, het verschil willen maken in het leven van een ander mens of van de mensheid als geheel.

Dit zijn vier domeinen die alle aandacht vragen. Teveel focus op een van de domeinen kan leiden tot het ervaren van een verlies aan zingeving.

3. Spanning tussen alle onderdelen.

De tegenstelling in de assen 'zijn' (reflectie) en 'doen' (actie) en 'ik' (tegemoetkomen aan de zorg voor jezelf) en 'ander' (tegemoetkomen aan de behoeften van een ander) creëert een potentiële spanning.

Datzelfde geldt voor de context waarin we werken. We zoeken inspiratie, maar leven ook in een weerbarstige realiteit. Het negeren van een van deze twee aspecten leidt ook weer tot ofwel uitputting, doordat we geen energie bijtanken, ofwel uitputting, omdat we ten onder gaan aan frustraties.

Balans in al deze kenmerken leidt tot zingeving. Het gaat om een zorgvuldig proces waarin iemand steeds weer een afweging maakt tussen de verschillende aspecten en daarmee een evenwicht creëert dat op dat moment het beste functioneert.

je alles in je functie al een keer hebt gezien, wil je misschien je innerlijk onderzoeken, om te ontdekken of de keuzes die je in je werk maakt nog wel passen bij wat je in het leven echt van waarde vindt (combinatie ik-zijn). Als je ingrijpende gebeurtenissen meemaakt in je leven, kan het zomaar zijn dat het je niet meer bevredigt om zelf alsmaar het middelpunt in je eigen leven te zijn en dat je werk wilt maken van het welzijn van een ander (combinatie doen-ander). Het kan ook zijn dat je werk maakt van het welzijn van een ander vanuit een diepe compassie voor de mensheid of gevoel van eenheid met alle leven op aarde (combinatie zijn-ander).

De Map of Meaning fungeert eigenlijk als een kompas. Op kruispunten in je (werkende) leven kun je met behulp van dit kompas onderzoeken of je nog voldoende zingeving ervaart en in welke domeinen aanknopingspunten zitten voor verandering.

Dit vraagt reflectie, stilstaan en je richting bepalen, om dit daarna om te zetten in concreet gedrag en acties. Hiermee creëer je balans in de zingevende bron.

Conclusie

Balans is het sleutelwoord. Balans tussen de vier domeinen van zingeving zorgt voor zingevende energie. En op zijn beurt zorgt balans tussen de vier bronnen van energie, waarvan zingeving er een is, voor een vitale medewerker. De medewerker heeft zelf de regie in handen. Door regelmatig stil te staan, koers te bepalen en keuzes te maken, kan hij zijn gedrag aanpassen. Het is raadzaam om als werkgever dit proces te faciliteren.

De medewerker zit dan weer goed in zijn vel, presteert optimaal en duurzaam. De werkgever heeft een medewerker die zich vol inzet om de doelen te realiseren. Is daarmee niet ieders droom onder handbereik?

Tips voor het op peil houden van energie

Voor de medewerker:

- Onderzoek of jouw vier energiebronnen in balans zijn. Een hulpmiddel is de energietest op www.ergooptima.nl. Op welke bronnen scoor jij goed? Waar zitten verbeterkansen?
- Reflecteer regelmatig. Onderzoek wie jij bent en wat jij wilt. Word je nog voldoende uitgedaagd? Past het werk nog bij jou? Kun je de betekenis van je werk onder woorden brengen? En word je daar warm van (zie de Map of Meaning met de vier domeinen)?
- Organiseer bewust inspiratie- en oplaadmomenten voor jezelf.
- Wees eerlijk tegen jezelf en onderneem op tijd actie. Er is vaak, ook in je eigen organisatie, meer mogelijk dan je denkt. Schakel je werkgever in voor ondersteuning of (deskundige) begeleiding.

Voor de werkgever:

- Kijk als leidinggevende naar de energie van je medewerkers en van je team als geheel. Waar krijgen zij energie van? Waar zitten verbeterkansen? Bespreek energielekken met je medewerkers; vaak bevinden oorzaken van verminderde productiviteit of verzuim zich onder water.

- Zorg er als leidinggevende voor dat je zelf energiek bent. Jij moet immers de energie van het team laten bruisen en maximaal aanboren. Doe de test eens op www.ergooptima.nl.
- Neem vitaliteit en/of energiek werken op in je strategische beleid. Investeer in de vitaliteit van je medewerkers. Deze is namelijk een noodzakelijke voorwaarde voor duurzame en optimale productiviteit. Verbind 'zachte performance' aan 'harde doelen'. ■

Referenties

- Roer, M. van. & Valkenberg, J. (2012). *Energie van medewerkers onvoldoende? Vergeet productiviteit dan maar!* [whitepaper]. Geraadpleegd op 8 december 2013, van <http://www.ergooptima.nl>.
- Loehr, J. & Schwartz, T., (2001). The making of a Corporate Athlete. *Harvard Business Review* 79, (1), Harvard.
- Hol, L. (2013). *Interviews met werkenden in Nederlandse ziekenhuizen*. Promotieonderzoek. Universiteit van Humanistiek Utrecht.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2011). *The Map of Meaning; a guide to sustaining our humanity in the world of work*. Sheffield: Greenleaf Publishing.



Drs. Christel van Neerven (1967) is specialist in lekker werken. In haar rugzak heeft zij kennis en jarenlange ervaring op het gebied van arbo, verzuim en vitaliteit. Als adviseur organisatie en vitaliteit bij Ergo Optima geeft zij advies, training en coaching op het gebied van duurzaam gezond en energiek werken. www.ergooptima.nl



Drs. Lia Hol (1965) begeleidt organisaties en mensen die verder willen kijken dan de waan van de dag, durven te reflecteren en op zoek zijn naar een goede balans of nieuwe koers. Zij is eigenaar van Liaison, heeft een bedrijfskundige en hr-achtergrond en doet onderzoek naar bezieling in organisaties. www.liahol.nl



Training Veerkracht en Transitie: Leiderschap bij Verandering

De sleutel tot succesvolle veranderingen bent u zelf!

Eerstvolgende trainingsdagen:

13 & 14 mei 2014 : 10.00 - 17.00 uur

www.alba-academie.nl



Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING

■ Rien van Burg & Joost Fortkamp & Frank van der Meijden

Docenten Politieacademie toekomstproof

Vraag vanuit politie verandert



De politie in Nederland heeft te maken met teruglopende budgetten, terwijl ze met hetzelfde aantal mensen op straat moet zijn. Leren en in ontwikkeling blijven dreigen dan in het verdomhoekje te geraken. Om aan deze situatie bij de Nederlandse politie tegemoet te komen, stelt de Politieacademie haar onderwijsopzet bij. Eenheden vragen niet meer om langdurige leertrajecten, maar om professionalisering op de werkplek, en dat vraagt om een ander onderwijsconcept.

Korte leerevents, snel geleverd en toegepast op de praktijk, passen in het huidige tijdbeeld, samen met teamleren. Het is voor de Politieacademie zelf ook een winstpunt: onderwijskundigen ontwikkelen sneller onderwijs, docenten hebben veelvuldiger contact met de werkvloer, de organisatie staat met één been in de politiepraktijk, docenten zijn als coach breder inzetbaar op verschillende terreinen en ze draaien zelfs diensten mee in de eenheden. Het initieel onderwijs van de Politieacademie blijft voor minstens de helft een onderwijsvorm die binnen de muren van de academie plaatsvindt. Bij dit onderwijs aan de School voor Politiekunde en de School voor Hogere Politiekunde stappen de studenten als burger naar binnen en als politieagent naar buiten. Het zogenoemde postinitieel onderwijs, dat ervaren politiemensen

verdieping en verbreding biedt, kan in deze nieuwe visie echter wel voor een groter deel in de praktijk plaatsvinden.

De School voor Handhaving van de Politieacademie vervult hierin als postnitiële speler een pioniersrol voor de overige vijf scholen. Met haar handhavings- en rijonderwijs zorgt de school ervoor dat de mensen op de werkplek zelf kunnen blijven leren. Om dit leren op de werkplek te faciliteren, investeert de Politieacademie als eerste stap in haar eigen mensen. De manier waarop de Politieacademie haar docenten toekomstproof maakt, past in de context van de Nationale Politie.

In 2012 begon de Nationale Politie met reorganiseren, waarbij werd afgesproken dat de politie weer dichter bij de burger zou gaan staan. Niet als zijn beste vriend, maar als een politieprofessional, die vertrouwen wekt in de rechtstaat. 'Waakzaam' en 'dienstbaar' mochten geen loze kreten worden, de burger moet het vertrouwen in de politie hersteld zien. Herman Reuvers, hoofd van de School voor Handhaving, legt uit hoe zijn school haar onderwijsinrichting op de toekomst aanpast. "Realiseer je dat we in dit geval even als voorbeeld dienen," geeft hij aan. "Dit toekomstproof maken geldt voor iedere school binnen de academie. Eigenlijk moeten we ook gewoon praten over 'het politieonderwijs', als groot geheel."

Leren op werkplek

Wat de politie uiteindelijk wil, is in de praktijk 'handjes aan het bed'. Reuvers: "Een politiemedewerker moet tachtig procent van het eigenlijke politiewerk kunnen doen. Hij wil niet bezig zijn met randvoorwaarden, maar met

het echte werk. Leren en je professionaliseren moet dan ook zo efficiënt mogelijk kunnen. Als je weet dat de praktijk zo veel mogelijk op straat wil zijn – budgetten lopen immers terug – dan moet je als school naar die eenheden toe met je onderwijs."

Gelijkwaardigheid

Zo gezegd is in dit geval niet zo gedaan. "Want," waarschuwt het schoolhoofd, "hoe kun je nu aanhaken bij een eenheid in de praktijk als je geen up-to-date verstand hebt van politiewerk? Van de docent aan de Politieacademie wordt verwacht dat hij erover nadenkt hoe hij toekomstproof wordt. Hiervoor stellen we een gericht plan op, dat de docent als leidraad gebruikt bij gesprekken met zijn leidinggevende. De docent verschuift van iemand die kennis overdraagt naar iemand die coacht in de praktijk. Ze leren de politiemedewerker hoe ze kunnen blijven leren." Als docent stap je niet zomaar in de praktijk. "Eerst bouw je een relatie op met je studenten, er moet gelijkwaardigheid ontstaan. Mensen in de eenheden moeten op een gegeven moment dingen durven zeggen. Het is mooi als ze kwetsbaar durven te zijn om te kunnen leren." Reuvers geeft aan dat de specialistische opleidingen van de Politieacademie (waarmee reeds werkende politiemensen zich kunnen verbreden en verdiepen) eigenlijk voor tachtig procent op de werkplek zouden moeten en voor twintig procent centraal.

Mensen mobiliseren

Hier is geen ingewikkelde nieuwe organisatiestructuur voor nodig. Schoolhoofden kunnen dit zelf organiseren, geeft Reuvers aan. "Eenheden bij de politie zitten met smart te wachten op onderwijs dat naar de praktijk komt. Het is een kwestie van contacten leggen, mensen mobiliseren en de beroepspraktijk, de operationele casuïstiek, als onderwijsomgeving laten functioneren.

In het hele onderwijsdomein, landelijk, zitten we nog in een traditionele setting,” aldus het schoolhoofd. “Daarvan mogen we losweken. In de toekomst zullen wij nog meer gaan doen met educatieve games vanuit huis. Dan zijn zelfs de simulatoren op de Politieacademie minder nodig.” Om de vaste kerndocenten in de mindset van de praktijk te brengen, laat Reuvers praktijkmensen ook in het onderwijs op de academie werken. “Dan heb je vak- en proceskennis van de politiepraktijk onder je eigen dak. Constant verversen van bloed binnen ons instituut, maakt ons fris en dynamisch.”

Dirk-Jan de Groot brengt vers bloed in de academie, doordat hij als praktijkman sinds twee jaar als docent bij de School voor Handhaving werkt, maar ook hecht contact houdt met zijn vertrouwde politiewerkveld. Daar was hij altijd al bezig met de ontwikkeling van mensen. “Ook was ik jarenlang coach in mijn eenheid,” licht De Groot toe. “Dat heb ik gecombineerd met een beleidsmatige functie.”

Docent als ambassadeur

Dirk-Jan is ‘van buiten naar binnen gestapt’ en weet wat de praktijk vraagt van de docent. “Wat wij als organisatie moeten doen,” adviseert hij, “is medewerkers fris houden en aansluiting blijven zoeken met de eenheden. Niet alleen samenwerken, maar meewerken. Letterlijk diensten draaien.” Een goede docent als coach moet volgens hem luisteren en de juiste leerwensen uitvragen. “Onderwijs stopt niet bij de deur van het klaslokaal. Er is geen betere ambassadeur van het onderwijs dan jij als docent.” De Groot geeft aan dat docenten ook uitstekend signalen kunnen afgeven aan zogenoemde accountsmanagers

bij het onderwijs. “Eén kik richting de accountmanagers kan opleiding en korps in verbinding stellen. ‘Praat even met P&O van die eenheid’, geven we dan mee.”

Opnieuw leren leren

Hij merkt dat de vaste kerndocenten in de school vroeger minder in de gelegenheid werden gesteld om te werken volgens de huidige werkwijze. “Ze vinden het nu mooi dat ze de kans krijgen om in de praktijk mee te draaien. Ook mijn chef is op straat te vinden. En de politiemedewerkers zijn enthousiast, eindelijk hebben ze nu hun vraagbaak op locatie.” De docent geeft aan dat hij zelf op straat nu ook goede tegenvragen kan stellen en bij bepaalde politieacties even kan souffleren. “Even de brede blik terugbrengen.” Naast coachen op de werkplek houdt een leven lang leren nog wel meer in, vindt De Groot. “Ik help ze hun leerstof zelf te vinden. Mensen die een poos niet in de schoolbanken hebben gezeten, moeten weer opnieuw oefenen begrijpelijk te lezen. Dus leren leren, is ook een kwestie van oefenen. Vergeet daarbij niet dat ze naast de traditionele teksten nu ook nieuwe media als leermiddelen hebben.” De leerondersteuning hoeft niet te blijven bij handhaving- en rijlessen. “Theoretische juridische vakken kun je ook prima in de praktijk geven. Ik weet dat een juridisch docent HOvJ-diensten (Hulpofficier van Justitie, red.) meedraaide en nog uren maakte op een advocatenkantoor.”

Tot slot vindt De Groot dat de Politieacademie zich beter mag profileren bij de eenheden. “Veel ketenpartners werken graag samen met de Politieacademie, ze zien ons als een goed kennisinstituut. We mogen dat scherper bij de politie neerleggen. Durven zeggen: je hoeft niet te zoeken, je kunt bij ons terecht voor je vraag.”

'Leren' en 'in ontwikkeling blijven' zijn de sleutelwoorden voor Jacob van der Heide, brigadier en Senior Gebiedsgebonden Politiezorg (GGP). Hij is net klaar met zijn opleiding Politiekundige Bachelor en dompelt zich nu onder in het vak als gediplomeerde bachelor bij de eenheid Oost-Nederland in Deventer. Als vooropleiding had hij een hbo-opleiding Technische Bedrijfskunde, waar hij ook in het werk op straat nog wat aan heeft. "De politie biedt heel veel mogelijkheden, aan jezelf de taak om die te grijpen," aldus Jacob.

Doorgroeien

In zijn eerste stappen als brigadier werkt De Groot vooral op straat, om in de toekomst door te groeien in de organisatie. Bewust neemt hij niet bij voorbaat het woord leidinggeven in de mond. "Je kijkt waar je vakmatig wilt staan. Leidinggeven kan natuurlijk een optie zijn, maar in dit eerste jaar wil ik praktijkervaring opdoen, om inhoudelijk te bepalen wat echt bij me past." De coördinatie van evenementen in Deventer liggen nu onder andere op zijn bordje. Als voorbeelden: het ruimen van vliegtuigbommen was een gepland evenement, en recenter een demonstratie in Deventer tegen een pedofiel was een ongepland evenement, waarbij hij samen met een teamchef snel in actie moest komen. Tijdens zijn werk houdt hij in de gaten waar hij zelf 'naartoe wil'. Niet verder dan vijf jaar vooruit, maar wel heel bewust. "Ik volg constant ontwikkelingen. Wat zijn nieuwe functies en wat past bij mijn profiel. Misschien draai ik na een jaar wel een tijdje bij de opsporing mee." Dat analytische denken past bij zijn vooropleiding. Andere skills, die hij uit zijn vooropleiding meeneemt, zijn managementvaardigheden en capaciteitsmanagement.

Docent in praktijk

Gedurende de bacheloropleiding werd duidelijk dat het vak conflict- en crisisbeheersing hem wel aansprak. "Het staat in nauw verband met de Officier van Dienst (OVD) en ik kwam er achter dat die rol bij mij past. Een stap in de richting van de Hulpofficier van Justitie (HOvJ) en Ovd sluit ik daarom ook niet uit." Een docent van de Politieacademie is HOvJ'er, en Jacob geeft aan dat 'die man veel weet' en die kennis tijdens diensten op straat inbrengt.



“Een dergelijk baken geeft soms uitsluitel als je in een moeilijke situatie zit als het om wetgeving gaat. In de praktijk veranderen de procedures nogal eens,” aldus de brigadier. “De Politieacademie benadert de situatie wel zoals het er in de praktijk aan toe gaat, maar de protocollen kunnen per plek verschillen. Het is fijn als je tijdens je werk met een coach of adviseur even kunt sparren, soms in korte momenten.” Jacob ziet voor die actualisatie in het onderwijs nog meer kansen: “Tijdens een Integrale Beroepsvaardigheidstraining (tegenwoordig Operationele Begeleiding en Training, red.) kun je ook bevoegdheden en wetgeving met zo’n docent doornemen, twee vliegen in één klap. De kennis van de Politieacademie en de kunde in de eenheden kunnen we nog meer koppelen. Dat docenten meer gaan meedraaien, juich ik daarom alleen maar toe.”

De politie leert in deze voorbeelden meer op de werkplek, en ook nog eens op een andere manier. Er is geen sprake van ‘formeel leren’ met een boek en een docent die dicteert. Een docent-coach draait mee op de werkplek en schakelt snel met de medewerker, waarbij ze samen op zoek gaan naar oplossingen, ‘informeel leren’. Politie mensen zijn daardoor in staat om meer op straat te zijn, wat ze graag willen. Deze breed inzetbare medewerker vraagt dus een flexibele instelling van de docent en ook van de ondersteunende staf, die informeel leren in de eenheden faciliteert. Een manager van een team heeft als taak de onderwijsvraag goed te articuleren en met een creatief antwoord te komen, zonder langslappende onderwijsactiviteiten op te zetten. Uitdagende vraagstukken, waarbij de Politieacademie graag in gesprek blijft met professionals in het vak en over het vak. ■



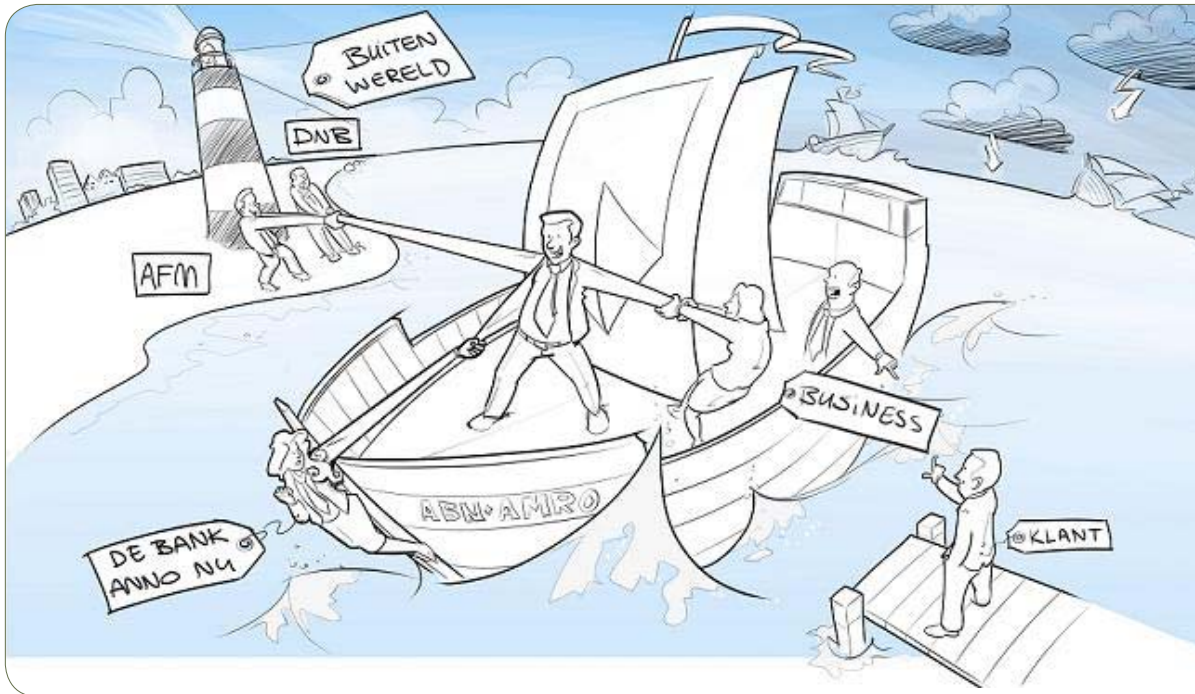
Frank van der Meijden is eindredacteur bij de Politieacademie.
www.politieacademie.nl



Rien van Burg is manager onderwijs bij de Politieacademie. Hij werkt in een team dat in samenwerking met de politiepraktijk onderwijsinterventies ontwikkelt voor politiemedewerkers.



Joost Fortkamp is onderwijskundig beleidsadviseur bij de Politieacademie. Hij adviseert management en docenten over onderwijsontwikkeling en -uitvoering, met extra aandacht voor nieuwe leertechnologie.



■ Rick de Rijk & Ronald Wallaart & Jessica Santee

Een eigentijdse kijk op leren en ontwikkelen op maat, met zichtbaar resultaat

Leren anno nu

Bij ABN AMRO ondersteunen zo'n 2500 professionals uit de disciplines Risk, Finance, hr en Compliance de organisatie. Hun werk vereist, naast specialistische kennis, kennis van de business en het toepassen ervan in de dagelijkse klantpraktijk. De verschillende disciplines hebben gemeen dat ze een grote diversiteit aan (interne) klanten hebben. Die vragen om een partner die maatwerk levert, met een korte time-to-market. Dit is niet altijd te verenigen met de sturing op standaardisering, uniformiteit en efficiency, waar deze ondersteunende afdelingen (onder de noemer *Functions*) mee geconfronteerd worden. Om deze professionals te ondersteunen in hun ontwikkeling, ontwierp de afdeling Learning & Development het programma *Professionals@Functions*.

Van expert naar partner in business

ABN AMRO formuleerde in 2009 drie kernwaarden, op basis waarvan de bank zijn dienstverlening aan de klant wil aanbieden: deskundig, vertrouwd en ambitieus. Op basis van deze principes is de organisatie opnieuw ingericht. De afdeling Learning & Development (L&D) adviseert hoe leren en ontwikkelen kan bijdragen aan deze organisatieverandering. L&D maakte eind 2011 een analyse bij het businessteam Functions. Deze analyse toonde aan dat de vakkennis van de professionals over het algemeen in orde was, of zelf opgepakt werd. Vanuit de nieuwe lijn moest de Functionsprofessional echter – veel meer dan voorheen – partner in business zijn.

Dit is geen eenvoudige rol, zeker in deze turbulente tijden in de financiële markt. Functionsprofessionals begeven zich continu in een spanningsveld tussen de belangen van de business, de buitenwereld en de bank, die om haar imago moet denken. Het ene moment wordt van de professional gevraagd om mee te bewegen, het andere moment moet je je rug recht durven houden (zie figuur 1). “Om een goede partner in business te zijn, heb je meer nodig dan vakkennis. Je moet goed weten hoe het werkt in de business en je moet de vaardigheden hebben om jouw werk over te brengen. Analyses wijzen uit dat niet de inhoud, maar vooral gedrag en



Figuur 1. Complexiteit van de rol van partner in business (Bron: ABN AMRO)

vaardigheden de hefboom zijn om bij het gewenst effect uit te komen,” aldus Willemijn van Oort, Manager Learning and Development.

Van opleiden naar leren

De eerste reflex was om een nieuw programma te ontwikkelen met een duidelijk begin en eind, dat iedereen verplicht zou moeten doorlopen, bij wijze van ‘wasstraat’. Al snel bleek dat dit in deze situatie geen passende oplossing zou zijn. Gezien de diversiteit binnen de Functionsomgeving was er geen compact programma te ontwikkelen dat aansloot bij de breedte van de leerbehoefte.

Daarnaast wil ABN AMRO zelfbewuste professionals, die weten wat ze kunnen en voortdurend bereid zijn aan hun eigen ontwikkeling te werken. Intrinsiek gemotiveerd dus. Een programma dat uit hapklare verplichte brokken bestaat past daar niet bij. Bovendien doet het de gedachte tekort dat je best op verschillende manieren een goede *partner in business* kan zijn. Daarom werd geen programma ontwikkeld, maar een duurzame portal: Professionals@Functions. “Net als bij veel andere grote organisaties, kent ABN AMRO al een groot scala van goed doordacht, zorgvuldig ontworpen programma’s, waar medewerkers soms niet eens van weten dat ze bestaan,” aldus Ronald Wallaart, accountmanager L&D. “Professionals@Functions maakt deze programma’s voor iedereen toegankelijk.”

Zelf kiezen hoe je een betere partner in business wordt

Professionals@Functions ondersteunt de professionals van Functions bij hun ontwikkeling. Het is een digitaal portaal, waar professionalisering wordt ondersteund via:

- Communicatie: een filmpje waarin de dilemma’s herkenbaar worden verbeeld en waarbij de kijker wordt verleid met

de diverse ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast zorgen verschillende uitingen op de (digitale) werkplek voor herkenning en nieuwsgierigheid.

- Zelfanalyse of assessment: digitaal worden de individuele talenten en gewenste leeruitkomsten geformuleerd. De deelnemer kan daardoor bewust zijn of haar eigen pad kiezen.
- Development of leren: leren anno nu, door een grote verscheidenheid aan inhoud en vorm simpel en overzichtelijk toegankelijk te maken. De deelnemer wordt op maat bediend.
- Praktijk of effect of *return on investment*: ledere leerinspanning moet leiden tot een zichtbaar effect in de praktijk. De deelnemer beoordeelt zelf de kwaliteit en maakt leeruitkomsten zichtbaar. Het portal geeft het complexe aanbod aantrekkelijk en overzichtelijk weer (zie figuur 2).

Het ontwerp van Professionals@Functions is gebaseerd op de vier belangrijkste

werkzame principes van het leren (Burger & De Haan, 2004; Hall, Otazu & Hollenbeck, 1999; Kluger en De Nisi, 1996), waarmee een optimaal leereffect wordt bereikt. De lerende medewerker heeft zelf de regie over wat hij of zij op welk moment en op welke manier leert. De portal zelf voorziet in vele vormen van feedback, waardoor het geleerde snel wordt voorzien van effect in de praktijk. Door de koppeling aan de strategie én de werkpraktijk, is focus op het leren en het resultaat gegarandeerd. Veel leeroplossingen in het portal kennen interne *facilitators* of beproefde leveranciers. Daarmee is ook het vierde werkende principe van een passende facilitator geborgd.

Eerste ervaringen

Professionals@Functions is vanaf de start goed bezocht. Vanuit nieuwsgierigheid en bijvoorbeeld de koppeling met bestaande POP's is de portal dé plek die medewerkers raadplegen om hun ontwikkeling te versnellen. Daarnaast worden alle nieuw te ontwikkelen



Figuur 2. Aanbod van Professionals@Functions (bron: ABN AMRO)

trainingen of programma's in de portal gehangen, zodat het dé plek is waar de medewerker gaat kijken wanneer hij of zij met zijn ontwikkeling aan de slag wil gaan. De enthousiaste geluiden worden afgewisseld met veel vragen, die in de veelgestelde vragen of helpdesk van L&D worden beantwoord:

"Wat een prettig manier om via mijn curriculum direct door te kunnen linken naar een passende opleiding." (medewerker Finance)

"Ik vind het een zeer prettige manier om kennis te maken met het cursusaanbod. Soms weet je niet direct of het aanbod van een bepaalde cursus aansluit bij jouw specifieke opleidingsbehoefte en op deze manier kom je daar wel achter. Nuttig en leuk ook om op deze manier met collega's uit andere onderdelen van de bank te sparren." (medewerker)

"Een heel goede manier, zo voorkom je dat mensen met de verkeerde verwachting naar een training gaan. Op mijn afdeling werd ook enthousiast gereageerd op het concept, ze hadden er nog nooit eerder van gehoord. Dus ik verwacht zeker behoefte." (manager)

"Het beeld dat ik van mezelf heb en het beeld dat anderen van mij hebben, ga ik met mijn leidinggevende bespreken. Ik wil dan samen gaan kijken hoe ik mijn kracht nog beter in kan zetten op de afdeling." (medewerker)

"Mooi is te ervaren dat we allemaal als mens met vergelijkbare thema's bezig zijn. Je hebt tijdens de opleiding veel aan de verhalen van anderen, daar krijg je vaak zelf ook nieuwe inzichten door." (medewerker)

Resultaat en toegevoegde waarde

"De doelstellingen, om de organisatiedoelen met betrekking tot efficiency, kostenreductie

en uniformiteit te ondersteunen, worden nu stap voor stap behaald," aldus Willemijn van Oort. Professionals@Functions heeft ertoe geleid dat medewerkers niet alleen maar met kennisontwikkeling aan de slag gaan, maar dat ze ook uitgedaagd worden om na te denken over hoe ze het nu precies in de praktijk doen.

Willemijn van Oort: "Learning & Development heeft, vanuit de verantwoordelijkheid om het rendement van leren zichtbaar te maken, het proces geëvalueerd en de resultaten verzameld. Met de antwoorden op vragen als 'Leveren we voldoende kwaliteit en is men tevreden?' en 'Heb ik het ook echt geleerd?', kunnen we zien dat de kwaliteit goed is en het voornemen voor het toepassen in de praktijk aanwezig is. Of dit uiteindelijk ook leidt tot effect in de werkpraktijk, kunnen we nu nog niet vaststellen. Dit heeft te maken met de doorlooptijd voor het vaststellen van het effect." Op de vraag of de opdrachtgever tevreden is antwoordt Ronald: "Jazeker. De businessdoelstellingen en leeroplossingen liggen nu in elkaars verlengde. Alle investeringen in het leren vanuit het portal dragen dus direct bij aan het resultaat van Functions. Daarnaast is een overzichtelijk en laagdrempelig aanbod ook voor de opdrachtgever een belangrijke doelstelling. Het grootste bewijs van succes zien we nu geleverd, doordat meer afdelingen binnen ABN AMRO overstappen op deze vorm van leren en ontwikkelen. Als we over een half jaar tot een jaar meer gegevens hebben zullen we ook daadwerkelijk het rendement vaststellen. Dan zien we pas echt of het werk. Ook Learning & Development is nu minder tijd kwijt aan een meer effectief aanbod. Een win-win dus."

Conclusies

ABN AMRO heeft met Professionals@Functions de standaard in duurzame maatwerkoplossingen gecreëerd voor het leren en ontwikkelen van haar

medewerkers. Voor zowel het scherpstellen van de leerbehoefte, als het voorzien in een passende leeroplossing met aantoonbaar resultaat, is deze oplossing geschikt en succesvol. Dit wordt ingevuld met behulp van online assessments, diverse eigentijdse leeroplossingen en een instrument om het rendement van leren aan te tonen. Leren anno nu dus. Willemijn van Oort: "ABN AMRO zal een wendbare organisatie blijven met permanent veranderende wensen en eisen, als het gaat om het functioneren van de medewerkers bij Functions. Bij een veranderende markt en dus een veranderende strategie kan het raamwerk van de oplossing gewoon overeind blijven. Een L&D-consultant kan vanuit de nieuwe doelstellingen vrij eenvoudig een analyse maken van de

consequenties voor de dagelijkse praktijk en dus de leeruitkomsten en leeroplossingen. One-size-fits-one, iedere keer weer!" ■

Referenties

- Burger, Y. & E. de Haan (2004). *Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- Hall, D., Otazo, K. & Hollenbeck, G. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27 (3), pp 39-53.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A. (1996). Effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, vol. 199, 00. 254-284.



Rick de Rijk is directeur bij Gooiconsult.



Jessica Santee is senior opleidingsadviseur bij EMC Performance.



Coauteur Ronald Wallaart is senior accountmanager Learning & Development bij ABN AMRO.

■ Ger Driesen

Britse hrd-community en 'Training Ghetto'

In gesprek met Donald Taylor



Donald H. Taylor

Over Donald H. Taylor

Donald studeerde computertechnologie aan Oxford University. Na een jaar te hebben gewerkt als computerprogrammeur combineerde hij deze expertise met de passie voor leren, die hij vanuit zijn familie heeft meegekregen. Hij wekte als IT-trainer, ontwikkelaar, projectmanager, in commerciële rollen en als managing director van een e-learningbedrijf. Hij was medeoprichter van het Institute for IT Training (IITT), dat later zijn naam veranderde in het Learning & Performance Institute, waarvan Donald nu de voorzitter is. Vanuit die rol is hij ook voorzitter van drie belangrijke hrd-conferenties: Learning Technologies, Learning and Skills en Learning Live. Hij won onder andere de prestigieuze Colin Corder Award in 2007. Donald is regelmatig als spreker actief op internationale conferenties.

"Wie zich een beeld probeert te vormen van hrd-beroepsverenigingen in het Verenigd Koninkrijk, komt onder andere LSG, LPI en CIPD tegen. Hoe is de Britse hrd-community georganiseerd?"

*"Alle hrd-communities hebben tot nu toe een nationale focus, maar ze willen zich meer internationaal oriënteren. Je noemt de *Chartered**

Institute of Personnel and Development (CIPD), dat is een bredere hr-beroepsvereniging met zo'n 100.000 betalende leden en een subgroep van zo'n 5.000 hrd-professionals. Ik ben voorzitter van de *Learning and Skills Group (LSG)* en dat is een gratis online community van zo'n 6.000 leden, gericht op hrd met een accent op leren met technologie en in een internationale omgeving. Deze is ook het meest internationaal georiënteerd en Nederlanders kunnen zo aansluiten. De LSG organiseert het hele jaar door diverse webinars en daar ontmoeten de leden elkaar virtueel. Vanuit de LSG wordt jaarlijks in januari de tweedaagse conferentie *Learning Technologies* georganiseerd. Dit is een betaalde conferentie, waarbij deelnemers ook gratis toegang krijgen tot de aansluitende LSG-conferentie van een dag elk jaar in juni. Daarnaast bestaat het *Learning & Performance Institute (LPI)*, waar ik ook voorzitter van ben. Het instituut biedt een professionaliseringsprogramma voor haar leden. Daarbij werken we samen met experts uit het werkveld. Ook organiseert het LPI de conferentie *LearningLive*, ieder jaar in september. Die conferentie is wat kleiner en gericht op het continue leerproces van hrd-professionals."

"Hoe ben je in learning & development (L&D) terechtgekomen en in deze voorzittersrollen?"

"Ik heb op Oxford gestudeerd als computerprogrammeur. Bijna al mijn studiegenoten gingen na hun studie bij banken werken, maar ik had daar niet zoveel trek in. Ik kom uit een familie die een lange traditie heeft van personen die in het onderwijs hebben gewerkt, of iets rondom leren hebben gedaan. Ik had die interesse ook. Na een jaar te hebben gewerkt als computerprogrammeur heb ik die twee richtingen gecombineerd door training in informatietechnologie te gaan geven. Daarna heb ik veel verschillende rollen ingevuld, bijvoorbeeld als trainer en ontwikkelaar, waarbij het altijd ging om een combinatie van technologie en leren."

"En toen werd je ineens directeur van het LPI?"

"Dat was in 1995, toen de IT-wereld en

ook IT-trainingen *booming* waren en er ook wildwestpraktijken ontstonden. Een aantal IT-trainingsinstituten besloten de koppen bij elkaar te steken om hier wat aan te doen en zo was het LPI een feit. Ik ben bij de oprichting en in die zin vanaf het begin betrokken geweest. Lange tijd was ik bestuurslid, voordat ik begin 2000 directeur werd. Sinds drie jaar ben ik voorzitter."

"Wat zie jij vanuit jouw positie als belangrijkste thema's in het vakgebied?"

"Hrd is aan het veranderen, door twee redenen. Dankzij internet is kennis vrij beschikbaar. Vroeger was kennis beschikbaar via boeken en experts, nu meestal gratis via computers en het web. Ten tweede zie ik dat organisaties snel veranderen. Waar een aantal jaren geleden de focus lag op tastbare aspecten van een organisatie, zoals machines, gebouwen en geld, zijn nu veel bedrijven gestoeld op minder tastbare bronnen, zoals reputatie, merkwaarde, expertise, innovatiekracht en leervermogen. Het gaat veel meer om zaken die verscholen liggen in de mensen die er werken. Waar het lukt de mensen het beste tot hun recht te laten komen, heb je de beste organisaties. Dit vraagt om snellere interne verandering en verbetering en we moeten zorgen dat mensen optimaal kunnen presteren. Dat zou heel gunstig kunnen zijn voor hrd, maar het probleem is dat veel hrd'ers de aansluiting missen, omdat ze een verouderd model hanteren en niet snel genoeg kunnen leveren wat nodig is. Een grote uitdaging. Het belangrijkste knelpunt daarbij is niet dat ceo's kennis, vaardigheden en leren onbelangrijk vinden; dat vinden ze heel belangrijk. In die zin zijn de omstandigheden beter dan ooit tevoren. Op dit moment willen leiders antwoorden, oplossingen rondom deze thema's en snel betere prestaties. Als wij op een traditionele manier blijven werken – in termen van behoefteonderzoek, taakanalyse, trainingen ontwikkelen, plannen, uitvoeren, evalueren en eventueel bijstellen – dan redden we het niet. Dan worden we simpelweg ingehaald door andere afdelingen, die communities, wiki's en

dat soort sociale tools inzetten om leren vorm te geven. Dat zijn de concepten en tools die wij als hrd moeten inbrengen. Samengevat: kennisonwikkeling en expertise zijn cruciaal voor de business, wij als hrd'ers moeten onze aanpak veranderen om datgene te leveren wat de business nodig heeft, op het juiste moment. Daarom moeten we het klaslokaal uit, onze e-learningssystemen verlaten en op pad in de business, vragen stellen en luisteren naar wat ze daar nodig hebben op gebied van performanceverbetering en leren."

"Je vertelde me ooit dat managers bij echte organisatieontwikkeling geneigd zijn om dure externe bureaus in te schakelen en hun eigen hrd-afdeling over te slaan. Hoe zit dat?"

"Ja, klopt en dat is heel jammer. Het heeft te maken met de perceptie van leren, zowel bij managers als bij hrd-professionals. Onze perceptie over leren wordt vooral gevormd in de jaren dat we naar school gaan en die we in klaslokalen doorbrengen. Wat er gebeurt, is dat organisaties vanuit dit beeld hun introductietrainingen en veiligheidstrainingen

door hun hrd-afdeling laten uitvoeren. Voor organisatieontwikkeling vertrouwen zij hun hrd-afdeling blijkbaar niet: daarvoor betalen ze veel geld aan externe adviesbureaus. Het is aan de hrd-community om het beeld bij te stellen van wat we doen en hoe we dat doen. Dan gaat het om het zichtbaar maken van wat we doen, met gebruik van moderne technologieën, en dat we resultaat leveren. In sommige organisaties is dat moeilijk, lijkt niemand daar op te wachten. Blijf dan niet zitten en zoek die managers die wel willen, die in zijn voor verandering en werk met hen vanuit een andere benadering. Met de resultaten die dan zijn behaald, kun je de aanpak verder verspreiden en zullen tevreden managers jou en je aanpak gaan promoten. In die zin houd ik van de slogan *start small, think big, move fast.*"

"Zijn er hrd-professionals die organisatieontwikkeling net zo goed kunnen invullen als externe adviesbureaus?"

"Ja, zeker weten! Ik ken een aantal goede voorbeelden. Sommige professionals komen hun verhalen ook delen tijdens de conferenties. Wat hen typeert is dat ze naar een situatie kijken, hun beste aanpak daarop toepassen en kijken of het goed genoeg heeft gewerkt. Als dat zo is, dan is het mooi en gaan ze daarmee verder. Als het niet zo is, dan gaan ze niet bij de pakken neerzitten, maar leren ze daarvan en zoeken ze nieuwe, betere wegen. Die iteratieve aanpak en altijd kritisch naar de eigen aanpak blijven kijken, is wat nodig is om succesvol te zijn in de huidige organisatiecontext."

"Dat klinkt als het hanteren van een startupmindset met als uitgangspunt fail fast, learn fast. Sluit dat aan bij jouw idee?"

"Ja, dat is eigenlijk een heel mooie uitdrukking. En ja, ik zou willen dat hrd meer en meer vanuit een startupmindset gaat werken. Ik ga die term vanaf nu veelvuldig gebruiken. Die past ook heel goed in mijn idee over de *Training Ghetto*. In mijn blog over de *Training Ghetto* beschrijf ik



vier situaties die aangeven hoe de snelheid van veranderen van de organisatie en van hrd zich tot elkaar verhouden en wat voor consequenties dat kan hebben. Als de organisatie snel verandert en hrd ook, dan is dat wat ik nu *Learning Leadership* noem, oorspronkelijk koos ik voor *Risky Leadership*. In dat vak past de startupmindset heel goed. Daar waar hrd sneller verandert dan de organisatie, krijg je het fenomeen van de ondergewaardeerde profeet. De buitenwereld herkent en erkent de goede initiatieven, maar de interne organisatie niet. Net zoals de profeet die in eigen land nooit wordt geëerd. In zo'n situatie kun je het beste medestanders zoeken die bereidwillig zijn om te veranderen en met hen samenwerken, of naar een andere organisatie gaan. Daar waar hrd en de organisatie langzaam veranderen, lijkt er misschien een goede match te zijn, maar ik ben bang dat die situatie zal leiden tot 'comfortabel uitsterven'. De laatste is de Training Ghetto, waar de organisatie snel en hrd langzaam verandert. Zoals eerder aangegeven, mag hrd daar aan min of meer triviale thema's werken en, als het om de echte business-thema's gaat, komt er een duur bureau van buiten."



Figuur 1. De Training Ghetto (bron: blog van Donald Taylor)

"In je blog over de Training Ghetto, blijft samenwerking en partnership tussen hrd en managers nog impliciet. Volgens mij is dat ook een cruciaal aspect. Hoe zie jij dat?"

"Ik ben het daar direct mee eens en hoop ook dat dit lukt. Als ik zeg dat hrd moet veranderen, dan is samenwerking een belangrijk aandachtspunt bij de verandering: meer met managers en de business in gesprek zijn. Maar natuurlijk is het ook belangrijk dat managers beter begrijpen wat hrd doet. Daarom moeten we dat zichtbaar maken."

"Hrd mag daar naar mijn idee ook wel steviger en moediger in zijn en managers op hun verantwoordelijkheid wijzen, als het gaat om partnership voor de beste leerresultaten."

"Jazeker en misschien kun je de volgende uitspraak als titel van dit artikel gebruiken: het beste wat een hrd-professional kan doen is veel vaker nee zeggen. We zijn te vaak te gemakkelijk in het leveren van wat managers vragen, te servicegericht. Door vanuit professionele overtuiging tegengas te geven, zul je meer respect afdwingen. Het gaat niet om liefdadigheid, het gaat om de business. Als we alleen de medewerker in beeld houden en hem service willen verlenen, dan laat je hem eigenlijk in de steek. Wat hrd'ers echt nodig hebben, is ontwikkeling in de richting van de toekomst van de organisatie: daar heeft iedereen het meest aan."

"Jij bent voorzitter van drie conferenties. Het is opvallend dat jullie tijdens jullie conferenties uitvoerig gebruik maken van Twitter, om zo een backchannel te creëren, zodat geïnteresseerden de conferentie op afstand kunnen volgen. Het lukt jullie zelfs keer op keer om trending topic te zijn op Twitter. Wat is de gedachte daarachter?"

"Het begon in 2010. Eigenlijk was het meer een marketingaspect rondom de conferentie. Ik wilde de conferentie via Twitter in beeld brengen en heb iemand gevraagd continu berichten uit te

sturen tijdens de conferentie. Ik dacht dat die aanpak het jaar daarna al niet meer goed zou werken, omdat Twitter zich zo snel ontwikkelde. Maar ik had het helemaal mis. Twitter is heel snel veranderd van een marketingbenadering naar een benadering voor leren. Veel deelnemers aan de conferentie, maar vooral ook personen die niet konden deelnemen, waardeerden de Twitterstroom enorm, omdat die inzichten vanuit de conferentie, discussies daarover en achterliggende bronnen beschikbaar maakte. We hebben het nu heel nadrukkelijk georganiseerd en bij iedere track van de conferentie is iemand aanwezig die continu via Twitter verslag uitbrengt en de discussie faciliteert. De Twitterstroom is in die zin voor mij nu echt een aanvullende track. Het gaat dus niet om zomaar fancy twitteren, maar echt om de conversatie op gang te brengen, te houden en zo bij te dragen aan leren. Dat gaat echter niet vanzelf, je moet het organiseren.”

“Dan over de verbinding tussen het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Waarom zouden Nederlandse hrd-professionals in contact moeten treden met hun Engelse collega’s?”

“Wat mij betreft is het vice versa, ze zouden elkaar op moeten zoeken en met elkaar in gesprek moeten zijn. We hebben als landen een historie van erop uitgaan naar andere streken en waardevolle aspecten van andere culturen

integreren. Die natuurlijke neiging zouden we best meer kunnen benutten om zaken als professionals met elkaar te delen en van elkaar te leren. Bovendien zijn er drie aspecten die ik erg waardeer in de Nederlanders. Ten eerste hebben jullie een fantastisch voetbalteam, als Arsenalfan volg ik dat goed. Ten tweede hebben jullie een goed gevoel voor humor. Ten derde houden jullie van het debat, jullie hebben altijd een mening die jullie ook durven uit te spreken. Wij zouden meer debatten met jullie moeten hebben om van elkaar te leren. Ook al heeft het Verenigd Koninkrijk de spelregels van het debat vastgelegd, jullie zijn er beter in en daar kunnen we samen van leren en sneller groeien. Ik hoop daarom dat jullie naar onze conferenties komen. Niet omdat ze beter zijn dan in Nederland, maar anders. Dat is het belangrijkste. Londen is eigenlijk vlakbij en het levert je altijd iets goeds op om in een andere context met professionals uit een ander land ervaringen uit te wisselen. Een ander aspect is dat Nederlanders zo eerlijk en open zijn in het debat. Dat is zo waardevol voor ons: op die manier kunnen we zoveel van elkaar leren.” ■

Referentie

- Taylor, D. (z.d.). *Are you in the Training Ghetto?* Geraadpleegd op 8 februari 2014 van <http://donalddtaylor.wordpress.com/2013/04/15/are-you-in-the-training-ghetto/>



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



Op zoek naar relevante inhoud...



Verzoening

- Schrijfster mirjam rotenstreich over de verzoening met het onmogelijke
- Coen simon: De kunst van het spelen van het spel
- Deep democracy in organisaties
- Verzoening is het aanvaarden van imperfectie. Farida farhadpour



Grenzen

- Interview met Ton Wilthagen: Arbeidsmarktesperanto
- Buiten de kaders van het loopbaanvak
- Methoden voor loopbaanbegeleiding
- De arbeidsmarkt



Depressie

- Verkenning: Wat is een depressieve stoornis en hoe verhoudt de counsellor zich daartoe?
- Uit 't veld: Depressie en naastbetrokkenen
- De opinie van: top-psychiater Jim van Os over de nieuwe vormen van digitale diagnostiek en



Diversiteit

- Onderzoek: Professionele ruimte en gespreid leiderschap
- Diversiteit in hr-rollen
- Hay Group: Hr kan meer gebruik maken van HR Analytics
- Vrouwen aan de top: Interview met een leading lady
- Jack Phillips en Charles Jennings in dialoog

Ga naar www.professioneelbegeleiden.nl

De partners van Professioneelbegeleiden.nl zijn:

Vista Nova - Hoogendijk Coaching en Opleiding - Associatie voor Coaching - Trainers Academie TFC - The Lime Tree - Blankestijn & Partners - Alba Academie - Gradatim - Het Balkon - New Energie Movers - Coachboulevard - IPV opleidingen - CoachConfetti - International Management Forum - Loopbaan Trjct - Studiecentrum voor Bedrijf en Overheid - School voor Coaching - Europees Instituut - My-organization.

ook partner worden? Bel: 0475-597151

■ Joyce Cordus & Marja van der Bijl & Jan Blok & Ageeth Erkamp & Irene Slootweg & Piet Stut

De kunst van elkaar vasthouden



Steeds meer mensen, die in organisaties en in opleidingen werken, ontdekken de waarde van intervisie. Toch weten we ook uit eigen ervaring dat niet alle intervisiegroepen (even) succesvol zijn. Zo komt de intervisie soms niet goed van de grond, vallen de resultaten tegen of sterven intervisiegroepen een langzame en voortijdige dood. In dit artikel willen we daarom laten zien onder welke voorwaarden intervisie een waardevolle én duurzame manier van leren kan zijn. Voordat we beschrijven hoe het wél kan lukken, onderzoeken we eerst wat de gangbare visie is op intervisie en hoe het volgens ons komt dat veel intervisiegroepen na kortere of langere tijd uiteenvallen, of verzanden in weinig inspirerende theekransjes.

Intervisie als probleemoplossing

Er bestaan verschillende definities van intervisie. Vele daarvan grijpen terug op die van Jeroen Hendriksen, die intervisie omschrijft als een vorm van collegiale ondersteuning bij individuele werkproblemen, waarbij zelfsturing, reflectie en interessante werkvormen een ondersteunende rol spelen (Hendriksen, 2002). Wat in de meeste definities opvalt, is dat intervisie is gebaseerd op een instrumentele, want sterk geprotocolleerde, manier van denken. Een fasegewijze opbouw van het gesprek is volgens de literatuur wezenlijk voor intervisie (Hendriksen, 2003): introductie op de bijeenkomst, uitkiezen van een werkprobleem, analyseren van het persoonlijke werkprobleem, bewustwording, bespreken van het groepsthema en evaluatie en

vervolgafspraken. De in de literatuur beschreven voorwaarden voor een effectieve intervisie benadrukken deze instrumentele visie op leren, waarbij effectiviteit en efficiency centraal staan: inbreng van realistische casussen, motivatie om te werken aan het oplossen van concrete werkproblemen, zorgen voor een duidelijke structuur in de bespreking (onder meer door gebruik van intervisiemethoden en het aanstellen van een begeleider) en het feit dat deelnemers vergelijkbare werksituaties dienen te hebben.

Dergelijke voorwaarden laten weinig ruimte voor persoonlijke dilemma's en onderzoeksvragen, nieuwsgierigheden en persoonlijke preoccupaties van de deelnemers, voor onderzoeken en verkennen van te ontginnen gebieden, voor vragen waar geen pasklaar antwoord op is en voor nieuwe, onverwachte zaken (Goedhart e.a., 2009). Op die manier is intervisie collegiale consultatie, gevalsbespreking, probleemoplossing, et cetera. Vragen worden gereduceerd tot vaardigheids- en kennisvragen en niet gezien als zijnsvragen die verband hebben met allerlei veelvormige relaties en een complexe context (persoonlijk, organisatorisch, maatschappelijk). Het gevaar bestaat dat intervisie weinig spannend en misschien daarom ook weinig duurzaam is. Als intervisiegroep die bijna tien jaar bestaat, ervaren wij dat het ook anders kan als je leren in intervisie verbindt met leren in een unieke en dynamische context.

De didactiek van de liefde als basis van intervisie

Na tien jaar intervisie fascineert ons de vraag onder welke voorwaarden intervisie een waardevolle én duurzame manier van leren kan zijn en blijven, zodat we tegelijkertijd onze impact op de voortdurend veranderende context kunnen vergroten. Wij hebben ervaren dat het daarvoor nodig is vragen in intervisie te zien als vragen, die verwijzen naar een breder relationeel en contextueel verband en niet als louter vragen naar kennis- en/of vaardigheden.

Geïnspireerd door een artikel van Nieuwenhof en De Weerd (2006) zien wij intervisie als een plek waar vier praktijken samenkomen: de praktijk van aanwezigheid, de praktijk van verbondenheid, de praktijk van nederigheid en de praktijk van discipline. Aanwezigheid betekent hier aandachtig zijn, verbondenheid verwijst naar waarachtig in relatie treden met de ander als ander. Nederigheid zien de auteurs als een vorm van intelligent bewustzijn van de complexiteit van de werkelijkheid en de vragen die we onszelf daarover stellen. Discipline verwijst naar de daarvoor benodigde moed. Centraal staat de erkenning van de subtiliteit en kwetsbaarheid van de levende ervaring in het hier en nu: het onbevangen met elkaar ervaren en werkelijk met elkaar delen. Zo'n benadering vereist toewijding. Vandaar dat de auteurs spreken over de didactiek van liefde.

Aan de hand van onze eigen ervaringen als intervisiegroep beschrijven we wat dat concreet voor onze intervisie betekent.

Intervisie in praktijk

Onze intervisiegroep bestaat vanaf de start uit dezelfde zes personen. Intervisie was een verplicht onderdeel van de Leergang Opleidingskunde, voorloper van de huidige Leergang Corporate Learning van de Foundation for Corporate Education (FCE), waar wij allemaal aan deelnamen. Nog steeds ervaren we in onze intervisiebijeenkomsten de opleidingskunde sterk als gezamenlijke bron.

Verspreid over het jaar maken wij zes dagdelen voor elkaar vrij en bespreken we onderwerpen die ons bezighouden. We komen bij elkaar op zorgvuldig uitgekozen locaties en ook op elkaars werkplek. In de beginjaren hebben wij verschillende – door de opleidingskunde aangereikte intervisiemethoden – toegepast. Later brachten wij ook methoden in vanuit andere opleidingen. Hier experimenteerden we mee voordat we deze gingen toepassen in de werksituatie.

Een voorbeeld

Een groepslid brengt een werksituatie in, waarin hij de samenwerking met een collega-leidinggevende aan de orde stelt. De collega is in de organisatie in een conflictsituatie terechtgekomen. Ze vertelt over een aaneenschakeling van gebeurtenissen die zich in de afgelopen weken hebben voorgedaan. We kiezen ervoor om een tijd- en historielijn te tekenen en daarop een aantal – voor het groepslid – belangrijke momenten te plaatsen. Nadat we de lijn hebben getekend, vragen we haar twee momenten te kiezen die voor haar de meeste impact hebben gehad. Over deze momenten vragen we door: wat zijn de feiten en wat deed het emotioneel met haar? Zij krijgt daarmee duidelijk zicht op de situatie en wat dat voor haar betekent. Vervolgens kan zij ook haar eigen standpunt in relatie tot de collega-leidinggevende innemen.

dat wij met diepgang vragen durven stellen en elkaar kunnen ondersteunen in de volgende stap naar persoonlijke en professionele groei. De verplichting vanuit de leergang, om aan intervisie te doen, heeft de basis gelegd voor een enorm commitment. We ervaren dat de vragen die we onszelf en elkaar stellen steeds meer diepgang krijgen, omdat we in toenemende mate bezig zijn de verschillende dimensies van de context waarin we leven met elkaar te verbinden. Door de geschiedenis van ons gezamenlijk leren in kaart te brengen met behulp van een historielijn, hebben we een rijke oogst van ernstige en humorvolle leermomenten, leerdoorbraken en 'ook dat nog'-momenten verzameld. Zo zijn we er ook achter gekomen dat leren plaatsvindt op de grens van ons kennen en kunnen. Dat het pijnlijk kan schuren en dat het soms plaatsvindt met 'de tanden in het tapijt', maakt het volgende voorbeeld duidelijk.

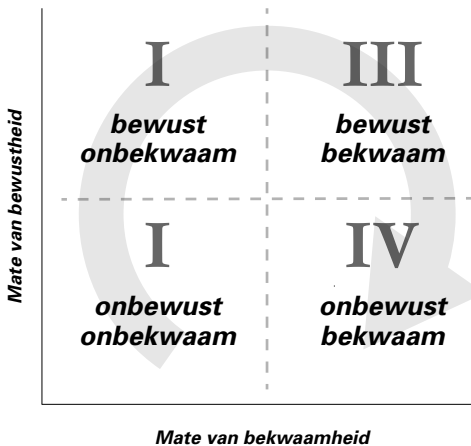
Leren vindt plaats op de grens van ons kennen en kunnen

Een van ons brengt de casus in, waarbij hij als leidinggevende op een waarderende manier een medewerker heeft gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. Op enig moment is het speelveld opgebruikt en de ambitie van de medewerker in kwestie nog lang niet bevredigd. Het lukt de medewerker niet hierop te reflecteren. Deze gaat, zonder gevoel voor verhoudingen, om alles en iedereen heen, om de ambities te verwezenlijken. Het gevoel van verantwoordelijkheid voor het werk dat gedaan moet worden verdwijnt naar de achtergrond. Bespreking van deze casus gaf het inzicht dat waarderen en ruimte geven in balans horen te zijn met tijdig aanspreken en verantwoordelijkheid nemen. Dit leidde tot het besef 'eerlijkheid duurt het langst' en het belang altijd dicht bij jezelf te blijven. Daarnaast bleek het belangrijk om te voelen en te benoemen dat beschadigd vertrouwen zich niet zomaar herstelt en – van mensen van wie wij dat verwachten – ook daadwerkelijk steun te ervaren. Ten slotte heeft de inbrenger van de casus geleerd wat vriendelijker, milder voor zichzelf te zijn.

Vaardigheden die tijdens de intervisie belangrijk zijn, sluiten aan bij het gezamenlijk leren. Allereerst gaat het om het aangaan van de dialoog en het uitstellen van oordeel. Het is een manier van zijn, van erkennen, accepteren en waarderen: starten vanuit potentieel, waardering en tegelijkertijd het speelveld schetsen waarbinnen we mensen waarderend benaderen. Het is belangrijk om mensen op een waarderende manier aan te spreken op hun verantwoordelijkheden.

Elkaar helpen om op de plek der moeite inzicht te krijgen in de volgende stap, is steeds ons belangrijkste doel. Daarvoor is het belangrijk elkaar regelmatig te zien. Die continuïteit maakt

Het theoretische kader van de historielijn van leerdoorbraken zouden we kunnen plaatsen in het schema over de ontwikkeling van bekwaamheid.



Figuur 1. Schema over de ontwikkeling van bekwaamheid

Allemaal willen wij groeien naar onbewust bekwaam. Maar het gaat ook over hoe een intensief leerproces – voor zowel groepen als individuen – leidt tot ontwikkeling. Wierdsma noemt dit drieslagleren: leren dat leidt tot veranderde inzichten én veranderde principes (Wierdsma, 2005). Wat het leren in deze intervisiegroep zo bijzonder maakt, is dat we met behulp van betekenisvolle casuïstiek steeds meer oog krijgen voor de drie dimensies van de veranderende context waarin we werken en leren. Steeds weer stellen we elkaar de vraag: wat betekent dat voor jou als persoon, voor de organisatie en voor de maatschappij? Dat kan betekenen dat er gemorrelt gaat worden aan onze opvattingen, overtuigingen, aan onze waarden en dat is pijnlijk. Eén van ons verwoordde het na het bespreken van een conflictsituatie: "Als het echt spannend wordt, blijken vaardigheden die je dagelijks inzet maar deels te werken."

Omdat wij allen zijn opgeleid als leerprofessional, kunnen wij elkaar op een professionele manier wijzen op minder effectieve patronen in gedrag en bieden we elkaar hulp bij het bedenken en ontwikkelen van nieuw gedragsrepertoire. Ook door onze taal- en woordkeuze hebben wij impact op elkaar én beïnvloeden we onze eigen waarneming (Lupyan & Ward, 2013). Zo heeft een van ons, bij een verschil van mening, de gewoonte om te vragen: "Vind je het goed als ik jouw mening eens naast die van mij leg?" Een vraag die verbinding creëert. Iemand anders besloot deze zelfde vraag te gebruiken bij een collega met wie hij van mening verschilde. Die collega reageerde met: "Oh, wat zeg je dat mooi!" en was meteen bereid te luisteren. Veiligheid en vertrouwen zijn belangrijke ingrediënten om levensvraagstukken met anderen te durven delen. Als we toestaan dat anderen ons waarderend uitdagen om de comfortzone te verlaten en een diepgewortelde overtuiging over onszelf bloot te geven, voelt dat achteraf als verrijking. Daar is moed voor nodig, maar daarna gaan we 'krachtiger op weg', dankbaar en opgelucht. We ervaren dat we daardoor meer impact kunnen hebben op de context.

Waardevol en duurzaam

Samen blijven leren en samenwerken vereist wat ons betreft trouw en gedisciplineerd verbonden zijn en blijven aan elkaar, in de overtuiging dat we elkaar blijvend meer te geven hebben. Het vereist verblijven op de plek der moeite en aandacht geven aan wat zich werkelijk afspeelt, aan wat er is in het hier en nu (aanwezigheid). Daarvoor is het nodig dat we met onszelf, de context waarin wij functioneren én met elkaar een waarachtige relatie aangaan en samen kijken, zoeken en bouwen (verbondenheid). Het helpt dat we met elkaar van mening zijn dat leren uiteindelijk als doel heeft de gemeenschap te dienen: *to leave a legacy* (Nieuwenhof en De Weerd, 2006; p. 98). Voorwaarde is ook vertrouwen te hebben in het grote geheel dat

voortkomt uit het ontzag voor de werkelijkheid, die zo veelvoudig en complex is (nederigheid). Als we de moed hebben om ons vraagstuk voor te leggen, ontstaan er verrassende en veelvormige openingen (vooral als we de vraagstukken blijvend vanuit diversiteit en vanuit de complexe context belichten): zelfinzicht, moed om iets aan te gaan, ergens mee te stoppen, een tip, een contact, een concreet aanbod voor hulp en steun. We gaan weg met hernieuwde inzichten, die elk van ons kan inzetten in de eigen organisatie. Per slot van rekening vereist samen blijven leren en samenwerken verschillende soorten moed: moed om zijnsvragen in de vorm van betekenisvolle vraagstukken in te brengen, moed om in de ervaring te blijven en die te verkennen (op de plek der moeite verblijven), de moed om in verbinding te blijven brengen en de moed om niet-weten te gebruiken als hefboom om te leren. Dat is waar discipline om de hoek komt kijken: het vermogen om die moed te kunnen blijven opbrengen, ook al is het moeilijk. Op deze manier blijven we geëngageerd aan elkaars leren en leven. We hebben afgesproken dat niemand de groep verlaat zonder een waardig afscheid. Zomaar verdwijnen – anders dan door ziekte of de dood – is geen optie. Een waardig afscheid kan een manier van verwerken zijn voor

achterblijvers die verdergaan. Tenslotte is elkaar vasthouden een hele kunst. ■

Referenties

- Goedhart, A., Sprenger, C., Steen, B. van der & Verheijen, L. (2009). Ontwikkelen versus leren. Twee perspectieven voor het ondersteunen van mensen in hun ontwikkelen. *Develop*, 3 (2009), p. 4-7
- Hendriksen, J. (2002). *Intervisie bij werkproblemen. Procesmatig en taakgericht probleem oplossen*. Soest: Uitgeverij Boom/ Nelissen
- Lupyan, G. & Ward, Emily J. (2013). Language can boost otherwise unseen objects into visual awareness. *Psychological and Cognitive Sciences*, 110 (35), p. 14196–14201.
- Nieuwenhof, R. van den & Weerd, S. de (2006). Didactiek van de liefde: een pleidooi voor diepgaand leren in coaching, training en opleidingen. In: *Relationeel organiseren: Samen werken en leren in en tussen organisaties*. Hovelynck, J., De Weerd, S. & Dewulf, A.: Leuven: Lannoo Campus.
- Wierdsma A., (2005). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.



J. Cordus



M. v.d. Bijl

Joyce Cordus, docent & studieloopbaanbegeleider, Instituut voor Social Work, Hogeschool Utrecht

Marja van der Bijl, Adviseur leren & ontwikkelen, Gemeente Haarlem



J. Blok



A. Erkamp

Jan Blok, Onderwijsadviseur voor OM, ZM & Politie, Nederlands Forensisch Instituut

Ageeth Erkamp, clustermanager Polikliniek & clustermanager Wonen, Heliomare



I. Slootweg



P. Stut

Irene Slootweg, PhD student MUMC+ & AMC, Statadviseur Teach de teacher, AMC

Piet Stut, Manager Compliance en Integriteit bij Holland Casino

ASTD 2014

INTERNATIONAL CONFERENCE & EXPOSITION

WASHINGTON, DC, USA
MAY 4 - 7, 2014
www.astdconference.org

CONTENT
COMMUNITY
GLOBAL PERSPECTIVES

The Premier Conference for Training
and Development Professionals



Het jaarlijkse ASTD-HRD event is een conferentie en beurs waar 8.000 HRD-professionals uit circa 80 landen elkaar ontmoeten. De ASTD vindt plaats van 4 mei tot en met 7 mei 2014, in Washington D.C., USA. Key-note speakers voor 2014 zijn Arianna Huffington, General Stan McChrystal en Kevin Carroll. De ASTD organiseert hiernaast ook een pre-conference met workshops.

De ASTD 2014 staat in het teken van leren en presteren. Net als voorgaande jaren bestaat de mogelijkheid om aan te sluiten bij de Nederlands/Belgische delegatie. Dit biedt niet alleen **korting** op het conferentieticket, maar - voortbordurend op het succes van vorige jaren - ook op een aantal speciale delegatie-activiteiten, bedoeld om nog meer te halen uit je ASTD-bezoek.

We organiseren in Nederland een **kennis-makingsbijeenkomst**, waar de Nederlandse sprekers een preview geven en we bieden een online platform om kennis te maken met elkaar.

In Washington organiseren we een aantal activiteiten, waaronder een "meet and greet" zondagavond 3 mei met als spreker Clark Quinn en aansluitend een borrel. Op 25 september organiseren we een **slotbijeenkomst "Trending topics in L&D"** in Nederland om de ervaringen te delen.

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

Meer informatie is te vinden op

www.nvo2.nl

NVO2 en VOV nodigen u van harte uit om aan te sluiten.



Liesbeth Lumulisanay

Kim Inpijn

■ Cristel van de Ven & Eline Steenhuizen

Hoe een multinational werkt aan betrokkenheid en bevoegenheid

AkzoNobel en engagement

Dragen betrokken medewerkers bij aan organisatieontwikkeling? Kunnen medewerkers té bevoegen zijn? En hoe stimuleer je betrokken- en bevoegenheid? Met deze en andere vragen in ons hoofd, stappen we op een gure winterochtend binnen bij AkzoNobel, businessunit Industrial Chemicals, in Amersfoort. We gaan in gesprek met Kim Inpijn, hr-businesspartner, en Liesbeth Lumulisanay, hr-programmamanager Engagement. Wat volgt, is een gloedvol betoog van beide hr-professionals over het belang van betrokken- en bevoegenheid van medewerkers. AkzoNobel spreekt hierbij over *engagement*, een Engelse term die vooral doelt op betrokkenheid. Maar ook bevoegenheid is voor AkzoNobel van belang. Bij de start van het gesprek, vallen we maar meteen met de deur in huis.

Hoe betrokken en bevlogen zijn jullie eigenlijk?

Lumulisanay steekt van wal. "Ik zit 33 jaar in het vak van het ontwikkelen van mensen en organisaties. De passie voor dit vak zit diep in mijzelf. Ik heb de functie van hr-programmamanager in 2010 bewust geaccepteerd, omdat ik hiermee het verschil kan maken. Want als je vindt dat elk mens en elke functie telt, als je vindt dat mensen het recht hebben op een goede werkplek en een goede werkomgeving, en als je mensen in staat stelt om met elkaar, samen, in teams, mee te bouwen aan die werkplek en aan de werksfeer, dan ben je bezig met waar het werkelijk om draait. Op het moment dat je mensen trots kunt maken op hun werk, door hen simpelweg te betrekken bij hun werk, dan kun je gerust spreken van een kleine revolutie." De bevlogenheid spat ervanaf. Ook Inpijn geeft aan betrokken en bevlogen te zijn. "Bij hr-mensen zie ik dit sowieso veel. Iedereen die voor dit vak heeft gekozen, heeft een passie voor mensen en organisaties. Ik ook. Vooral van het kunnen bijdragen aan een groter geheel, krijg ik energie."

AkzoNobel gebruikt de Engelse term engagement. Wat verstaan jullie daaronder?

Volgens Inpijn zegt de AkzoNobelterm engagement iets over de wijze waarop iemand in zijn vel en werk zit en over in hoeverre iemand uit zichzelf weet te halen wat erin zit. Engagement gaat volgens haar verder dan motivatie. Het gaat ook over het nemen van verantwoordelijkheid voor het (eigen) werk en of iemand bereid is om een stapje extra te doen, als het werk daarom vraagt. Bij engagement ligt er een duidelijke link van de werkmotivatie van een medewerker naar het bedrijf. "Het gaat over het willen leveren van toegevoegde waarde aan de organisatie," aldus Kim. Voor Liesbeth Lumulisanay betekent de term

engagement 'met plezier je werk doen, dat je er niet tegenop ziet, en dat je het gevoel hebt dat je iets bijdraagt aan je team en aan de organisatie'. Inpijn geeft aan dat het risico op de loer ligt dat supergemotiveerde mensen soms zo in hun eigen flow kunnen zitten, dat ze minder betrokken raken bij de doelstellingen van het bedrijf. Eigenlijk wordt diezelfde medewerker dan minder bevlogen, omdat het individuele belang belangrijker wordt dan het bedrijfsbelang. AkzoNobel heeft ook een formele definitie van engagement: *an engaged employee is involved in and enthusiastic about his/her work*. Volgens Inpijn en Lumulisanay is het handig om zo'n formele definitie te hebben, maar is het vooral belangrijk dat medewerkers onderling met elkaar praten over engagement en wat zij daaronder verstaan. Een tijdje terug heeft AkzoNobel diverse medewerkers gevraagd naar hun associaties bij de term. Enkele antwoorden waren: iets meer dan gewoon gemotiveerd, passie, bevlogenheid, betrokkenheid en beter omgaan met je collega's. Dat de antwoorden van medewerkers divers zijn, geeft niet. Inpijn: "Diversiteit in interpretatie mag best, mits er in teams maar een dialoog over is. En dat gebeurt." Overigens zijn er bij AkzoNobel niet alleen verschillende interpretaties van de term engagement, maar ook diverse verschijningsvormen. Kim Inpijn vertelt: "Daar waar mijn bevlogenheid groeit, door mijn bijdrage aan een groter plaatje, zie ik dat technische mensen eerder bevlogen raken door de inhoud van hun werk."

Waarom kiest AkzoNobel voor engagement als speerpunt?

AkzoNobel maakt werk van engagement vanuit de overtuiging dat het bijdraagt aan het belangrijkste doel van het bedrijf: goed presteren voor alle stakeholders (klanten, aandeelhouders, omgeving én medewerkers). Daarnaast wil het bedrijf stappen maken

op het vlak van duurzaamheid. “Hoe je omgaat met je medewerkers is daarbij van cruciaal belang,” aldus hr-businesspartner Inpijn. Behalve een bijdrage leveren aan goed presteren, brengt engagement volgens Liesbeth Lumulisanay nog andere bedrijfsvoordelen met zich mee. Ze toont een onderzoek van Gallup, een internationaal onderzoeks- en adviesbureau, waaruit een samenhang blijkt tussen hoge scores op engagement enerzijds en minder ziekteverzuim, een hogere klanttevredenheid, een hogere productiviteit en minder bedrijfsfraude anderzijds.

Hoe werkt AkzoNobel aan engagement?

De kern van het engagementprogramma van AkzoNobel is een jaarlijks terugkerende Employee Engagement Survey, bestaande uit twaalf standaard vragen van onderzoeksbureau Gallup, aangevuld met specifieke vragen voor AkzoNobel. Een aantal vragen in de survey gaat over basisbehoeften (Heb je de juiste middelen om je baan te kunnen uitoefenen?), een aantal over managementondersteuning (Ervaar je voldoende steun van je leidinggevende?), een aantal over teamwork (Voel je je thuis in het team?) en een aantal over persoonlijke ontwikkeling (Heb je mogelijkheden om je talenten te ontplooiën). Sommige vragen zijn volgens Inpijn ‘best extreem’, zeker voor Europese begrippen, bijvoorbeeld de vraag: “Heb jij een beste vriend op het werk?”. Lumulisanay merkt op dat de antwoorden van medewerkers juist door de extreme vraagstelling een goede spreiding laten zien.

Met de resultaten van de survey kan AkzoNobel zich vergelijken met andere multinationals, zoals Coca Cola en Mars. Op dit moment is AkzoNobel in die internationale engagementbenchmark ‘een middenmoter’, aldus Inpijn en Lumulisanay. Maar het gaat Liesbeth Lumulisanay niet zozeer om de

positie van AkzoNobel in die benchmark. “Werk maken van engagement is binnen AkzoNobel nog best pril. Andere organisaties zijn er soms al vijftien jaar mee bezig. Het belangrijkste is dat we mensen echt meer willen betrekken bij het vormgeven van hun werk en functie.” Ook Kim Inpijn onderstreept dat het niet gaat om de vragenlijst alleen, maar vooral over het verbeterproces, dat naar aanleiding van de uitkomsten op gang komt. De vragenlijst leidt tot een gesprek op de werkvloer: wat heb jij nodig van de organisatie om betrokken en bevlogen je werk te doen en wat kan AkzoNobel dan van jou als medewerker terugverwachten? In die dialoog ligt de sleutel tot verbetering opgesloten.

Hoe is de rolverdeling tussen lijn en hr inzake engagement?

Iedere leidinggevende is verantwoordelijk voor het bespreken van de resultaten van de engagement survey binnen het eigen team. Naar aanleiding van de resultaten formuleren leidinggevendenden en medewerkers samen verbeteracties. “We verwachten niet van teams dat ze de crisis oplossen, of dat ze de olieprijsen omlaag krijgen, maar we verwachten wel dat ze datgene verbeteren dat binnen hun mogelijkheden ligt,” aldus Lumulisanay. “Op managementniveau worden ook acties geformuleerd om betrokken- en bevlogenheid te stimuleren,” vertelt Inpijn. “Dit zijn bijvoorbeeld acties om mensen – binnen centrale kaders – zoveel mogelijk autonomie te geven in hun eigen werk.” Lijnmanagers zijn bij AkzoNobel dus *in the lead* waar het het stimuleren van engagement betreft. Hr-professionals kunnen hen hierbij ondersteunen. Die steun is nodig, want werken aan bevlogenheid vraagt andere vaardigheden en een andere kijk op leidinggeven. Businesspartner Inpijn: “We verwachten nu van medewerkers dat zij de inhoud kennen en van leidinggevendenden dat zij het proces runnen. Dat is echt anders

dan wat we voorheen van leidinggevendenden vroegen. Veel leidinggevendenden zijn op basis van hun inhoudelijke kennis op hun huidige positie terechtgekomen." Ze vertelt over een pilot om leidinggevendenden meer ontwikkelgericht te laten kijken naar medewerkers. In het kader van die pilot heeft AkzoNobel ontwikkelgerichte prestatieindicatoren voor leidinggevendenden gedefinieerd. Leidinggevendenden worden op die indicatoren gescoord. Zo krijgt het bedrijf de leidinggevendenden in het vizier, die bijvoorbeeld hoog scores op bevlogenheid, of juist hoog op ziekteverzuim. De individuele scores vormen input voor een ontwikkelgesprek, dat elke manager voert met zijn leidinggevende en met hr. Uit de gesprekken rollen ontwikkelplannen. Die ontwikkelplannen zijn maatwerk. De eerste ervaringen met de pilot zijn positief.

Kun je ook te veel bevlogen medewerkers hebben?

We vragen ons af of je bevlogenheid ook kunt 'overdrijven'. "Nee," zeggen Lumulisanay en Inpijn in koor. "Want engagement betekent ook dat er balans bestaat tussen wat voor een medewerker belangrijk is en wat voor de organisatie", aldus Liesbeth Lumulisanay. Een teveel aan bevlogenheid is volgens haar daarom onmogelijk. Inpijn roemt de wederkerigheid van bevlogenheid vanuit een andere optiek. Het leidt tot een positieve spiraal: als een medewerker erg betrokken en bevlogen is, dan heb je als werkgever als het ware de morele plicht om die bevlogenheid en betrokkenheid te retourneren met goed werkgeverschap en vice versa. Ook vanuit die optiek is een teveel aan bevlogenheid noch betrokkenheid onmogelijk.

Wat heeft de aandacht voor engagement AkzoNobel tot op heden gebracht?

Naast de eerder genoemde voordelen als meer klanttevredenheid, minder ziekteverzuim en een hogere productiviteit,

leidt aandacht voor engagement vooral tot meer verbinding op de werkvloer. Zorgen voor elkaar, collega's aanspreken op gedrag (bijvoorbeeld: zet je helm op) en zuinig zijn op de spullen die je van de organisatie gebruikt; het zijn volgens Lumulisanay allemaal tekenen van bevlogenheid in de praktijk. Minder tastbaar, maar volgens beide gesprekspartners wel degelijk aanwezig, is het effect van betrokken- en bevlogenheid op de veranderbereidheid van medewerkers. In deze tijden van reorganisaties en doorontwikkeling van organisaties, wordt er

In bedrijven met bevlogenheid, voel je je welkom, gaan mensen met je in gesprek en krijg je een kop koffie

vaak veel flexibiliteit en aanpassingsvermogen van medewerkers verlangd. Uit eigen ervaring weet Inpijn dat een veranderproces binnen organisatieonderdelen met aandacht voor engagement vaak harmonieuzer verloopt dan in organisatieonderdelen zonder die aandacht. Het tijdig en actief betrekken van medewerkers bij hun werk, en dus ook bij veranderingen in dat werk, helpt om draagvlak voor een organisatiewijziging te creëren. Hoe pijnlijk die wijziging ook kan zijn voor individuele medewerkers. Inpijn: "In tijden van reorganisatie gaat het met engagement ofwel heel steil naar beneden, of het gaat omhoog." Als hr-professionals merken Inpijn en Lumulisanay overigens direct bij welke organisatieonderdelen het wel snor zit met bevlogenheid. Inpijn: "In die fabrieken en kantoren voel je je welkom, gaan mensen met je in gesprek en krijg je een kop koffie."

Welke tips hebben jullie voor andere organisaties die werk willen maken van bevlogenheid?

We vragen onze gesprekspartners naar tips voor andere organisaties. Beide dames branden los. We clusteren hun adviezen in vijf concrete tips:

1. Neem leidinggevend mee in de taal van betrokken- en bevlogenheid: het gaat om een andere wijze van mensen aansturen en van het organiseren van werk.
2. Durf te delen: bijvoorbeeld actie- en verbeterplannen. Zo ontwikkel je een klimaat waarin verbeteren normaal wordt.
3. Een onderzoek onder medewerkers naar betrokkenheid of bevlogenheid helpt om de dialoog op gang te brengen.

Werk vooral aan de follow-up van een dergelijk onderzoek. AkzoNobel maakt bijvoorbeeld geen resultaatafspraken

over engagement, maar spreekt leidinggevend er wel op aan wanneer zij de verbeteracties, die zij zich hebben voorgenomen, niet nakomen.

4. Toon leiderschap: *lead by example*. In trainingen bij AkzoNobel over leiderschap wordt bijvoorbeeld aandacht besteed aan de vraag: wie was er in het verleden een inspirerend leider voor jou?
5. Heb een lange adem! Er is geen lineaire weg naar meer betrokken- en bevlogenheid: het gaat in vlagen, met pieken en dalen. Geef niet op, werk toe naar een stip op de horizon en herhaal de boodschap van het hoe, wat en waarom keer op keer.

Na dit energiserende gesprek verlaten we geïnspireerd het pand. We voelden ons thuis en kregen er koffie. Een teken van bevlogenheid! ■

Alle artikelen van deze uitgave
kunt u digitaal bestellen via:

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



Karin de Galan

column

+ trainerstoel

Wat is het verschil tussen een vrouw en een koe?

Ik heb geen ervaring met verkopen. Sterker nog, ik vind verkopen eigenlijk een beetje nare bezigheid - manipulerend, niet integer.

Ik snap ook weinig van boeren. Wie levert er nu vrijwillig zijn vrijheid in om elke ochtend idioot vroeg te moeten opstaan om de koeien te melken? En ik kom van een vakbond met veel vrouwelijke collega's en een paar politiek correcte mannen.

Toch word ik in 1996 trainer bij DLV adviesgroep, de oude Landbouwvoorlichting. Medewerkers: heel veel mannen, overwegend boerenzonen. Mijn taak: verkooptrainingen geven. Hun humor: 'Wat is het verschil tussen een vrouw en een koe? Eén hersencel. Waarom? Anders schijnt ze de hele keuken onder!' Hahaha ...

Waarom ik ga werken bij een club die zo ver van me afstaat? Omdat ik na vier jaar vakbondsleden trainen sceptisch geworden ben over het effect van trainingen. Mijn oom adviseert me om te gaan werken als interne trainer, zodat ik kan ervaren welke impact trainingen hebben op een organisatie en hoe ik daarin kan samenwerken met het management. In dat opzicht biedt DLV adviesgroep me een buitenkans: de organisatie verandert net van overheidsinstelling in een zelfstandig bedrijf en trainingen zijn daarbij

cruciaal. Nieuwe medewerkers krijgen verplicht een traject van tien dagen verkooptraining en ook in de ervaren medewerkers en het management wordt veel geïnvesteerd.

Voor trainers is dit dus een topbedrijf! En ondanks het gat in mijn panty, mijn politieke vakbondscorrectheid en mijn volledige gebrek aan verkoopervaring word ik aangenomen. Het wordt de op één na leukste baan van mijn leven. Want ik krijg de klik - met het verkopen, met het boerenleven en met de mannen.

De klik met het verkopen, komt het eerst. Ik begrijp al snel dat verkopen in wezen niets anders is dan heel goed luisteren en klanten zo goed mogelijk geven wat ze nodig hebben. Niks manipulatie, gewoon communicatie. Het is geweldig om die mannen te leren hoe ze open vragen kunnen stellen en zich niet hoeven te generen voor hun prijs.

De klik met het boerenleven volgt snel. Als deel van mijn inwerkperiode ga ik mee op pad met een adviseur en zit ik aan tafel bij een rundveehouder. De boer heeft het zwaar: het is zeer de vraag of hij zijn bedrijf rendabel kan krijgen. Boer en boerin zitten met tranen in de ogen, buiten rijdt de 11-jarige zoon op de trekker voorbij. "Moet je nou kijken" zegt de boer, "dat is toch vrijheid! Waar heb je dat nou?" Pats, ik snap hem. Voor deze boer wil ik

gaan! Ik wil dat hij een zo goed mogelijk advies krijgt en daar kan ik voor zorgen door onze adviseurs zo goed mogelijk te trainen. Uiteindelijk komt het ook goed met de mannen. Tijdens het eerste jaar verzamel ik mannengrappen die ik 's avonds aan de bar vertel na de vijftien verplichte vrouwenmoppen. Eentje weet ik er nog: "Heeft een man een lichaamsdeel dat zeven keer zo groot kan worden?" Gegeneerde lachjes en "Nee dat denk ik niet." "Jawel hoor", zeg ik dan, "en het begint met een P." Na nog wat geginnegap ("Nee, jij hebt dat niet Jaap!") geef ik het antwoord ("Je pupil.") Daarna kunnen de goede gesprekken beginnen.

Ik heb zelden ergens met zoveel plezier gewerkt en met zoveel bevolgenheid getraind. Het was de op één na leukste baan van mijn leven. De leukste heb ik nu, want met trainers heb ik nog meer klik dan met de adviseurs van destijds. Maar het scheelt niet veel.

Trainerstoel

En klaar is de klik!

Voor een geslaagde training heb je een klik nodig met de deelnemers. Ook als de liefde niet meteen van twee kanten komt, kun je daaraan werken. Hieronder vind je vijf tips om die het eerste uur te krijgen.

1. De koffie

Begroet de deelnemers en stel ze op hun gemak door wat te kletsen. Wees nieuwsgierig naar de praktijk van de deelnemers: je wilt weten wat een alfahulp doet of een manager binnen een farmaceutisch bedrijf of een dierenarts in het slachthuis. Als iemand iets vertelt over zijn werk, vraag je door. Doordat je zichtbaar geïnteresseerd bent in hun ervaringen maak je de eerste klik.

2. De aftrap

Begin de training bij de belevingswereld van de deelnemers. Start je aftrap met de knelpunten

die zij ervaren en liever niet met de knelpunten van de opdrachtgever of met de inhoud. Daarmee maak je minder klik.

Aftrap vanuit de deelnemers: maak de klik

'Welkom bij de training projectmatig werken. Wat hebben jullie een pittige baan: projecten leiden binnen een gemeente is niet altijd gemakkelijk. Heb je net je mensen geregeld, wordt er weer eentje weggeplukt omdat die ergens anders nodig is. Heb je een planning vastgesteld, komt de politieke 'waan van de dag' er tussendoor. En intussen moet je de mensen gemotiveerd houden en heb je nog allerlei andere taken. In deze training wil ik jullie helpen om je projecten beter te leiden. Je leert wanneer en met wie je welke afspraken kunt maken.'

Aftrap vanuit de opdrachtgever: minder klik

'Welkom bij de training projectmatig werken van de gemeente Baans. De gemeente staat voor de uitdaging projectmatig werken te implementeren in het dagelijks werk. Dat valt niet mee. Doordat projectleiders nauwelijks weten wat projectmatig werken is en doordat de politieke prioriteiten voortdurend wisselen, worden veel projecten wel begonnen, maar niet afgemaakt. Deze training gaat de gemeente helpen om het beter te doen.'

Aftrap vanuit de inhoud: minder klik

'Welkom bij deze training. We gaan drie dagen aan de slag met projectmatig werken. De eerste dag gaan we in op de kenmerken van projectmatig werken. Wat is het wel, wat is het niet en wanneer moet je het doen? 's Middags gaan we in op een belangrijk element: faseren en beslissen.'

3. De kennismaking

Tijdens de kennismaking wil je weten hoe de deelnemers erbij zitten en wat ze lastig vinden. Zo krijg je de klik met het programma op tafel, maar je kunt ook weerstand krijgen: "Ik zit hier omdat mijn baas het belangrijk vindt." Weerstand is een uitgelezen kans om te werken aan de klik, want de hele groep kijkt toe. Blijf daarom rustig en met je hart bij de deelnemer: "Dat lijkt me niet fijn." Als de deelnemer verzacht, kun je een afspraak maken: "Weet je wat? Kijk het aan tot aan de lunch. Als je er echt niks aan vindt, kun je beter de benen nemen en dan regel ik het met je baas. Maar wie weet, haal je er iets uit waarmee je iets kunt. Daar ga ik in elke geval mijn best voor doen!"

Hiermee laat je zien dat je gaat voor je deelnemers én staat voor je programma.

4. Namen

Het lijkt een detail, maar voor de deelnemers is het belangrijk dat je hun naam kent. Je kunt je hier al op voorbereiden door vooraf de namen te bekijken. Als je al snel een korte oefening in tweetallen inbouwt, kun je die tijd gebruiken om de namen te leren.

5. Start met de praktijk en niet met een theoretische presentatie.

Natuurlijk heb je theorie over te brengen, maar start daar niet mee. Om de klik vast te houden, start je liever een casus uit hun praktijk waar ze hun tanden in kunnen zetten. Als je daarna de theorie uitlegt, gaat die meteen leven.

Met deze tips heb je voor de koffiepauze de klik gemaakt. Dat is vaak een opluchting voor alle partijen: nu kun je samen aan het werk! ■





Bevlogen ontbranden

Lidewey van der Sluis

46

Een groeimindset hangt samen met bevlogenheid

Coert Visser & Annabel van der Linden & Roelien van der Woude

48

Bevlogenheidsinterventies in organisaties

Arnold B. Bakker

56

Managers, stop met harken!

Jo Caris

62

Gespreid leiderschap

Een interview met Joseph Kessels & Frank Hulsbos

Erik Deen & Jolanda Botke

68

Promoties

Oplossingsgerichte methodiek vergroot bewustzijn oudere werknemers over inzetbaarheid

Wendy Koolhaas

74

Acceptatie idee hangt meer af van type leidinggevende dan van inhoud idee

Roy Sijbom

75

■ Lidewey van der Sluis

Bevlogen ontbranden

Bevlogenheid komt voort uit de levenskracht van mensen. Bevlogen mensen zijn mensen die bewegen vanuit een innerlijk vuur. Dat vuur wordt ook wel passie genoemd. Als bevlogenheid gericht wordt naar prestaties die in goede aarde vallen, dan leidt dat tot goede beoordelingen en een mooie loopbaan. Het kan ook zijn dat bevlogenheid niet wordt omgezet naar zichtbare resultaten en gewenst gedrag. Die vorm van bevlogenheid is meer verbonden met kunst dan met kunde.

Bevlogenheid is contextafhankelijk en latent of prominent aanwezig. Omstandigheden kunnen ertoe leiden dat het innerlijke vuur wordt aangewakkerd of gedoofd. Ook kan een situatie ervoor zorgen dat het vuur wordt ontdekt of juist onzichtbaar blijft. Anders gezegd, de ene persoon is meer bevlogen dan de ander en mensen kunnen bevlogen zijn, maar niet zo worden herkend of erkend.

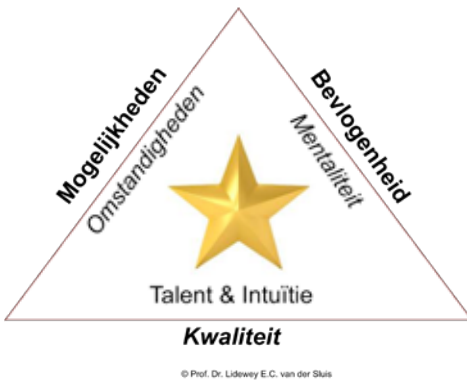
Hoe het komt dat iemand ontvlamt of niet, is vanuit diverse disciplines te verklaren. Een econoom zou zeggen dat het komt omdat iemand geraakt wordt in zijn of haar nutsfuncties, een psycholoog zou beweren dat het verband houdt met de drijfveren van de persoon en een socioloog zou opperen dat het een gevolg is van het gewenste gedrag, zoals dat in die situatie geldt.

Een heel verrassend en ander plausibel antwoord komt uit de wereld van de brandweer. Daar is kennis over verbrandingsprocessen en factoren, die leiden tot brand en die blijkt uitzonderlijk goed toepasbaar op arbeidskracht

als verbrandingsproces en de rol van bevlogenheid daarin. Op de website van de Brandpreventie Academy staat dat er voor het ontstaan van vuur drie factoren nodig zijn. Deze factoren tezamen wordt de zogenaamde branddriehoek of brandcirkel genoemd. Ontbreekt één van deze drie factoren, dan zal er geen vuur en dus geen brand ontstaan. De drie factoren zijn: brandstof, zuurstof, en temperatuur.

De parallel tussen brand en de arbeidskracht is eenvoudig te trekken. Arbeidskracht is immers de energie die er is om te werken op basis van het samenspel tussen de persoon en zijn of haar omgeving. De elementen van de branddriehoek leggen drie factoren bloot, die de arbeidskracht van medewerkers bepalen. De brandstof van arbeidskracht bestaat uit talenten en kwaliteiten. De zuurstof van arbeidskracht zijn omstandigheden en mogelijkheden, die ruimte geven aan talenten en kwaliteiten. De temperatuur, ook wel aangeduid met ontstekingsenergie, weerspiegelt de mentaliteit, motivatie en bevlogenheid van een medewerker. Het werkklimaat kan de passie, het innerlijke vuur, het wel of niet aanwakkeren en talenten doen verstikken, dan wel doen groeien en bloeien. In de driehoek van arbeidskracht wordt iemand een talent bij een optimaal samenspel tussen de drie elementen.

In figuur 1 staat de vertaling van de branddriehoek naar de arbeidskrachtdriehoek. De branddriehoek kent een uitbreiding mengverhouding en katalysator, als aanvullende factoren op het brandingsproces.



Figuur 1. Driehoek van arbeidskracht

De factor mengverhouding geeft de verhouding weer tussen brandstof en zuurstof. Als de verhouding tussen brandstof en zuurstof optimaal is, geeft de verbranding de meeste energie en de minste vervuiling. De parallel met arbeidskracht ligt voor de hand. Hoe groter de *fit* tussen de persoon en zijn of haar werkzaamheden, hoe groter de arbeidskracht. De katalysator kan positief

katalytisch zijn (het branden wordt versneld) of negatief katalytisch. Een poederblusser werkt bijvoorbeeld negatief katalytisch. In werkverband is dit vergelijkbaar met demotiverende leidinggevenden, jaloerse collega's, inconsistent beoordelings- en beloningsbeleid. Ook kan een recessie of de tijdgeest een dempend effect hebben op arbeidskracht. Koersvaste bestuurders, betrokken managers, en enthousiaste collega's en klanten kunnen daarentegen werken als een positieve katalysator. Optimisme en hoop vanuit de bestuurskamer of de klantenkring zijn ook voorbeelden van positieve externe krachtbronnen, die ervoor zorgen dat de waakvlam van arbeidskracht ook in tijden van tegenwind blijft branden.

Een organisatie met bevlogen medewerkers staat in positieve zin in vuur in vlam. Een brandende organisatie geeft licht, is warm van binnen en is zichtbaar in de wijde omtrek. Stuk voor stuk nastrevenswaardige kenmerken van een sterke organisatie. Leiderschap is geen branden blussen; het is vuren ontsteken! ■



Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit en buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Vanderbijlpark, Zuid-Afrika. Tevens is zij actief als toezichthouder bij Hogeschool Inholland, dagvoorzitter en spreker.



■ Coert Visser & Annabel van der Linden & Roelien van der Woude

Een groeimindset hangt samen met bevoegenheid

Wanneer medewerkers meer bevoegen zijn, functioneren zij in vele opzichten beter dan hun minder bevoegen collega's. De bevoegenheid van medewerkers kan op allerlei manieren worden bevorderd, waardoor de prestaties van zowel het individu als de organisatie verbeteren. Peter Heslin (2010) suggereerde dat het stimuleren van een groeimindset een manier kan zijn om bevoegenheid te bevorderen. Uit recent onderzoek binnen een grote financiële organisatie blijkt dat er inderdaad een samenhang bestaat tussen een groeimindset en bevoegenheid.

De betekenis en het belang van bevologenheid

Sinds een jaar of tien doen psychologen veel onderzoek naar de bevologenheid van medewerkers. Bevologenheid is een gemoedstoestand van voldoening in het werk, die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit heeft betrekking op een hoge mate van energie, inspanning, volharding en veerkracht; toewijding refereert aan betrokkenheid, een gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging; absorptie heeft betrekking op een hoge mate van concentratie, een diepe belangstelling voor het werk, het gevoel dat de tijd snel gaat en het moeilijk vinden om je los te maken van het werk. Onderzoek laat zien dat bevologenheid van medewerkers veel voordelen heeft, zowel voor individuen als voor organisaties. Bevologenheid hangt bijvoorbeeld samen met de creativiteit van medewerkers, hun bereidheid om collega's te helpen, hun organizational citizenship behaviors (Bakker, 2009; Demerouti & Cropanzano, 2010) en hun mentale en fysieke gezondheid (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Ook zijn klanten van bevologen medewerkers doorgaans tevredener (Salanova, Agut, Perió, 2005). Streven naar bevologen medewerkers zou om deze redenen een prioriteit voor elke organisatie moeten zijn.

Bevologenheid wordt enerzijds beïnvloed door contextuele factoren, zoals sociale steun, leermogelijkheden en feedback op het functioneren, invloed op het eigen werk, taakvariatie en leermogelijkheden en dagelijkse fluctuaties in autonomie, coaching door leidinggevenden en teamsfeer. Daarnaast zijn persoonlijke factoren van belang voor de mate van bevologenheid, waaronder zelfeffectiviteit, organisatiegerelateerde zelfwaardering en volharding en hoe uitgerust medewerkers naar het werk gaan. Bevologenheid is geen blijvende gemoedstoestand van werknemers: het blijkt dat bevologenheid fluctueert op een wekelijkse of zelfs dagelijks basis (veel informatie over recent

onderzoek naar bevologenheid is te vinden in Bakker & Daniels, 2012).

Is er een relatie tussen een groei mindset en bevologenheid?

Heslin (2010) suggereerde dat bevologenheid ook afhankelijk is van de basisassumpties die mensen hebben over of zij wel of niet hun persoonlijke eigenschappen en capaciteiten kunnen ontwikkelen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen *mindsets*. Het idee dat persoonlijke kenmerken en capaciteiten grotendeels vastliggen en niet kunnen worden veranderd heet een statische mindset; het geloof dat men zichzelf kan ontwikkelen en kenmerken en capaciteiten via inspanning kunnen worden veranderd heet een groei mindset (Dweck, 1999; 2006). De mate waarin mensen een groei mindset of een statische mindset hebben heeft belangrijke consequenties voor hun gevoel, gedrag en ontwikkeling. Een groei mindset hangt samen met een gerichtheid op leerdoelen, plezier in het werk, het aangaan van uitdagingen, open staan voor feedback, extra inspanning leveren voor moeilijke taken, volhouden en herstellen na tegenslag, het zoeken van samenwerking en bereid zijn om te investeren in de eigen ontwikkeling en in die van anderen. Een statische mindset hangt samen met een gerichtheid op prestatiedoelen, een gebrek aan werkplezier, defensiviteit, het vermijden van uitdagingen, competitiviteit, eerder opgeven wanneer taken moeilijk zijn, verliezen van motivatie na tegenslag en een geringere bereidheid om te investeren in de eigen ontwikkeling en in die van anderen (Dweck, 2006). Heslin vermoedde dat het hebben van een groei mindset tevens zou kunnen bijdragen aan iemands bevologenheid in het werk, omdat een groei mindset samenhangt met een geestdrift voor ontwikkeling en verbetering, een positieve blik op inspanning en een hoge alertheid en ontvankelijkheid voor nieuwe informatie.

Hij opperde verder dat de mindset van leidinggevend en een effect zou kunnen hebben op hoe zij omgaan met medewerkers, dat op haar beurt een invloed zou kunnen hebben op hun bevoegdheid. Uit eerder onderzoek kwam immers naar voren dat managers met een groei mindset meer geneigd zijn te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers (Heslin, VandeWalle, & Latham, 2006) en dat zij door hun medewerkers positiever worden beoordeeld op procedurele rechtvaardigheid bij beoordelingsgesprekken (Heslin & VandeWalle, 2009). De mindset van leidinggevend en zou daarom een indirect effect kunnen hebben op de werkbevoegdheid van de medewerkers in hun team.

Onderzoek: mindset hangt samen met bevoegdheid

Wij toetsten Heslins veronderstellingen in een onderzoek binnen een grote financiële organisatie, waar wij vragenlijsten afnamen onder 497 medewerkers en 50 leidinggevend en. In de vragenlijsten werden de volgende begrippen gemeten:

1. Mindset: de mate waarin de respondenten geloven dat persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten ontwikkelbaar zijn.
2. Bevoegdheid: de mate waarin de respondenten bevoegdheid in hun werk ervaren.
3. Taakuitdaging: de mate waarin de respondenten hun dagelijks werk als uitdagend ervaren.
4. Beleefde ondersteuning in ontwikkeling: de mate waarin respondenten de beleving hebben dat zij in hun ontwikkeling ondersteund worden door hun leidinggevend en.

Daarnaast werden in het onderzoek gegevens over het functioneren van de respondenten meegenomen, gebaseerd op het laatste beoordelingsgesprek met de direct leidinggevend en.

In dit onderzoek werd een samenhang gevonden tussen mindset en bevoegdheid, zoals Heslin suggereerde: hoe meer respondenten een groei mindset hadden, des te groter was hun bevoegdheid (waarbij tevens rekening is gehouden met leeftijd, jaren in dienst bij de organisatie en jaren in de huidige functie). De steun die werknemers van de leidinggevend en ervaren in de ontwikkeling en de ervaren taakuitdaging, dragen tevens bij aan de bevoegdheid van werknemers. Bevoegdheid bleek positief samen te hangen met functioneren. Samengevat werden de twee belangrijkste verwachtingen die wij hadden bevestigd: mindset correleert met bevoegdheid en bevoegdheid correleert met functioneren. Omdat dit een correlatieve onderzoek betreft, kunnen geen conclusies worden getrokken over causaliteit. Wel levert dit onderzoek een voorzichtige ondersteuning voor Heslins hypothese, dat het hebben van een groei mindset bijdraagt aan bevoegdheid.

Stimuleren van mindset door middel van workshops

Het feit dat het hebben van een groei mindset positief gerelateerd is aan bevoegdheid, is een relevant gegeven voor de praktijk van ontwikkeling en leidinggevend en. Mindset is namelijk relatief eenvoudig te beïnvloeden via het geven van gerichte complimenten over geleverde inspanning (Mueller & Dweck, 1998) en door middel van het geven van korte workshops. In deze workshops krijgen de deelnemers informatie over de effecten van mindsets en doen zij oefeningen die een groei mindset stimuleren (Aronson, Fried, & Good, 2002; Heslin, Latham, & VandeWalle, 2005). Het cultiveren van een groei mindset zou een effectieve manier kunnen zijn om de bevoegdheid van medewerkers, en daarmee hun welbevinden en functioneren, te bevorderen. Om de resultaten uit het onderzoek te koppelen aan praktische invullingen om de

bevlogenheid te verhogen binnen de organisatie, hebben in dezelfde organisatie waarin wij het onderzoek hebben uitgevoerd enkele groepen medewerkers en leidinggevendenden soortgelijke mindsetworkshops bijgewoond.

Tijdens deze workshops hebben zij informatie gekregen en filmpjes bekeken over de theorieën van mindsets. In een van de filmpjes werd onderzoek getoond van de grondlegster van de mindset theorie, Carol Dweck, waarin kinderen puzzels moesten oplossen. Kinderen die eigenschapscomplimenten kregen ("Goed gedaan, je bent vast heel slim.") werden voorzichtig en kozen vervolgens vaak gemakkelijke puzzels, terwijl kinderen die procescomplimenten kregen ("Goed gedaan, je hebt vast goed je best gedaan.") vervolgens vaak moeilijke puzzels kozen. Deze bevinding, die meerdere malen in ander onderzoek is gerepliceerd, laat zien hoe het geven van feedback een effect heeft op de mindset van de ontvanger. Het geven van eigenschapscomplimenten roept veelal een

statische mindset op, terwijl het geven van procescomplimenten een groei mindset oproept.

Ook werd in de workshop een filmpje vertoond waarin te zien was hoe ons brein, door veel initieel te oefenen, wordt geprikkeld om nieuwe verbindingen aan te leggen en dat we hierdoor beter in staat zijn het nieuw geleerde toe te passen. Het inzicht dat de neuroplasticiteit van onze hersenen groter is dan veel van de deelnemers veronderstelden was voor velen een eyeopener. Eén van de deelnemers verwoordde dit enkele maanden nadat de training had plaatsgevonden als volgt:

"De hoofdboodschap die bij mij is blijven hangen: je kunt altijd nieuwe dingen leren en door te oefenen word je beter, omdat de verbanden in je hersenen verstevigen. Dit heeft mij erg geholpen om bij nieuwe uitdagingen niet te gauw te denken 'dat kan ik niet', maar juist te denken 'als ik het wil, dan kan ik het vast wel leren'. In de praktijk betekent dit dat ik makkelijker over drempels stap om nieuwe



dingen te proberen en hierdoor meer plezier in mijn werk heb gekregen.”

Daarnaast zijn de deelnemers van de workshops zelf met praktische oefeningen aan de slag gegaan over het onderwerp mindset. De reacties tijdens en vlak na de training waren enthousiast. Verscheidene deelnemers gaven te kennen dat de theorie over mindset herkenbaar was in persoonlijke of werk gerelateerde situaties. Een leidinggevende die de training gevolgd had gaf het volgende praktijkvoorbeeld:

Diversiteit leidt tot statusverschillen tussen teamleden

“Ik had een medewerker in het beoordelingsgesprek aangesproken op initiatief nemen. Ik vond dat zij te weinig zichtbaar was. Ze deed haar werk goed, maar pakte niet de kansen om verder te groeien. We spraken af dat ze zich hierop zou ontwikkelen. Een paar maanden daarna kwam ze naar me toe en vertelde dat ze in verwarring was. Ze zag dat veel anderen initiatieven namen en vroeg zich af of zij dan moest proberen om hetzelfde te doen als de anderen. Ik heb gezegd dat ze eens zou kunnen kijken naar wat ze zelf leuk vindt om te doen en dat dan oppakt. En dat ik dan ook verwacht dat ze fouten gaat maken, omdat het nieuw is. En dat dat helemaal niet erg is, omdat als ze een fout maakt ik er ben om haar op te vangen. Belangrijkste is dat ze het gewoon gaat uitproberen. Zelf had ik verwacht hier nog vele malen met haar over te moeten spreken, maar ze ging gewoon aan de gang. Ze organiseerde bijeenkomsten, hield een presentatie en deed meer van dat soort zaken, die voor haar echt nieuw waren. Ik heb haar natuurlijk gesteund

en gecompimenteerd. En ik was ook gewoon apetrots. Ik besprak dit vervolgens met haar in het voortgangsgesprek. Zij vertelde dat zij zich na ons gesprekje vrij voelde om haar vleugels uit te slaan.”

Deze en andere voorbeelden die wij tegenkwamen illustreren het verschil in effect van prestatiedoelen en leerdoelen, dat in onderzoek eerder werd aangetoond (zie onder andere Grant Halvorson, 2011). Mensen met een groei mindset zijn meer geneigd leerdoelen te kiezen dan prestatiedoelen. Hoewel prestatiedoelen motiverend kunnen werken, hebben zij een belangrijk nadeel. Wanneer taken uitdagend worden en wanneer er tegenslag is, blijkt dat mensen die een statische mindset hebben en vooral prestatiedoelen stellen eerder opgeven, hun slechte prestaties wijten aan factoren buiten henzelf en een negatiever zelfbeeld te krijgen. Mensen met een groei mindset zijn meer geneigd leerdoelen te stellen. Wanneer zij geconfronteerd worden met uitdagingen of tegenslag, vertonen zij een *mastery response*, die zich kenmerkt door een motivatie om te leren van fouten en een motivatie om meer inspanning te leveren, waar nodig hulp te vragen en door te zetten. Ook zijn in deze voorbeelden de aspecten van bevolegenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) duidelijk te herkennen.

Veelbelovend, maar geen silver bullet

Investeren in een groei mindsetcultuur lijkt een goede manier te zijn om de bevolegenheid van medewerkers te bevorderen. De onderzoeken en praktijkervaringen die in dit artikel zijn beschreven sluiten aan bij de suggestie van Visser (2011), dat het stimuleren van een groei mindsetcultuur zowel in het voordeel van individuen als van organisaties kan werken. Om inzicht te verkrijgen in hoe een groei mindset op een veranderkundig verantwoorde manier kan worden gestimuleerd, hebben we bij het praktijkonderzoek ook vanuit die invalshoek

gekeken naar de effecten van de workshops als interventie. Bij dit praktijkonderzoek hebben wij verschillende aandachtspunten geïdentificeerd. Een van die aandachtspunten is dat het gedachtegoed van de groei mindset niet als wondermiddel, een *silver bullet*, gezien moet worden. Het betreft een empirisch onderbouwd inzicht dat in de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden benut kan worden om progressie te boeken. Wij benadrukken groei mindset niet als een truc te zien of als een manier om de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling eenzijdig op de schouders van medewerkers te leggen.

Conclusie

Investeren in een groei mindsetcultuur lijkt een goede manier te zijn om de bevoegtheid van medewerkers te bevorderen. De onderzoeken en praktijkervaringen die in dit artikel zijn beschreven sluiten aan bij de suggestie van Visser (2011) dat het stimuleren van een groei mindsetcultuur zowel in het voordeel van individuen als van organisaties kan werken. ■

Referenties

- Aronson, J., Fried, C.B., & Good, C. (2002). Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, 113-125.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In R.J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The Peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge.
- Bakker, A.B., & Daniels, K. (Eds.) (2012). *A day in the life of a happy worker*. Hove Sussex: Psychology Press.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136
- Demerouti, E. & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Grant Halvorson, H. (2011). *Succeed: how we can reach our goals*. Hudson Street.
- Heslin P.A., Latham G.P., & VandeWalle D.M. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *The Journal of Applied Psychology*, 90, 842-856.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' Implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- Heslin, P. A., & VandeWalle, D. (2009). Performance appraisal procedural justice: The role of manager's implicit person theory. *Journal of Management*.
- Hooff, M.L.M., van, Geurts, S.A.E., Beckers, D.G.J., & Kompier, M.A.J. (2011). Daily recovery from work: The role of activities, effort and pleasure. *Work & Stress*, 25, 55-74.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, New York: Guilford Press.
- Korb, K. (2011). Self-report questionnaires: Can they collect accurate information? *Journal of Educational Foundations*, Vol. 1 No. 1, October, 5-12.
- Levy SR, Dweck CS. (1997). *Implicit theory measures: Reliability and validity data for adults and children*. Unpublished manuscript, Columbia University, New York.

- Levy, S. R., & Dweck, C. S. (1998). *The impact of children's static vs. dynamic conceptions of people on stereotype formation*. Manuscript submitted for publication.
- Mueller, C. M., & Dweck, C. S. (1998). Praise for intelligence can undermine children's motivation and performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 33-52.
- Salanova, M., Agut, S. & Perió, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*, 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893-917.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Trougakos, J.P., Beal, D.J., Green, S.G., & Weiss, H.M. (2008). Making the break count: An episodic examination of recovery activities, emotional experiences, and affective delivery. *Academy of Management Journal, 51*, 131-146.
- Visser, C.F. (2011). Het ontwikkelen van een groeimindset. Hoe individuen en organisaties ervan profiteren. *TvOO, (2)*.
- Worthington, R.L., & Whittaker, T.A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist, 34*, 806-838.



Coert Visser is psycholoog, trainer en coach en medeoprichter van www.noam.nu. Zijn laatste boek heet "Progressiegericht Werken, oplossingsgericht vooruit".



Annabel van der Linden is afgestudeerd in de psychologie (UvA) en in de organisatiewetenschappen (VU) op het onderzoek naar mindset en bevoegenheid.



Roelien van der Woude is beleidsadviseur Management Development bij De Nederlandsche Bank en heeft een master in change management (SIOO).

ASSOCIATIE VOOR COACHING

Certified Professional Coach

Onze aanpak is ervaringsgericht.

We trainen op coachende principes als inzicht en bewustwording, verantwoordelijkheid nemen en delen, evenwaardigheid en resultaatgerichtheid.

Deel 1 - Taakbekwaamheid

- De kunst van vragenstellen
- Resultaatgericht coachen
- De opbouw van een coachingstraject

Deel 2 - Vakbekwaamheid

- Uitbreiding van je interventiemogelijkheden
- De coach in het proces
- Omgaan met emotie en gevoel
- Positionering van coaching in de bedrijfscontext

REGISTEROPLEIDING MET POST-HBO-DIPLOMA

Startdata leergangen **Certified Professional Coach:**
CPC deel 2 - leergang 19 start op 16 april 2014
CPC deel 1 - leergang 21 start op 15 september 2014

Professional Coachweek deel 1 als weekprogramma:
22-26 sept. 2014 met terugkomdag 15 dec. 2014



Associatie voor Coaching Postbus 89 5735 ZG Aarle-Rixtel TEL 0492-385544 www.associatievoorcoaching.com

verbindt leren en presteren

Horizon

Training & Ontwikkeling

Frisse kijk

Horizon T&O heeft al 40 jaar een frisse kijk op leren, presteren en verandering. En nu frisser dan ooit, ook wij veranderen. Altijd klaar voor nieuwe uitdagingen.

Kracht

Dat bereiken we met de kracht van onze mensen. In die kracht geloven we, die kracht gebruiken we.

Experts in kracht

Die kracht kan - met hulp - worden aangewend om uw organisatie sterker te maken. Die hulp bieden wij dag in dag uit aan medewerkers van tientallen bedrijven. Met onze ongekennde expertise op het gebied van leer- en ontwikkelprocessen helpen we ze adequaat en met aantoonbaar resultaat.

Resultaat

Twee van onze klanten wonnen in 2012 een Award voor Beste Traineeship en we scoren al vier jaar op rij 100% klantvredeneid.

* De eerste tien ontvangen de bestseller **Verdraaide Organisaties**.



Wilt u weten hoe we u kunnen helpen veranderen? Meld u nu aan voor een vrijblijvend gesprek op www.horizontraining.nl/gesprek en ontvang* GRATIS deze bestseller.

Uw horizon kan altijd breder

www.horizontraining.nl

Heiligenbergerweg 5

Postbus 394 3830 AK Leusden

t 088 55 60 200



■ Arnold B. Bakker

Bevlogenheids- interventies in organisaties

In de afgelopen tien tot vijftien jaar is er veel aandacht geweest voor bevlogenheid in organisaties. Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2010). Bevlogen werknemers voelen zich fit en sterk en zijn heel enthousiast en geconcentreerd aan het werk. Vanwege hun positieve houding en hoge activiteitsniveau, creëren zij hun eigen positieve feedback in de vorm van waardering, erkenning, en succes.

Bevlogen mensen zijn bereid om hun collega's te helpen en willen louter het beste voor hun cliënten. Zij maken meer omzet in commerciële organisaties en zijn zorgzamer in dienstverlenende organisaties. Bevlogen werknemers worden wel degelijk moe van een lange dag hard werken. Ze beschrijven hun vermoeidheid echter als een plezierige toestand, omdat ze het gevoel hebben iets voor elkaar te hebben gekregen. Na een dag hard werken, nemen ze afstand van het werk. Hierdoor rusten ze uit en kunnen ze de volgende dag weer vol energie aan het werk. Bevlogen werknemers maken dan ook het verschil voor hun organisatie (Bakker, 2011).

Oorzaken van bevlogenheid

Onderzoek heeft laten zien dat bevlogenheid weliswaar deels wordt bepaald door persoonlijkheid, maar dat de kwaliteit van de werkomgeving een meer prominente rol speelt. Werknemers die hard moeten werken en complexe taken verrichten, blijven vooral gemotiveerd wanneer ze ook voldoende hulpbronnen tot hun beschikking hebben. Hierbij valt te denken aan sociale steun van collega's, feedback over het functioneren en afwisseling in vaardigheden. In veel landen, waaronder Nederland, blijken ook ontplooiingsmogelijkheden en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende van doorslaggevend belang. Werknemers die toegang hebben tot zulke werkhulpbronnen, kunnen hun taakeisen goed aan en functioneren op een bevlogen manier op de top van hun kunnen (Bakker, 2011). Werknemers die daarentegen nauwelijks hulpbronnen tot hun beschikking hebben, blijken op te branden van langdurige blootstelling aan een hoge tijdsdruk en veeleisende klanten, of ze blijken zich stierlijk te vervelen wanneer ze geen uitdagingen hebben (Reijseger e.a., 2013).

Werkgerelateerde hulpbronnen (*job resources*) verwijzen naar de fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk, die persoonlijke groei, ontplooiing, en actief leergedrag stimuleren (Bakker & Demerouti, 2014). Hulpbronnen blijken ook functioneel, omdat ze kunnen worden ingezet om organisatie-doelen te bereiken en energievreters kunnen uitschakelen.

Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie

Hakanen, Perhoniemi en Toppinen-Tanner (2008) deden onderzoek bij ruim 2.500 Finse tandartsen over een periode van drie jaar. Ze vonden dat werkhulpbronnen (bijvoorbeeld creatief en afwisselend werk, positieve feedback van patiënten) een positief verband hadden met bevlogenheid, na controle voor eerdere niveaus van bevlogenheid. Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (2009) vonden in hun studie bij managers en leidinggevenden dat veranderingen in werkhulpbronnen bevlogenheid over een periode van één jaar konden voorspellen. Toenames in sociale steun, autonomie, feedback, en ontplooiingsmogelijkheden waren belangrijke voorspellers van bevlogenheid. Hulpbronnen blijken motiverend te werken, omdat de meeste mensen een basisbehoefte hebben aan goed contact met collega's, autonomie, en competentie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Collega's en leidinggevenden blijken een belangrijke rol te spelen in het vervullen van deze basisbehoeften. Zij kunnen met hun stijl van leidinggeven, via feedback, en door in te springen wanneer dat nodig

is, de bevoegenheid positief beïnvloeden. Daarnaast geldt dat werkhulpbronnen kunnen worden ingezet om beter om te gaan met de stressoren en uitdagingen in het werk (Bakker & Demerouti, 2014).

Naast werkgerelateerde hulpbronnen, blijken ook persoonlijke hulpbronnen bevoegenheid te kunnen voorspellen. Persoonlijke hulpbronnen verwijzen naar de opvattingen die mensen hebben over zichzelf – en dan met name over hoeveel controle men heeft over de (werk) omgeving. Werknemers die optimistisch zijn en veel zelfvertrouwen hebben, blijken beter te kunnen omgaan met de stressoren op het werk. De taakeisen waarvoor ze zich gesteld zien, kunnen zij ook sneller vertalen in uitdagingen. Hierdoor zijn zij meer bevoegen op het werk. Uit het longitudinale onderzoek (red: onderzoek dat betrekking heeft op hetgeen zich in een lang tijdsverloop voordoet) van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) blijkt bovendien dat persoonlijke hulpbronnen een wederkerige relatie hebben met werkhulpbronnen. Naarmate werknemers optimistischer waren en hogere niveaus van hun eigen effectiviteit en eigenwaarde rapporteerden, bleken ze de beschikking te hebben over meer werkhulpbronnen en vice versa. Kortom, werknemers met veel persoonlijke hulpbronnen blijken veelal meer bevoegen te zijn op hun werk, ook omdat ze meer werkhulpbronnen aanspreken.

Organisaties met veel werkhulpbronnen blijken dus veelal bevoegen mensen in dienst te hebben. Daarnaast geldt dat werknemers die veel persoonlijke hulpbronnen hebben (zoals stressbestendigheid, optimisme, eigenwaarde) vaak meer bevoegen zijn ten aanzien van hun werk. Dit gaat echter niet vanzelf. Recent onderzoek laat zien dat bevoegen mensen proactief werken aan hun eigen bevoegenheid. Dit gedrag wordt *jobcrafting* genoemd (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Mensen

die *jobcraften* blijken hun baan zodanig in te vullen of vorm te geven, dat deze goed past bij hun eigen behoeften en vaardigheden. Zij mobiliseren hun sociale hulpbronnen door collega's op te zoeken, en door te vragen om steun en feedback. Zij zorgen er ook voor dat ze werk afstoten wanneer het te druk wordt, of werk erbij nemen als de uitdaging wegsijpelt. Bevoegen mensen optimaliseren hun eigen werkomgeving door de taakeisen en hulpbronnen te zoeken die bevoegenheid bevorderen (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Bevoegenheidsinterventies

Nu we weten dat werkhulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen, en jobcrafting belangrijke oorzaken zijn van bevoegenheid, ligt het voor de hand om interventies juist op deze antecedenten (red: veroorzakers) in te zetten (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014). Op basis van de *Job Demands-Resource*theorie (JD-R) valt te verwachten dat bevoegenheid het best kan worden bevorderd door:

- A. de werkomgeving te optimaliseren;
- B. persoonlijke hulpbronnen te vergroten;
- C. leidinggevenden te trainen;
- D. medewerkers te leren om hun eigen werkomgeving te optimaliseren via jobcrafting.

A. Werkomgeving

Er zijn heel veel verschillende manieren waarop een werkomgeving kan worden verbeterd. Volgens de JD-R-theorie (Bakker & Demerouti, 2014) kunnen we de werkomgeving optimaliseren door de taakeisen uitdagend genoeg te maken, stressoren te reduceren en door de hulpbronnen in de werkomgeving te vergroten. Meestal wordt deze interventie topdown geïnitieerd, door de directie of door de afdeling humanresourcesmanagement. Door eerst met online vragenlijsten in kaart te brengen waar de belangrijkste knelpunten zitten, kan vervolgens op team- of afdelingsniveau

worden vastgesteld waar de werkomgeving kan worden verbeterd. Sociale steun en onderlinge feedback kunnen bijvoorbeeld worden geoptimaliseerd door de fysieke werkomgeving aan te passen (bijvoorbeeld door zitplekken en een koffiecorner te ontwerpen), zodat de medewerkers worden uitgenodigd om regelmatig met elkaar in gesprek te gaan. Stressoren kunnen worden verlaagd door in teamverband oplossingen te bedenken voor rolambigüiteit (red: dubbelzinnigheid in rollen), taakconflicten en onzekerheid bij organisatieveranderingen. Hoewel het soms lastig kan blijken om de werkomgeving structureel aan te passen, zijn er ook vele mogelijkheden om zonder veel financiële inspanning de dagelijkse taakeisen en hulpbronnen te optimaliseren.

B. Persoonlijke hulpbronnen

Het optimisme, zelfvertrouwen en de stressbestendigheid van medewerkers kunnen worden beïnvloed via training. Zo hebben Luthans en zijn collega's (2010) laten zien dat persoonlijke hulpbronnen kunnen worden ontwikkeld via gerichte interventies. In hun onderzoek werden deelnemers willekeurig toegewezen aan een experimentele of een controlegroep. De interventiegroep ontving een training van twee uur, waarin oefeningen en groepsdiscussies werden gebruikt om het niveau van de eigen effectiviteit, hoop, optimisme en stressbestendigheid te vergroten. Gedurende de interventietraining gebruikten de trainers schrijfpoddrachten, discussies en reflectieve oefeningen om de vier specifieke hulpbronnen te versterken. De toename in persoonlijke hulpbronnen bleek een positief effect te hebben op de werkprestaties van de deelnemers. In een andere interventiestudie onderzochten Demerouti, Van Eeuwijk, Snelder en Wild (2011) de effecten van een training persoonlijke effectiviteit op vijf persoonlijke hulpbronnen (bijvoorbeeld optimisme, assertiviteit, en

de eigen effectiviteit). De studie liet een toename zien in zelf- en ander-oordelen over persoonlijke hulpbronnen. Uit eerder longitudinaal onderzoek blijkt dat persoonlijke hulpbronnen voorspellend vermogen hebben voor bevologenheid en prestaties (Xanthopoulou e.a., 2009). Topdowninterventies, met als doel het vergroten van persoonlijke hulpbronnen, kunnen dus directe invloed hebben op de bevologenheid van werknemers en een indirecte invloed op de uitkomsten op organisatieniveau.

C. Leidinggevenden

Leidinggevenden kunnen een belangrijke rol spelen bij de bevologenheid van hun medewerkers. Onderzoek laat zien dat vooral transformationeel leiderschap de bevologenheid kan bevorderen (Breevaart e.a., in druk). Transformationeel leiderschap houdt in dat leiders hun medewerkers inspireren met hun visie voor de toekomst. Zij geven individuele aandacht aan hun medewerkers en stimuleren medewerkers om problemen ook eens op een andere manier te bekijken. Transformationele leidinggevenden erkennen dat iedere medewerker uniek is, specifieke behoeften heeft en individuele aandacht nodig heeft. Zij geven ieder individu het gevoel dat ze een belangrijke, betekenisvolle bijdrage leveren aan de organisatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers hun werk met meer enthousiasme en energie uitvoeren. Transformationele leiders blijken ook meer werkhulpbronnen aan te reiken aan hun medewerkers, zoals feedback, sociale steun en autonomie, waardoor de bevologenheid bij medewerkers toeneemt (Breevaart e.a., in druk). Het is dus zinvol om leidinggevenden te trainen in hun vaardigheid om transformationeel leiding te geven.

D. Jobcrafting

Werknemers kunnen ten slotte werken aan hun eigen bevologenheid door hun

werkomgeving te optimaliseren. Het onderzoek naar jobcrafting staat nog in de kinderschoenen, maar de eerste studies laten zien dat werknemers die proactief zijn daadwerkelijk hun taakeisen en hulpbronnen optimaliseren en hierdoor meer bevlogen zijn (Tims e.a., 2013). Jobcrafting kan echter ook worden beïnvloed via interventies. Van den Heuvel, Demerouti, en Peeters (2012) ontwikkelden een jobcraftingtraining, waarin deelnemers leerden om hun eigen werkomgeving aan te passen. Tijdens de training schreven de deelnemers een persoonlijk jobcraftingplan, dat vervolgens gedurende enkele weken in de praktijk werd gebracht. Hierbij werden persoonlijke werkstressoren verlaagd, uitdagingen

goed. Organisaties kunnen werken aan de bevlogenheid van hun medewerkers door te zorgen voor optimale taakeisen en voldoende hulpbronnen in de werkomgeving. Een andere optie is om leidinggevenden te trainen in transformatieel leiderschap, of door de persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers te versterken via training. Organisaties kunnen hun medewerkers echter ook de autonomie geven om hun werkomgeving zelf te optimaliseren via jobcrafting. Hierbij maken medewerkers kleine aanpassingen aan hun werk, zodat hun taken beter bij hun persoonlijke voorkeuren en vaardigheden passen. Onderzoek heeft aangetoond dat de genoemde interventies de bevlogenheid van werknemers positief kunnen beïnvloeden. Omdat bevlogen medewerkers betere werkprestaties leveren, is het van strategisch belang dat organisaties bevlogenheidsinterventies gaan toepassen. ■

Werknemers die optimistisch zijn en veel zelfvertrouwen hebben zijn meer bevlogen: zij kunnen beter omgaan met stress op het werk

verhoogd en werkhulpbronnen gemobiliseerd. De training had een positief effect op het welzijn van de deelnemers (vergeleken met de controlegroep) en zorgde ervoor dat de relatie met de leidinggevende werd verbeterd. Ook bleken de deelnemers zich na de training meer te ontplooiën in hun werk. De conclusie is dat bevlogenheid ook kan worden bevorderd via een bottomupbenadering waarbij jobcrafting wordt ingezet.

Conclusie

Bevlogen werknemers voelen zich fit en sterk en zijn heel enthousiast en geconcentreerd aan het werk. Hierdoor presteren zij

Referenties

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 37-64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Kjellefold Olsen, O., & Espevik, R. (in druk). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Demerouti, E., Van Eeuwig, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness

using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60-81.

- Hakanen, J. J., Perhomeini, L. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., Van Beek I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry: Validation of the Dutch Boreout Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26, 508-525.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining. In J. de Jonge, M. C. W. Peeters, S. Sjollema, & H. de Zeeuw (Red.), *Scherp in werk: Vijf routes naar optimale inzetbaarheid*. (pp. 7-20). Assen: Van Gorcum.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.



Prof. dr. Arnold B. Bakker is hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, en adjunctprofessor aan de Lingnan University, Hong Kong. Daarnaast is hij secretaris van de wereldwijde Alliance for Organizational Psychology. Hij doet onderzoek naar positief organisatiegedrag en publiceert hier regelmatig over in wetenschappelijke tijdschriften. www.arnoldbakker.com.

■ Jo Caris

Bestuurbaarheid en organisatie van professionele gezondheidszorg

Managers, stop met harken!



Ondanks decennialange kwaliteitswinsten in de gezondheidszorg, blijft de kritiek op fouten en missers toenemen. Ook na alle bezuinigingspogingen lijkt het alsof de zorgkosten alleen maar kunnen stijgen. Strijdig met onderzoeksresultaten blijft de kritiek, dat er te veel managers zijn. Protocollering en toezicht kosten meer tijd en roepen irritatie op. Bestuurders worden aansprakelijk gehouden voor missers en professioneel gedrag waar ze geen invloed op hebben. U kunt zich afvragen of deze sector en zijn bedrijven, met hun toenemende schaalgrootte en specialisatie, nog wel te besturen zijn. Onbestuurbaarheid houdt in dat iedere poging tot systematische verbetering niet door kan gaan, of niet het beoogde effect heeft, vanwege de tegenkrachten: het is te duur, het ontwricht de dagelijkse praktijk of roept te veel weerstand op. Voldoende reden dus om eens vanuit een andere organisatieperspectief naar deze bedrijven te kijken.

Externe organisatie

Zoals bij vele grote bedrijven is de omgeving van de professionele gezondheidszorg complex. Afwijkend van niet-publieke bedrijfstakken zit die complexiteit ook in de waardebeleving en

waardeoriëntatie. Wat betreft wetenschap, opleiding, arbeidsmarkt en technische ontwikkelingen verschilt de gezondheidszorg niet van andere bedrijfstakken. Maar wat betreft toezicht en opvattingen van de politiek, pers, publieke opinie, verzekeraars en vooral van cliënten of patiënten des te meer. Verschillende partijen stellen verschillende eisen.

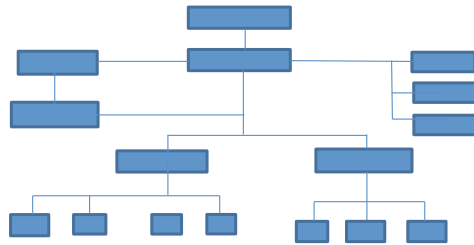
Voor verzekeraars wegen bijvoorbeeld de financiële kosten zwaar, voor patiënten wegen de kosten niet of nauwelijks. Voor patiënten gelden emoties en ongemak, voor verzekeraars tellen die niet (Poiesz en Caris, 2010). Patiënten stellen, volgens onderzoek van Halkes en Raaymakers (2006), verschillende eisen, die zij relateren aan de ernst van de aandoening. De inspectie kijkt vooral naar veiligheid, hygiëne en het opvolgen van protocollen. Pers, publiek en politiek zijn eveneens sterk gericht op kosten en publiek merkbare negatieve kwaliteiten, zoals medische missers en wachtlijsten. Het is vrijwel onmogelijk om het alle partijen gelijktijdig evenzeer naar de zin te maken (Moore, 1997). Verschillende segmenten in de omgeving hanteren andere waarden, dat wil zeggen: ze maken een andere afweging in de verhouding tussen kwaliteiten en kosten. Aangezien de kostenstijging aantoonbaar is, terwijl de geleverde kwaliteiten moeilijk zichtbaar zijn, daalt de beleving van de geleverde waarde. Daardoor zal de kritiek toenemen.

Belangrijk zijn ook andere dimensies waarop omgevingssegmenten van elkaar verschillen. Zo hebben wetenschap, onderzoek en innovatie een lange-termijnonoriëntatie. Patiëntenzorg heeft een korte-termijnonoriëntatie. En de acties op de korte termijn gaan altijd voor.

Interne organisatie

Zorgbedrijven zijn overwegend gestructureerd volgens harkjesmodellen, met een weinig betekenisvolle opdeling in hiërarchieën. Afdelingen zijn gevormd op basis van specialisaties en organisatiefuncties, zoals

productie en ondersteuning. Voor de enkelvoudige zorg, waarbij met een specialisatie kan worden volstaan, kan die indeling geschikt zijn. De gerichtheid op de eigen discipline loopt dan parallel met de doelen van de patiënt of cliënt.

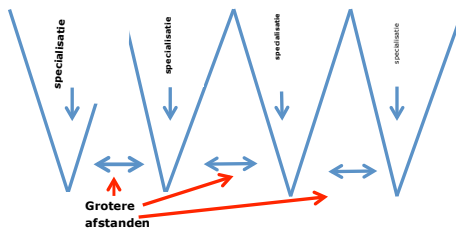


Figuur 1: Organogram

Voor de complexe zorg is juist samenhang tussen de specialisaties noodzakelijk. Nu heeft iedere afdelingsvorming voor- en nadelen, maar momenteel is er wel erg weinig aandacht voor een oriëntatie op integrale zorg (bijvoorbeeld ouderen- of diabeteszorg). Hoe de afdelingen ook gevormd worden, het heeft altijd gevolgen voor de groepsdynamiek. Het indelen van mensen naar afdelingen, beroepen of locaties, zelfs het louter classificeren van mensen in willekeurige categorieën kunnen *ingroup- of outgroupgevoelens* uitlokken (Brewer, 1979). Mensen hebben, op basis van een soms willekeurige indeling, een voorkeur voor de groep waartoe zij behoren: de *ingroup* (Aronson, Wilson & Akert, 2007). Ze vinden de leden van de eigen groep aardiger en deskundiger dan leden van de andere groep (Whitley & Kile, 2010). Deze differentiatie kan leiden tot competitie tussen groepen en is vaak een basis voor conflict (Haley, Weisel & Bornstein, 2011). De website www.medischconflict.nl geeft aan dat in de helft van de ziekenhuizen conflicten zijn tussen de medisch specialisten, in veertig procent van de ziekenhuizen tussen professionals en bestuurders, in 65 procent tussen artsen en patiënten en in 36 procent

tussen verpleegkundigen en artsen. Deze aantallen zijn te groot om ervan uit te gaan dat het alleen maar onwillige en sociaal beperkte mensen betreft. Er is een verband te leggen tussen deze conflicten en het ingroup-outgroupeffect. De onvermijdelijke indeling in afdelingen en teams roept deze beleving op, die een noodzakelijke samenwerking in de weg kan staan. Het overstijgen van persoonlijke en afdelingsbelangen en het doen van concessies in het belang van de patiënten of de organisatie, worden erdoor bemoeilijkt. Dat geldt ook voor het accepteren van kritiek van anderen, dat zo belangrijk is voor kwaliteitsverbetering.

De vakgroepgeoriënteerde afdelingsvorming versterkt de interne doelgerichtheid. Productie en kwaliteit van verrichtingen zijn interne doelen, die niet altijd parallel lopen met de externe doelen. Bovendien versterken zij de onderlinge competitie. Kwaliteit is per definitie het realiseren van einddoelen. In een dienstverlenende en publieke organisatie gaat het dan om cliëntdoelen (gezondheid, kwaliteit van leven) en publieksdoelen (veilige, hoogwaardige, betrouwbare, efficiënte zorg). De dominante structuur in professionele zorgorganisaties, zoals ziekenhuizen, bemoeilijken een samenhangende zorg die is gericht op integrale einddoelen. De toenemende specialisatie, steeds meer kennis op een kleiner gebied, vergroot de onderlinge afstand tussen professionals en bemoeilijkt de samenwerking extra.

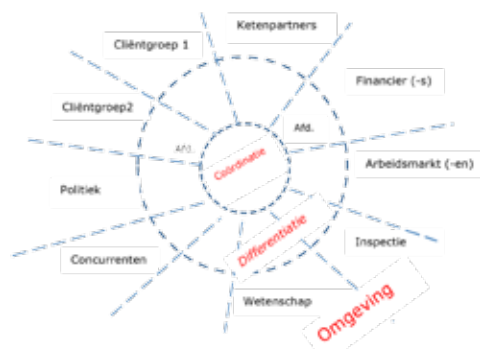


Figuur 2: Toenemende specialisatie en grotere afstand tussen de vakgebieden

Een andere organisatie

Een organisatie is volgens de contingentietheorie 'de coördinatie van individuele activiteiten die plaatsvinden in transacties met de omgeving' (Scott, 2002). Het accent ligt op interne differentiatie, die is afgestemd op de externe omgeving. De interne afdelingen vertegenwoordigen en vertalen de segmenten uit de omgeving en zijn gericht op waardedoetoevoeging aan die omgeving, oftewel: het realiseren van externe doelen, zoals de gezondheid van patiënten of cliënten, of de kwaliteit van leven. Schematisch zou dat eruit kunnen zien als in figuur 3.

Het is van belang om individuele doelen, afdelingsdoelen en organisatiedoelen op elkaar af te stemmen. Dit belang van de gemeenschappelijkheid van doelen is herhaaldelijk aangetoond (Berthold e.a., 2012). De hierop gerichte coördinerende functie wordt vervuld vanuit een neutrale positie, met een gelijk overzicht over alle partijen. Deze coördinatie is noodzakelijk, omdat de eindresultaten een niet vanzelf optredende verbinding vragen tussen specialisaties in kennis, kunde, attitude en nagestreefde waarde. Het leidend maken van cliëntgroepen, in plaats van de discipline, zou in een dienstverlenende publieke organisatie sterker mogen doorklinken.

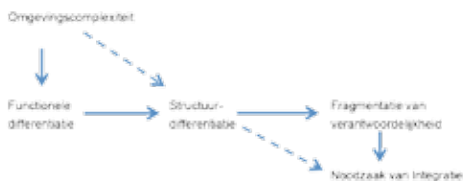


Figuur 3: Organisatiemodel gebaseerd op de omgeving, differentiatie en coördinatie

Het gaat overigens zowel om individuele prestaties als om samenhangende prestaties. Hoe beter een professional is, hoe groter de kans op een betere zorg, op voorwaarde dat er samenhang is met andere professionals. Wanneer verrichtingen bijdragen aan goede prestaties, dan komen ze patiënten, de afdeling en de organisatie ten goede. Goede verrichtingen hebben geen waarde als ze niet bijdragen aan het eindresultaat.

Coördinatie

Afstemming van activiteiten, of coördinatie, is voor het realiseren van samengestelde einddoelen, dus bij complexe organisaties, van belang voor de waarde die de organisatie toevoegt. Hoe goed de professionele kwaliteit ook is, als activiteiten niet op elkaar aansluiten, is het resultaat onvoldoende. Grotere verschillen in de omgevingskenmerken, met name op doeloriëntatie, veranderlijkheid of onzekerheid en tijdsparre van feedback, vragen om meer differentiatie in de organisatie en vereisen vervolgens meer coördinatie. Axelsson en Axelsson (2006) hebben dit in een schema weergegeven. Wanneer de omgeving complexer is en meer specialisaties kent, leidt dat tot grotere interne verschillen in functies en vervolgens in structuren.



Figuur 4: Schema omgevingscomplexiteit-differentiatie-integratie (Axelsson en Axelsson, 2006)

Er is meer coördinatie nodig, ook omdat de interne differentiatie leidt tot fragmentatie van verantwoordelijkheden. Dat laatste is een mooie uitdrukking voor iets dat we vaak ambtenarij of

bureaucratie noemen. Dat heeft niet zozeer iets met bureaucraten te maken, maar met mensen die zich met verve verantwoordelijk voelen voor hun deeltaak en dat volhouden, zonder het uiteindelijke doel te zien.

Coördineren kan op verschillende manieren. De meest bekende is die van de hiërarchie. Deze vorm is gebaseerd op formele macht. Het nadeel ervan in een professionele organisatie is dat een hiërarchisch hogergeplaatste verantwoordelijk kan zijn voor en besluiten moet nemen over onderwerpen waarop hij niet deskundig is. Professionals vinden dat niet leuk.

De tweede wijze waarop afstemming tot stand komt is via de heterarchie (McCulloch & Warren, 1945; Winter, 2009). Dat betreft de deskundigen in de organisatie. Het is gebaseerd op expertisemacht. Binnen de groep experts is vaak weer een indeling naar invloed op basis van specialisatie, anciënniteit of productie. Het nadeel van de heterarchie is dat experts zich vaak bemoeien met onderwerpen buiten hun expertise. Managers vinden dat niet leuk.

De derde vorm van onderlinge afstemming verloopt via netwerken (Hanssen, 2012).

Mensen zijn van oorsprong netwerkers.

Netwerken gaat ons meestal gemakkelijk af (Zou & Ingram, 2013). Het nadeel van netwerken is dat ze ook gericht kunnen zijn op onderwerpen die niet in het belang van de organisatie zijn.

De drie coördinatievormen zijn onderling niet strijdig. Ze treden vaak gelijktijdig en door elkaar op. Het vermoeden bestaat dat in afwijking van de aandacht die het krijgt, de bijdrage van de hiërarchie op de eindresultaten in een professionele organisatie niet zo groot is. De invloed van de heterarchie lijkt al groter en die van netwerken wellicht het grootste, met name als het gaat om de dagelijkse voortgang en het sturen op gedrag, zoals zorgvuldigheid, het opvolgen van richtlijnen, communicatie onderling en met patiënten of cliënten. Het is niet altijd duidelijk wanneer welke stijl het meest succesvol is.

Aanbevelingen

Het is aan te bevelen om in professionele zorgbedrijven de interne organisatie meer af te stemmen om de dominante omgevingssegmenten, met een accent op die van de cliënten of patiënten. Dat geldt ook voor het sturen op integrale einddoelen (gezondheid voor de cliënt of patiënt, kwaliteit van leven). En ten slotte is het nodig om de invloed en de wenselijkheid van de invloed van hiërarchie, heterarchie en netwerken vast te stellen. ■

Referenties

- Aronson, E.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2007). *Social Psychology*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Axelsson, R. & Axelsson, S.B. (2006). Integration and collaboration in public health: a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management*. 2006, 21, 75-88.
- Berthold, A.; Mumerdey, A.; Kessler, Th.; Luecke B. & Schubert, Th. (2012). When different means bad or merely worse. How minimal and maximum goals affect ingroup projection and outgroup attitudes. *European Journal of Social Psychology*, 2012, 42, (6), 682-690.
- Brewer, M.B. (1979). In-Group Bias in the Minimal Intergroup Situation. A cognitive Motivational Analysis. *Psychological Bulletin*, 1979, 86, (2), 307-324.
- Halevy, N.; Weisel, O; Bornstein, G. (2011). "Ingroup Love" and "Outgroup Hate" in Repeated Interaction Between Groups. *Journal of Behavioral Decision Making*. Vol. 25. Issue 2, 188-195.
- Halkes, R. & Raaymakers, M. (2006). *De Zorgconsument in opkomst. Een onderzoek naar keuzeprocessen in de gezondheidszorg*. Zaltbommel: Van Spaendock Management Consultants.
- Hanssen, M.T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 2002, 13, 3, 232-248.
- McCulloch, W.; Warren. (1945). Decentralisatie en besturing. *Bulletin of Mathematical Biophysics*, 7, 1945, 89-93.
- Moore, M.H. (1997). *Creating Public Value*. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- Poiesz, T.B.C. & Caris, J. (2010). *Ontwikkelingen in de Zorgmarkt. Een Strategische Analyse*. Deventer: Kluwer.
- Scott, W.R. (2002). *Organizations; Rational, natural and open system*. Upper Saddle River: NJ Prentice Hall.
- Whitley, B.E.; Kile, M.E. (2010). *The Psychology of Prejudice and Discrimination*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Winter, J. (2009). *Zwischen Hierarchie und Heterarchie: Kompetenzveränderungen in Tochterbetrieben internationaler Automobilunternehmen am Standort Polen*. Berlin, Zürich: Lit-Verlag.
- Zou, X. & Ingram, P. (2013). Bounds and Boundaries: Network, structure, Organizational Boundaries, and Job Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2013, 120, 1, 98-109.



Jo Caris is hoogleraar organisatieontwikkeling in de zorg bij TiasNimbas, de business school van de Universiteit van Tilburg. Hij is verbonden aan het Amphia Ziekenhuis voor de bevordering van wetenschappelijk onderzoek. Daarvoor was hij dertig jaar actief als bestuurder in de zorg. Zijn onderzoekthema's zijn 'De professionele organisatie' en 'Leiderschap'.

BESTEL NU: Collega's!

€29.⁹⁵

verkrijgbaar via
www.bol.com

Collega's!



Verzamelde cartoons van Pieter Leenheer, met tekstbijdragen van Heidi Aaldrecht en Pyter Wagenaar, Herman Beks, Cees Dietvorst, Ton van Haperen, Carlo Hover, Rob Knoppert, Marjolein Kool, Hester Macrander, Jeroen van Mervijk, Marcel Metze, Pieter Leenheer, Arie Olthof, Mijke Pelgrim, Hartger Wassink, Gerwin van der Werf, Frans Wisman, Dick de Wolff.

Verreweg de meeste cartoons in Collega's! zijn eerder gepubliceerd in HBO Journaal en Meso

magazine. Een klein deel is eerder gepubliceerd in Management consultancy, Onderbouw magazine, het personeelsblad van PTT Telecom en verder in publicaties van het ICLON, de Stuurgroep Profiel Tweede fase en KPC Groep. Collega's! is samengesteld door Vov Besnard, Pieter Leenheer, Arie Olthof en Frank Peek.

De uitgave kwam tot stand met medewerking van de Faculteit Educatie van de Hogeschool Utrecht.



■ Erik Deen & Jolanda Botke

Een interview met Joseph Kessels & Frank Hulsbos

Gespreid leiderschap

De kerstvakantie is net voorbij, als we een gesprek hebben met Joseph Kessels en Frank Hulsbos. We zijn te gast bij Joseph, die vertelt over de grote hoeveelheid tijd en energie die hij deze vakantie gestoken heeft in het nakijken van tentamens. Vier bladzijden feedback per student is geen uitzondering. De reden dat hij daar zoveel tijd in steekt, is dat hij studenten ziet als jonge collega's en graag met hen in gesprek is over ons vak. Dat vraagt van Joseph dat hij de studenten en hun werk serieus neemt. Zo wil hij het tijdens zijn colleges mogelijk maken om een gesprek tussen vakgenoten te voeren, over vraagstukken die hen bezighouden. Daarbij kan iedereen de leiding nemen met het inbrengen van een belangrijk vraagstuk. Zo komen we op het thema van de ochtend: gespreid leiderschap.

Joseph: "Gespreid leiderschap past in de sfeer van collegiaal werken en autonomie van professionals. Maar ik heb het idee dat het nog een stap verder gaat; het is een voorwaarde voor leren in het werk. Het is noodzakelijk dat professionals invloed hebben op de inrichting en de vormgeving van het werk. Om goed gebruik te kunnen maken van je professionele ruimte, is gespreid leiderschap noodzakelijk. Dit type leiderschap is afhankelijk van de situatie en de expertise en ervaring die voor die situatie nodig is." Joseph kijkt Jolanda aan en vervolgt: "Als zich een situatie of lastig vraagstuk voordoet waarbij jouw expertise nodig is, dan is het vanzelfsprekend dat jij invloed uitoefent en leiderschap claimt. En dat wij weten dat jij daar de belangstelling en de bekwaamheid voor hebt. Dan gunnen we het je ook. En omdat we weten dat dat snel kan wisselen, denkt niemand: 'Zij gaat nu de baas spelen.' In volgende situaties of klussen kan het leiderschap bij iemand anders liggen. Bij gespreid leiderschap is invloed uitoefenen dus losgekoppeld van positie en macht."

"In de klassieke kijk op leiderschap is die koppeling juist sterk: dan ben ik als leider weliswaar bereid om lang te discussiëren, maar uiteindelijk hak ik de knoop door. Daarmee laat ik zien dat ik een krachtdadig leider ben. Dat versterkt mijn positie. Kernbegrippen zijn macht, positie, onder- en bovenschikking. Dat is principieel een belemmering voor leren. Wie niet zelf kan kiezen waar hij invloed neemt, zal minder en minder snel leren. En daarmee is er ook een effectiviteits- of efficiencyreden voor gespreid leiderschap, naast de democratische reden. Er is, vanuit hrd gedacht, een sterke relatie tussen gespreid leiderschap en leren en ontwikkelen: het is een voorwaarde voor professionals om te leren en ontwikkelen."

Frank vertelt over zijn onderzoek rond het thema: "Mijn onderzoeksterrein is de

relatie tussen gespreid leiderschap en de professionele ontwikkeling van leraren, en hun vermogen om te verbeteren en vernieuwen. Maar scholen kennen natuurlijk ook formele leiders. In een onderzoek vorig jaar, onder twintig schoolleiders in het voortgezet onderwijs, hebben we ontdekt dat de wijze waarop schoolleiders verbeteringen en vernieuwingen organiseren van invloed is op de mate waarin docenten een bijdrage leveren en initiatieven nemen. En op de mate waarin ze zich kunnen ontwikkelen in die vernieuwing. Wanneer schoolleiders meer ontwikkelgericht te werk gaan, door samen een visie te ontwikkelen, initiatieven en experimenten aan te moedigen en mogelijk te maken, en het initiatief voor de verbetering bij docenten te laten, zien we dat docenten meer invloed uitoefenen en zich sneller ontwikkelen."

Gespreid leiderschap naast formeel leiderschap

Frank geeft een voorbeeld uit de praktijk van de politie. "Twee wijkagenten liepen tegen het probleem aan dat zij hun collega's te weinig ontmoetten om kennis en ervaringen te delen. Ze namen het initiatief tot een grote uitwisselingsdag. Ze nodigden collega's uit om mee te doen en vormden langzamerhand een samenwerkingsverband. Bij de start van elk overleg van de groep was de vraag: 'Wat maakt dit voor jou de moeite waard en wat zou je willen inbrengen?'. Ze hadden een 'regel' dat niemand uit verplichting mee mocht doen, maar alleen wanneer je dat echt wilde. Zo ontstond een kerngroepje van wijkagenten die vanuit eigen belangstelling meededen. De kerngroep kon bestaan naast het formele leiderschap in de toch sterk hiërarchische politie."

"Gespreid leiderschap is een manier om anders naar leiderschap te kijken," vervolgt Frank. "Vanuit die bril zie je dit soort initiatieven ook als leiderschap. In veel

Wat is gespreid leiderschap?

Het concept gespreid leiderschap beschouwt leiderschap als een interactieproces tussen leiders, volgers en de situatie waarin zij zich bevinden (Hulsbos, Andersen, Kessels, & Wassink, 2012). Wie leiderschap of volgerschap verwerft en toegekend krijgt (DeRue & Ashford, 2010), doet dat op basis van expertise, ervaring, kwaliteit en talent (Kessels, 2012). Leiderschap hangt samen met de situatie waarin een organisatie zich bevindt en het vraagstuk dat daar speelt. Leiders, volgers en de situatie vormen samen de leiderschapspraktijk (Spillane, 2006). Met name in een kennissamenleving, waarin van organisaties wordt gevraagd om snel, flexibel en intelligent te reageren op veranderingen in hun omgeving, vormt gespreid leiderschap een aantrekkelijk perspectief.

Doordat leiderschap sterk wordt gekoppeld aan een situatie en de daarin gevraagde expertise, kan het zeer goed bestaan dat in een leiderschapspraktijk één iemand het voortouw neemt. Denk bijvoorbeeld aan een crisissituatie, waarin snelle beslissingen genomen moeten worden, die direct samenhangen met het voortbestaan van de organisatie. In zo'n situatie zal iemand met een hoge tolerantie voor stress en een daadkrachtige, snelle energie wellicht het beste leiderschap kunnen nemen. Dit hoeft niet op gespannen voet te staan met de spreiding van leiderschap, omdat in een volgende situatie, waarin bijvoorbeeld verdieping nodig is om te innoveren, of meer kennis te genereren, weer een ander persoon leidersgedrag kan vertonen. In zo'n praktijk is het van groot belang dat organisatieleden zorgvuldig met elkaar interacteren, op de hoogte zijn van elkaars kennis en expertise en bewust leiderschap verwerven en elkaar toekennen. Wanneer collega's in staat zijn om afwisselend leiderschap te verwerven en toe te kennen, is het risico kleiner dat iemand de baas gaat spelen en het leiderschap permanent naar zich toetrekt.

Referenties

- DeRue, D.S., & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- Distributed leadership. (z.d.). *Gespreid leiderschap*. Geraadpleegd op 30 januari 2014 van <http://www.distributedleadership.nl>
- Hulsbos, F., I. Andersen, J.W.M. Kessels & H. Wassink (2012). Professionele ruimte en gespreid leiderschap. Rapport 37. Heerlen: LOOK – Open Universiteit.
- Kessels, J.W.M. (2012). *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Oratie, LOOK Open Universiteit, Heerlen.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

wetenschappelijk onderzoek is leiderschap gekoppeld aan je positie. Daarmee vernauwt je de blik op het begrip leiderschap tot de mensen die een formele leidinggevende functie hebben." Joseph: "Als je leiderschap omschrijft als invloed nemen, dan is dat iets anders dan de baas spelen. Iemand die een directiefunctie heeft, wordt geacht invloed uit te oefenen. Maar daarmee is leiderschap uitoefenen niet voorbehouden aan het hebben van die positie. Tegelijk is dat ook het moeilijke aan het nemen van invloed. Zodra iemand dat doet, kan dat de vraag oproepen of hij nu ook die positie inneemt en dat kan als bedreiging voelen. Dat maakt het spannend. Gespreid leiderschap, het afwisselend invullen van de voortrekkersrol, kan heel goed samengaan met een vorm van formeel leiderschap. Zeker als dat formele leiderschap grote waarde hecht aan het ondersteunen van initiatieven, of het creëren van een uitdagende werkomgeving."

"Maar wanneer het spannend wordt," vult Frank aan, "bijvoorbeeld wanneer externe druk groter wordt, komt het gespreid leiderschap vaak onder druk te staan. Durf je als schoolleider het leiderschap nog te delen wanneer je slagingspercentages beneden de norm zijn en de inspectie je onder verscherpt toezicht heeft gesteld? Dit type druk maakt dat veel leidinggevendenden het moeilijk vinden om hun invloed uit handen geven. Je hebt als schoolleider wel de verantwoordelijkheid en je moet laten zien dat je die ook neemt. Terwijl je ook zou kunnen beargumenteren dat juist dergelijke situaties vragen om invloed vanuit alle collega's". Joseph merkt op dat de druk van buiten groot is. "Je wordt door het bestuur of ouders aangesproken: 'U bent directeur, we houden u verantwoordelijk!' In zo'n context wordt een pleidooi voor gespreid leiderschap gezien als zwakte. Je ziet het ook in andere situaties waar het spannend is, bij reorganisaties bijvoorbeeld. Managers zijn dan druk in de weer om plannen te

maken. Medewerkers hebben een tijd niks in te brengen, moeten afwachten. Zij willen ook meedenken, maar nee, eerst moeten de leiders kaders en grote lijnen neerzetten. Dat maakt het lastig voor professionals. Die voelen dat ze geen invloed meer hebben. Het draagvlak neemt af en positietegenstellingen worden aangescherpt."

Frank: "Ik sprak één schoolleider die juist bij druk voor gespreid leiderschap kiest. Zij heeft docenten gestimuleerd om te experimenteren, om oplossingen te bedenken voor het vraagstuk. 'Ga het maar proberen.' Ze voerde veel gesprekken over hoe het met iedereen ging en hoe ze kon ondersteunen. Docenten die eerder niet mee wilden doen, stonden nu op en lieten talenten zien die niemand eerder had gezien. En dat werkte."

Gespreid leiderschap ook in commerciële organisaties?

"Ik werk samen met een strak georganiseerd technologiebedrijf, dat het moet hebben van innovaties," vertelt Joseph. "Ieder erkent de noodzaak om te innoveren en innovatieteams krijgen nu een soort vrije ruimte. Ik vroeg een teamleider wat hij dan nog doet: 'Met rust laten. Ze zijn heel gedreven en weten zelf waar de vernieuwingen zitten. Mijn rol is ze te beschermen tegen de organisatie.' Deze lokale leidinggevende snapt heel goed dat je aan het innovatieproces niet veel kunt sturen, beheersen en controleren.

Ik geloof overigens niet dat het een kwestie is van laissez faire. Er is verbinding nodig op thema's als gedeelde waarden, integriteit, erkennen van expertise en de richting die je op wilt. Als je deze waarden deelt, dan kun je elkaar een grote mate van vrijheid en autonomie geven. Want je weet waar je samen voor staat. Moderne kennisintensieve organisaties zouden veel meer tijd moeten besteden aan dit soort vragen."



Frank Hulsbos

Frank Hulsbos is hrd-onderzoeker en adviseur met een bijzondere belangstelling voor gespreid leiderschap. In zijn onderzoek neemt hij concrete praktijkvraagstukken als vertrekpunt, zodat onderzoek direct een bijdrage levert aan de praktijk. *(foto: Geertje Geurtsen)*



Joseph Kessels

Joseph Kessels is hoogleraar human resource development aan de Universiteit Twente en hoogleraar opleidingskundig leiderschap aan de Open Universiteit. Zijn belangstelling gaat uit naar de condities die leren en ontwikkelen in en rond het werk bevorderen en hoe je die kunt verbeteren. *(foto: Gisèle Wulfsohn)*

Frank: "Het voorbeeld van de wijkagenten laat dit in het klein ook zien. De collega's daar deelden bijvoorbeeld de overtuiging dat de uitwisselingsdag 'voor en door wijkagenten' moest zijn. Elke bijeenkomst werd de vraag gesteld: waarvoor zit je hier en wat wil je bijdragen? Mensen die na twee vergaderingen merkten dat het hun ding niet was, stapten eruit. En de initiator van het proces bracht deze vragen steeds te berde. Als er aandacht is voor die voorwaarden, dan verandert een groep losse individuen in een krachtig team."

Joseph: "En het start altijd met een intrigerend vraagstuk: het moet toch anders, slimmer, goedkoper, met minder afval, duurzamer of beter kunnen. Je kunt het niet uitstaan dat een bepaald vraagstuk niet is opgelost. Dat levert een gedrevenheid op, die sterk verbindend is en innovatie oplevert.

De voorschool van gespreid leiderschap is de *Community of Practice*: groepen mensen die elkaar opzoeken rond een gemeenschappelijk

thema, daar iets in willen leren, zonder dat er een manager om gevraagd heeft. Dat gebeurde ook in commerciële organisaties. Op een gegeven moment gingen managers de waarde van deze communities zien en ze vervolgens bewust 'instellen': we hebben een lastig vraagstuk, daar zetten we een community op. Maar als het zo start, is de kracht weg."

Frank heeft zich afgevraagd hoe het wel werkt: "Een initiatiefnemer vertelt over zijn vraagstuk en maakt voor anderen duidelijk wat hem bezighoudt. Anderen kunnen vervolgens bedenken of ze er ook iets mee hebben. Dan ontstaat een netwerk. Iemand die er niks mee heeft, haakt af. Een absolute voorwaarde is dus dat je niet door je leidinggevende gestuurd wordt om in zo'n team te gaan zitten. Gebeurt dat toch, dan gaat zo iemand advocaat van de duivel spelen. Dat lijkt op kritisch reflecteren, maar is soms bijna boycotten. Vroeger dacht

ik: 'Die advocaat van de duivel, daar moet je goed naar luisteren, die houdt je scherp.' Nu denk ik: 'Daar heb ik helemaal geen behoefte aan, hij loopt alleen maar in de weg en zit wat tegen te denken'."

"De advocaat van de duivel," vervolgt Frank, "gaat ervan uit dat problemen zich niet mogen voordoen, dat je ze vóór moet zijn. Het gevolg daarvan is, dat je geen gelegenheid creëert om te leren van lastige problemen en vraagstukken die je tegenkomt." Joseph: "Gespreid leiderschap laat zich niet vanuit de top van een organisatie plannen. Daarin is het onderscheidend ten opzichte van participatief leiderschap. Als je die gedachte doorzet, zou je veel kunnen winnen door meer tijd te besteden aan vragen als: Waar wil jij aan werken? Wie zie je daar mogelijk een bijdrage aan leveren? Als je uitgenodigd wordt voor zo'n gesprek, wordt dat duidelijker. Kennisproductiviteit en leren vinden plaats op basis van onderwerpen waar mensen zelf voor kiezen."

Gespreid leiderschap als voorwaarde voor leren

We praten over de bouwsector, waar gespreid leiderschap ver weg lijkt, maar we tegelijkertijd voorbeelden zien van zeer effectieve manieren om samen problemen op te lossen. De uitvoerder die zijn timmerlieden oplossingen laat vinden, bijvoorbeeld voor veiligheidsvraagstukken. Joseph: "Daar waar een sterk hiërarchische gelaagdheid is, zullen medewerkers zeggen: 'Ik denk dat het anders moet, maar als de baas zegt dat het op zijn manier moet, dan doen we dat maar.' Met vaak als gevolg dat ze vooral bezig zijn om te laten zien dat de baas ongelijk heeft. Als je het omgekeerd zou aanpakken en de coördinerende rol van uitvoerder aan een teamlid zou laten, en ieder zou worden uitgenodigd op het specifieke deel van zijn vakmanschap, dan kom je er waarschijnlijk

ook uit. Dan heb je meer expertise dan de uitvoerder in zijn eentje heeft. Tegelijk leren de vakmensen in die situatie waarschijnlijk meer en sneller." Frank: "In de sterk hiërarchische omgeving leer je om jezelf niet al te veel negatief in beeld te brengen. Je leert om je te drukken als het moeilijk wordt, in plaats van dat je leert op je vakterrein. Stel dat je de uitvoerdersrol overbodig maakt, dan zal dat leiden tot een versnelde ontwikkeling van vaklieden."

"Gespreid leiderschap laat zich niet vanuit de top van een organisatie plannen"

Joseph: "Gespreid leiderschap is voorwaarde om met collega's te kunnen leren en ontwikkelen. Het is ook een voorwaarde voor fysiek veilig werken. Als mensen niet kunnen participeren in de vorm van gespreid leiderschap, zullen ze nooit veilig werken. Je kunt niet veilig werken op bevel en gehoorzaamheid, je kunt je alleen aan de regels houden maar echt veilig werken lukt niet. Maar als je respect ervaart in je vak, dan voelt het als een afgang als je onveilig werkt. Mensen voelen zich dan verantwoordelijk, zijn alerter, vangen meer signalen op. Het is dan onderdeel van het vakmanschap om veilig te werken."

Frank: "En dat is een basisovertuiging die je als leider nodig hebt: professionals willen het goed doen. Een docent wil niet dat slagingspercentages laag zijn. En professionals kunnen het goed doen, als leiders daarvoor de omstandigheden creëren." ■

Oplossingsgerichte methodiek vergroot bewustzijn oudere werknemers over inzetbaarheid

Sustainable employability of ageing workers: The development of an intervention. Promotie Wendy Koolhaas. 22 januari 2014, Rijksuniversiteit Groningen



Werknemers van 45 jaar en ouder hebben behoefte aan ondersteuning om te kunnen blijven werken. Mogelijkheden tot individuele aanpassingen in het werk zijn een

voorwaarde om duurzame inzetbaarheid van werknemers te bereiken, concludeert onderzoeker Wendy Koolhaas uit haar promotieonderzoek.

Uit onderzoek dat Koolhaas deed onder meer dan 3000 medewerkers van negen organisaties, blijkt dat ongeveer 40% van de werknemers problemen ervaart door het ouder worden. Zij blijken behoefte te hebben aan ondersteuning om het werk te kunnen blijven uitvoeren. 37% van de werknemers geeft aan een chronische aandoening te hebben. Duurzame inzetbaarheid hangt samen met veel factoren, die vooral te maken hebben met de specifieke werksituatie. Individueel maatwerk draagt het meeste bij aan het vergroten van de inzetbaarheid. Deze resultaten vormden de basis van de

oplossingsgerichte interventie 'Gezond aan het werk (blijven)' die Koolhaas ontwikkelde. Deze interventie is gericht op het vergroten van het vermogen van werknemer en leidinggevende om problemen op te lossen. Het laat werknemers ervaren welke invloed zij zelf hebben om hun doelstellingen over inzetbaarheid te bereiken en maakt hen bewust van hun eigen rol en verantwoordelijkheid. De leidinggevende ondersteunt hierin op procesniveau.

Koolhaas onderzocht het effect van de interventie na een jaar. Medewerkers blijken zich door de interventie meer bewust te zijn van hun eigen verantwoordelijkheid om inzetbaar te blijven en van hun eigen kunnen. Ook zijn ze beter in staat om een gesprek over duurzame inzetbaarheid te voeren omdat ze anders tegen hun werk aankijken, meer mogelijkheden zien en hun motivatie toeneemt. De interventie had geen positief effect op de primaire uitkomstmaten van duurzame inzetbaarheid na één jaar, namelijk werkvermogen, productiviteit en vitaliteit. Of de interventie op de langere termijn bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid dient nader onderzocht te worden. (bron: *Rijksuniversiteit Groningen*) ■

Acceptatie idee hangt meer af van type leidinggevende dan van inhoud idee

Leaders' reactions to employee creativity. An achievement goal approach. Promotie Roy Sijbom, 5 september 2013, Rijksuniversiteit Groningen.



**Leidinggevend
die competitief zijn
ingesteld, staan
minder open voor
creatieve ideeën van
werknemers dan
leidinggevend
die zichzelf willen
verbeteren.**

Bedrijven waarvoor

creativiteit een belangrijke succesfactor is, kunnen daarom nadeel hebben van leidinggevend die de beste willen zijn, concludeert organisatiepsycholoog Roy Sijbom uit zijn promotieonderzoek.

Sijbom voerde experimenten uit onder 458 Nederlandse studenten in een leidinggevende rol en nam vragenlijsten af onder 394 leidinggevende Amerikanen. Tijdens de experimenten moesten de proefpersonen bedenken hoe ze een nieuw product in de markt gingen zetten. Een vooraf geïnstrueerde 'ondergeschikte' droeg vervolgens een betere manier aan om dit te doen dan het plan dat de leidinggevende proefpersoon had bedacht. Vervolgens observeerden de onderzoekers hoe de proefpersoon hierop reageerde. De resultaten laten zien dat leidinggevend met performancedoelen - leiders die de beste willen zijn en hun kennis en vaardigheden willen demonstren tegenover medewerkers - sneller geneigd zijn creatieve ideeën van

ondergeschikten in de kiem te smoren. 'Managers die graag hun superieure vaardigheden willen demonstren, vinden het moeilijk om van ondergeschikten te horen dat bepaalde zaken op de werkvloer voor verbetering vatbaar zijn,' vertelt Sijbom. 'Ze zien in de door medewerkers aangedragen ideeën een bedreiging voor hun leiderschapsreputatie.'

Dit in tegenstelling tot leidinggevend die bij zichzelf ruimte voor verbetering zien en nieuwe kennis en vaardigheden willen leren (leidinggevend gericht op 'mastery'). Zij staan wel open voor suggesties van werknemers. Ze benutten creatieve ideeën van anderen om er vooral zelf van te leren. Het maakt daarbij niet uit of degene die het idee aandraagt een ondergeschikte is of een meerdere. Een 'performance-leidinggevende' is juist vooral geneigd om enkel ideeën aan te nemen van zijn of haar meerdere. 'Het type baas met de focus op performance is extra gevoelig voor de toon waarop medewerkers creatieve ideeën communiceren', stelt Sijbom. 'Een vriendelijke toon kan daarbij al wonderen doen, blijkt uit mijn onderzoek.' Ook is het in het belang van de werknemer om bij de toelichting op het idee zo min mogelijk te wijzen op problemen die er aan ten grondslag liggen, en vooral de bruikbaarheid van het idee te benadrukken. (bron: *Rijksuniversiteit Groningen*) . ■





Denken in kennen en kunnen

Rick van de Weg & Ria van 't Klooster **78**

Een spiegel voorhouden

Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol **81**

Bouwen aan een droom

Ria van Dinteren **85**

Nieuws

Guido van de Wiel **86**

Boeken

89



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

Denken in kennen en kunnen

Na een traject van drieënhalf jaar, ontving ABN AMRO afgelopen najaar als eerste bedrijf de hoge inschaling 'NLQF 6' voor een niet-formele, interne opleiding. "NLQF is geen doel op zich, maar het dwingt je wel te denken in termen van leeruitkomsten. Dat is dé grote winst." Een terugblik met Peter Wetser, stuwende kracht achter deze primeur.

Wie het Peter Wetser, learning & development specialist van ABN AMRO, op de man af vraagt, merkt de twijfel in zijn antwoord. "Ik weet niet of we nog een keer zo'n kwalificatietraject zouden ingaan. Het was een tamelijk langdurig en bureaucratisch proces; wat natuurlijk ook te maken had met de opstartfase van het NLQF zelf en het feit dat het ook voor ons een pilot betrof. Het was overigens een absoluut zinvolle

exercitie. Met NLQF dwing je jezelf te denken in leeruitkomsten; dus wat kan iemand nou eigenlijk nadat-ie zo'n opleiding heeft afgerond."

Eerste keer

In november vorig jaar ontving ABN AMRO van het Nationaal Coördinatiepunt Netherlands Qualification Framework een erkenning voor vijf jaar op NLQF 6-niveau voor de Leergang

Relatiemanager Bedrijven. NLQF 6 is ook het niveau waarop de door de overheid erkende bachelor-opleidingen zijn ingeschaald. Het was de eerste keer dat er in Nederland een formele erkenning op dit niveau plaatsvond van een niet-formele, interne opleiding. Om de inschaling te behalen formuleerde ABN AMRO samen met Gooiconsult en NIBE-SVV het niveau van de leergang in termen van leeruitkomsten. Deze zijn gebaseerd op kerntaken en werkprocessen en beschrijven precies wat de Relatiemanager Bedrijven na het doorlopen van de leergang moet kennen (kennis) én kunnen (vaardigheden). Onafhankelijke experts toetsen vervolgens uitgebreid of aan dit niveau voldaan wordt.

Verder dan leerdoelen

Het denken in NLQF is volgens Wetser geen doel op zich, maar de hele gedachte achter de leeruitkomsten past volgens hem in een bredere ontwikkeling ten aanzien van opleiden binnen bedrijven. "Opleiden zit sowieso in de genen van deze bank, maar ik merk ook dat opleidingen meer en meer als instrument worden gezien om veranderingen te bewerkstelligen. Leeruitkomsten staan daarbij centraal. Die gaan verder dan leerdoelen an sich, maar beschrijven de daadwerkelijke veranderingen die je van de cursist na de opleiding mag verwachten. Het denken in 'kennen' en 'kunnen' is niet nieuw. Het gedachtegoed van Kirkpatrick-Phillips gaat al heel wat jaartjes mee en toen ik 25 jaar geleden in dit vak begon, ging het daar ook al over. Maar met NLQF kun je het tastbaar maken. Over een paar jaar verwacht ik overigens niet van onze leveranciers dat al hun onderwijs NLQF geaccrediteerd is, maar wel dat elke opleiding conform die denkwijze in leeruitkomsten uitgewerkt is."

70-20-10

Wetser: "Bijkomend voordeel van de NLQF-methodiek is dat ook informeel leren tot formele waardering leidt. Nog altijd gaat de 70-20-10 regel op, waarbij 70 procent van de leeropbrengsten

Europees initiatief

Het Nederlands Kwalificatiekader (NLQF) maakt duidelijk op welk werk- en denkniveau een medewerker gekwalificeerd is. Het vloeit voort uit het European Qualification Framework. Dit in april 2008 officieel van kracht geworden referentiekader kent acht niveaus van leerresultaten op het gebied van kennis, vaardigheden en competenties. Het EQF is opgezet om de onderlinge transparantie te vergroten tussen de opleidingsstelsels in de lidstaten en daardoor internationale mobiliteit van werknemers en studenten te bevorderen. Dit alles met als doel om van Europa de best draaiende economie ter wereld te maken. Op dit moment zijn 32 EU-lidstaten bezig hun nationale systemen aan te passen aan het EQF. Daarnaast zijn er nog eens vijftien 'partnerlanden' die deze ontwikkeling volgen.

Het Nederlandse framework

Het Nederlandse Qualification Framework kent tien niveaus.

Instroom	Basiseducatie
NLQF 1	VMBO bb; MBO-1
NLQF 2	VMBO kb, gl, tl; MBO-2
NLQF 3	MBO-3
NLQF 4	MBO-4; HAVO
NLQF 4+	VWO
NLQF 5	Associate degree (HO)
NLQF 6	Bachelor
NLQF 7	Master
NLQF 8	Doctoraat; Ontwerper; Medisch specialist

uit het leren 'on the job' komt: vragen stellen, taken uitvoeren, dingen uitzoeken. Coaching is goed voor 20 procent en de laatste 10 procent is afkomstig van klassikaal, gestructureerde opleiding. Die laatste categorie is overigens wel



Peter Wetser

Peter Wetser (1957) is in 1981 bij ABN AMRO gestart als leidinggevende van een verwerkingscentrale van betaalopdrachten. In 1985 is hij overgestapt naar de afdeling Opleidingen Sector Binnenland als trainer/ontwikkelaar. Via diverse interne opleidingen heeft Wetser zich bekwaamd in het trainers- en ontwikkelaarsvak. Binnen de afdeling heeft hij diverse functies vervuld en sinds 2005 is hij Learning & Development Specialist. In deze functie is hij verantwoordelijk voor de opleidingen binnen de zakenbank van ABN AMRO voor het Bedrijven- en Corporate Clients-segment.

goed voor 80 procent van de kosten, dus dat zal in de toekomst steeds meer vervangen worden door quick reference cards, virtual class rooms en andere vormen van e-learning. Maar goed, door de NLQF-erkenning kunnen medewerkers dus zonder de leergang te doorlopen en met alleen hun ervaring als bagage een 'salesexamen' doen en zo een diploma op bachelor-, oftewel hbo-niveau halen." Bij ABN AMRO geldt wel dat zo'n examen alleen openstaat voor medewerkers die meer dan vijf jaar ervaring hebben als relatie manager. "We veronderstellen dat die medewerkers op het eindniveau van de leergang zitten." Het is overigens geen trial en error. Wie het niet haalt, moet alsnog de opleidingsbankjes in.

Medewerkerstevredenheid

"Het punt is dat vrijwel al onze relatiemanagers Bedrijven een master-opleiding hebben afgerond", aldus Wetser die dit jaar 33 jaar binnen de ABN AMRO en voorgangers actief is. "Voor hen is een extra bachelor-diploma dus ook niet heel erg functioneel. Eigenlijk is NLQF meer geschikt voor organisaties waar het gemiddeld opleidingsniveau lager is." De NLQF-inschaling is volgens Wetser niet alleen interessant voor medewerkers. "Via dit systeem laten we als ABN AMRO zien dat onze relatiemanagers minimaal over die kwalificaties beschikken. Daar onderscheiden we ons mee in de markt. Het is ook een bevestiging dat we learning en development van onze mensen serieus nemen en sluit naadloos aan bij onze visie om in een 'culture of excellence' de meest deskundige bank te willen zijn. Bovendien zijn opleidingen een belangrijk determinant voor medewerkerstevredenheid."

Leerstraat

Het nut van NLQF voor medewerkers is echter evident. "Met de inschaling zorgt een certificaat ook nog eens voor meerwaarde en bevordert het de interne of externe arbeidsmobiliteit. Bovendien wordt het een stuk aantrekkelijker om jezelf ook 'formeel' te ontwikkelen. Moest je vroeger de hele 'leerstraat' door om een diploma te krijgen, nu kun je met je ervaring, eventueel aangevuld met een paar gerichte cursussen, met succes examen doen. Je waardeert dus eerder mensen die het niveau al hebben." Dat dit op termijn tot minder werk voor opleidingsbranche zal leiden, onderschrijft Wetser deels. "Anderzijds zijn er wellicht weer meer mensen die van deze kansen gebruik gaan maken. De toekomst is aan opleidingsbureaus die hier maatwerk bij kunnen bieden." ■

Peter Wetser 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

Organisatiecoaching *in the job*

Een spiegel voorhouden

Bij een organisatie met een publieke taak vindt een organisatieverandering plaats. Bij deze verandering is ook een aantal organisatiecoaches betrokken. Onder andere hebben zij een rol bij de ondersteuning van leidinggevenden, die de verandering vorm moeten gaan geven. Zo zullen de leidinggevenden en hun teams meer outputgericht moeten gaan werken. De begeleiding door de organisatiecoaches vindt eerst plaats bij de directeur en het directieteam, vervolgens bij de directieleden en hun MT's en ten slotte bij de teamleiders en hun teams. De organisatiecoaches geven hun begeleiding in overleg met de leidinggevende vorm door een combinatie van coaching *off the job*, *on the job*, en *in the job*.

Aanleiding

Een van de organisatiecoaches start met een teamleider, die sinds enkele maanden leiding geeft aan een nieuw samengesteld team. De bedoeling was ooit dat het team de uitvoerende diensten ondersteunt, maar de afgelopen jaren is dit team steeds meer gaan voorschrijven hoe de uitvoering plaats dient te vinden. De leidinggevende wil met zijn team de bijdrage aan de operatie herijken en het outputgericht werken versterken. De organisatiecoach vraagt hem welke bijdrage hij kan leveren en de teamleider antwoordt: "Ik zou het prettig vinden als je me tijdens de volgende teambijeenkomst een spiegel voorhoudt." De coach vraagt zich af: wat zou hij nu van mij verwachten?

Houvast

Coaching vindt vaak off the job plaats, buiten de eigen werkplek. Voordeel is dan dat de ander de gelegenheid krijgt om van een afstandje,

in alle rust, op het eigen werk te reflecteren. Coaching kan ook on the job plaatsvinden op de eigen werkplek, bijvoorbeeld tijdens een (team) vergadering, of bij een presentatie. De coach krijgt dan ook informatie over wat iemand daadwerkelijk doet, in plaats van alleen het eigen verhaal over wat hij doet. Als coach heb je dan de opgave om wat je de ander ziet doen, te verbinden met wat deze te leren heeft. Nog spannender wordt het als je, bijvoorbeeld in een rol als organisatiecoach, ook daadwerkelijk participeert in the job en zelf ook onderdeel wordt van de dynamiek van het werk. Hoe houd je wat je doet leerzaam voor de betrokkenen? Spiegelen is in onze opvatting een wijze van commentaar geven op het gedrag van de ander. Dat kan gaan over wat de ander je vertelt, over wat je de ander ziet doen, of over wat je zelf opmerkt als deelnemer aan de interactie. We maken hier onderscheid naar manieren van spiegelen, die we in de complexiteit van onze praktijk van organisatiecoaching tegenkomen.

Wijze van 'spiegelen' door de coach	Omschrijving	Herkenbaar aan zinnen als
Reflectieve feedback verzorgen	Gevraagd commentaar geven op wat de ander doet <i>vanuit het referentiekader van de ander</i>	"Waarover wil je wat van mij terughoren in het kader van je leerproces?"
Feedback geven	Gevraagd commentaar geven op wat de ander doet, vanuit het <i>eigen</i> referentiekader <i>van de coach</i>	"Over welke van de dingen, die mij als buitenstaander opvallen, wil je wat terughoren?"
Waardering uitspreken	Ongevraagd (opbouwend bedoeld) commentaar geven op <i>wat de coach waardeert</i> in wat de ander doet	"Ik heb je een aantal dingen zien doen die goed hebben gewerkt."
Kritiek geven	Ongevraagd een negatieve beoordeling geven van wat de ander <i>volgens de coach</i> verkeerd doet of nalaat, met de (impliciete of expliciete) intentie om te veranderen	"Dat was niet zo handig / deed je verkeerd / ben je vergeten". Of meer verhullend: "Wat maakte dat je niet...?"

Figuur 1. Drie manieren van spiegelen

Toepassing

Organisatiecoach: "Waar wil je dat ik je bij de teambijeenkomst op spiegel?" (vraag naar wat voor soort commentaar uit het houvast gewenst is)

Teamleider: "Of we als team in staat zijn om concrete resultaten te bepalen."

Organisatiecoach: "Ik spiegel je meteen maar even: dan mis je volgens mij de opstelling van het team naar de uitvoerende afdelingen, wat toch een belangrijk aspect is van de organisatieverandering die de directie voorstaat. Waarom neem je die niet op voorhand op in de teamdoelen?" (kritiek geven)

Teamleider: "Dat zou inderdaad een goed idee zijn om te doen. Maar tot nu toe speelt die opstelling naar de andere afdelingen volgens mij nog niet zo heel erg in het team. Ik ben ook nog maar kort teamleider."

Organisatiecoach: "Stel dat je dat inderdaad als teamdoel opneemt, dan vraag ik me wel af of dat tot vergelijkbare resultaten zal leiden als bij de andere doelen. Moet het in jullie bijeenkomst niet ook gaan over wat dat betekent voor de onderlinge samenwerking?" (kritiek geven)

Teamleider: "Ja, nu je dat zo vraagt, realiseer ik me dat dat eigenlijk een belangrijk punt is."

Organisatiecoach: "Mooi dat je het zo oppakt." (waardering uitspreken) "Zullen we ons nu op de teambijeenkomst zelf richten? Hoe zou je die in willen richten?"

Teamleider: "Ik zou willen beginnen met toelichten wat de visie van de directie is. En waarom outputgericht werken tot speerpunt verheven is."

Organisatiecoach: "Ik vraag me af of het dan niet te droog wordt." (kritiek geven) "Zou je in je voorbereiding ook aandacht kunnen besteden aan je persoonlijke visie en de ambitie die je hebt met dit team? Desnoods kunnen we dat hier ook oefenen."

Teamleider: "Je hebt gelijk, daar ga ik nog even mee aan de slag. Gaat me vast lukken."

Organisatiecoach: "Wat me opvalt aan de

manier waarop we nu bezig zijn, is dat ik nu zo'n beetje 'vanuit de heup schiet' en zo te merken heb je er ook nog wel wat aan. Maar ik weet nog steeds niet goed waar je nu eigenlijk zelf feedback op wilt bij die teamsessie, om van te leren in je rol als teamleider." (feedback op het hier-en-nu ten behoeve van reflectieve feedback daar-en-dan)

Teamleider: "Dat is toch prima, het gaat toch om het resultaat".

Organisatiecoach (verrast): "Eh ja, maar wat verwacht je dan van mij daarin?"

Teamleider: "Weet je, kom er maar gewoon bijzitten en doe daar maar ter plekke met het team wat je hier bij mij ook doet. Dat vind ik erg waardevol. Dan bespreken we daarna wel of je nog iets gezien hebt waar ik zelf wat van kan leren."

Organisatiecoach: "Oké, laten we even afstemmen hoe we dat concreet gaan doen."

Teamleider en organisatiecoach spreken af hoe ze hun samenwerking vorm gaan geven. Het wordt een combinatie van *off-on-in* de job begeleiden.

In the job: De teamleider start de bijeenkomst, na een introductie van de organisatiecoach en de rol die deze heeft, met het uitspreken van zijn ambitie met het team. Vervolgens gaat het team aan de slag, volgens het programma dat de teamleider heeft opgesteld. Op een gegeven moment plakt een van de teamleden een geeltje op de flipover, dat gaat over de opstelling van de afdeling ten opzichte van hun interne klanten: de andere afdelingen doen niet altijd iets met onze voorschriften. Het valt de organisatiecoach op dat de leidinggevende hier niet zo op doorvraagt. Hij besluit als coach even af te wachten of de teamleider er later nog op terug komt. Dat doet hij echter niet, dus grijpt hij in en vraagt hij het teamlid van dit geeltje zelf naar een toelichting. Een spannend moment: weliswaar stelt hij slechts een verhelderingsvraag aan het teamlid,

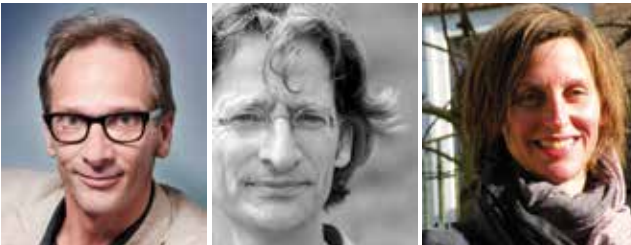
maar indirect levert hij hiermee kritiek op de teamleider. Nadat het teamlid zijn toelichting heeft gegeven, neemt de teamleider het stokje over en vraagt hoe de andere teamleden naar de verhouding met de uitvoerende afdelingen kijken.

On the job: Aan het einde van de bijeenkomst gaat de organisatiecoach naast de teamleider staan en geeft hem gerichte reflectieve feedback op zijn leerdoel: richting geven en toch ruimte laten. Hij complimenteert hem met het uitspreken van zijn ambitie met het team (waardering uitspreken). Ook geeft hij (reflectieve) feedback op zijn opzet van de teambijeenkomst, die erop gericht was om iedereen te betrekken bij de discussie, maar ook tot concrete resultaten te komen. Daarbij bespreekt hij enkele momenten waarin de spanning speelde tussen resultaatgerichtheid enerzijds en aandacht voor het proces anderzijds. Expliciet bespreekt hij het spannende moment waarop de teamleider weinig aandacht had voor het geeltje, dat ging over de relatie van deze afdeling met de andere afdelingen. Terwijl dat een belangrijk aandachtspunt is in de hele reorganisatie en nota bene vooraf ook al besproken was. Het gesprek gaat vervolgens over hoe de teamleider ervoor kan zorgen dat wat ertoe doet voldoende aan bod kan komen. Maar ook hoe de teamleden daar zelf iets in kunnen doen.

Off the job: Organisatiecoach en teamleider bespreken na hoe de teamleider nog een slag kan maken in zijn eigen ontwikkeling. De organisatiecoach memoreert het moment waarop hij ingreep en de teamleider daarop doorpakte. Gelukkig ervoer de teamleider dat als constructief. Het gesprek gaat vervolgens over hoe de teamleider dat soort momenten zelf beter kan leren opmerken, in plaats van uit de weg te gaan in zijn streven naar resultaten.

Risico's

Zorgvuldig omgaan met feedback is niet gemakkelijk, het vraagt reflectie op wat je als organisatiecoach aan het doen bent. Onderzoek van de eigen intentie kan daarin behulpzaam zijn: heb je als coach de intentie om de ander bewust te maken? Dan is je intentie blijkbaar om de ander strategisch te beïnvloeden (en hoe open ben je daar dan over?). Of is het je intentie om eraan bij te dragen dat de ander zichzelf iets bewust wordt? Deze meer communicatieve bedoeling lijkt ons het meest passend bij waar het in organisatiecoaching over gaat. Andersom is het risico dat je als organisatiecoach te voorzichtig wordt. Soms kan het ook heel leerzaam zijn om duidelijk te zijn wat je van een bepaalde situatie vindt. Metacommunicatie kan er in dat geval aan bijdragen om achteraf te onderzoeken of je commentaar en/of kritiek ook inderdaad leerzaam was. ■



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen gezamenlijk een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties. Zie: www.organisatiecoaching.eu. Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: www.hhs.nl



Bouwen aan een droom

Een nieuwe collega komt binnen. Vol enthousiasme stort hij zich in het werk en voordat je het in de gaten hebt staat hij aan je bureau:

“Zeg wist je dat we dit veel handiger kunnen organiseren?”

Je zucht en denkt... Tja wat denk je eigenlijk? Veel mensen reageren bij zoveel enthousiasme met net zoveel enthousiasme terug: “Ja leuk, laten we dit eens met elkaar doen” en voordat je het weet ben je samen een nieuwe werkwijze aan het ontwikkelen. Maar er zijn er ook die reageren alsof niets meer uitmaakt: “We hebben dit al zo vaak geprobeerd, maar het lukt toch niet”. Ze hebben het opgegeven.

Twee volstrekt verschillende reacties op eenzelfde prikkel, waarbij we van alles kunnen zeggen over wat de beste manier is om te reageren. De eerste reactie is natuurlijk het antwoord dat energie oplevert, de tweede zet zowel jouzelf als de nieuwe collega in de achterruit.

In onderzoek wordt de eerste wijze van reageren wel vergeleken met de groei- of leerstand. Bij de tweede reactie gaat het om vernauwing en fixeren. Niet alleen voor jezelf geldt dit, maar ook voor de totale organisatie. Er is dus wel wat voor te zeggen om jezelf en anderen in een groei-stand te zetten. Dit kun je doen door bij nieuwe ideeën te onderzoeken wat er mogelijk is, in plaats van te focussen op onmogelijkheden, je doelen verder weg te zetten (maar wat als het allemaal lukt) en het meest belangrijke: dromen hebben. Dromen van een nieuwe toekomst, van een stip aan de horizon, helpt je om stappen te zetten. Elk klein succes vier je met mensen om je heen en brengt je dichterbij je doel. Als elke lezer met ongeveer vijf mensen om zich heen dit nu het komende jaar gaat doen, dan ziet de wereld er in 2020 heel anders uit. Wedden?

Sinds een paar maanden ben ik gestart als nieuw bestuurslid bij de NVO2. Vol wensen en ideeën over de toekomst en wat er gebeuren moet. Met nog een paar nieuwe bestuursleden zijn we zonder verleden en bagage aan het bouwen. We willen een groeiend netwerk zijn en gebruiken daar elkaars energie en die uit de vereniging voor. We dromen en zijn klaar voor 2020.

Wil je meedenken? Dat kan, neem contact ons op.

Ria van Dinteren, lid adviesraad TvOO en bestuurslid NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals
www.nvo2.nl

■ Nieuwsrubriek samengesteld doort Guido van de Wiel

Gratis webinars: Jaap Boonstra, Hans van der Loo, Ben Tiggelaar, Menno Lanting e.v.a

Het platform www.onlineseminar.nl zendt elke donderdag een freelunch uit: een webinar door een gerenommeerde spreker op het gebied van hr, leiderschap of management. In het archief zijn alle webinars die al zijn uitgezonden gratis terug te kijken. Denk aan lezingen van grote sprekers als Jaap Boonstra, Hans van

der Loo, Ben Tiggelaar, Menno Lanting, André de Waal en Remco Claassen. Dit zijn veelal lezingen waarvoor je op locatie honderden, zo niet duizenden euro's moet neertellen.

Check: www.onlineseminar.nl/freelunch/Archive.aspx

Cloudtools

Wil je weten wat voor online software en tools er momenteel is en welke apps en pakketten van waarde zijn om jou als zzp'er, jouw mkb of om jullie grotere hrm-systeem te ondersteunen? Lees op het platform [cloudtools](http://cloudtools.nl) alle reviews, testen, tips en nieuws over online hrm, e-hrm, personeelsmanagement en roostersoftware. De recentste apps en programma's staan netjes op een rij met een beschrijving en een

eerste indruk van de werking ervan. Ook dossiers zoals 'webmeeting & webinar', 'mindmapping' en 'productiviteitstools' bieden een goed startpunt om in de breedte en de diepte te verkennen wat er mogelijk is. Van Evernote voor al je aantekeningen, via Confluence voor online samenwerken, tot Toggl voor een eenvoudige urenregistratie. Zie: www.cloudtools.nl

Gratis boek Innovative Entrepreneur Essentials

In hun recente blog 'Can your company innovate?' stellen de auteurs Hella Schmidt en Menno van Dijk een aantal essentiële factoren vast die voor bedrijven en instellingen van belang zijn om ingrijpend te kunnen innoveren. Onderaan deze blog kun je hun gehele boek in pdf downloaden. Zoals het een deeleconomie

betaamt, wordt dit rijke boek weggegeven. Vol tools, citaten, goed onderbouwd en met veel voorbeelden. Geschreven door twee voormalige McKinsey-consultants. Check : www.thnk.org/2013/12/can-your-company-innovate/

Nog meer innovatie: gratis artikelen en gratis e-books

Op de site van Nyenrode hoogleraar Jeff Gaspersz zijn veel artikelen over innovatie te vinden. Zie: www.jeffgaspersz.nl/dl-23740-0/download

Als je je bovendien aanmeldt voor de nieuwsbrief 'Innovatie en inspiratie', krijg je een gratis e-book met praktische innovatietips. www.jeffgaspersz.nl/ml-23740-0/nieuwsbrief

Een ander gratis e-book met interviews met o.a. Jitske Kramer (trainer van het jaar 2013) en Wouter Hart (best verkochte managementboek van het jaar) vind je hier: www.hrzone.nl/strategie/strategie-boeken/entry/preboek-innoveerkracht Of zoek op "hrzone" en "prebook".

Vakblad 'Challenging Organisations and Society'

Op zoek naar artikelen op het kruispunt van organisaties en maatschappij? Juist op die kruispunten kan waarde ontstaan. Op het relatief nieuwe Engelstalige vakblad Challenging Organisations and Society (COS) staat waardeorientatie centraal. Lees zo meer over nieuwe vormen van stakeholdermanagement, Reflective Learning, of nog exotischer termen als: Programmed Dialogues in Large Group Interventions en Transformational Systemic Leadership. Op de

website staat een aantal interessante blogs. Ook zijn de abstracts - de samenvattingen van de gepubliceerde artikelen - online in te kijken. Om een artikel in zijn geheel te lezen, moet je de portemonnee trekken en eerst tien euro per artikel overmaken. De inleiding op het nummer, met de titel 'The Shift in Perception of Hierarchy and How to Provide Space for Shared Leadership', is gratis te downloaden op www.cos-journal.com/.



Online leren specialisten ondertekenen overeenkomst met de NRTO

Het online leren neemt een steeds belangrijker positie in en zal in de toekomst steeds belangrijker worden. Daarom hebben de brancheorganisatie voor online leren, de BVLT en de NRTO hun krachten gebundeld. Juist de samenwerking tussen klassikaal leren en online leren biedt veel kansen, het zogenaamde blended leren, maar ook e-classes, online toetsen en e-coaching. Online leren is bij uitstek geschikt om de deelnemer de mogelijkheid te bieden om de training of opleiding te volgen wanneer zij dat willen en de wijze waarop zij dat willen. Zeker in combinatie met een drukke baan en een privéleven. De krachtenbundeling en de leerwijze die aansluit bij de deelnemers stonden centraal tijdens de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst door Hans Hillen (voorzitter van de NRTO) en Mark Visser (voorzitter BVLT).

EDU-DEX: één standaard en één adres voor opleidingsinformatie

De NRTO ondersteunt een nieuw initiatief dat structureel gaat bijdragen aan de kwaliteit en professionaliteit van de Nederlandse opleidingsmarkt. Er komt één nationale datastandaard voor het beschrijven van opleidingen en cursussen. Opleidingsaanbieders gaan hun opleidingsinformatie allemaal volgens die standaard beschikbaar stellen aan hun afnemers. De informatie zal dagelijks automatisch ververs worden. Er komt één nationale database waarin die informatie van alle opleiders wordt verzameld. Opleidingsafnemers kunnen daar hun eigen selectie van opleidingsinformatie kosteloos opvragen. Een groot aantal opleidingsinstituten (waaronder Schouten & Nelissen, Zuidema, NCOI en GITP) heeft deze stichting opgericht, EDU-DEX, die de standaard gaat beheeren en zorgdragen voor optimale ondersteuning van organisaties bij het ophalen en onderhouden van informatie over opleidingen voor hun medewerkers. Leden van de NRTO komen in aanmerking voor reductie op de kosten van aansluiting op EDU-DEX. Voor meer informatie: www.edudex.nl



Foto: Hans Hillen (vz NRTO) & Mark Visser (vz BVLT) ondertekenen overeenkomst t.b.v. krachtenbundeling

Terugblik bijeenkomst effectief opleiden

De NRTO heeft begin dit jaar een ledenbijeenkomst georganiseerd met als thema effectief opleiden. Tijdens deze bijeenkomst stonden het NLQF, EVC/validering en ECVET en dan met name de verbinding tussen deze drie onderwerpen centraal. Praktijkvoorbeelden vanuit zorg, techniek en financiële sector zijn gepresenteerd. Algemeen werd de conclusie getrokken dat basis voor effectief opleiden is dat opleiders met hun klant de beoogde learning outcomes als uitgangspunt nemen en vervolgens later meten of die zijn gerealiseerd. NLQF, ECVET en EVC/valideringsinstrumenten kunnen hierbij helpen.

De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) is de brancheorganisatie voor alle private trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Uit onderzoek blijkt dat er jaarlijks in deze sector circa 1,3 miljoen mensen, voornamelijk volwassenen, worden opgeleid en dat er € 3,2 miljard (SEO, 2012) wordt omgezet.



NRTO

Nederlandse Raad voor Training en Opleiding

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



Organisatie

De evolutie van samenwerking, van mierenhoop tot multinational

Henk Verhoeven. Maven Publishing, 2013. ISBN 978 94 905 7486 4

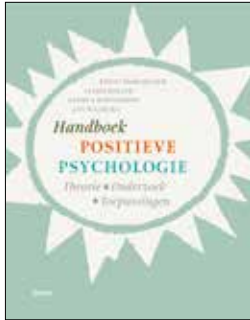
'Organisatie' beschrijft en verklaart uiteenlopende verschijnselen in onze wereld vanuit het perspectief van evolutie. Het bestaat uit drie delen. Het eerste deel laat zien hoe al het actuele leven op onze planeet het resultaat is van mechanismen van duplicering en overleving van 'egoïstische' genen. Aanvankelijk waren dat losse genen, maar al snel bleken 'genenteams' succesvoller. Zo ontstonden complexe organismen en combinaties daarvan, die konden overleven in hun context. Bijvoorbeeld orchideeën en kolibries. Het tweede deel gaat over 'memen'. Dit zijn basale eenheden informatie of ideeën. Wat een gen is in de biologische evolutie is een meme in het ontstaan van cultuur en van de persoonlijkheid van mensen. Ook hier overleven 'egoïstische' memen in de meest succesvolle 'mementeams' (bijvoorbeeld verhalen, regels en kunstobjecten). Verhoeven laat zien dat het bij genen en memen in wezen om dezelfde, blinde processen gaat. Basisprincipe van Organisatie is dat elementaire, 'egoïstische' elementen steeds nieuwe combinaties

vormen. Verreweg het grootste deel daarvan gaat snel teloor. Maar een klein deel overleeft in de actuele context en plant zich voort. Samen met andere overlevers ontstaan uiterst complexe systemen, waarin alles met alles samenhangt.

Eigenlijk wil de auteur alles verklaren met Organisatie - en hij slaagt daar aardig in. Dat zien we met name in het derde deel. Enkele voorbeelden van de fenomenen die daarin aan de orde komen: Hoe de kerk wetenschap heeft geremd, maar door de Latijnse kerktal ongewild toch ook bevorderd heeft. *Self fulfilling prophecies*, waardoor leerlingen die als zwak worden aangemerkt, slecht gaan presteren. Het functioneren van dictaturen. En waarom Europa in het vorige millennium zo sterk opkwam en niet China.

Henk Verhoeven brengt in 'Organisatie' op consistente wijze een schat aan wetenschappelijke bevindingen en ideeën bijeen. Belangrijke inspiratoren zijn Richard Dawkins en Susan Blackmore. Af en toe is wat de auteur zegt aanvechtbaar of te stellig. Zo wordt de hypothese dat de mens ontstaan is uit waterapen, herhaaldelijk als feit gepresenteerd. Maar over het geheel is het betoog overtuigend en boeiend. Ik vind het bijvoorbeeld interessant om stil te staan bij de stelling dat memen en genen vaak niet dezelfde belangen hebben. Zo kan het gebeuren dat ons denken niet in het belang is van ons lichaam. 'Organisatie' biedt een ontluisterende, maar ook verfrissende manier van kijken.

Tom Luken – onafhankelijk onderzoeker en adviseur op het gebied van loopbaanvragen



Handboek Positieve Psychologie

Theorie, Onderzoek en Toepassingen
Ernst Bohlmeijer, Linda Bolier, Gerben
Westerhof & Jan Auke Walburg. Boom, 2013.
ISBN 978 94 610 5963 5

Positieve psychologie is een vrij nieuwe en snelgroeïende stroming in de psychologie. De focus is niet gericht op het probleem, maar op de veerkracht van de mens met als streven: optimaal functioneren. In dit handboek worden aan de hand van wetenschappelijke onderbouwingen, en waar mogelijk praktische toepassingen, de belangrijke thema's uit de positieve psychologie behandeld: het *broaden-and-build* model, sterkekantenbenadering, zelfregulatie, emotieregulatie, optimisme, compassie, hoop, posttraumatische groei, sociaal welbevinden en maatschappelijke betrokkenheid. Elk hoofdstuk bevat naast een gedegen theoretische beschouwing een uitgebreide literatuurlijst die uitnodigt om dieper op de besproken materie in te gaan. Dit goed leesbare boek is opgedeeld in vier delen: de betekenis van positieve psychologie, competenties voor optimaal functioneren, toepassingen, en implementatie en bereik. In het laatste deel komen bijvoorbeeld ook de online-toepassingsmogelijkheden en positieve technologie aan de orde. Pijn is onvermijdelijk, maar hoeft persoonlijk welbevinden en geluk niet in de weg te staan.

Jac van den Goor – counsellor en coach



Zorg voor Zin!

Leiderschap en zingeving
Adriaan Bekman & De kenniskring mens en
organisatie. Van Gorcum, 2013.
ISBN 978 90 232 5140 8

Zingeving in organisaties is van evident belang. Persoonlijke en spirituele groei is noodzakelijk om de uitdagingen van deze tijd aan te gaan. In 'Zorg voor Zin' worden deze onderwerpen door diverse auteurs belicht. Zo schrijft Klaas IJkema in een rake bijdrage: "Wat is een goede vraag? Een goede vraag is dodelijk! De werking van een goede vraag is: schrik, bevriezing, verlamming, stilstand, staren, ademnood, hapering en aarzeling." Ook 'De zin van lef en laf' van Joris Brenninkmeijer spreekt me aan. Zowel 'lef' als 'laf' zijn belangrijk in organisaties. Lef in de zin van ondernemerschap, risico's nemen en proactief handelen; laf als de lastige zaken waar je liever niet over spreekt. Juist in die gesprekken zit een bron van zingeving. Het getuigt van lef om je kwetsbaar op te stellen en jouw innerlijke drijfveren te presenteren zonder je druk te maken over wat de buitenwereld ervan vindt.

"Zin geef je zelf", zoals Quinten van der Rhoer in haar bijdrage aangeeft. "Zingeving uit je door in organisaties aandacht te hebben voor de mens."

Eva Cochius – team- en spiritcoach, ortho- en sociaal pedagoog, en bestuurskundige



Programmatisch Creëren

Jo Bos, Anne Jette van Loon en Hans Licht. Scriptum, 2013. ISBN 978 90 559 4360 9

In 'Programmatisch creëren' pleiten de auteurs voor "een manier van werken waarin visie, verantwoordelijkheid en vakmanschap van mensen optimaal tot hun recht komen, in flexibele werkstructuren waarin mensen zich verbinden aan een gezamenlijk verhaal."

Programmatisch werken wordt een succes als de organisatie vertrouwen, samenwerking en eigenaarschap centraal stelt. Deze mindset is naar mijn idee essentieel voor 'het nieuwe werken' en vergt vooral een omslag in denken van de managers.

Een inspirerende visie is essentieel om een project te laten slagen. Daarnaast adviseren de auteurs met klem om iedere fase goed te evalueren, bij voorkeur "op een eiland van reflectie", omdat enige afstand van de dagelijkse hectiek daarbij gewenst is.

Het meest interessante onderdeel van het boek beschrijft de dynamiek tussen de betrokkenen. Hoe stuur je? Wanneer grijp je in? Hoe creëer je goed opdrachtgeverschap? Hoe ga je om met spanningen in het proces? De auteurs slagen erin om op deze prangende vragen heel praktische antwoorden te geven.

Marianne Eussen – coach en organisatieadviseur



Regievoeren zonder macht

Hans Licht. Van Gorcum, 2013. ISBN 978 90 232 5025 8

'Regievoeren zonder macht' neemt je in vogelvlucht mee langs de vele theorieën en modellen over macht en invloed uitoefenen, daar waar je niet eindverantwoordelijk bent voor het eindresultaat.

Bij de uitvoerige definiëring van regievoeren wordt het verschil tussen macht en regie scherp neergezet. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de wijze waarop je als leider invulling kunt geven aan leiderschap. Van de 'ik-kant' wordt er daarna een overstap gemaakt naar de 'wij-kant' om het krachtenveld te belichten. Vervolgens wordt uiteengezet hoe regie te voeren zonder macht, zowel in projecten als in programma's waarin de complexiteit stevig toeneemt. Het inzoomen op procesmanagement verrijkt het boek, evenals de aandacht voor het profiel van de regisseur.

Een prima boek als je nieuw bent in het werkveld van projectmanagement en adviseren, en wilt verkennen hoe je je in het speelveld tussen macht en invloed het beste kan bewegen.

Jacqueline Willemse – adviseur en registerpsycholoog NIP/ Arbeid & Organisatie

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
 Wijo 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 Vijf

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

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

Vormgeving
 Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Sandra 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 Nimbass
 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 Wijers, TSM Business School
 Janneke Schenning, Marant
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit
 Amsterdam
 Ria van 't Klooster, NRTO

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

Administratie
 Abonnementenprijs: € 47,50 per
 abonnementsperiode van 4 uitgaven
 voor particulieren; € 57,50 voor
 bedrijven en instellingen.
 Abonnementen kunnen op elk
 gewenst tijdstip ingaan en worden
 aangegaan tot wederopzegging.
 Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen
 na ontvangst van de toegezonden
 factuur. Tarieven voor verzending
 van de abonnementen naar het
 buitenland wijken af, zie
 www.tvoo.nl. U ontvangt
 automatisch onze maandelijks
 gratis nieuwsbrief. Voor meer
 informatie, aannemen, wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata
 Jaargang 4
 Nr. 2 begin juni 2014
 Nr. 3 begin september 2014
 Nr. 4 begin december 2014

Aanleveren kopij
 Jaargang 4
 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
 vervoerd, afgedrukt, 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
Juni draagt als thema:

Participatie

De innovatieve aanpak voor organisatieverandering
 van **Peter Senge**

Jol Stoffers, PhD, en prof. dr. Beate van der
 Heijden over **Arbeidsparticipatie van ouderen**

Learning through nature
 Hoe de kracht van de natuur bijdraagt aan
 organisatieontwikkeling

Participatie in verandertrajecten
 De interactie tussen change agents (leiders) en
 ontvangers (werknemers)

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2014-2 verschijnt begin juni 2014.

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

www.tvoo.nl



Dag van --- de Coach

23 mei 2014

Congrescentrum
De Reehorst, Ede



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

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