

TVOO

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

nr. **3**

09-2014

jaargang 4



Verbinden van kennis

Interview over Studio Roosegaarde

Organiseren van het toeval

Prof. dr. Nauta en prof. dr. De Dreu over

Praktische waarde A&O-psychologie

In gesprek met

Ab van der Touw (Siemens Nederland)

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

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

verbinden van kennis



Op welke manier kan het inzetten van kennis bijdragen aan het weer groen en vruchtbaar maken van 'verwoestijnde' gebieden? Dennis Karpes, de bedenker van onder andere Dance4Life, was al eerder in staat om mensen, die schijnbaar niets met elkaar te maken hebben, te verbinden en tot creatie te laten komen. In een inspirerend interview met deze flying Dutchman lees je hoe hij de thematiek rondom woestijnvorming en klimaatverandering op de kaart zet, om het watertekort terug te dringen in Azië en Afrika. Karpes handelt veelal intuïtief, vanuit het contact met een natuurlijke bron en gedreven door een diepgewortelde behoefte aan zingeving. "Het moet er voor mij echt toe doen hier op die aarde!" Een prachtig interview dat mij persoonlijk raakte. De oproep tot een bewustzijn dat handelt vanuit een *global perspective* is zo wezenlijk. Juist omdat wij allemaal verbonden zijn.

En u hoorde wellicht eerder van de *Sustainable Dancefloor*: de dansvloer die de beweging van dansende feestvierders omzet in energie. Wanneer de bedenker ervan, Daan Roosegaarde, hierop verder gaat en zich een snelweg voorstelt die licht geeft als er verkeer op rijdt, of zelfs aangeeft dat het glad kan worden bij koud weer, wordt dit realiteit als Roosegaarde zijn ideeën deelt met het publiek tijdens zijn lezingen. Een aanwezige wegenbouwer raakt geïnspireerd en al gauw worden kennisnetwerken gecombineerd en wordt de Slimme Snelweg gerealiseerd.

U zult begrijpen: niet alles wat we inspirerend, innovatief of de moeite waard vinden kunnen we aan bod laten komen in onze uitgaven. Ieder kwartaal opnieuw, maken we met oog voor de samenhang, met zorg een selectie uit de aangeboden kopij. Dit wil overigens niet zeggen dat als u voor ons schrijft, of suggesties heeft die het verspreiden waard zijn, deze niet onder de aandacht van onze collega's en lezers komen! Integendeel: ieder goed geschreven artikel of aanvullende bijdrage vindt zijn weg naar belangstellenden. Dit kan zijn via onze fysieke uitgaven, maar ook heel goed via onze digitale media, zoals ons e-zine (verschijnt acht keer per jaar), via de LinkedIn-groepen of via de websites:

www.professioneelbegeleiden.nl en **www.tvoo.nl**.

Graag blijf ik u dan ook uitnodigen om met ons deel te blijven uitmaken van ons groeiende podium aan opleidingsprofessionals en uw stem te laten horen. Verbinden van kennis wordt tenslotte manifest dankzij deze wisselwerking.

Ik wens u veel plezier met deze uitgave!

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl



"Organiseren van het toeval"

PRAXIS

Learning & development: trends en ontwikkelingen

Interview met Clark Quinn

Jos Arets

6

De opmars van Dan Pontefract's Flat Army

Ger Driesen

12

The flying Dutchman

Interview met Dennis Karpes

Annette M. Mul

17

Organiseren van het toeval

Interview met Lidi Brouwer over Studio Roosegaarde

Erik Deen

22

De drempel over met Peter Senge

Joyce Rupert

29

Doe jij het dan eens voor!

Karin de Galan

34

 = thema verbinden van kennis

61



Hoe geef je een *lerende organisatie* succesvol vorm?

WETENSCHAP

Verbindende schakels in zelfsturende teams

Lidewey van der Sluis 40

De ambtenaar van nu als netwerkende ondernemer

Tijp de Jong (met medewerking van Jos Esser) 43

De praktische waarde van A&O-psychologie

Aukje Nauta & Carsten K.W. de Dreu 49

Een aantrekkelijke leeromgeving voor schoolleiders

Frank Hulsbos 56

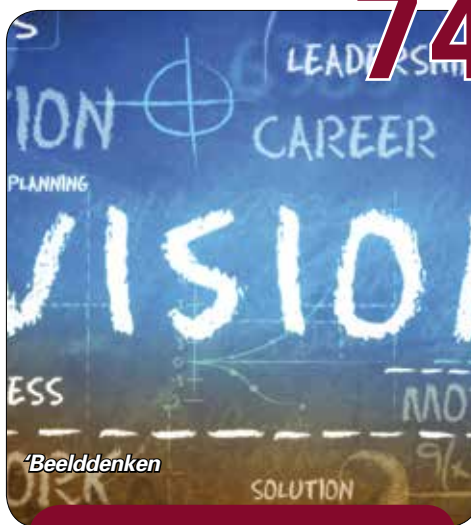
Hoe geef je een *lerende organisatie* succesvol vorm?

Gerard Endenburg & Pieter van der Meché 61

Promoties

- **Understanding the dark and bright sides of heavy work investment**
Ilona van Beek 68
- **Levensgebeurtenissen beïnvloeden pensioentransities**
Marleen Damman 69

74



'Beelddenken

VARIA

Beelddenken

Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol 74

The world according to Ab

Auteur: Rick van de Weg, Interview: Ria van 't Klooster 78

Nieuws

Guido van de Wiel 82

Boeken

84

Column

87





Learning & development: trends en ontwikkelingen

Interview met Clark Quinn

Jos Arets

6

De opmars van Dan Pontefract's Flat Army

Ger Driesen

12

The flying Dutchman

Interview met Dennis Karpes

Annette M. Mul

17

Organiseren van het toeval

Interview met Lidi Brouwer over Studio Roosegaarde

Erik Deen

22

De drempel over met Peter Senge

Joyce Rupert

29

Doe jij het dan eens voor!

Karin de Galan

34

■ Jos Arets

Interview met Clark Quinn

Learning & development: trends en ontwikkelingen



De leerfunctie in organisaties dient volgens Clark Quinn fundamenteel te veranderen. Hij pleit voor een revolutie in denken, waarmee leren beter aansluit bij de manieren waarop mensen in organisaties denken, leren en werken. Clark Quinn bepleit een paradigmashift in het denken over leren in organisaties: van leren naar presteren. Anders gezegd: van de focus op leren en (formele) leerinterventies naar de focus op interventies, die het mogelijk maken dat mensen worden ondersteund om beter te werken, betere prestaties te leveren en daarvan te leren. In dit interview geeft Clark Quinn zijn geheel eigen visie op de toekomst van de leerfunctie in organisaties.

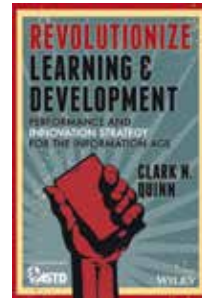
Trends bepalen de business. Waarom legt learning & development (l&d) de nadruk op hr(d)-trends, in plaats van businesstrends?

“Om eerlijk te zijn denk ik dat l&d nog teveel blijft hangen in het industriële tijdperk. De oplossingen van toen zijn nog steeds de oplossingen van nu. Een goed voorbeeld hiervan is training. Het behoort nog steeds tot het standaardaanbod van l&d, terwijl er met bijvoorbeeld technologie veel meer mogelijk is.



Dr. Clark Quinn integreert creativiteit, cognitieve wetenschap en technologie om organisaties (bedrijven, onderwijs en overheid) te ondersteunen met de ontwikkeling van strategieën, waarbij leren en presteren elkaar versterken. Hij heeft prijzen gewonnen voor de ontwikkeling van online (leer)inhoud, games voor het onderwijs, websites en voor adaptieve vormen van (mobiele) performancesupportsystemen. Na werkzaam te zijn geweest in de wetenschap heeft hij in

uiteenlopende projecten gewerkt om vormen van online leren en e-learning te ontwikkelen. Zo is hij onder meer één van de initiatiefnemers van het e-learning manifesto. Clark Quinn heeft een internationale reputatie als spreker en auteur van vier boeken en verschillende artikelen. Hij blogt, tweet en werkt via respectievelijk **learnlets.com**, **@quinnovator** en Quinnovation.



Dan blijkt tot overmaat van ramp ook nog eens dat training te vaak slecht wordt uitgevoerd, in termen van een consistent ontwerp, uitvoering en evaluatie.

L&d volgt teveel trends van hr(d). Dat lijkt terug te voeren op het gegeven dat iedereen leren erg belangrijk vindt en tegelijkertijd leren verwacht met trainingen in leslokalen. Terwijl het nu voor iedere hr(d)'er bekend moet zijn dat trainingen in leslokalen slechts zelden effectief zijn. Verder blijkt dat l&d onvoldoende verbonden is met de business, omdat hr(d)-professionals nu eenmaal niet de businesstaal spreken, onvoldoende toegang hebben tot de feiten en cijfers van de business en te vaak in de eigen silo blijven functioneren. Met als gevolg dat hr(d) in de comfortzone er belang bij heeft om de opdrachten voor trainingen aan te nemen en te zorgen voor een efficiënte uitvoering. Of deze trainingen impact hebben, is een vraag die tot nu toe kennelijk niemand lijkt te stellen. Maar of dat zo blijft.."

Op dit moment staan voor l&d alle seinen op rood. Hoe verklaar jij dat?

"Uit onderzoek van de Association for Talent Development (www.astd.org) rapporteert slechts een derde van de respondenten dat hun opleidingsinspanningen effectief zijn. De clo's (*chief learning officers*) verwoordden dat het niet mogelijk is de werknemers te ontwikkelen met een snelheid, die gelijke tred houdt met het tempo van veranderingen in de business. Het is dus niet verwonderlijk dat de seinen voor l&d op rood staan.

Dit wordt versterkt omdat l&d vooral formele leerinterventies zoals training en e-learning inzet. Terwijl training en e-learning uitsluitend effectief zijn als de oorzaak van het prestatieprobleem van de organisatie een kennistekort is. Dat blijkt bij tachtig procent van de prestatieproblemen niet waar te zijn. Bovendien is het verwonderlijk dat l&d zich vooral bezighoudt met formele leerinterventies en de kracht van informeel leren onderbenut.

De seinen staan dus ook op rood, omdat I&d zich in zekere zin met de verkeerde interventies bezighoudt.

Teveel formele trainingsinterventies, waaronder ook e-learning, worden door I&d niet altijd even professioneel geleverd. Dit is een van de redenen waarom ik met mijn collega's (Dr. Michael Allen, Julie Dirksen en Dr. Will Thalheimer) het Serious eLearning Manifesto (www.elarningmanifesto.org) heb opgesteld om richtlijnen/standaarden te ontwikkelen voor hoe e-learning zou moeten worden uitgevoerd. Dit om te voorkomen dat teveel e-learning wordt ingezet die niet effectief is en teveel lijkt op (slecht) vormgegeven formele leerinterventies. Overigens is het ook zo dat hetgeen voor e-learning geldt op principeniveau onverkort van toepassing is voor training."

L&d draait om leren en pogingen om businessimpact te demonstreren. Hoe komt het dat de wereld voortdurend verandert en I&d niet of nauwelijks meeverandert?

"Volgens mij berust deze vraag op een misverstand. L&d maakt zich in mijn opvatting amper druk over de demonstratie van businessimpact. Uit onderzoek van de ATD blijkt dat slechts drie procent van de bedrijven bij evaluaties van opleidingsinspanningen daadwerkelijk businessimpact demonstreert. Dat is niveau vier in het model van Kirkpatrick. De lagere niveaus van Kirkpatrick tonen aan dat nog steeds de meeste metingen (94 procent) op niveau een worden uitgevoerd. Dat zijn de zogeheten smileys en blijken vooral te gaan over de waardering van de locatie, de tevredenheid over de trainer enzovoort. Deze metingen hebben geen zin, omdat blijkt dat de deelnemers onvoldoende betrouwbaar in staat zijn zicht te hebben op de werking van de formele leerinterventies.

De door I&d uitgevoerde metingen hebben niets met businessimpact te maken,

maar met de efficiëntie van de formele leerinterventies. Dat is geheel iets anders dan het demonstreren van impact op de organisatieresultaten. Het is voor I&d relatief eenvoudig om zaken rondom de efficiëntie van leren te meten, zoals kosten, doorlooptijden en aantallen deelnemers. Toch is het moeilijk te begrijpen waarom I&d niet een meer effectieve strategische keuze maakt voor het demonstreren van businessimpact. Het gaat immers over het overleven van I&d en per saldo ook over de continuïteit van de organisatie."

Dient I&d de nadruk te leggen op leren of op prestaties? Oftewel: ondersteun I&d de leerbehoeften van werknemers of het werken, het werk en de prestatie?

"Deze vraag refereert aan de noodzakelijke paradigmashift, die nodig is om niet uitsluitend de nadruk te leggen op leren, maar op de ondersteuning van mensen die beter willen presteren. Daarom ben ik van mening dat learning & development van naam moet veranderen: performance & development. Bij de eerste vraag, over het kunnen volgen van de business trends, gaat het vooral over sneller reageren, sneller aanpassen en continu verbeteren. Dit is doorgaans niet effectief te ondersteunen met training.

Training is een manier om kennis 'in het hoofd' te krijgen. En het blijkt dat, nu cognitief onderzoek steeds beter wordt, dat het erg moeilijk is om informatie 'in het hoofd te krijgen en te houden'. Het leveren van prestaties wordt door veel verschillende factoren beïnvloed. Training is daar een van, maar zeker niet de enige. Als het mogelijk is, moeten we training vermijden. Als het echt niet anders kan, leg dan de nadruk op het trainen van vaardigheden. Het heeft geen zin om veel informatie te geven, want tegenwoordig is informatie alom aanwezig en te ontsluiten.



Leg dus niet de nadruk op cursussen, maar op de oorzaken die prestaties van mensen in organisaties blokkeren. Probeer deze blokkades vervolgens te identificeren en weg te nemen, om zo de nadruk te leggen op het wegnemen van blokkades in de omgeving van de organisaties. Want als I&d de nadruk legt op het verbeteren van het werken en de gewenste resultaten, ligt er een natuurlijk basis om de strategische partner te zijn."

Welke visie heb je op (online) samenwerken en sociaal netwerken? Licht daarbij de nadruk op communities of practice (cop) of op sociaal netwerken in de business?

"Dit is een volgende, belangrijke verandering voor I&d. Continue verbetering in organisaties

ontstaat door 'creatieve wrijving': dit zijn mensen die constructief met elkaar communiceren. De mythe van de individuele innovator is doorbroken; nu moeten we mensen helpen om te ontdekken wat anderen weten en doen, om dit zo effectief mogelijk te benutten. Dus geloof ik dat er zeker een belangrijke rol is weggelegd voor CoP als onderdeel van het sociaal netwerken in de business, maar er zijn nog andere factoren. Iedereen schijnt te denken dat sociaal leren iets nieuws is, maar het bestaat al zolang als er mensen zijn. Nieuw zijn de socialmediatools, waarmee het mogelijk is onbepert te communiceren en samen te werken zonder restricties in tijd, locatie en mensen in (elkaars) netwerken."

U heeft het over op één lijn brengen en het prestatie-ecosysteem. Wat wordt hiermee bedoeld?

“We willen de afzonderlijke componenten integreren – formeel leren, performance support en sociale netwerken – in een coherente werkplaats. Daar kunnen mensen zich concentreren op hun doelen en zijn er slimme tools en hulpmiddelen beschikbaar om te presteren en voortdurend te verbeteren. Met de bedoeling om teams de informatie,

dat moet worden gedaan. Maar dan wel met slimme technologische ondersteuning die natuurlijk (nodig om te werken) aanvoelen en op een krachtige manier de gewenste prestaties ondersteunen.”

Op welke niveaus zijn er ‘oplossingen’ om I&d op één lijn te brengen met de business? Met welke specifieke oplossingen in samenhang met de prestatieinfrastructuur?

“Mensen op de werkvloer hebben behoefte aan informatie, kennis en tools om beter te kunnen werken. Bij voorkeur op maat gemaakt en relevant voor de eigen context. Dus niet, zoals het internet, alle informatie over de schutting gooien, maar ervoor zorgen dat I&d bijdraagt aan de juiste informatie voor de juiste persoon, op het juiste moment en op de juiste plaats. Vandaar dat steeds meer I&d-professionals het waardevolle mantra hanteren: *‘curation over creation!’*.

Dit is precies de reden waarom ik adviseer eerst op netwerkniveau kennis en informatie aan te bieden. Binnen de netwerken vindt dan op een natuurlijk manier curation & creation plaats, naarmate situaties onduidelijker of unieker worden. Daarom heeft het zin om krachtige netwerken te faciliteren. Daarnaast is er een belangrijke rol voor performancesupport, om de uitvoering van kritieke taken te ondersteunen. Op deze manier ontstaat een krachtig sociaal netwerk van mensen die samenwerken, kennis delen en produceren en exact weten hoe de kritieke taken moeten worden uitgevoerd. Trainingen en cursussen zijn dan uitsluitend nog nodig voor individuele ontwikkeling, of bij duidelijke veranderingen in vaardigheden, waarbij een kennistekort moet worden weggewerkt. Deze aanpak wordt onderbouwd door drie niveaus, waarvan de eerste de infrastructuur is: het leveren van cursussen, performancesupport en sociale netwerken in een geïntegreerd geheel. Ik stel voor dat een

Leg niet de nadruk op cursussen, maar op de oorzaken die prestaties van mensen in organisaties blokkeren

kennis en tools te geven op het moment dat ze het nodig hebben. Dus tijdens het werk en dat kan met de beschikbare (mobiele) technologie. Op deze manier ondersteunt de werkomgeving de uitvoering van kritieke taken (verbonden met de gewenste organisatieresultaten), waarmee I&d naadloos aansluit bij wat nodig is om beter te werken – en daar natuurlijk ook van te leren. Dit leren kan, omdat de beschikbare technologie de perfecte aanvulling vormt op het functioneren van ons brein. Wij zijn slecht in het onthouden en uitvoeren van complexe berekeningen en tegelijkertijd zijn we goede patroonherkenners. Met de ondersteuning van technologie hoeven we minder te onthouden en is alle kennis en informatie voortdurend beschikbaar, om de kritieke taken uit te voeren en de gewenste organisatieresultaten te realiseren. Zo ontstaat een prestatie-ecosysteem, dat door de teams voortdurend kan worden verbeterd en dat op een natuurlijke manier aansluit bij het werk

enterprise social network de kern vormt, met een koppeling aan een LMS, voor trainingen en e-learning (als dat nog nodig is).

Nu zijn we aanbeldand bij het strategische niveau. Om deze fundamentele verandering over leren in organisaties te bereiken, is het nodig dat we gebruikmaken van alle elementen van strategische verandering. Uiteenlopend van een duidelijke visie, doelen, budget, metingen (van de businessimpact!) tot sponsoring van de verandering op het juiste niveau in de lijn.

Bedenk ten slotte dat cultuur het altijd wint van strategie. Leren in organisaties, en het veranderen hiervan, vereist een ondersteunende cultuur. De organisatie dient een transformatie door te maken in de richting van werken = leren. Om zo leren in de breedste zin, niet langer beperkt tot het volgen van trainingen of e-learning, te ondersteunen en mogelijk te maken tijdens het werk en door te werken. Om niet het leren centraal te stellen in termen van competentieontwikkeling, maar gericht te zijn op het ondersteunen van slimmer werken en daar consequent van te leren. Dit is ondersteunend aan de prestaties van teams, waarbij het natuurlijk nodig is dat er tijd is voor reflectie met een veilig klimaat, om te leren van en door elkaar. Dit kan niet zonder leiderschap, die er als sponsor van het prestatie-ecosysteem, voor staat om leren in de organisatie als cultuurelement vooral ook op de werkplek te laten plaatsvinden."

Wat zijn de tips en trucs om een betere toekomst te creëren voor I&d, organisatieprestaties en de relevante stakeholders?

"Volgens mij zijn fundamentele veranderingen noodzakelijk. Voor I&d is het nodig te zoeken naar een nieuwe modus operandi. Weg van de comfortzone van onderwijskundige ontwerpers en trainers, naar een geheel nieuwe set van rollen en taken. Niet met

als belangrijkste taak het ondersteunen van formele leerinterventies, maar onderweg naar rollen en taken, waarmee beter werken en presteren wordt gefaciliteerd.

Van het leren naar het presteerparadigma is synoniem aan de overstap van onderwijskundig ontwerpen naar performanceconsulting. De kern van performanceconsulting is dat op systeemniveau naar het presteren van de organisatie wordt gekeken. Om op basis van een kritiek organisatieprobleem een meetbare prestatiekloof en de dieperliggende oorzaken hiervan vast te stellen. Hiermee komt de hr(d)'er in het hart van de business terecht. Het wegnemen van de blokkades in de organisatie is een belangrijke taak, die de performanceconsultant in samenwerking met het management uitvoert. Om vervolgens het organisatieprobleem structureel aan te pakken. Afhankelijk van de oorzaak zijn er dan interventies op het niveau van de organisatie, de processen of de werkenden, in de wetenschap dat verreweg de meeste prestatieproblemen niet door een kennistekort worden veroorzaakt.

Zo ontstaan geweldige kansen voor I&d om de rollen en taken niet te beperken tot formele leerinterventies, maar de dienstverlening te verrijken met de ondersteuning van het werken met informele leerinterventies. Met als perspectief dat I&d relevant is en blijft voor de business en hierin een fundamentele rol vervult. Werken en leren sluit dan meer dan ooit aan bij de natuurlijke behoefte van mensen in organisaties. Dit is een uitdagende weg voor I&d, maar meer dan de moeite waard om deze uitdaging aan te nemen. ■

Referentie

- Quinn, C.N. (2014). *Revolutionize Learning & Development. Performance and innovation strategy for the information age*. Ames: Wiley.

■ Ger Driesen

De opmars van Dan Pontefract's Flat Army



Frustratie. Frustratie is een belangrijke reden waarom ik het boek 'Flat Army' heb geschreven. Onze organisaties zitten vast in het patroon van het verleden. Als je leest over organisaties en mensen spreekt over hun organisaties, dan hoor je over de hele wereld hetzelfde verhaal. Organisaties en hun leiders zijn gericht op controle, op commando en niet op samenwerking. Ik begrijp niet waarom we vandaag de dag nog steeds zoveel leiders kennen die gericht zijn op 'heersen', zoals de Romeinse keizers dat deden." Met deze stevige openingszet begon het interview dat ik tijdens de ASTD-conferentie (American Society for Training and Development) in Washington had met Dan Pontefract.

"Iedere ochtend staan miljoenen mensen op, trekken hun kleren aan en gaan met de beste bedoelingen naar hun werk. Ze willen iets bijdragen, onderdeel zijn van een team en zich prettig voelen over wat ze die dag voor elkaar hebben gekregen. Waarom behandelen we mensen dan op een manier dat ze geen zin meer hebben om naar het werk te gaan, omdat we ze nergens echt bij betrekken, ze niet serieus nemen, of omdat we ze behandelen als een nummer in het personeelssysteem. Dat is toch letterlijk belachelijk! Dat moet toch anders kunnen?"

Wat is je antwoord op die laatste vraag, nu het boek een jaar uit is en je met zoveel mensen over je ideeën hebt gesproken?

“Regelmatig krijg ik de opmerking dat het boek complex is. Ik begrijp dat wel, want cultuurverandering is complex en ik had geen zin om over cultuurverandering een boek ‘voor Dummies’ te schrijven. Het veranderen van leiderschapsstijl en hoe we dagelijks met mensen omgaan, is niet zo simpel. Er is ook niet zomaar een antwoord. Daar zijn verschillende ideeën over, die in diverse goede boeken zijn beschreven en ik hoop dat ‘Flat Army’ er daar een van is. Bij leiderschap en verandering is het nodig dat leiders doen aan *soul searching*, naar hoe ze hun rol vandaag de dag het beste kunnen invullen en samenwerking kunnen vormgeven en

dat gebeurt te weinig. Ik hoop dat mijn boek leiders helpt dat wel te doen.”

Dat lezers je boek als complex ervaren, snap ik wel, omdat het een mix is van onderwerpen zoals leiderschap, leren en engagement. Wat is de samenhang en het achterliggende centrale idee?

“Als ik het tot de kern moet terugbrengen, kom ik tot een ‘vendiagram’ met drie overlappende cirkels. Een deel gaat over *collaborative* leiderschap, waarin de vraag centraal staat hoe leiders meer participatief kunnen zijn en meer verbondenheid kunnen creëren met hun medewerkers. Over welke eigenschappen nodig zijn, om meer wederkerig te zijn, gericht op leren, meer zorgdragen voor hun mensen en om het



Dan Pontefract en ‘Flat Army’

Dan Pontefract werkt als *Head of Learning & Collaboration* bij Telus, een telecommunicatiebedrijf in Canada. Hij startte zijn carrière in het hoger onderwijs bij het British Columbia Institute of Technology en stapte later over naar het bedrijfsleven. Daar werkte hij bij diverse technologiebedrijven, voordat hij bij Telus kwam. Bij Telus was hij de drijvende kracht achter de ontwikkeling en invoering van de Telus Leadership Philosophy, die richting geeft aan een meer open en op samenwerking gerichte leiderschapsstijl voor alle veertigduizend medewerkers van Telus. In samenhang

met deze verandering, introduceerde hij *Learning 2.0* bij Telus, een benadering waarin formeel, informeel en sociaal leren elkaar aanvullen. Hij won diverse professionele prijzen met deze initiatieven. Zijn ervaringen heeft hij gebruikt om het boek ‘Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization’ te schrijven, dat in 2013 uit kwam. ‘Flat’ verwijst naar Pontefract’s ideale organisatie, waar hiërarchie en *command & control* plaatsmaken voor horizontale verbondenheid. Bij ‘Army’ verwijst hij niet naar de militaire betekenis, maar juist naar de oorspronkelijke term ‘Armada’, een groep van vissersboten die samen op pad gaan om een goede vangst binnen te halen en waarbij ieder bemanningslid is betrokken bij het eindresultaat. Dan treedt regelmatig op als spreker tijdens congressen. Hij is te bereiken via Twitter @dpontefract en via zijn persoonlijke website www.danpontefract.com.

samen plezierig te hebben. Het tweede stuk gaat over leren. Ook leren is nog steeds nadrukkelijk gebaseerd op het verleden, waar een expert voor de klas staat en kennis overdraagt. Dat is niet de manier waarop we vandaag de dag leren. Natuurlijk is het leren in zo'n formele setting soms nuttig, maar het is lang niet de enige manier. Soms is het heel nuttig om iets te kunnen leren van een echte expert en dat kan prima in een formele setting. Toch zijn er zoveel andere manieren, denk aan coaching, wiki's, webinars, een vakblad lezen, interessante mensen via Twitter volgen of met elkaar meekijken op het werk. Er zijn zoveel informele en sociale manieren van leren die ook heel belangrijk zijn. De tweede cirkel gaat daarom over wat ik *pervasive learning* noem. Nummer drie gaat over het gebruik van technologie om samenwerking te vergemakkelijken. Sommige leiders verbieden

opleveren. Het gaat dus om het samenspel van participatief leiderschap, doordringend leren en het benutten van technologie om samenwerking te optimaliseren."

Je boek gaat ook nadrukkelijk over medewerkersbetrokkenheid, ofwel engagement. Is dat dan de resultante van de voorgaande drie onderdelen?

"Ja, precies. Of je nu naar onderzoeken kijkt of naar Telus, het telecombedrijf waar ik werk, alles wijst dezelfde kant op. Een organisatie waar de medewerkersbetrokkenheid groot is, presteert aantoonbaar beter. In 2008 hadden we bij Telus een score van 53 procent op 'engagement'. Het gaat dan over de vraag of je medewerkers graag voor je werken, positief over je praten, het idee hebben de juiste middelen beschikbaar te hebben en dat ze gewaardeerd worden door hun leiders. In november 2013 was de score gestegen naar 83 procent. Dat klinkt aardig als getal, maar wat waren de resultaten? De klanttevredenheid nam toe van zestig naar 74 procent. Het aantal open sollicitaties nam toe van 112.000 naar 260.000 per jaar. Het aantal klachten van onze klanten ging met 27 procent naar beneden, terwijl het gemiddelde in onze branche met 26 procent toenam. In die zin hebben we relatief gezien een verbetering van zo'n vijftig procent behaald. Wat ik daarmee wil zeggen is dat je via goed participatief leiderschap, doordringend leren en goede platformen voor samenwerking de medewerkersbetrokkenheid nadrukkelijk kunt verhogen en een cultuur kunt veranderen met de aangegeven verbeteringen als resultaat."

Daarmee suggereer je dat engagement of medewerkersbetrokkenheid niet zoveel met de zachte kant te maken heeft en de organisatie juist zakelijke voordelen oplevert?

"Ja, zeker. Toch blijft dat wat lastig met de term medewerkersbetrokkenheid. Veel

Mensen willen graag een bijdrage leveren via hun werk en het gaat bijna nooit om geld

toegang tot social media op het werk en houden de invoering van platformen om makkelijker samen te werken tegen. Die laten belangrijke kansen liggen om moderne vormen van samenwerking te benutten. Overigens speelt hierbij een soort yin-en-yangprincipe. Je kunt niet zomaar technologie en platforms je organisatie binnenhalen en dan denken dat het wel goed komt. Daarvoor heb je de juiste cultuur nodig, die gericht is op openheid en samenwerking en die tot uitdrukking komt via participatief leiderschap en *pervasive learning* (letterlijk: doordringend leren). Als de cultuur is gericht op 'verdeel en heers' en wantrouwen en angst, dan gaat een platform niets

managers en leiders denken dat het toch vooral een wolfig hr-issue is en dat het er bij medewerkersbetrokkenheid om gaat dat we elkaar regelmatig omhelzen in de organisatie of gratis donuts uitdelen in de kantine, maar dat is helemaal niet zo. Het gaat juist om het geven van vertrouwen aan mensen, zodat zij persoonlijk leiderschap kunnen tonen in relatie tot hun bijdrage voor de organisatie. Zoals ik al eerder zei: mensen willen graag een bijdrage leveren via hun werk en het gaat bijna nooit om geld. Voor de enkeling die puur en alleen voor het geld werk gaat: prima. Dat maakt me niet uit. Wat me wel uitmaakt is dat we leiders hebben die medewerkersbetrokkenheid kunnen optimaliseren. En die door de positieve bijdrage van mensen de klanttevredenheid en de waarde van het bedrijf kunnen vergroten en tot nieuwe ideeën komen om het bestaansrecht van de organisatie verder vorm te geven."

'Flat Army' gaat dus over cultuurverandering. Je hebt alle aspecten in het boek heel mooi uitgewerkt met structuren, schema's en overzichten. Als je hier als organisatie mee aan de slag wilt gaan, waar kun je het beste beginnen?

"Iedere organisatie is anders. Eerst zou je de huidige cultuur in beeld moeten brengen, om te weten hoe je ervoor staat. Misschien is de huidige cultuur al heel gezond en hoef je alleen wat kleine zaken aan te vullen of aan te scherpen. Toch constateren allerlei bureaus die onderzoek doen naar medewerkers betrokkenheid dat in zeventig procent van de organisaties de medewerkersbetrokkenheid erg laag is. Dan moet je echt opnieuw gaan bouwen en naar mijn idee is het belangrijkste startpunt het gedrag van leiders. Als je organisatie nog geen leiderschapsmodel heeft, dat heel duidelijk aangeeft welk leiderschapsgedrag van iedereen wordt verwacht om meer samen te werken, met elkaar verbonden te zijn, beter te

communiceren en om de juiste leerprincipes toe te passen, dan zou ik daar beginnen. In het boek noem ik dit de eigenschappen van de verbonden leider. In de basis gaat het om vertrouwen geven, mensen betrekken, empathie tonen, gericht zijn op ontwikkeling en communicatief zijn. Bovenop deze basis komen analytisch vermogen, besluiten nemen, resultaten leveren, samenwerken en plezier nastreven. Om de filosofie van 'Flat Army' verder uit te dragen naar de rest van de organisatie, zijn de volgende aanvullende eigenschappen van belang: coaching, meten, aanpassen, onderzoeken en verbeteren."

Dat is een concrete tip voor een niet zo simpel thema. Wie zou dit het beste kunnen oppakken? Jij hebt het bij Telus als Head of Learning & Collaboration succesvol gedaan. Het kan dus zo zijn dat iemand vanuit een hrd-rol dit voor elkaar krijgt?

"Aha, ja nu wordt het extra interessant.

Ja, inderdaad kan het iemand vanuit een hrd-rol zijn, maar ook vanuit een hr-rol. Het allerbelangrijkst is dat je commitment hebt in de top. Dat is nodig om een cultuurverandering voor elkaar te krijgen. Bij Telus heb ik inderdaad het initiatief genomen en ik had gelukkig heel snel medestanders in de directie. Als je met goede voorbeelden en met concrete resultaten komt, is er snel interesse om goede initiatieven te ondersteunen voor de hele organisatie. Het maakt dus niet zoveel uit waar jij je in de organisatie bevindt, laat je in ieder geval niet door structuren, rollen, posities en gewoontes tegenhouden. Natuurlijk is het belangrijk wat de historie van je organisatie is. Ik zie veel mooie voorbeelden van start-ups, maar dat is relatief gemakkelijk. Als je vanaf het begin mee kunt bouwen aan een cultuur, is dat heel anders dan wanneer je in een organisatie werkt die langer bestaat en haar eigen geschiedenis heeft. Die geschiedenis kan soms helpen, maar is ook vaak ballast die je moet afschudden om verder te komen."

Laten we dieper ingaan op leren. De hele wereld – en ook Nederland – praat over de 70-20-10-benadering van leren. Jij komt in je boek met 3-33 (3x 33). Waarom promoot jij een andere benadering?

“Op zich maakt het mij niet zoveel uit – ze zijn allemaal goed. In de praktijk bij Telus heb ik de data onderzocht; hoe leren heeft bijgedragen aan de cultuurverandering. Ik kom dan consequent op dezelfde uitkomsten uit. Dat is dat medewerkers veertig uur per jaar tijd besteden aan formele leeractiviteiten, veertig uur aan informeel leren en veertig uur aan sociaal leren. Ik kon dat goed in beeld brengen via ons platform voor samenwerking. Het gaat mij ook niet zozeer om de getallen, het is belangrijk dat we ons realiseren dat leren zowel via formeel, als via informeel en sociaal leren plaatsvindt. Eigenlijk is er ook hier een belangrijke link met leiderschap. Ook een leider zou zijn rol in moeten vullen met een soortgelijke verdeling. Soms is het nodig de rol meer formeel in te vullen, soms meer informeel en zeker een belangrijk deel met een sociale aanpak. Met informeel bedoel ik bijvoorbeeld invulling geven aan coaching. Met sociaal denk ik bijvoorbeeld aan de leider die wekelijks een blog schreef, via de reacties belangrijke discussies op gang bracht en allerlei mensen in de organisatie op die manier wist te betrekken. Het gaat dan niet alleen om

de inhoud van de blog, maar veel meer over de discussie en uitwisseling die dat tot gevolg heeft. Dat vind ik een mooi voorbeeld van *social leadership*. Eigenlijk is mijn punt hier, dat effectief leiderschap en effectief leren erg op elkaar lijken. In essentie gaat het erom dat je mensen ook werkelijk als volwassen mensen benadert, zowel als het gaat om leiderschap als om leren.”

De lezers van TvOO zijn voornamelijk hrd-professionals. Welke kans zie je voor hen in de toepassing van de flatarmyfilosofie en welke belangrijke tip heb je?

“Ik vind het belangrijk dat hrd-professionals zich realiseren dat zij een belangrijke rol kunnen spelen bij cultuurverandering. Je moet je niet als slaaf laten inzetten door hr, managers of wie dan ook, om alleen maar trainingen te organiseren. Als je denkt dat de ideeën van ‘Flat Army’ of andere concepten belangrijk zijn in jouw organisatie, kun je vanuit die ideeën aan de slag gaan. Door samen met anderen goede initiatieven op te zetten, kun je mooie voorbeelden creëren. Anderen zijn altijd geïnteresseerd in succesverhalen en zullen ook graag aansluiten, of in hun afdeling een soortgelijk initiatief willen opzetten. Als het lukt om dat op gang te brengen, kun je als hrd-professional een belangrijke katalysator zijn voor een verandering. ■



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



Dennis Karpes als kitesurfer aan het Bloubergstrand in Zuid-Afrika

■ Annette M. Mul

Over een diepgravende dansende hoogvlieger...

The flying Dutchman

Zo'n twaalf jaar geleden belde Dennis Karpes zijn baas bij Levi Strauss en zei: "Ik kom vandaag niet." In één dag zette Karpes een idee op papier: Dance4Life was geboren. Een organisatie die met onderwijsprojecten en dansevenementen voorlichting geeft aan jongeren tussen de dertien en negentien jaar over hiv en aids. Hij wist wereldberoemde sterren en dj's als Tiësto aan zich te binden.

Inmiddels is Dance4Life uitgegroeid tot een internationaal erkende goede doelenorganisatie, die wereldwijd in meer dan dertig landen actief is en onderwijs over hiv en aids verzorgt. Het bedenken van ideeën en het verkopen ervan zit Karpes in het bloed. Alles wat de marketeer aanraakt, lijkt te veranderen in goud. Hij stond bijvoorbeeld als marketingdirecteur aan de wieg van het duurzame spijkerbroekenmerk Kuyichi, dat inmiddels wereldwijd verkocht wordt. Karpes heeft alweer een nieuw project. Hij zet de thematiek rondom woestijnvorming en klimaatverandering op de kaart. Met zijn Naga Foundation maakt Karpes compleet 'verwoestijnde' gebieden weer groen en vruchtbaar en tracht hij aldus het watertekort terug te dringen in Azië en Afrika.

Door het World Economic Forum werd Karpes in 2008 benoemd tot Young Global Leader (YGL). Het Forum of Young Global Leaders is een exclusief en invloedrijk genootschap van 's werelds meest in het oog springende leiders binnen internationale toponderningen, overheden, universiteiten,

De techniek om de aarde weer groen te maken is gewoon graven

media en maatschappij. YGL's zijn afkomstig uit alle continenten, zijn op het moment van hun benoeming veertig jaar of jonger, hebben uitzonderlijk gepresteerd en komen in verschillende samenstellingen zo'n tien keer per jaar bijeen om samen te werken aan een betere toekomst. Andere YGL's zijn of waren o.a. Larry Page en Sergey Brinn (oprichters Google),

Mark Zuckerberg (oprichter Facebook), Evan Williams (ceo Twitter), Ian Thorpe (zwemmer en oprichter Fountain for Youth), Koning Willem-Alexander, kroonprins Haakon van Noorwegen, Johann Olav Koss (schaatser en oprichter Right to Play), Rahul Gandhi, Anoushka Shankar. In 2009 volgde een eervolle benoeming tot Senior Fellow door Ashoka, de *'global association of the worlds leading social entrepreneurs'*. In 2011 werd hij in zijn woonplaats onderscheiden tot Ridder van Oranje Nassau.

Van wat naar waarom

Wat is het 'geheim' van jouw succes om mensen, die ogenschijnlijk niets met elkaar te maken hebben, te verbinden en tot een creatie te laten komen? Is er een kopieerbaar concept?

Vanachter een dampende cappuccino aan het Rokin in Amsterdam buigt Dennis naar voren. Een lichaamshouding, die onmiddellijk in de stand van verbinden staat. "Het gaat niet zozeer om wat ik doe. Steeds meer stel ik mijzelf de vraag: waarom doe ik wat ik doe? Het is geen truc op gedragsniveau, die aan te leren is. Geen kopieerbaar concept dus. Het voelt als een natuurlijke bron, van waaruit ik handel, als vanzelf moet handelen. Geen rationele beslissing dus en bovenal geen ingekaderd stappenplan. Meditatie helpt mij enorm om bij die bron te komen, connectie te voelen met mijn intuïtie als wegwijzer. Het is een voelbare verbinding tussen die bron, mijn intuïtie en (Dennis spreidt en draait zijn armen, om aan te geven dat wat hij bedoelt zich tussen die twee polen afspeelt) een waanzinnige behoefte aan zingeving. Het moet er voor mij echt toe doen hier op die aarde! Ik word soms gek van de 'plastic idealen' die nagestreefd worden, omringd door 'sensatiebeluste' mensen. Er gaat wat energie verloren om zaken die op en voor de aarde er niet toe doen..." De ogen van de flamboyante vechtjas fonkelen.

Universele waarheid

“Een aantal jaren geleden kwam de astroloog Peter Delahay op mijn pad. De ontmoeting met deze man veranderde mijn leven. Ik werd bevestigd in alles, wat ik al voelde maar niet kon verklaren.”

Dennis aarzelt of en hoe hij verder gaat, inschattend of ik en de lezer hem niet te ‘zweverig’ gaan vinden. Maar Dennis, illustratief, laat zich enerzijds niet hinderen door eventuele grenzen, anderzijds zoekt hij doorlopend naar de zin, dus ook van een gesprek of interview.

“Ik ben geboren op 4 april 1969 met een zesde zintuig: mijn ziel had en heeft een ongelooflijke honger om de ‘universele waarheid’ te ontdekken. Volgens mijn astroloog ben ik een wereldleraar. Iemand, die continu wil laten zien hoe je tot dingen kunt komen. Dat is een roeping. Mijn ouders hebben mij volledig de ruimte gegeven om dit te gaan ontdekken. Niet omdat ze dit belangrijk vonden, maar omdat ze waren wie ze waren. Hoe raar het ook mag klinken, maar het antivaderschap heeft mij hierin enorm geholpen. Ik denk altijd in beelden. Voordat ik iets ga starten heb ik het totaalbeeld al gezien. Dit ‘zien’ heb ik van mijn moeder. Vroeger, als jong meisje, kon mijn moeder ‘wiegen’ en ‘rollen’ zoals ze het zelf noemde. Volledig in haar centrum zijn, een opperste concentratie, waarin dat ‘zien’ zich openbaart. Na haar bevalling van mij heeft ze dat nooit meer gedaan. Ik heb het van haar overgenomen, niet bewust. Ik wieg en rol ook. Ik zit op zo’n moment volledig in mijn fantasie, het zien wat ik te doen heb. Ik doe het van nature. Awareness, presencing, ik weet niet of dat hetzelfde is, kan het niet vergelijken. Ja, misschien dat het Afrikaanse ‘raaksien’ in soul language , de lading het meeste dekt.”

Hyperconnected world

“Meer dan ooit moeten we ons ervan bewust zijn, dat we in een *hyperconnected world* leven.



Hyperconnectiviteit is de doorlopende stijging van de digitale koppeling van mensen – en dingen – altijd en overal. Connectiviteit zal steeds meer onderdeel zijn van ons dagelijks leven, van onze auto’s, de pillen die we nemen, de kleren die we dragen en de media die we consumeren. Hoe we werken en hoe landen worden geregeerd. Gegevens van aan elkaar verbonden apparaten, zullen steeds meer hun stempel op onze samenlevingen, economieën en onze kijk op de wereld gaan drukken. Hyperconnected world is een crossindustrie, een parapluplatform dat de punten verbindt in industrie en projecten. Om mogelijk sociale, economische en politieke gevolgen van de digitale technologie te beheren en de gevolgen ervan te leren begrijpen. Dit bewustzijn alleen al vraagt dat we alles wat we doen en willen doen in een *global perspective* moeten zien.”

Just digg it

Jouw nieuwste project heeft alles met groen, duurzaam te maken. Hoe plaats je dit project in ‘global perspective’, van zien naar doen en daar miljoenen mensen in activeren?

Met zijn tomeloze ambitie en aanstekelijk enthousiasme, neemt Dennis me mee in zijn ontmoeting met uitvinder Peter Westerveld en diens ontdekking om de aarde wezenlijk te verbeteren. Dennis: "Ik kwam per toeval Peter Westerveld in mijn leven tegen. Nog voordat ik wist wie hij was, wist ik dat ik deze man moest ontmoeten. Hij heeft de kennis, bij mij doemt het beeld op van 'zien naar doen'. Door verwoestijnde gebieden op grote schaal weer te herbebossen, worden klimaatveranderingen gerealiseerd en ongezonde ontwikkelingen op gebied van lucht en bodemkwaliteit tegengegaan. Kort samengevat: de techniek om de aarde weer groen te maken is gewoon graven. Wij gaan de wereld (via ons platform) vragen om met ons mee te graven. *Just digg it!*"

Ook al is Dennis zelf de drijvende kracht achter de campagne, hij neemt mij eerst inhoudelijk mee om de analyse van probleem naar oplossing in 'eenvoudige' taal te verduidelijken. "Door ontbossing, overbegrazing en verkeerde landbouwgebruiken 'verwoestijnen' grote delen van de aarde. De bovenlaag van de grond wordt hard en ondoordringbaar, waardoor er geen regenwater in de grond doordringt. Over de oppervlakte en via rivieren stroomt het terug naar zee, waarna het is verloren voor mens, dier of natuur. De aarde droogt hierdoor uit en warmt op. Temperatuurverschillen worden groter. Er valt minder vaak regen, maar in grotere hoeveelheden, waardoor overstromingen en erosie ontstaan en vruchtbare grond wegspoelt. Het natuurlijke evenwicht raakt ernstig verstoord. Waterschaarste, mislukte oogsten, honger, armoede, migratie, natuurrampen en klimaatverandering zijn het gevolg. De oplossing is eenvoudig. Zoveel mogelijk regenwater opvangen en ondergronds brengen. Dat kan door langs hoogtelijnen in het landschap geulen te graven van een meter diep, om de ondoordringbare bovenlaag te openen. Al het afstromende regenwater wordt opgevangen in de geulen en kan nu door de bodem worden opgezogen en vastgehouden. De grond wordt zo maximaal verzadigd met water. Na de eerste regenval komen de nog aanwezige zaden in de grond vanzelf weer tot leven. De natuurlijke vegetatie keert verrassend snel terug. Deze vergroening zorgt voor verkoeling en trekt regelmatigere regen aan.

Het masterplan voorziet erin om in verwoestijnde gebieden zo veel mogelijk regenwater op te vangen en vast te houden op strategische locaties. Zorgen dat er zo weinig mogelijk regenwater bovengronds terug stroomt naar zee. Hierdoor worden de kleine water cycli verzadigd (meer water in de grond en in de atmosfeer) en keert de



Dennis Karpes met Desmond Tutu

vegetatie terug. De atmosfeer wordt gekoeld, waardoor meer geleidelijke regenval wordt gecreëerd in een gebied tot wel vijfenzeventig keer de omvang van de strategische locaties. Door in Kenia op strategische plekken in totaal zo'n 266 vierkante kilometer van geulen te voorzien en daar de kleine watercyclus te herstellen, wordt uiteindelijk een gebied van 20.000 vierkante kilometer vergroend. Kenia is het vertrekpunt vanwaar de ambitie reikt om de rest van Afrika, het Midden-Oosten, Azië, Australië, en uiteindelijk de hele wereld vergroenen. Wellicht past diep graven ook in symbolische zin in mijn levensscript: op zoek naar de universele waarheid, maar ook het doen! De handen uit de mouwen en de poten in de aarde! Scheppen is creëren."

De marketeer in hem krijgt het voor elkaar dat André Kuipers in zijn campagne zit, dat Desmond Tutu de groene schep ter hand neemt, dat de I in het logo van Google een groen schepje gaat worden....

DNA

Het lijkt erop dat elk project dat jij beetpakt, in goud verandert. Er moet dan toch zoiets zijn als het geheim van de smid?

Dennis: "Ongetwijfeld is het een samenspel der krachten. Natuurlijk ben ik gezegend met een aantal talenten, aangevuld met ambitie en enthousiasme en hoe die zich in mijn leven hebben kunnen ontwikkelen. Zonder het precies te kunnen duiden, zal ik proberen je vraag te beantwoorden. Het is allereerst de *drive*, de ervaring en de overtuiging om iets vanuit het niets te verbinden en te creëren. Het voelt als talenten in mij, die latent in een pijnpijn zitten. Door speciale ontmoetingen die op mijn pad komen, gebeurt er iets wezenlijks. Ik herken intuïtief dat ik op dat moment, in die situatie, met die persoon 'iets' moet. Ik noem het 'voelen door mijn ziel'. En dat 'iets' is mijn koers van het zoeken naar de

universele waarheid en om dit als wereldleraar, bijvoorbeeld op podia, door te geven. Mijn talenten komen uit de pijnpijn en worden manifest, als een vulkaan. Dit alles vindt plaats in onze tijdgeest, een kwestie van timing, die ik niet in de hand heb. Is zie de essentie en voel de onstuitbare drang om bij te dragen. Noem het kracht en geluk bij elkaar. Ik kan het niet anders uitleggen dan dit. Ik ben een blauwdruk van mijn DNA: jullie mogen mijn oogst hebben, maar moeten met je poten van mijn wortels afblijven! Ik wil altijd vrij zijn."

Op de vraag 'wat is dan je advies aan anderen, hoe vind je dan je meest talentvolle plek in een hyperconnected world?', antwoordt de flamboyante vechttjas: "Zoek je eigen broncode!"

Besef voor ontstaan

Zijn er op dit moment nog meer wereld- en levensaspecten, die je bezighouden?

"We moeten naar een soort omgekeerde wereld. Van wegwerpmatenschap naar *paybacktime*. Onlangs kwam ik in Amerika het allereerste vliegtuig van KLM tegen, The fFying Dutchman. Ik zag dat ding, ongelooflijk. Dat zou toch een nationale trots van ons moeten zijn. Zowel feitelijk als symbolisch zie ik het al voor me om dat vliegtuig terug te geven aan KLM. Maar dat betekent, dat iedereen, maar dan ook iedereen, die aan KLM heeft verdiend iets terug gaat geven. Geloof me, dit gaat gebeuren! Het gaat in principe niet om geld. Het gaat om duurzaamheid, dankbaarheid, trots, wederkerigheid. In de kern gaat het om 'besef van ons bestaan', respect voor het verleden. Dat moet onze toekomst zijn. Uiteindelijk het besef, dat het leven begint bij de dood!"

We nemen afscheid. Een ferme aardse handdruk en vastberaden ogen die zeggen: "One day.....I'll fly away!". ■



(Foto: Daan Roosegaarde, www.studioroosegaarde.net)

■ Erik Deen

Interview met Lidi Brouwer over Studio Roosegaarde

Organiseren van het toeval

Een snelweg die licht geeft als er verkeer op rijdt, of zelf aangeeft dat het glad kan worden bij koud weer. Dit idee ontstaat als Daan Roosegaarde doordenkt op zijn eerder gerealiseerde *Sustainable Dancefloor*: de dansvloer die de beweging van dansende feestvierders omzet in energie. Kan dat niet veel groter, dacht Roosegaarde, terwijl hij in de auto zat? En wat kan er nog meer veranderd worden aan zo'n weg? Die gedachten spreekt hij hardop uit en laat hij horen in lezingen. Tijdens één van die lezingen zit er iemand in de zaal van wegenbouwer Heijmans. Bij hem gaat het ook borrelen. Zo ontstaat het eerste contact. Zonder een in detail uitgewerkte strategie, maar met gecombineerde kennisnetwerken, realiseren ze samen de zogenaamde slimme snelweg. En worden ze over de hele wereld uitgenodigd om het product te laten zien en te verkopen.

We kennen allemaal het klassieke voorbeeld van de koffiebrander en de electronicafabrikant, die samen een kleine revolutie teweegbrachten in de manier waarop huishoudens koffie zetten (red: Senseo). Het is een illustratie van het effect van verschillende kennisnetwerken die samenkomen. Het verbinden van kennisnetwerken is, zo lezen we regelmatig, de manier om tot vernieuwing te komen. In de baanbrekende projecten die de ontwerpstudio van Daan Roosegaarde realiseert, wordt die verbinding tastbaar. Het project van de slimme snelweg is een voorbeeld van het maken van zo'n innovatieve combinatie, in dit geval met een grote bouwonderneming.

Die combinatie zoekt Roosegaarde overigens niet alleen 'buiten'. In de uitzending van het VPRO-programma 'Zomergasten' waarin hij te gast was, maakt hij duidelijk dat hij niet in een hokje geplaatst wil worden. Juist het uit de hokjes komen maakt dat hij met vernieuwende inzichten op zijn 'safari' kan reizen. Dat geldt voor hem persoonlijk en voor zijn bedrijf Studio Roosegaarde. Studio Roosegaarde ziet zichzelf namelijk niet (uitdrukkelijk niet) als kunstenaarswerkplek of een designersbedrijf, maar als een onderneming die dingen realiseert die iets toevoegen aan onze leefwereld. Of, zoals het op de website staat, *"... a social design lab... creating designs that explore the relations between people, technologie and space"*.

Zelf niet in een hokje te plaatsen dus. Een groot deel van de successen van Studio Roosegaarde lijkt vooral te danken aan het vermogen om buiten de gebaande kaders slimme en productieve combinaties te bewerkstelligen van ervaring, context en vakmanschap. De slimme snelweg bouwt hij dus samen met aannemer Heijmans. En bij het creëren van smogvrije zones in Chinese steden (zie kader), heeft hij de samenwerking gezocht met een hoogleraar van de

Technische Universiteit, een bedrijf dat zich specialiseert in ionisatie.

Netwerken verbinden als unique selling point

Een andere succesfactor van Daan Roosegaarde is de frisse blik, waarmee zijn ontwerpersteam naar de wereld kijkt. In de genoemde uitzending van 'Zomergasten' vertelt hij over de proef van Rijkswaterstaat om snelwegverlichting minder lang aan te doen. Goedkoper, maar ook riskanter. Hij schetst de bizarre discussie die dan ontstaat, over het aantal extra ongelukken dat nog acceptabel is als prijs voor het lagere energiegebruik. Dat is volgens hem de verkeerde manier van denken. "We moeten niet minder doen, we moeten meer doen; de kennis die er in Nederland is gebruiken om met nieuwe voorstellen te komen." En dus gaat hij op zoek naar manieren om mensen uit specifieke kennisgebieden te koppelen aan zijn idee. "Waarom kunnen we niet verven maken die zich overdag opladen en 's avonds



Sustainable Dancefloor: energie opwekken uit dansbeweging (foto: Daan Roosegaarde, www.studioroosegaarde.net)

licht geven? En hoe kunnen we dat doen op de momenten dat er verkeer is?" Hoe kunnen we, met andere woorden, een snelweg maken die slim is en zich aanpast aan de gebruikers.

Via het delen van die fascinatie komt hij in contact met de bouwers van Heijmans; praktische jongens die de wereld op een heel andere manier benaderen dan hij. In 'Zomergasten' vertelt hij over die samenwerking: "We houden van elkaar en haten elkaar. Ik heb een poëtische aanpak en zij een pragmatische. En dat hoeft elkaar niet te bijten, integendeel zelfs!" Roosegaarde wil mensen bij elkaar brengen (zichzelf inclusief) die met en bij elkaar een nieuw verhaal uitlokken. En daarin slaagt hij met regelmaat.

Kennelijk is er iets dat Daan Roosegaarde en zijn studiegenoten doen, waardoor deze tijdelijke en effectieve coalities ontstaan. Op zoek naar de vraag hoe zij dat doen, spreek ik met Lidi Brouwer. Lidi werkt sinds 2011 bij Studio Roosegaarde. Zij houdt zich onder

Delen van fascinaties is een belangrijke schakel in het vinden van koppelingen naar andere netwerken

andere bezig met het vormgeven van de samenwerkingsverbanden, waar we het hier over hebben.

Het idee als start

Lidi vertelt hoe dat gaat: "Er komt een idee, meestal van Daan. Dat is het signaal om te gaan pingpongen, zoals we dat noemen, met dat idee. Eerst gebeurt dat binnen de studio. In onze studio zitten mensen met verschillende achtergronden: techneuten, software-ingenieurs en designers en Daan als

kunstenaar. Dat pingpongen is heel informeel. Daan heeft dus een gek idee. En onze designers zijn vrije denkers, mensen die vanuit mogelijkheden kunnen doordenken op zo'n wild plan. Dan zeggen de designers: 'Dan zou je dit of dat materiaal eens moeten proberen', of: 'Volgens mij is bedrijf X bezig met iets dergelijks. Die zouden we eens moeten benaderen, misschien vinden ze het leuk om mee te denken over de doorontwikkeling hiervan.'

We zoeken die samenwerking dus echt op. Enerzijds vraagt dat om een vorm van creatief denken: waar zitten mogelijke partners? Anderzijds moet je brutaal zijn, niet bescheiden, anders krijg je het niet voor elkaar."

Op die manier ontstaan dus dwarsverbanden met andere netwerken. Die dwarsverbanden worden productief, omdat er de wens is om iets daadwerkelijk te realiseren. Het team van Roosegaarde werkt vanuit de wens om de wereld op de een of andere manier beter te maken. Hoe kunnen we de openbare ruimte beter inrichten? Hoe kunnen we met minder energie meer veiligheid bieden? Anderen, die zo'n wens delen, of zich erdoor aangesproken voelen, zullen aansluiting zoeken.

Lidi vertelt over de manier waarop dat nu werkt. "We vinden de verbinding met andere netwerken niet alleen omdat we zelf mensen benaderen. Het werkt nu ook heel vaak andersom. Door interviews en lezingen die Daan en ik doen, bijvoorbeeld over de toekomst van gezondheid, komen bedrijven of instellingen die wat in die ideeën zien, naar ons toe."

Delen is het nieuwe hebben

Lidi: "Natuurlijk, we hebben geluk met het momentum; we hebben een goede aansprekende visie waar mensen op afkomen. En we weten hoe we de media kunnen benaderen en wanneer het interessant is

om media in te schakelen. Het moment om dingen naar buiten te brengen, is belangrijk en maakt dat we bekendheid krijgen op thema's. Dat is een belangrijke manier om nieuwe dwarsverbanden te krijgen.

Wat we daarnaast doen, is veel delen. We houden dingen niet voor onszelf, maar zijn heel open in de dingen die we doen en denken. Dat nodigt uit om contact op te nemen. Je kunt het eigenlijk niet meer volhouden om alles voor jezelf te houden. Ik vraag me af hoe lang dat nog stand gaat houden. Juist door te delen en open te zijn, ontstaan nieuwe verbindingen. We zijn een kleine studio, maar we hoeven ons niet vast te bijten in onze ideeën. Als we een ander bedrijf kunnen helpen, zijn we daar ook genereus in." Ook in het verbinden van netwerken is Studio Roosegaarde genereus, vertelt Brouwer. Daar kan een kleine studio evengoed van meerwaarde zijn. "Delen is het nieuwe hebben," zegt Roosegaarde daar zelf over aan tafel bij 'De Wereld Draait Door'.

Lichtgevende bomen en krachtige contrasten

Studio Roosegaarde zoekt vooral naar partijen die niet in hetzelfde vaarwater zitten. Waar sprake is van een contrast, werkt de verbinding het best. Daar versterken de netwerken elkaar en lukt het om samen nieuwe ideeën te realiseren. Met Heijmans en DSM is dat contrast duidelijk en dat levert, volgens Lidi, een krachtige samenwerking op. "Als er sprake is (of lijkt) van teveel overlap, bijvoorbeeld met bedrijven uit de designwereld, is zo'n krachtige samenwerking veel minder vanzelfsprekend. Maar als we met echt andere partijen werken, komt de kracht van het contrast boven."

Het werken aan lichtgevende bomen langs de snelweg is daar een voorbeeld van. Dit *Glowing Nature Project*, een vervolg op de slimme snelweg, laat zien dat verschillen tussen wetenschappers, producenten en



De slimme snelweg spaart energie door zich aan het verkeer aan te passen (foto: Daan Roosegaarde, www.studi Roosegaarde.net)

ontwerpers, productief zijn. "Elk van de deelnemende partijen is geïnteresseerd in de vraag of bomen licht zouden kunnen geven, zodat we minder lantaarns nodig hebben om veilige verlichting te realiseren. En elk van de partijen voegt dus zijn eigen expertise toe." Biotechnologie ontwikkelen, die bomen niet schaadt, maar wel licht laat geven, wordt dan een nieuwe obsessie waar Studio Roosegaarde verder op inzoomt. En waar ze andere partijen bij gaat benaderen. Eerst zoekt het team contact met de Universiteit Wageningen: Wat doen jullie hier al mee? Kan dit eigenlijk wel? Ja, zegt Wageningen dan, kwallen doen dat al. Roosegaarde komt vervolgens op de proppen met schimmels die licht geven. En de Wageningse onderzoekers delen de fascinatie. Vervolgens vraagt Studio Roosegaarde aan DSM of ze mee willen werken in het realiseren van deze op biomimicry (biologisch geïnspireerde technologie) gebaseerde visie. "DSM is een prachtig bedrijf," zegt Lidi, "dat onze

Smogproject in Beijing

Het smogproject in Beijing is een mooi voorbeeld van een gerealiseerde fascinatie. Het ontstaat vanuit de wens om inwoners van grote steden schone lucht en zon te geven. Daan Roosegaarde wil iets doen tegen smog in Beijing. Zuilen met schone lucht is wat hij voor zich ziet. Bij dit smogproject werkt Studio Roosegaarde samen met een smogspecialist van de TU Delft en een commerciële partij, die via een nieuwe ionisatietechnologie stofdeeltjes uit de lucht kan halen.

Technisch bioloog Bob Ursem ontdekte dat deeltjes boven planten blijven zweven en dat planten een ionisch veld om zich heen hebben dat daarvoor zorgt. Via een lezing van Roosegaarde ontstaat het eerste contact. "Kun jij ons helpen met maken van smogvrije zuilen? Ursem tipte Roosegaarde over het bedrijf dat deze techniek al toepasbaar heeft gemaakt. En zo ontstond de volgende netwerkverbinding.

En wat doe je dan met de stofdeeltjes die je uit de lucht haalt? Opnieuw een creatief moment dat een productieve verbinding oplevert. Eén van de designers van Studio Roosegaarde herinnerde zich een krantenartikel over koolstof dat onder druk kristalliseert, waardoor je er diamanten van kunt maken. "Kunnen we van de koolstof die we uit de lucht halen geen diamanten maken?" Dat kan dus en de ringen die je daarvan maakt, kun je dan verkopen voor twintig euro. Het daarmee verdiende geld gebruikt Studio Roosegaarde vervolgens voor de uitbreiding van het smogproject.

Lidi Brouwer: "Je moet enerzijds heel open zijn en anderzijds in kunnen zoomen; daar zijn we heel goed in. Dat maakt dat je met dit soort ideeën komt. Het is nieuwsgierigheid en connecties leggen. *Right time right place*. Drie verschillende partijen. Je moet elkaar versterken en anders zijn. En dan rekenen we de mensen in China daar nog niet eens bij."



Smogproject (foto: Daan Roosegaarde, www.studioroosegaarde.net)

fascinatie met biomimicry deelt. Wij prikkelen de verbeelding en maken het tastbaar; hierin versterken we elkaar.”

Deel je fascinatie, je toekomstvisie

“Het ontstaat dus vanuit een ideologie, een toekomstvisie,” zegt Lidi. “We raken gefascineerd door bijvoorbeeld de vraag hoe je met minder energie meer veiligheid kunt bieden. En die fascinatie laten we graag horen. Dat delen van fascinaties is een heel belangrijke schakel in het vinden van koppelingen naar andere netwerken. Het internet geeft nu mogelijkheden die tien, vijftien jaar geleden nog ondenkbaar waren. Wie nu gelijkgestemden zoekt met een andere achtergrond, heeft de mogelijkheid om dezelfde dag nog met tien partijen over de hele wereld het eerste contact te leggen. Of gevonden te worden.

Iedereen heeft het over delen en over een open forum. Maar dat open forum is niet genoeg, er is meer nodig dan dat. Het gaat over ideologie en het moet een consequentie hebben, concreet worden. Als het niet concreet is gaan we er lang niet altijd op in.”

Studio Roosegaarde formuleert de fascinatie zo ruim, dat andere beroepsgroepen zich er ook aan kunnen verbinden. En eventueel eerste ideeën en daar mensen op laten aanhaken. Het raakt innovatie, de creatieve kant van design (niet de esthetiek). Hoe zouden we techniek kunnen inzetten om mensen direct te laten weten hoe gezond ze leven?

“Gezondheid is een andere fascinatie van dit moment. Als je nu naar een lezing van Daan toegaat, dan heeft hij het waarschijnlijk over pleisters die detecteren hoeveel vitamines A, B of C je nodig hebt. Mensen horen dat en wie zo’n fascinatie deelt, zoekt contact. Een supermarktketen hoort dat en denkt: dat is misschien een mooie manier om samen te werken. We gaan mensen helpen om te

weten wanneer ze onze gezonde producten moeten gebruiken. En zo zouden we samen kunnen werken aan het verwezenlijken van compleet nieuwe initiatieven.”

Organiseren van het toeval

Onder het actief op zoek gaan naar dwarsverbanden en het tonen van fascinaties, lijkt een gemeenschappelijke deler te liggen: het organiseren van toeval. Alles wat Studio Roosegaarde doet in het delen van kennis en fascinaties, het zoeken van publiciteit, of het zorgen dat iedereen je kent, vergroot de kans op een toevallige ontmoeting. Wie zorgt dat er veel contacten ontstaan, schenkt zichzelf de kans om er het krachtige contact tussenuit te halen. Een ontmoeting met iemand uit een totaal ander veld lijkt dan toeval; het is wel toeval dat een handje geholpen is.

Verder lijken de teamleden nog iets te hebben dat het toeval kan helpen. “We worden overspoeld door data,” legt Lidi uit, “en de leden van ons team zijn in staat om uit die grote hoeveelheid data de juiste informatie te pikken. Dan kunnen we linkjes leggen, die anderen niet kunnen leggen. Zo is bijvoorbeeld het idee geboren om van de koolstof, die we in het smogproject overhouden, diamanten te maken. Ergens in het achterhoofd van één van ons zat het linkje naar synthetische diamanten. En die collega wist die link precies op dat moment te leggen. Is het toeval? Ik weet het niet.”

Laten weten wat je fascineert, zorgen dat je zichtbaar bent, creatief (en brutaal) omgaan met je netwerk, slim gebruik maken van de linkjes in je hoofd; het zijn de dingen waar Studio Roosegaarde goed in is. En op die manier vergroot Roosegaarde de kans dat verschillende netwerken tijdelijke verbindingen aangaan, die iets moois opleveren. Schone lucht, slimme snelwegen en duurzame dansvloeren. ■



Werkelijk leiderschap start waar vanzelfsprekendheden ter discussie staan

Academie voor organisatiecultuur
corporate antropologie

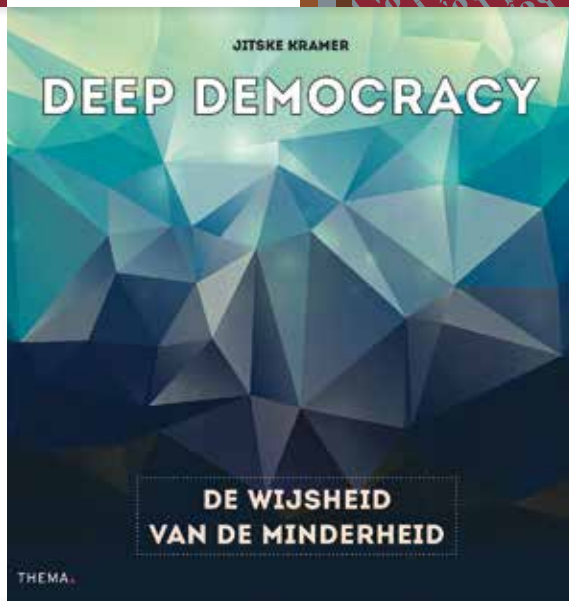
Nieuwe leiderschapsuitdagingen vragen nieuwe manieren van werken, andere gedragspatronen en spelregels. De uitdagingen waar we in onze organisaties voor staan, zijn nieuw en tegelijk eeuwen oud. In een unieke leergang laten Jitske Kramer en Danielle Braun zien hoe antropologen organisatiecultuur en complexe veranderingen vergelijken met organisatievormen overal ter wereld. Mensen weten al lang wat cultuurverandering en nieuw leiderschap is. We zijn het soms alleen even vergeten.

Zie: www.academievoororganisatiecultuur.nl

academie voor
**organisatie
cultuur**

Deep Democracy

Vaak zeggen mensen de belangrijkste dingen niet tijdens een overleg, maar tijdens pauzes en bij de koffieautomaat. Het is belangrijk deze meningen zichtbaar te maken en mee te nemen in de besluitvorming. Op een wijze waarbij iedereen zich gehoord voelt en alle perspectieven worden benut. Deep Democracy, een besluitvormingsmethode die na de Apartheid is ontwikkeld in het Zuid-Afrikaanse bedrijfsleven, is een praktische methode waarmee je samen kunt vechten voor het hoogst haalbare. In haar boek, *Deep Democracy, de wijsheid van de minderheid* beschrijft Jitske Kramer deze nieuwe kijk op besluitvorming en groepsdynamiek.



Zie voor boek en trainingen: www.deepdemocracy.nl en www.humandimensions.nl



Peter Senge in gesprek met de mensen in de zaal (foto: Jill Schouten)

■ Joyce Rupert

De drempel over met Peter Senge

Op 22 mei kwam Peter Senge op uitnodiging van Het Eerste Huis naar de Jaarbeurs in Utrecht voor het grootschalige leiderschapsevent 'Next level leadership'. Daar namen zo'n vierhonderd directieleden, managers, adviseurs en andere geïnteresseerden aan deel. Peter Senge is hoofddocent aan de prestigieuze *MIT Sloan School of Management* in de Verenigde Staten en oprichter van de *Society for Organizational Learning*. Vanuit de achtergrond van het systeemdenken introduceert hij in zijn beroemde boek 'The Fifth Discipline' het concept van de lerende organisatie. In lijn met dit gedachtegoed volgden diverse boeken, waaronder 'Presence', dat hij met zijn collega's Otto Scharmer, Joseph Jaworksi en Betty Sue Flowers schreef en waarin hij een ander perspectief op veranderen presenteert.

Peter Senge had goed vooronderzoek gedaan naar het publiek dat hij zou ontmoeten in de Jaarbeurs. Via een vragenlijst vroeg hij deelnemers van tevoren wat zij die dag wilden leren. De uitkomst was een inspirerende en afwisselende dag, die in samenwerking met Het Eerste Huis zorgvuldig was voorbereid



Peter Senge (foto: Jill Schouten)

en tegelijkertijd voldoende ruimte bood om te laten ontstaan 'wat moest ontstaan'. Peter begint de dag met de vraag: "*what matters most to you in life?*". Hij begint bewust met deze vraag, omdat deze je toegang geeft tot wie je echt bent, legt Peter later uit. Deelnemers krijgen de opdracht de vraag uit te wisselen met anderen die zij niet kennen. Meteen ontstaan diepgaande gesprekken. Daarna neemt Peter het roer over en spreekt over leiderschap en het systeemdenken. Hij stelt dat de term leiderschap vaak afstand schept, omdat we geneigd zijn het te verwarren met de posities van mensen. In zijn opvatting komt het menselijke perspectief op organiseren, dat aan de basis van zijn werk ligt, duidelijk naar voren. "*To become a leader you first need to become a human being*" stelt Peter. Waar hij op doelt is dat je bereid moet zijn je hart te openen en kwetsbaar te zijn. Volgens hem is leiderschap *to step across a threshold*: de drempel naar kwetsbaarheid en menselijkheid. Om vervolgens bereid te zijn om, vanuit de kwaliteiten die je hebt, bij te dragen aan het geheel dat groter is dan jezelf alleen. In dit kader brengt Peter de term charismatisch leiderschap terug naar de essentie: "*your charisms are your gifts, so charismatic leadership literally means 'to bring your gifts'.*" Na deze introductie volgen diverse praktische oefeningen, die in groepsverband plaatsvinden. Immers: "*Leadership is like learning to play the piano: you need to practise, practise, practise,*" zegt Peter. Een van de oefeningen is dat ieder groepslid een ervaring met een gebeurtenis inbrengt, om vervolgens samen te bekijken welk onderliggend gedragspatroon en welke veronderstellingen hieraan ten grondslag liggen (zie foto pag. 31).

Rol van opvoeders en onderwijzers bij leiderschapsontwikkeling

Tijdens de lunchpauze interview ik Peter. Ik spreek met hem over het ontwikkelen van leiderschap en de rol van opvoeders,

docenten, trainers en adviseurs hierin. Voor het ontwikkelen van leiderschap is het verwezenlijken van de innerlijke taak, ons doel dat we als mens hebben van essentieel belang, schrijft Peter in zijn boek 'Presence'. Allereerst vraag ik Peter hoe we in contact komen met die innerlijke taak. Het beeld dat we van die taak hebben, raakt immers gemakkelijk vertroebeld doordat we in een maatschappij leven, die ons plaatjes aanreikt van wie of wat we zouden moeten zijn. Hoe komen we daar (weer) mee in contact en wat is de rol van opvoeders en onderwijzers hierin? Peter antwoordt dat dit aan de basis ligt van de levenslange uitdaging om te worden wie je bent, het continue proces om je eigen taak en visie te ontdekken. Hij maakt daarbij een onderscheid tussen taak, visie en doel: *"Purpose basically means reason for being, whereas vision means something that I want to create. So it's a sort of a goal, but a goal that is in line with your purpose, that's what makes it a vision and not just another goal."* Het feit dat de maatschappij ons plaatjes aanreikt over wie of wat we zouden moeten zijn of worden, is op zichzelf niet erg, stelt hij, het probleem is dat die plaatjes het zicht op je innerlijke doel vertroebelen. Die disconnectie tussen innerlijke verlangens en uiterlijke verwachtingen motiveert mensen vaak om de natuur in trekken. Dan kan de maatschappelijke ruis meer naar de achtergrond verdwijnen: *"it is understood that the real key of happiness, that is being who you are, is you being mindful and respectful of your own culture, but that's secondary. What is primary: what am I here for? Why did God put me here? Why did nature invent me at this point?"* We worstelen met deze vragen. Dat komt omdat we onderscheid maken tussen de natuur als iets externs en onszelf als iets interns. Maar er is geen onderscheid, we zijn namelijk de natuur. De sleutel naar onze innerlijke taak ligt daarom in *"going deep emerging into yourself"*.



Next level leadership: samen zoeken naar veronderstellingen en gedragspatronen (foto: Jill Schouten)

De werkelijke taak van onderwijsinstellingen is wat Peter betreft dan ook om jonge mensen te helpen om hen te laten ontdekken wie zij zijn, op een veel diepere en directere manier dan nu gebeurt. Maar dat is een radicaal idee, zegt hij: *"It's a radical idea that's actually begging us, a lot of teachers feel that way."* De huidige onderwijsinstellingen zijn helemaal niet zo ingericht, zegt Peter. Hij vertelt dat industriële scholen er oorspronkelijk op waren gericht mensen op te leiden om in fabrieken te werken. Ondanks dat niet veel mensen meer in fabrieken werken, zijn de basiswaarden van ons onderwijs nooit echt veranderd: *"It was never about real development or purpose"*. Het brengt veel docenten in een conflict over hoe zij hun rol zien en de rol die het instituut hen voorschrijft, signaleert Peter. Wat dit vraagt van onderwijsinstellingen is een verandering in de basiswaarden waar

zij op zijn gestoeld. Zijn zij in staat om de werkelijke taak die zij hebben te omarmen? *"It would make a lot of teachers much more at ease and it would tend to drop better people into teaching, because they feel it as a more worthy aspiration."*

Je moet bereid zijn je hart te openen en kwetsbaar te zijn

'Theorie U' als kernprincipe voor de lerende organisatie

In het boek 'Presence' wordt het begrip 'presencing' verder uitgewerkt, dat aan de basis ligt van 'theory U'. Deze theorie gaat ervan uit dat betekenisvolle veranderingen plaatsvinden, wanneer we in staat zijn afstand te nemen, het geheel te zien en los te laten (*letting go*), om vervolgens nieuwe realiteiten te laten ontstaan (*letting come*), op basis waarvan we kunnen creëren. Theory U is een kernprincipe voor de lerende organisatie. Ik vraag Peter wat het van leiders in organisaties en consultants vraagt om groepen en teams in organisaties door deze 'U' te loodsen. Peter antwoordt dat er veel *tools* zijn, maar dat je die wel moet kunnen gebruiken. Hij maakt de vergelijking met het bouwen van een huis: *"If you have the tools or I have the tools, that doesn't mean we can build the house, right,"* lacht hij. Het zijn uiteindelijk de vaardigheden van degenen die de tools gebruiken, die de uitkomsten bepalen. In het geval van 'Theory U' gaat het om bewustwording als vaardigheid: *"Theory U is about different levels of awareness and stabilizing different levels of awareness. There have to be some people who are taking responsibility for*

that process. Who have developed those awarenesses themselves. In a certain way you really have to let go and be open at all levels. And then you have to just be aware to watch, to become aware of what is arising. That's the vision question again. What I am here to do?"

Een consultant of procesbegeleider kan volgens hem bijdragen aan dit proces, maar hij is ervan overtuigd dat je altijd een aantal mensen in de organisatie zelf nodig hebt die over deze vaardigheden beschikken en verantwoordelijkheid nemen voor dit proces: *"You actually have to have some managers who are really good in letting go and letting come."* Deze mensen hoeven dit niet perfect te beheersen, want niemand is perfect. Belangrijk is dat ze er serieus over zijn. En een aantal van hen moet zichtbaar zijn in de hiërarchie, die wat hem betreft vooral een symbolische functie heeft: *"We think hierarchy is about decision making and control, but that's only to a certain degree, it's really symbolic. People are very aware of the behaviours of people high in hierarchy. When there's risk involved and it's difficult, people need to see a few people who are more senior, who are really serious, they're really trying to do this by themselves and not just telling other people to do it. That makes a big difference."* Een tweede niveau, dat volgens Peter telt, is het niveau van de lijnmanagers, omdat uiteindelijk 95 procent van de mensen in organisaties voor een lijnmanager werkt. Tenslotte heb je verbinders nodig die netwerken kunnen bouwen tussen verschillende divisies of departementen: *"Every organization has problems with silos. But some do a good job in building very good networks that cross those."* Deze zogenoemde *peer networks* zijn erg belangrijk. Ze hebben een flexibele, veerkrachtige structuur en zijn bijzonder robuust. Er kunnen mensen tot organisaties toetreden, of eruit vertrekken, maar netwerken verdwijnen niet snel.

Rol van diversiteit bij teamsamenwerking

Deze netwerken brengen mij bij mijn laatste vraag, over teamsamenwerking en de rol van diversiteit hierin. Hoe kan de integratie tussen mensen in teams op de werkvloer gestimuleerd worden?

Als het gaat over diversiteit, worden vaak categorieën bedoeld, zoals geslacht, leeftijd, etniciteit, functie, maar dit niveau van categorisering brengt je niet verder, zegt Peter: *"You only get there when you get to the fundamental level of the quality of the relationship."* En dit meer fundamentele niveau gaat wat hem betreft over een diep niveau van acceptatie en respect. Senge geeft als voorbeeld een zeer innovatieve en winstgevende divisie binnen Hewlett-Packard (HP), waar inktcartridges gemaakt worden. Hij vertelt dat ze daar een set praktijken hebben ontwikkeld die naar buiten toe *nurturing knowledge networks* werden genoemd. Intern noemden ze die echter *networks of collaboration* en informeel spraken ze met elkaar over *networks of loving relationships*. De netwerken bestonden uit ingenieurs, die zich heel bewust waren van wat deze *loving relationships* inhielden en dat zij de basis vormden van innovatieve praktijken. Hun definitie hiervan was: *Love is the act to allow another to be a legitimate other*. Peter noemt dat een diep niveau van acceptatie: *"It doesn't mean that you're comfortable, it doesn't mean you agree. It's about consciously creating this act of allowing the other to be a legitimate other. And I think that's the key to all this diversity stuff."*

Peter zegt dat pas als je zo'n duidelijke basisdefinitie hebt over de kwaliteit van

menselijke relaties – zoals HP had – je echt voortgang kunt maken bij dit soort complexe onderwerpen. Maar in de praktijk wordt juist het domein van menselijke relaties vaak onderschat. Dat de definitie van menselijke relaties vaak niet helder is en niet op een diep niveau begrepen wordt, zie je ook terug in een thema als integratie: *"Integration, to a lot of people, means that we all kind of like each other and that we are all one team. (...) It tends to be more about what I would say tolerance, rather than deep acceptance."* Er is dus nog wel een weg te gaan om de relaties in organisaties naar een hoger plan te brengen. In staat zijn om op een diep niveau te luisteren naar wat de ander te zeggen heeft, ziet hij als het meest belangrijke element van relaties. De meeste mensen weten wel wat 'echt' luisteren is, maar passen het niet toe. Zeker niet in een zakelijke omgeving: *"We think business is very objective, about solving problems and all that, but then you get very superficial relationships."* Het werken aan een hoge kwaliteit van relaties in organisaties blijft dus een reis, zo besluiten we het interview: *"It's a journey."*

Wat mij na dit gesprek en deze dag het meeste bijblijft is het besef dat leiderschap begint bij jezelf zijn. En dat betekent: de drempel over naar kwetsbaarheid en menselijkheid. Peter belijdt deze boodschap niet alleen met woorden. Hij belichaamt de boodschap, door zelf kwetsbaar en menselijk te zijn en nodigt daarmee anderen uit dit ook te doen. En zo ontstaan gesprekken die ertoe doen, van mens tot mens. ■



Karin de Galan

column

+ trainerstoel

Doe jij het dan eens voor!

“Doe jij het dan eens voor!” Dat zeggen deelnemers vaak als ik uitleg hoe je een gesprekstechniek moet toepassen en ze denken dat die niet werkt bij hun klant. Ik trap er in mijn eerste trainingsjaren niet in.

Zij moeten het tenslotte leren en ik wil dat ze het op hun eigen manier doen en niet als een kunstje. Bovendien: als ik de techniek heel goed voor doe, kom ik op een voetstuk te staan en als ik het verkeerd doe, val ik door de mand. Dat lijkt me geen van beide goed voor het leerproces. En daarnaast: ik moet het proces al begeleiden, moet ik het dan óók nog voordoen? Dan wordt het wel heel lastig om ook nog op de groep te letten.

Ik doe het dus niet. Ik geloof niet in voordoen.

Totdat ik de opleiding provocatief coachen ga volgen. De trainers waar ik mee te maken krijg, doen voortdurend ‘demo’s’. Dat zijn geen ingestudeerde gesprekken, nee, ze coachen iemand uit de groep of een echte externe cliënt. Soms nemen ze twintig minuten om een coachingsgesprek te voeren en soms vijf minuten om een bepaalde techniek te demonstreren. Lang of kort, ik

zit gefascineerd te kijken – naar de techniek, maar ook naar het lef van de trainers. Zij weten niet wat er gaat komen en gaan er vol overtuiging in. Overtuigd van zichzelf en van de kracht van het leermiddel. En dat klopt: een demonstratie maakt meer duidelijk dan uitleg en voorbeelden, hoe helder die ook zijn.

Als ik klaar ben met de opleiding provocatief coachen en ermee gewerkt heb, ga ik anderen erin trainen. Ik kopieer de aanpak van mijn opleiders en start elke workshop met een coachingsgesprek met iemand uit de groep. De eerste keren gaat het goed: mijn groepen zijn enthousiast en onder de indruk van wat ik doe. Maar bij de derde workshop gaat het mis. Ik voel zelf hoe ik zit te zwoegen en als ik mijn ‘cliënt’ na de demo vraag hoe ze het ervaren heeft, barst ze in snikken uit. Ze heeft het vreselijk gevonden. Ik wil het liefst weglopen. Maar met twintig deelnemers die naar me zitten te kijken is dat helaas onmogelijk. Ik zie ze denken: ‘Hoe gaat ze dat oplossen?’ Dat vraag ik me ook af.

Naar de analyse dan maar. Benieuwd zijn: wat hebben jullie gezien, wat is er gebeurd, waar gaat dit mis? Wonder boven wonder wordt het een fijn en leerzaam gesprek. Wonder boven wonder raken de deelnemers alsnog benieuwd naar de methode en willen ze daarna mijn

uitleg over provocatief coachen horen. Ze gaan er zelfs mee oefenen en nemen zich voor om al mijn fouten niet te maken. En ze zijn zowaar benieuwd naar mijn feedback en tips.

Aan het eind van de dag spreekt een deelnemer me aan. Ze heeft het geweldig gevonden hoe professioneel ik de nabespreking heb geleid en heeft ook daar veel van geleerd. Mijn 'cliënt' geeft me slechts een koele hand: haar leed is nog niet geleden.

Tegenwoordig geef ik regelmatig demonstraties als ik train. Soms lijkt mijn *train de trainer* wel één grote demo, want de deelnemers observeren me graag en geven me vaak terug wat ik doe. Meestal doe ik het goed, maar niet altijd. Dan bespreek ik met de groep wat er gebeurd is en merk ik tot mijn verbazing dat ze ook daarvan leren en dat het hun vertrouwen in mij niet schaadt. Alleen mijn eigen ego lijdt er een beetje onder. Gelukkig is daarvoor chocola uitgevonden. ■



Trainerstoel: demonstratie

Demonstreren is een effectieve manier om de stap te zetten van ‘passief weten’ naar ‘actief snappen’. Je kunt een demo doen voordat je de theorie uitlegt en daarna samen analyseren wat je precies hebt gedaan. Je kunt ook eerst de theorie vertellen en de groep laten herkennen welke elementen je hebt toegepast.

Vooraf

- Neem een zo echt mogelijke situatie. De deelnemer kan een eigen casus inbrengen of zijn eigen ‘lastige klant’ spelen.
- Zeg wat je gaat doen: vertel de procedure of de tips die je gaat demonstreren en geef de groep een kijkopdracht mee. Geef bij een beginnende groep ook de spelregels mee: lachen mag wel, samen praten niet en als je iets opvalt, noteer dat dan om later op terug te komen. Geef aan hoe lang de demonstratie ongeveer gaat duren.
- Maak een geintje met de groep, dat jij het nu hééél goed en perfect gaat voordoen, of doe iets anders om je eigen spanning te verlichten.

Tijdens

- Leef je in de situatie in: je bent nu bijvoorbeeld echt de verkoper en de ander is je klant.
- Creëer een soort veld om jullie heen: je gesprekspartner is belangrijk, de anderen niet. Negeer ze, na het voordoen kom je bij ze terug. Goede manieren om je te focussen zijn: net zo gaan zitten als de ander, oogcontact maken en voor de ander willen zorgen of je liefde ‘aanzetten’. Je maakt een ‘envelop’ om jou en de ander, waardoor je je niet meer bezighoudt met de

groep.

- Doordat je dit doet, werk je aan de belangrijkste voorwaarde: laat je drang om te presteren en het ‘goed’ voor te doen los.

In de nabespreking

- Vraag eerst je gesprekspartner om een reactie en daarna de groep om hun observaties. Welke tips heb je toegepast, welke niet, wat was het effect?
- Ga je niet verdedigen als mensen zeggen dat je iets niet goed hebt gedaan. Vraag door en vraag rond, zodat het beeld duidelijk is. Ze zitten er om te leren en ze leren door hun observaties te delen. Ze leren er niet van als je in de verdediging gaat.
- Geef tot slot je eigen mening over wat je hebt gedaan en wat naar jouw idee het effect is. Ga terug naar de theorie.
- Instrueer ze daarna hoe ze het zelf moeten doen.

Let op de tijd

Bij een demo kun je niet ook nog letten op de groep. Je kunt dus ook niet zien of ze geboeid zijn of stiekem afhaken. Laat dat los: als je daar op gaat letten, kun je je niet meer concentreren op het gesprek dat je voert.

Als je een co-trainer hebt, kun je afspreken dat hij bepaalt wanneer het tijd is om te stoppen. Hij mag dat doen, wanneer hij de aandacht van de groep ziet verslappen, zonder dat hij zich zorgen hoeft te maken om jouw ego. Ben je alleen, dan moet je vertrouwen op je eigen inschatting. Vind je het zelf niet meer interessant? Stop. Heb je alles gedemonstreerd wat er te demonstreren valt? Stop. Komt er niet vanzelf een eind aan het gesprek? Stel dan vooraf een tijd in en vraag een deelnemer om een seintje te geven. ■

Karin de Galan is een bevoegen trainer met twintig jaar ervaring. Op basis daarvan heeft ze een eigen didactische methode ontwikkeld.

www.karindegalan.nl

www.schoolvoortraining.nl

MAAK VERBINDING

26 september 2014

Nog slechts enkele plaatsen beschikbaar!

PROGRAMMA DAG VAN DE TRAINER

09.30 uur	Ontvangst
10.00 uur	Opening met 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, Marion Reijerink, Judith Budde en Anje-Marijcke van Boxtel.



Benieuwd wat je van de workshops mag verwachten? De workshopleiders vertellen het je graag zelf in de videoselfies op thema.nl/dvdt14

LOCATIE: 1931 Congrescentrum, 's Hertogenbosch

DATUM: vrijdag 26 september 2014 | **TIJD:** 9.30 uur - 18.00 uur

INVESTERING: € 225,- (excl. btw)

ONTMOET MEER DAN 300 COLLEGA'S UIT JOUW VAKGEBIED





Verbindende schakels in zelfsturende teams

Lidewey van der Sluis

40

De ambtenaar van nu als netwerkende ondernemer

*Tijp de Jong (met medewerking
van Jos Esser)*

43

De praktische waarde van A&O-psychologie

Aukje Nauta & Carsten K.W. de Dreu

49

Een aantrekkelijke leeromgeving voor schoolleiders

Frank Hulsbos

56

Hoe geef je een lerende organisatie succesvol vorm?

Gerard Endenburg & Pieter van der Meché

61

Promoties

- **Understanding the dark and bright sides
of heavy work investment**

Ilona van Beek

68

- **Levensgebeurtenissen beïnvloeden
pensioentransities**

Marleen Damman

69

■ Lidewey van der Sluis

Verbindende schakels in zelfsturende teams

We worden kampioen!" "Yes, we can!" Deze verbindende uitspraken illustreren dat samenleven verboedert, mits er sprake is van gedeelde belangen. Hoe werkt dat in organisaties met zelfsturende teams? Onder welke condities maakt samenwerken sterk en wie zijn de verbindende schakels in deze teams? Welke mensen zijn geneigd om de kar te trekken en niet de kantjes ervan af te lopen? Wat is hun x-factor? Deze vragen stelde Dr. Michaéla Schippers zich, toen zij begon aan een studie naar sociale tendensen in teams.

Inmiddels is dit onderzoek onder studenten van de Erasmus Universiteit Rotterdam gepubliceerd in het toonaangevende tijdschrift 'Learning and Education' van the Academy of Management. De resultaten en inzichten geven antwoord op bovenstaande vragen. Wat blijkt is dat persoonlijkheidskenmerken bepalen of mensen meeliften in teams of juist hun schouders eronder zetten. Mensen met een sterke mate van meegaandheid zijn het meest geneigd om de last van het team op hun schouders te nemen. Ook punctuele, nauwgezette personen trekken het werk van nature naar zich toe. Anders gezegd, zelfsturende teams danken hun prestaties met name aan degenen met souplesse en accuratesse.

Deze bevindingen zijn gedaan in niet-nagebootste situaties, waarin teams als geheel verantwoordelijk waren voor het teamresultaat. Individuele bijdragen werden niet meegewogen in de eindbeoordeling en de onderlinge afstemming tussen de studenten

en de mate van samenwerking en verbinding bleven ook buiten beeld. Deze outputgerichte omstandigheden, waaronder teams een opdracht moesten uitvoeren, maakten het mogelijk om de gedeelde verantwoordelijkheid van het team op allerlei manieren binnen het team te verdelen. Kennisdelen mocht, maar hoefde niet. Verbinden was een optie. Het onderzoek was erop gericht om te achterhalen wie er onder deze omstandigheden de verbinding zoekt en wie er een loopje neemt met het team. Dit laatste verschijnsel wordt in de literatuur *social loafing* genoemd, dat duidt op de afnemende individuele inspanningen van mensen die samenwerken om een gezamenlijke prestatie te leveren. Kennisdelen en verbinding zoeken staan als werkwoorden haaks op *social loafing*. Het onderzoek laat met deze focus de endogene, sociale kracht van teams buiten beschouwing.

Eén plus één is drie

Uit eerder onderzoek is bekend dat mensen verschillend omgaan met situaties waarin moet worden samengewerkt. De één komt juist in beweging als anderen het laten afweten, terwijl de ander zich spiegelt aan de groep en in zo'n situatie ook de kantjes ervan afloopt. Kortom, functioneren in zelfsturende teams kan het beste bij iemand naar boven halen, doordat hij of zij boven de groep uit wil stijgen. Zo'n persoon compenseert de gebreken van de groep. Dit wordt het Köhlereffect genoemd. Functioneren in zelfsturende teams kan echter ook aanzetten tot minder inspanningen en slechtere prestaties dan dat een persoon zelfstandig

zou realiseren. Immers, één plus één is drie, dus als persoon kan ik best wat minder doen om het resultaat uiteindelijk een twee te laten zijn. Als twee ook als goed resultaat wordt gezien, doet in dat geval de teamspirit de rest van het werk en spannen ze zich allemaal een tandje minder in. Dit spiegelgedrag ontstaat om elkaars vertrouwen te winnen en de verbinding vorm te geven. Door te spiegelen geven ze elkaar het signaal dat ze erbij willen horen. Er bijhoren is in dat geval belangrijker dan een excellent teamresultaat, de drie.

Het onderzoek legt het spanningsveld bloot tussen enerzijds het aanwezige *human capital* in teams met de individuen als bouwstenen en anderzijds het aanwezige *social capital* dat in teams aanwezig is als het cement tussen de individuen. Verbinden van kennis gaat over het sociale kapitaal als verbinding tussen mensen. Het onderzoek is verricht onder uiteindelijk 644 eerstejaars bedrijfskundestudenten. Deze studenten kregen tijdens hun eerste trimester een relatief ingewikkelde opdracht die ze in groepjes van drie of vier personen moesten maken. Ze mochten zelf kiezen met wie ze gingen samenwerken. Zo vormden zich 72 werkgroepen van drie personen en 134 groepen van vier personen. Voorafgaand aan de opdracht zijn de persoonskenmerken van hen allemaal gemeten en na afloop van de opdracht is het resultaat per groepje gemeten, afgezet tegen de aanwezige persoonskenmerken in de groep.

Overduidelijk is dat zelfregulerende teams zoals deze werkgroepjes van studenten het best functioneren als er in het groepje mensen zitten die hoog scoren op *agreeableness* en laag op *conscientiousness*. Zij trekken zich het lot van het team aan en door hun milde en gestructureerde werkhouding tillen zij het team naar een hoger plan. Ook blijkt uit deze studie dat een zelfsturend team sowieso gebaat is bij teamleden die

hoog scoren op *agreeableness*, ongeacht de moeilijkheidsgraad van de opdracht. Een zelfsturend team functioneert het best vanuit harmonie met een positieve teamgeest. Hoe hoger de complexiteit van de taak, hoe meer belang een zelfsturend team heeft bij Pietjes Preciezen, teamleden met een zorgvuldige, geordende werkhouding. Zij doorbreken de groepsdynamiek als die neigt naar één plus één is twee en blijven vanuit hun persoonlijkheid ambitieus in hun streven.

In tijden van werkdruk, oppervlakkigheid, en vluchtigheid is de kans op social loafing, *freeridergedrag*, aanwezig. Ook in bredere zin staat er spanning op het delen en verbinden van kennis. Want dat kost op korte termijn tijd en kennis. Beide zijn kostbaar bezit in systemen waar de individuele kwaliteit centraal staat. Als studenten of medewerkers vanuit die houding terughoudend zijn in hun samenwerking met anderen, dan verhoogt dit het risico op het onbenut laten van potentieel. In onderwijsinstellingen zorgt dit voor een gebrekkige leercultuur, onderling, online en op de campus. In organisaties kan een individuele prestatiecultuur een collectieve leercultuur in de weg staan. Dit brengt in organisaties mogelijke productiviteitsverliezen met zich mee met op lange termijn minder medewerkers met minder kennis waardoor er minder te delen valt, et cetera.

Mensen verbinden en kennis laten circuleren en valoriseren is vanuit maatschappelijk oogpunt een must. Vanuit organisatieoogpunt is dit thema een uitdaging, omdat de cultuur en prestatieafspraken dit in de weg kunnen staan. Voor werkgevers die nadrukkelijk waarde hechten aan het verbinden van mensen en het delen en vermenigvuldigen van kennis geldt dat zij deze uitdaging aan kunnen gaan door 1) het doel van kennis delen en verbinden duidelijk te maken, 2) te benadrukken dat dat doel een

gemeenschappelijk doel is en 3) teams en/of medewerkers op transparante wijze te belonen voor hun bijdrage aan dat doel. Op die manier doet een organisatie boter bij de vis en wordt duidelijk hoe en welke toegevoegde waarde van individuen en teams worden gewaardeerd.

Deze studie van Nederlandse bodem maakt inzichtelijk dat organisaties die willen investeren in talent en teambuilding dat kunnen doen door teamleden te selecteren op meetbare persoonlijkheidskenmerken. De x-factor van medewerkers die vanuit verbinding samenwerken en excelleren, zit van binnen, in hun natuurlijke neiging om met souplesse en accuratesse hoe dan ook de gezamenlijke klus te klaren. De boodschap is dat een organisatie via selectie op die kenmerken kan bouwen aan de kracht van teams.

Verbindende schakels

Om te onderzoeken in hoeverre de bevindingen Schippers van toepassing zijn in organisaties die met zelfsturende

teams werkzaam zijn in de publieke en private sector, zou het interessant zijn om dit onderzoek daar te herhalen. Vanuit een multidisciplinaire insteek zou het bovendien de moeite waard zijn om naast data over persoonlijkheidskenmerken van teamleden, ook informatie over exogene variabelen zoals leeftijd, geslacht, en etniciteit te verzamelen. Op die manier wordt nog specifiek inzichtelijk wie de verbindende schakels vormen in zelfsturende teams. Ook is vervolgonderzoek gewenst naar het effect van medewerkers met de hier geprezen persoonlijkheidskenmerken op de sociale dynamiek in teams. Misschien wordt dan nog preciezer ontrafeld hoe het 'samen sterk'- adagium werkt en hoe de x-factor van verbinders kan worden ontdekt en ontwikkeld.

Referentie

- Schippers, M. (2014), Social loafing tendencies and team performance: The compensating effect of agreeableness and conscientiousness. *The Academy of Management Learning & Education*. 1, 62–81.



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.



■ Tjip de Jong (met medewerking van Jos Esser)

Overbrugging van het oude denken en het nieuwe doen

De ambtenaar van nu als netwerkende ondernemer

De afgelopen vijf jaar hebben steden en gemeenten ingrijpend moeten bezuinigen. De mondiale crisis leidde ertoe dat ambtelijke instanties tot soms wel dertig procent van hun budgetten kwijtraakten. Dit noodzaakte tot een ingrijpende reorganisatie. De korte periode, waarin deze inkrimping werd doorgevoerd, is heftig. Inmiddels ligt de tijd dat stedenbouwkundigen, verkeerskundigen of landschapsarchitecten met een zak geld initiatieven realiseren ver achter ons.

Directies van strategische staven binnen ambtelijke apparaten hebben deze golf van reorganiseren aangegrepen om een nieuwe manier van werken te ontwikkelen. 'Netwerken', 'faciliteren' en 'ondernemen' worden genoemd als sleutelwoorden, om doelen uit het collegeprogramma te realiseren. Ambtenaren dienen de stad in te gaan, verbinding te leggen met ondernemers of bewoners, om gezamenlijk initiatieven te ontplooiën en te realiseren. Budget komt dan niet alleen meer uit Den Haag of Brussel, maar moet gevonden worden in de stad zelf. Hoe dat moet, is nog niet altijd duidelijk. Lastig blijft dat ambtenaren een stevige set kaders en regelgeving in de achterzak hebben. Sommige meer dan andere, maar ondernemen als een ondernemer in de stad is niet zomaar mogelijk. Er zijn richtlijnen, kaders, er is zelfs een coalitieakkoord. En wat er aan ambtenaren gevraagd wordt, is radicaal anders dan hoe ze zijn opgevoed in hun werk, zijn opgeleid en aangestuurd door hun (vaak meerdere) leidinggevendenden. Sleutelwoorden van de toekomst zijn 'faciliteren', 'ondersteunen' en 'kaders stellen'. Het is interessant om te zien dat dit type relaties te markeren is als *boundary spanners*. Vertaald in mijn eigen woorden: het verbinden van netwerken om innovatief potentieel te mobiliseren.

Leidinggevendenden van overheidsinstanties noemen vier argumenten voor het meeliften op deze netwerk golf:

- Netwerken als organisatieprincipe zou wel eens beter kunnen werken dan hoe we het nu doen: minder hiërarchie, kortere lijnen intern en ook extern richting klanten en partners. De aanname is hier dat werk efficiënter en effectiever kan worden gedaan.
- Netwerken zijn misschien wel slimme voertuigen om taai vraagstukken te tackelen. Door verschillende mensen te betrekken, ontstaan nieuwe kansen,

ideeën en oplossingen. De aanname is dat ambtenaren hierin kunnen participeren.

- Netwerken als manier om het werk te organiseren is hip en daar moeten overheden ook wat mee. Denk aan het nieuwe werken. De aanname is dat het nieuwe werken helpt om dichter in de wijken en stad te komen, want daar gebeurt het. Dit geeft ambtenaren energie en zo blijft een stad vitaal en ondernemend.
- Netwerkend werken kan betekenen dat een stad minder afhankelijk wordt van financiën uit Den Haag of Europa. De aanname is dan dat er meerdere geldstromen kunnen ontstaan, om zo doelen te realiseren.

Input verzamelen

Dit artikel verkent de spanningsvelden die ambtenaren in een stad in Nederland ervaren in het realiseren van deze netwerkbeweging. Op basis van een ontwikkeltraject in zo'n gemeente, begeleid door de auteurs. De deelnemers van dit traject zijn inhoudelijke professionals in een grote stad en bieden input door gezamenlijke reflecties op hun rol. Ze hebben daarnaast de opzet, conclusies en inzichten uit dit artikel gezamenlijk met de auteur(s) geformuleerd. We onderzoeken wat werkt, wat lastig is en welke interne sturingsmechanismen van managers belemmerend en bevorderend werken.

Netwerken: de opkomst, de hype en de keerzijde

Netwerken zijn er al zolang er mensen zijn. Groepen mensen organiseren zichzelf, bijvoorbeeld om te werken aan een schonere straat, of om samen geld te verzamelen voor een goed doel. Eind jaren negentig kwam

het netwerkdelen ook om de hoek kijken in managementland. Met als gevolg: een sterke opkomst van netwerkorganisaties, *communities of practices* en populaire boeken over hoe je organisaties kunt transformeren van starre hiërarchische omgevingen, waar niks lukt, naar levende organismen, die bruisen van de energie. Het is niet verwonderlijk dat dit zo gaat. Julian Birkenshaw schrijft hier heel boeiend over in 'Harvard Business Review' van mei 2014. In het artikel '*Beware of the next big thing*', legt hij haarfijn uit hoe managementhypes ontstaan, hoe ze worden overgenomen en welke risico's daaraan vastzitten. Regelmatig worden nieuwe ideeën van vaak hele innovatieve ondernemingen gehypet. En zo een-op-een geïmplementeerd en klaar is Kees. Denk maar aan de regel van Google: elke vrijdag mag je lekker rommelen, innoveren en nieuwe dingen ontdekken. Legio organisaties keken met hun handen in het haar om zich heen; ze wisten op geen enkele manier wat te doen, hoe om te gaan met deze tijd, of wisten er überhaupt ook maar iets uit te halen. Bestuurders en managers zijn gevoelig voor deze hypes en gaan er graag mee aan de slag. (Externe) adviseurs doen daar vaak ook – bewust of onbewust – aan mee. Al met al gaan ambtelijke directies snel over tot het implementeren van deze nieuwe netwerkenaanpak. Je kunt je afvragen of men diepgaand heeft verkend wat de consequenties zijn van deze aanpak op het primaire werkproces, of de manier van aansturing. Interessante vragen die zich dan aandienen als je dat wel doet, zijn bijvoorbeeld:

- Passen deze netwerkuitgangspunten en principes bij ons als organisatie?
- Willen we dit echt? Of speelt er iets anders dieper in onze haarvaten waardoor we denken dat we het willen, bijvoorbeeld met een ingrijpende reorganisatie?
- Gaan we onze aansturing van collega's congruent maken met de nieuwe uitgangspunten?

Het limbo-effect

Stel je als directie of bestuur deze vragen onvoldoende aan jezelf, dan ontstaat er het serieuze risico van een limbo-effect. Misschien herinner je je de film 'Inception' nog uit 2010, met onder andere Leonardo DiCaprio? Limbo is de wereld tussen droom en werkelijkheid, waar de wetten van zowel de echte wereld als de droomwereld onbetrouwbaar zijn. Zo ben je net nergens, er lukt dus ook niks en is het zoeken naar de uitgang. Of wachten totdat je wakker wordt...

Hans Vermaak schrijft over deze spanning in zijn bijdrage voor het jaarcongres 'Organiseren, Adviseren & Begeleiden' van juni dit jaar, met de titel 'Eigen veranderkracht'. Ik zou daar een aantal reflecties willen uitlichten:

- Veel organisaties roepen op tot veranderkracht, maar willen feitelijk dat mensen beter leren incasseren wat je op hun bord legt en jouw doelen nastreven.
- In de jaren zeventig werd het 'zelfvertrouwendingetje' hip en weer een decennium later was het verworden tot een middel om productiviteit te verhogen. Vermaak: "Voor de netwerkorganisatie dreigt hetzelfde. Als je van netwerken weer een organisatie gaat maken, ga je weer een eenzijdig spel spelen."
- Het gaat erom dat je zo'n benadering op een goede manier inzet en begeleidt. En dus niet afvlakt tot instrument of – erger nog – verhuld inzet als subtiel controlemiddel. In het eerste geval werkt het niet, in het tweede geval doet het juist het omgekeerde.

Wat vraagt dit van ambtenaren in een grote stad?

We stelden deze vraag aan een groep ambtenaren, die midden in deze beweging zitten van stedelijke innovatie op een netwerkende manier. Als het gaat om netwerken vanuit een ambtelijke rol, noemden de ambtenaren onder andere de volgende

bekwaamheden als belangrijk:

- Je hebt het vermogen om initiatief te nemen voor een mogelijke kans die je ziet in de stad. Je bezit de bekwaamheden om mensen te verbinden en bij elkaar te brengen, om aan deze ambitie te werken. Bijvoorbeeld: een collega zag dat een complete winkelstraat leeg kwam te staan en nodigde ondernemers uit de wijk uit om na te denken hoe we om kunnen gaan met dit patroon. Er ontstonden initiatieven als kunstexposities, tijdelijke huisvesting en *popupstores*.
- Je hebt de passie en *drive* om te werken aan relevante kwesties. Je zoekt die kwesties ook op. Bijvoorbeeld: als professional ben je ook inhoudelijk betrokken. Dat betekent dat een stedenbouwkundige andere kwesties opzoekt dan een verkeerskundigen, vaak met andere doorlooptijden en *payoffs*.
- Je bent aanjager van processen om allerlei mensen uit de stad bij elkaar te brengen en te faciliteren dat zij iets gaan realiseren. Bijvoorbeeld: een collega-landschapsarchitect werd door ondernemers, die naast een nieuw fietspad gevestigd waren, telkens gevraagd naar de plannen voor het maken van meer parkeerplekken. Ze besloot hen te helpen om hun ambities over het voetlicht te brengen en te realiseren, in plaats van zelf iets te maken.
- Je kunt je eigenbelang verbinden aan het belang van mensen in de stad. Bijvoorbeeld: Een collega-ambtenaar had interesse om meer met social media te doen en vond een project in het centrum waar ze social media voor kon inzetten, om bij te dragen aan de bekendheid van het winkelgebied.
- Je kunt instappen, maar als het niet past bij de doelen die je zelf hebt, kun je er ook uitstappen. Voorbeeld: Een collega besluit – na herhaaldelijke pogingen om

een netwerkbeweging op te starten – te stoppen, omdat er niet veel uitkomt en ontstaat.

Het is interessant te zien dat elk type relatie, die ambtenaren dienen te leggen, te zien is als een boundary spanner, ofwel een linking verbinding. Linking verbindingen zijn netwerkrelaties buiten je eigen organisatie, met een vaak grote potentie, als het lukt de ander te betrekken bij innovatieprocessen. Om dit type relaties te realiseren, moet wel een aantal criteria voldaan zijn. Het is de vraag of daaraan voldaan is, als je naar het ambtelijke apparaat in Nederland kijkt. Ik noem de vier belangrijkste in figuur 1.

Zoals we zien, staan de eerder genoemde, benodigde, bekwaamheden op gespannen voet met de criteria om linking netwerkverbindingen te maken. Na deze opsomming verkennen we de belangrijkste conclusies.

Eerste conclusies

Er zijn nog best wat hiërarchische lagen, dus. En wat direct opvalt, is dat binnen deze nieuwe netwerkbeweging de ambtenaar onderaan in de keten moet samenwerken met de burgers. Die burger staat bovenaan in de keten. Hij of zij kiest immers, via de stembus de besturing van de stad. Daartussen zitten maar liefst acht aansturinglagen, elk met andere belangen vanuit hun rol en aansturing. Deze hiërarchische lagen hebben elk een beeld van en opvatting over hoe deze ambtenaar in contact moet treden met burgers. Door de spanning tussen belangen op verschillende niveaus, kan er een innovatievacuüm ontstaan. Het kost enorm veel energie om kleine successen te realiseren. En bovendien, je hebt als ambtenaar te maken met een zeer grote hiërarchische druk. Teveel tussenlagen, teveel belangen die niet op één lijn liggen, en veel complexiteit.

Criteria	Reflecties uit de praktijk
Er is sprake van een urgent vraagstuk	Er is weinig overeenstemming over het probleem tussen ambtenaar, ondernemer en burger. Het is de vraag of het werken aan een mogelijke oplossing, zonder direct budget van de overheid, voor elk van deze partijen kans van slagen heeft.
Vertrouwen	Ondernemers, die wij ontmoeten in een stad, zijn vaak moe gestreden in hun samenwerking met de overheid in kwestie. Ze hebben er niet veel vertrouwen in en spreken dit ook zo uit. Ambtenaren schrikken als ze voorbeelden horen van wat ondernemers meemaken.
Gedeelde taal, woorden en beelden	Het valt op hoe anders de beleving, taalgebruik en woorden zijn tussen de ambtenaren in kwestie en de ondernemers.
Wederkerigheid	Hier is het opmerkelijk dat ambtenaren en ondernemers andere beelden hebben bij de effectiviteit van hun rol tot nu toe. En bij de vraag hoe 'de ander' het zou moeten doen.

Figuur 1. Eerste set van criteria voor linking verbindingen

De burger kiest een partij en er wordt op basis hiervan een coalitie gevormd
Gemeenteraad
College
Gemeentesecretaris
Concerndirecteur
Directeur van de betreffende dienst of service
Directeur van het betreffende onderdeel
Afdelingshoofd
Teammanager
Ambtenaar in kwestie

Figuur 2. Verschillende aansturinglagen

Tussenscore: het oude denken versus het nieuwe doen

De vele tussenlagen leiden tot de vraag in hoeverre de structuur van de organisatie in lijn is met de visie van netwerkend innoveren:

- De vele tussenlagen maken het uiterst moeilijk voor een ambtenaar om te ondernemen in de stad. Immers, elk resultaat tikt acht managementlagen terug en leidt onherroepelijk tot controle, feedback of aansturing.
- Bij zoveel tussenlagen is het de vraag of het 'waarom, wat en hoe' van het collegeprogramma op een eenduidige wijze wordt vertaald naar de ambtenaren in kwestie. Er ontstaat ruis, er verschijnen verschillende beelden en het wordt onduidelijk wat de gewenste processen zijn.
- Door deze complexe structuur van de organisatie (acht lagen) in relatie tot een

ambitieuze doel (netwerkend de stad verbeteren), ontstaat er een krampachtige reflex om te sturen op output en budget. Vooral omdat de gemiddelde manager in een overheidsinstantie geen kennis en verstand heeft van hoe hij dit type innovatiebewegingen moet stimuleren of mogelijk kan maken. Netwerkend innoveren schreeuwt om een congruentie tussen wat we voor ons zien wat we doen met burgers en ondernemers en de manier van aansturing zelf in de organisatie.

- Je kunt escaleren naar een hiërarchisch hogere laag, waardoor professionals de verantwoordelijkheid ontlopen om een kwestie binnen 'dezelfde laag' op te lossen. Dit is handig bij tegengestelde belangen, bijvoorbeeld tussen een stedenbouwer en een verkeerskundige.

Hoe nu verder?

Wil het netwerkgericht ondernemen in een stad een duurzame plek krijgen, dan is het noodzakelijk om op korte termijn kritisch het managementmodel van de stad of gemeente te herzien. Het aansturingsmodel is niet in verhouding met de ambitie om netwerkend en ondernemend resultaten bereiken. Faciliteren, sturen en kaders stellen klinkt dan heel mooi, maar het zullen niet meer dan kreten zijn. Arend Ardon (2009, 2011) vat de uitdaging misschien wel het meest treffend samen: "Van A naar B

op de manier van B." Je kunt niet succesvol nieuwe dingen realiseren, door ze op de oude manier vorm te geven. Anders is netwerkend ondernemen vooral nieuwe wijn in oude zakken. ■

Referenties

- Ardon, A.J. (2011). *Doorbreek de cirkel, hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Ardon, A.J. (2009). *Moving moments, Leadership and interventions in dynamically complex change processes*. Proefschrift. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Birkenshaw, J. (2014). Beware of the next big thing. *Harvard Business Review*. Mei 2014.
- Jong, T. (2010). *Linking social capital to knowledge productivity. An exploratory study on the relationship between social capital and learning in knowledge productive networks*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.
- Vermaak, H. (2014). *Eigen veranderkracht. Bijdrage aan het jaarcongres organiseren, adviseren en begeleiden*. Geraadpleegd op 7 juli 2014 van www.youtube.com/watch?v=TUf09qTjEjo.



Dr. Tjip de Jong is adviseur, onderzoeker en schrijver. Hij zoekt nieuwe manieren om werken en leren te verbinden. Hij is co-auteur van het managementboek 'We presteerden nog lang en gelukkig.' In het najaar van 2014 verschijnt zijn nieuwe boek 'Spiekbrieftjes voor topmanagers.'
www.tjipdejong.com

■ Aukje Nauta & Carsten K.W. de Dreu

De praktische waarde van A&O-psychologie

Dit artikel is een pleidooi voor de zogenoemde kennisvalorisatie van de arbeids- en organisatiepsychologie (A&O), geschreven vanuit het perspectief van ons eigen vakgebied. Met kennisvalorisatie bedoelen we dat de wetenschappelijke kennis, die academische A&O-psychologen opbouwen, volop in de praktijk van organisaties wordt verspreid en benut. Deels gebeurt dit al. Dit illustreren we met voorbeelden. Maar kennisvalorisatie kan beter, door deals te sluiten die voordelig zijn voor zowel de praktijk als de wetenschap (de integratieve of 'win-windeals'). Door A&O-psychologische kennis in de praktijk te benutten, kunnen wetenschappers alternatieve financieringsbronnen aanboren en profiteren (mensen in) organisaties optimaal van deze kennis.

De grondleggers van de arbeids- en organisatiepsychologie, zoals Hugo Munsterberg, Kurt Lewin en Raymond Bernard Cattell, hadden niet slechts de drang om het gedrag van mensen te doorgronden en te verklaren, maar ook om concrete maatschappelijke problemen op te lossen. Hoe zijn arbeidsomstandigheden zo in te richten dat ongelukken worden voorkomen? Welke stijl van leidinggeven stimuleert mensen



om zowel goed te presteren, als plezierig te werken? Hoe zijn individuele verschillen te meten, opdat organisaties de juiste persoon voor de juiste functie selecteren? Dergelijke vragen zijn nog steeds volop relevant in de arbeids- en organisatiepsychologie. Dankzij nieuwe methoden, technieken en inzichten kunnen we gedrag van (werkende) mensen steeds beter verklaren. Bovendien veranderen de omstandigheden en de verbanden waarin mensen werken continu, wat steeds nieuw onderzoek vergt. Een kwart eeuw geleden was internet voorbehouden aan een handvol

psychologie onderbenut. Hieruit zou je kunnen concluderen dat A&O-psychologische kennis onvoldoende wordt toegepast. Een andere mogelijkheid is dat academische A&O-psychologen niet langer de juiste onderzoeksvragen stellen, waardoor de kennis die we genereren van onvoldoende maatschappelijk nut is. Hoe dan ook geldt dat er veel te verbeteren is in de manier waarop we deze kennis valoriseren: A&O-psychologische onderzoekers kunnen hun kennis meer en beter verspreiden en er beter voor zorgen dat hun onderzoeksresultaten in de praktijk worden benut.

De uitruil tussen wetenschap en praktijk kan beter

In de rest van dit artikel gaan we nader in op de vraag hoe de A&O-psychologie beter kan bijdragen aan de samenleving en aan arbeidsorganisaties. We beantwoorden twee vragen: wat is kennisvalorisatie en hoe kan de A&O-psychologie meer werk maken van kennisvalorisatie?

bètawetenschappers en waren vrouwen en immigranten sterk ondervertegenwoordigd in organisaties. Nu is de beroepsbevolking divers en werken veel mensen een deel van de werkweek thuis of in cafés, uitgerust met smartphones en tabletcomputers. Wat betekenen dergelijke ontwikkelingen voor thema's als leiderschap, samenwerking en stress?

De vragen die de A&O-psychologie zich stelt zijn belangrijk – en de antwoorden eveneens; zowel in wetenschappelijk, maar vooral ook in maatschappelijk opzicht. A&O-psychologisch onderzoek kan bijdragen aan de Nederlandse samenleving, aan de innovatieve kracht van bedrijven en instellingen, aan de kwaliteit van de dienstverlening en aan het welzijn van (werkende) mensen. Terwijl de Nederlandse A&O-psychologie in wetenschappelijk opzicht een internationaal vooraanstaande speler is geworden (De Dreu, 2010), blijft het maatschappelijk potentieel van de A&O-

Wat is kennisvalorisatie?

Binnen het wetenschapsveld schreef de Landelijke Commissie Valorisatie in 2011 een rapport met daarin een definitie van kennisvalorisatie: 'Kennisvalorisatie is het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid' (p.16). Kennisvalorisatie dient twee doelen. Ten eerste komt het tegemoet aan de wens om de Nederlandse samenleving in maatschappelijk en economisch opzicht te versterken. Dit doel sluit aan bij de intrinsieke motivatie van veel A&O-psychologen, om substantieel te willen bijdragen aan verbeteringen in de werkwijzen van mensen en organisaties. Ten tweede is kennisvalorisatie voor wetenschappers, waaronder A&O-psychologen, een mogelijk middel om de gevolgen van de teruglopende overheidssteun

voor wetenschappelijk onderzoek te ondervangen.

Kennisverspreiding

Kennisvalorisatie omvat twee componenten: kennisverspreiding en kennisbenutting. Kennisverspreiding betreft activiteiten die inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en onderwijs geschikt maken voor consumptie, door een ander publiek dan wetenschappers. Binnen de A&O-psychologie gebeurt dit vooral door studenten op te leiden en alumni bij te scholen. Veel van de A&O-psychologische kennis en kunde gaat rechtstreeks naar bedrijven en instellingen, waar alumni gaan werken, of wordt gebruikt door alumni die hun eigen bedrijf starten. Naast deze 'diffuse' vorm van kennisverspreiding, zijn er vele manieren waarop academische A&O-psychologen kennis verspreiden. Voorbeelden hiervan zijn: publiceren in vaktijdschriften en kranten, bijdragen aan een maatschappelijk debat via optredens op radio of tv, deel uitmaken van toezicht- en beleidsadviesorganen, adviseren over en meeschrijven aan behandelprotocollen en diagnostisch instrumentarium, et cetera. Er zijn veel goede voorbeelden van kennisverspreiding door A&O-psychologen. Er worden praktijkgerichte boeken geschreven, zoals dat van De Lange en Van der Heijden (2013), over duurzame inzetbaarheid. Academische A&O-psychologen treden op in postacademische leergangen voor praktijkprofessionals, zoals in de mastermodules van Schouten & Nelissen en in collegereeksen van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Regelmatig publiceren A&O-psychologen in professionele tijdschriften, zoals Vansteenkiste (2014) over flexibel werkgedrag van werklozen in 'LoopbaanVisie'. Op radio en tv laten A&O-psychologen zich niet onbetuigd, zoals Wawoe, die onder andere in 'De Wereld Draait Door' zijn wetenschappelijk onderbouwde visie op prestatiebeloning in onderwijs en bij banken toelichtte. Ook in

dagbladen en tijdschriften doen we ons zegje, zoals Van Yperen, die over presteren en nieuwe manieren van werken vertelt in 'Intermediair' en 'De Telegraaf'. Ten slotte hebben A&O-psychologen zitting in beleidsorganen, zoals de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek, het Career Management Institute en de Commissie Testaangelegenheden Nederland (COTAN) van het NIP. Al deze uitingen van kennisverspreiding – het is maar een greep – hebben veel positieve opbrengsten. Organisaties krijgen – vaak om niet – kennis en kunde aangereikt, waarmee zij hun voordeel kunnen doen en waarmee de (inter)nationale en lokale zichtbaarheid van de wetenschappelijke A&O-psychologie wordt versterkt.

Kennisbenutting

Naast kennisverspreiding onderscheiden we kennisbenutting: het omzetten van kennis in concurrerende producten, diensten en bedrijvigheid. Daarbij valt te denken aan het opzetten en vermarkten van toepasbare vindingen door A&O-psychologen, zoals selectietests, diagnostische instrumenten, vaardigheidstrainingen en werkvormen om creativiteit en inventiviteit te stimuleren. Een andere, veel voorkomende vorm van kennisbenutting betreft toegepast onderzoek, dat (deels) door externe marktpartijen wordt gefinancierd en ten minste antwoord moet geven op vraagstukken van diezelfde marktpartijen. Ten slotte kan worden gedacht aan co-development – het opzetten van publiek-private samenwerking met (gedeeltelijke) financiële ondersteuning door externe partners (industrie, subsidiefondsen, maatschappelijke groeperingen), met als doel om vindingen verder te ontwikkelen, in zowel wetenschappelijke als toegepaste zin. Een voorbeeld van kennisbenutting in de A&O-psychologie is het onderzoek naar arbeidsre-integratie, in opdracht van de Dienst Werk en Inkomen (DWI) van de Gemeente Amsterdam, uitgevoerd door

Koen, Van Vianen en Klehe. Zij ontwikkelden in opdracht van DWI een meetinstrument, waarmee enerzijds de onderzoekers gegevens verzamelen en wetenschappelijk publiceren over de mate waarin baanzoekgedrag leidt tot grotere inzetbaarheid en het vinden van een baan. Anderzijds krijgt DWI hiermee een diagnostisch instrument in handen om de effectiviteit van interventies te toetsen. Hiermee kan DWI de afstand van werklozen tot de arbeidsmarkt verkleinen.

Dit voorbeeld illustreert dat kennisbenutting steeds een dual doel heeft – men streeft zowel naar (1) praktische opbrengsten (bijvoorbeeld meer werkgelegenheid, hoger innovatief vermogen van bedrijven, beter sociaal-emotioneel functioneren van individuen en groepen (zie kader), als naar (2) wetenschappelijke opbrengsten, zoals meer wetenschapsfinanciering en wetenschappelijke kennisproductie in de vorm van publicaties, promoties en citaties.

Waarom doen organisaties zelf geen onderzoek?

Meerman en Risseeuw (2013) vroegen zich in 'PW De Gids' af waarom met name hr-professionals eigenlijk zelf geen onderzoek doen in hun eigen organisatie. Deze auteurs zijn er namelijk van overtuigd dat zelf onderzoek doen zorgt voor zogenoemde lerende organisaties. Immers, onderzoek doen vergt dat je diepgravend gegevens verzamelt bij je eigen werknemers, of dat nu is via interviews, vragenlijsten, focusgroepen, of anderszins. Door vraagstellingen heel precies te formuleren en zorgvuldig met je mensen te beantwoorden, ontdekt een organisatie heel goed wat er speelt, reflecteert men beter op het eigen handelen en ontwikkelt men weldoordachte interventies, in plaats van trial-and-errorbeleid te voeren. Onderzoeken is een mooi voorbeeld van beleidsontwikkeling van onderop, en zorgt voor professionalisering: het bewust verbeteren van de kwaliteit van het handelen van personen en teams in organisaties, aldus Meerman en Risseeuw. De auteurs stellen echter ook dat onderzoeksbegeleiding van buitenaf, door bijvoorbeeld universiteiten of hogescholen, nuttig kan zijn om de vaart erin te houden en het onderzoek ook af te ronden.

Het pleidooi van Meerman en Risseeuw onderstreept het belang van co-creatie door organisaties en gedragswetenschappers. Organisaties die 'lerend' willen zijn – en welke organisatie wil dat niet in een tijd waarin veel (technologische) ontwikkelingen exponentieel verlopen – nemen zelf het initiatief om onderzoek doen hoog op de beleidsagenda te plaatsen. Daarbij ligt het voor de hand dat organisaties niet alles zelf kunnen doen – onder andere vanwege de aanhoudende economische crisis richten veel organisaties zich terecht op hun kerntaken. Om toch te blijven leren en professionaliseren, loont het naar onze mening als organisaties samen met externe onderzoekers projecten opzetten. Neem bijvoorbeeld een thema als samenwerken. Hoe efficiënt en leerzaam kan het zijn als een team van interne hr-managers en externe onderzoekers een project opzet, waarin men (1) de kwaliteit van samenwerkingsgedrag diagnosticeert, (2) een op theorie gebaseerde interventie ontwikkelt ter verbetering van samenwerking, en (3) deze interventie wetenschappelijk toetst door een experimentele groep die de interventie ondergaat, te vergelijken met een controlegroep. Win-win, want vernieuwend onderzoek en de ontwikkeling van een *evidencebased* interventie gaan op deze manier hand in hand.

Toch blijkt het in de praktijk niet eenvoudig om beide doelen te dienen. Bedrijven vinden een tijdvenster van een vierjarig promotieonderzoek vaak te lang en vrezen dat kosten en baten van wetenschappelijk onderzoek niet met elkaar in verhouding staan. Dit belemmert de continuïteit in deze vorm van publiek-private samenwerking. Daarbij komt dat het veel academische A&O-psychologen aan tijd, vaardigheden en te verwachten waardering ontbreekt, om valorisatie-inspanningen te leveren. Immers, hun primaire interesse ligt bij wetenschappelijk onderzoek; zij krijgen geen scholing in het ondernemerschap en worden hoofdzakelijk beoordeeld en afgerekend op hun wetenschappelijke output. Het gevolg is dat het duale doel van kennisbenutting – bijdragen aan samenleving en wetenschap – niet optimaal wordt bereikt.

Hoe kun je A&O-psychologie valoriseren?

De eerder genoemde voorbeelden wekken wellicht de indruk dat de academische A&O-psychologen het nog niet zo slecht doen. We spreken in het openbaar, publiceren in vaktijdschriften en verschijnen in kranten, op radio en tv. Sommigen weten onderzoek en praktijk te koppelen, door gelijktijdig data te verzamelen en interventies in organisaties te doen en te evalueren. Toch denken wij dat valorisatie beter en slimmer kan. Te vaak leveren A&O-psychologen relevante extra kennis en kunde – bovenop de wetenschappelijke publicaties en het onderwijs, waarvoor ze immers overheidsfinanciering krijgen – zonder daarvoor een substantiële en relevante opbrengst te ontvangen. Te vaak ook nemen A&O-psychologen, zonder daarvoor relevante kennis en kunde terug te geven — we vragen data en middelen, zonder daar werkelijk iets tegenover te stellen. Geen van beide strategieën is voldoende effectief. Het ondermijnt de slagkracht van de A&O-psychologie als we te veel te gemakkelijk weggeven en we vervreemden ons van

organisaties, als we hun behoeften en belangen niet serieus nemen. Kortom, de uitruil tussen wetenschap en praktijk kan beter.

Om kennisvalorisatie tot een succes te maken moeten we, meer dan nu, tussen wetenschap en praktijk de zogenoemde integratieve deals sluiten. Dat zijn overeenkomsten die volledig voldoen aan de belangen van alle betrokken

Welke stijl van leidinggeven stimuleert mensen om zowel goed te presteren, als plezierig te werken?

partijen – ook wel win-winuitkomsten genoemd (Pruitt, Rubin & Kim, 2003). Een belangrijk onderscheid tussen soorten integratieve deals is, aldus Pruitt (2003), of partijen bepaalde zaken onderling uitwisselen (ook wel *logrolling* genoemd), of dat ze samen een oplossing vinden die de belangen van beide partijen overbrugt (*bridging*). Het laatste vergt meer creativiteit en informatie over achterliggende belangen dan het eerste. Zo is het relatief eenvoudig om, in ruil voor financiering en toegang tot een organisatie, data te verzamelen en een praktijkgericht rapport te schrijven dat antwoord geeft op beleidsvragen. Veel moeilijker is het om een product te genereren waar zowel de praktijk als de wetenschap wat aan heeft – zoals het diagnostisch instrument voor inzetbaarheid van werklozen in de gemeente Amsterdam. Toch zouden A&O-psychologen vaker het laatste type integratieve deals kunnen sluiten, juist omdat zulke deals een beroep doen op creativiteit en daarmee de kans op vernieuwend wetenschappelijk onderzoek verhogen.

Meer werk maken van valorisatie vereist (1) en goed hr-beleid, (2) effectieve instituten en samenwerkingsverbanden en (3) goede dialogen tussen academische A&O-psychologen onderling en met (branche-) organisaties in relevante praktijkvelden. Wat het eerste punt betreft, zou kennisvalorisatie kunnen meewegen in de criteria voor prestaties en ontwikkeling, van zowel groepen als individuen die in de wetenschappelijke A&O-psychologie werken. En dan niet op de eenzijdige, kwantitatieve manier waarop momenteel de wetenschappelijke output wordt gemeten. Kennisvalorisatie kan op veel verschillende manieren vorm krijgen, dit is de reden waarom een kwantitatief criterium al snel zijn doel voorbij zal schieten. Beter is het als de universitaire A&O-onderzoeksgroepen zelf vaststellen hoe zij hun kennis kunnen en willen valoriseren. Is dat vooral via kennisverspreiding? Of zijn er ook kansen om meer werk te maken van kennisbenutting? Hoe zien die kansen er concreet uit? Vervolgens kunnen A&O-groepen toepassen wat Rousseau (2005) 'idiosyncratische deals' (*i-deals*) noemt: maatwerkafspraken maken over de inhoud van het werk en hoe men zich wil ontwikkelen. Academische A&O-psychologen zouden met hun leidinggevende *i-deals* kunnen sluiten over de manier waarop zij hun kennis het komende jaar willen valoriseren en hoe zij daarmee bijdragen aan de kennisvalorisatie van de hele groep.

Wat betreft punt twee: academische A&O-psychologen kunnen instituten en samenwerkingsverbanden opzetten die gericht zijn op kennisbenutting. Denk aan het Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid van de Rijksuniversiteit Groningen (www.instituutisw.nl), dat via onderzoek wil bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken rondom integratie en sociale weerbaarheid. Het instituut wordt mede gefinancierd door private partners, die

investeren in onderzoeksprogramma's met zowel maatschappelijk als wetenschappelijk nut. Dit voorbeeld illustreert dat het belangrijk is om maatschappelijke partners direct te betrekken bij het opzetten en uitvoeren van maatschappelijk waardevolle onderzoeksprogramma's. Zulke co-creatie over langere periodes vergroot de kans op een waardevolle uitruil van wetenschap en praktijk.

Omdat kennisvalorisatie vaak start met een enthousiaste uitwisseling van ideeën tussen A&O-psychologen van vlees en bloed, is ons derde en laatste advies dat academische A&O-psychologen onderling – en met het veld waar we het voor doen – in dialoog gaan. Dat kan bijvoorbeeld starten met een dialoog tussen hoogleraren in de A&O-psychologie en aanverwante terreinen, zoals bedrijfskunde en personeelwetenschappen. Samen kunnen zij een strategie bepalen om bestaande kennis beter te verspreiden en te benutten. Vragen die centraal staan in zo'n dialoog zijn: Wat is de winst van valorisatie? Is die louter instrumenteel – we moeten wel extern gelden verwerven, nu de overheid zich steeds meer terugtrekt als financier van wetenschappelijk onderzoek? Of is valorisatie een ideaal om na te streven, omdat de samenleving meer kan profiteren van A&O-psychologische kennis? Antwoorden op deze vragen zijn niet gemakkelijk, omdat sommige A&O-psychologen het gevoel zullen hebben dat ze een wetenschappelijke prijs moeten betalen voor kennisvalorisatie. De kunst is dan om creatieve oplossingen te vinden, zodat kennisvalorisatie niet ten koste gaat van, maar juist ten goede komt aan de wetenschappelijke output van A&O-psychologen.

Stap twee in de valorisatiedialoog is om 'de praktijk' erbij te betrekken. Want voor elke uitruil geldt: *it takes two to tango*. Organisatiebestuurders, hr-managers, ondernemingsraden en vakbondsbestuurders

zullen moeten beseffen dat zij winst kunnen halen uit co-creatie met de wetenschappelijke A&O-psychologie. Een idee is om een speciaal A&O-valorisatiecongres te organiseren, waarop 'praktijk' en 'wetenschap' met elkaar in contact komen en samen zoeken naar creatieve onderzoeksopzetten, waar beide baat bij hebben.

Kortom: met valorisatie van A&O-psychologische kennis valt veel te winnen. Kennisvalorisatie hoeft niet ten koste te gaan van kennisverwerving – beide doelen kunnen elkaar juist versterken, mits slim aan elkaar geknoopt. Als A&O-psychologen dat meer en meer doen, dan dienen zij gelijktijdig zowel de wetenschap als de dagelijkse praktijk van mensen in organisaties. ■

Literatuur

- Dreu, C.K.W. de. (2010). Een kwantitatieve analyse van Nederlandse bijdragen aan internationaal arbeids- en organisatiepsychologisch onderzoek. *Gedrag & Organisatie*, 23, 28-43.
- Dreu, C.K.W. de, Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E.S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- Lange, A.H. de, & Van der Heijden, B.I.J.M. (Red.). (2013). *Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Apphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Landelijke Commissie Valoriserings (2011). *Waardevol: Indicatoren voor valorisatie*. Utrecht: STW; Technopolis; Rathenau.
- Pruitt, D.G., Rubin, J.Z. & Kim, S.H. (2003). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I. & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 15, 79-102.
- Vansteenkiste, S. (2014). Loont flexibel zoekgedrag bij werklozen? *LoopbaanVisie nr. 2*, april, 75-79.

Dit artikel is een aangepaste, geactualiseerde en verkorte versie van een artikel dat eerder is verschenen in 'Gedrag & Organisatie' (Nauta, A., & De Dreu, C. (2012). Een pleidooi voor valorisatie van de Arbeids- en Organisationspsychologie. Gedrag & Organisatie, 25, 222-231.)



Aukje Nauta is als bijzonder hoogleraar 'Employability in Werkrelaties' vanwege de NSvP verbonden aan de Universiteit van Amsterdam, programmagroep Arbeids- en Organisationspsychologie. Daarnaast is zij partner bij Factor Vijf Organisatieontwikkeling en kroonlid bij de SER. Carsten de Dreu is lid van de Koninklijke Nederlandse Academie van Wetenschappen en als hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie verbonden aan de Universiteit van Amsterdam.



■ Frank Hulsbos

Onderzoek naar het informele leren van schoolleiders in het voortgezet onderwijs

Een aantrekkelijke leeromgeving voor schoolleiders

Onderzoek van het Welten-instituut en de VO-academie laat zien dat schoolleiders in het voortgezet onderwijs voornamelijk leren wanneer zij werken aan verbeteringen of vernieuwingen in de school en door te reflecteren met collega's. Hrd-professionals kunnen deze vormen van informeel leren actief ondersteunen, door schoolleiders te helpen samen te leren, rust en ruimte te creëren voor reflectie en het leren te verbinden aan urgente vraagstukken uit de praktijk.

Het belang van goed schoolleiderschap voor de kwaliteit van het onderwijs wordt breed geaccepteerd (Bush, 2011; Waslander, Dückers, & Van Dijk, 2012). De professionele ontwikkeling van schoolleiders in het Nederlandse voortgezet onderwijs (vo) geniet momenteel dan ook grote belangstelling. Het in 2011 gesloten bestuursakkoord tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de VO-raad (Voortgezet Onderwijsraad) streeft ernaar een 'lerende cultuur' te creëren binnen scholen, waar niet alleen het leren van leerlingen centraal staat, maar ook dat van leraren en schoolleiders.

VO-academie

De VO-academie is een programma van de VO-raad dat zich bezighoudt met het ondersteunen van de professionele ontwikkeling van schoolleiders. De VO-academie houdt zich onder andere bezig met het informeel leren van schoolleiders. Informeel leren is het leren dat niet doelgericht en niet georganiseerd plaatsvindt (Van den Dungen & Smit, 2010). Vaak is informeel leren onderdeel of bijvangst van andere activiteiten. Wanneer je bijvoorbeeld samenwerkt met collega's aan het oplossen van een lastig probleem in de school, doe je dat niet per se om te leren, maar kun je tijdens dat proces wel leerervaringen opdoen. Informeel leren is van grote waarde. Marsick en Watkins (1990) schatten dat zestig tot tachtig procent van het leren binnen organisaties een informeel karakter heeft. Hoewel naar het leren van leraren veel onderzoek is gedaan, is er veel minder bekend over het leren van schoolleiders. Daarom heeft de VO-academie begin 2013 het Welten-instituut van de Open Universiteit gevraagd om een onderzoek uit te voeren naar dit thema. Het onderzoek richtte zich op het ontdekken van vormen van informeel leren waar schoolleiders gebruik van maken, de vraagstukken die er aanleiding toe geven, de leeropbrengsten die zij ermee behalen en de condities waaronder dat leren waardevol is. Om antwoorden te vinden op de onderzoeksvragen hebben we gekozen

voor een kwalitatief onderzoek, waarin we onder andere twintig schoolleiders hebben geïnterviewd en hen hebben gevraagd een top drie te maken van vormen van informeel leren die voor hen waardevol zijn geweest. Meer over de onderzoeksaanpak is te lezen in het onderzoeksrapport (Hulsbos, Evers, Kessels, & De Laat, 2014).

Dit artikel gaat in op het onderzoek en bespreekt de meest waardevolle vormen van informeel leren voor schoolleiders. Het artikel sluit af met een aantal bevorderlijke condities voor het leren van schoolleiders, en de rol die hrd-professionals kunnen vervullen in het creëren van die condities.

Informeel leren: de meest gewaardeerde vormen

Naast de twintig schoolleiders die deelnamen aan een interview, hebben nog eens 33 schoolleiders een top drie ingevuld tijdens expertsessies. Op basis van de 53 ingevulde toppen drie, stelden we een rangschikking samen van meest gewaardeerde vormen van informeel leren (zie figuur 1). 'Werken aan een verbetering of vernieuwing in de school' en 'reflecteren met collega's' springen er met kop en schouders bovenuit.

Werken aan verbetering of vernieuwing

Werken aan een verbetering of vernieuwing in de school wordt soms aangejaagd door een concreet probleem met hoge urgentie, zoals lage slagingspercentages of een gebrekkige organisatie in de school. In andere gevallen gaan schoolleiders over tot een verbeter- of vernieuwingsproces vanwege een sterk persoonlijk gevoel dat het anders moet. Een schoolleider vertelde bijvoorbeeld over zijn wens om een schoolomgeving te creëren waarbinnen leerlingen zelf de regie voeren over hun leerproces. Daarnaast valt op dat schoolleiders bij het werken aan verbetering of vernieuwing twee verschillende aanpakken kiezen. Sommige schoolleiders gaan planmatig

Nr.	Vorm van informeel leren	Aantal punten (aantal x op nummer 1)
1.	Werken aan een verbetering of vernieuwing in de school	53 (11)
2.	Reflecteren met collega's	53 (10)
3.	Meedoen aan een leernetwerk	26 (2)
4.	Samenwerken met collega's	25 (6)
5.	Andere school bezoeken	21 (3)
6.	Zelfreflectie	20 (2)
7.	Feedback vragen / ontvangen	18 (4)
8.	Rolmodel / mentor	15 (3)
9.	Reflecteren in het algemeen	11 (2)
10.	Werken aan een praktijkvraagstuk in de school	10 (1)

Figuur 1. Meest gewaardeerde vormen van informeel leren van schoolleiders in het voortgezet onderwijs

en sturend te werk. Zij kiezen bijvoorbeeld voor een strak vooropgezet plan met ijkmomenten en stellen een projectgroep aan om dit plan uit te voeren. Andere schoolleiders werken 'ontwikkeldericht' (Sprenger & Teeuwisse, 2011). Bij de ontwikkelgerichte aanpak zijn docenten de initiator van verbeteringen en vernieuwingen en vervult de schoolleider meer een ondersteunende rol, bijvoorbeeld door samen visie te creëren en voor de randvoorwaarden te zorgen. Het valt op dat het type vraagstuk en de aanpak die schoolleiders kiezen niet per definitie samenhangen. Sommige schoolleiders met een urgent probleem gaan ontwikkelgericht te werk, anderen juist planmatig. Hetzelfde geldt voor schoolleiders met een sterk persoonlijke ambitie. Dit wijst erop dat niet enkel de aard van het probleem, maar ook de persoonlijke affiniteit van de schoolleider bepalend is voor de gekozen aanpak. Wellicht gedijen sommige schoolleiders beter in een planmatige aanpak en anderen beter in een ontwikkelgericht veranderproces.

Interessant genoeg noemen schoolleiders in het werken aan verbetering of vernieuwing niet enkel leeropbrengsten voor henzelf,

maar zien zij dat ook collega's leren. Deze collectieve leeropbrengsten, en de uiteindelijke verbetering of vernieuwing zelf, beschouwen schoolleiders als onderdeel van hun professionele ontwikkeling. Verder valt op dat de planmatige aanpak met name leidt tot voorspelbare collectieve leeropbrengsten, zoals docenten die de planmatige aanpak overnemen. De ontwikkelgerichte aanpak daarentegen, leidt juist tot onvoorspelbare leeropbrengsten bij anderen, zoals docenten die onverwachte initiatieven nemen of talenten inzetten die ze niet eerder lieten zien.

Voor kennisontwikkeling en kennisproductiviteit is het van groot belang dat iedereen in de school een bijdrage levert vanuit zijn specifieke expertise (Kessels, 2004). Hieraan lijkt de ontwikkelgerichte benadering in het bijzonder bij te dragen.

Reflecteren

Wanneer schoolleiders reflecteren, doen zij dat in sommige gevallen dicht op en rondom het werk, bijvoorbeeld door kort uit te wisselen met een collega. In andere gevallen reflecteren schoolleiders ook in georganiseerd verband, zoals een leernetwerk. Hier krijgt het informele

leren een meer formeel karakter, hoewel een leernetwerk nog steeds de mogelijkheid biedt om vanuit praktijkvraagstukken het leren vorm te geven.

De schoolleiders die in ons onderzoek aangeven veel waarde te ontleen aan reflectie, doen dat in alle gevallen wanneer zij een vraag hebben over de interactie met docenten. Een schoolleider vertelde bijvoorbeeld over een lastig gesprek, waarin hij een docent moest vertellen dat hij niet in aanmerking komt voor een leidinggevende positie. Tegelijkertijd waardeerde hij de collega enorm als docent en wilde hij hem graag behouden voor de school. Hoe pak je zo'n gesprek goed aan?

Waar het werken aan verbetering of vernieuwing voornamelijk leidt tot collectieve leeropbrengsten, is het reflecteren een vorm van leren, die de schoolleider individuele leeropbrengsten oplevert. Niet verwonderlijk gezien de vraagstukken, gaat het om specifieke aanpakken om gesprekken en interactie met docenten goed vorm te geven.

Met collega's van gedachten wisselen is een behoefte die meerdere schoolleiders benadrukken. Dit heeft er mogelijk mee te maken dat het soms eenzaam aan de top kan zijn. Met wie kan ik gevoelige problemen met docenten anders bespreken dan met collega-leidinggevendenden? Een andere verklaring voor deze behoefte is dat in het dagelijkse werk van schoolleiders vaak een gebrek lijkt te zijn aan tijd voor reflectie, wat wel een belangrijk organisatiekenmerk is voor leren en kennisontwikkeling (Kessels, 2001).

Conclusies

Schoolleiders spreken in dit onderzoek een duidelijke voorkeur uit om te leren in de context van schoolverbeterings- en vernieuwingsprocessen en door te reflecteren. Wat leren de bevindingen ons over de condities waaronder leren van schoolleiders waardevol is? En wat kun je als hrd-professional doen om dit

leren te ondersteunen en versterken?

Direct verbonden aan de kern van het werk

De waarde van (informeel) leren voor schoolleiders is groter wanneer het leren direct verbonden is aan de kern van het werk. De kern van het werk voor schoolleiders lijkt voornamelijk te bestaan uit het creëren van een schoolomgeving die ondersteunend is aan het primaire proces in de klas en het ondersteunen van docenten in het uitvoeren van hun vak. Hrd-professionals die zich bezighouden met het leren van schoolleiders, moeten zich in de school bewegen en goed op de hoogte zijn van de werkpraktijk van schoolleiders. Wat zijn de praktijkvraagstukken waar zij tegenaan lopen? Hoe kan ik helpen om persoonlijke leervragen die daarbij spelen scherp te krijgen? En welke ondersteuning hebben schoolleiders nodig om hun leerproces vorm te geven en vraagstukken op te lossen?

Samen leren

Informeel leren is voor schoolleiders waardevoller wanneer zij samen met collega's, die tegen vergelijkbare vraagstukken aanlopen, kunnen leren. Waar samen leren voor leraren voornamelijk betekent dat zij samen een actieve rol vervullen in het vormgeven van de leeractiviteit (Van Veen, Zwart, Meirink, & Verloop, 2010), ligt bij schoolleiders de nadruk op het ontmoeten van collega-leidinggevendenden in vergelijkbare posities. Als hrd-professional kun je hierin een belangrijke rol vervullen, bijvoorbeeld door leernetwerken te begeleiden rondom specifieke thematiek. Dit onderzoek laat zien tegen welke vraagstukken schoolleiders in de praktijk aanlopen, die de moeite waard zijn om in deze leernetwerken centraal te stellen.

Rust en ruimte voor reflectie en diepgang

De behoefte aan samen leren van schoolleiders gaat vaak hand in hand met de behoefte om ruimte te creëren voor reflectie en diepgang. Daarbij is het belangrijk om niet gestoord te

worden door dringende problemen uit het dagelijks werk. Voor de hand liggend is om ruimte voor reflectie buiten de school op te zoeken, bijvoorbeeld in de vorm van intervisie. Ook hier kunnen hrd-professionals een faciliterende rol vervullen. Een veel spannender – en wellicht ook duurzamer – pad, is om te verkennen hoe je in het dagelijkse werk van schoolleiders meer de gelegenheid kunt creëren voor momenten van diepgang. Dit vraagt om nader onderzoek, waarin hrd-professionals een trekkende rol kunnen vervullen. Het werk van veel schoolleiders lijkt zich momenteel te kenmerken door een niet-aflatende stroom van urgente en dringende problemen. Hoe kun je deze stroom reguleren en welke rol kunnen docenten daarbij pakken? Wat zeggen de urgente problemen die op ons afkomen eigenlijk over wat voor onze school belangrijk is? ■

Referenties

- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). Londen: SAGE Publications Ltd.
- Dungen, M. van den, & Smit, W. (2010). *Meerdere wegen naar professionalisering. Validering en certificering van informeel leren door leraren*. Heerlen: Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.
- Hulsbos, F. A., Evers, A., Kessels, J. W. M., & De Laat, M. (2014). *Een aantrekkelijke leeromgeving voor schoolleiders. Onderzoek naar het non- en informele*
- *leren van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Heerlen: Welten-instituut - Onderzoekscentrum voor leren, doceren en technologie - Open Universiteit.
- Kessels, J. W. M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurele rede, 8 februari 2001. Enschede: Universiteit Twente.
- Kessels, J. W. M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the challenge for HRD. In J. Woodall, M. Lee, & J. Stewart (Eds.), *New Frontiers in HRD* (pp. 165–179). London: Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. New York: Routledge.
- Sprenger, C., & Teeuwisse, E. (2011). *Slim vakmanschap. Onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie*. Den Haag: Boom Lemma.
- Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J., & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden: ICLON / Expertisecentrum Leren van Docenten.
- Waslander, S., Dückers, M. L. A., & Van Dijk, G. M. (2012). *Professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Een gedeeld referentiekader voor dialoog en verbetering*. Utrecht: VO-raad.



Frank Hulsbos is zelfstandig onderzoeker en adviseur en als buitenpromovendus verbonden aan het Welten-instituut. Hij heeft een bijzondere belangstelling voor het creëren van werkomgevingen ten behoeve van professionalisering, verbetering en innovatie. In dat kader voert hij zijn onderzoek uit naar de waarde van gespreid leiderschap voor de kennisproductiviteit van leraren (foto: Jeroen Steverink).



■ Prof.dr.ing. Gerard Endenburg & drs. Pieter van der Meché

Hoe geef je een lerende organisatie succesvol vorm?

Elke organisatie streeft naar beter. Leren is daarvoor een noodzaak. Wil je de organisatie sneller en met meer rendement verbeteren? Kijk dan eens naar de wijze waarop de besluitvorming in je organisatie is vormgegeven.

Om te illustreren hoe belangrijk de wijze van besluitvorming voor leren is, nemen we de analogie van blinde mensen die rond een olifant staan. De vraag is: hoe ziet de olifant eruit? Afhankelijk van waar hij staat, zal elke blinde een ander antwoord geven. Bij de poot 'ziet' de olifant er anders uit dan bij de slurf. Hoe gaan de blinden besluiten over het antwoord op de vraag? In de meeste organisaties is het aan één of enkele personen, om hierover te besluiten. Voor het gemak noemen we dit autocratische besluitvorming. Sommige organisaties besluiten democratisch, dan is het de meerderheid die besluit.

Consent bevordert het zoeken naar creatieve oplossingen die recht doen aan 'de hele olifant'

In beide gevallen lopen de blinden het risico dat de beslissers cruciale informatie over het hoofd zien. Bijvoorbeeld omdat de mensen, die bij de slurf staan, door de meerderheid of de leidinggevende niet worden begrepen. De groep bij de slurf kan dat niet corrigeren; zij besluiten immers niet mee. Als ze toch zouden proberen het besluit te corrigeren, lopen ze het gevaar gezien te worden als lastig, niet loyaal of als dwarsliggers. Dat is vaak genoeg om het erbij te laten. Of om 'ondergronds' te gaan: ja zeggen, nee doen. Zo bepaalt, en in dit geval beperkt, de wijze van besluitvorming het lerend vermogen van de groep.

Verschillende perspectieven

Het hebben van verschillende beelden van dezelfde werkelijkheid is een gegeven,

niet alleen voor blinden. Iedereen heeft zijn eigen (beperkte) beeld van de werkelijkheid. Zo hebben productie, marketing en administratie elk hun eigen beeld van de bedrijfswerkelijkheid. Evenals de verschillende lagen in een hiërarchie. Vanuit de top ziet het bedrijf er anders uit dan op de werkvloer, vanuit Den Haag anders dan in de klas, of in de wijk. Dat komt omdat we allemaal een andere positie hebben, van waaruit we onze organisaties of de samenleving zien; onze informatie verschilt. Om succesvol samen te werken en samen te leven, zullen we de verschillende beelden van de werkelijkheid op elkaar moeten afstemmen. Om bijvoorbeeld te voorkomen dat we de slurf voor een staart aanzien. Dat betekent dat je van elkaars beelden wilt leren. Dat je bereid bent je op elkaar te betrekken: open staan voor elkaars informatie en je eigen beeld van de werkelijkheid te relativiseren (te relateren aan die van anderen), of aan te passen. Dat wordt uitdagender naarmate de beelden sterker verschillen. De spanning die dat oproept, wordt vaak ten onrechte gezien als negatief, terwijl het juist de energie kan leveren om creatief te worden met elkaar.

Lineaire besluitvormingsprincipes als lijn- of meerderheidsbesluitvorming beknotten het creatieve proces. Besluitvorming stroomt één richting uit: van leidinggevende(n) naar medewerkers, van meerderheid naar minderheid. Een structurele terugkoppeling van medewerker naar leidinggevende van minderheid naar meerderheid ontbreekt. Deze constructiefout kan allerlei onbestuurbare informele processen in gang zetten: geklaag en tegenwerking in de wandelgangen, rattengedrag, achterkamertjespolitiek, het pocket veto (ofwel: 'ja zeggen, nee doen'), *not in my backyard* en de verkiezingsstrijd. Allemaal uitingen van geblokkeerde creatieve processen, voortkomend uit een lineaire besluitvormingsstructuur.

Dat maakt de organisaties, waarin deze besluitvormingsprincipes de ondergrens van de besluitvorming zijn, moeilijker te besturen. Net als dat een auto, waarin de rem ontbreekt, moeilijker bestuurbaar is, ongeacht de kwaliteiten van de leidinggevende, de bestuurder. Toch heeft de lineaire besluitvormingsstructuur ook grote voordelen. Het is duidelijk wie waarover beslist, besluitvorming kan (met name autocratische besluitvorming) snel gaan en de mogelijkheid om besluitvorming te delegeren, maakt anderen vrij om zich te concentreren op hun eigen werkzaamheden.

De vraag is dan ook niet, zoals vaak gedacht, hoe je lineaire besluitvormingsstructuren uitbant of afzwakt. Wat we nodig hebben zijn cyclische besluitvormingsstructuren (met terugkoppelingsmogelijkheid), die de nadelen van de lineaire besluitvorming compenseren en de voordelen ervan behouden. Besluitvormingsstructuren, waarin medewerkers hun leidinggevenden kunnen corrigeren en burgers hun bestuurders. Waarin betrokkenen gelijkwaardig zijn in de besluitvorming. Dat is de crux van de sociocratische kringorganisatiemethode (SKM). De SKM wordt in Nederland – en wereldwijd – door een groeiend aantal organisaties gebruikt. Zij is door de Rotterdammer Gerard Endenburg ontwikkeld en in 1970 voor het eerst toegepast bij het elektrotechnisch bedrijf, waarvan hij toen directeur was.

Het Buitenschoolse Net

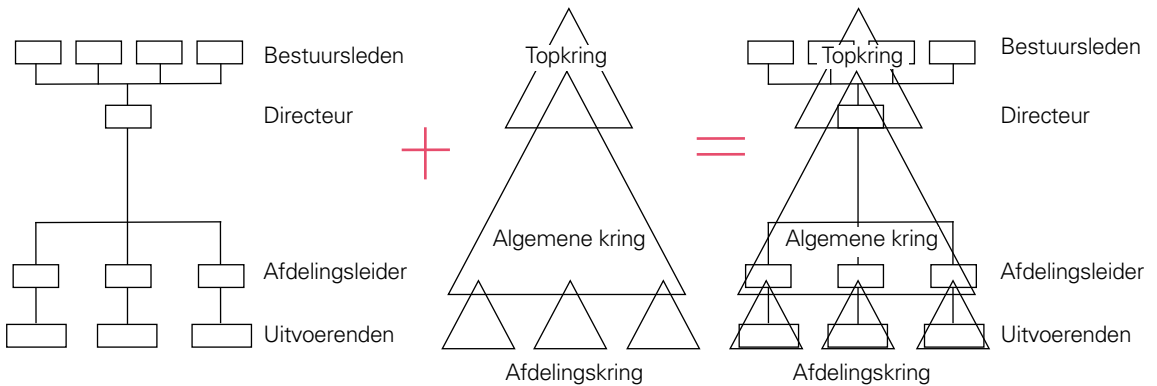
De SKM kan dienen als alternatief voor een ondernemingsraad. Onder bepaalde voorwaarden verleent de Sociaal Economische Raad daartoe zelfs officieel vrijstelling. Een organisatie die dat onlangs verkreeg, is Het Buitenschoolse Net in Oss. De SKM blijkt voor Het Buitenschoolse Net een uitstekende methode om ingewikkelde vraagstukken met instemming van de medewerkers op te lossen. Bijvoorbeeld 'hoe de kosten in

een krimpmarkt te beperken'. Ook in deze moeilijke tijden voelt 87 procent van de medewerkers zich 'bovengemiddeld' bij de organisatie betrokken en eind 2013 scoorde de medewerkerstevredenheid een 8,9. Die hoge betrokkenheid werpt zijn vruchten af: zo heeft de organisatie een solvabiliteit van 67,8 procent en bedroeg de marge op de omzet de afgelopen drie jaren gemiddeld 5,3 procent na belastingen. Ook klanten zijn tevreden, zij beoordelen de organisatie gemiddeld met een 7,7.

Bij het Buitenschoolse Net is het voor medewerkers, leidinggevenden inclusief, eenvoudiger om te zoeken naar beter. Dit komt omdat zij samen, op basis van gelijkwaardigheid, beleid bepalen in kringen. Deze (beleids)kringen zijn aan de bestaande lijnstructuur toegevoegd. De lijnstructuur blijft behouden voor het uitvoeren van het in de kringen bepaalde beleid. Door de sociocratische kringstructuur met haar correctiemogelijkheid, profiteert de organisatie van de hoge kwaliteit en acceptatie van beleidsbesluiten. Terwijl ze tevens slagvaardig kan opereren, door de lineaire besluitvorming in de lijnorganisatie. Figuur 1 geeft het samenstel van kring- en lijnorganisatie schematisch weer.

Elke organisatorische eenheid, van hoog tot laag, heeft zijn eigen (beleids)kring. Alle leden van die eenheid maken daar deel van uit, plus de afgevaardigden uit eventuele naast lager gelegen beleidskringen. Zo zit er in de topkring een afgevaardigde uit de algemene kring en zitten in de algemene kring afgevaardigden uit de afdelingskringen. Samen bepalen de kringleden het beleid voor hun organisatorische eenheid. De uitvoering daarvan delegeren ze aan een of meer van de leden.

Moet er bijvoorbeeld een nieuwe lesmethode worden gekozen? In de beleidskring kan



Figuur 1. Uitvoerende en beleidsbepalende structuur van de sociocratische organisatiemethode

het budget worden afgesproken, hoe het in curriculum moet passen en wie de methode gaan uitkiezen. Vervolgens kunnen die personen binnen de beleidskaders zelfstandig een keuze maken. Alle onderwerpen die voor functioneren van die eenheid van belang zijn, kunnen in de beleidskring aan de orde komen.

Consentbeginsel

Beleidsvergaderingen vinden periodiek plaats, bijvoorbeeld eens per vier tot zes weken. Besluiten worden genomen op basis van het consentbeginsel. Dat betekent dat het principe van ‘geen overwegend bezwaar’ de besluitvorming regeert. Het is niet gelijk aan consensus, want je hoeft het niet helemaal met een voorstel eens te zijn. Als je het er maar voldoende mee eens bent, om het te kunnen en willen uitvoeren. Dus geen overloze vergaderingen op zoek naar honderd procent overeenstemming. Het is ook geen veto. Heb je overwegend bezwaar dan zal de kring je vragen dit toe te lichten: je argumenten te geven. Met behulp van die informatie kan de kring samen met de persoon zoeken naar oplossingen, om aan de overwegende bezwaren tegemoet te komen. Dat is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Je kunt de besluitvorming dus niet blokkeren, wel informatie aandragen die noopt tot het zoeken naar een betere afspraak. Door het consentbeginsel en het feit dat alle leden van de organisatie in een kring zitten, hebben ze anders dan in een lineaire structuur wel een (formele) plek waar ze elkaar kunnen corrigeren. Daar kunnen ze hun gezichtspunten, argumenten en meningen op elkaar afstemmen. Consent bevordert het zoeken naar creatieve oplossingen die recht doen aan ‘de hele olifant’.

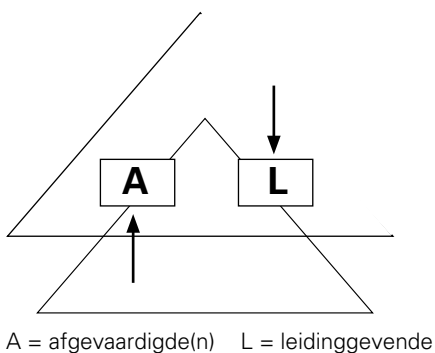
Het consentbeginsel laat open dat beleidsbesluiten ook op andere wijze dan met consent genomen kunnen worden, bijvoorbeeld democratisch of autocratisch. Mits het maar met consent is afgesproken. De uitvoering van de beleidsbesluiten vindt plaats in de lijnstructuur. Daar kan lineair worden besloten, zolang de beslissers maar blijven binnen het met consent bepaalde beleid. Als een kringlid de behoefte heeft om bestaand beleid aan te passen of nieuw beleid te maken, dan is de kringvergadering de plek om dit te bespreken. Zo blijft het beleid up-to-date en afgestemd op de verschillende gezichtspunten binnen de kring.

Verbinden van beleidsdomeinen

Elke organisatorische eenheid heeft een eigen beleidsdomein, afhankelijk van de functie van die eenheid in de organisatie. Zo zal het domein van de marketingafdeling er anders uitzien dan die van het magazijn. Het beleidsdomein van een kring wordt gelimiteerd door het beleid van de naast hogergelegen kring. Zo kunnen afdelingskringen hun eigen beleid bepalen binnen het beleidskader van de managementkring. En die doet dat op haar beurt binnen het beleidskader van de topkring. Ook tussen beleidsdomeinen kun je met hulp van de SKM een terugkoppeling (correctiemogelijkheid) organiseren, door elke (beleids)kring via een dubbele koppeling met de naast hogere (beleids)kring te verbinden: een leidinggevende en ten minste één gekozen afgevaardigde uit de onderliggende kring (zie figuur 2).

Dat betekent bijvoorbeeld dat een afdelingskring met minstens twee personen participeert in de naast hogergelegen algemene kring. Die besluiten daar gelijkwaardig mee.

De afgevaardigde heeft als functie erop toe te zien dat wat in de naast hogere kring wordt besloten, ook uitvoerbaar is in de eigen kring. Is dat niet het geval, dan kan de afgevaardigde



Figuur 2. Dubbele koppeling

met hulp van het consentbeginsel bijsturen. De afgevaardigde kan ook namens de eigen kring met beleidsvoorstellen in de naast hogere kring komen.

De leidinggevende kan zich dan concentreren op het realiseren in de eigen kring van het in de naast hogere kring bepaalde beleid.

Onder andere door dat om te zetten in beleidsafspraken binnen de eigen kring. Zo kan het eerder genoemde voorbeeld, van het beleid over het kiezen van een lesmethode, een vertaling zijn van het besluit in de naast hogere kring om het curriculum van de school als geheel te vernieuwen.

Door de dubbele koppeling van kringen zitten in elke kring alle relevante gezichtspunten aan tafel. Het kringoverstijgende niveau in de persoon van de leidinggevende van de kring, het eigen niveau via de leidinggevenden van de onderliggende kringen en het onderliggende niveau door de afgevaardigden van de onderliggende kringen. Zo leren de verschillende hiërarchische niveaus elkaars werkelijkheid beter begrijpen en naar besluiten te zoeken, die daar rekening mee houden. Het leidt er ook toe dat onderliggende kringen medeverantwoordelijkheid nemen voor de besluitvorming op het naast hogere niveau. Dat komt het draagvlak voor dit beleid in de onderliggende kring ten goede. Het resultaat is een verbeterde communicatie tussen de organisatielagen, waardoor de organisatie sneller en beter leert.

Samengevat bestaat de kern van de SKM uit vier regels voor het construeren van dynamisch-cyclische besluitvormingsstructuren.

1. Het consent, geen overwegend beargumenteerd bezwaar, regeert de besluitvorming. Andere wijzen van besluitvorming blijven mogelijk, mits met consent afgesproken.
2. De organisatie wordt opgebouwd

uit kringen. Een kring is een functionele eenheid met een eigen gemeenschappelijke doelstelling, waarin de functie van de kring tot uiting komt. Zij organiseert haar eigen beleidsbepaling en delegeert de uitvoering van beleid aan de leden van de kring (de lijnorganisatie).

3. Kringen zijn dubbel gekoppeld: elke kring is gekoppeld met de naast hogergelegen kring door een leidinggevende en ten minste één gekozen afgevaardigde.
4. De open verkiezing van personen. Functies en taken worden in de kring met consent toebedeeld, na een open argumentatie.

Stappenplan

Het introduceren van deze constructieregels in een bestaande organisatie verloopt vaak stapsgewijs. Het begint met een kennismaking door het (top)management. In sommige gevallen aangevuld met een aantal sleutelpersonen uit de organisatie, denk aan or-leden of interne organisatiedeskundigen. Het laten voorzitten van een of meer vergaderingen door een sociocratisch gespreksleider, kan een volgende stap zijn. Denk aan (managementteam)vergaderingen, heidagen of strategieconferenties. De organisatie kan het consentbeginsel dan aan den lijve ervaren.

De volgende stap is implementatie van het sociocratisch werken in een aantal functionele eenheden. Vaak is dit een pilotfase, waarin de organisatie de SKM uitprobeert. Van tevoren worden doelen opgesteld voor wat de organisatie ermee wil bereiken, bijvoorbeeld het ontlasten van leidinggevenden en meer betrokkenheid van medewerkers, of een niet-botsende medezeggenschapsvorm. Dat zijn tevens de criteria waarop de organisatie later het resultaat van de pilotfase zal evalueren.

Tijdens de pilotfase leren de functionele eenheden als sociocratische kring

functioneren. Bijvoorbeeld het organiseren van beleidsvergaderingen, het nemen van besluiten met consent, het formuleren van de gemeenschappelijke doelstelling, de open verkiezing en werken met afgevaardigden. Veelal is het *training-on-the-job*, dus aan de hand van eigen onderwerpen. Tijdens de pilotfase komen veel vragen boven tafel, zoals: 'durven leidinggevenden zich kwetsbaar op te stellen?' en: 'zijn medewerkers bereid om medeverantwoordelijkheid te dragen?'

Na de pilotfase vindt een evaluatie plaats. Op basis daarvan wordt een advies opgesteld aan de directie of de algemene kring. Die neemt vervolgens een besluit tot verdere implementatie van de SKM in de organisatie. Tot op heden is er na elke pilot positief besloten.

Tegelijk met het scholen van de andere functionele eenheden in het werken met de SKM, ontvangen ook gespreksleiders, afgevaardigden en leidinggevenden extra training. Dit blijkt voor de kwaliteit van de toepassing essentieel, want zij spelen een sleutelrol in het goed laten functioneren van de sociocratische structuur.

Statutenwijziging

Als de kringstructuur staat, kan een organisatie er voor kiezen deze ook in de statuten te verankeren. Daarmee is de kringorganisatie, met haar op gelijkwaardigheid gebaseerde besluitvorming, ook juridisch geborgd. De organisatie kan nu, indien gewenst, vrijstelling van de ondernemingsraad bij de Sociaal Economische Raad (SER) aanvragen. De sociocratische kringorganisatie kan verder worden uitgebouwd, of aangevuld met instrumenten, zoals het sociocratisch functioneringsgesprek, het sociocratisch beloningsmodel en een logboekstelsel voor het systematisch en toegankelijk opslaan van de beleidsbesluiten.

Ook op kleinere schaal kun je profiteren van de SKM. Zo zijn er steeds meer gezinnen die het gebruiken om afspraken te maken over bijvoorbeeld kleedgeld, schoonmaken en beeldschermgebruik. De huisvergaderingen zijn een opvoedmiddel bij uitstek, voor ouders en kinderen. ■

Referenties

- Dijk, C. van. (2006). OR-voorzitter: 'Ik moest erg wennen aan mijn nieuwe rol'. *OndernemingsRaad*. 1.
- Endenburg, G., van der Meché, P.H. (2010). *Gelijkwaardig en doelgericht samenwerken, de kunst van het betrekken*. Den Haag: Academic Service.
- Endenburg, G., van der Meché, P.H. (2002). De Sociocratische Kringorganisatie-Methode: - Medezeggenschap als onderdeel van integrale bedrijfsvoering. *Tijdschrift voor Arbeid en Participatie*, Oktober 2002.
- Endenburg, G. (2001). *Sociocratie als sociaal ontwerp in theorie en praktijk*. Delft: Eburon.
- Endenburg, G. (1990). *Sociocratie het organiseren van de besluitvorming*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Bedrijfsinformatie.
- Haijtema, D. (2008). Sociocratie, de macht van het argument boven de macht van de meerderheid. *Slow Management, Herfst 2008*, pag. 44-52.
- Reijmer, J., Romme, A.G.L. (1995). *Sociocracy at Endenburg Elektrotechniek*. Rotterdam: Stichting Sociocratisch Centrum.
- Riel, E. van. (2002), "Wij discussiëren echt op basis van argumenten". *SER-bulletin*. 12.
- Romme, A.G.L., & Reijmer, J. (1997). Het dilemma tussen centrale sturing en zelforganisatie. *M&O, nummer 6*, pag. 43-59
- Romme, A.G.L. (1999). Domination, self-determination and circular organizing, *Organization Studies* 20/5.
- Romme, A.G.L. (1996). Making organizational learning work, Consent en double linking between circles, *European Management Journal*, 801-832.
- Sociocratisch Centrum Nederland, De sociocratische methode: termen en definities. *Normenserie SCN, Norm SCN 500 en SCN 1001-0*. Rotterdam: Stichting Sociocratisch Centrum.



Van links naar rechts: Prof. dr. ing. Gerard Endenburg (1933), ontwikkelaar van de SKM en oud-directeur van Endenburg Elektrotechniek, bekleedde de leerstoel 'De lerende organisatie' aan de Universiteit Maastricht. Hij is oprichter en topkringlid van het Sociocratisch Centrum te Rotterdam.
Drs. Pieter van der Meché (1967) is bedrijfseconoom en gecertificeerd sociocratisch organisatiedeskundige bij het Sociocratisch Centrum. Hij begeleidt diverse organisaties in binnen- en buitenland bij het werken met de SKM.

Understanding the dark and bright sides of heavy work investment

Psychological studies on workaholism and work engagement. Promotie Ilona van Beek, 9 mei 2014, Universiteit Utrecht



Circa 27 procent van de werknemers werkt structureel over. De redenen hiervoor lopen uiteen.

Sommigen werken bijvoorbeeld over om hun hypotheek te kunnen betalen, anderen omdat zij

carrière willen maken. Tegenover dit harde werken staat dus een beloning. Echter, bij werkverslaving en bevolegenheid spelen andere drijfveren een rol. Werkversaafden ervaren een sterke innerlijke drang om hard te werken. Zij kunnen het werk niet loslaten, zelfs niet als zij vrij zijn. Bevolegenen werken hard vanuit een passie. Zij voelen zich vitaal en zijn toegewijd.

In dit proefschrift zijn de psychologische mechanismen, die ten grondslag liggen aan werkverslaving en bevolegenheid, in kaart gebracht. Allereerst is op basis van de *reinforcement sensitivity theory* en *regulatory focus theory* onderzocht of persoonlijkheid een rol speelt bij de ontwikkeling van beide vormen van hard werken. In grote lijnen zien we dat werknemers, die gevoelig zijn voor negatieve uitkomsten (bijvoorbeeld het niet kunnen voldoen aan verplichtingen) en deze uitkomsten proberen te vermijden, een grotere kans op werkverslaving hebben. Werknemers die gevoelig zijn voor positieve uitkomsten (bijvoorbeeld het verwezenlijken van ambities) en deze uitkomsten nastreven, hebben een grotere kans op bevolegenheid. Deze

verschillen in persoonlijkheid worden voor een deel bepaald op neurobiologisch niveau en in de kindertijd. Zo leren kinderen van hun ouders om oog te hebben voor het verwezenlijken van hun ambities.

Daarnaast is aan de hand van de *attachment theory* onderzocht of hechting een rol speelt. De hechtingsband, die kinderen met hun ouders opbouwen, is namelijk van invloed op latere relaties en werkgedrag. Dit wordt bevestigd door de bevindingen. We zien dat werknemers die bang zijn om door hun partner verlaten te worden (onveilige hechting) hoger scoren op werkverslaving. Door hard te werken, proberen zij bevestiging en aandacht van hun partner te krijgen. Werknemers die vertrouwen hebben in hun relatie (veilige hechting) zijn meer bevolegen.

Verder is op basis van de *self-determination theory* onderzocht welke typen motivatie gepaard gaan met werkverslaving en bevolegenheid. De resultaten tonen aan dat het verrichten van werkzaamheden om de eigenwaarde te vergroten gepaard gaat met werkverslaving. Ook zien we dat identificatie met het werk en het werk leuk en interessant vinden samengaan met bevolegenheid. Dit suggereert dat de sociale (werk)omgeving, en dus het heden, eveneens belangrijk is bij de ontwikkeling van werkverslaving en bevolegenheid.

Tot slot zijn enkele gevolgen van werkverslaving en bevolegenheid in kaart gebracht. Werkversaafden scoren relatief

hoog op burn-out, zijn ontevreden, willen van baan veranderen en presteren minder goed. Bevlogenen, daarentegen, scoren laag op burn-out, zijn tevreden, willen graag bij de organisatie blijven en presteren optimaal. Deze bevindingen bevestigen het idee dat werkverslaving gezien kan worden als een 'slechte' vorm van hard werken en

bevlogenheid als een 'goede' vorm.

Op basis van dit proefschrift zijn de negatieve en positieve kant van hard werken verder ontrafeld. Meer onderzoek is nodig om tot goede preventie- en interventieprogramma's te komen. Ilona van Beek is nu werkzaam bij arbodienst ArboNed. ■

Levensgebeurtenissen beïnvloeden pensioentransities

From employee to retiree: Life histories and retirement in the Netherlands. Promotie Marleen Damman, 22 mei 2014, Universiteit van Amsterdam



De basis voor keuzes en ervaringen rondom pensionering wordt al eerder in de levensloop gelegd. Aspecten van de scholings- en arbeidsloopbaan, gezondheidsproblemen voor het

vijftigste levensjaar en gebeurtenissen op het gebied van huwelijk en gezinsvorming, hangen samen met de keuzes die oudere werknemers maken ten aanzien van werk en pensioen. Dat blijkt uit promotieonderzoek van Marleen Damman, verbonden aan het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI).

Om inzicht te krijgen in de invloed van eerdere levensgebeurtenissen op pensioentransities, analyseerde Damman gegevens van circa dertienhonderd oudere werknemers van de Rijksoverheid en drie grote ondernemingen in de private sector in Nederland. De oudere werknemers werden tussen 2001 en 2011 gevolgd in de overgang van werk naar pensioen.

Aangezien alle deelnemers werkzaam waren op het eerste meetmoment (50 tot 64 jaar) en daarna zijn gevolgd in de tijd, geven de data gedetailleerde inzichten in de pensioentransities van de bestudeerde werknemers.

De resultaten tonen aan dat mannen die op relatief late leeftijd zijn togetreden tot de arbeidsmarkt, gedurende hun loopbaan actief zijn geweest in training en baanwisselingen hebben meegemaakt, langer door willen werken. Gezondheidsproblemen voor het vijftigste levensjaar hangen juist samen met een relatief sterke intentie om vroeg met pensioen te gaan. Relatief laat kinderen krijgen en het meemaken van een echtscheiding aan het eind van de loopbaan, versterken de geneigdheid om langer door te werken. Ook na pensionering spelen eerdere levenservaringen een rol. De mate waarin gepensioneerden aspecten van hun oude werk missen – zoals inkomen, sociale contacten en sociaal aanzien – hangt samen met hun arbeidsverleden en huwelijksgeschiedenis. Gepensioneerden die snel carrière hebben gemaakt tussen hun veertigste en vijftigste, missen geld of inkomen minder dan degenen die geen promotie hebben

gemaakt. Het verlies aan sociaal aanzien weegt voor degenen die snel carrière hebben gemaakt juist zwaarder. Gescheiden gepensioneerden, die niet samenwonen of een partner hebben, missen werkgerelateerde sociale contacten en aanzien meer dan continu gehuwden en nooit gehuwden.

Naast de inbedding van de pensioentransitie in de individuele levensloop, wijst het onderzoek van Damman op het proces karakter van pensionering: het is een complex fenomeen dat zich gedurende een langere periode afspeelt. Het proces van afstand nemen van de werkrol begint regelmatig al voor de werkelijke pensionering en uit zich in weinig interesse voor scholing, nieuwe werkinitiatieven en het bijhouden van vakinhoudelijke ontwikkelingen. Zo neemt tussen 2001 en 2006 het aandeel oudere werknemers dat het eens is met de stelling 'ze moeten bij mij niet meer aankomen met nieuwe cursussen' toe van 16 tot bijna 31 procent. Ook het aandeel mensen dat de nieuwste ontwikkelingen in het vak minder goed bijhoudt stijgt van 28 naar 35 procent. Zowel de verwachte tijd tot het pensioen, als werkgerelateerde ervaringen, beïnvloeden dit proces van 'voorsorteren'. Het meemaken van een promotie vertraagt het proces van afstand nemen van de werkrol, terwijl gezondheidsproblemen het proces juist versnellen. ■



COACHING ESSENTIALS VOOR MANAGERS

**OP WEG NAAR
SUCCESVOL
LEIDERSCHAP**

**Start training:
13 november**

www.alba-academie.nl



Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING



Groei opleidingenmarkt met 5% verwacht in 2014

Uit het 22e bedrijfsopleidingen- en trainingenonderzoek van NIDAP blijkt een opleving van de opleidingsmarkt. NIDAP verwacht dat de opleidingsmarkt met 5% zal groeien in 2014. Goed nieuws! De financiële sector is volgens dit onderzoek de grootste groeier.

NRTO met belastingdienst in gesprek over VAR/inzet ZZP'ers

De belastingdienst lijkt in de toekomst de inzet van ZZP'ers te willen bemoeilijken. De NRTO is hierover samen met een vertegenwoordiging van leden, VNO-NCW en een fiscaal adviseur in gesprek met belastingdienst. NRTO leden worden hierover via de mail en tijdens ledenbijeenkomsten geïnformeerd.

Voorstel Tweede kamer om btw op digitaal lesmateriaal naar 6% te verlagen

Op dit moment moet voor digitale leermiddelen meer btw (21%) worden betaald dan voor papieren lesboeken (6%). Volgens de Tweede Kamer leidt dit tot een ongelijk speelveld in het nadeel van aanbieders van digitale leermiddelen. Bovendien staat dit het gebruik van digitale leermiddelen op grote schaal in de weg. De kamer heeft na onder andere signalen van de NRTO in een motie het kabinet gevraagd hier een einde aan te maken.

Centraal Register Kort Beroepsonderwijs (CRKBO) & klachtenregeling

Veel opleiders met een CRKBO registratie krijgen binnenkort de audit voor de (her)registratie. Leden van de NRTO hebben nog een extra voordeel. In de audit komt de geschillenregeling aan de orde. Een van de eisen is dat er een externe beroepsmogelijkheid moet zijn bij klachten. Dit is voor leden van de NRTO automatisch geregeld. Leden die zich richten op de consumenten zijn aangesloten bij de Stichting Geschillencommissie Consumenten zaken. Voor leden die zich richten op de zakelijke markt bestaat er ook een geschillenregeling.

Ledenbijeenkomst 'Ontwikkelingen & trends in de branche' 7 oktober 2014

Op 7 oktober staat er speciaal voor leden van marktgroep Training & Development (voorheen VETRON) een bijeenkomst gepland over actuele ontwikkelingen en trends in de branche. Het wordt een inspirerende middag waarbij leden na een inleiding van twee opiniemakers met elkaar in gesprek zullen gaan over ontwikkelingen in de branche en de gevolgen die dat heeft voor de dagelijkse business.

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 T 030 267 37 78 I www.nrto.nl





Beelddenken

Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

74

The world according to Ab

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

78

Nieuws

Guido van de Wiel

82

Boeken

84

Column

87



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

Creatieve visieontwikkeling in een technisch bedrijf

Beelddenken

De vierkoppige directie van een technisch (mkb-)bedrijf wil meer uit de onderlinge samenwerking halen. Een teamcoach wordt geraadpleegd, maar die blijkt niet zo goed aan te sluiten bij de cultuur van de organisatie: haar confrontaties met wat er in de onderlinge interactie gebeurt, leiden tot afwijzende reacties bij enkele directieleden. Daarom nodigen ze een organisatiecoach uit om het gezamenlijke zoekproces te begeleiden.

Aanleiding

In een eerste bijeenkomst komt de samenwerking aan bod. De organisatiecoach stuurt niet zozeer aan op het boven tafel krijgen van verschillen, maar op het waarderen van wat er goed gaat en het inventariseren van wat er

beter kan. Onderlinge irritaties komen daardoor op een werkbare manier aan bod. Op verzoek van de directie zelf wordt de bijeenkomst daarna besteed aan het expliciteren van ieders drijfveren om zich aan het bedrijf te verbinden. Daarin ontstaat over en weer meer zicht op

wat ieder van belang vindt in het werk. Ook blijken er grote verschillen te bestaan over de richting van waar het met de organisatie naar toe moet. De organisatiecoach stelt voor om in de derde bijeenkomst aandacht te besteden aan de verschillende toekomstvisies van de directieleden. Van daaruit kunnen zij dan onderzoeken wat hun gezamenlijke toekomstvisie is, en wat dat betekent voor hun samenwerking. De directie gaat akkoord. Het valt de organisatiecoach op dat het ene directielid verbaal erg sterk is, het andere juist helemaal niet, een derde lijkt wat ongericht te in zijn uitlatingen, en de laatste zit er een beetje tussenin. Hoe kan hij met deze directie aan de slag gaan?

Houvast

De organisatiecoach zoekt houvast in het beelddenken, een wijze van bewustzijn die min of meer woordloos is met een eigen taal en logica: de symbolische. Eerst komt het beeld, het kijken en het zien, tasten, proeven en betekenis geven. Daarna pas wordt dit omgezet in taal (Bromberger 2004). Beelden kunnen verhelderen wat ieder 'beweegt', zonder dat je meteen in woorden hoeft uit te drukken wat je nu eigenlijk precies wilt.

Stappen bij visieontwikkeling

Bromberger beschrijft het creatieve proces in zeven stappen van het heden naar de toekomst:

Stap 1: Oppakken van de uitnodiging om op onderzoek te gaan

Wat mobiliseert mensen om op weg te gaan (welke sense of urgency)? Welke behoefte zit daar achter? Wat is de noodzaak om er aandacht aan te besteden? Is er ook voldoende wil voor aanwezig? Een zekere bereidheid om tot actie over te gaan?

Stap 2: Gegevens verzamelen over de eigen organisatie in het nu

Wat zijn de huidige doelen, waarden en mogelijkheden? Wat hebben we aan talenten in huis? Waar liggen onze beperkingen?

Stap 3: Gegevens verzamelen over de buitenwereld in het nu

Wat is onze omgeving? Hoe zijn we daarmee verbonden? Deze stap gaat over het ontdekken en blootleggen van de huidige stand van zaken, inclusief mogelijke kansen en bedreigingen.

Stap 4: Op zoek naar een geïntegreerde beleving van de toekomst

Wat drijft ons verder en waarheen? Hoe creëren we nu een gezamenlijk beeld voor de toekomst? Wat zijn onze waarden voor de toekomst? Wat doen we dan concreet? In wat voor een omgeving? Met welke beleving? Welke doelen stellen we?

Stap 5: Creëren van een expliciet toekomstbeeld

Concretiseren van het intuïtieve beeld uit stap 4, dat aantrekkelijk genoeg is om verder uit te werken: hoe kunnen we het vormgeven (bijvoorbeeld in de vorm van een poster)? Wat maakt het tot een geheel? Hoe kunnen we het aan de buitenwereld tonen?

Stap 6: Verkennen van de 'gap' tussen het toekomstbeeld en het nu

Wat zien we als belemmeringen? Welke hobbels moeten we overwinnen? Wat zijn de puzzels die we creatief op moeten zien te lossen om de visie te realiseren?

Stap 7: Bezinnen of de toekomstvisie ook inderdaad enthousiast maakt

Check: zullen we tevreden zijn als het allemaal lukt? Als we er voor gaan?

Hierna kan dan een concretisering van de vervolgstappen plaatsvinden, en een implementatieplan worden opgesteld.

Toepassing

Stap 1. De organisatiecoach neemt zich voor om volgens deze stappen te werk te gaan. Stap 1 lijkt al gezet te zijn, dus richt hij een creatieve ruimte in met tafels, papier en stiften, krijt en potloden.

Stap 2. Na een korte introductie van de werkwijze vraagt hij de directie om ieder voor zichzelf een beeld te maken van de situatie zoals die nu is: wat heeft de organisatie op dit moment te bieden? Vorm: een tekening zonder woorden of letters waaruit de buitenwereld kan aflezen wat zij kan verwachten. De directie gaat – na enig gegniffel – aan de slag. De een tekent een veelheid aan processen, de ander een wankel geheel dat bestaat uit losse deeltjes, die niet helemaal passen. Weer een ander brengt de keten in beeld en de laatste benadrukt de oplossingen die het bedrijf biedt voor de klant. Vervolgens maken de directieleden een beeld van wat ieder van hen de organisatie op dit moment te bieden heeft. Ook hier gaat het weer om een tekening zonder woorden of letters. Een persoonlijk logo, waarin de eigen talenten, kwaliteiten en bekwaamheden tot uiting komen. Dat levert ook weer vier verschillende beelden op: een opgestoken duim, een zeilschip, een heleboel ideeën, en een ‘aanstekelijk vuurtje’.

De bespreking van de beelden maakt, anders dan gebruikelijk, expliciet wat ieder beweegt in het werk. Dat levert herkenning, maar soms ook een verrassing op: “Dat had ik niet eerder zo van je gezien.”.

Stap 3. In stap 3 verschuift de aandacht naar relevante invloeden rondom de eigen organisatie. Eerst vraagt de organisatiecoach om relevante factoren die spelen in kaart te brengen. Dat gebeurt door het gezamenlijk maken van een *mindmap*, waarmee de aanwezige kennis over de context op een associatieve wijze in beeld komt: ontwikkelingen in de maatschappij, politiek,

economie, techniek, et cetera. De directie bespreekt al deze factoren stuk voor stuk.

Na de mindmap over factoren, worden ook de relevante actoren van de organisatie in beeld gebracht: de opdrachtgevers, eindgebruikers, medewerkers, collega’s, concurrenten, et cetera. Ook de actoren worden besproken, telkens door zich in de schoenen van de ander te verplaatsen. Bijvoorbeeld: wat willen de eindgebruikers van ons, wanneer bieden we hen – vanuit hun perspectief – kwaliteit? En wat missen ze?

Op basis hiervan wordt een *SWOT-analyse* opgesteld (SWOT staat voor: *Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats*). Daarmee ontstaat overeenstemming over hoe de organisatie – inclusief de directieleden zelf – er op dit moment voorstaat in het grotere krachtenveld.

Stap 4. Deze stap gaat over het formuleren van een toekomstvisie: wie willen wij zijn? Een belangrijke vraag, maar lastig te beantwoorden. De organisatiecoach besluit om gebruik te maken van een imaginatie-oefening, in de vorm van een geleide fantasie. Dat is namelijk een krachtige manier om de eigen individuele wensen expliciet te krijgen. De directieleden maken beelden van hoe de door hen gewenste toekomst er uitziet. Welke waarden hierin voor hen tot uitdrukking komen. Welke doelen zij daarmee nastreven. En welke acties het bedrijf dan onderneemt (en voor wie). Naast allerlei verschillen, valt op dat deze directieleden dromen van het aanbieden van een hoogwaardig technisch product dat op een creatieve wijze kan worden ingevuld, met een duidelijke focus op de grote opdrachtgevers die ze nu hebben, vanuit een wat grotere organisatie dan nu het geval is en met een grotere flexibiliteit en mate van zelfstandigheid.

Stap 5. De volgende bijeenkomst staat het creëren van een gezamenlijk toekomstbeeld

centraal; het opstellen van een overstijgende metafoor waar iedereen zich in kan vinden. Op basis daarvan formuleert de directie een visie waar iedereen achter kan staan, of minstens bereid is om eraan mee te werken. De algemene visie wordt concreet ingevuld met behulp van *5 W's en 1 H*: Wie, Wat, Waar, Waarom, Wanneer en Hoe?

Stap 6. Op de bijeenkomst daarna presenteren alle directieleden apart aan elkaar hoe zij denken die visie te realiseren. Drie scenario's worden uitgewerkt, waarbij opvalt dat drie directieleden aardig op een lijn zitten en een van de directieleden een duidelijk afwijkend idee heeft over hoe het bedrijf in de richting van de gewenste situatie kan komen. Er ontstaat een soort patstelling over het scenario. Het gaat voornamelijk over wie welke bijdrage in het proces gaat leveren: drie directieleden zien daarbij een duidelijke rol weggelegd voor een van hen, die daarvoor van 'sales' naar 'operations' over zal moeten gaan. Het vierde directielid ziet dat niet zitten. Alle vier bezinnen zij zich over de ontstane situatie.

Stap 7. Het directielid met het afwijkende scenario besluit dat voor hem geen rol meer is weggelegd binnen de organisatie. De overige leden verbinden zich aan de geformuleerde visie en aan het te volgen pad. Zij schakelen daarvoor een ervaren bedrijfsadviseur in,

die de branche goed kent. De rol van de organisatiecoach is uitgespeeld.

Risico's

Teamcoaching kan teveel gericht zijn op 'interactiedoe' in het hier en nu. Het formuleren van een gezamenlijke toekomstvisie verlegt de focus naar de toekomst. Daardoor wordt duidelijker waarom (beter: waartoe) het van belang is om je met het hier en nu bezig te houden: indien je (X) samen wilt realiseren, dan is er ook iets in de samenwerking nodig. Overigens bleef bij deze directie voortdurend de vraag aanwezig of 'al dat gepraat' eigenlijk wel nodig is.

Creatieve technieken bieden de gelegenheid om elkaar op een andere wijze te leren kennen en meer inzicht te krijgen in elkaars waarden en drijfveren. Dat draagt bij aan het onderlinge vertrouwen. Maar, het kan ook leiden tot onverwachte effecten, zoals deze casus laat zien. Dat vraagt niet alleen om een zorgvuldig gebruik van deze technieken, maar ook om het als organisatiecoach te kunnen hanteren van wat zich aandient, hoe beperkt die bijdrage ook kan lijken. ■

Referentie

- Bromberger, G. (2004). *De kracht van beelddenken. Een creatieve manier om koers te bepalen voor individu, team en organisatie*. Soest: Nelissen.



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



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

The world according to Ab

We bevinden ons aan het begin van de vierde industriële revolutie, het belang van de staat wordt steeds kleiner, kapitaal is niet langer dominant en verzuimd denken in het bedrijfsleven heeft z'n langste tijd gehad. Adaptief zijn is het antwoord en het adagium voor de toekomst. Klaar om te wenden met Siemens Nederland president Ab van der Touw.

Ontwikkelingen gaan sneller en de complexiteit neemt alleen maar toe. Pessimistisch kan het Ab van der Touw allerm minst maken. "De geschiedenis van de mensheid leert dat ons vermogen om met die complexiteit om te gaan ook steeds meer toeneemt." Uit zijn mond dan ook geen doemdenken over de robotisering van de samenleving en teloorgang van privacy. "Ik heb wel oog voor dat soort aspecten, maar je moet de vooruitgang toch vooral willen benutten. Komen we nu in de ziekenhuizen handjes aan het bed tekort, dan kunnen we dat in de nabije toekomst deels oplossen via sensoren, camera's en andere systemen. Dat is een goede en nuttige ontwikkeling."

Skypen

Kernwoord in zijn betoog is 'adaptief'. Een eigenschap die hem als doctorandus klassieke talen en gestart als opleidingscoördinator bij Siemens ongetwijfeld geholpen heeft om het tot CEO van dit toch vooral door techneuten gedomineerde bedrijf te brengen. "We moeten wendbaar blijven om met die steeds sneller op ons af komende veranderingen om te kunnen gaan. Vanzelfsprekend, noodzaak doet bewegen. Kleindochter verhuist naar Australië en oma leert binnen een week skypen. Maar onze basishouding moet adaptief zijn. We moeten willen bijblijven. Daar gunnen we ons nu te weinig tijd voor. Kijk maar eens hoeveel procent van de mogelijkheden van je iPhone je nu eigenlijk beheerst. Het is niet voor niets dat de helpdesks juist in de vakantieperiodes het meeste gebeld worden. Dan hebben mensen de tijd om op hun ligbedje hun smartphone te ontdekken."

Op z'n Kondratieffs

Tijd maken om bij te blijven wordt volgens Van der Touw alleen maar belangrijker. "We zijn aan de vierde industriële revolutie begonnen. Via nano-technologie komt het



Ab van der Touw

Ab van der Touw (1955) is vanaf januari 2010 president van Siemens Groep in Nederland. Ooit afgestudeerd in Klassieke talen en Geschiedenis aan de Universiteit Leiden, bracht hij tot nu zijn gehele werkzame leven in dienst van Siemens door; met als standplaatsen Den Haag, Brussel en München. Daarnaast vervult Van der Touw een fors aantal nevenfuncties. Zo is hij onder andere lid van het Dagelijks Bestuur VNO/NCW, vice-voorzitter van FME/CWM, lid van de Raad van Commissarissen van Deloitte en voorzitter van de Raad van Toezicht van het Nederlands Dans Theater. Hij was ook voorzitter en naamgever van de commissie die onderzoek deed naar de publiek-private samenwerking in het onderwijs. Ab van der Touw is getrouwd en heeft drie kinderen.

internet of *things* eraan. Spullen gaan met elkaar communiceren. Via een sensor laat een overhemd aan de wasmachine weten dat het van Egyptisch katoen gemaakt is en wat dat impliceert voor de wasbeurt. Het wordt *machine-to-machine*. De voorbeelden zie je nu al om je heen. Niet langer luistert de monteur naar de motor van de auto, maar een apparaat

Iedereen naar Texas

De bevolkingsgroei stimuleert ons volgens Van der Touw alleen maar om nog beter technologie in te zetten om natuurlijke hulpbronnen te beschermen. Een uitdaging die ons gaat lukken. "Bovendien is overbevolking een relatief begrip. Als we de gemiddelde bevolkingsdichtheid van Nederland als norm zouden hanteren, past de complete wereldpopulatie in Texas."

wordt gekoppeld en analyseert wat er mis is. Het is een totale systeem transitie, om het maar eens op z'n Kondratieffs te zeggen. Dat levert een enorme efficiency op, maar we moeten er wel mee leren omgaan. Dat betekent investeren in tijd en geld om er het maximale uit te kunnen halen."

Trial and error

"Gedurende een loopbaan in de techniek verandert de technologie ongeveer zeven keer. Een leven lang leren is dus het uitgangspunt, waarbij je rekening moet houden met minimaal twee ingrijpende omscholingsperiodes waarin je bijvoorbeeld weer twee dagen per week aan de studie gaat. Dat is wat ik met adaptief bedoel." Vanuit dat perspectief vindt Van der Touw dat onderwijs en opleidingen in Nederland op de schopstoel moeten. "We zijn nu doorgeschoten in veel te veel specifieke opleidingen. Een wildgroei ontstaat dankzij het irreële wensenpatroon vanuit het bedrijfsleven. We moeten terug naar een handvol brede basisstudies. Ik ben warm pleitbezorger van algemene ontwikkeling. Naast en tijdens je werk kun je dan specifieke kennis en skills leren." Zijn aanbevelingen beperken zich overigens niet alleen tot wetenschappelijk en beroepsonderwijs. "In het basisonderwijs moet leren omgaan met technologie gelijk gesteld worden aan lezen

en schrijven. En ook de manier van leren zou anders moeten. Maar een derde van de bevolking heeft een voorkeur voor het leren zoals dat nu vooral plaatsvindt: cognitief. Het aanbieden van hapklare brokken kennis. Het overgrote deel leert veel beter door middel van trial and error. Dat ontdekkend leren zou veel meer gemeengoed moeten worden op basisscholen."

Achterhoede gevecht

Het adaptief zijn verklaart de man die een MBA aan Duke University behaalde, ook van toepassing op bedrijven. "De tijd van verzuiling en eiland-denken is voorbij. Vroeger wilden we bij Siemens ook alles zelf intern oplossen. Nu kan dat vanwege die complexiteit gewoon niet meer. We zijn onder andere sterk in de energiemarkt, waar *smart grids* hot zijn. Daar komt heel veel IT

Ban de bedrijfsscholen

Wie Van der Touw's oproep leest voor brede studies, aangevuld met specifieke opleiding naast het werk, denkt onbewust aan bedrijfsscholen. Dat is echter een denkfout. "Bedrijfsscholen zijn een laatste redmiddel. Een fenomeen dat ontstaat als regulier onderwijs tekort schiet. Het is eigenlijk een teken dat een land in een ontwikkelingsfase zit die de gewone scholen niet kunnen bijbenen. Je ziet dat nu in Brazilië gebeuren waar de economische ontwikkeling stopt als gevolg van een gebrek aan goede opleidingen." Van een andersom beweging is Van der Touw overigens wel voorstander. "Mensen uit het bedrijfsleven die als docent actief zijn, zijn essentieel, net zoals de inzet van het reguliere onderwijs voor om- en bijscholing voor bedrijven. Als je te lang van de werkvloer weg bent, kun je op een gegeven moment niet meer goed inschatten wat nodig is."

bij kijken. Daar zoeken we coalities voor. In flexibele vormen als joint ventures en consortia kun je de kracht en intelligentie ontwikkelen om de problemen van de toekomst aan te pakken." Waar op individueel en bedrijfsmatig niveau de notie van wendbaarheid en de implicaties daarvan tot wasdom komen, ontbreekt die volgens Van der Touw bij bijvoorbeeld de vakbonden. "Die voeren een volstrekt achterhoede gevecht, gevoed door de belangen van een 55+ doelgroep. De realiteit van de praktijk is nu al dat van onze workforce van 6,5 miljoen zielen er zo'n 2 miljoen flexibel werken. Maak dat dus de kern van CAO's: flexibele arbeid, betaalbare pensioenen en life long learning. Helaas zie je overal nog mensen die in de sjablonen van gisteren denken. Vroeger was kapitaal dominant en moest de werknemer daar tegen beschermd worden. Nu toch niet meer."

Restanten

"Ook de economie, en dan met name de arbeidsmarkt, is nog te star gestructureerd. Maar dat geldt ook voor de overheid zelf. Die zou ook meer adaptief moeten opereren. Het relatieve belang van de staat wordt sowieso steeds kleiner. Afhankelijk van het onderwerp zie je dat je zelfs tot over de landsgrenzen in diverse regio's verschillende bestuurlijke uitdagingen hebt.. Gaat het over logistiek dan is de driehoek Amsterdam-Antwerpen-Wageningen relevant. Heb je het over energiebeleid dan opereer je volgens de natuurkundige wetten en moet er op Europees niveau bestuurd worden en niet, zoals nu, langs de landsgrenzen. We proberen nu in één groot zwembad talloze verschillende waterniveaus aan te brengen. Dat kan wel, maar het is verdomd moeilijk en kost heel veel geld. De restanten van de oude samenleving zijn nog volop aanwezig." ■

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 22 start op **26 maart 2015**
CPC deel 2 - leergang 21 start op **13 april 2015**

Professional Coachweek deel 1 als weekprogramma:
22-26 sept. 2014 met terugkomdag **15 dec. 2014**
26-30 jan. 2015 met terugkomdag **30 mrt. 2015**



■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

Platform Innovatief in werk: inzetbaarheid, innovatie, motivatie en diversiteit

Op het platform 'Innovatief in werk' is veel kennis en informatie te vinden over de vier hoofdonderwerpen: inzetbaarheid, innovatie, motivatie en diversiteit.

Inclusief waardevolle downloads en tools. Zo is in het eerste dossier Inzetbaarheid <http://www.innovatiefinwerk.nl/onderwerpen/>

inzetbaarheid onder meer een gratis download beschikbaar van het boek 'Tango op de werkvloer' van Aukje Nauta. In het dossier Diversiteit is een toolbox opgenomen hoe om te gaan met diversiteit. Meer info?

www.innovatiefinwerk.nl

Wordcloud maken

Leuke tip: maak je eigen word-cloud. Kinderlijk eenvoudig: je typt een lijstje met alle termen van je keuze in en dit online programma genereert automatisch je word-cloud. Met

keuze uit diverse lettertypes en stijlen. Handig voor presentaties, websites, congressen, brochures, et cetera. [wordle.net](http://www.wordle.net).

Lancering van HRxpress, een self-publishing platform, speciaal voor HR

Sinds medio 2014 is HRxpress gelanceerd, een unieke online boekenuitgeverij, speciaal voor hr-professionals. Schrijvers kunnen zelf online hun manuscript uploaden, worden door het hele verdere uitgeefproces geloodst en krijgen uiteindelijk – vanwege veel geautomatiseerde processen achter de schermen – bij verkoop van hun boeken een groter deel van de winst dan gebruikelijk is

bij traditionele uitgeverijen. HRcommunity als achterliggende community zorgt via hun grote aantal leden voor een groot podium. Daarnaast is HRxpress *printing on demand*. Duurzaam, goedkoop en efficiënt: geen overstock, geen voorraadbeheer, maar de printers gaan direct aan het werk zodra er boeken verkocht worden. Check: www.hrpress.nl.

MITvideo's online kijken

Het prestigieuze MIT (Massachusetts Institute of Technology) heeft een videokanaal geopend. Hierop zijn gratis werkcolleges en lezingen te bekijken en te beluisteren. Wat te denken van een 45 minuten durende voordracht van

Ricardo Semler over leading by omission, Paul Levy aan het woord over Leadership for Learning Organizations of Micahel Cusumano, Professor of Management over Platform Strategy? Zie video.mit.edu/.

Managementmodellensite.nl

Heeft iemand het over de BCG-matrix, over Appreciative Inquiry of over het ESH-model van Weggeman en wil je nagaan in welke hoek je dat model, die matrix of die theorie moet plaatsen? Dan is de overzichtelijke site managementmodellensite.nl een uitkomst.

Ook geschikt als je een figuur zoekt voor in een presentatie, want de figuren zijn rechtstreeks te downloaden als jpeg en in Powerpoint-formaat. Zeer uitgebreid! Surf naar www.managementmodellensite.nl. ■

Hoe faciliteren je leren in de praktijk?



Horizon Training & Ontwikkeling heeft een innovatief geïntegreerd concept ontwikkeld dat gebaseerd is op het 70-20-10-principe.

Met een op maat gemaakt traject geven we met het Werkend Leren Concept uw mensen de steun en stimulans om uit hun comfortzone te komen en daadwerkelijk nieuwe stappen te zetten.

Meer weten? Kom naar Horizonthemove op 6 november 2014.

Horizon
Training & Ontwikkeling

Met Horizon komt de zaak in beweging

www.horizontraining.nl/werkendleren 088 55 60 200



Inspiratie en inzet in organisaties

Als harder werken niet meer werkt

Daniel Ofman. Kosmos, 2014

ISBN 978 90 215 5661 1

Hoe zorgen we dat het gaat 'bruisen' in een organisatie? Ofman introduceert een integrale kijk op organisaties als antwoord op deze vraag. Hij gebruikt hierbij een planetenstelsel als pakkende metafoor: de 'het-planeet', een wereld van systemen, technieken en inhoud, de 'wij-planeet', waar onderlinge verhoudingen centraal staan en de 'ik-planeet', de binnenwereld van mensen. Ofman signaleert dat organisaties meestal gericht zijn op feiten, analyses, systemen en technieken: de het-planeet. Zijn pleidooi richt zich op het in balans brengen van de aandacht. De volgende vragen zijn hierbij cruciaal: Klopt *het* inhoudelijk waar we mee bezig zijn? Klopt de wijze waarop *wij* met elkaar omgaan? Klopt mijn hart sneller en kan *ik* me ermee verbinden. Hij illustreert aan de hand van voorbeelden hoe inspiratie en inzet ontstaan. Uiteraard laat Ofman ook de kernkwadranten aan bod komen en zet en passant enkele misverstanden recht. Het boek geeft een nieuwe 'bril' om naar organisaties te kijken met verrassende inzichten tot gevolg.

Vianne van Oosterom – opleidingskundig adviseur



Innoveerkracht

12 visionairs over nieuw leiderschap en sociale innovatie

Guido van de Wiel en Remco Mostertman.

Van Gorcum, 2013

ISBN 978 90 232 5118 7

Dit boek geeft inzicht in wat de wereld ons kan gaan brengen. Productinnovaties en andere ontwikkelingen matchen straks niet meer met onze oude manier van organiseren. De auteurs pleiten om die reden voor sociale innovatie in organisaties. Ze laten twaalf visionairs aan het woord. Deze toekomstverhalen kunnen in willekeurige volgorde gelezen worden. Het boek is ontstaan vanuit hr-community waarbij 50.000 hr-professionals en geïnteresseerden aangesloten zijn. De rol van hr wordt tegen het eind van elk interview – soms wat uitvoerig – besproken. Na de visionairs volgt een essay, waarin de term 'innoveerkracht' intensief wordt uitgelegd en de lijnen en thema's nu duidelijk worden geschetst. Bijvoorbeeld: Is innoveerkracht oude wijn in nieuwe zakken? Welke bewegingen en talenten zijn nodig om bij innoveerkracht uit te komen en wat moeten we aan met de afdeling hr?

Relinde Leijten – ontwikkelaar opleidingsprogramma's



Doelgericht onderhandelen

Hoe beïnvloed je het proces en behaal je optimaal resultaat
 Arjan Broere. Spectrum, 2014
 ISBN 978 90 003 3534 3

Doelgericht onderhandelen is een prettig leesbaar boek met tips voor iedereen. Onderhandelen doen we allemaal wel eens. We dingen af, onderhandelen over een contract of salaris en over andere zaken. Er zijn drie niveaus bij het onderhandelen:

1. De inhoud. Wat is je streefpunt (het best haalbare) en wat je weerstandpunt (punt waarbij je de ander niet tegemoet komt, omdat je anders teveel inlevert);
2. Op procedureniveau wordt beslist wie aan de onderhandeling deelneemt, waar het plaats vindt en wat de agenda is;
3. Op samenwerkingsniveau stel je de sfeer vast: win-win of tot het uiterste gaan.

Het is goed om hard te zijn op de inhoud en hart te hebben voor de relatie. In het boek worden diverse communicatiestijlen, het onderhandelingsgesprek, de manieren van onderhandelen, de overeenkomst en de afsluiting beschreven. 'Doelgericht onderhandelen' heeft een duidelijke opbouw. Zo hier en daar worden duidelijke praktijkcases besproken en ieder hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

Janneke van Bommel – tekstredacteur



De ontspoorde manager

Waarom mensen aan de top de weg kwijtraken
 Frank van Luijk. Business Contact, 2014
 ISBN 978 90 470 0712 8

“Hoewel geen enkele leider in zijn eentje een duurzaam, geweldig bedrijf kan opbouwen, kan de verkeerde leider wel bijna in zijn eentje een bedrijf te gronde richten.” Van Luijk wil een verschuiving van de focus bewerkstelligen van succesfactoren naar de mogelijke faalfactoren. Waarom vervallen succesvolle managers in schadelijk gedrag? Hoe kun je succes van managers meten en wat is nu daadwerkelijk de invloed van de CEO? Van Luijk beschrijft verschillende persoonlijkheidsmodellen en geeft aan dat het om balans gaat van eigenschappen en om de juiste verhoudingen. Vier hoofdstukken zijn gewijd aan voorbeelden van *derailers*: de structopaat, de narcist, de psychopaat en de mensenvriend. Daarnaast komen de contextfactoren aan de orde. Tien tips volgen voor het vroegtijdig opmerken van de ontsporing en de mogelijkheden om deze te voorkomen. Soms ontstaat enige verwarring door de vele opsommingen, lange zinnen en enkele onlogische voorbeelden. Dit laat onverlet dat het een informatief, vlot geschreven boek over ontspoorde leiders met boeiende praktijkvoorbeelden is.

Martine Verheijen-Verkoijen – business coach & trainer



Leiding geven aan verandering

Handboek voor de middle manager
Alexander Groth. Spectrum, 2014
ISBN 978 90 003 3539 8

De Duitstalige professor Alexander Groth schreef een handboek voor de *middle manager*, de pivoterende pion in de organisatie, die te maken krijgt met een opdracht tot verandering van bovenaf en de oproer tegen de verandering van onderop. Verandering stuit bijna per definitie op weerstand. Groth laat stap voor stap zien hoe je daar als middle manager mee om kunt gaan. In het boek kom je oorzaken, obstakels en oplossingen tegen, die helpen verandering te begrijpen, te waarderen en te begeleiden. Ben je al bekender met de theorie achter verandering in organisaties, dan kun je cherry-picken uit de paragrafen over bijvoorbeeld weerstand, de rit in een emotionele achtbaan of de chaostheorie. De auteur geeft inzicht in het fenomeen verandering en hoe we daar mee kunnen omgaan. Dat maakt het niet alleen waardevol voor het middlemanagement maar ook voor de directie, werkvloer of extern ingevlogen trainer, coach of adviseur.

Sjors Talsma – trainer en adviseur



De hr-regisseur

Hoe sterkandidaten rekruteren en selecteren?
Marc van Hemelrijck. Acco, 2013
ISBN 978 90 334 9326 3

Met 'De hr-regisseur' geeft Marc van Hemelrijck een kijkje in de keuken van Selor, het selectiebureau van de federale overheid in België. Het eerste deel begint met het competentieprofiel, de diplomaverenissen en de ervaring van kandidaten. Veel bekende kost voor de hr-professional, net zoals deel twee over het rekruteren van kandidaten, of zoals de auteur het noemt 'Castingoproep'. Het biedt een overzicht van trends op de arbeidsmarkt en hoe de ideale werknemer kan worden gecast via *employer branding*. In deel drie staat het selecteren van de juiste kandidaat centraal, waarbij de volgende stappen en bijbehorende methodologieën aan de orde komen: de cv-screening, het interview, de psychologische test en het assessment. Indien hr-medewerkers weinig ervaring hebben, biedt dit deel een procedurele houvast om methodes en modellen binnen de eigen organisatie te verankeren. In het laatste deel staat het beoordelen van en het feedback geven aan kandidaten centraal. Het boek sluit af met een kernachtige beschrijving van strategisch hr-management en welke competenties daarvoor nodig zijn.

Maurice van de Geest – organisatiepsycholoog, trainer en coach



Durf jij te delen?

In 2010 nam ik deel aan een talentenprogramma van de Rabobank. Een belangrijk doel tijdens het programma is het vormen van je eigen leiderschapsvisie. Ook moesten we met een team een projectvoorstel doen voor de raad van bestuur. Een project, waarvan wij de toegevoegde waarde voor de Rabobank groot vonden.

Ons team kwam met het project 'Durf te delen', om het verbinden van kennis in onze organisatie te vergemakkelijken en te versterken. We wilden het delen van kennis onder de aandacht brengen. Door erover te twitteren, door op te roepen om je interne LinkedInprofiel kenbaar te maken en door bijeenkomsten te organiseren, waar we vragen en antwoorden aan elkaar wilden koppelen. Voor een grote organisatie als Rabobank, met verschillende interne – niet met elkaar verbonden – communicatieplatformen, was dit wat ons betreft een heel goed voorstel.

Ons project won het niet. De tijd was nog niet rijp toen. Dat zeiden we als troost tegen elkaar. Nu is het 2014 en we zijn jaren verder. En het blijft in mijn hoofd spoken dat een belangrijke sleutel tot interne cultuurverandering zit in het durven delen, in plaats van het voor jezelf te houden. Zeer inspirerend vind ik in dit kader het onderzoek van Adam Grant, weergegeven in zijn boek 'Give and Take' (2013). Grant laat zien dat teams die delen en elkaar helpen, veel succesvoller zijn dan teams die dit niet doen. Hij toont daarbij aan dat rolmodellen heel belangrijk zijn om gedrag te stimuleren. Een *givers culture* leidt tot een *high performance culture*. Een *takers culture* niet. En dat is interessant, als je bedenkt dat het promotiesysteem jarenlang gebaseerd is op 'unieke' prestatie en unieke kennis. Althans, zo interpreteer ik dat voor het gemak in deze column. De beste specialist van het team werd de manager, de meest verkopende krijgt de bonus. Erkenning van de 'delers' is echter van groot belang. Zijn er al bedrijven waarin het delen van kennis in de performancedoelen is opgenomen? We hebben dus rolmodellen nodig die openlijk kennis delen. En die zijn er gelukkig ook. Onlangs liet Tesla (een producent van elektrische auto's) weten het patent op zijn *Superchargers* vrij te geven, zodat andere producenten van elektrische auto's hun ontwerpen hierop kunnen afstemmen. Ook alle andere Teslapatenten zijn vanaf nu open source. Zij delen kennis vanuit idealisme.

Durf jij eigenlijk te delen? Durf jij de stap te zetten iets te 'posten' dat misschien reacties oproept? En heb jij de afgelopen week een collega geholpen? Laat het horen, het kan anderen tot voorbeeld zijn. ■

Corline van Reenen, Global L&D Consultant bij Rabobank en bestuurslid NVO2, hét netwerk voor hrd-professionals www.nvo2.nl

Referentie

- McKinsey & Company. (z.d.). *Insights & Publications*. Geraadpleegd op 14 juli 2014, van www.mckinsey.com/insights/organization/givers_take_all_the_hidden_dimension_of_corporate_culture

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 NEER
 T. 0475-597151
 F. 0475-597153
 info@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Hoofredactie
 Audrey de Jong
 hoofdredacteur@tvoo.nl

Eindredactie
 Evelien van der Ven,
 Pzant tekst & communicatie
 www.pzant.nl

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

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

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

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

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 Nimbas
 Ria van Dinteren, Cinop
 Paul van Esveld, CEDEO
 Nina Lazeron, Academia Aemstel
 Gerard van der Molen, Sanoma
 Han Nichting, Ministerie van Infrastructuur en Milieu
 Wouter Reynaert, Fontys Hogescholen
 Rick de Rijk, Vetrion
 Manon Ruijters, Twynstra Guddé
 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 Wief

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementprijs: €647,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor publicerende; €57,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijks gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abonnementprijs: €22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. 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! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:
 Yvonne van Pol
 T. 0475-600944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata
 Jaargang 4
 Nr. 4 begin december 2014

Jaargang 5
 Nr. 1 begin maart 2015

Aanleveren kopij
 Jaargang 4
 Nr. 4 1 augustus 2014

Jaargang 5
 Nr. 1 1 november 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:

Vitaliteit

Vitaliteitsmanagement
 Prof. dr. Tinka van Vuuren

Op weg naar meer Vitaliteit
 Verhalen van mensen die bijzondere stappen maakten

Charles Jennings over het implementeren van 70:20:10;
Leren door werken, coaching en/of training

Vakgenoten: Isolde Kolkhuis Tanke over **Onderzoek bij de NS naar vitaliteit**

Hoe luchtverkeerswerkers werken aan vitaliteit

Competentiemanagement binnen innovatie organisaties
 Een *young professional* vertelt

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2014-4 verschijnt begin december 2014.

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

www.tvoo.nl





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: Ouderschap 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



STARTDATA VAN DE OPLEIDINGEN

CPC deel 1 - leergang 22 start 26 maart 2015

CPC deel 2 - leergang 21 start 13 april 2015

Professional Coachweek

22 t/m 26 sept. 2014 - terugkomdag op 15 dec.

26 t/m 30 jan. 2015 - terugkomdag op 30 maart

Supervisie-opleiding start 11 maart 2015

Binnencirkel 2015 start 18 maart 2015

RESULTATEN VAN DE OPLEIDING

- Je ontwikkelt een authentieke stijl in coachen;
- Je leert resultaatgericht te coachen;
- Je gaat je eigen valkuilen, allergieën en uitdagingen als coach onder ogen zien;
- Je ontwikkelt (creatieve) interventies;
- Ook na de PC-week kun je instromen in deel 2;
- Je rondt af met een post-hbo-diploma.

Opleiding Certified Professional Coach

REGISTEROPLEIDING MET POST-HBO-DIPLOMA

Professional coaching is vandaag de dag niet meer weg te denken. Professional coaching is een vaardigheid, die stap voor stap te leren valt. Met veel oefenen, sparren met andere deelnemers, reflectie op eigen gedrag en vaardigheden, intervisie en een stevige begeleiding. Onze opleiding Certified Professional Coach biedt u dit in een periode van ongeveer zestien maanden.

Na afronding van deze opleiding (deel 1 en deel 2) bent u gecertificeerd professional coach en ontvangt u het post-hbo-diploma.

CPC-1 Taakbekwaamheid kent twee vormen:

- a. Een regulier programma van acht dagen (15,5 dd)
 - b. Een Personal Coach Week + terugkomdag (15,5 dd)
- In de opleiding Certified Professional Coaching deel 1 ontwikkelt u de vaardigheden die nodig zijn voor het doelgericht vragenstellen en het werkelijk resultaatgericht coachen.

CPC-2 Vakbekwaamheid bestaat uit negen dagen (17,5 dd) verspreid over circa acht maanden. Dit deel is gericht op de professionele toepassing van individuele coaching in de praktijk en op uitbreiding van je handelingsvaardigheden. Certificering vindt plaats aan het einde van de opleiding d.m.v. een portfolio en een meestertoets.

U kunt te allen tijde contact met ons opnemen voor een oriënterend gesprek.

