

# TVOO

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

nr. 2

06-2014

jaargang 4



## Participatie

Werkgelegenheidsplan **Phillips**  
vergroot participatie

Klantbeleving wordt leidend  
bij de Rabobank

Learning through nature  
**De natuur als katalysator**



## PROGRAMMA DAG VAN DE TRAINER

09.30 uur	Ontvangst
10.00 uur	Eric van der Steen over het verbindende effect van storytelling
10.30 uur	Welkom door dagvoorzitter Cyriel Kortleven
10.45 uur	Judith Budde over verbinding en de kracht van kwetsbaarheid
11.15 uur	Pauze
11.30 uur	Anje-Marijcke van Boxtel over verbinding in teams als voorwaarde voor resultaten
12.00 uur	Jitske Kramer over verbinding door Deep democracy
12.30 uur	Kies je workshops
12.40 uur	Pauze
13.30 uur	Workshop ronde I - keuze uit diverse workshops
15.00 uur	Pauze
15.30 uur	Workshop ronde II - keuze uit diverse workshops
17.00 uur	Afsluiting door Eric van der Steen 'Ons verhaal'
17.20 uur	Borrel

De workshops in het middagprogramma worden verzorgd door Eric van der Steen, Jitske Kramer, Ria van Dinteren, Titia van der Ploeg, Karin de Galan, Martijn Vroemen, Sibrenne Wagenaar, Marjon Reijerink, Judith Budde en Anje-Marijcke van Boxtel.

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

**DATUM:** vrijdag 26 september 2014

**TIJD:** 9.30 uur - 18.00 uur

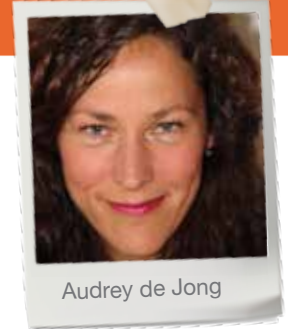
**INVESTERING:** € 225,- Early bird: € 175,- (excl. btw)

[www.thema.nl/dvdt14](http://www.thema.nl/dvdt14)

€ 50,- euro korting met het **EARLY BIRD TARIEF**  
meld je vòòr 1 juli aan op [www.thema.nl/dvdt14](http://www.thema.nl/dvdt14)

Dag van de  
**TRAINER**

# participatie



Voor u ligt de uitgave waarin het thema participatie centraal staat. Hierbij doelen we op participatie van arbeid. Zo wilde de redactie het begrip afbakenen, om de onderwerpen toe te snijden op het vakgebied van de hrd'er. Wel hanteren we een brede opvatting over wat participatie voor ons betekent. Het gaat in deze uitgave om het meedoen aan het maatschappelijke verkeer in al zijn facetten. Het delen en toepassen van kennis gaan voor ons samen met het actief bijdragen en vergroten van betrokkenheid op alle niveaus.

Zo vind u een prachtig artikel geschreven vanuit het project Duurzaam&Divers: 'Bedrijven zoeken toptalenten'. Het werven van talenten begint vaak al in de schoolbanken en het is een zeer selecte groep die de absolute top behaalt; de zogenaamde *happy few*. In dit artikel laten de auteurs zien hoe talent van vluchtelingen duurzaam benut kan worden. Want door een buitenkans behoort drie procent van die vluchtelingen, die in Europa worden opgevangen, tot de 'gelukkigen' die welkom zijn in Nederland. De vraag waar zij in dit artikel op ingaan is of dit 'geluk' ook om te zetten is in een zelfredzame toekomst in de Nederlandse maatschappij.

Op verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken is onderzoek gedaan naar wat het verschil maakt tussen teams. Wat het ene team makkelijk af lijkt te gaan, lijkt voor een ander team moeilijk te bereiken. Welke factoren leiden tot uitstekende teamprestaties en wat doen excellente teams in hun dagelijkse praktijk? Dit onderzoek heeft zes herkenbare ingrediënten opgeleverd, die in het artikel 'Teams die excelleren' uit de doeken worden gedaan.

Ook is er binnen deze uitgave aandacht voor participatie van oudere werknemers in innovatie. Want is het niet vreemd dat er bij innovatie zelden aandacht is voor innovatie in het werkgedrag van medewerkers, terwijl hiermee de concurrentiekracht kan worden vergroot? Vanuit wetenschappelijke hoek is onderzoek gedaan naar de voorspellende waarde van *employability* bij innovatief werkgedrag. Bij oudere medewerkers blijkt dat het verband tussen *employability* en innovatief werkgedrag sterker is dan bij jongere werknemers. Investeren in *employability* loont!

Deze uitgave gaat over actief samenwerken, over het delen van investeringen, het gebruiken van kennis en het vergroten van betrokkenheid, waarmee we bij willen dragen aan een samenleving waarin participeren vanzelfsprekend is. Een mooi initiatief in dit kader is de landelijke beweging *wehelpen.nl*. U zult misschien denken dat in een periode van individuatie elkaar vrijwillig helpen minder aan de orde zal zijn, maar niets blijkt minder waar!

**Audrey de Jong**

Hoofdredacteur, [hoofdredacteur@tvoo.nl](mailto:hoofdredacteur@tvoo.nl)



8



Learning through nature

PRAXIS

<b>Je kunt niet <i>niet</i> participeren</b> <i>Annette Mul</i>	6
<b>Learning through nature</b> <i>Anja Doornbos en Din van Helden</i>	8
<b>Reorganiseren met resultaat, hoe doe je dat?</b> <i>Mariken van de Loo</i>	14
<b>Bedrijven zoeken naar toptalenten</b> <i>Grethe van Geffen &amp; Kaveh Pour</i>	19
<b>Hoe klantbeleving bij de Rabobank leidend wordt</b> <i>Eline Steenhuisen</i>	24
<b>Een kennismaking met Esma Choho</b> <i>Carla Wijers</i>	27
<b>Werkgelegenheidsplan Philips vergroot arbeidsparticipatie</b> <i>Pim Campman</i>	32
<b>Arbeidsvermogens jonge werknemers</b> <i>Mári van Beers</i>	38
<b>'t Sexy fokschaap</b> <i>Karin de Galan</i>	45

52



*Participatie van oudere werknemers in innovatie*

WETENSCHAP

**Participatie. Botox en bindweefsel**

*Lidewey van der Sluis* 50

**Participatie van oudere werknemers in innovatie**

*Jol Stoffers & Beatrice van der Heijden* 52

**Teams die excelleren**

*Ben Kuipers & Sandra Groeneveld* 58

**Promoties**

- **Hr-differentiatie creëert winnaars en verliezers**  
*Elise Marescaux* 64

- **Meer steun van medewerkers voor bottom-upveranderingen**  
*Joris van der Voet* 65

■ = thema participatie

74



*'De meeste zegen komt van eigen initiatief'*

VARIA

**Participatie: honing of azijn?**

*Han Nichting* 68

**Gaan met die banaan?**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol* 69

**'De meeste zegen komt van eigen initiatief'**

*Auteur: Rick van de Weg, Interview: Ria van 't Klooster* 74

**Nieuws**

*Guido van de Wiel* 78

**Boeken**

80





## **Je kunt niet *niet* participeren**

*Annette Mul*

6

## **Learning through nature**

*Anja Doornbos en Din van Helden*

8

## **Reorganiseren met resultaat, hoe doe je dat?**

*Mariken van de Loo*

14

## **Bedrijven zoeken naar toptalenten**

*Grethe van Geffen & Kaveh Pour*

19

## **Hoe klantbeleving bij de Rabobank leidend wordt**

*Eline Steenhuisen*

24

## **Een kennismaking met Esma Choho**

*Carla Wijers*

27

## **Werkgelegenheidsplan Philips vergroot arbeidsparticipatie**

*Pim Campman*

32

## **Arbeidsvermogens jonge werknemers**

*Mári van Beers*

38

## **'t Sexy fokschaap**

*Karin de Galan*

45

# Je kunt niet *niet* participeren

**“Gij zult participeren,” lijkt onze nieuwste maatschappelijke en organisatorische norm te worden en in de volksmond de onbetwiste opvolger van ‘duurzaamheid’. Toch beleeft menig een oproep tot participatie nog met sceptische en gemengde gevoelens: leven we daadwerkelijk in een veranderend tijdperk, waarin onze menselijke betrokkenheid en medeverantwoordelijkheid op en naar elkaar wordt aangeboord vanuit een natuurlijke intrinsieke motivatie? Of worden we emotioneel gemanipuleerd door een overheid, die uit economische noodzaak ons met een verborgen agenda oproept tot gezamenlijke draagkracht?**

Persoonlijk juich ik het eerste van harte toe en vind ik nooit iets mis met een noodzaakbeleving als aanleiding tot extra *drive* in werk en leven. Herman Wijffels zei vorig jaar op het congres van *sustainability*: “Zolang we nog denken dat we de economische crisis kunnen ‘oplossen’ met meer of minder koopkracht, houden we ons bezig met kokerdenken. We leven op een bedreigde aarde en willen we de aarde helen, dan zullen we eerst... moeten helen in onszelf!” Voor mij doemt dan als vanzelf het woord EPOS op. De letters symboliseren ons Existentiële zelf, Privé, Organisatie/Ondernemerschap en Samenleving. Al deze domeinen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

## Eigen bijdrage

Het gaat dus bij participatie blijkbaar niet om iets dat we met zijn allen anders zouden moeten doen op gedragsniveau, maar veel eerder om een diepgeworteld wereldbeeld en mensbesef. Een besef dat we altijd ‘deel van een geheel’

zijn. Vanuit dat perspectief gezien is het dus niet mogelijk om niet te participeren. Je kunt niet *niet* participeren, net zoals we des Watzlawicks niet *niet* kunnen communiceren. Otto Scharmer stelt zichzelf en ons de vraag met Theory U: “Hoe kan ik als mens een volstrekt eigen bijdrage leveren, die tegelijkertijd aansluit bij wat de omgeving echt nodig heeft?” Volgens mij kun je nooit *niet* een volstrekt eigen bijdrage leveren, maar gaat het veel meer om de kwaliteit, de extra waarde voor de omgeving, waar je zelf deel van uitmaakt. Onszelf bewust zijn van een energievolle, constructieve waarde en een zinvolle bijdrage aan onze relaties, organisatie en samenleving, is dus tegelijkertijd goed zorgen voor onszelf. Als een wederkerig voedende bron, waarin geven hetzelfde is als ontvangen.

## Verlammende protocollen

Ik was onlangs met een collega aan het overleggen bij een wegrestaurant van een van

oudsher gerenommeerde naam. Er was even in de verste verte geen serveerder of serveerster te zien.

Ik liep naar de balie, wees naar ons tafeltje en vroeg of we nog twee kopjes koffie konden krijgen. De juffrouw keek mij aan en reageerde: "Dan moet u op het knopje drukken tussen het peper-en-zout-stelletje...." Ik keek om mij heen, niet gelovend dat ze deze 'klantgerichte' opmerking primair naar mij plaatste. Ongetwijfeld leefde zij het voorgeschreven protocol van de zaak goed na en zal er binnen dit concern goed nagedacht zijn over dit protocol. Maar de gedachte en verbazing lieten mij niet los: wat is er met jou gebeurd, dat je primaire reactie in een gewoon menselijke relatie er een van protocollen is? Vervolgens realiseerde ik mij dat in dit ene kleine voorbeeld de essentie van het vaak zelfvervreemdende van onze individualistische maatschappij naar voren komt.

Deze protocollen, contracten, strategieën, methodieken lijken ons steeds vaker te verlammen dan te voeden in gewoon contact, in onze menselijkheid, waarin empathie en betrokkenheid van nature opgesloten zit. En misschien... zat.

### **P van participatie?**

Want we hebben tegelijkertijd met de institutionalisering van zorg, onderwijs en recht onze naastenliefde ingeruild voor 'medemenselijkheid'. Zo kunnen we naar asielzoekers kijken via protocollen, via re-integratiebureaus naar hen die wij geen baan meer kunnen bieden, via de thuiszorg naar onze ouders, via de kinderopvang naar onze kinderen en via de advocaat naar onze ex-partner, via de or naar onze medewerkers. Laten we asjeblijft met zijn allen uitkijken dat 'participatie' niet het nieuwe geïnstitutionaliseerde fenomeen gaat worden als een 'ding', een object, een taak, die ons opgedragen gaat worden. Zodat we in de P van propaganda voortaan, naast het evenwicht van de vijf P's van people, profit, planet, passion

and pleasure nu dus ook de zesde P van participatie kunnen zetten.

'Ik participeer dus ik besta' lijkt ons nieuwe maatschappelijke levensmotto. 'Ik ben... omdat wij zijn!' is, vanuit Ubuntu, op zijnsniveau een fundamentele mensbesef:

*"It is about the essence of being human  
It is part of the gift that Africa will give the world.*

*It embraces hospitality, caring about others  
being able to go the extra mile for the sake of others*

*We believe that a person is a person through  
another person  
that my humility is caught up, bound and  
inextricably in yours..."*

### **Doen en bijdragen**

Wellicht kunnen wij nog heel veel wijsheid en een weg via *interconnectedness* naar heelheid leren van onder andere het land, dat uitgerekend (ook) 'wij' ooit verscheurden door apartheid. Dan kunnen wij juist van hen leren om verschillend samen te zijn, vanuit een gewaarzijn van inclusiviteit!

Maar ach, participatie, verbinding, co-creatie, Ubuntu... *What's in a name*. Laten we eerst allemaal maar gaan doen en bijdragen. Meer deelgever dan deelnemer in ons (werk)leven worden. We weten allemaal wat hiermee bedoeld wordt. Dan wil ik uiteindelijk weer graag gewoon twee kopjes koffie bestellen in een wegrestaurant. Met liefde gemaakt, gebracht, ontvangen en gedronken. Zonder dat we dit economisch circulaire participatie gaan noemen...

**Annette Mul**  
*redactielid TvOO*

■ Anja Doornbos en Din van Helden

De natuur als katalysator bij leerprocessen

# Learning through nature



**Terwijl ik dit schrijf ben ik (DvH) vers terug uit Costa Rica waar ik een *sacredpassageprogramma* heb gevolgd bij John Milton. Een aandachtstraining gecombineerd met een zevendaagse wildernissolo. Het was een bijzonder intense ervaring: ik heb diepe angst en een groots gevoel van verbinding gevoeld. De meest impactvolle ervaring had ik al tijdens de eerste nacht van mijn solo, naast een slang onder mijn hangmat was het de val van een boom op twee meter afstand, waardoor ik doodsangst heb ervaren. Het volgende principe van Milton (2006) voelde ik tot diep in mijn vezels en gaf me vertrouwen: *“All forms are interconnected, constantly change and continuously arise from and return to primordial source”*.**

Alleen de natuur in. Voor veel mensen is dat een manier om tot rust te komen, inspiratie op te doen en het lichaam te versterken met frisse lucht. Ook samen de natuur in kan bijdragen aan de ontwikkeling van mensen en organisaties. In dit artikel willen we verkennen hoe. Welk domein van leren (type leerproces) leent zich ervoor om vorm te geven in de natuur? Welke werking heeft de natuur? En wat zijn concrete aanpakken voor het vormgeven en begeleiden van leren in de natuur? We baseren onze verkenning op literatuur over mens- en organisatieontwikkeling, natuur- en omgevingspsychologisch onderzoek

en gezondheid, veelal onder jongeren en (therapeutische) outdoorprogramma's. Met dit artikel zien we kans voor verder onderzoek naar de relatie tussen natuur en leren, om de beschreven ervaringen en wijsheid, over welke rol de natuur in ons leven en werk kan spelen, te verdiepen.

### Domein van leren

Een leerinterventie vormgeven in de natuur is interessant wanneer u uit bent op het vergroten van een (collectief) bewustzijn. In termen van Wierdsma en Swieringa (2011) betreft dit het niveau van drieslagleren: het domein van leren dat gaat over het onderzoeken en heroverwegen van principes. 'Waarom'-vragen staan daarin centraal, zoals: wat zijn belangrijke waarden voor mij? En waar willen wij met elkaar (nog meer) van zijn?

Ook voor leerinterventies die gericht zijn op het 'leren van de toekomst', kan de natuur heel dienend zijn. Leren van de toekomst breekt met een dominante manier van denken in het verleden. Je leert door je af te stemmen op de toekomst, die zich aan het ontwikkelen is, en door aan die ontwikkeling zelf actief deel te nemen.

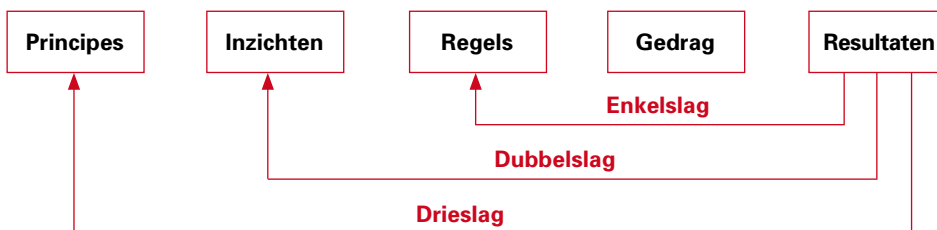
Ontleend aan het model van Otto Scharmer laat Keursten (2002) met zijn model zien dat 'leren van de toekomst' een beroep doet op bekwaamheden in het leren, die zelfs

nog dieper gaan dan het eerder genoemde drieslagleren. Het drieslagleren betreft in het model namelijk het niveau van reflectie. Leren van de toekomst vraagt tevens om bekwaamheden van imaginatie en het kunnen relateren van intuïtie.

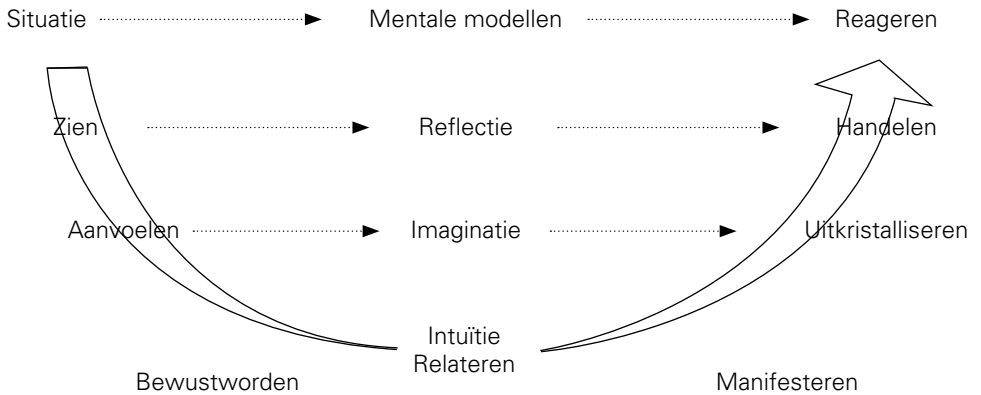
Imaginatie gaat om het aanvoelen van, en afstemmen op, onderliggende patronen. Deze patronen kunnen de basis vormen voor beeldvorming over de toekomst (imaginatie). Het kunnen relateren van intuïtie vereist dat men zich kan inleven in het geheel dat aan het ontstaan is. Centrale vragen hierbij zijn: wat is belangrijk voor mij of ons in deze ontwikkelingen? Wat hebben wij hierin te doen en bij te dragen?

Het proces van zien (reflectie), aanvoelen (imaginatie) en intuïtie (relateren), ook wel *Pre-sensing* genoemd, vraagt om ruimte. Ruimte om nieuwe kennis te laten ontstaan. In 'Source' (2012) kent Jaworski de natuur een belangrijke plek toe in dit proces: *"We've learned that taking groups or teams to nature enhances their capacity to gain access to new knowledge."*

Dat (leer)processen zoals omschreven in 'Presence', 'Theory U' (leren van de toekomst) en 'Source' zich goed lenen om vorm te geven in de natuur, is geen toeval. De natuur heeft namelijk een voorname rol gespeeld bij het tot stand komen van deze theorieën. Zo deelt Joseph Jaworski in 'Presence' het volgende,



Figuur 1. Enkel-, dubbel- en drieslagleren (Swieringa & Wiersma, 2011)



Figuur 2. De bekwaamheden voor het leren van de toekomst

Contact met de natuur heeft met name een gunstige invloed op ‘hogere’ cognitieve functies



Foto: Din van Helden

naar aanleiding van zijn *solo in nature* bij John Milton: “We have to learn how to see with our heart first, before we can see from the whole. I don’t think I ever experienced the truth of this so powerfully before.”

**De werking van de natuur**

De bovengenoemde leerprocessen als reflectie, imaginatie en relateren aan intuïtie hebben ruimte nodig. De natuur in gaan geeft vaak ruimte door het nemen van afstand van een (werk)situatie. De afstand tot je dagelijkse omgeving en de natuur(wijsheid) helpen mensen om bij de kern te komen van een kwestie, kortom bij hun bezieling. Hierdoor kunnen nieuwe inzichten ontstaan over jezelf, anderen en de leefsituatie waarin je verkeert. Maar hoe doet de natuur dat dan? Wat is krachtig faciliterend aan de natuur, waardoor het zo goed bijdraagt aan dit domein van leren? En wat is dan belangrijk in de vormgeving?

**Natuur spiegelt en symboliseert**

Ten eerste doet de natuur het letterlijk voor: spiegelen. Natuur is onvoorwaardelijk

en oordeelsvrij (Van den Berg e.a., 2010). Alles heeft zijn eigen plaats en is wat het is. Spiegelwerking gaat ervan uit dat je aandacht automatisch getrokken wordt naar wat voor jou van belang is op dat moment. Het gaat niet om het symbool zelf, maar om de betekenis die de persoon eraan geeft. Flora en fauna, ecosystemen, de seizoenen, de elementen, het weer: het zijn prachtige spiegels voor ontwikkelingsprocessen (Zadoks e.a., 2008). Door (onze innerlijke) natuur te begrijpen, komen we dichterbij de bron van het leven, het wezenlijke, je eigen wijsheid. Dat kan je bevrijden van oordelen en voorwaarden en zo een creatief proces katalyseren in het heroverwegen van principes (drieslagleren).

### **Natuur laat je ervaren hoe je zelf verbonden bent**

Als mens zijn we geneigd om onszelf soms af te scheiden van de ander door een oordeel te hebben, maar natuur maakt altijd verbinding. Contact met die natuur zorgt voor contact met je eigen natuur, en draagt bij aan vitaliteit, creativiteit en effectiviteit (Zadoks e.a., 2008). Jezelf herkennen als onderdeel van een systeem met weersomstandigheden, bomen, kruispunten, obstakels, harde en zachte paden, et cetera, laat zien hoe je zelf in het grotere geheel staat en/of een beweging maakt. Die verbondenheid zit in de natuur. Alles is daarbij in voortdurende verandering, gedreven door wijsheid en schoonheid. Door dit in de natuur aan te voelen en erop af te stemmen kun je je voorstellen wat er aan het ontstaan is.

### **Natuur verbindt hoofd en lichaam**

In de natuur kom je er weer achter dat je niet alleen een lijf hebt om je hoofd te dragen. Je loopt en daarmee versterk je de verbinding tussen je linker- en rechterhersenhelft, je verbindt gevoel en verstand. Dit vermindert depressieve klachten en stress, doordat hormonen vrij worden gemaakt en je lekkerder in je vel komt te zitten – geluk en vitaliteit.



Foto: Korbi Hort

Je 'zakt' vaak letterlijk je lichaam in, mede door stil en aanwezig te zijn in volledige aandacht. Het ervaren van die volheid geeft rust en vertrouwen in eigen kracht. Je kunt je beter concentreren en bent creatiever (Zadoks e.a., 2008). Hierdoor wordt het makkelijker om contact te maken met je intuïtie en om te gaan met vragen als: wat is belangrijk voor mij of ons in deze ontwikkelingen? Wat hebben wij hierin te doen en bij te dragen? Natuur – en wilde natuur in het bijzonder – dragen zo bij aan het uitdagen van patronen, aanboren van bronnen die je weinig benut en nieuwe manieren om problemen op te lossen (Van den Berg e.a., 2010).

Naast de positieve psychische effecten zijn er ook fysieke effecten door de werking van de natuur. Het gaat dan bijvoorbeeld om een verlaging van de bloeddruk en minder gebruik van pijnstillers (Zadoks & Van de Wetering, 2008).

### **Natuur geeft moed**

Recent onderzoek laat zien dat genieten van de

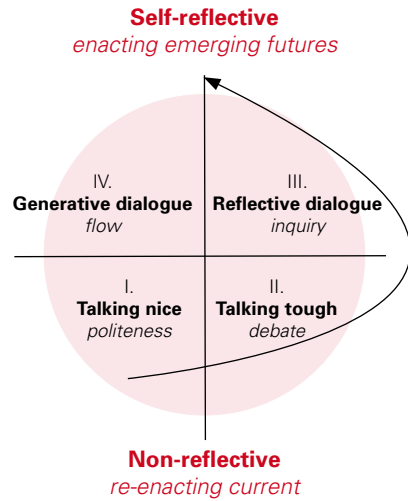
natuur tweederde van de Nederlandse vrouwen en meer dan de helft van de mannen minder depressief maakt. Een natuurlijke omgeving versterkt positieve gevoelens en vermindert gespannenheid (Bergsma, 2012). Ander onderzoek toont aan dat na een wandeling in de natuur van een half uur depressieve gevoelens van mensen met negentig procent afnamen en dat het zelfvertrouwen steeg. Dit geeft mensen moed om zich meer te uiten, zichzelf te onthullen, te tonen (Van den Berg e.a., 2010).

Contact met de natuur (visueel en fysiek) heeft met name een gunstige invloed op 'hogere' cognitieve functies, die bijvoorbeeld nodig zijn om te plannen, problemen op te lossen en impulsen te beheersen.

### Vormgeven en begeleiden van leren in de natuur

Uit de literatuur over programma's in de natuur kunnen we de volgende overeenkomstige ingrediënten destilleren:

- *Aandachtstraining.* Onthaasten is nodig zodat mensen de natuur echt kunnen ervaren (Van Lippe-Biesterfeld, 2010). Qigong, meditatie, oefeningen gericht op het openen van zintuigen of simpelweg een (stilte) wandeling kunnen dienend zijn in het proces van zien (reflectie) en aanvoelen (imaginatie), zoals omschreven in figuur 2.
- *(Solo) tijd in de natuur.* Bohn en Lee concluderen daarover het volgende (Jawaorski, 2012): "Participants needed to do deep personal work on their own and then bring the fruits of that work back into the circle". Want, zo stelt Jawaorski (2012): "Spending quiet time in a nature setting is an important portal to personal development and enables access to the Source."
- *Dialoog.* Het proces van het relateren van de intuïtie (figuur 2) vraagt om de begeleiding van een werkelijke



Figuur 3. Fields of conversation (Scharmer, forthcoming; Isaacs, 1999)

dialoog. Een dialoog waarin (de solo-) ervaringen worden gedeeld en er werkelijk naar elkaar geluisterd wordt. Zoals weergegeven in figuur 3 is dit het reflectieve dialoog. "Only after a phase of intense listening to one another, the group is ready to move into the space of real thinking together." (Scharmer, 2007).

### Natuurlijke verbinding

Op het gebied van organisatieontwikkeling pleitte Peter Senge in zijn 'Dance of Change' al om minder als manager en meer als bioloog te denken omdat we van de biologie veel kunnen leren over de aard van groeiprocessen. We hopen dat dit artikel een uitnodiging vormt om de natuur meer te betrekken bij leerprocessen om daarmee een bijdragen te leveren aan het ervaren van natuurlijke verbinding en het leren vanuit deze (biologische) eenheid.

### Referenties

- Bergsma, A. (2012). *Beleef de natuur.* Fonds Psychische Gezondheid.
- Van den Berg, A.E. & Hartig, T. (2010).

Health Benefits of Nature Experience: Psychological, Social and Cultural Processes. In: *Forest, trees and human health*. Dordrecht: Springer Science Business and Media.

- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The Art of Thinking Together*. New York: Doubleday.
- IVN (2013). *Waarom wij natuur nodig hebben*. Factsheet natuur en gezondheid.
- Jaworski, J. (2012). *Source: The Inner Path of Knowledge Creation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Keursten, P. (2002). Wierdsma, A.F.M & Swieringa J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Lippe-Biesterfeld, I. van. (2010). *Leven in verbinding. Prinses Irene in gesprek met Prof. Matthijs Schouten over mens-zijn*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U, Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge, M.A. Society for Organizational Learning.
- Senge, P., Scharmer C.O., Jaworski, J., Flowers, B.S. (2006). *Presence, An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. Broadway Business.
- Milton, J. (2006). *Sky Above, Earth Below: Spiritual Practice in Nature*. Sentient Publications
- Rondeel, M. & Wagenaar, S. (2002). *Kennismaken in leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum.
- Senge, P. Kleiner, A., Roberts, C. (1999). *The Dance of Change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. Crown Business.
- Zadoks, J., & Wetering, T. van de. (2008). *Natuur werkt! Inspiratie en werkvormen voor de ontwikkeling van mensen en organisaties*. Utrecht: Uitgeverij Zadoks.



**Anja Doornbos werkt als zelfstandig outdoorlifecoach, toegepast onderzoekster en leeradviseur. Ze draagt graag bij aan omgevingen waarbinnen de kracht en het talent van mensen en hun onderlinge verbindingen zich versterken tot vernieuwing. Ze experimenteert met '24 uur in de natuur'-sessies in Nederland.**



**Din van Helden werkt als facilitator vanuit Stroom. Ze begeleidt trajecten die gericht zijn op het versterken van authenticiteit en het vergroten van verbinding. Voor het verstevigen van die verbinding gaat ze zoveel mogelijk de natuur in. De natuur is helemaal volwaardig aanwezig in de nature retreat, die zij begeleidt in Zuid-Afrika.**  
[www.stroom.co](http://www.stroom.co)

■ Mariken van de Loo

Over intern ondernemerschap en participatie

# Reorganiseren met resultaat, hoe doe je dat?



**De tendens van reorganiseren en economische onzekerheid hebben de gemiddelde werknemer behoorlijk doelgericht gemaakt, maar ook erg volgzzaam. Dat is nu juist wat veranderende organisaties niet beogen. De behoefte bestaat juist aan meer daadkracht en creativiteit. Hoe keren organisaties het tij? In dit artikel volgt een pleidooi voor meer aandacht voor participatie, intern ondernemerschap en oprechte betrokkenheid.**

## **Het Nieuwe Werken als accelerator om het tij te keren**

Veel organisaties hopen met de inzet van Het Nieuwe Werken (HNW) meer daadkracht op de werkvloer te creëren. De populaire trend binnen organisatieontwikkeling biedt naast plaats- en tijdonafhankelijk werken immers ook meer aandacht voor resultaatgericht werken én een grotere mate van eigen verantwoordelijkheid. Toch is HNW niet overal meteen een succes. Vaak worstelt men met het concretiseren van resultaatafspraken en het werkelijk geven van meer verantwoordelijkheden. Ik zie als trainer en organisatiedeskundige genoeg voorbeelden waar HNW niet veel meer is dan een nieuwe inrichting in een mooie kantoortuin.

### Wat ontbreekt er?

Organisatieveranderingen worden vooral door directies besloten en doorgevoerd. Deze topdown gerichte verandering kan weerstand geven op de werkvloer. Mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden. Hoe mooi plaats- en tijdonafhankelijk en resultaatgericht werken ook lijken (en zijn), wanneer medewerkers niet de echte vrijheid van handelen ervaren, brengt het meestal niet het gewenste resultaat. Wat ontbreekt is het bijbehorende eigenaarschap, de verantwoordelijkheid en participatie.

### Intern ondernemerschap als sleutel voor succes

Vertrouwen is een economische waarde, zowel richting klanten als personeel. Vertrouwen geven is belangrijk, immers ceo's en mt's kunnen een organisatie niet alleen runnen. Vertrouwen geven, in plaats van zeggen wat medewerkers moeten doen, is voor sommige managers nog lastig, maar wel nodig. En daarmee wordt ook de lijdzame volgzzaamheid van medewerkers bestreden. Om meer initiatief bij medewerkers te creëren, is intern ondernemerschap in jouw organisatie van groot belang. Het helpt bedrijven in onzekere tijden te overleven, beter te renderen en de concurrentie voor te zijn.

In managementjargon hebben we het dan over de vergroting van de autonomie en de participatiegraad. Medewerkers die meer ruimte voelen, durven eerder te participeren en eigenaarschap naar zich toe te trekken. Ze handelen meer autonoom, doordat zij eerder en meer eigen verantwoordelijkheid voor hun taken nemen. Dat is niet de enige winst: door die ruimte worden ze ondernemender, daadkrachtiger en creatiever!

### Wat is intern ondernemerschap?

Een intrapreneur of, in gewoon Nederlands, een 'intern ondernemer' wordt in het

woordenboek omschreven als 'een persoon in een organisatie, die de vrijheid en middelen krijgt om projecten en kansen te initiëren, zonder daarbij de bedrijfsroutines of -protocollen te hoeven volgen'. Ik zou daaraan toe willen voegen: 'en die daarvoor al zijn talenten gebruikt en zich daarbij ondernemend gedraagt'. Een intern ondernemer beschikt over de volgende vier kernwaarden: participatie, eigenaarschap, eigen verantwoordelijkheid en autonomie.

## Participeren kun je leren

### Is elke medewerker een intern ondernemer?

Dat is niet nodig en zelfs niet wenselijk. Tenminste, niet allemaal in dezelfde mate. Op sleutelposities heb je sterke 'ondernemers' nodig, naast natuurlijk een ondernemende directeur of ceo. Met elkaar maken zij het mogelijk dat de medewerkers hun werk kunnen doen.

### In zeven stappen naar intern ondernemerschapsklimaat

Door de aanhoudende beperkte groei zijn er steeds minder mogelijkheden om nog verdere kostenreducties te realiseren. Daarmee wordt de roep om meer ondernemerschap groter. Intrapreneurship wordt in toenemende mate gezien als het middel om bestaande organisaties te vernieuwen en te revitaliseren.

**Stap 1:** Geef deels controle uit handen. Het doet misschien een beetje pijn, maar het is werkelijk nodig om ondernemerschap te stimuleren en getalenteerde en ondernemende professionals aan je te blijven binden. Door medewerkers een grote mate van vrijheid te geven, voelen ze letterlijk

meer ruimte om zich te ontwikkelen en hun verantwoordelijkheden te pakken.

**Stap 2:** Laat medewerkers participeren in ontwikkelen. Op de werkvloer weten medewerkers vaak vele malen beter wat er speelt bij de klant dan in de 'ivoren toren'. Een bijkomend effect van het leggen van verantwoordelijkheid op de werkvloer, is dat deze daar dan ook wordt genomen. Ook van mensen waarvan je het misschien niet verwacht. Een inspirerend voorbeeld is ondernemer Ricardo Semler, die zijn medewerkers zeer veel eigen verantwoordelijkheid heeft gegeven.

Medewerkers die meer ruimte voelen, durven eerder te participeren en eigenaarschap naar zich toe te trekken

**Stap 3:** Stimuleer de eigen ideeën en initiatieven. Laat medewerkers deze niet alleen benoemen, maar ook nader onderzoeken en uitwerken. En natuurlijk mag zo'n idee daarbij niet door de hiërarchie en protocollen om zeep worden gebracht. Geen eindeloze vergaderingen, goedkeuringen of rode pennen, maar vrijheid aan medewerkers om hun ideeën te verwezenlijken en daarmee de organisatie te innoveren.

**Stap 4:** Medewerkers mogen in dit proces ook fouten maken. Daarvan leren ze én groeien ze. Trial and error brengt immers iedereen verder. Vallen en weer opstaan is de bewezen snelste weg naar succes. Noem het playtime, zoals de Googles en Microsofts van deze wereld doen. Door deze playtime voor minstens vijftien procent in het werkproces in te bedden, zijn zij

nog steeds marktleiders. Wellicht is die vijftien procent innovatietijd bij jou economisch niet haalbaar, maar ieder begin brengt je verder!

**Stap 5:** De grondhouding, dat jouw medewerkers veel meer in hun mars hebben, is een sterke. Focus niet alleen op de toppers, maar juist op mensen van wie je het mogelijk niet verwacht. Wanneer medewerkers ruimte voelen, écht voelen, dan komt er een drive naar boven en worden verborgen kwaliteiten zichtbaar. Deze verandering in gedrag en houding is cruciaal voor meer succes.

**Stap 6:** Faciliteer een organisatiestructuur waarin intern ondernemerschap kan gedijen. Wanneer je de resultaten door management en medewerkers gezamenlijk laat bepalen, groeit ook de verantwoordelijkheid daarvoor. Men heeft het immers zelf afgesproken! Een zogenoemde 'hygiënefactor' is de ruimte en middelen die de intern ondernemer nodig heeft om ook deze ruimte optimaal te benutten.

**Stap 7:** Creëer een cultuur voor intern ondernemerschap. Wanneer intern ondernemerschap als een uitdaging wordt gezien, en niet als een truc van het management om simpelweg targets aan te scherpen, is er draagvlak. En wanneer het draagvlak verankert in de bedrijfscultuur, wordt het pas echt leuk!

### **Wat wint de organisatie ermee?**

Intern ondernemerschap kan leiden tot zodanige verbeteringen van producten en diensten, dat er zelfs nieuwe concurrentieverhoudingen in de bedrijfstak door ontstaan. Organisaties die het belang zien van de kernwaarden participatie, eigenaarschap, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leggen een bijzonder goede voedingsbodem om intern ondernemerschap te kweken.

**Wat win ik als medewerker?**

Intern ondernemers omarmen vrijheden en acteren buiten bestaande protocollen wanneer dat nodig is. Hoe doe je dat verstandig zonder opstandig te zijn en wat win je ermee?

**Stap 1:** Weet waar je voor staat. Organisaties hebben meer aan duidelijkheid dan aan volgzzaamheid. Wanneer je eigen leiderschap durft te nemen, ben je zelfsturend.

**Stap 2:** Participeren kun je leren. Participeren is ook je nek uit steken, (opbouwend) kritisch durven zijn en met doordachte alternatieven komen. Begin gerust op kleine schaal, door je grenzen steeds een beetje te verleggen word je sterker.

**Stap 3:** Een nieuwsgierige medewerker neemt vele zaken in zijn omgeving waar. Deze omgevingsgerichtheid biedt je een goed venster op de kansen en mogelijkheden binnen de organisatie.

**Stap 4:** Durf risico's te nemen. Want zonder risico's komen vernieuwingen niet tot stand. En accepteer daarbij dat fouten maken onlosmakelijk verbonden is met leren.

Als zowel organisatie als medewerkers investeren in duurzame inzetbaarheid waarbij medewerkers optimaal participeren en kunnen ondernemen, dan ligt de weg open naar nieuwe bedrijfsresultaten.

**Twee succesverhalen*****Participatie en ondernemerschap volgens Capgemini***

Capgemini gelooft sterk in de kracht van een organisatie waar teams echt autonoom kunnen functioneren. Autonomie vanuit de gezamenlijke bedrijfsvisie welteverstaan. Medewerkers werken niet in afdelingen, maar participeren continu in verschillende teams, die multidisciplinair van aard zijn. Binnen deze samenwerkingsverbanden heeft iedere medewerker 'regelruimte', zoals Capgemini dat noemt. Dat is de beweegruimte die de medewerker krijgt om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de markt en om de eigen ontwikkeling te bewerkstelligen. Met regelruimte vangt Capgemini ook de vaak onverwachte en snelle veranderingen in de ict-wereld op. Cruciaal is de inzet van het juiste talent voor de taak. Men kijkt daarom goed naar de rol van de medewerker en naar het leerpad dat daar het beste bij past.

Daarbij is het belangrijk dat medewerkers zowel lef als participatie tonen, een belangrijk aspect binnen de cultuur van Capgemini. Lef betekent: kansen pakken en kunnen omgaan met veel vrijheid. De eigen regelruimte is groot. Ondernemerschap door actieve participatie is cruciaal voor succes.

De leidinggevendenden hebben ook lef door de benodigde ruimte te scheppen voor de ontwikkeling van de medewerkers. Het vertrouwen dat de coachende manager in de zelfsturende en participerende professional stelt, stimuleert groei. Ook vragen als 'Is de professional kritisch genoeg ten aanzien van zijn eigen ontwikkelpunten?' dragen bij aan de verdere ontwikkeling. Deze visie kennen we uit de jaren negentig, toen nog onder de leus *Master of your own destiny*.

**Participatie en ondernemerschap volgens VolkerWessels**

Vanwege de traditionele aard van de werkzaamheden is het voor VolkerWessels onmogelijk om bouwprojecten onafhankelijk van plaats en tijd uit te voeren. Wel is gekeken naar meer eigen verantwoordelijkheid, onder de noemer Samen Slimmer Bouwen. Dit is een op Lean en HNW gebaseerde filosofie. Lean brengt meer efficiëntie, maar de winst zit vooral in participatie en samen ontwikkelen. Door meer verantwoordelijkheid op de werkvloer te leggen, waardoor VolkerWessels slimmer met haar resources kan omgaan, halen ze grote opdrachten binnen.

Samen Slimmer Bouwen heeft ook effect op de aansturing. In plaats van de traditionele hiërarchische aansturing in de bouw, passen leidinggevendenden een meer coachende leiderschapsstijl toe. De medewerkers worden gezien als professionals en krijgen daardoor ruimte voor meer intern ondernemerschap. ■

**Referentie**

- R. Semler. (2013, 4 februari). De kapitale kracht van geluk. In *VPRO Tegenlicht*. (TV-uitzending). Geraadpleegd op 12 maart 2014, van <http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2012-2013/Semler.html>



***Mariken van de Loo is eigenaar van trainingsbureau L'eau'Z, managementcoach, trainer, spreker en blogger. Eind mei verschijnt haar boek 'Persoonlijk Ondernemerschap; van Speelbal naar Sterspeler'. Dit boek beschrijft de drie stappen die medewerkers zetten op weg naar meer zelfsturing en laat zien waarom intern ondernemerschap zo'n cruciale rol speelt in de veranderende organisaties.***  
[www.leauz.nl](http://www.leauz.nl)



■ Grethe van Geffen & Kaveh Pour

# Bedrijven zoeken naar toptalenten

Wereldwijd zijn bedrijven vaak op zoek naar toptalenten, die in de toekomst inzetbaar zijn binnen hun organisatie. De werving begint vaak al in de schoolbanken en deze absolute top is alleen bereikbaar voor de *happy few*. In zekere zin behoren ook vluchtelingen tot de *happy few*, hetzij alleen in een minder rooskleurige context. Slechts een fractie van de vluchtelingen weet Europa te bereiken. Door een buitenkans behoort drie procent van de vluchtelingen, die in Europa worden opgevangen, tot de 'gelukkigen' die welkom zijn in Nederland. De vraag is echter of dit 'geluk' ook om te zetten is in een zelfredzame toekomst in de Nederlandse maatschappij.

Stel, u behoort tot die happy few en u bent als hoogopgeleide vluchteling naar Nederland gekomen en besluit om er alles te doen om zo snel mogelijk aan de slag te gaan. U leert Nederlands en behaalt uw inburgeringsexamen ruim binnen de vastgestelde tijd van drie jaar. Dankzij steun van de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF behaalt u een Nederlands hoger onderwijsdiploma en u wordt voorbereid op de arbeidsmarkt. Uw Nederlands is inmiddels zo goed, dat u het jaarrapport Integratie 2013 van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) kunt lezen. In die recente studie wordt uitgelegd dat participatie van migranten op de arbeidsmarkt een probleem van formaat is. Vooral voor vluchtelingen.

U hoort dat dit vooral komt door de crisis die Nederland getroffen heeft. U leest in het rapport dat er positieve ontwikkelingen zijn. Het beroepsniveau van de migranten is de afgelopen jaren sterk gestegen. Het verschil in het aandeel werkenden met een hoog onderwijsniveau, is bij de tweede generatie nieuwkomers niet groter meer dan bij autochtonen.

Ondanks de economische crisis is de arbeidsparticipatie van allochtonen in de afgelopen tien jaar toegenomen. Maar toch: migranten met dezelfde kenmerken als autochtonen hebben minder kans op (vast) werk. In eerdere studies bleek het zoekgedrag van vluchtelingen en andere migranten vaak een probleem. Er bestond een kloof tussen de wervingskanalen van werkgevers en het zoekgedrag van migranten. Er werd vooral in eigen kring gezocht en uitzendbureaus boden aanvullende mogelijkheden. Het onderzoek van het SCP toont aan dat die verschillen vrijwel verdwenen zijn: "Voor alle werklozen, ongeacht hun afkomst, geldt dat internet en het directe sociale netwerk van familie, vrienden en relaties de belangrijkste kanalen zijn voor het zoeken naar werk."

Het zoekgedrag vormt dus niet langer de verklaring voor het grote verschil in de werkloosheidscijfers, zestien procent bij niet-westerse migranten tegen vijf procent onder autochtonen. Sinds 2008 is de werkloosheid onder migranten bijna verdubbeld. Starters op de arbeidsmarkt hebben het extra zwaar. Vooroordelen en discriminatie lijken een belangrijke verklaring voor de verschillen, aldus het SCP.

Nu weer terug naar de realiteit. U bent werkgever, op zoek naar het toptalent voor uw organisatie. Als u in gesprek komt met deze vluchteling, zou u het volgende kunnen overwegen. Bent u, of is uw collega die verantwoordelijk is voor recruitment, in staat om het talent van deze vluchteling te herkennen? Bijna alle werkgevers – en ook recruiters – zijn erop uit om de juiste talenten voor hun organisatie te werven. Maar de werkelijkheid is weerbarstig als het om vluchtelingen gaat, zo blijkt ook uit ons project Duurzaam & Divers. Vluchtelingen hebben 'een gat in hun cv', zijn ouder dan de gemiddelde student die afstudeert en als eerste generatie migranten spreken vluchtelingen zelden perfect Nederlands. Ze passen, kortom, niet gemakkelijk in de standaard profielschets. Maar zijn deze beweringen wel juist en zijn de profielschetsen vaak niet te eenzijdig en ontoegankelijk voor divers talent? Worden de juiste competenties gevraagd of wordt te vaak gezocht naar een 'bekend' patroon bij het invullen van de vacature?

Focust u op wat mensen wel kunnen en niet op wat ze (nog) niet kunnen? Vluchtelingen brengen andere talenten mee – zoals ondernemend zijn, doorzettingsvermogen, meertaligheid – eigenschappen die zeer waardevol kunnen zijn voor een organisatie. Zoeken we voor onze teams wat we al in huis hebben? Betekent een andere kijk geen

toegevoegde waarde? Uit vele onderzoeken blijkt van wel. Meer diversiteit leidt tot meer flexibiliteit en innovatie in organisaties. Dat wilt u toch ook?

Het helpt wanneer de informele regels van de omgangsvormen expliciet worden gemaakt. Divers talent in organisaties kan pas excelleren wanneer er ruimte is om jezelf te zijn en een veilige leeromgeving wordt gecreëerd. Als het gaat om de informele regels: denk bijvoorbeeld aan het omgaan met hiërarchie in Nederland, dat verloopt subtiel of zelfs diffuus. In de meeste landen is dat veel explicieter. Wie nieuw is in Nederland, krijgt deze spelregels niet uitgelegd, maar moet ze door schade en schande ontdekken. Nu is de conclusie nog te vaak dat 'de klik' er niet is of 'de communicatie' ontbreekt. Het benutten van talent begint bij het bewustzijn van organisaties dat er spelregels zijn en bij

de wil daarmee aan de slag te gaan. In het project Duurzaam&Divers hebben we ervaren hoe talent van vluchtelingen duurzaam benut kan worden: de inspanning is tweezijdig. Onze ervaringen delen we graag met u. Wij nodigen u uit om een kijkje te nemen op onze website, waar u al onze bevindingen kunt vinden. ■

Duurzaam&Divers is een samenwerkingsverband van Dubois, Hogeschool Leiden, NS, Van Houtum, VluchtelingenWerk, VUmc onder coördinatie van Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF en Seba cultuurmanagement en mede mogelijk gemaakt door VSB Fonds en NSVP. In het project is een methodiek ontwikkeld voor het duurzaam benutten van het talent van vluchtelingen.



***Kaveh Pour is hoofd van de afdeling Job Support bij de Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF. De werkzoekende vluchtelingen die het UAF begeleidt zijn doorzetters, hebben een enorme levenservaring, zijn internationaal georiënteerd en flexibel. Het UAF biedt werkgevers advies en begeleiding op maat bij werving.***  
[www.uaf.nl/dend](http://www.uaf.nl/dend)



***Grethe van Geffen is directeur van Seba cultuurmanagement (1997) en de Diversity Shop. Haar visie: organisaties zijn duurzamer succesvol als zij diversiteit goed weten te integreren in hun kernactiviteiten. De methodiek is beschreven in haar boeken 'Verschil moet er zijn, kwaliteit staat op nummer één' en 'Diversiteit op de werkvloer'.***  
[www.seba.nl](http://www.seba.nl)



■ Eline Steenhuisen

Van balie tot boardroom bij Rabobank De Langstraat

# Hoe klantbeleving leidend wordt

**Als je overweegt om klantgerichtheid echt verder te brengen, ga dan eens praten met Freek Moerlands, marketeer bij Rabobank De Langstraat en Anders Jansen, partner bij Flowresulting. Op 5 februari stonden zij met een workshop 'Klantbeleving: NPSpirit, NPSScore, NPSSysteem' op het Marketing Insights & Big Data Event (MIE). Aan het eind van de dag waardeerden de bezoekers de workshop met het hoogste rapportcijfer. Tijd om meer te leren over klantbeleving binnen een zelfstandige vestiging van de Rabobank in Brabant. De vraag die centraal staat in ons gesprek is: hoe maakt Rabobank De Langstraat klantbeleving leidend van balie tot boardroom?**

Net als bij veel organisaties was klantgerichtheid bij Rabobank De Langstraat al jaren onderdeel van de plannen: de klant staat centraal, de klantbeleving is belangrijker dan het proces en het behoud van klanten staat boven acquisitie. Je kunt het er moeilijk mee oneens zijn. De praktijk bleek echter weerbarstiger. Freek Moerlands vertelt: “We waren gewend om vooral vanuit commercieel (bank)perspectief naar onze klanten te kijken. Medewerkers werden bijvoorbeeld beoordeeld op het aantal verkochte producten en niet op de ervaring die zij met klanten hadden. Er bleken nog heel wat conflicterende belangen in de weg te staan, waardoor het lastig was om in de ontwikkeling van klantgericht handelen echte stappen te maken.” Ook waren ze bij de vestiging gewend aan klantonderzoek. “We maakten gebruik van uitgebreide vragenlijsten. Jaarlijks zagen we in onze tevredenheidsscores een kleine verbetering en met deze ontwikkeling waren we tevreden. We kregen echter onvoldoende inzicht in de zaken waarin we voor onze klanten direct het verschil konden maken,” aldus Freek Moerlands. Anders Jansen vult aan: “De grap is dat hoe meer je vraagt, hoe meer je gaat analyseren en nadenken over de resultaten. Hoe minder je vraagt, hoe meer je de urgentie voelt om de telefoon op te pakken en een echt gesprek aan te gaan met je klant. Op dat moment ga je echt leren wat anders moet.”

### **Gaan we er iets mee doen of niet?**

Sinds 2012 krijgt klantbeleving een andere lading bij de lokale Rabobank. Iedere klant en klacht wordt serieus gehoord. Een enquête is nog steeds het instrument, maar de bank stelt minder vragen en leert veel meer. NPS is de basis van de enquête, omdat Rabobank daar al mee werkt, als indicator voor het enthousiasme van haar klanten (zie kader). Freek Moerlands vertelt: “De specifieke feedback, die klanten met ons delen over



*Geïnterviewden: Anders Jansen & Freek Moerlands*

incidentele ervaringen, vinden wij zeer interessant. Wanneer één klant aangeeft dat een pinautomaat in het weekend altijd minder schoon is dan normaal, kunnen we wachten totdat nog meer mensen dit aangeven of we kunnen meteen in actie komen. We proberen ons bij iedere opmerking te verplaatsen in onze klant en na te gaan wat we zelf prettig zouden vinden. Een nette pinautomaat is uiteraard voor iedereen prettiger, dus regelen we dat we deze in het weekend extra schoonmaken.” Op die manier geef je vertrouwen aan klanten en ook aan medewerkers, geeft Anders Jansen aan. “Bij deze organisatie hoef je geen petitie te tekenen om in actie te komen. En het geeft ook vertrouwen aan medewerkers. Als jij denkt dat dit beter is voor de organisatie, ga het dan gewoon doen.”

### **Wat klanten vinden is belangrijker dan wat klanten kopen**

Anders Jansen: “Wat klanten vinden is veel makkelijker te beïnvloeden dan wat klanten kopen. Het is vooral het leven van de klant dat bepaalt wat hij koopt, bijvoorbeeld door gezinsuitbreiding of verhuizing. De adviseur kan dat moeilijk beïnvloeden. Wat we wel

De *Net Promoter Score*, of kortweg NPS®, is een eenvoudige formule die aangeeft in hoeverre bedrijven en werknemers positief omgaan met hun klanten. De formule is gebaseerd op de grondgedachte dat elk bedrijf haar klanten kan onderverdelen in drie categorieën: *Promoters*, *Passives*, en *Detractors* (tegenstanders). Door het stellen van één vraag (Hoe waarschijnlijk is het dat je bedrijf X zult aanbevelen aan een vriend of collega?) kunnen organisaties deze groepen in kaart brengen. Zo krijgen zij een duidelijke indicatie van de prestaties van het bedrijf vanuit het perspectief van de klant. Klanten reageren op een waarderingsschaal van nul tot tien en zijn als volgt ingedeeld:

- *Promoters* (score negen tot tien) zijn trouwe liefhebbers, die zullen blijven kopen en aanbevelen aan anderen, zij creëren groei;
- *Passives* (score zeven tot acht) zijn tevreden, maar niet enthousiaste klanten, die gevoelig zijn voor concurrerende aanbiedingen;
- *Detractors* (score nul tot zes) zijn ongelukkige klanten die het merk kunnen schaden. Zij belemmeren de groei door negatieve mond-tot-mond reclame.

De NPS is het percentage *Promoters* minus het percentage *Detractors*.

kunnen beïnvloeden is dat we in iedere interactie met de bank zorgen dat de klant blijer weg gaat dan dat hij binnenkwam. Dat is honderd procent te beïnvloeden. Als een klant enthousiast is over al deze contacten, kiest hij ook veel vaker voor jou, wanneer zijn leven om een nieuw product vraagt.”

Rabobank De Langstraat zette de eerste stappen door klanten te bellen zonder verkoopintentie. Freek Moerlands: “We hebben een groep van vijfhonderd van onze klanten geselecteerd en gebeld met de vraag: hoe gaat het met u? Dit met het doel om enkel honderd procent prettige gesprekken met onze klanten te voeren. Vanuit oprechte interesse in de klant en zonder enige vorm van verkoopintentie.”

De verandering die nodig was bij medewerkers, ging zeker niet van vandaag op morgen. Medewerkers waren gewend vooral productgericht naar klanten te kijken. Aanvankelijk was het even wennen voor medewerkers om, op basis van oprechte interesse en los van producten of verkopen, het gesprek met de klant te voeren. “In het begin was er nog genoeg werk aan de winkel. Het was zaak medewerkers te helpen om los te komen uit aangewend gedrag,” aldus Moerlands. Anders Jansen weet uit ervaring dat het meestal even duurt voordat medewerkers door hebben dat de dingen blijvend anders gaan. “Wat je uiteindelijk ziet, is dat medewerkers het werk ook weer veel leuker vinden. Mensen krijgen de ruimte om te doen waar ze een goed gevoel bij hebben, zonder dat er gelijk geëvalueerd wordt wat ze eruit hebben gehaald.”

### “Nu ik u toch aan de lijn heb...”

Als er eenmaal een paar successen zijn, dan breidt het enthousiasme binnen de organisatie zich snel uit. Freek Moerlands vertelt gedreven: “Wanneer op een afdeling enthousiasme ontstaat doordat zaken veranderen, heeft dit een aanstekelijk effect op andere afdelingen van het bedrijf. Onze zakelijke afdeling startte bijvoorbeeld ook met het bellen vanuit oprechte interesse en ook de baliemedewerkers wilden meedoen. Wat het enthousiasme verhoogt is als medewerkers tips krijgen van klanten, die we voorheen nooit

cregen. We noemen dat 'zachte klachten'. Zo hoorden we bijvoorbeeld van een dame dat ze graag briefjes van vijf wilde pinnen maar die kwamen nooit uit de automaat. Ze baalde daar regelmatig van, maar het kwam er nooit van dit met ons te delen. Nu we haar toch aan de lijn hadden, vond ze het wel heel fijn om haar ongenoegen te uiten."

De bank heeft inmiddels een cultuur waarin klantbeleving leidend is. Eén van hun succesformules is om klantbelevingsonderzoek extreem dichtbij te brengen: van boardroom tot balie. Een cijfer is maar een cijfer. Dit spreekt vaak minder tot de verbeelding bij medewerkers, dan wanneer je met hen praat over of je de klant in zijn ogen aankijkt, of je te laat komt voor de afspraak en of je al twee keer aan de klant vraagt waarvoor hij komt. "Het vergroten van de tevredenheid en het enthousiasme van onze klanten is ons doel. Om dit te bereiken zijn we nadrukkelijker gaan sturen op de 'zachte factoren' die voor onze klanten het verschil maken, zoals houding en gedrag van onze medewerkers," aldus Moerlands.

Om klantbeleving op een hoger niveau te tillen, moet je de processen binnen de organisatie ook anders inrichten. Anders Jansen: "Het teamoverleg gaat traditioneel over procedures, cijfers en plannings. Maar het is echt lef hebben om tachtig procent van je teamoverleg te besteden aan klantbeleving." Freek Moerlands legt uit dat ze in het teamoverleg meestal een aantal klantervaringen bespreken. In groepjes gaan medewerkers met elkaar in gesprek over de ervaring van de klant en welke factoren hierop van invloed zijn geweest. "We maken het heel concreet door onze klanten een gezicht te geven. Zo kunnen we het een half uur over Ruud of Linda hebben in een teamoverleg." Een ander voorbeeld is het letterlijk zichtbaar maken en delen van de feedback die klanten



geven in een enquête, bijvoorbeeld door de klantervaring op een poster te zetten, inclusief spelfouten. Medewerkers worden gestimuleerd actief mee te denken over een mogelijke oplossing voor de klant. In overleg met elkaar besluit het team welke van de aangedragen oplossingen zij oppakken en uitvoeren.

#### **Laat klanten zien dat het menens is!**

Een andere belangrijke tip is dat je aan de klant laat zien dat je het meent. Bijvoorbeeld door ze te vertellen wat je hebt gedaan met hun feedback. Moerlands vertelt dat hij het storend vindt wanneer hij als klant nooit meer iets hoort na het invullen van een enquête. Binnen Rabobank De Langstraat koppelen ze de acties naar aanleiding van de feedback van klanten terug via internet of bijvoorbeeld een advertentie in de krant. "Je dwingt jezelf om er concreet en resultaatgericht mee aan de slag te gaan. Het geeft ook een belangrijk signaal af. Dit is wat we hebben gehoord en dit is wat we gaan doen." Anders Jansen ziet ook bij andere organisaties dat de bereidheid

om een vragenlijst in te vullen hoger wordt, als je klanten terugkoppeling geeft. Klanten merken namelijk dat organisaties iets doen met onderzoek.

Anders Jansen benadrukt de cultuurkant van NPS: "De terugkoppeling naar klanten heeft ook een signaalfunctie naar medewerkers.

Het is echt lef hebben om tachtig procent van je teamoverleg te besteden aan klantbeleving

Het voedt de cultuur van klantgerichtheid." Moerlands onderstreept dat ze bij Rabobank De Langstraat het enthousiasme van medewerkers zeker niet vergeten. "We meten ook regelmatig hoe enthousiast medewerkers zijn over hun werk. Vervolgens kijken we naar de relatie tussen het enthousiasme van medewerkers en de scores op klantbeleving. Er bestaan duidelijk verbanden. Hoe

enthousiaster de medewerkers op een afdeling, hoe enthousiaster de klanten die met die afdeling contact hebben."

### **Klantgerichtheid ook tijdens de kerstborrel**

Welke tips hebben jullie nog voor andere organisaties? Het begint bij het geloof van het management volgens beide heren. Moerlands vertelt: "Onze directeur wil dat we ons richten op echte interesse en hij geeft daar ook de ruimte voor. In iedere bijeenkomst draagt hij dat uit." En daarna goed voorbeeldgedrag, dat helpt zeker om de organisatie mee te krijgen. Anders Jansen zegt: "Het is natuurlijk de dood in de pot wanneer het management van een bedrijf zegt dat klantgerichtheid belangrijk is maar vervolgens wel hun auto zo dicht mogelijk bij de deur parkeren en het op de kerstborrel alleen over cijfers hebben. Dat matcht natuurlijk niet." Vervolgens moet je als organisatie klantbeleving ook overal in laten doorklinken. Hr speelt daar ook een rol in door bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken klantbeleving als onderwerp mee te nemen. "En natuurlijk moet je ook een beetje geluk hebben. Als een paar dingen meteen in het begin lukken, wordt iedereen daar enthousiast van!" sluit Moerlands af. ■

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:

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



■ Carla Wijers

”Nieuwe inzichten bestaan niet, een nieuwe praktijk wel”

# Een kennismaking met Esmá Choho

“Bestuurders en leiders weten vaak wel dat kennis geen verandering kan veroorzaken, maar desondanks gaan ze – mede door toeleveranciers, zoals elite businessopleidingen en managementadviesbureaus – toch door op de weg van ‘kennis zonder verandering’.” Aan het woord is Esmá Choho in haar nieuwste boek getiteld ‘Value, your story. How To Not Lead the 21st century’. Consultants en hun kennis worden kritisch belicht. Een gedreven pleidooi voor meer investering in emotionele en sociale intelligentie, als antwoord op de uitdagingen van deze eeuw, loopt als een rode draad door haar betoog. Een herformulering van de behoefte aan feminien en waardegedreven leiderschap of nieuwe, verfrissende inzichten? Deze vragen leidden tot een gesprek.

Op de vraag hoe ze zich zou introduceren, antwoordt Esmā Choho: "In de meeste gevallen zeg ik dat ik veranderkundige ben. Dat is de ervaring die ik nu twintig jaar heb en de inhoud die me drijft. En ik ben ervaringskundige in veranderen." In tegenstelling tot veel mensen houdt ze van veranderingen. Haar ouders gaven haar het voorbeeld. "Ik prijs me gelukkig dat ik ouders heb die een migratie van Marokko naar Nederland hebben aangedurfd. Dat is een enorme verandering. Zij hebben mij opgevoed met de moed om dit soort stappen te nemen. Geen genoegen nemen met de status quo. Dat heeft mij sterk beïnvloed."

Choho is in 1971 in Bodegraven geboren. Ze waren de eerste buitenlanders in hun woonplaats. In plaats van nieuwsgierigheid, ervoer ze afwijzing, afkeuring en uitsluiting op school. "Wat een gemiste kans, je hebt

Ik vond en vind het een verrijking dat ik kennis heb van meer dan één cultuur, klasse en taal

gratis en voor niets een andere cultuur in de klas waar je over kunt leren. Maar dat was niet de mindset." Door dit soort ervaringen zijn diversiteit en een inclusieve mentaliteit van jongs af aan thema's in haar denken en handelen. "Ik pleit vanaf het begin van mijn onderneming Choho & Company en mijn praktijk als executive coach voor een open, inclusieve mentaliteit om betere resultaten te realiseren. Er is nu steeds meer bewijs dat diversiteit veel voordelen heeft in de boardroom en bijvoorbeeld het risicogedrag gunstig kan beïnvloeden. Ik vond en vind het een verrijking dat ik kennis heb van meer dan

één cultuur, klasse en taal. Het helpt mij nog dagelijks om zowel met machomiljardairs als met jonge talenten uit verschillende delen van de wereld succesvol om te gaan."

Choho typeert zichzelf als een moedige, onafhankelijke vrouw, een ondernemer en een bouwster, die hecht aan schoonheid, kwaliteit en impact. Ze is altijd bezig met de vraag hoe het beter, veiliger, mooier en efficiënter kan. Wat haar drijft is een combinatie van zelfrealisatie en verbetering. Als voorbeeld noemt ze haar boek 'Moslim Unlimited. Handboek om te overleven in de westerse wereld':

"Met dit zelfhulpboek voor jonge moslims heb ik willen bijdragen aan meer vrede in de islamitische wereld, door bij te dragen aan de persoonlijke ontwikkeling van diegenen die er het meest behoefte aan hebben. En dan denk ik bij mezelf: waarom? Het was en is zo veel werk! Maar ik voel me goed door anderen te helpen. Uiteindelijk doe ik het voor mezelf, omdat ik het leuk en goed vind. En ik hou van de verhalen van overwinning, van kracht."

### **Veranderen: weerzin en noodzaak**

Om zich heen ziet ze veel weerzin tegen veranderen. Het verhaal van een zakenrelatie, over het gedrag van een kikker in warm water als metafoor van deze weerzin, vindt ze erg sprekend. "Een kikker in warm water verlegt zijn pijngrens elke keer een stukje, als het water een graadje warmer wordt. Warm water is dodelijk voor kikkers en uiteindelijk gaat hij dood, omdat hij in het warme water blijft zitten. De weerzin om uit het water te stappen – een verandering – wordt uiteindelijk zijn dood.

Ik zie elke dag situaties zoals die van de kikker en verbaas me oprecht bijna elke dag opnieuw over hoe dit zeer gevaarlijke mijddgedrag als normaal wordt gezien in veel sectoren. Ik spreek in Nederland veel bestuurders, commissarissen en toezichhouders, die denken dat je met een regel hier en een wet

daar de veiligheid en continuïteit van bedrijven kunt waarborgen. Ik neem een grote reserve waar, om daadwerkelijk aan de slag te gaan met de eigen mindset, de eigen stijl van leidinggeven. Vaak is deze sterk verouderd. Men werkt toch ook niet met technologie of software uit 1960, 1970 of zelfs 2000? Stel je voor hoe dat een bedrijf beïnvloedt!”

Choho constateert bij veel van haar gesprekspartners een voorliefde om veranderingen op een intellectuele manier aan te pakken, vanuit het hoofd, vanuit kennis. Zo’n rationele aanpak van veranderen wordt nog vaak verward met veiligheid en beheersbaarheid. Maar volgens haar vindt er met deze aanpak geen echte verandering plaats, omdat de mindset van mensen niet verandert. En dat terwijl veranderingen juist in deze tijd van levensbelang zijn. “Het is in deze eeuw allesbehalve veilig om veranderingen te rationaliseren of uit de weg te gaan. Zie ons klimaat, maar ook de financiële, politieke, maatschappelijke en economische crises. In mijn ogen zijn het uitingen van gebrekkig leiderschap. Er zijn veel verstandige mensen geweest, die hebben gewaarschuwd voor de effecten van ‘doorgaan op dezelfde weg’, maar het vereist moed om hiernaar te luisteren en er iets mee te doen. Deze vaardigheid wordt bijzonder onderschat en vaak ook niet benoemd.”

Naast moed speelt ook de juiste timing voor het lanceren van een goed idee een belangrijke rol. Choho spreekt in dit verband over ‘de doorslaggevende rol van het sociale en emotionele aspect voor het succes van een logisch idee’. Ze heeft aan den lijve ervaren wat het betekent als de tijd niet rijp is. “In de jaren negentig zat ik op initiatief van toenmalig minister-president Lubbers in een commissie over integratie. Ik herinner me nog goed dat ik de commissie adviseerde om Nederlands als instrument van integratie

in te zetten. Ik beargumenteerde dat via taal veel van de Nederlandse cultuur kan worden overgedragen, waardoor de integratie makkelijker zou zijn. Dat klinkt nu heel logisch. Maar politiek en psychologisch was het vijftien jaar te vroeg voor dat idee. Dit was een belangrijke ervaring voor mijn denken over veranderingkunde.”

### **You don’t buy change, you create it**

In haar boek omschrijft Choho consultants als duurbetaalde kennisoverdragers, die geen bijdrage leveren aan duurzame veranderingstrajecten. De cognitieve, rationele insteek raakt niet het denken en doen van mensen, waardoor verandering in een organisatie wordt gereduceerd tot een traject of een project, in plaats van deze te zien als een continue ontwikkeling. Het cruciale verschil tussen change management en *leading change* heeft hier voor haar alles mee te maken. Is het eerste vooral gericht op de uitvoering, bij *leading change* gaat het om dieper en breder kijken naar wat nodig is, vanuit cognitieve, sociale en emotionele intelligentie. Dan kun je als leidinggevende echt leiding geven aan verandering in jouw organisatie. “In mijn praktijk zie ik dat mensen het verschil vaak niet kennen, terwijl het zo logisch lijkt. Bijna iedereen wil leiden en innovatief zijn. De ratrace, waarin alles draait om uitvoering, maakt dat lastig, de nadruk op productie, het gebrek aan reflectie en zelfreflectie.”

Choho pleit voor minder inhuren van externe adviseurs en meer interne (bege)leiding van veranderingen. Dat vooronderstelt wel dat leidinggevend investeren in hun eigen persoonlijke ontwikkeling, in hun emotionele en sociale intelligentie. “Dan is het mogelijk om op een dieper niveau veranderingen aan te brengen, in de mindset, die je vervolgens ook kunt begeleiden in je team en in je organisatie. De koers of de verandering hoeft je dan niet

meer te laten 'bedenken' door een externe partij, want die komt uit je eigen ontwikkeling en uit die van de organisatie. Daar zit meer dan voldoende denkkraft en intelligentie, en het is efficiënter en effectiever."

De ontwikkeling van sociale en emotionele intelligentie is een vooralsnog verwaarloosd terrein. Daar moet verandering in komen, te beginnen op de basisscholen. De expressievakken zijn een prima platform daartoe. En ook maatschappijleer:

"De rationele manier van kijken naar maatschappelijke vraagstukken kan worden aangevuld met gestructureerde vormen van zelfreflectie en ontwikkeling van wederzijds begrip. Ik hoop dat vaardigheden als 'diep luisteren' en 'begrip voor andere standpunten' onderdeel van het curriculum worden.

Deze vaardigheden zijn zo belangrijk in een geglobaliseerde wereld."

### **Vliegren maken**

De aanleiding voor het onderzoek dat tot haar boek heeft geleid, was Esmá Choho's grote verbazing over hoe in de financiële sector over klanten werd gesproken. "Alsof zij recht

verandering in deze sector." Met haar boek wil ze laten zien dat de rationele, op cognitieve gerichte aanpak niet leidt tot de verandering die nodig is. Er zijn, zo stelt ze, meer vormen van intelligentie nodig om te kunnen zien en benoemen wat er onder de oppervlakte van de ratio speelt. "Als je echt verandering wilt, dan is een andere manier van werken nodig dan die de strategieconsultants en de elite-universiteiten voorschrijven. Een vak emotionele intelligentie is niet wat ik bedoel, ik bedoel de beoefening ervan. Het gaat om vliegren maken. Ik hoop dat de lezers geïnspireerd raken om te investeren in hun eigen emotionele en mentale ontwikkeling, dat ze oefenen in vaardigheden als waarnemen, luisteren en begrip." Ze is ervan overtuigd op basis van haar praktijk dat dit leidt tot kwalitatief hogere veranderingen.

De afgelopen vijf jaar heeft Choho tientallen topbestuurders gesproken over hun waarden. Waar hecht je waarde aan? Welke waarden zijn richtinggevend voor je gedrag? En ook: zijn de woorden herkenbaar in de daden? In het boek reflecteert ze op de verschillende verhalen over waarde en waarden én het gedrag dat de topbestuurders laten zien. Het gat tussen eigen overtuigingen en de perceptie van anderen kan groot zijn, concludeert ze. "Veel bestuurders in de financiële sector benoemen integriteit en betrouwbaarheid als hun kernwaarden. Ze hebben allerlei andere verklaringen voor de crises dan veel politici en media. Het verhaal van de bestuurders en de stakeholders of klanten komt niet overeen. Dat is een groot gat dat ik voor bestuurders wil dichten. Want iedereen lijdt hieronder, niet alleen de bestuurders maar ook de klanten."

### **De praktijk bepaalt de waarde**

Ontwikkelen van sociale en emotionele intelligentie, aandacht voor goed waarnemen, luisteren en begrip, (zelf)reflectie, investeren in het deel van de ijsberg dat onder water zit en

De ontwikkeling van sociale en emotionele intelligentie is een vooralsnog verwaarloosd terrein

hebben op het leven en de organen van hun klanten. Ik herinner me in het bijzonder een BBC-documentaire over de crisis, waarin ook de ceo van Lehman Brothers voorkwam. Hij sprak over klanten alsof het de ergste vijanden waren. Ik geloofde mijn ogen en oren niet. Als ondernemer en veranderkundige zag ik een grote kans bij te dragen aan de roep om

het bewustzijn dat kennis niet vanzelfsprekend tot verandering van gedrag leidt; zijn in 'Value, your story' nieuwe inzichten te vinden? Op deze indringende vraag geeft Choho het volgende antwoord: "Ik moet je eerlijk zeggen dat ik dat niet weet. Als ik boeken van collega's lees, kom ik tot de conclusie dat ook hun theorieën, inzichten en ideeën al bestaan. Ik denk dat werkelijk nieuwe inzichten niet bestaan. Het nieuwe, het verschil zit in de uitwerking, in de praktijk. Wat maakt de applicatie WhatsApp anders dan sms? Bij beiden gaat het over communicatie tussen mensen via berichten op je mobiele telefoon. Het verschil zit in het platform en de functionaliteiten, het praktische. Dat vind ik interessant. Ik denk dat het praktische, dat wat in de praktijk gebeurt, meer waarde toevoegt dan inzichten. Er zijn duizenden bureaus op het gebied van verandering op basis van dezelfde inzichten. De praktijk bepaalt welke de meeste waarde toevoegen, niet het inzicht of de theorie."

### Op weg naar een nieuwe wereld

Tot slot geeft Esma Choho een doorkijk naar de toekomst die zij mee wil realiseren. "Ik hoop dat onze leiders wereldwijd meer wijsheid ontwikkelen en zichzelf verplichten hierin te investeren. En doen ze dat niet, dan moeten wij dat als burgers afdwingen. Dat hoeven we niet pas na een crisis te doen, zoals nu met de bankencrisis. We kunnen preventief eisen dat bestuurders breder en dieper worden ontwikkeld. Dat begint al op de basisschool. Ik hoop dat het onderwijs naast waardevolle kennis bieden veel meer bezig gaat met het ontwikkelen van waardevol gedrag bij haar leerlingen, studenten en leraren. Ik hoop dat onze kinderen en kleinkinderen een evolutie van intelligentie doormaken, waardoor Google ongelijk krijgt in haar statement dat het beter is te investeren in kunstmatige intelligentie dan in mensen, omdat machines geen verandering mijden." ■



Esma Choho publiceert artikelen en columns in (inter)nationale media over thema's als cultuur, diversiteit, inclusie, integratie, leiderschap en verandering. Aan verschillende universiteiten, zoals de Universiteit van Amsterdam en Stanford, geeft ze colleges als gastdocent. Sinds 1991 heeft zij een eigen adviesbureau, gericht op de top van het bedrijfsleven met als missie vijftigduizend leiders te helpen bij consistente, integrale verandering. Ze is auteur van 'Moslim Unlimited. Handboek om te overleven in de westerse wereld' (2008), 'Value. How to last as a leader in a globalized World' (2013) en 'Value. Your Story. How To Not Lead the 21st century' (2014). Dit laatste boek verschijnt na tienduizend downloads van *The Final Change Report*. Op [www.choho.com](http://www.choho.com) kun je dit rapport gratis downloaden.



■ Pim Campman

Na ruim dertig jaar nog steeds *alive and kicking*

# Werkgelegenheidsplan Philips vergroot arbeidsparticipatie

Bij Philips in Nederland doorlopen, wanneer u dit leest, ongeveer 185 werkzoekenden en arbeidsgehandicapten een werkervaringstraject van een jaar, soms langer. Als we afgaan op de eerdere resultaten van het Philips Werkgelegenheidsplan (WGP), maakt ruim zeventig procent straks een geslaagde (r)entree op de arbeidsmarkt. En door de jaren heen heeft het WGP nog veel méér positiefs opgeleverd, vertelt Frank Visser, manager WGP.

Philips WGP is het langstlopende 'naar werk'-programma in ons land. En het meest succesvolle. Vanaf 1983, toen ermee begonnen werd, hebben meer dan 12.500 werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt een voor hen geschikt traject doorlopen. Waarbij de focus steeds ligt op doelgroepen die een steun in de rug het best kunnen gebruiken: werkloze jongeren, vluchtelingen, herintredende vrouwen en mensen met een arbeidsbeperking.

### **Maatwerk voor diverse doelgroepen**

Volgens Frank Visser wordt steeds geprobeerd om maatwerk te leveren. "In onze leerwerktrajecten brengen we laaggeschoolde deelnemers met een vakopleiding en werkervaring groepsgewijs op startkwalificatieniveau, een landelijk erkend diploma op mbo2-niveau.

Voor sommigen is dat echter te hoog gegrepen, bijvoorbeeld wegens een taalachterstand of een in het verleden opgebouwde aversie tegen leren. In die gevallen werken we steeds vaker met zogenoemde voortrajecten. Dit zijn programma's van ongeveer drie maanden, waarin drempels om met het eigenlijke traject te beginnen worden weggenomen. Daarnaast hebben we individuele werkervaringsplaatsen voor kandidaten die al beschikken over een beroepskwalificatie op mbo+ of hbo-niveau, maar die niet op eigen kracht aan een reguliere baan kunnen komen, bijvoorbeeld omdat ze geen (recente) werkervaring hebben. Het accent ligt hier op het aanleren van beroepsgerichte competenties. Dit model wordt tevens gebruikt bij kandidaten die, doordat ze langdurig niet hebben geparticipeerd op de arbeidsmarkt, het vertrouwen in het eigen kunnen zijn kwijtgeraakt. Voor hen ligt het accent op het aanleren van gedragsmatige competenties, onder meer op het gebied van persoonlijke assertiviteit en effectiviteit."

### **Deelnemer zelf verantwoordelijk**

Met zijn, door die ruim dertig heen, gemiddelde successcore van ruim zeventig procent duurzame plaatsing op de arbeidsmarkt, bewijst Philips WGP zoden aan de dijk te zetten. Volgens Frank Visser zijn daar méér factoren debet aan dan flexibiliteit richting doelgroepen en trajectprogrammering, die Philips WGP tot op de dag van vandaag up-to-date houden. "Een strikte selectie, waarbij motivatie een belangrijk criterium is en UWV-werkpleinen ons helpen, is ook cruciaal. Net als de juiste match met het leer-/werktraject en de werkervaringsplaats. Verder heeft intensieve begeleiding op de werkplek hoge prioriteit – door een afdelingschef of collega én, meer op afstand, door een *jobcoach*, meestal iemand van een van de re-integratiebureaus waar we mee werken. Maar het uitgangspunt is en blijft dat de deelnemer in de eerste plaats zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar ontwikkeling. Wij faciliteren dat waar we dat kunnen, waar nodig ook door in de leercomponent *soft skills*, als 'leren leren' en persoonlijkheids- en houdingsaspecten aan te bieden – weinig zelfvertrouwen en 'moeite om onder een baas te werken' komen we vaak tegen." WGP-deelnemers sluiten een kennismakingsovereenkomst met Philips voor de duur van één jaar, op basis van het wettelijk minimumloon plus de binnen de onderneming gebruikelijke dertiende maand."

### **Mensen ontwikkelen zit in DNA**

Met zijn werkgelegenheidsplan pakt Philips een stukje maatschappelijke verantwoordelijkheid op. "En dat past ons," zegt Hans Dijkman, hr-directeur Philips Benelux. "Mensen de faciliteiten en ruimte geven om zich te ontwikkelen, zit in ons DNA. Dat deden we al in onze beginjaren, met onze 'Jongens Nijverheidsschool', de latere Philips Bedrijfsschool – indertijd een begrip in Eindhoven en verre omgeving. Ook spraakmakend was het

it-opleidingsprogramma van zo'n dertig jaar geleden. Daarin werd duizenden medewerkers geleerd om om te gaan met personal computers, iets nieuws in die tijd." Dat in 1983 – een periode van hoge (jeugd) werkloosheid – Philips WGP werd opgestart, sluit naadloos aan bij die traditie. Al kon men toen natuurlijk niet bevroeden, dat dat 31 jaar later nog altijd *alive and kicking* is. Zo zeer zelfs, dat voor dit jaar de instroom werd vergroot. "Onze afspraak met de vakorganisaties," aldus Dijkman, die tevens verantwoordelijk is voor de cao-afspraken met de vakorganisaties in Nederland, "is dat het aantal WGP-deelnemers jaarlijks één procent van de vaste Philips-populatie in Nederland is. Zomer 2013 hebben we dat verhoogd tot anderhalf procent, circa 185 deelnemers."

### Werknemers op spoor van 'weer gaan leren'

"Philips WGP heeft de onderneming ook zelf veel positiefs gebracht," zegt Frank Visser. Waarbij hij niet in de eerste plaats doelt op de bijdrage die het heeft geleverd – en nog steeds levert – aan het imago van maatschappelijk verantwoorde onderneming. Nee, hij doelt met name op het megaproject Certificering Vakmanschap (CV), dat zijn wortels heeft in Philips WGP en in de periode 2003-2011 (acht jaar!) draaide. Binnen dat

project hebben meer dan 1800 laaggeschoolde Philipsmedewerkers een landelijk erkend diploma of certificaat behaald, waardoor ze hun waarde op de arbeidsmarkt, dus ook buiten Philips, hard konden maken. Frank Visser: "Dat programma is zeer positief uitgekapt, vooral voor de deelnemers zelf. Het heeft hen op het spoor gezet van 'weer gaan leren' en voor sommigen zelfs van 'blijven leren'. Daarmee vergrootten ze hun kansen om aan het werk te blijven en meer dan eens ook om een functie buiten Philips te bemachtigen, die beter bij hun nieuw verworven kennis en competenties past."

### Opleidingstraject met alleen maar winnaars

Het CV-project kwam, zoals gezegd, voort uit Philips WGP. Hoe dat zat? In de toenmalige Philips-fabriek in Maarheeze werd een combi-aanpak uitgedokterd. Die hield in dat WGP-deelnemers een stukje van de taken van vaste collega's overnamen, zodat die laatsten in de gelegenheid werden gesteld om, deels onder werktijd, een opleidingstraject te volgen. Dus zonder dat dit ten koste ging van het werk dat gedaan moest worden. Een aanpak met alleen maar winnaars, zo bleek. En die volgens Frank Visser tot nieuwe inzichten heeft geleid. "Laaggeschoolden en ouderen zijn, volgens menig onderzoek, nauwelijks



Foto: Kees Winkelman  
Frank Visser



Ali Abdikarim



Nema David Kontah



Olaf Nioordegraaf

bereid om in zichzelf te investeren. CV bewijst het tegendeel: ook deze doelgroepen zijn, met de juiste stimuli, wel degelijk in beweging te krijgen en te diplomeren. Wat te denken van de deelnemer die op zijn 62ste nog met een vakopleiding begon en met vlag en wimpel zijn diploma haalde? Dat zijn prachtige voorbeelden, waar geen statistiek tegenop kan. Alles draait om duurzame inzetbaarheid." Het CV-project zou het grootste opleidingstraject in de geschiedenis van Philips worden.

### Veel geleerd

Terug naar Philips WGP. Hoewel vooral het een handsonprogramma was, heeft Philips het ook benut om wat erin gaande was te onderzoeken. Om, veelal door of met hulp van experts van buiten, studies te doen waar Philips van kon leren. En om die nieuwe kennis met anderen te delen. Zo werd binnen het CV-programma veel ervaring opgedaan met een fenomeen dat 'Eerder Verworven Competenties' zou gaan heten. Concreet: door secuur te kijken naar de kennis en vaardigheden die een CV-deelnemer eerder, op welke manier dan ook, had opgedaan, kon hij of zij vrijstellingen in het opleidingstraject krijgen. Een precair proces, dat niet altijd goed ging, maar mede dankzij de ervaringen die Philips ermee opdeed, gaandeweg kon worden verfijnd.

CV maakte ook duidelijk hoe enorm belangrijk het is de kwalificaties van medewerkers blijvend op niveau te houden. Dus niet door één traject, maar door ze te blijven stimuleren om het pad op te gaan wat wel 'Een Leven Lang Leren' wordt genoemd. Andries de Grip, hoogleraar Arbeidsmarkt & Scholing aan de Universiteit Maastricht, is een groot pleitbezorger van een Leven Lang Leren. "De enorme dynamiek op de arbeidsmarkt laat geen andere keus. Het tempo waarin functies veranderen of verdwijnen en kennis en

vaardigheden verouderen, neemt almaar toe," zegt hij. "De 'halfwaardetijd' – de tijdspanne waarin de helft van opgedane kennis wordt vergeten – laat dat mooi zien. 'Voor ingenieurs was die in 1940 twaalf jaar, in 1970 zeven jaar en nu wordt zelfs al over drie jaar gesproken."

### Studies leiden tot nieuwe inzichten

In Philips WGP werden ook regelmatig nieuwe methodieken en inzichten toegepast en verfijnd. Zoals *CareerSKILLS*, een methode die de 'zachte' vaardigheden verbetert, door handvatten te geven om daar zelf en in groepsverband aan te werken. SKILLS is een kortdurende, wetenschappelijk onderbouwde

Mensen de faciliteiten en ruimte geven om zich te ontwikkelen, zit in ons DNA

trainingsmethodiek die TNO heeft verfijnd en die is gericht op het activeren en re-integreren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen het begeleidingsmodel van het WGP neemt SKILLS een centrale plaats in. Deelnemers aan een SKILLS-training vinden significant vaker een baan en zijn actiever in hun re-integratieproces. Door het probleemoplossend vermogen en het vertrouwen in het eigen kunnen van de deelnemers te vergroten, komen die zelf in beweging, ook nadat ze zijn doorgestroomd naar een vervolgbaan.

Nog een spin-off van Philips WGP, is de studie naar wat wel 'mentale pensionering' genoemd wordt.

Eerder onderzoek laat zien dat de huidige groep ouderen nieuwe technologieën minder gemakkelijk onder de knie krijgen, dat ze

niet vaker, maar wel langer verzuimen en dat ze minder makkelijk met veranderingen omgaan. De ambitie om de eigen grenzen te verleggen en ook de gretigheid naar het nieuwe en onbekende nemen eveneens af. Hier ligt het risico van 'mentale pensionering' op de loer. Een studie van TNO, waar onder meer Philips aan bijdraagt, richt zich op het in kaart brengen van het fenomeen en op het ontwikkelen van interventies, om het proces van mentale pensionering tegen te gaan of minimaal te vertragen. De eerste pilots bij de politie, Sociale Verzekeringsbank en Philips zijn inmiddels van start gegaan.

Philips is graag bereid om haar opgedane ervaringen te delen. Organisaties die meer willen weten over de opzet en aanpak, kunnen een mail sturen naar Frank Visser van Philips WGP: [h.m.wgp@philips.com](mailto:h.m.wgp@philips.com).

#### **Goede resultaten met WGP-traject 'Test Engineers'**

In het WGP-traject 'Test Engineers' ligt de focus op jonggehandicapten ('Wajongers') met een autistische stoornis en een technische affiniteit op mbo+/hbo-niveau. Het traject haakt in op het gegeven dat deze mensen bij uitstek geschikt zijn voor functies met veel structuur, waarin het op secuur werken aankomt. Het testen van hardware en/of software voldoet daar perfect aan. En dat niet alleen: er is ook veel vraag naar testengineers. Het traject is opgezet als een tweetrapsraket. De eerste trap, van twee maanden, bestaat onder meer uit uitgebreide assessments,

sollicitatietraining, excursies naar Philipsbedrijven en een internationaal erkende basis cursus test engineer (ISTQB). De tweede trap is het feitelijke werkervaringstraject: een jaar lang begeleid werken (meestal tussen de 20 en 32 uur per week), concrete testklussen opknappen, aangevuld met cursussen die hun kennis naar een hoger niveau tillen en een mindfulnessstraining.

Het pilottraject 'Test Engineers' had een goed resultaat: een hoog percentage deelnemers vond inderdaad zijn weg naar vast werk. Plus dat het testwerk – en werken in het algemeen – bij veel deelnemers leidt tot een beter zelfbeeld, meer zelfvertrouwen en beter omgaan met hun stoornis. Klinisch psycholoog Annelies Spek, verbonden aan het Centrum Autisme Volwassenen van GGZ Eindhoven, deed daar onderzoek naar. Een van haar conclusies: "De combinatie van werken en mindfulnessstraining heeft hetzelfde, of zelfs een beter effect dan een medische therapie. Je ziet dat mensen zich gewoon fijner voelen, beter in hun vel zitten. En minder klachten leidt vaak ook tot minder zorgbehoefte. Heel positief." Reden om met het WGP-traject 'Test Engineers' door te gaan. ■

*Pim Campman is freelancejournalist met veel ervaring in dagblad- en bedrijfsjournalistiek. Zijn specialisatie: Nederlandse maakindustrie in haar volle breedte – technologie, samenwerking, internationalisering, sociaaleconomische problematieken.*



# COACHING ESSENTIALS VOOR MANAGERS

**OP WEG NAAR  
SUCCESVOL  
LEIDERSCHAP**

**Start training:  
13 november**

[www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)



**Alba-academie**  
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING



Bestel nu via:

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

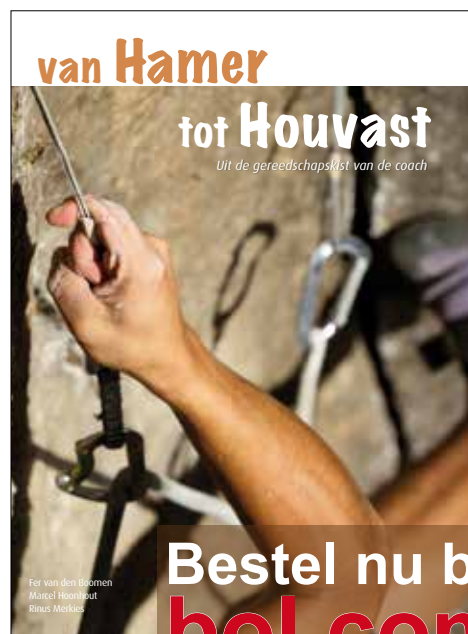
'Organisatiecoaching' is een relatief nieuwe term die opduikt bij organisatie-adviseurs en coaches. Organisatiecoaches zoeken naar nieuwe horizons; ze onderscheiden zich doordat zij duurzame verandering in organisaties willen bewerkstelligen.

Veranderen van organisaties is altijd lastig. Dit boek biedt een inkijkje in de verschillende manieren waarop professionele begeleiders bijdragen aan het leren van en door organisaties. Het boek biedt een diversiteit aan casuïstiek en benaderingen van organisatiecoaches in de praktijk.

Versillende auteurs laten zien hoe zij succesvol zijn in hun streven naar duurzame verandering. Ook beschrijven zij open en eerlijk hun moeilijkheden, missers en blunders. Dat maakt het boek tot een rijke beschrijving van de 'state of the art' van dit nog jonge vakgebied.

De grote rijkdom aan praktijkmateriaal en benaderingen is bedoeld als inspiratiebron voor andere coaches en adviseurs die hun professionele repertoire uit willen bouwen of aan willen scherpen. Het boek biedt daartoe een aantal uitgangspunten die het handelen van organisatiecoaches richting kunnen geven. Tegelijkertijd benadrukt het boek dat organisatiecoaching ook een 'eindeloze zoektocht' is, en daardoor juist zo de moeite waard.

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



Bestel nu bij  
**bol.com**



■ Mári van Beers

Van verwerpen naar verbinden

# Arbeidsvermogens jonge werknemers

Bekend zijn de gevleugelde uitspraken van werkgevers zoals: 'ze weten het wel te vertellen, maar niet te doen', of: 'ze kunnen tegenwoordig geen hamer meer vasthouden'. Het zijn gevoelsuitingen die voortkomen uit een nostalgie naar vroegere tijden, maar ook uit onbegrip voor huidige tijden. Met dit laatste verwijzen we naar het overschatten van de verbinding tussen onderwijs en arbeid, het niveau van jonge werknemers en het onderschatten van de noodzaak tot actie vanuit werkgeverskant. Dit artikel beschrijft de verbinding vanuit onderwijs en arbeid, het niveau van de arbeidsvermogens van jonge werknemers en definieert van hieruit een opdracht aan hrd binnen arbeidsorganisaties.

De verbinding tussen onderwijs en arbeid en de arbeidsvermogens van jonge werknemers beschouwen we in dit artikel op het niveau van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Het mbo is de belangrijkste leverancier van werknemers. Echter, de waardering voor het mbo is niet onverdeeld groot. Zo waarden werkgevers in een pilotonderzoek van het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt (2011) de kwaliteit van jonge mbo-werknemers (opgeleid met beroepsondersteunende leerweg) met een krappe voldoende. Kortom, het is goed om stil te staan bij het arbeidsvermogen van de jonge werknemer.

Arbeidsvermogen vatten we op als de integratie van vakkennis, vakvaardigheid, teamroutine en redzaamheid (Geerlings, 2010). Het heeft ook betrekking op de persoonlijke kracht om deze vaardigheden in te zetten. Arbeidsvermogen heeft zo een tweeledig karakter: bezit en kracht. De arbeidsvermogens van jonge werknemers beschouwen we in dit artikel vanuit een specifieke invalshoek. Dit betekent dat aspecten als het 'DNA van de jonge werknemers' blijven liggen.

**Onderwijs en arbeid verbinden**

Het beroepsonderwijs heeft zich ontwikkeld van een pragmatische en 'arbeidsnabije'

voorziening tot een goeddeels zelfstandig onderdeel van ons onderwijssysteem. De verzelfstandiging heeft geleid tot spanning tussen onderwijs en arbeid. Deze spanning is voor een belangrijk deel terug te voeren op het verschil in rationale van onderwijs en arbeid (Overdiep e.a., 2008). Het begrip rationale verwijst naar het idee achter de reden voor een bepaalde handeling of een standpunt. Mbo-instellingen opereren vanuit een pedagogisch-didactische rationale. Zij hebben de opdracht om jongeren zodanig te kwalificeren, dat zij in de wereld van arbeid kunnen worden opgenomen. Dat dit geen sinecure is, blijkt uit de verscheidenheid aan opleidingen, opleidingsniveaus, leerwegen, deelnemers en actuele en toekomstige verwachtingen vanuit arbeidsorganisaties. Deze complexe situatie maakt dat onderwijsinstellingen haast niet anders kunnen dan 'breed' opleiden. Arbeidsorganisaties zijn er voor het maken van producten en het leveren van diensten en zijn primair gericht op continuïteit. Zij hebben behoefte aan relatief snelle en adequate inzetbaarheid van nieuwe werknemers en hebben daardoor een behoefte aan 'smallere', specialistische opleidingen van de nieuwe werknemer. Het verschil in rationale en de wijze waarop deze op het gebied van leren-opleiden in de praktijk verschijnt, zijn weergegeven in figuur 1.

Onderwijsinstelling	Arbeidsorganisatie
Rationale: pedagogisch-didactisch	Rationale: continuïteit-winst
Verschijningsvorm: <ul style="list-style-type: none"> <li>• breed opleiden</li> <li>• aanbodgericht</li> <li>• opleiden als primair proces</li> <li>...</li> </ul>	Verschijningsvorm: <ul style="list-style-type: none"> <li>• smal opleiden</li> <li>• vraaggericht</li> <li>• opleiden als afgeleid proces</li> <li>...</li> </ul>

*Figuur 1.* Rationales en verschijningsvormen

Het verschil in rationale levert spanning. De mate waarin die zich presenteert, verschilt per situatie, maar duidelijk is dat de verbinding tussen onderwijs en arbeid meer in zich heeft van 'zo goed als mogelijk', dan van een 'volledige fit'.

### Groei naar vakmanschap

Nieuwenhuis (2012) vat het begrip vakmanschap samen als 'ergens goed in zijn'. Het Franse woord *artisanal*, staat voor het werk van een vakman. 'Artisanal' geeft gevoelsmatig aan dat het 'ergens goed in zijn' verder reikt dan het puur technisch uitvoeren van een vaardigheid. Onstenk (1997) zegt dat de vakman zich onderscheidt van de beginnende beroepsbeoefenaar door een breder, meer gemotiveerd en bewust handelingsrepertoire. De vakman bezit een expertise, die op gevoel en op holistische patroonherkenning is gebaseerd. Voorbeelden uit de sport en het ambacht tonen dat 'ergens goed in zijn', niet zomaar komt aanwaaien. Beweringen over aangeboren, ongetraind talent moeten we met een korreltje zout nemen; vakmanschap is gebaseerd op een in hoge mate ontwikkelde vaardigheid (Sennett, 2012).

Bovenstaande karakterisering van vakmanschap tonen aan dat het mbo geen vakmensen aflevert. Daarvoor zijn de mogelijkheden voor wat betreft tijd, authenticiteit en variëteit van leersituaties te beperkt. Het mbo levert potentiële arbeiders af die 'startbekwaam' zijn. Deze kwalificatie komt binnen het expertiseontwikkelingsmodel van Dreyfus & Dreyfus (1982) overeen met de fase 'competent'. Het model kent vijf fasen voor de ontwikkeling van nieuwkomer tot expert in een vakgebied. Het verschil tussen de fasen wordt voornamelijk bepaald door een toenemende vaardigheid om los te komen van *rule-governed behaviour* (Benner, 1982).

### Opdracht voor hrd

Het is niet moeilijk om uit bovenstaande beschrijvingen de conclusie te trekken dat het wankel evenwicht tussen vraag en aanbod niet nieuw is en in de tijd zal blijven bestaan. Daarom heeft het enkel bekritisieren van de situatie ook weinig waarde. Het is beter om als arbeidsorganisatie energie te steken in het begrijpen en het ontwikkelen van het arbeidsvermogen van de jonge werknemer. Hier ligt een opdracht voor hrd binnen de arbeidsorganisatie. Deze opdracht is even simpel als complex: zorg dat de jonge werknemer zijn arbeidsvermogens kan ontwikkelen, in het belang van de arbeidsorganisatie en van zichzelf.

Voor het uitvoeren van deze opdracht bestaat geen algemeen werkende formule; situaties en arbeidsorganisaties zijn te verschillend. Soms moet het wiel opnieuw worden uitgevonden. Dat een universeel werkend recept niet bestaat, betekent niet dat er geen belangrijke thema's in de aanpak te benoemen zijn. Deze thema's benoemen we met de woorden: ontwaken, aansluiten, ontwikkelen, consolideren.

### Ontwaken

We kunnen gerust stellen dat er geen enkele arbeidsorganisatie bestaat die de waarde van vakmanschap ontkent. Wel bestaan er genoeg organisaties die deze waardering niet omzetten in actie. Vaak komt dit doordat op managementniveau een klimaat van kortetermijngerichtheid en kostenbatendenken overheerst. Het is aan hrd om het management te laten ontwaken uit deze beperkende denkhouding. Dit in het belang van de continuïteit van de arbeidsorganisatie en daarmee de ontwikkeling van de jonge medewerkers. Om dit te kunnen realiseren, dient hrd in de taal van de arbeidsorganisatie de strategische doelen, ambities van de

organisaties op een concrete manier te verbinden met de noodzaak van ontwikkeling van arbeidsvermogens van (jonge) werknemers. Hierbij is het belangrijk dat hrd communiceert vanuit een consistente, bedrijfsmatige visie op leren en ontwikkelen van (jonge) medewerkers. Dit betekent onder andere dat hrd de investeringen in groei van arbeidsvermogens kan kwantificeren en kwalificeren en indicatoren voor return on investment kan benoemen.

**Aansluiten**

De door Drefuys & Drefuys benoemde stadia in expertiseontwikkeling zijn op te vatten als stadia in een beroepsloopbaan. Het mbo leidt op tot startbekwaamheid en de arbeidsorganisatie neemt het stokje over en ondersteunt de jonge werknemer in zijn verdere groei naar vakmanschap. Initieel onderwijs en het leren binnen arbeidsorganisaties liggen zo in elkaars verlengde. Om vanuit de wensen en mogelijkheden van de arbeidsorganisatie aan te kunnen sluiten op de mbo-opleiding, dient hrd zicht te hebben op het karakter van de opleiding. Hierin is een product- en procesdimensie te onderscheiden. De productdimensie verwijst naar het begrip arbeidsvermogen, de procesdimensie naar de wijze waarop deze binnen de opleiding wordt

ontwikkeld. Er bestaat in de praktijk een range aan benaderingen waarmee hrd zicht op de opleiding kan krijgen: van enkel absorberen tot en met expliciet coproduceren (figuur 2).

**Ontwikkelen**

Bij het ontwikkelen van het ontwikkeltraject

Zorg dat de jonge werknemer zijn arbeidsvermogens kan ontwikkelen, in het belang van de arbeidsorganisatie en van zichzelf

voor jonge werknemers binnen arbeidsorganisaties, zijn de karakteristieken van de opleiding, de wensen en mogelijkheden van de jonge werknemer en van de arbeidsorganisatie kaderend. Binnen dit kader behoort het traject te worden ingebed in de doelen van de arbeidsorganisatie en dient een effectieve combinatie van werkdoelen en leerdoelen te zijn geformuleerd. Om dit te realiseren vragen we aan hrd om minimaal aan de volgende aspecten een passende invulling te geven:

	Absorberen	< >	Coproduceren
Productdimensie	bestuderen van opleidingsgids navragen bij oud-studenten bestuderen van examenproducten		verzorgen van gastlessen aanbieden van stageplaatsen mede ontwikkelen van praktijkopdrachten
Procesdimensie	bezoeken open dag lezen van stageverslagen in gesprek met docenten		adviseren over communicatie onderwijs – arbeid reflecteren op begeleidingsaanpak organiseren van docentenstages

Figuur 2. Benaderingen om zicht te krijgen op karakteristieken opleiding

- **Niveau vakmanschap.** De aard van het productieproces is een belangrijke indicator voor het niveau van het vereiste vakmanschap. Zo worden binnen een strak en rigide georganiseerd productieproces, bijvoorbeeld binnen een montageafdeling van een pc-fabrikant, andere eisen gesteld aan het niveau van vakmanschap dan binnen het productieproces waarin creativiteit en flexibiliteit centraal staan, zoals bijvoorbeeld in het beroep van storingsmonteur. Van hrd mag je definiëring van het gewenste niveau van vakmanschap van de jonge werknemer verwachten. Het expertisemodel van Dreyfus en Dreyfus en de door Benner
- **Organisatie.** Het gaat hier om de 'lerende eenheid': wordt de jonge werknemer als 'basiseenheid' gezien, of wordt zijn/haar afdeling, werkplek als 'basiseenheid' benaderd, waarbinnen de jonge werknemer samen met anderen (zijn/haar collega's) leert? Het gaat ook om de afwegingen tussen en combinaties van formeel en informeel leren.
- **Begeleiding.** Onderzoeken van Akkermans (2013) en Pot (2009) tonen dat jonge werknemers in korte tijd worden geconfronteerd met vele unieke uitdagingen, zoals het vormen van een nieuwe identiteit, het verkrijgen van nieuwe verantwoordelijkheden en het maken van belangrijke werkgerelateerde keuzes. Bovendien leggen werkeisen, werkdruk en conflicten op het werk een druk op de jonge werknemer. Dit betekent dat in de begeleiding van jonge werknemers ook nadrukkelijk aandacht is voor het proces van motivatie.

Voorbeelden uit de sport en het ambacht tonen dat 'ergens goed in zijn', niet zomaar komt aanwaaien

(1982) geboden uitwerking van dit model, kunnen hierbij ondersteunend zijn.

- **Inhoud.** Dit aspect gaat over de inhoudelijke inrichting van het ontwikkeltraject van de jonge werknemer. Inhoudelijk is van belang dat de jonge werknemer werkervaring kan opbouwen door veelvuldig en veelzijdig te oefenen in verschillende arbeidssituaties. Een smal en eenzijdig takenpakket leidt al vrij snel tot routinematige arbeid. Hiermee kan wel een hoge arbeidsproductiviteit worden bereikt, maar door de eenzijdige, beperkte ervaringen staat de ontwikkeling van het arbeidsvermogen onder druk, doordat nieuwe problemen zich nauwelijks aandienen. Arbeidsvermogens ontwikkelen zich alleen door de ritmiek van problemen ontdekken en oplossen.

### Consolideren

Consolideren wordt hier opgevat als het hecht en duurzaam houden van arbeidsvermogens. Hiermee komen we op het terrein van het leven lang leren en wordt voorkomen dat de groei van jonge werknemers richting vakmanschap als een op zichzelf staande actie wordt benaderd. De mate waarin levenslang leren werkelijk handen en voeten krijgt, wordt sterk bepaald door de leercultuur van de arbeidsorganisatie.

In het belang van het systematisch ontwikkelen, borgen en doorontwikkelen van de arbeidsvermogens van (jonge) werknemers, ligt hier een taak voor hrd. Het is aan te bevelen deze taak te laten leiden door de vraag: hoe kan het leren van werknemers worden gewaardeerd en gestimuleerd als normaal onderdeel van het ontwikkelen en onderhouden van vakmanschap, in het licht van de doelen van de arbeidsorganisatie

(Gielen e.a., 2009)? Het belang van het oppakken van de vraag wordt onderstreept door het volgende citaat van de politiek-econoom Adam Smith: "Het vermogen van individuen is afhankelijk van hun toegang tot opleiding."

### Kortom: schakelen!

Op het snijvlak van leren en werken is een schets gegeven van de arbeidsvermogens van jonge werknemers op mbo-niveau. Vanuit de schets is een opdracht voor hrd gedefinieerd. De opdracht omvat het op de agenda plaatsen van de arbeidsvermogens van (jonge) werknemers, het ontwikkelen van arbeidsvermogens richting vakmanschap en het duurzaam houden van arbeidsvermogens. Dit is geen eenvoudige klus. Hrd zal hierbij vanuit een consistente, bedrijfsmatige visie op leren en ontwikkelen en vanuit een organisatie- en omgevings sensitiviteit, moeten schakelen tussen kortetermijndoelen en langetermijnverwachtingen, tussen investeringen en opbrengsten. ■

### Referenties

- Akkermans, J. (2013). *Well begun is half done. Investigating the work and career of the young workforce*. Proefschrift. Utrecht: Universiteit van Utrecht
- Benner, P. (1982). From novice to expert.

*The American journal of nursing*, 82 (3),402-407.

- Geerlings, J. (2010). Expertise en praktijkrepertoire binnen competentiegericht onderwijs. *Onderwijs en gezondheidszorg*: 34 (1):17-21. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Gielen, P.M.; Woudstra, L.S.E.; Nieuwenhuis, A.F.M.; Kirschner, P.A. (2009). *Verschillen in leercultuur tussen sectoren*. Tilburg: IVA
- Nieuwenhuis, L.F.M. (2012). *Leven lang leren on the roc's! Een visie op werken en leren in het mbo*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Onstenk, J. H. A. M. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Proefschrift. Delft: Eburon.
- Overdiep, I; Keppels, E; Hövels, B. (2008). *Vanuit het bedrijf gezien*. Den Haag: Platform Beta Techniek.
- Pot, M. (2009). *Uitdaging of uitputting? Het effect van werkeisen en hulpbronnen op het welzijn van startende werknemers met een (afgeronde) MBO-opleiding*. Masterthesis. Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Sennett, R. (2012). *De ambachtsman: de mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff bv.



**Drs. Mári van Beers is freelance adviseur, onderzoeker en trainer op de werkgebieden van hrd, kwaliteitszorg en opleidingskunde. Hij verzorgt inleiding, workshops en voert projecten uit op deze gebieden binnen profit en not-for-profitorganisaties. Hij is tevens als kerntrainer verbonden aan TFC Trainersacademie voor de post-hbo-opleiding tot hrd-adviseur.**

## Beter presteren met werkend leren



Het Werkend Leren concept van Horizon biedt uw medewerkers de kans om tijdens het werk hun individuele kracht te ontwikkelen, ondersteund door collega's en leidinggevende.

Door deze samenwerking ontwikkelt ook de organisatie zich snel en effectief en komt die op voorsprong. Zo kunt u de lat weer wat hoger leggen en komt er beweging in de zaak. Dat is pure winst.

Kijk op onze website of bel ons voor een vrijblijvend advies.

# Horizon

Training & Ontwikkeling

## Met Horizon komt de zaak in beweging

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

088 55 60 200

## 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 1 - leergang 21** start op 15 september 2014

**CPC deel 2 - leergang 20** start op 11 september 2014

**Professional Coachweek** deel 1 als weekprogramma:

22-26 sept. 2014 met terugkomdag 15 dec. 2014





Karin de Galan

# column

+ trainerstoel

## ‘t Sexy fokschaap

**Een docent van mijn middelbare school zei het al tegen mijn moeder: in elke beroepsgroep is twintig procent van de mensen heel erg goed, twintig procent is rampzalig en zestig procent zit ertussenin. Je boft als je kind zo’n heel goede treft. Vandaag zit ik bij Krista, iemand uit de top twintig procent. Zelf leerkracht geweest, begeleidt ze nu kinderen met leerproblemen en vandaag gaat ze onze jongste helpen met de werkwoordspelling.**

Op school oefent mijn dochter eindeloos met boekjes voor de voltooid deelwoorden, de tegenwoordige tijd, de verleden tijd. Die aparte oefeningen gaan wel goed, maar als ze zelf een verhaaltje of briefje schrijft, dan sluipt er zo weer een ‘hij werdt’ in. Ik heb geprobeerd om haar zelf uit te leggen hoe het moet, maar zonder veel succes.

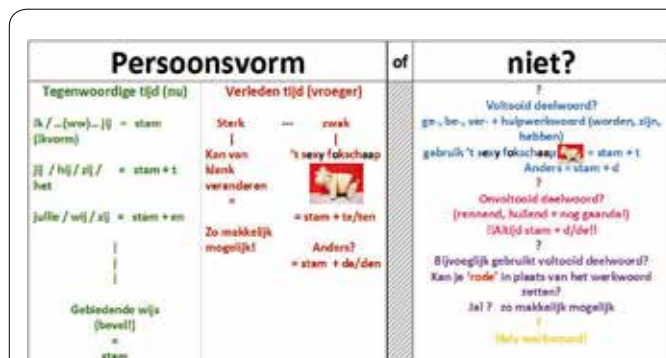
Krista belooft dat ze in drie kwartier een schema kan uitleggen, waardoor dochter altijd weet wat ze moet doen. Vol verwachting zitten we klaar. “Hoeveel mogelijkheden zijn er, denk je, om werkwoorden te spellen?”

Dochter twijfelt: wel veel, denkt ze ...

### Het sexy fokschaap

“Kijk,” zegt Krista, en ze pakt een vel wit papier, “hier passen ze straks allemaal op!” Stap voor stap bouwt ze het schema op. Van de eerste vraag (is het een persoonsvorm?) naar de vraag of het tegenwoordige of verleden tijd is, de zwakke en de sterke werkwoorden en het sexy fokschaap. Tot slot komen de uitzonderingen als het géén persoonsvorm is. We hebben dan drie kolommen, met in totaal zeven mogelijkheden. Het ziet er mooi uit, met allerlei kleurtjes, pijltjes en tekeningetjes.

Aan het eind pakt dochter haar werkboek erbij om te checken of ze de regels nu kan



Figuur 1. Werkwoordschema

toepassen. Krista schiet in de lach: "Nou, daardoor krijg ik er echt zin in!" Door haar reactie zie ik het nu ook. Wat een volle teksten met uitleg en wat een gepriegel om je zinnen netjes op de regels te schrijven!

### **Alles op één A4'tje**

Dochter schrijft de eerste regel en ik zit driedubbel te glimmen. Om Krista's uitleg: ik vermoed dat ze dit wel honderd keer uitgelegd heeft, maar ze doet het met een lol en enthousiasme, alsof het de eerste keer is. Om de kwartjes die ik zie vallen bij mijn kind: is het zo simpel? En om de helderheid van het schema: alle regels op één A4'tje. We moeten nog wel oefenen, dat is duidelijk, en dan elke keer het schema erbij. Net zo lang tot het niet meer nodig is, want dan zit het in je hoofd.

### **Onderwijzen en leren**

Als we nog een minuutje over hebben, stel ik mijn hamvraag: heb je dit schema zelf bedacht of bestond het al? Zelf bedacht. Nou ja, niet helemaal: er bestonden wel schema's, maar die vond ze niet duidelijk genoeg. Ze heeft zelf ook moeite met spelling en daarom heeft ze zelf iets beters in elkaar geknutseld.

We vertrekken vol goede moed. Op weg naar de lift zie ik een A4'tje hangen voor kinder- en pubercoaching. Ik lees: 'De praktijk wijst uit dat er na 1-5 sessies al veel verandert is in uw situatie.' De spelfout neemt me nog meer voor haar in. Ik onderwijs wat ik zelf wil leren en omdat ik het niet leer, onderwijs ik het weer en weer en weer...

Meer weten over Krista? Bekijk haar website op [www.bureau-avant.nl](http://www.bureau-avant.nl).



## Trainerstool: checklists op maat

**Net als Krista puzzel ik altijd precies op dié checklist, die mijn deelnemers het meest helpt. Ik vind het een belangrijk onderdeel van een geslaagde training en uit literatuur blijkt dat ook: hoe scherper de aanwijzingen, hoe beter de toepassing in de praktijk. Checklists kunnen altijd.**

Bij heel technische onderwerpen liggen ze voor de hand, maar bij een communicatietraining is het toch ook heerlijk als je weet wat dé manier is om slecht nieuws te vertellen? En zelfs voor je interne houding of overtuigingen kun je checklists maken. Welke 'stemmetjes in je hoofd' werken het beste, als je opziet tegen een klus?

### Checklist op maat

Met een goede checklist snapt de deelnemer wat jij doet en kan hij gericht oefenen. Maar hoe maak je een checklist die op maat is voor je groep?

1. Vaak vind je in de literatuur al een checklist of een opsomming van tips en aanwijzingen. Zet die op een rijtje. Bestaat er nog niks? Start dan meteen bij punt 2.
2. Neem een deelnemer in het hoofd. Stel je die voor in een praktijksituatie: wat moet

hij precies doen? Vul de bestaande tips nu aan.

Tip: neem een niet al te snuggere deelnemer voor ogen. Ik liet een trainer mij uitleggen hoe ik een gebruikersprofiel kon aanmaken. "Ga naar de website," zei hij en ik vroeg: "Welke website?" Werk elke stap dus uit, alsof het recept is voor een onervaren kok.

Tip: voeg tekeningetjes en voorbeeldzinnen toe om je tips duidelijker te maken. 'Wat samen op gevoel' is niet duidelijk. Een voorbeeldzin helpt: 'Dus je voelde je knap lullig?'

3. Maak een ordening in de tips. Wat hoort bij wat? En kun je dat duidelijk maken met koppen, scheidslijnen, kleurtjes, lettertype?
 

Tip: kijk van een afstandje naar je checklist en beoordeel of die er aantrekkelijk en overzichtelijk uitziet.
4. Ga trainen met je checklist. Laat je deelnemers met je checklist werken in oefeningen en ervaar welke tips helder genoeg zijn en waar nog onduidelijkheden zitten. Vul die aan.
5. Deel je checklists ruimhartig met je collega's en profiteer van de checklists die zij gemaakt hebben. Op die manier vergroot je samen de kennis en de duidelijkheid! ■

Karin de Galan is een bevlogen trainer met twintig jaar ervaring. Op basis daarvan heeft ze een eigen didactische methode ontwikkeld. [www.karindegalan.nl](http://www.karindegalan.nl)  
[www.schoolvoortraining.nl](http://www.schoolvoortraining.nl)





## **Participatie. Botox en bindweefsel**

*Lidewey van der Sluis*

50

## **Participatie van oudere werknemers in innovatie**

*Jol Stoffers & Beatrice van der Heijden*

52

## **Teams die excelleren**

*Ben Kuipers & Sandra Groeneveld*

58

## **Promoties**

- **Hr-differentiatie creëert winnaars en verliezers**

*Elise Marescaux*

64

- **Meer steun van medewerkers voor bottom-upveranderingen**

*Joris van der Voet*

65

■ Lidewey van der Sluis

## Participatie. Botox en bindweefsel

Als iemand u vraagt wat u doet, wat zegt u dan? Moeilijke vraag, want u doet zo veel!

Het venijn komt voort uit de veelkleurigheid van mensen. Door participatie krijgen mensen kleur, een identiteit. Voorstelrondjes zijn interessante situaties waarin identiteiten deels aan de hand van participatie worden blootgelegd. Met welke verantwoordelijkheden of activiteiten associeert iemand zichzelf het meest? En welke aspecten bepalen de beelden die wij van elkaar hebben? Zijn die vooral aan het individu zelf gerelateerd, of aan zijn of haar werkomgeving, of aan zijn of haar sociaal-maatschappelijke context? Als participatie ertoe doet, dan tellen al deze drie dimensies mee.

Participatie begint bij vrijheid. De vrijheid om te kunnen kiezen wat je doet en hoe je meedoet. Deze keuzevrijheid kwijtraken, voelt als het verliezen van (een deel van) je identiteit. Zoals bijvoorbeeld het geval is bij het verliezen van een baan, een levenspartner, geld, gezichtsvermogen, of energie. Niet meer kunnen kiezen doet pijn. Kunnen kiezen en de ruimte krijgen, is als zuurstof voor talent. Vrijheid en ruimte doet talent groeien en bloeien. Niet kunnen participeren werkt voor mensen die dat wel willen als stikstof. Beperkende kaders en culturen kunnen in zulke gevallen als verstikkend worden ervaren.

Voor mensen die willen groeien en bloeien, is participatie daarom een groot goed. Het geeft betekenis aan wie ze zijn. Participatie is daarnaast ook vormend. Zoals Marianne Vos, veldrijdster en wielrenster, tweevoudig olympisch kampioene en dertienvoudig

wereldkampioene, in een interview treffend verwoordde: "De koers heeft mijn karakter gevormd". Kortom, voor mensen die willen meedoen betekent participatie veel. Meedoen in de maatschappij is nuttig, geeft zelfvertrouwen en het draagt bij aan eigenwaarde. Anders gezegd, participatie werkt als botox: het maakt onze samenleving een stukje mooier doordat het menselijke kapitaal tot wasdom komt. Ook is het een bindmiddel. Door participatie ontstaan er onderlinge relaties die als bindweefsel werken. Een participatiesamenleving is een maatschappij waarin menselijk kapitaal en sociaal kapitaal zich optimaal in wederzijdse afhankelijkheid kan ontwikkelen.

Ook in organisaties werkt participatie als botox en bindweefsel. Hoe meer rollen en taken mensen op zich nemen, hoe diffuser de identiteiten van personen. De flexibilisering van arbeidsrelaties, afnemende baan zekerheid, toegenomen diversiteit onder werkenden, de opmars van de communicatietechnologie zorgen voor een verdere vervaging van de grenzen tussen de werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde identiteiten.

De eigen identiteit is hierdoor in het gedrang gekomen (Ramarajan en Reid, 2013). Twee factoren zijn hiervoor aan te wijzen, volgens deze onderzoekers van de Harvard Business School respectievelijk Boston University. De eerste is de druk die er wordt uitgeoefend door werkgerelateerde omstandigheden die samenhangen met de organisatiecultuur of beroepspraktijk. De tweede is de persoonlijke voorkeur om werk en privé al dan niet gescheiden te houden. Er is sprake van

duurzaam optimaal rendement op talent als de wensen en verwachtingen vanuit de werkomgeving en -cultuur mee-ademen met de persoonlijke wensen en verwachtingen van medewerkers. En vice versa. Het optimum kan liggen op een punt waarbij de organisatie weinig ruimte biedt aan de wensen en verwachtingen vanuit de persoon. In dat geval is er sprake van wederzijdse exclusie waarbij de persoon zeer betrokken is bij de organisatie en de identiteit van de persoon sterk is verbonden met het werk. Participatie kan hier als bindmiddel worden beschouwd. Het evenwicht kan evenwel liggen op een punt waarbij de organisatie veel ruimte biedt aan de wensen en verwachtingen van medewerkers. In dat geval wordt gesproken over wederzijdse inclusie waarbij de medewerker weinig verbinding maakt met de werkomgeving en de identiteit dicht bij de persoon zelf ligt. Hier kan participatie als botox voor de medewerker worden opgevat.

Uit de studie van Ramarajan en Reid blijkt dat participatie als bindmiddel kan dienen in organisaties, ongeacht het precieze evenwicht tussen de persoon en de organisatie. Dat komt primair ten goede aan de organisatie zelf maar ook medewerkers kunnen baat hebben bij hun binding met een organisatie. Zo kan het meedoen op de arbeidsmarkt betrokkenheid en sociale contacten opleveren. Daarnaast komt participatie ook medewerkers zelf ten goede. Doordat zij van toegevoegde waarde kunnen zijn, in organisaties of andere sociale netwerken,

ervaren zij waardering en erkenning voor wat ze doen en misschien ook voor wie ze zijn.

Onder de vlag van de participatiemaatschappij is meedoen een synoniem geworden van niet alleen goed werknemerschap maar van het bredere begrip 'goed burgerschap'. In beide begrippen lopen de werelden van werk en privé steeds meer in elkaar over. In grote lijnen staat participatie gelijk aan meedoen in de samenleving ten dienste van jezelf en van de ander.

Terug naar participatie in organisaties. In hrm-land is de centrale gedachte dat een medewerker zelf kiest voor een bedrijf of werkomgeving waar hij of zij past; de *iEmployer of Choice*. Tegelijkertijd bepaalt een organisatie vanuit Strategisch hrm wie wel en niet geschikt zijn als medewerker; de *iEmployee of Choice*. De volwassen horizontale relatie die er op die manier tussen werkgever en werknemer ontstaat, vormt de basis van moderne duurzame arbeidsrelaties. Keuzevrijheid aangaande participatie is hierin voor beide partijen het kernbegrip dat moet leiden tot economisch en sociale waarde. Participatie en in het verlengde daarvan talentontwikkeling is daarom een keuze én een kans.

#### Referentie

- Ramarajan, L. en Reid, E. (2013), Shattering the myth of separate worlds: negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, nr. 4, pg. 621–644



**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.**



■ Jol Stoffers & Beatrice van der Heijden

Investeren in employability, een onderzoek in het MKB

# Participatie van oudere werknemers in innovatie

**Bij innovatie is zelden aandacht voor innovatie in het werkgedrag van medewerkers, terwijl hiermee hun concurrentiekracht kan worden vergroot. In dit onderzoek tonen we de voorspellende waarde van employability ten aanzien van innovatief werkgedrag aan. Bovendien blijkt dat bij oudere medewerkers het verband tussen employability en innovatief werkgedrag sterker is dan bij hun jongere collega's. Participatie van oudere werknemers in innovatie kan worden vergroot door te investeren in employability. Na een uiteenzetting van ons onderzoek en de resultaten bespreken we de consequenties met betrekking tot de hrm-praktijken binnen het MKB.**

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) vertegenwoordigt in Nederland meer dan 99 procent van alle bedrijven, 68 procent van de werkgelegenheid en 62 procent van de toegevoegde waarde. De rol van het MKB binnen de nationale economie staat echter in schril contrast met de beperkte kennis over de hrm-praktijken in deze bedrijven. Er is een grote behoefte aan wetenschappelijk onderzoek met betrekking tot hrm in het MKB (zie bijvoorbeeld Van der Heijden, 2011). Het belang van het MKB, zowel voor het bedrijfsleven als voor de werkgelegenheid, wordt verder benadrukt door het gigantische potentieel voor innovatie. Innovatie wordt algemeen erkend als een belangrijke factor in het concurrentievermogen van landen en bedrijven.

Er zijn aanzienlijke verschillen tussen grote bedrijven en het MKB waar het gaat om innovatie. In het MKB zijn bijvoorbeeld minder (financiële en personele) middelen beschikbaar, maar men heeft er wel meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Innovatie komt op verschillende niveaus in de organisatie tot uiting en bestaat uit meer dan de ontwikkeling van een nieuw idee. Innovatie is gericht op zowel economische, sociale en maatschappelijke vooruitgang en op de verbetering van werkprocessen. Wat opvalt, is dat bij innovatie weinig wordt gesproken en geschreven over de medewerker die de innovatie moet realiseren. We hebben het meestal over het resultaat, maar niet of nauwelijks over het proces van innovatie, dat een werkproces is van sociale interactie tussen mensen, waarbij de kwaliteiten (of competenties) van de medewerkers mede bepalend zijn voor de uitkomst. Met andere woorden: hun innovatieve werkgedrag verdient veel meer aandacht. Daarbij is het ook belangrijk om te kijken naar de verschillende fasen in het innovatieproces en naar de verschillende rollen die nodig zijn om dat proces goed te laten verlopen.

### **Innovatief werkgedrag door employability**

Om voortdurend innovatie te realiseren, moeten medewerkers niet alleen bereid zijn, maar ook de competenties bezitten om te kunnen innoveren. Innovatief werkgedrag wordt gedefinieerd als 'welbewuste generatie, promotie, en realisatie van nieuwe ideeën binnen het werkdomein van de individuele medewerker, van de werkgroep, of van de gehele organisatie' (Janssen, 2002, p. 275), en is verbonden aan de drie fasen in het innovatieproces: het genereren, propageren en realiseren van ideeën. Ericsson (1999) stelt dat innovatie sterk afhankelijk is van de kennis, vaardigheden en expertise van medewerkers. Domeinspecifieke kennis en vaardigheden, gekoppeld aan generieke competenties, vormen de verschillende onderdelen van het concept employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Investeren in employability zou innovatief werkgedrag kunnen bevorderen (Stoffers & Van der Heijden, 2012).

Van der Heijden (2011) geeft aan dat employability (loopbaanpotentieel) wordt gedefinieerd als 'het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties'. Als zodanig is employability een essentiële voorwaarde om in de loopbaan vooruitgang te boeken. Employability is geoperationaliseerd in een instrument met vijf dimensies. De eerste dimensie van employability betreft de 'beroepsexpertise' van een werknemer en omvat de domeinspecifieke kennis en vaardigheden die hij of zij bezit. De tweede dimensie, 'anticipatie en optimalisering', betreft het op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten. 'Persoonlijke flexibiliteit', als derde dimensie van employability, verwijst naar het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe

arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op het huidige functiedomein. De vierde dimensie, 'organisatiesensitiviteit', gaat over de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap, en andere netwerken. Het gaat hierbij om het in staat zijn tot het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, opbrengsten, mislukkingen, doelen, enzovoorts. Tot slot, de vijfde dimensie, 'balans', is gedefinieerd als het compromitteren tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en tegenstrijdige belangen van de werknemer zelf, zoals werk-, loopbaan- en privédoelen en tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en de werknemer (zie ook Van der Heijde and Van der Heijden, 2006).

Al met al moet een medewerker beschikken over een aantal loopbaancompetenties die hem of haar in staat stellen om in te spelen op de actualiteit van de loopbaan: bewust en onbewust opportunistisch en toekomstgericht handelen; in staat zijn om eigen vaardigheden continu te vertalen naar nieuwe mogelijkheden; en het vermogen om in nieuwe bedrijven of nieuwe taken de eigen toepasbaarheid te herkennen.

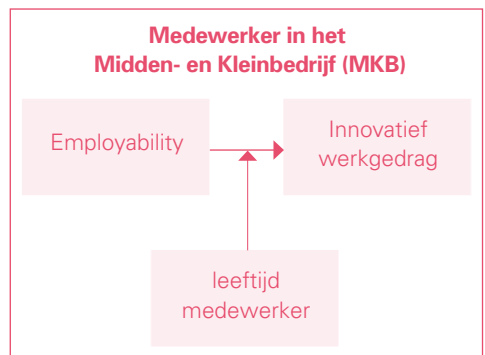
### Invloed van leeftijd

De leeftijd van de medewerker heeft mogelijk invloed op de voorspellende waarde van employability ten aanzien van innovatief werkgedrag. In ontwikkelde landen zoals Nederland, zijn de geboorte- en sterftecijfers afgenomen. Als gevolg hiervan rekenen steeds meer MKB's op de kennis, vaardigheden en waardevolle ervaring van oudere medewerkers. Bijvoorbeeld, complexe verstandelijke vermogens, zoals wijsheid, nemen toe met de leeftijd. Maar met het toenemen van de leeftijd zou de bereidheid van medewerkers om zich verder te ontwikkelen, juist kunnen afnemen. Daarbij zijn de mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen binnen organisaties voor oudere medewerkers dikwijls beperkt (Birdi, Allan, & Warr, 1997).

### Onderzoek

De groep respondenten in onze studie bestond uit werknemers en leidinggevendenden in het MKB in de provincie Limburg: 487 paren van werknemers en hun direct leidinggevendenden, die samen in 151 midden- en kleinbedrijven werkten. Van de werknemers was 59,5 procent man en 40,5 procent vrouw; 52,4 procent van de werknemers was jonger dan veertig jaar, en 47,6 procent was ouder dan of precies veertig jaar. De resultaten toonden aan dat de vijf onderscheiden dimensies van employability bepalend zijn voor de onderscheiden fases van innovatief werkgedrag. De vijf dimensies zijn:

1. beroepsexpertise, 2. anticipatie en optimalisering, 3. persoonlijke flexibiliteit, 4. organisatiesensitiviteit en 5. balans. De fases van innovatief werkgedrag zijn het genereren, het propageren en het realiseren van ideeën. Investeren in de verbetering van employability draagt bij aan het innovatieve werkgedrag van medewerkers. Bij oudere medewerkers blijkt de voorspellende waarde van employability ten aanzien van hun innovatieve werkgedrag inderdaad sterker te zijn, in vergelijking met hun jongere collega's (Stoffers & Van der Heijden, 2012).



Figuur 1. De invloed van leeftijd (als moderator) op de voorspellende waarde van innovatief werkgedrag in midden- en kleinbedrijven

Dit biedt mogelijkheden voor het vergroten van participatie van oudere werknemers in innovatie. Immers, juist bij oudere werknemers leidt investeren in employability tot innovatief werkgedrag.

### **Voorbeeld uit de praktijk**

Een middelgroot adviesbureau is voornamelijk actief in het technisch tekenen en ontwerpen van machinebouw. Ofschoon er geen formeel opleidingsplan is, blijkt uit een analyse van de gemaakte opleidingskosten over de laatste twee jaar, dat voornamelijk wordt geïnvesteerd in jongere ingenieurs en veel minder in oudere ingenieurs.

In het – grotendeels informele – jaargesprek worden oudere werknemers door hun directe chefs veelal ontzien. Er zijn ook nauwelijks verwachtingen over innovatief werkgedrag. Bij jongere medewerkers zijn de verwachtingen duidelijk anders. Dit resulteert bijvoorbeeld in het aanbieden van een intensieve cursus AutoCad 19 (een programma bedoeld om technische tekeningen en modellen te maken). Het programma heeft een krachtige 'internet- of cloudconnectivity', waardoor samenwerking met andere professionals binnen en buiten de organisatie mogelijkheden biedt voor innovatie.

Om ook het innovatieve werkgedrag van oudere ingenieurs te stimuleren, zou het adviesbureau kunnen investeren in praktijkgerichte opleidingen. Het aangaan van een gedegen dialoog over professionele ontwikkeling en werken aan employability maakt dat participatie in innovatie vergroot wordt.

### **Praktische relevantie**

In kennis-economieën, waarin het MKB bijdraagt aan een significante hoeveelheid economische activiteit, bestaat behoefte aan zeer bekwame en inzetbare werknemers. De resultaten van ons onderzoek onderschrijven de bruikbaarheid van de meetinstrumenten voor employability en innovatief werkgedrag in het MKB. Deze instrumenten kunnen een belangrijke rol spelen bij het voeren van functioneringsgesprekken, bij beoordelingen en bij het bevorderen van de ontwikkeling van werknemers (Stoffers & Van der Heijden, 2009). Hierdoor zijn de leidinggevenden in staat om de voorwaarden en context te creëren die de medewerkers motiveren om innovatief te werk te gaan, waardoor participatie in innovatie vergroot wordt.

Cunningham (2010) stelt dat het MKB - gelukkig - het belang van hrm voor de bedrijfsresultaten steeds meer begint in te zien. Dat is een gunstige ontwikkeling, want het investeren in generieke competenties, naast domeinspecifieke kennis en vaardigheden, en bovenop bedrijfsspecifieke, is noodzakelijk voor het bevorderen van innovatief werkgedrag en van groot belang voor het behalen van positieve werkresultaten in de toekomst. Bovendien maken de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking het steeds meer noodzakelijk om personeel langer door te laten werken. Professionals vervullen binnen het MKB veelal een solistische functie, met unieke expertise voor de betreffende organisatie. Daardoor is het MKB gevoeliger voor vergrijzing, en zijn adequate hrm-praktijken zo belangrijk. Een goed doordacht, leeftijdsbewust beleidsplan voor het personeel, inclusief mentorschap, training en flexibele voorwaarden voor omscholing en collectieve kennis, zijn nodig om de strategieën voor leeftijdsmanagement te operationaliseren. De Lange, Van der Heijden en Peeters (2013) beschrijven in het boek 'Een leven lang inzetbaar' hrm-instrumenten die gebruikt kunnen worden om de inzetbaarheid van oudere medewerkers

te bevorderen (gebaseerd op het onderzoek van Kooij, 2010): parttime werk, vier-keurnegenurige werkweek, flexibele begin- en eindtijden, thuiswerken, extra verlof, langdurige loopbaanonderbreking (bijvoorbeeld een sabbatical), aangepaste arbeidsomstandigheden (aanpassing werkplek), functionerings- en /of beoordelingsgesprek, permanente ontwikkeling in de functie, loopbaanbegeleiding en regelmatige training of scholing.

Leidinggevenden blijken een essentiële rol te hebben in het creëren van een leeftijdsvriendelijke werkomgeving voor medewerkers. Omdat het MKB vaak geen hrm-professionals in dienst heeft en het hrm-beleid in het MKB grotendeels informeel is, moeten direct leidinggevenden bovendien zelf de verantwoordelijkheid nemen om ouder wordende medewerkers aan te moedigen zich te ontwikkelen om zo innovatief werkgedrag te bevorderen. Bovendien, leeftijdsbewust personeelsbeleid krijgt pas daadwerkelijk gestalte in een goede dialoog tussen medewerker en zijn/haar leidinggevende (Van der Heijden, 2011). Bovengenoemde hrm-instrumenten kunnen daaraan nadrukkelijk bijdragen.

### Advies voor MKB

Jaren geleden speelde innovatie zich af binnen gesloten, bijna geheime afdelingen van organisaties en het werd pas zichtbaar als een nieuw product werd gelanceerd. Tegenwoordig is er meer sprake van open innovatie, waarbij verschillende partijen samenwerken die niet per definitie een vaste relatie met elkaar hebben. In de praktijk betekent dit dat alle experts die betrokken kunnen zijn bij vernieuwing ofwel innovatie, nu ook beschikbaar zijn in de open arbeidsmarkt. Leermogelijkheden en mogelijkheden tot samenwerking maken dat innovatief werkgedrag gestimuleerd wordt. De beperkte omvang van en de beschikbare middelen in het MKB, lijken onvoldoende kansen te bieden voor medewerkers om zich

adequaat te ontwikkelen, of om hun innovatieve werkgedrag te bevorderen. Daarom adviseren wij dat individuele MKB-organisaties capaciteiten en middelen moeten combineren. Gerichte samenwerking tussen bedrijven biedt immers meer mogelijkheden voor medewerkers om te leren en te innoveren. Het vermogen van individuele medewerkers en ondernemers om vorm en richting te geven aan samenwerking (netwerkvorming), is hierbij van cruciaal belang. Sociale innovatie, volgens Pot (2009) vernieuwingen van management, werkorganisatie, arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen, spelen zich allang niet meer alleen binnen de kaders van de eigen organisatie af, maar gaat over de muren van de eigen organisatie heen. Het is de uitdaging voor individuen om vanuit persoonlijk leiderschap de verantwoordelijkheid te nemen voor het aangaan van verbindingen met andere organisaties, collega's en beroepsgenoten. Het netwerk en de netwerkorganisatie maken de organisatieverbanden diffuser: verschillende vormen van werknemerschap lopen door elkaar heen. Deze mix van achtergronden, oriëntaties en contexten geeft innovatie een impuls en zorgt voor vernieuwing in de dienstverlening of het productportfolio van het MKB. ■

### Referenties

- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 845–857.
- Cunningham L. X. (2010). Managing human resources in SMEs in a transition economy: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(12), 2120-2141.
- De Lange, A.H., Van der Heijden, B.I.J.M., & Peeters, M. (2013). Duurzaam inzetbaar na 65 jaar. In: A.H. De Lange & B.I.J.M. Van der Heijden (Eds.) *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk:*

*interventies, best practices en integrale benadering* (pp. 235-256). Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.

- Ericsson, K.A. (1999). Creative expertise as superior reproducible performance: innovative and flexible aspects of expert performance. *Psychological Inquiry*, 10(4), 329-361.
- Janssen, O. (2002). Leiderschap en innovatief werkgedrag van medewerkers. *Gedrag & Organisatie*, 15(5), 275-293.
- Kooij, T.A.M. (2010). *Motivating Older Workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Diss. VU Amsterdam.
- Pot, F.D. (2009). *Sociale innovatie als inspiratie* [Inaugural lecture]. Radboud University Nijmegen, the Netherlands.
- Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2009). Towards an HRM model predicting organizational performance by enhancing innovative work behaviour: A study among Dutch SMEs in the province of Limburg. *Business Leadership Review*, 6(4), 1-13.
- Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2012, under review). An innovative work behavior enhancing employability model moderated by age. Under review for a peer-reviewed journal in the domain of Human Resources Management.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens' [Inaugural lecture about Life-long employability management]. Radboud University Nijmegen, the Netherlands.



***Dr. Jol Stoffers is hoofddocent hrm aan de faculteit Management & Recht van Zuyd Hogeschool, hij is tevens als onderzoeker verbonden aan het lectoraat Employability. Meer dan vijftien jaar werkte hij als manager en als senior hrm-adviseur zowel in de profit- als de non-profitsector.***



***Prof. dr. Beatrice van der Heijden is hoofd van de Kernleerstoelgroep Strategisch Human Resource Management en manager van het Responsible Organization Onderzoeksprogramma, Institute for Management Research, Radboud Universiteit Nijmegen. Ze is tevens als hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente.***



■ Ben Kuipers & Sandra Groeneveld

# Teams die excelleren

**In organisaties zien we soms grote verschillen tussen teams en afdelingen. Wat het ene team makkelijk af lijkt te gaan, lijkt voor een ander team moeilijk te bereiken. Vanuit die constatering zijn we door InternetSpiegel (ministerie van Binnenlandse Zaken) gevraagd om onderzoek te doen naar wat het verschil maakt tussen teams: welke factoren leiden tot uitmuntende teamprestaties en wat doen excellente teams in hun dagelijkse praktijk? Het onderzoek heeft zes herkenbare ingrediënten opgeleverd, die we presenteren in ons boek 'De kracht van Highperformanceteams'. In de praktijk blijken deze ingrediënten net zo relevant voor teams in private organisaties als voor teams in de publieke sector.**

### Waarom teamwerk?

Door de jaren heen hebben diverse onderzoeken laten zien dat teams tot betere prestaties komen en dat de teamleden gelukkiger en gezonder zijn naarmate de wijze van teamwerk beter is (Kuipers, 2005). Als we organisaties willen helpen om met teamwerk daadwerkelijk tot (nog) betere resultaten te komen, is het essentieel om te bepalen wat de succesfactoren van teamwerk zijn, die van 'gewone' teams topteams of *highperformanceteams* (HPT) kunnen maken. Ons onderzoek leverde zes ingrediënten op (zie kader).

#### **Ingrediënten voor topteams**

- Teambevlogenheid: de teamleden zijn loyaal en verbonden aan elkaar en zetten zich met passie en energie in voor hun (publieke) taak.
- Zelfmanagement: het team is zelfstandig en neemt initiatief om tot betere prestaties te komen.
- Doelgerichte samenwerking: het team formuleert heldere en ambitieuze doelen, waar men zich in nauwe samenwerking voor inzet.
- Taakgerichte samenwerking: het team gebruikt slimme onderlinge informatie-uitwisseling en kennisbenutting om de teamtaak uit te voeren.
- Stakeholdergerichte samenwerking: het team onderhoudt actief de relaties met stakeholders, om met hun feedback tot betere prestaties te komen.
- Leiderschap: de leidinggevende stelt het team voorop, ondersteunt de samenwerking en stimuleert het werken aan de teamdoelen.

### Hoe gewoon zijn *highperformanceteams*?

Bij een zoektocht naar *highperformanceteams* denk je al snel aan heroïsche voorbeelden. We vonden echter dat er *highperformanceteams* zijn op alle niveaus in publieke organisaties. Het zijn niet alleen de managementteams, die hun organisaties door woelig water manoeuvreren, of de projectteams, die complexe hoogstandjes opleveren, maar ook heel gewone teams, die heel gewone taken uitvoeren en heel gewone doelstellingen willen behalen. Natuurlijk kun je gewoon tussen aanhalingstekens plaatsen, want elk team heeft iets unieks. Het punt is dat de manier waarop *highperformanceteams* werken iets vanzelfsprekends heeft. De teamleden zijn gewone mensen, met een gezonde interesse in elkaar en in het doen van leuk werk, waar anderen echt wat aan hebben. Zelf zijn ze dan ook bescheiden over de teamprestaties en vinden ze vaak dat ze 'gewoon' proberen zo goed mogelijk werk te leveren. Denk aan het zorgen voor een mooie en schone gemeente, tevreden klanten aan de balie, schoon oppervlaktewater en goede kwaliteit voor opdrachtgevers. Ze leggen de lat hoog en willen oprecht bijdragen aan het bereiken van een aansprekend en hoger (publiek) doel. Niet voor niks blijkt dat niet alleen de leidinggevenden, maar ook de buitenstaanders vol lof zijn over de prestaties van de teams.

### Bevlogenheid en het hogere doel

De uitzonderlijke prestaties van *highperformanceteams* komen voort uit een grote mate van teambevlogenheid. Die bevlogenheid hangt sterk samen met de *drive* om waardevolle resultaten op te leveren die ertoe doen. Dat kan dus gaan om het bijdragen aan een goede communicatie van de overheid naar de burger, een schone leefomgeving of het redden van mensenlevens. *Highperformanceteams* slagen erin om hun doelen te verbinden aan een hoger (publiek) doel en weten dat doel beknopt en helder te formuleren. Zij zetten daarvoor graag

een stapje extra. Teambevlogenheid, hoe magisch zo'n woord ook mag klinken, komt niet uit de lucht vallen. Het komt tot stand door in het team te werken aan het eigen maken van de doelstellingen en het met elkaar blijvend uitwisselen van informatie en kennis. Het komt tot stand door als team extra verantwoordelijkheid te krijgen en die ook echt op te pakken.

### Samenwerken is gedrag

Highperformanceteams zijn voortdurend bezig om in hun samenwerking tot verdere verbetering te komen en daarmee betere resultaten te leveren. Daarin benutten ze alle ruimte die tot hun beschikking staat. Ze lijken zich weinig gelegen te laten liggen aan beperkingen of gebrek aan middelen. Op dat moment nemen ze zelf initiatief, bijvoorbeeld om een oude begraafplaats bij te blijven houden, ook al is daar geen geld meer voor vrijgemaakt, of dienen ze juist plannen in om extra geld te krijgen voor onderhoud aan een installatie. Wat opvalt is dat deze teams vooral in mogelijkheden denken en weinig in onmogelijkheden. Ook wijzen ze niet snel naar anderen, maar kijken ze eerst naar wat ze zelf kunnen doen. Het is dan ook deze manier van 'doen', het gedrag, dat tot de excellente resultaten leidt. Highperformanceteams zijn zich ervan bewust dat ze zelf actie moeten nemen. Daarbij zoeken ze naar nieuwe mogelijkheden, nemen ze initiatief en gebruiken ze hun creativiteit. Dat wordt makkelijk gemaakt doordat teamleden elkaar vertrouwen, in vertrouwen nemen en elkaars bijdrage en expertise serieus nemen.

### Samenwerking langs drie lijnen

De samenwerkingsprocessen in teams laten zich uitleggen langs drie lijnen, die in samenhang bekeken moeten worden. De samenwerking gericht op het doel, op de taak en op de stakeholder zijn complementair aan elkaar. Met andere woorden: een highperformanceteam laat zich niet beschrijven omdat het goed is in

een van de processen, maar juist omdat het in al deze drie zo goed doet. Zo hebben de teamleden elkaar in de doelgerichte samenwerking hard nodig om de doelstellingen te bereiken. In dat proces wordt goed samengewerkt en ondersteunen de teamleden elkaar. We herkennen hierin een zogenaamde affectieve lijn: de onderlinge relaties staan ten dienste van de gezamenlijk te behalen doelen.

Om de doelen goed te behalen moeten vanzelfsprekend de taken goed uitgevoerd worden. In de taakgerichte samenwerking wisselen teamleden informatie uit en ze benutten kennis om hun taak beter te kunnen uitvoeren. In dit proces staat minder het relationele groepsproces centraal, maar meer het gebruik van de kennis en kunde binnen het team. We kunnen dit daarom ook wel beschouwen als een cognitieve lijn.

De derde lijn is vooral naar buiten gericht. Hier staan minder de onderlinge relaties en uitwisseling centraal voor het bereiken van doelen en het uitvoeren van taken, maar juist de relaties met de belangrijke partijen elders in de organisatie en daarbuiten. Dat zijn onder meer de klanten, leveranciers, opdrachtgevers en samenwerkingspartners met wie afgestemd wordt en door wie input wordt geleverd om nog beter werk te kunnen verrichten. Dit onderdeel is ook wel aan te duiden als de contextuele lijn in de samenwerkingsprocessen.

### Teams en leiderschap

Hoe belangrijk de inzet en inbreng van de teamleden zelf ook is, voor het bereiken van uitmuntende prestaties is er een essentiële rol voor de leidinggevende weggelegd. Daarbij benadrukken we dat de leidinggevende met zijn stijl en gedrag niet rechtstreeks de teamprestaties beïnvloedt. In plaats daarvan bevordert hij of zij juist de teamprocessen en stimuleert de teambevlogenheid, die tot betere teamprestaties leiden. Leidinggevend die een

sterkere mate van transformationeel leiderschap laten zien, beïnvloeden het zelfmanagement en de doel- en taakgerichte samenwerking positief. Transformationeel leiderschap, dat zich richt op het team, bevordert een goede samenwerking, stimuleert teamleden in hun handelen en het bereiken van de teamdoelen, inspireert teamleden, zet ze aan het denken en zorgt voor het geven van het goede voorbeeld. De leidinggevende vervult daarmee een meer dienende rol op de achtergrond. In geen van de gevallen betekent dat overigens dat de leidinggevende een zwakkere of minder herkenbare persoon is, integendeel. Het lukt ze duidelijk om het team in zijn kracht te zetten en de behaalde prestaties ook geheel aan het team toe te laten schrijven. Uit dit alles blijkt dat het getoonde leiderschap zich daadwerkelijk op het team richt en niet zozeer op de losse individuen.



### Hoe kun je teams ontwikkelen tot highperformanceteams?

Wil je weten waar je eigen team staat? De HPT-zelfscan in ons boek geeft een snelle indicatie van hoe jouw team scoort op de zes ingrediënten. In afzonderlijke hoofdstukken worden per ingrediënt verschillende praktische tips gegeven. Portretten van zes highperformanceteams kunnen daarnaast als inspirerende voorbeelden dienen. Onze belangrijkste tips om teams te ontwikkelen tot highperformanceteams staan hier samengevat:

- Teambevlogenheid: zoek met elkaar naar de energie en de drive om als team een mooie bijdrage te leveren aan de publieke dienstverlening.
- Zelfmanagement: zoek de ruimte en het initiatief om blijvend tot nieuwe oplossingen te komen en laat je niet leiden door de schijnbare onmogelijkheden.
- Doelgerichte samenwerking: formuleer heldere, aansprekende en ambitieuze doelen en stimuleer en help elkaar om die echt te behalen.

- Taakgerichte samenwerking: als je 'de klus' samen moet klaren, zoek elkaar dan op, wissel alle nodige informatie uit en stimuleer elkaar in de ontwikkeling van ideeën om het nog beter te doen.
- Stakeholdergerichte samenwerking: leef je in, bedenk voor wie je het doet en hoe die stakeholders het beste bediend worden, bouw aan een goede relatie met hen, ook voor het verkrijgen van input om het nog beter te doen.
- Teamleiderschap: richt je als leidinggevende op het team als geheel en de processen die hen helpen om tot geweldige resultaten te komen en wees authentiek en oprecht.

Hr- en organisatieadviseurs kunnen de HPT-zelfscan gebruiken om met de teams in hun organisatie in gesprek te raken over wat zij kunnen doen om zichzelf te verbeteren. Daarnaast is het van belang dat zij faciliteiten bieden (tijd, ruimte en middelen) op het niveau van teams, om daarmee bewust aan de slag te gaan. Excellente teams zijn dan soms wel heel gewoon, maar zeker niet vanzelfsprekend.

### **Teams in soorten en maten: de opzet van het onderzoek**

In ons onderzoek hebben we er rekening mee gehouden dat er vele soorten teams bestaan in de dagelijkse werkpraktijk. We hebben daarom bewust teams geselecteerd die werkzaam zijn op verschillende niveaus en verschillende soorten taken hebben. Zo hebben we naar teams in de uitvoering gekeken (bijvoorbeeld een team beheer openbare ruimte van een gemeente), projectteams en managementteams. Enerzijds hebben we een brede selectie gemaakt van 56 teams, werkzaam in de publieke sector, om door middel van vragenlijsten onder de teamleden en leidinggevenden de factoren die de prestaties bepalen op het spoor te komen. Daarnaast hebben we zes teams die uitmuntend presteren nader onderzocht, aan de hand van interviews met teamleden, de leidinggevende en een stakeholder, bijvoorbeeld een klant of opdrachtgever (Kuipers e.a., 2013). ■

### **Referenties**

- Kuipers, B.S. (2005). *Team development and team performance*. University of Groningen.
- Kuipers, B.S., Groeneveld, S.M., Ashikali, T. & Bronkhorst, B. (2013). *High performing teams in de public sector. Een onderzoek naar context, processen en uitkomsten*. Erasmus Universiteit Rotterdam.



*Ben Kuipers & Sandra Groeneveld (2014). De kracht van High Performance Teams. Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.*



**Dr. Ben Kuipers en Dr. Sandra Groeneveld zijn verbonden aan het Centre for Public Human Resources & Change ([www.eur.nl/phrc](http://www.eur.nl/phrc)), een onderzoekscentrum van de afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Ben is daarnaast werkzaam als zelfstandig organisatieadviseur (Performability).**



### TECHNOLOGIE

- De tirannie van transparantie, *Jochum Damstra*
- De app als sleutel tot het maakbare zelf, *Catrien Spijkerman*
- God der Techniek, *Saskia Teppema*
- De techniek van effectief coachen, *Alex Engel*
- Experimenteren met zelfcoaching, *Gwenda Schlundt Bodien*
- Een ervaring met i-Health, *Alex Engel*
- Onder druk wordt alles vloeibaar



### STARTEN EN STOPPEN

- Van elkaar leren, niet polariseren, *Marlies van Venrooij*
- De vooruitzichten voor starters op de arbeidsmarkt, *Didier Fouarge*
- Intrapreneur: een rol voor de senior werknemer? *Allan Torben-Nielsen*
- Hoe boeien we generatie Y, *Annelotte Rutten*
- Daden gaan woorden te boven, *Froukje Smeding Zöllner*
- Speelruimte binnen het mbo



### PALLIATIEVE ZORG

- Verkenning: Palliatieve zorg, *Rob Bruntink*
- De opinie van Carlo Leget: *Jos Govaarts*
- Pioniers: *Frederik van Eeden, Ron van Deth*
- Column: Raakt het nog?, *Martine Wolfaert*
- Achtergrond: Vroegtijdige zorgplanning bij personen met dementie, *Manu Keirse Zöllner*
- Ondernemen: De nieuwe basis GGZ, *Hanneke Nijkamp*
- Wetenschap: Ouder-schap en palliatieve zorg, *Marijke Kars*



### BEVLOGENHEID

- Een productieve medewerker volgt zijn kompas, *Lia Hol & Christel van Neerven*
- Leren anno nu bij ABN AMRO, *Rick de Rijk & Ronald Wallaart & Jessica Santee*
- Internationaal: Interview met Donald Taylor, *Ger Driesen*
- AkzoNobel en engagement, *Cristel van de Ven & Eline Steenhuizen*
- Bevlogen ontbranden, *Lidewey van der Sluis*

**OP DE HOOGTE ZIJN EN BLIJVEN,  
KIES NU VOOR EEN DIGITAAL ABONNEMENT  
4 NUMMERS VOOR € 22,-**

Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm.

Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is en kunt u snel en eenvoudig uw uitgave downloaden naar u PC, laptop, tablet of mobiel. [www.professioneelbegeleiden.nl](http://www.professioneelbegeleiden.nl)

## Hr-differentiatie creëert winnaars en verliezers

*The impact of hr differentiation on employees.* Promotie Elise Marescaux, 25 november 2013, Koninklijke Universiteit Leuven



**Binnen human resource management (hrm) is er steeds meer aandacht voor de individualisering van hr-praktijken (bijvoorbeeld opleiding, beloning, beoordeling). Of het nu gaat om talentmanagement, de**

**balans tussen werk en leven, het managen van diversiteit of leeftijdsbewust personeelsbeleid, het uitgangspunt is vaak dat met individuele behoeften, talenten, prestaties en interesses van werknemers rekening moet worden gehouden bij het implementeren van hr-praktijken. Deze individualisering leidt ertoe dat er verschillen worden gecreëerd tussen werknemers, bijvoorbeeld op het vlak van opleiding, beloning, flexibiliteit, inspraak en autonomie. Dit wordt 'hr-differentiatie' genoemd.**

Vaak wordt verondersteld dat hr-differentiatie een voordeel kan opleveren voor de organisatie, onder andere omdat het zou helpen om waardevolle werknemers aan te trekken, te motiveren en te binden aan de organisatie. Weinig onderzoek tracht echter deze positieve blik op hr-differentiatie te bevestigen. Bovendien worden negatieve effecten vaak over het hoofd gezien. Hr-differentiatie creëert immers verschillen tussen werknemers, wat evenzeer negatieve als positieve reacties kan oproepen. In haar doctoraat focust Elise Marescaux op zowel de positieve als negatieve impact van hr-differentiatie. Het onderzoek bevestigt dat een organisatie zowel kan winnen als verliezen bij hr-differentiatie. Het individualiseren van hr-

praktijken wordt enerzijds erg gesmaakt door werknemers, omdat er rekening wordt gehouden met individuele talenten, interesses en behoeftes. Dit verhoogt bijvoorbeeld hun betrokkenheid bij de organisatie. Bovendien, als deze individualisering ertoe leidt dat een werknemer meer uitkomsten binnenhaalt uit hr-praktijken (bijvoorbeeld meer flexibiliteit, autonomie en inspraak) dan zijn/haar collega's, dan verhoogt dit eveneens zijn/haar betrokkenheid. Waar winnaars zijn, zijn echter ook verliezers, die zich benadeeld voelen en minder uitkomsten krijgen van hun werkgever dan hun collega's. Dit vertaalt zich vanzelfsprekend in minder organisatiebetrokkenheid. Bovendien blijkt dat deze 'verliezers' sterker negatief reageren dan dat de 'winnaars' positief reageren, wat ergens suggereert dat een organisatie mogelijk meer kan verliezen dan er gewonnen wordt door het creëren van verschillen tussen werknemers. Een laatste belangrijke bevinding van het onderzoek situeert zich in de context van idiosyncratische deals (ook *i-deals* genoemd). Een *i-deal* is een unieke regeling waarover een werknemer onderhandelt met zijn/haar werkgever en dus enkel geldt voor hem/haar. Dit kan gaan om zeer uiteenlopende zaken, zoals een unieke opleiding, bonus, een afwijkend uurrooster of meer uitdagende taken. Elise Marescaux ging concreet in haar onderzoek na hoe collega's reageren op de *i-deal* van een werknemer. Daaruit bleek dat *i-deals* vaak onrechtvaardig worden beschouwd en om die reden negatieve reacties uitlokken bij collega's, zoals het aanklagen van de *i-deal* bij het (hoger) management, het saboteren van de *i-deal* en het bewust minder hard werken. Bovendien bleken deze reacties vaker voor te komen bij financieel getinte *i-deals* en in een teamcontext waarin collega's sterk afhankelijk zijn van elkaar in de uitvoering van hun werk. ■

## Meer steun van medewerkers voor bottom-upveranderingen

*Leading Change in Public Organizations*. Promotie Joris van der Voet, 30 januari 2014, Erasmus Universiteit Rotterdam.



**Als overheidsorganisaties veranderingen succesvol willen invoeren, doen ze dat het beste *bottom-up*. In zijn proefschrift 'Leading Change in Public Organizations' toont Joris van**

**der Voet aan dat overheidsorganisaties geneigd zijn veranderingen in te voeren met een geplande aanpak, maar dat veranderingen die van onderaf worden ingevoerd op meer steun van de medewerkers kunnen rekenen. Verbind daarom ook lagere niveaus van leiderschap meer aan de strategische kwesties van overheidsorganisaties, concludeert Joris van der Voet uit zijn promotieonderzoek.**

Van der Voet onderzocht op welke manier overheidsorganisaties veranderingen invoeren, wat de rol van leiderschap bij deze veranderingen is, en in hoeverre de gekozen veranderaanpak en het daarbij horende leiderschap resulteren in steun voor de organisatieverandering onder medewerkers. Hij deed vier studies binnen de gemeente Rotterdam, waar in de afgelopen jaren een aantal grootschalige veranderingen zijn

doorgevoerd in de gemeentelijke organisatie.

De centrale conclusie van het promotieonderzoek is dat overheidsorganisaties voornamelijk proberen te veranderen met een geplande, top-downbenadering. De typische kenmerken van overheidsorganisaties, zoals het politiek-bestuurlijke krachtenveld waarvan overheidsorganisaties onderdeel zijn en een hoge mate van bureaucratie, regels en procedures in de organisatie, dwingen deze veranderbenadering af. Hogere managers zijn daardoor niet geneigd de touwtjes uit handen te geven, terwijl lagere managers en medewerkers weer niet gewend zijn de leiderschapsrol op zich te nemen.

De onderzoeksresultaten laten tegelijkertijd zien dat veranderingen die worden ingevoerd met een emergente, bottom-upbenadering zorgen voor meer steun voor de verandering onder medewerkers van de organisatie. Geplande verandering is dus de meest passende veranderaanpak voor publieke organisaties, terwijl verandering van onderaf zorgt voor meer steun onder medewerkers. Het volledige proefschrift is te downloaden via [www.jorisdervoet.com](http://www.jorisdervoet.com). (bron: Erasmus Universiteit Rotterdam) ■





## **Participatie: honing of azijn?**

*Han Nichting*

68

## **Gaan met die banaan?**

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

69

## **'De meeste zegen komt van eigen initiatief'**

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

74

## **Nieuws**

*Guido van de Wiel*

78

## **Boeken**

80



### Participatie: honing of azijn?

Participatie staat voor actief in vrijwilligheid meedoen aan het maatschappelijke leven. Het is een containerbegrip en leent het zich voor uiteenlopende invullingen (Van Houten & Winsemius, 2010).

Die invullingen hebben ook allemaal andere benamingen, zoals maatschappelijke participatie, sociale participatie, burgerlijk engagement, sociaal engagement, recreatieve participatie, sociaal-culturele participatie, burgerparticipatie, cliëntenparticipatie en politieke participatie. In de praktijk komen bovendien allerlei combinaties voor. Het woord participatie heeft een sterk maatschappelijke, vaak politieke connotatie. Als die connotatie er niet is, wordt meestal eerder van deelname gesproken.

Participatie is afgeleid van de Latijnse woorden *pars* (deel) en *cipere* (nemen). Participatie kan in beginsel betrekking hebben op allerlei doelgroepen en onderwerpen.

Participatie zoals hier omschreven, vraagt om een geloofwaardige uitnodiging om mee te doen en om van binnenuit deel te nemen. Het moet in zekere mate een keuze zijn om te participeren. Daar gaat het in mijn ogen vaak mis. In de maatschappelijke discussie zie ik 'grof misbruik' en een dwingende claim tot deelname; samen doen is de oplossing voor een nationaal economisch probleem, participeren is de tegenprestatie voor een bijstandsuitkering, het wordt in wetten vastgelegd, afgedwongen. Dit leidt tot discussie, weerzin en weerstand, nog voordat er maar enig positief effect van de participatie te verwachten is. Participatie als onderdeel van uitsluiting. In de organisaties waar wij als hrd-professionals werken, kennen we het begrip participatie natuurlijk ook. We noemen het dan doorgaans (functionele) samenwerking, leveren van toegevoegde waarden. Al jaren hanteren we, vaak impliciet, spelregels over die samenwerking. Ik laat me in mijn praktijk steeds leiden door de vraag: is er iemand die het vervelend vindt als hem iets gevraagd wordt? Om mee te denken, bij te springen, een oplossing te bieden, of iets te bieden wat een ander niet of te weinig heeft? Vragen stellen is iets dat we door de jaren verlerd hebben. We kregen al snel mee dat kinderen die vragen, worden overgeslagen.

Voor mij geldt dat ik het strelend vind om te helpen als iemand mij wat vraagt. Mijn ervaring is dat, als je helder vraagt wat je echt wilt, er ineens hulp uit alle hoeken en gaten komt. Het is vaak leuk en best makkelijk om anderen te helpen. Elkaar helpen is samen in gesprek gaan, elkaar betrekken en begrijpen en bovenal elkaar vragen durven stellen. En altijd zal er dan ruimte zijn voor ieders belang!

Participatie is het dagelijks appèl om te zoeken naar zaken die beter en of anders kunnen. Een houding die voeding nodig heeft en vraagt om een positieve omgeving. Dat doe je effectiever met honing dan met azijn. ■

*Han Nichting, voorzitter NVO2, hét netwerk voor hrd-professionals [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)*



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

Werken met ongeschreven regels

# Gaan met die banaan?

**“Wat een verademing, na jaren intern geneuzel. Waar doen we het hier voor? Voor de burgers van deze gemeente. Dus zetten we de eindgebruiker centraal. Zittende managers ontslaan, nieuwe erin, organogram wijzigen, gaan met die banaan. Wij gaan op volle kracht vooruit.”**

Aan het woord is hier de gemeentesecretaris van een kleine gemeente. De snelste weg naar een succesvolle organisatieverandering is inderdaad: de mensen ontslaan, die de beoogde verandering belemmeren en nieuwe mensen binnenhalen, die al over de vaardigheden en het gedrag beschikken dat past bij wat jij wilt zien in de organisatie. Maar toch blijkt het bij deze

gemeente niet te willen vlotten. Vandaar dat wij er als organisatiecoaches bij worden gehaald om de verandering te begeleiden.

## **Aanleiding**

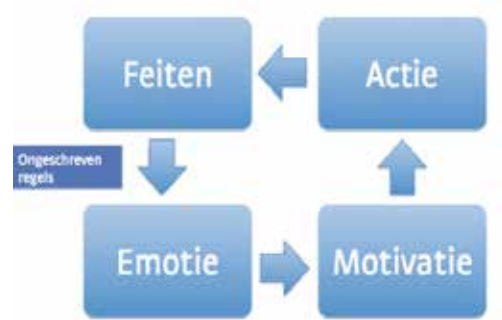
De gemeentesecretaris: “Er moeten bezuinigingen worden gerealiseerd en tegelijkertijd een aantal taken van het

rijk worden overgenomen, zoals de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). De doelstelling is helder: de burger centraal stellen. Daar verbind ik me aan. Er zijn een aantal acties ingezet, zoals een managementwissel, wijziging van het organogram, maar... in het managementteam verzuchten we regelmatig: 'er lijkt hier geen beginnen aan'."

Gedurende twee dagen interviewen we onafgebroken verschillende mensen van alle afdelingen binnen de gemeente om ons een beeld te vormen van de organisatie. Wat blijkt? In 'de bovenstroom' van de organisatie is het allemaal vrij goed geregeld. Maar in 'de onderstroom' spelen allerlei lastigheden: we zien wantrouwen in de organisatie, denken in beperkingen, een eilandjescultuur, et cetera. Een cultuurprogramma lijkt dan voor de hand te liggen. Immers, als het niet wil vloten via de bovenstroom, kijk dan naar de onderstroom. Peter Scott-Morgan (2001) stelt dat zeventig procent van de veranderingsprocessen in organisaties mislukt. Van deze zeventig procent zou vervolgens weer tachtig procent te verklaren zijn door het negeren van de ongeschreven regels in organisaties: er is geen tijd voor reflectie, geen tijd om aandacht te besteden aan sociale aspecten en verborgen processen. Maar als je daar wel aandacht aan wilt besteden, hoe doe je dat dan?

### Houvast

Om met de ongeschreven regels aan de slag te kunnen gaan, maken we gebruik van een bewerking van de coachmatrix van Maarten van Kouwenhoven (2007). Met behulp van deze matrix is het mogelijk om de bovenstroom (feiten en actie) te verbinden aan de onderstroom (emotie en motivatie). Inspiratiebron daarbij is de Transactionele Analyse (Stewart & Joines 2006). We lichten hierna in een aantal stappen toe hoe je dat kunt doen (Mol 2011).



Figuur 1. Coachmatrix van Maarten van Kouwenhoven

### Stap 1: Toets de feiten

Veel feiten blijken aannames te zijn. Dus: toets de aannames. Realiseer met elkaar dat het geen zin heeft om tijd en energie te steken in het willen veranderen van feiten. Werken met de cirkels van invloed van Covey is in deze fase behulpzaam, om de energie van mensen te richten op datgene waar ze invloed op uit kunnen oefenen. Door eerst de feiten en de ongeschreven regels te verhelderen, kun je makkelijk naar de emoties over deze ongeschreven regels. Ze veroorzaken vaak gevoelens van verdriet of angst.

### Stap 2: Breng ongeschreven regels in kaart

Wat is de hardste noot die er te kraken is in deze organisatie? Daarbij gaat het om het punt waarvan je weet dat als dit opgelost is, dat dan de doelstellingen binnen handbereik zijn. Wat is er al gedaan om dat punt te bereiken? Wat maakt dat medewerkers dit gedrag niet vertonen, ook al zeggen zij dat het beter is om te veranderen? En welke sanctie staat er op het doorbreken van de ongeschreven regel? Inzicht in en herkenning van ongeschreven regels op zich geven al ruimte.

### Stap 3: Onderzoek emotie

Emoties, zoals frustratie en gevoelens van onrecht of onmacht, worden vaak via de inhoud

teruggelegd. Een manier om met tegenslagen om te gaan is bijvoorbeeld: 'de plannen van degene die mij vanuit mijn perspectief onrecht heeft aangedaan zal ik altijd tegenwerken'. In deze stap ga je niet in op de vervormingen van deze emoties, maar onderzoek je de basisemoties, die eraan ten grondslag liggen (bang, boos, blij, bedroefd).

#### **Stap 4: Zoek de motivatie op**

Ieder mens is met een reden zijn werk gaan doen. Dit ging soms gepaard met een ideaal of een verwachting over de vervulling van behoeftes van hemzelf en anderen. Door dit 'af te stoffen', blaas je er nieuw leven in en stimuleer je mensen om zichzelf vanuit deze kracht en energie te herpakken. Door de motivatie van ieder individu op te zoeken en te onderzoeken welke behoeften hij of zij wil vervullen binnen het werk, kun je door naar projectvoorstellen waarin recht wordt gedaan aan die uitgangspunten. Iedereen kiest daarbij ook andere mensen uit, bij wie hun dieperliggende behoefte vervuld raakt door te werken aan dit project.

#### **Stap 5: Neem actie**

Daarna kom je tot actie. Bedenk plannen die recht doen aan de feiten, die de emoties positief beïnvloeden, en waarin de motivatie en behoeften centraal staan. Denk na over het beïnvloeden van ongeschreven regels. Hoe kan het wel? Waar is het wel gelukt? Plannen, die aan deze voorwaarden voldoen en bijdragen aan de doelstelling van de organisatie, worden gehonoreerd. Tijdens de actie (uitvoering van het project) bouw je telkens momenten voor reflectie in. Hierin ga je alle kwadranten opnieuw langs.

#### **Toepassing**

We werken steeds twee hele dagen, zowel met de leiding als met groepen medewerkers van alle afdelingen.

**Stap 1.** De deelnemers binnen deze gemeente ontdekken al snel dat ze aannames verwarren met feiten. Het management heeft de neiging om direct na de feiten over te gaan tot actie (oplossingen). Echter, dan ga je voorbij aan de onderstroom en sla je de emotie en de motivatie over. De kans is dan groot dat medewerkers de 'oplossingen' naast zich neerleggen.

**Stap 2.** We komen bijna als vanzelf op de ongeschreven regels van de gemeente, zoals:

- Ja zeggen, nee doen.
- Wie zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt, wordt neergemaaid.
- Zonder honderd procent overeenstemming nemen we hier geen besluit.
- De relatie gaat boven het organisatiebelang.

Gevolg van die regels: traagheid, weinig resultaat, veel frustratie, weinig geloof in eigen kunnen, wantrouwen.

**Stap 3.** We kijken welke problemen en emoties bij de ongeschreven regels horen. We maken hierbij gebruik van vier vragen die de medewerkers invullen:

- Wat mij steeds overkomt is ...
- Wat ik dan denk is ...
- Wat ik dan doe is ...
- Hoe ik dan uiteindelijk achterblijf is ...

De medewerkers spreken dit hardop uit voor de groep en laten anderen hierop reageren.

**Stap 4.** Een volgende bijeenkomst richten we ons op de onderliggende motivatie voor het werk dat ze doen: Waar kom jij iedere ochtend je bed voor uit? Waarom ben jij dit werk gaan doen? Waar krijg je energie van? Vanuit deze waarden laten we medewerkers positieve en actieve regels formuleren, die ondersteunend werken aan hun motivatie en bijdragen aan het veranderdoel van de gemeente: de burger centraal stellen. We lopen met de groep de

nieuwe regels door, met de vraag in hoeverre hun handelen congruent is met deze regels.

**Stap 5.** Als laatste krijgen de medewerkers de opdracht om naar de hardste noot te kijken, die ze zelf te kraken hebben. We vragen hen een kort projectvoorstel te maken hoe deze noot te kraken en daarvan een filmpje of een collage te maken. Ze presenteren kleine projecten (het efficiënter maken van toezicht op bouwvergunningen), projecten ter ondersteuning van collega's (het rooster en de bezetting zo wijzigen dat de serviceafdeling één keer een teamactiviteit met zijn allen kan doen, terwijl de loketten voor de burgers open blijven) en grootse projecten (projectplan om bij de bouw van een nieuwe woonwijk alle afdelingen van meet af aan te betrekken, waarmee je de kwaliteit verhoogt en het foutenpercentage verlaagt). Prachtige plannen met een duidelijke verbeterpotentie, die de regiegroep beoordeelt op bijdrage aan het doel en op de haalbaarheid. Een aantal plannen gaat daadwerkelijk van start.

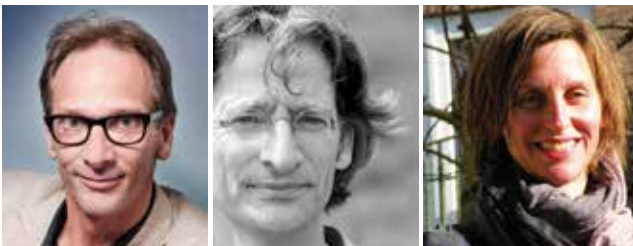
### Risico

Oprachtgevers kunnen denken dat ze, als ze op dit punt zijn aangekomen, eigenlijk wel klaar zijn. Terwijl het echte werk dan pas begint. Want ook al gaat het om prachtige initiatieven, het komt niet vanzelf goed, omdat er een mooi plan aan ten grondslag ligt. Bij de

implementatie krijg je nu eenmaal te maken met tegenslag en daarmee ook weer met de onderstroom. Juist dan is *on the job* coaching nodig, om bewust gericht te blijven op de vooruitgang: om de ongeschreven regels, die weer in werking treden, het hoofd te bieden en juist dan een stimulans aan te reiken om de problemen anders op te lossen dan voorheen. Bijvoorbeeld: niet terugkruipen in je schulp als je weer eens niet geïnformeerd wordt door een collega of afdeling, maar je hoofd boven het maaiveld uitsteken, verantwoordelijkheid nemen en informatie gaan halen. Kortom: gaan met die banaan! ■

### Referenties

- Kouwenhoven, M. (2007). *Het handboek Strategisch Coachen*. Baarn: Nelissen.
- Mol, N. (2011). Werken met ongeschreven regels. Cultuurverandering binnen een gemeente. In: Boomen, F. van den & J. van Jaarsveld (red.) *Organisatiecoaching in de praktijk. Leren verlangen naar de zee*, pp.151-164. Neer: Kloosterhof.
- Scott-Morgan, P. (2001). *De ongeschreven regels van het spel*. (4<sup>e</sup> druk). Groningen: Boekwerk.
- Stewart, I. & Joines V. (2006) *Transactionele analyse*. (6<sup>e</sup> druk). Amsterdam: Uitgeverij SWP.



**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](http://www.organisatiecoaching.eu). Fer van den Boomen is tevens verbonden aan de Master Organisatie Coaching van de Haagse Hogeschool. Zie: [www.hhs.nl](http://www.hhs.nl)**

The top half of the image features a dark blue background with several unlit incandescent lightbulbs hanging from black cords. On the right side, one compact fluorescent lightbulb (CFL) is lit, emitting a bright white glow. A large white circle is positioned in the upper center, containing the 'Master tour' logo. The word 'Master' is in a large, bold, black sans-serif font, with the 'M' being significantly larger than the other letters. Below 'Master', the word 'tour' is written in a smaller, black, lowercase sans-serif font. Underneath 'tour', the words 'begeleidingskunde' are written in an even smaller, black, lowercase sans-serif font.

**Master**  
**tour**  
begeleidingskunde

# INNOVEREN EN ORGANISEREN

*duurzaamheid & diversiteit in organisaties*

**Datum:** dinsdag 7 oktober

**Locatie:** De Reehorst (Ede)

**Toegangsprijs:** €115,-- (excl. btw)

inclusief lunch en het boek

“Organiseren met toekomst” t.w.v. €24,95.

Abonnees van TvOO en leden van de NVO2  
ontvangen een **korting van €20,--**

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



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

# 'De meeste zegen komt van eigen initiatief'

Ooit begonnen als docent op een middelbare school in Hilversum is Hans Hillen terug in het onderwijs. Nu als voorman van de branchevereniging voor particuliere trainings- en opleidingsbureaus, de NRTO. Hij voelt zich er als een vis in het water, mede omdat volgens hem het tij meezit voor de 'privaten'. "Ik zit glimlachend in een trein die vanzelf steeds meer vaart maakt."

Ooit zou de oud-minister nog wel eens willen promoveren, om daar meteen aan toe te voegen dat 'm dat waarschijnlijk nooit gaat lukken. "Daar moet je miniatuurkunstenaar voor zijn. Ik ben een impressionist. Ik vertel liever een meeslepend verhaal op hoofdlijnen dan dat ik een probleem volledig afpelt, inclusief zeventien voetnoten." Het verklaart mede de brede carrière die op zijn resumé prijkt, met onder andere voorlichter, fractiesecretaris CDA, NOS-journalist, voorzitter College van zorgverzekeringen, senator en minister. "Voor mij is een leven lang leren een vanzelfsprekendheid."

### Doorgeschoten

De Haagse arena speelt een centrale rol in het leven van Hillen. Hij kent de deugden van de democratische politiek, maar weet ook waar het mank gaat. "De meeste zegen komt van eigen initiatief en niet uit Den Haag. In het onderwijs is dat goed te zien. We zijn te ver doorgeschoten. Vooropgesteld, we hebben uit-ste-kend onderwijs. Niets ten nadele van dat. In een eeuw tijd hebben we een mooi systeem opgetuigd, maar het is los komen te staan van de behoeften uit het bedrijfsleven. Er zijn allerlei opleidingsrichtingen waar niemand iets aan heeft. Onderwijs is nu te maatschappelijk en te vanzelfsprekend geworden."

### Motivatie

"De overheid betaalt nu vrijwel al ons onderwijs. Eigenlijk is dat vreemd. Het kan ook anders. Kijk naar piloten. Die investeren zelf een fortuin in hun opleiding omdat ze weten dat ze dat later terug zullen verdienen. Dat principe is in orde. Mensen en bedrijven moeten weer zelf de noodzaak tot het volgen van onderwijs voelen. Dat is goed voor de motivatie en uiteindelijk leidt dat tot een meer concurrerend Nederland. Wat mij betreft zou de overheid dus onderwijs moeten bekostigen zo lang dat onder de leerplicht valt. Daarna is



### Hans Hillen

Hans Hillen is vanaf november 2013 voorzitter van de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding. Hillen studeerde sociologie en was de eerste vijf jaar van zijn loopbaan werkzaam in het onderwijs, als leraar op het Nieuwe Lyceum in Hilversum en het Willem de Zwijgercollege in Bussum. Hij werkte vervolgens tien jaar bij het NOS-Journaal en was directeur voorlichting op het ministerie van Financiën. Vanaf 1990 was hij 12 jaar lid van de Tweede Kamer voor het CDA. Daarna was hij vier jaar voorzitter van het College voor zorgverzekeringen (CVZ) en vervolgens lid van de Eerste Kamer. Hij was van oktober 2010 tot november 2012 Minister van Defensie in het kabinet-Rutte I. Naast voorzitter van de NRTO is Hillen commissaris bij ESTRO (kinderopvang), adviseur van de BTE-groep (beton) en voorzitter van Izovator (zorgvernieuwing)

het aan de mensen zelf om te investeren in hun loopbaan en welvaart."

### Nieuwe werkelijkheid

In de visie van Hillen is het niet zo dat de overheid geen enkele bemoeienis meer heeft

met onderwijs na de achttiende verjaardag. "Zeker niet. De overheid heeft erg veel belang bij een goed opgeleide bevolking. Ze moet ook zorgen voor goed onderwijs. Dat is alleen iets anders dan dat je het ook zelf organiseert en betaalt." Dat proces is volgens Hillen al een tijd aan de gang. "Enerzijds concentreert de overheid zich steeds meer op haar kerntaken. Anderzijds vragen mensen en bedrijven meer flexibiliteit en maatvoering als het om training en opleiding gaat. De private opleidingsbureaus kunnen daar als geen ander gehoor aan geven. Ze zijn er als je ze nodig hebt. Dat is heel eigentijds. Inmiddels maken de private opleiders meer dan drie miljard euro omzet. Maar het mooiste is dat we, net als zzp'ers, ontstaan zijn zonder Den Haag. We zijn het antwoord op een nieuwe werkelijkheid in de maatschappij. De groei van particuliere bureaus voor training en opleiding is onvermijdelijk omdat de samenleving verandert. Wat dat betreft zit ik glimlachend in een trein die vanzelf steeds meer vaart maakt."

### **Gordijnen open**

Pratend in vergezichten voorspelt de oud politiek verslaggever van het NOS-Journaal dat het MBO, HBO en de universiteiten in de toekomst particuliere instituten kunnen worden. "De noodzaak voor bekostiging van staatswege is er namelijk helemaal niet. Maar voor het zover is, zijn we wel een drie tot vier decennia verder. Het onderwijs ziet zichzelf nu als doel. Men is erg op zichzelf gericht. Bezig

met de eigen problemen. Ik zeg: de gordijnen moeten open. De de-institutionalisering moet gaan beginnen. Onderwijs is een middel en de overheid moet stoppen om het bekostigd onderwijs te beschermen. Over 35 jaar zullen we verbaasd zijn over de mate waarin we het zelf moeten doen." ■

### **Voldoening**

In het onlangs verschenen Onderwijsverslag 2012/2013 constateert de Inspectie van het Onderwijs dat Nederlandse leerlingen goed presteren en tevreden zijn over hun onderwijs. Ze zijn echter minder gemotiveerd om te leren dan leeftijdsgenoten in het buitenland. Ook leer- en leesplezier blijven achter. Onderwijsinspecteurs zien regelmatig lessen waar een groot deel van de leerlingen niet actief betrokken is. In het voortgezet onderwijs gaat het om 21 procent van de lessen, in het basisonderwijs om 9 procent. Hillen: "Dat geldt dus typisch niet voor studenten die een opleiding volgen bij een private onderwijsinstelling. Deze studenten willen echt leren, hebben daar iets voor over en zijn bereid hiervoor te betalen. Onderwijs is nu nog een van de vele dingen die vanzelfsprekend door de overheid wordt betaald, terwijl investeren in jezelf veel meer betrokkenheid en voldoening geeft."

## Krachtenbundeling NRTO en VETRON nu definitief

De Vereniging van Trainings- en Opleidingsinstituten Nederland (VETRON) gaat volledig op in de NRTO en bestaat niet meer als vereniging per 1 juli 2014. Dat heeft de Algemene ledenvergadering van de VETRON op 10 april 2014 besloten. De VETRON werd in 1982 opgericht en is in ruim 30 jaar uitgegroeid tot een vereniging van tientallen toonaangevende trainings- en opleidingsbureaus, waaronder Bureau Zuidema, GITP en Schouten & Nelissen.

Het opheffen van de VETRON is niet onopgemerkt voorbij gegaan. Tijdens de Ledenvergadering waren er veel oud bestuursleden aanwezig en is er teruggeblikt op ruim 30 jaar VETRON. Uiteraard is er ook naar de toekomst gekeken. Futuroloog Paul Ostendorf hield een inspirerend verhaal over leren in de toekomst. De aanwezigen kregen het boekje 'VETRON verbindt, vernieuwd, versterkt. Een overzicht van 33 jaar VETRON'.

## NRTO: een brede brancheorganisatie

Eerder dit jaar hebben de online leren specialisten zich ook al aangesloten bij de NRTO. Het online leren neemt een steeds belangrijkere positie in en zal in de toekomst steeds belangrijker worden. Juist de samenwerking tussen klassikaal leren, werkplekleren en online leren biedt veel kansen, het zogenaamde blended leren. Denk daarnaast aan de mogelijkheden van e-classes, online toetsen en e-coaching en de inzet van zogenaamde learning analytics. 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 druk privéleven.



## De NRTO is verhuisd!

Begin april is de NRTO verhuisd. Ons kantoor is gevestigd op de 2e etage in businesscenter "De Molen Offices". Het adres is: Papiermolen 34 3994 DK te Houten. Wij zijn bereikbaar op het telefoonnummer 030 - 267 37 78. Bent u in de buurt? U bent van harte welkom, de koffie staat klaar!

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 Papiermolen 34 3994 DK Houten E [info@nrto.nl](mailto:info@nrto.nl) T 030 267 37 78 I [www.nrto.nl](http://www.nrto.nl)

■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

## Gratis e-book met 101 werkvormen voor trainers

Inspiratie nodig voor werkvormen tijdens je training? Hier is een gratis e-book met 101 ervaringsgerichte werkvormen. Te gebruiken als energizer, als meetingonderbreker of als actieve werkvorm om samenwerking,

communicatie en vertrouwen voelbaar en bespreekbaar te maken. Van pijlbreken tot puzzels.

**<http://www.101werkvormen.nl/e-book-101-werkvormen/>**

## Alles over HR

Op de portal **[www.allesoverhr.nl](http://www.allesoverhr.nl)** vind je een flink aantal artikelen op de grote thema's van het vakgebied van hr. Van Arbeidsmarkt tot Ziekteverzuim. Van Belonen en Beoordelen tot Geluk Werkt en Recruitment. Van Strategische personeelsplanning tot Leiderschap. Wie

goed zoekt, komt er achter dat het platform een initiatief is van de Human Capital Group en Conclusion. Deze partijen hebben er goed aan gedaan om op deze site via de inhoud te communiceren.

**<http://www.allesoverhr.nl/>**

## Originele coachingslocatie: het Speelhuisje

Deze rubriek is niet bedoeld als reclamezuil, maar voor dit allerliefste coachingshuisje maken we een uitzondering. Het Speelhuisje op Landgoed Beukenrode is vanaf 2014 te huur als coachruimte. Het heeft een oppervlakte van 16 m2 en herbergt een kleine keukenblokje voor koffie en thee. Voor de prijs van 25 euro per dagdeel hoef je het ook al niet te laten.

**<http://beukenrode.nl/zakelijk/zalen/index-Speelhuisje-9.html>**



## Trello als online tool voor actielijsten en samenwerkingsverbanden

Weg met alle losse actielijstjes. Voor elke professional is deze gratis Getting Things Done online tool handig (en voor de samensteller van deze nieuwsrubriek inmiddels onmisbaar). Acties schrijf je voortaan op in Trello. Met 1 druk op de knop creëer je boards die weer meerdere lists bevatten. Zo blijven al je aantekeningen, to do's en planning in beeld. Nodig per board (= project) betrokkenen uit.

Eenvoudig en intuïtief om mee te werken. Zet Trello op je tablet, op je smartphone en op je computer. Voeg je iets toe vanuit welk apparaat dan ook, dan is Trello direct op al je devices (en die van je collaborators) direct bijgewerkt. Ook in te richten om er via de SCRUM-methode mee te werken.

**[www.trello.com](http://www.trello.com)** ■





### Duurzaam werken

*Meer engagement, geluk en gezondheid: duurzaam hrm als hefboom*  
Lut van Mossevelde. Academia Press, 2013.  
ISBN 978 90 382 2204 2

Wat betekent 'duurzaam' in het werk en in het leven staan? Hoe kunnen organisaties dat vormgeven en wat betekent het voor mensen? Dit boek biedt inspiratie en meer dan dat. Het biedt modellen, schema's en vragen met als doel een nieuw bewustzijn en gelukkiger werken. De wereld van werken en ondernemen is in transitie. Een duurzaamheidsstroming wordt zichtbaar, die de aandacht verlegt van consumeren naar 'duurzaam omgaan met'. Niet duurzaam werken leidt tot een laag engagement en laag geluk. Het maakt de mensen en de wereld ziek. De financiële (profit), ecologische (planet), sociale (people) en menselijke (person) crises dienen zich al enige tijd aan.

Duurzaam ondernemen daarentegen gaat uit van 'planet' en 'people' en niet van 'profit'. Daarbij wordt gekeken naar wat de wereld nu nodig heeft. Er wordt een vierde 'p' aan toegevoegd, die van 'person'. Daarmee wordt de mens als doel toegevoegd en niet als middel. Hoe kan de menselijke missie verbonden worden aan de organisatiemissie? Hr kan daarin een belangrijke

rol spelen door het proces te faciliteren waarin mensen, vanuit hun zingeving, talenten en passies, teams vormen die matchen met wat de organisatie nodig heeft. Hrm wordt dan 'Duurzaam HRM' (DHRM). De hoofdstukken over het vormgeven van flexibele teamjobs en over duurzaam leiderschap bieden hier handvaten voor.

Het boek neemt ons mee op weg naar het 'Connection4Balance Model'. Die weg loopt via vier geconnecteerde p's: planet, people, person en profit/prosperity. Vervolgens wordt aangegeven dat gedragsveranderingen niet alleen nodig zijn op het niveau van gedrag (het 'wat'), maar ook op het niveau van de waarden (het 'hoe') en zingeving (het 'waarom'). In het bereiken van geluk is zingeving extreem belangrijk. De derde as van het model wordt gevormd door het '7S-model' van McKinsey, dat wordt uitgebouwd tot negen door de toevoeging van *spirituael intelligence* en *shared value*.

Veel modellen, dat wel, maar steeds concreet uitgewerkt aan de hand van voorbeelden. Organisaties die duurzaamheid nastreven, zijn meestal gestart met het duurzamer maken van de productie (planet en people). Dit boek geeft aan dat focus op de duurzaamheid van de medewerkers (persons) nu aan de beurt is. Zinvol werken leidt tot verbondenheid, hetgeen leidt tot geluk bij de medewerkers en betere resultaten voor de onderneming. Dit boek is een must voor iedere hr-manager en verandermanager. Als inspiratie.

*Anniek Kramer – hr-adviseur en coach*



### Wow, wat een verschil!

*Diversiteit werkt*  
Jitske Kramer. Thema, 2014.  
ISBN 978 90 587 1879 2

Wow, wat een verschil tussen de eerste en de tweede druk. Over de eerste druk was ik al enthousiast, maar de tweede druk overtreft duidelijk de eerste. Het boekje is bijna tweemaal zo dik geworden.

Jitske Kramer, trainer van het jaar 2013, definieert in het begin van het boekje acht principes die tot inclusie moeten leiden: heel simpel en duidelijk uitgelegd in maximaal 650 woorden. Inclusie gaat over eigenheid en gezamenlijkheid. Een cultuur waarbij mensen zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel, waarbij zij door zichzelf te zijn hun eigen talenten tot hun recht laten komen: een 'inclusieve cultuur'. Door de acht inclusie principes toe te passen, ontstaat een open samenwerkingscultuur binnen bedrijven, verenigingen, en organisaties, waardoor deze succesvoller worden.

De inclusie principes zijn: 'Kloon niet', 'Zie de macht van macht', 'Daag de waarheid uit', 'Geniet van het onbekende', 'Niet of/of maar en/en', 'Zoek actief naar het alternatief',

'Varieer in ritme' en 'Doe het samen'. Het klinkt simpel, maar de praktijk lijkt soms weerbarstiger.

De inclusie principes verbindt ze vervolgens met een aantal thema's uit haar eerdere werk, zoals diversiteit (verschillen en overeenkomst), cultuurtypen (Het Lewis model), stadia van intercultureel bewustzijn, perspectiefwisseling, polarity map en natuurlijk deep democracy. De thema's werkt ze heel kort, duidelijk en visueel in maximaal 175 woorden uit. Ze zijn zo toepasbaar in je werk. De verbinding tussen de inclusie principes en de thema's is heel natuurlijk, haast ritmisch. Hierdoor versterken ze elkaar.

Het is een visueel boekje dat uitnodigt tot bladeren en lezen. Visueel door het gebruik van tekeningen en foto's op alle pagina's. Hierdoor krijgt de boodschap die Jitske over wil brengen een tweede verdiepende laag. Zelfs de verwijzing naar de bronnen van de behandelde theorieën is gevisualiseerd. Maar ik zou dit boekje geen recht doen als ik zou stellen dat het alleen een visueel boekje is.

Mis ik nog wat? Ja, de eerste druk had een omslagflap. Dat heeft de tweede druk niet. Dat is jammer, maar gelukkig slechts bijzaak.

Door deze tweede druk is 'WOW!' nog meer een boekje geworden om weg te geven, te krijgen en te koesteren. Eigenlijk een boekje dat elke manager op zijn nachtkastje moet hebben liggen en moet kunnen dromen.

*Henri Haarmans – zelfstandig facilitator, trainer en coach*



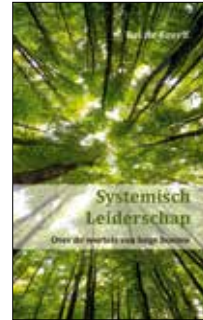
### De laptop op tafel

*Groei en ontwikkeling in organisaties door een goede work-life-balance*

Richard van der Lee. Van Gorcum, 2013. ISBN 978 90 232 5166 8

Richard van der Lee heeft vele parallellen gezien tussen de managersrol in de arbeidsorganisatie en zijn rol als vader en partner in de gezinsorganisatie. Op een verfrissende en humoristische manier beschrijft hij welke lessen het gezin de manager kan bieden. Hij brengt het vaak verheven vakjargon van het managersgilde terug tot zijn essentie en belicht achttien organisatiethema's aan de hand van de dagelijkse gezinstaferele. De auteur gebruikt het natuurlijk gedrag van zijn drie opgroeiende dochters om de lezers te tonen hoe eenvoudig de ingewikkeldste managementinstrumenten worden als ze door kinderen worden toegepast. Denk aan zelfsturing, saamhorigheid, verandering, leiderschap of creativiteit. De ondertitel impliceert dat het boek gaat over 'groei en ontwikkeling in organisaties door een goede work-life-balance'. Deze richting zal de lezer echter vooral zelf moeten vormgeven. Neem de tijd, herkauw de inspiratie en vind een eigen vorm om je te verbazen over je eigen (managers)gedrag.

*Timo Wesenaar-Janbroers – hbo-docent hrm en psychologie*



### Systemisch Leiderschap

*Over de wortels van hoge bomen*

Bas de Kruyff. Anker & Kompas, 2013. ISBN 978 94 619 3871 8

In dit compacte maar indringend geschreven boek neemt Bas de Kruyff leiderschap onder de loep aan de hand van de grondbeginselen van het systemisch werk. Daarbij wordt het 'trilemma' van de plek van de leider samengevat in de woorden 'leiderschap, lidmaatschap en broederschap'. Hoe verhoudt de leider zich tot deze thema's? Hoe geven zijn 'wortels' vorm aan zijn manier van leidinggeven? Ook de sapstromen van de boom krijgen aandacht want 'voeding' is belangrijk om als leider sterk te staan; 'it's lonely at the top'.

Het dilemma van macht, kracht en kwetsbaarheid krijgt een duidelijke plek: Hoe ga je staan voor datgene wat er is, maar ook voor datgene dat buitengesloten is of moet worden? Hoe geef je ruimte aan je eigen twijfels? Hoe maak je met dankbaarheid voor het verleden een nieuwe toekomst mogelijk? Het boek eindigt met een zestal karaktertrekken en de thema's die daar in relatie tot leiderschap bij horen.

*Jacqueline Willemse – organisatieontwikkelaar*



### Passie als verdienmodel

*Inspiratie voor managers*

Yvonne 't Hart. Free Musketeers, 2014. ISBN 978 90 484 3150 2

Hoe kunnen leidinggevenden de passie van hun mensen ontdekken en stimuleren? Dat is de centrale vraag in het boek van Yvonne 't Hart. Ze belooft ons met het Passie-Verdienmodel om medewerkers te inspireren, te motiveren en passie van medewerkers ruimte te geven. Bevlogen mensen werken immers harder, leveren betere prestaties, zijn loyaler aan hun werkgever en minder vaak ziek. Veel verschillende denkers, theorieën, onderwerpen en modellen passeren de revue. Helaas ontbreekt vaak de onderbouwing en is de samenhang niet altijd even duidelijk. Dit neemt niet weg dat de afzonderlijke visies zeker iets aan het onderwerp toevoegen. Voor de lezer (manager) zijn handige checklists opgenomen om snel zicht te krijgen op de eigen bevlogenheid, stijl van leidinggeven, talenten en persoonlijkheid. De interviews met bevlogen medewerkers en hun leidinggevenden vormen een mooie afwisseling. Het boek eindigt met een stappenplan voor leidinggevenden. Een praktisch boek voor managers die aan de slag willen met zichzelf en ruimte willen creëren voor bevlogenheid en passie in hun team.

*Wilma Panneman – zelfstandig interim manager en coach*



### De winst van het werkgeheugen

*Train je brein om sneller en beter te leren en presteren*

Tracy & Ross Alloway. Nieuwezijds, 2013. ISBN 978 90 5712 356 6

Tracey & Ross Alloway beschrijven het werkgeheugen als de 'dirigent van het brein'. Het werkgeheugen ligt aan de basis van belangrijke functies als, leren, presteren, besluitvorming, organiseren, timemanagement en multitasking, slaat taak-relevante informatie tijdelijk op en zorgt dat de juiste verbanden worden gelegd. Niet het kortetermijngeheugen maar het werkgeheugen stelt je in staat iets te doen met de informatie die je krijgt. De schrijvers stellen dat een goed werkgeheugen een belangrijker instrument is om te slagen in het leven dan een hoog IQ. Het werkgeheugen bepaalt namelijk of je in staat bent om gebruik te maken van je hoge intelligentie. In het boek worden voorbeelden gegeven van personen met een uitstekend functionerend werkgeheugen, evenals testen waarmee je kunt vaststellen hoe het met jezelf gesteld is. Met iedere keer de geruststellende mededeling geen zorgen te hebben als je niet goed scoort op de test. Er volgen immers tips – sommige wat onbevredigend zoals gezond eten, bewegen, op tijd naar bed – en oefeningen om het werkgeheugen te trainen.

*Anja Brakenhoff – loopbaancoach*

**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, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

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

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

**Hoofredactie**  
 Audrey de Jong  
 hoofdredacteur@tvoo.nl

**Eindredactie**  
 Evelien van der Veen,  
 Plzant tekst & communicatie  
 www.plzant.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 Helweges  
 loes@kloosterhof.nl  
 Janet Rienties  
 janet@kloosterhof.nl

**Vormgeving**  
 Marie-José Verstappen  
 marie-jose@kloosterhof.nl

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

**Online & Projecten**  
 Jorg Winkelmolen  
 jorg@kloosterhof.nl

**Adviescommissie**  
 Jo Caris, Tias Nimbias  
 Ria van Dinteren, Cinop  
 Paul van Esveld, CEDEO  
 Nina Lazeron, Academia Aemstel  
 Gerard van der Molen, Sanoma  
 Han Nichting, Ministerie van  
 Infrastructuur en Milieu  
 Wouter Reynaert, Fontys  
 Hogescholen  
 Rick de Rijk, Vetron  
 Manon Ruijters, Twynstra Gudde  
 René Schalk, Universiteit van  
 Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode  
 Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie  
 Saskia Tjepkema, Kessels & Smit  
 Carla Wijers  
 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 maandelijke  
 gratis nieuwsbrief. Voor meer  
 informatie, aanmelden, wijzigingen:  
 Yvonne van Pol  
 T. 0475-600944  
 F. 0475-597153  
 yvonne@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Verschijningsdata**  
 Jaargang 4  
 Nr. 3 begin september 2014  
 Nr. 4 begin december 2014

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 4  
 Nr. 4 1 augustus 2014

Auteursinstructie  
 www.tvoo.nl

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

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

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

## Verbinden van kennis

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

**Wat kunnen CEO's leren van uitgeprocedeerde asielzoekers?**

**Interview met Ab van der Touw**  
 voorzitter Siemens Nederland

**Ketensamenwerking binnen King;**  
 integreren van disciplines in een managementteam

**Studio Roosegaarde**  
 over het verbinden van mensen en netwerken

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**2014-3 verschijnt begin september 2014.**

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

**www.tvoo.nl**





# Learning Lane 2014 10e editie

## Meeting Open Minds 27, 28 en 29 augustus

### “Niets is zeker, en zelfs dat niet.” - Multatuli

Learning Lane is hét zomerfestival voor en door professionals die op de hoogte willen blijven van de vernieuwende methoden en onderwerpen op het gebied van leren en ontwikkelen.

De jubileumeditie staat in het teken van de paradox.

De paradox zet bestaande denkwijzen volledig op zijn kop. Bij Learning Lane komen we op het punt waar we ogenschijnlijke tegenstellingen omarmen en leren ons bewust te worden van deze kracht.

Het driedaagse festival brengt de bezoeker inspirerende sprekers, innovatieve workshops en vele netwerkmogelijkheden. Ontmoet gelijkgestemden in een inspirerende omgeving en kom in aanraking met de nieuwste trends op het gebied van innovatie binnen professionele en persoonlijke ontwikkeling. In een bosrijke omgeving kun je op een ontspannen manier kennis delen, leren, genieten, verbinden en ontmoeten.

Learning Lane 2014 vindt ook dit jaar plaats op Landgoed de Horst te Driebergen.

Voor meer informatie: [www.learninglane.nl](http://www.learninglane.nl)

# ervaar de +waarde van woudschoten

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

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



**Woudschoten**

HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergsseweg 54  
3707 HX Zeist

T 0343 - 492 492  
F 0343 - 492 444

E info@woudschoten.nl  
I www.woudschoten.nl