

TVOO

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

nr. 4

12-2014

jaargang 4



Vitaliteit

Krachtige loopbaanstappen
Vijf inspirerende verhalen

Prof. dr. Tinka van Vuuren
Vitaliteitsmanagement

Gewaardeerd of vastgeroest?
Blijven leren en grenzen verleggen

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.



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

vitaliteit



Een aantal jaren geleden schreef ik voor het Tijdschrift voor Coaching de column 'Vitaliteit als levenskunst'. Hierin haalde ik de Franse filosoof Michel Foucault aan, die zo mooi verwoordde: "Het leven is een kunstwerk. Een kunstwerk dat zichzelf voortdurend herschept en waarvan jij zelf de schepper bent". Om deze levenskunst zo goed mogelijk invulling te geven, was voor Foucault een belangrijke plaats voorbehouden aan vitaliteit. Tijdens zijn onderzoek naar de levensstijl van de oude Grieken en Romeinen, was hij diep onder de indruk geraakt van zowel hun vitaliteit als de zorg voor zichzelf.

Nog steeds ben ik gecharmeerd van deze zinsnede van Foucault. Vitaliteit gaat voor mij over de zorg voor jezelf, waarin ook de zorg voor de ander besloten ligt. Dat vitaliteit uitstraalt op de mensen om je heen, laat ons redactielid Eline Steenhuisen zien in haar visie op het thema. Hierin haalt zij de Hogeschool van Amsterdam aan, die haar medewerkers uitdaagt na te denken over de keuzes die je maakt waar het vitaliteit betreft. Uiteindelijk, zo stelt Eline, is iedereen erbij gebaat dat leerlingen een bevlogen docent voor de klas zien staan die zich – ook op de langere termijn – uitgedaagd voelt en vitaal is.

In deze uitgave is er ook aandacht voor vitaliteitsmanagement. Professor dr. Tinka van Vuuren verstaat onder vitaliteitsmanagement de activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun werknemers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behouden van plezier in het werk. Vitaliteitsmanagement bevordert op deze wijze dat medewerkers en organisaties gezond en vitaal blijven. In een aansprekend artikel gaat Van Vuuren in op de rol die human resource development heeft bij het bevorderen van vitaliteitsmanagement. Ook komen de nieuwste inzichten en ontwikkelingen aan bod.

Zoals ook naar voren komt in de zojuist genoemde bijdrage, blijkt uit praktijkonderzoek en het artikel van dr. Isolde Kolkhaus Tanke, dat de mate waarin iemand blijft leren en grenzen blijft verleggen van grote betekenis is voor het van waarde blijven voor een organisatie. 'Mentale slijtage' blijkt in veel beroepen – veel meer dan fysieke slijtage – het grootste risico voor duurzame inzetbaarheid te vormen. Ook hier weer: de zorg voor jezelf en je ontwikkeling impliceert de zorg voor de ander, je omgeving en de organisatie.

Ook bij TvOO willen wij graag onze grenzen blijven verleggen, doorontwikkelen en leren. Omdat wij benieuwd zijn naar uw ideeën hierover, hebben wij een lezersenquête opgesteld, die begin januari wordt verspreid. Laat graag weten wat u van ons blad vindt en waar we een volgende stap kunnen maken. We zijn benieuwd!

Audrey de Jong


Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl



Ben je blij of maak je stampij?

PRAXIS

Vitaliteit: Wie is verantwoordelijk?	
<i>Eline Steenhuisen</i>	6
Krachtige loopbaanstappen	
<i>Cristel van de Ven & Jolanda Botke</i>	8
Voel je het branden?	
<i>Karin de Galan</i>	14
Ben je blij of maak je stampij?	
<i>Stephen Steijger</i>	17
Keeping fit for purpose	
<i>Alexander van den Berg & Kees de Vries</i>	24
Pionieren met eigenaarschap in een online community	
<i>Gerdi Keeler & Jacqueline Thüss</i>	29
Competentieontwikkeling en innovatie	
<i>Cornelie Smallegange</i>	36
Vitaliteit onder de sterrenhemel	
Hoe Eurocontrol luchtverkeersleiders energiek houdt	
<i>Pascal van Loo</i>	42

 = vitaliteit

51



Een leven lang leren, gezond, vitaal en met plezier werken

WETENSCHAP

Over koeien en auto's

Lidewey van der Sluis

48

Een leven lang leren, gezond, vitaal en met plezier werken

Tinka van Vuuren

51

Gewaardeerd of vastgeroest?

Isolde Kolkhuis Tanke

57

Humaan organiseren is niet genoeg

Danaë Huijser

63

Promoties

- **Fostering self-regulation in health in organisations**

Arjella van Scheppingen

69

- **Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling**

Stephan Corporaal

70

78



Zet medewerkers in de lead

VARIA

De transitiecirkel

Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

74

Zet medewerkers in de lead

Dries Douma

78

Over big data en leren

Ger Driesen

83

Nieuws

Guido van der Wiel

88

Boeken

90

Column

95



Vitaliteit: Wie is verantwoordelijk? <i>Eline Steenhuisen</i>	6
Krachtige loopbaanstappen <i>Cristel van de Ven & Jolanda Botke</i>	8
Voel je het branden? <i>Karin de Galan</i>	14
Ben je blij of maak je stampij? <i>Stephen Steijger</i>	17
Keeping fit for purpose <i>Alexander van den Berg & Kees de Vries</i>	24
Pionieren met eigenaarschap in een online community <i>Gerdi Keeler & Jacqueline Thüss</i>	29
Competentieontwikkeling en innovatie <i>Cornelie Smallegange</i>	36
Vitaliteit onder de sterrenhemel Hoe Eurocontrol luchtverkeersleiders energiek houdt <i>Pascal van Loo</i>	42

Vitaliteit: Wie is verantwoordelijk?

Als onderzoeker van TNS NIPO was mijn verwachting hooggespannen toen ik startte met de voorbereidingen van het ondernemerspeil, waarin ik ondernemend Nederland vragen stel over de investering in vitaliteit. Vitaliteit is voor mij een fundamenteel onderwerp in mijn leven en ik vind het heel belangrijk om er tijd voor vrij te maken.

U herkent het vast dat het soms een opgave is om alle ballen in de lucht te houden en daarbij ook nog aandacht te hebben voor gezond eten, sporten en reflectie. Als mijn werkgever mij hierbij enigszins kan ondersteunen, vind ik dat mooi meegenomen! Ik ben blijkbaar niet de enige die bezig is met vitaliteit. Wanneer ik googel op vitaliteit, krijg ik meer dan een half miljoen hits. En wanneer ik me verder verdiep in het onderwerp, concludeer ik dat investeren in een vitale medewerker veel oplevert: mensen werken in vitale organisaties met meer plezier en ze passen zich gemakkelijker aan bij veranderingen. Medewerkers zijn energiek, klanten meer tevreden, het ziekteverzuim en onnodig verloop laag. Welke werkgever wil niet investeren in vitaliteit?

Ook de overheid vindt vitaliteit een belangrijk onderwerp. Staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid maakt 22 miljoen euro vrij voor projecten, om werknemers gezonder en langer aan het werk te houden. Tenslotte moeten we allemaal langer doorwerken en dan is het noodzakelijk om vitaal te blijven.

Wat is de stand van zaken?

Nog maar weinig bedrijven werken actief aan de gezondheid van hun medewerkers. Minder dan de helft van de mkb-werkgevers geeft aan actief (34 procent) of zeer actief (zes procent) bezig te zijn met de (lichamelijke of geestelijke) gezondheid van haar medewerkers. Het gaat hier overigens om aanvullende acties en niet om verplichte veiligheidsmaatregelen. Deze groep 'actievelingen' noemt opvallend vaak een pragmatische reden als belangrijkste drijfveer om een investering te doen in vitaliteit, namelijk het terugdringen van verzuim. Wanneer organisaties investeren in gezondheid bieden ze vooral een collectieve ziektekostenverzekering, verzuimbegeleiding, mogelijkheden om parttime te werken en/of flexibele werktijden aan. Geestelijke ontspanning (bijvoorbeeld yoga, meditatie en mindfulness), of programma's tegen stress bungelen onderaan in de lijst. Werkgevers schatten in dat gezonde voeding en de aanmoediging om voldoende pauze te nemen het meeste bijdragen aan de gezondheid van medewerkers, hoewel men er nog weinig actief mee bezig is.

De belangrijkste reden om niet te investeren in vitaliteit is dat de werkgever zich niet

verantwoordelijk voelt voor de gezondheid van een medewerker. Zo geeft een werkgever bijvoorbeeld weer: "Dit laat ik aan mijn werknemers over. Zij weten zelf wel wat goed voor hen is en hoeven geen inmenging van de werkgever." Een andere organisatie zegt: "Dat is de taak van onze medewerkers, het zijn stuk voor stuk volwassen mensen." Helder, de uiteindelijke verantwoordelijkheid ligt bij de werknemer. Maar een werkgever kan wel een handje helpen.

Hogeschool van Amsterdam

Eén van de organisaties die zich verantwoordelijk voelt voor de vitaliteit van haar medewerkers is de Hogeschool van Amsterdam (HvA). De HvA nodigt haar medewerkers uit (meer) aandacht te geven aan de keuzes die je maakt. Keuzes over hun loopbaan, maar ook de keuze om bijvoorbeeld op de automatische piloot met twee boterhammen met kaas de dag te beginnen. Op dit moment zijn de acties van de HvA nog vrijblijvend en vooral stimulerend

bedoeld (bijvoorbeeld in de vorm van een magazine over vitaal werken bij de HvA, of een vitaliteitsweek met prikkelende workshops), maar in de toekomst wil de HvA haar medewerkers meer aanspreken op hun verantwoordelijkheid om over dit soort vragen na te denken. Want uiteindelijk is iedereen erbij gebaat dat leerlingen een bevoegen docent voor de klas zien staan die – ook op de langere termijn – zich uitgedaagd voelt en vitaal is.

Ik hoop dat deze editie u inspireert om vitaliteit (nog) een stap verder te brengen in uw organisatie. Niet alleen omdat het verzuim tegengaat, of medewerkers beter laat presteren, maar ook omdat u het medewerkers dan net wat makkelijker maakt!

Een vitale groet,

Eline Steenhuisen, *redactielid bij TVOO en onderzoeksadviseur bij TNS NIPO*



■ Cristel van de Ven & Jolanda Botke

Krachtige loopbaanstappen



Bevlogen medewerkers zijn vitaler dan medewerkers die werkstress ervaren. Ze presteren beter, verzuimen gemiddeld 35 procent minder, en zijn maar liefst zestig procent minder vaak betrokken bij bedrijfsongevallen. Organisaties die de vitaliteit van hun medewerkers willen verbeteren, doen er dus goed aan om stevig in te zetten op bevlogenheid. Volgens Willem van Rhenen, hoogleraar bevlogenheid en productiviteit aan de Nyenrode Business University, gaat het hierbij niet zozeer om stressreductie of -preventie, maar draait het om amplitie. Amplitie betekent ‘versterken’. Om vitaliteit te verhogen is het belangrijk om buffers tegen stress te versterken. Voor dit artikel interviewden we vijf mensen die – om verschillende redenen – een loopbaanstap maakten. Hun verhalen laten prachtig zien hoe amplitie werkt.

Vitaliteit versus stress: drie hulpbronnen

Vitaliteit is niet gebaat bij te veel werkstress. Om stress te voorkomen, kun je werkdruk wegnemen door bijvoorbeeld taken af te stoten. Maar dat is niet altijd mogelijk of wenselijk. Duurzamer is het om iemands hulpbronnen zodanig te versterken (amplitie), dat hij of zij beter om kan gaan met stress, en daardoor meer vitaliteit ervaart. Er zijn drie categorieën hulpbronnen tegen stress (Van Rhenen, 2011). Allereerst draait het om

vakmanschap. Wanneer je doet waar je goed in bent en je daarin blijft ontwikkelen, kun je meer aan dan wanneer je jezelf incompetent voelt voor een bepaalde functie, rol of taak. Daarnaast is autonomie in het werk belangrijk. Hoe meer beslissingsvrijheid je hebt, hoe meer verantwoordelijkheid je aankunt. Maar de allerbelangrijkste hulpbron is sociale steun. Wanneer je regelmatig complimentjes krijgt en ze zelf uitdeelt, wanneer je je gewaardeerd voelt en betrokken bij je (werk)omgeving, dan gaat je vitaliteit met sprongen vooruit. Bij amplitie gaat het dus om sterker worden: zorgen dat je zowel vitaal als toegewijd aan het werk bent. De belangrijkste vragen zijn dan: wat geeft jou energie, waar heb je zin in en wat geeft zin aan jouw werk en leven? Vijf prachtige praktijkvoorbeelden geven aan hoe amplitie kan werken.

Op eigen kracht directeur worden

Lucia Habraken (zie foto) runt twintig jaar lang met haar man Bert een technische groothandel. Samen voeren ze de directie. Bert doet de technische en commerciële kant en zij de administratie, de boekhouding en het personeel. Na twintig jaar hard werken verkopen ze het bedrijf. Bert is op dat moment



Lucia Habraken

52, Lucia 44. Ze kopen een camper, gaan veel op reis en genieten van hun vrije tijd. Maar na twee jaar zijn ze hun niet-werkende bestaan beu. Lucia: "We waren gewoon te jong om te stoppen met werken. We kregen steeds minder aansluiting met de

"Ik moest ander werk gaan doen, of het werk anders doen. Het werd het laatste."

Marco van Basten, 16 september 2014

maatschappij. En van dat stilzitten werden we ook een stuk slomer. Het was niets voor ons." Aangetrokken door het vak van makelaar kopen ze, met een compagnon, een makelaardij. Bert haalt zijn papieren voor makelaar en Lucia doet de opleiding tot assistent-makelaar. Met veel energie storten ze zich op hun nieuwe uitdaging. Totdat het noodlot toeslaat. Bert overlijdt plotseling, op 59-jarige leeftijd. Lucia, die vrijwel haar hele werkende leven samen met haar man in een eigen zaak heeft gewerkt, wil niet zonder hem verder met het makelaarskantoor. Ze verkoopt haar aandeel aan hun compagnon. Toch stopt ze niet met werken. Integendeel. Lucia: "Ik wist, mede door mijn ervaringen van onze sabbatical, dat werken me overeind zou houden. Mee moeten gaan met de dagelijkse gang van zaken, jongen mensen om mee heen, dat zou me redden." Dus, als een aangetrouwde neef haar vraagt om de administratie en boekhouding op te pakken van zijn garagebedrijf, grijpt Lucia deze kans met beide handen aan. En niet zonder resultaat. Als ondernemersvrouw pakt ze in het bedrijf op wat er op te pakken valt: haar ervaring bij de groothandel en makelaardij komen haar goed van pas. Het valt de directeur op dat hij veel, zo niet bijna alles, aan

Lucia kan overlaten. Wanneer hij zelf met een nieuw bedrijfsconcept aan de slag wil, vraagt hij haar om financieel directeur te worden van universeel garagebedrijf Merkservice BV. Lucia doet het. Lucia: "Wie had dat gedacht, dat ik op eigen kracht directeur zou worden. Ik in ieder geval niet." Maar ze geniet. Werk geeft haar energie, vitaliteit. Lucia: "Zo lang ik geen Alzheimer krijg, of mijn handen verlies, dan blijf ik werken tot ik erbij neerval. Waarom zou ik stoppen op mijn vijf- of zesenzestigste? Mits ik vitaal blijf natuurlijk." En om vitaal te blijven is ze gestopt met roken, gezonder gaan eten en meer gaan bewegen. Zo draagt haar werk bij aan haar vitaliteit en vice versa.

Vijftigplusser met veel vakkennis

Fred Persons werkt sinds een jaar of zeven als bedrijfsleider in een winkel met schildersbenodigdheden. Voordat hij bedrijfsleider werd, werkte hij een jaar bij een lokale handelaar in verf en behang, en daarvoor ruim 25 jaar bij een groothandel in verf en aanverwante artikelen. Kortom: de schildersbranche zit 'm in zijn bloed. Rond zijn vijftigste levensjaar merkt Fred dat hij het niet meer naar zijn zin heeft bij de organisatie, waar hij dan al erg lang werkt. Fred: "De zoveelste reorganisatie kwam eraan en ik had het idee dat mijn leidinggevende niet meer naar mij luisterde. Eigenlijk wilde ik weg, maar ik durfde niet goed." Freds ideeën over zijn arbeidsmarktwaarde vormen een belangrijke belemmering om de stoute schoenen aan te trekken. Fred: "Ik dacht: wie zit er nou te wachten op een vijftigjarige medewerker met alleen maar lts-'zwakstroom'. Niemand toch?" Maar wanneer Freds oudste zoon van school komt en enthousiast op zoek gaat naar een baan, besluit Fred zijn voorbeeld te volgen. Hij pluis de regionale kranten na en solliciteert op een baan bij een lokale handelaar in verf en behang. Fred vindt het verschrikkelijk moeilijk om de overstap te maken, omdat hij daarmee veel verworven rechten opgeeft, maar hij doet

het uiteindelijk toch. "Ik wist dat ik anders nog heel erg lang, heel erg ongelukkig zou worden van mijn werk." In tegenstelling tot wat hij verwacht, valt de overstap tegen. Fred voelt zich niet thuis bij zijn nieuwe werkgever. Hij vindt het bedrijf klein, onprofessioneel geregeld en het is er rustig, heel erg rustig. Fred: "Ik heb wel wat krachttermen geuit ja, in die periode. Ik baalde enorm van mijn verkeerde keuze." Fred trekt opnieuw de stoute schoenen aan. En dit keer kost het hem een stuk minder moeite. Fred ervaart dat hij bij zijn eerste loopbaanstap over zijn eigen belemmerende overtuigingen is heengestapt. Hij weet dat hij ook, of misschien wel juist, als vijftigplusser met heel veel kennis in zijn vakgebied absoluut iets te bieden heeft voor werkgevers. En met dit hernieuwde zelfvertrouwen vindt hij binnen de kortste keren een baan, die hem wel bevalt. Hij werkt zich op tot bedrijfsleider en geniet van zijn nieuwe rol. Fred: "Achteraf gezien had ik veel eerder weg moeten gaan bij mijn eerste werkgever. Ik ben jarenlang vermoeid thuis gekomen van mijn werk. Maar nu niet meer. Nu krijg ik energie van mijn baan. Ik zit in een positieve flow!"

Hovenier wordt gemeentebode

Wat doe je als hovenier, wanneer je na een slokdarmoperatie niet meer kunt bukken en tillen? Het overkomt Ton van der Horst (foto), op dat moment werkzaam bij de gemeente Zeist. Ton gaat niet bij de pakken neerzitten. Hij zoekt contact met het LoopbaanOntwikkelTeam (LOT) van de gemeente, voert er gesprekken met een loopbaancoach en doet verscheidene tests om beter zicht te krijgen op zijn talenten, drijfveren en mogelijkheden. Het LOT en zijn vrouw helpen Ton – op dat moment een zelfverklaarde 'digibeet' – bij het schrijven van een sollicitatiebrief voor de vacature van bode. Ton wordt gekozen uit vijf kandidaten.



Een uitgebreid portret van Ton van der Horst (zie foto) is verschenen in de publicatie 'Zo kan het ook! fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten'

Een grote verandering, voor een 'buitenman', aldus Ton: "Mijn handen trilden, toen ik voor het eerst koffie voor de burgemeester inschonk. Het is toch een andere omgeving en het zijn andere etiquettes. Ik moest ineens op mijn woorden letten. Wat hielp, was gewoon mezelf blijven." Ton is nu drie jaar verder en voelt zich in zijn nieuwe baan als een vis in het water. Binnen de gemeente doet hij nu zoveel – van koffie zetten, facturen accorderen, roosters maken, catering regelen, tot stagiairs begeleiden – dat zijn functie opnieuw is omschreven. Een digibeet is Ton al lang niet meer. En met zijn vitaliteit zit het inmiddels ook weer snor. Verloop en verzuim zijn wat Ton betreft niet aan de orde: "Ik moet echt niet meer kunnen lopen, wil ik me ziek melden." En daarmee illustreert Tons verhaal dat je met enthousiasme, openheid en eigen initiatief ver komt, zelfs als je vitaliteit door ziekte onder druk komt te staan.

Projectcoördinator wordt uitgever

Judith van der Linden (foto) is bedenker, hoofdredacteur en uitgever van het maandblad 'Puber', een online magazine voor iedereen met pubers. Judith: "Ik werkte al jaren als projectcoördinator bij een trainingsbureau.

Ik vond het werk niet echt leuk, maar de collega's maakten veel goed. En je moet wat, ik had geen relevante opleiding en was blij dat ik een baan had. Toen mijn zoon naar de middelbare school ging, wilde ik kennis over pubers uitwisselen. Ik miste het gesprek met andere ouders, zoals op het schoolplein van de basisschool, en ontdekte dat er geen tijdschriften over pubers zijn." Zo ontstaat bij Judith het idee om zelf een tijdschrift te maken. Wanneer haar werkgever een reorganisatie aankondigt hoopt ze stilletjes dat ze daarbij zit. Want dat is volgens Judith "de ultieme gelegenheid om mijn droom waar te maken." Judith mag inderdaad vertrekken en in april 2014 start ze vanuit een uitkeringssituatie de voorbereiding van haar tijdschrift. "Ik benaderde auteurs, fotografen, videografen en ontwerpers, zette een *crowdfunding* op, om de aanloop te financieren en startte de werving van abonnees." In september was de lancering en het is de bedoeling dat het tijdschrift maandelijks verschijnt. Judith hoopt er uiteindelijk haar brood mee te verdienen. "Als dat lukt, zou ik voor het eerst in mijn leven echt trots zijn op iets wat ik heb bereikt." Maar ook nu al heeft het starten van haar



Judith van der Linden

eigen tijdschrift Judith veel gebracht: "Ik ben de afgelopen maanden volwassener en zelfverzekerder geworden. Waar ik voorheen vaak op de achtergrond opereerde, voel ik me nu veel meer een gelijkwaardige gesprekspartner. En ik heb veel geleerd door op zoek te gaan naar informatie, dingen uit te puzzelen en hulp te vragen." Die ervaring pakt niemand Judith meer af.

De wereld een beetje beter maken

Pascal Van Loo is *change architect* en sinds kort lid van de redactie van TvOO. Hij stapte uit het bedrijf dat hij ooit oprichtte en koos ervoor zich bezig te houden met initiatieven die, zoals hij het formuleert, "werkelijk een verschil maken in de samenleving." Pascal: "Na zeventien jaar als bedrijfsleider en consultant te hebben gewerkt in mijn eigen bedrijf, was mijn lijf op. Ik voelde me verstrikt in een economisch systeem, waarin ik voortdurend bezig was met targets." Wat begint als een sabbatical, blijkt al snel ziekteverlof. Pascal moet uitrusten en afkicken van het werk. Na een maand of zes realiseert hij dat hij zich bezig wil houden met dingen die het verschil maken in de wereld. Pascal: "Ik stortte me op systemisch werken en op Don Quichotte-achtige activiteiten rondom

energievoorziening." Al snel merkt hij dat als je enkel ideëel bezig bent, het op den duur niet duurzaam is. Van daaruit is een driedeling in zijn werk ontstaan. Ten eerste richt hij een nieuw bedrijf op, Pasas, dat zich vanuit een multidisciplinair perspectief bezighoudt met conflictbemiddeling in organisaties (in tegenstelling tot Nederland kent men dit in België nauwelijks). Daarnaast adviseert Pascal bedrijven hoe ze een bemiddelingsgerichte en lerende organisatiecultuur kunnen bouwen. Ten slotte probeert hij het juridische systeem in België zo te beïnvloeden, dat conflictbemiddeling daarin een rol krijgt. Pascal: "Ik voel veel meer vrijheid dan voorheen om het werk te kiezen waar ik goed in ben. Soms is dat betaald werk, zoals de conflictbemiddeling in organisaties en de bedrijfsadvisering, soms onbetaald. Maar altijd wil ik het gevoel hebben dat ik, met wat ik doe, een verschil maak. Ondertussen zijn we wel weer met tien vrouwen personeel, want zo kan ik vele malen meer bereiken dan wanneer ik alleen werk." Helemaal 'wegblijven' van een traditionele organisatievorm lukt Pascal dus niet. Maar dat deert hem niet. "Anders dan vroeger, werk ik nu veel meer in co-creatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor loonkosten." Dit bevalt Pascal veel beter. En zijn vitaliteit? Die heeft hij terug.



Pascal Van Loo

Werken aan amplitie: uitdaging voor hrd

Wat deze portretten aantonen, is dat werk een grote invloed heeft op iemands vitaliteit. Een baan die niet goed bij je past, of een functie bij een organisatie waar jij je niet (meer) mee kunt identificeren, zuigen energie bij je weg, zo leren de verhalen van Judith van der Linden en Pascal van Loo ons. Daarentegen geeft ontwikkeling mensen een *boost* in hun zelfvertrouwen en vitaliteit. Ton van der Horst en Lucia Habraken staan beide positief vermeld van hun leervermogen. Het geeft hen vleugels om langer en vitaler te werken.

Autonomie blijkt ook belangrijk. Judith van der Linden leert momenteel ontzettend veel, door de veelheid aan besluiten die zij zelf kan en moet nemen. En ondernemer Lucia Habraken zou naar eigen zeggen nooit in dienst zijn getreden bij het garagebedrijf, als zij niet alle vrijheid van de wereld had gekregen om haar werk te doen zoals zij het wil. Maar bovenal laten de portretten ons zien dat sociale steun inderdaad de belangrijkste hulpbron is om vitaliteit te versterken. Fred Persons kwijnde weg, toen hij merkte dat zijn adviezen niet meer ter harte werden genomen door zijn leidinggevende. Nu hij weer gewaardeerd wordt om zijn kennis en ervaringen, gaat hij fluitend naar het werk. En Pascal van Loo hervond vitaliteit door het oprichten van een bedrijf met gelijkgestemden. Een bedrijf dat doet waar hij, als mens, volledig achterstaat.

Deze mensen maakten allemaal een krachtige loopbaanstap, die bijdroeg aan hun vitaliteit. Hrd-professionals kunnen vitaliteit dus ondersteunen, door levend loopbaanbeleid te ontwikkelen en uit te voeren. Maar ook zonder stimulering van feitelijke loopbaanstappen,

kunnen hrd-professionals bijdragen aan de vitaliteit van medewerkers. Wij raden hen aan om bij alles wat zij doen vol in te zetten op amplitie: het vergroten van iemands kennis, kunde en autonomie én het versterken van formele en informele systemen van sociale steun. Want voorkomen is beter dan genezen, maar versterken is nog veel beter dan voorkomen! ■

Cristel van de Ven en Jolanda Botke zijn redactielid TvOO

Referenties

- Nauta, A., & Van de Ven, C. (2013). *Zo kan het ook! 28 fraaie leer- en loopbaanpraktijken bij gemeenten*. E-book A+O Fonds Gemeenten. Gedownload op 17 oktober 2014, van <http://www.aeno.nl/zo-kan-het-ook>.
- Rhenen, W. van. (2011). *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk* (inaugurele rede). Breukelen: Nyenrode Business University.

Alle artikelen van deze uitgave
kunt u digitaal bestellen via:

 professioneel begeleiden.nl



Karin de Galan

column

+ trainerstoel

Voel je het branden?

“Voel je het branden? Dat is heel goed, dat voelen we allemaal!” Het is de stem van Nathalie die ik hoor, de bodypump-juf. Ik sta te zwoegen met twee gewichten op mijn schouders en houd het bijna niet meer vol. Maar haar stem trekt me erdoorheen: als we allemaal lijden, doe ik nog even mee.

De sportles is een bijzonder mengsel van accepteren waar je staat en jezelf uitdagen om verder te gaan – de *growth mindset* in optima forma. Alle trainers moedigen je aan om te werken op je eigen niveau. Naar de gewichten van de burens kijken om je sterker of zwakker te voelen, is *not done*. Ruil je halverwege de halter van vijf kilo in voor tweeënhalf kilo dan krijg je een bemoedigend knikje van de juf. Na afloop benadrukt ze de inspanning: “Die lunges zijn ook zonder gewichten al erg zwaar, hè?” Tegelijkertijd is opgeven geen optie. In het begin van een oefening krijg je pure instructie, en net als het zwaar begint te worden, komt er aanmoediging bij. De trainer weet precies wanneer dat is, want zij traint mee op haar eigen niveau. Na afloop puft ze

ook uit en helpt ze je luchtig te evalueren of je wel voldoende hebt gegeven: “Als het goed is voel je nu pijn. Als je dat niet voelt, neem dan de volgende keer een zwaarder gewicht!”

En misschien vanzelfsprekend maar toch: eerder stoppen, is geen optie. Hebben we een uur, dan nemen we een uur.

Een paar dagen later geef ik een tweedaagse training, van half tien tot vijf. De groep werkt hard en beide dagen gaat om half vier het licht uit bij sommige deelnemers. Ze melden het in de pauze en ik zie ze gapen. Wat doe ik? Nog een lichte oefening, oogsten wat ze hebben geleerd en dan eerder stoppen? Dat is wél jammer van het laatste onderdeel dat echt belangrijk is, maar ik weet dat ik mensen soms te veel kan opjagen.

Dan denk ik aan de sportles en hoe voldaan ik ben na afloop als ik tot het uiterste gegaan ben. Aan de juf die nooit moe is en ook de laatste oefening met volle inzet doet. En ik bedenk een casus waarvan ik ga glimmen: *‘Stel je voor, het is de tweede ochtend van de training assertiviteit. Je wilt net beginnen en dan komt onverwacht de opdrachtgever binnen. Joviaal geeft hij je een hand, schuift een stoel bij en zegt: “Ja, ik wilde er een uurtje bij komen zitten. Lijkt me een mooi*



teken van betrokkenheid, even kijken wat jullie hier leren." Het team kijkt timide toe en jij wilt maar één ding: hem weg krijgen. Maar hoe krijg je dat voor elkaar, en dan ook nog volgens je eigen regels van assertiviteit?'

Ik vind het zelf een spannende casus en ik voel hoe de groep langzaam aanhaakt. Carla wil oefenen en kiest Jaap als leidinggevende. Die zit meteen in zijn rol en binnen twee minuten is het megaspannend. Carla oefent, ik souffleer af en toe en de hele groep kijkt intensief mee, met de checklist in de hand. Het lukt, de checklist werkt! We zwoegen tot kwart voor vijf en dan stoppen we. Ik heb nog een kwartier om af te ronden en de groep hijgt na. Ik hijg met ze mee. Net als de sportjuf.

PS: Voor deze column is het nu 'vijf uur': het is mijn laatste voor dit blad. Ik heb er zestien geschreven en het was elke keer weer een uitdaging. Ik dank TvOO voor de mooie kans en jullie lezers voor jullie aandacht!

Trainerstool: pieken in het laatste uur

Het eind van de training is niet zo belangrijk als het begin. Net als het toetje in een restaurant kleurt de afsluiting hoe de deelnemers weggaan uit de training. Hoe zorg je dat je training eindigt met een knal?

1. Programmeer een spannend onderwerp als laatste

Je krijgt je deelnemers het gemakkelijkst mee als je programmeert vanuit hun 'pijn'. Daarom start je met datgene waarvan ze het meeste last hebben. Om dezelfde reden bewaar je een andere grote pijn voor het eind van de training. Zoek een lastige situatie waar ze in hun praktijk tegenaan lopen; zoek iets dat uitdagend is maar met jouw handvatten

wel haalbaar. Je wilt ze laten weggaan met de kick van het succes is en niet met een faalgevoel.

2. Maak het onderwerp spannend met een uitdagende casus

Je kunt elk onderwerp saai maken door het heel theoretisch te behandelen en je kunt het uitdagend maken door een goede casus te kiezen. Kies een praktijkvoorbeeld waarvan ook je eigen hart sneller gaat kloppen, dan heb je de grootste kans dat je de groep 'pakt'.

3. Kies een andere werkvorm

Variatie geeft energie. Doe je normaal veel rollenspellen in subgroepen, pak hem dan nu plenair. Laat je normaal veel zelf ontdekken, pak het dan nu eens directief aan. Zit je altijd op praktische tips, pak dan nu eens de onderliggende gedachtes. Kortom, wissel af.

Ik weet het eind van de verkooptraining van vijftien jaar geleden nog. De deelnemers kwamen een voor een aan tafel bij de trainer; die speelde een klant in de laatste fase van het verkoopgesprek. De deal was bijna rond, maar hij had nog één vraagje... En daar kwam dan een bezwaar dat op het lijf geschreven was van de deelnemer: 'Je bent nog wel wat jong?' 'Ik vind jullie behoorlijk duur.' 'Je komt zelf niet van de boerderij hè?' Aan de deelnemer de opgave om voor het oog van de hele groep het bezwaar uit te vragen en rustig te reageren. Dat was een héél spannend laatste uur!

4. Manage de energie: beloon en ga door

Eerlijk is eerlijk: op mijn evaluaties komt nog wel eens terug dat ik de groep te veel push. Dat overkomt me als ik te veel 'meteen doorga'. Ik zit dan zo in de adrenaline van het volgende onderdeel dat ik niet stilsta bij de vermoeidheid van de groep.

Maar de sporttrainer puft ook eerst even uit, en dat is zo fijn! Het werkt dus heel goed als je eerst honoreert dat de groep moe is en iets belonends zegt: 'Jullie hebben ook zo hard gewerkt!' Match de energie van de groep: ga even rustig zitten, voel de moeheid. Daarna pak je de energieke kant van jezelf. Voel hoe je zelf zin hebt in het volgende onderdeel en leidt dat in. Het is het meest effectief om te starten met de casus en daarna pas je uitleg over de werkvorm of de theorie te geven. In de casus zit de meeste pijn en in jouw glimmoogjes zit het vertrouwen dat er nog een hoop geleerd gaat worden!

5. Puf uit en oogst

Is het echt tijd om op te houden, puf dan even uit met zijn allen. Oogst wat er geleerd is en beloon de inzet van je deelnemers. ■



■ Stephen Steijger

Ben je blij of maak je stampij?

Iedereen komt vroeg of laat in aanraking met uitdagingen om werkdruk, onbalans en stress het hoofd te bieden. De vraag is welke behoefte erachter schuilt en hoe je je energie op peil kunt houden. Het concept van de negen universele startknoppen is een concreet handvat, dat begeleiders kunnen inzetten om bij zichzelf en anderen energiebronnen en energievreters in kaart te brengen. Dikwijls blijkt dat je iets tekortkomt in een van de drie psychologische basisbehoeften.

Er was eens een wolf met een enorme honger. Hij kwam een grote hond tegen en ze raakten aan de praat. "Hé, jij kunt net zoals ik worden als je wilt," zei de hond. "Zeg je zwerfleven vaarwel en kom mee naar het huisje van mijn baas, hij wordt dan je vriend en je krijgt elke dag eten." De wolf was snel overgehaald en ging met de hond mee. Hij zag wel dat er rond de hals van de hond een plek zat met weinig haar en vroeg hoe dat kwam. "Oh, dat is van de halsband die ik om moet, daarmee word ik dan aan de ketting vastgelegd." Toen zei de wolf: "Aan een ketting? Dan kun je helemaal nergens meer heen rennen? En hoe kan ik dan mijn ei kwijt met jagen? Nou laat dat voer maar zitten, ik ben liever hongerig, maar vrij!" En hij keerde terug naar het bos.

De fabels van Aesopus zijn al eeuwen heel herkenbaar voor ons, omdat dieren zich gedragen als mensen. Grote kans dat veel werkende mensen zich hiermee identificeren, door voor zekerheid te gaan in hun loopbaan en daarmee hun grotere idealen opzij te zetten. Het verhaal van de wolf en de hond laat zien dat het belangrijk is om dichtbij je onderliggende basisbehoefte te blijven. Anders ontstaat er al gauw een gevoel van gemis of tekort. Vaak zie ik in mijn praktijk mensen in hun zingevende levensfase het 'is-dit-allesgevoel' krijgen. Zij lopen hier op een gegeven moment in vast. Hoe kunnen we antwoord krijgen op de interactie die ons weer energie en werkplezier geeft? Welke basisbehoefte hebben we in feite buitenspel gezet?

Het ABC van de basisbehoeften

Volgens de Amerikaanse psychologen Richard M. Ryan en Edward L. Deci (ontwikkelaars van de Self-Determination Theory (SDT) of in het Nederlands de zelfbeschikkingstheorie) dienen we voortdurend rekening houden met onze drie basisbehoeften. Deze drie behoeften zijn:

autonomie, betrokkenheid en competentie eenvoudiger te onthouden als het ABC-model.

Autonomie

Dit is de behoefte om je eigen koers te varen en de ruimte te krijgen om het op je eigen manier in te vullen. Is die ruimte in overeenstemming met iemands kwaliteiten, vaardigheden en verantwoordelijkheden? Dikwijls willen mensen bijvoorbeeld dan een grotere mate van verantwoordelijkheid en vrijheid in hun werk. Het is belangrijk om de mate van autonomie op hun werkzaamheden af te stemmen. Bedrijven als Semler, Google en het Australische softwarebedrijf Atlassian geven hun medewerkers de vrijheid om aan het begin van de week zelf hun agenda te bepalen. Hoe en met wie ze hun tijd en energie doorbrengen is niet van belang, als ze maar resultaten kunnen opleveren aan het eind van de week. Het Amerikaanse motto: *'One day of anatomy produces things that never emerge'*. Het doet denken aan apenkooien.

Betrokkenheid

Dit is de drang om je verbonden te voelen met andere mensen. Denk hierbij aan je plek binnen de organisatie, de cultuur, of de verbondenheid met collega's. Betrokkenheid staat ook wel synoniem voor interesse. Als de betrokkenheid minder wordt, neemt de interesse af en de onverschilligheid toe. Betrokkenheid heeft veel aspecten en vormt een belangrijk onderdeel voor het welzijn van professionals in hun werk. De missie van Skype is: *'To be destructive but in the cause of making the world a better place and therefore a great place to work for'*.

Competentie

Mensen zijn het meest gemotiveerd, effectief en succesvol in hun werk als ze activiteiten doen die dicht bij hun ware aard liggen en als ze activiteiten doen waar ze steeds beter in worden. Sluiten de werkzaamheden goed

aan bij het menstype en de bijbehorende talenten en drijfveren? Ben je in de positie om je kwaliteiten te tonen en te kunnen doen wat het verschil maakt? De behoefte om je verder te ontwikkelen en uit vrije wil invloed uit te oefenen op je omgeving. Waarom mensen in het weekend gitaar of piano spelen en er veel tijd en energie insteken? *The urge to get better at stuff*. Het is gewoon leuk en het geeft voldoening als je er steeds beter in wordt.

Het idee van de SDT is dat deze drie basisbehoeften universeel zijn volgens diepgaand onderzoek van beide grondleggers. Alleen hebben mensen hierin wel een verschillend behoefteprofiel. In de onderlinge configuratie is iedereen dus uniek. Alle drie de behoeften zijn belangrijk en de vraag is waar voor het individu het accent ligt bij deze drie voedingsstoffen, om meer welzijn en welbevinden te hebben.

Startknoppen

Een praktische manier om daar achter te komen is dat je eerst moet uitzoeken wat jou nu precies drijft in je werk en privé. Wat zijn jouw drijfveren? Ik noem dit liever je startknoppen (zie figuur 1), want zodra deze worden 'ingedrukt', vindt er een grote energieverandering plaats, alsof je krachtig op een open zenuw duwt. Het idee van de startknoppen is ontleend aan het werk van Marcus Buckingham die een van de voorvechters is van de positieve psychologie; een actuele stroming die ervan uitgaat dat mensen zijn gericht op groei, vitaliteit en welbevinden. Het idee is dat je optimaler kunt functioneren en groeien als je onderliggende behoeften bediend worden.

Een emotie wordt vaak omschreven als een innerlijke beleving (zoals de basisemoties blij, bang, boos en bedroefd), die door een bepaalde stimulus wordt opgeroepen

of spontaan kan optreden. Emoties gaan ook gepaard met fysiologische reacties en bepaalde expressies in het gedrag. Je drijfveren zijn vaak direct gekoppeld aan blijde emoties. Dit gebeurt er fysiek met je, als je over je startknoppen praat:

- je krijgt pretoogjes;
- je spreektempo neemt toe;
- je gaat harder praten;
- je gaat glimlachen;
- je krijgt een hogere stem;
- je wordt beweeglijker om je woorden te onderstrepen;
- je krijgt een hogere ademhaling.
- je woorden stromen sneller uit je mond.

Kortom, de energie is zichtbaar bij mensen zodra ze bezig zijn met een activiteit waar hun startknop zit of zelfs als je erover praat. Blijkbaar wordt er iets positiefs bij je geraakt als je een onderliggende behoefte vervult. Als je jezelf voorziet in een behoeftevervulling, wordt dit direct non-verbaal en verbaal zichtbaar. De startknoppen geven daarmee een extra scherpte op de drie psychologische basisbehoeften.



Figuur 1. Startknoppen om de onderliggende behoeften te bedienen

Tijdens een meerjarig empirisch onderzoek onder honderden cliënten in mijn trainings- en coachingspraktijk, ontdekte ik dat er negen (werk)gerelateerde startknoppen en drijfveren zijn (zie tabel 2), die steeds terugkomen.

De startknop is een krachtige manier om iemands onderliggende behoefte of drijfveer te activeren. De meeste mensen blijken twee tot drie krachtige startknoppen te hebben en een aantal andere knoppen, die wat meer op de achtergrond aanwezig zijn. Hiermee kun je tevens doorgronden op welke basisbehoefte er bij jou het meeste accent ligt. Het gaat vaak niet om de sterkte van de behoefte, maar om de behoeftebevrediging. Startknoppen komen er vaak bij mensen via de achterdeur uit, in de vorm van een uitknop. Uitknoppen zijn dus omgekeerde startknoppen en ze zijn te herkennen aan klachtaal en uitgesproken irritaties. Dit duidt erop dat er een overtreding gevoeld wordt van iets wat voor die persoon

belangrijk is. Dan is in de kern te herleiden dat er een gemis is aan een onderliggende basisbehoefte. In tabel 3 tref je een overzicht aan van hoe mensen hun start- en uitknoppen in de praktijk uitdrukken.

Toepassing

Het toepassen van deze werkwijze is aan te bevelen voor iedereen die zich bezighoudt met ontwikkeling en groei van anderen. Inzicht in de werkwijze van positieve psychologie is aan te bevelen. De insteek kenmerkt zich op de positieve kanten ervan. Cruciaal is dat de begeleider een negatieve focus of formuleringen kan ombuigen en positief labelt en een oplossingsgerichte gespreksvoering hanteert. Achter elke klacht zit vaak een verlangen of wens. Deze methode is geschikt voor vraagstukken ten aanzien van werk en loopbaan, welzijn en ook teamvraagstukken met verminderde energie en samenwerking. Een kanttekening bij deze methode is dat

Tabel 2. Uitleg van de negen universele startknoppen

Negen universele startknoppen	Uitleg
1. Vertrouwen	Geloof in iemands kennis en kunde (meestal wordt dit vooraf toevertrouwd)
2. Urgentie	Prikkels zoals werkdruk, tijdsdruk en pieksituaties
3. Uitdaging	Zaken die lastig, moeilijk of onmogelijk lijken, ofwel: een <i>mission impossible</i>
4. Expertise	Momenten waarop mensen trots zijn op hun werkdomein en hun kennis kunnen tonen
5. Onafhankelijk	Als mensen vrijheid ervaren en ruimte krijgen
6. Erkenning	Op waarde worden geschat (meestal terugkijkend op wat is geweest)
7. Nuttig werk doen	Zinnig werk doen, bijvoorbeeld voor een hoger doel
8. Bezielend leiderschap	Een bezielende en gepassioneerde persoonlijkheid als boegbeeld
9. Bijdrage leveren	Een direct verzoek of hulpvraag vanuit dienstbaarheid, of een intrinsiek gevoeld appel om in actie te komen

Tabel 3. Start- en uitknoppen in de praktijk

	Praktijkvoorbeelden startknoppen	Praktijkvoorbeelden uitknoppen
1. Vertrouwen:	"Als mensen een taak of opdracht exclusief aan mij toevertrouwen." "Wat is jouw kijk hierop, voordat ik het naar de directie stuur?"	"Ik voel me gecontroleerd." "Het wordt toch gecheckt." "Doe het lekker zelf als je het zelf allemaal zo goed weet."
2. Urgentie:	"Ik heb deadlines nodig om in beweging te komen." "We moeten binnen week de deal sluiten."	"Er gebeurt niks, tijd genoeg. Suffe boel hier." "Kijk maar wanneer je het afkrijgt." "Het mag ook volgende maand hoor." "Als er geen bloed uitloopt, kom ik niet in beweging."
3. Uitdaging:	"Er is een lastige of complexe klus en ze vragen mij." "Dit wordt een lastige casus."	"Ik ga toch zeker niet op de winkel passen." "Het is komkommertijd." "Dat wordt toch niks." "Hebben we al geprobeerd." "Mooi dat gaat mij dan wel lukken."
4. Expertise:	"Ik zit hier mee en hoe kijk jij daar tegenaan vanuit jouw ervaring en achtergrond?"	"Wie dit bedacht heeft, prutsers!"
5. Onafhankelijk:	"Dit moet er gebeuren en ik laat aan jou over hoe je dit voor elkaar krijgt." "Dit is het doel, voel je vrij."	"Ga je op mijn stoel zitten?" "Precies zeggen wat ik allemaal moet doen." "Ga je mijn handje vasthouden?"
6. Erkenning:	"Ik kom bij jou, want dan weet ik dat het goed gebeurt." "Dit moet zorgvuldig gebeuren, kun jij het daarom oppakken?"	"Het maakt toch niet uit wat ik doe!" "Laat maar... ik doe het zelf wel." "5 voor 12: kun jij het nog even goedkeuren?"
7. Nuttig werk doen:	"Zo, vandaag weer iemand een mooie herinnering of verrijkende ervaring bezorgd!" "Het is nodig omdat..."	"Het heeft toch geen zin wat ik doe!" "Ik zit hier de hele dag lijstjes in te vullen." "Dit leest toch niemand." "Waar doe ik het allemaal voor?"
8. Bezielend leiderschap:	"Mensen die ik bewonder, die voorbeeldgedrag laten zien waarbij het 'hele plaatje' klopt". "Ik ga alleen werken voor een club met een duidelijke toekomstvisie."	"Waar zijn ze in godsnaam mee bezig? Of wat gaan we doen en waarom?" "Het meerjarenplan is zo als vorig jaar."
9. Bijdrage leveren:	"Wij hebben jouw aandeel nodig om het compleet te maken."	"Ik voel me een nummer of een vermalen zandkorrel in de machine." "Ze doen er toch niks mee."

er meerdere behoeftemodellen zijn, zoals dat van Maslow en de loopbaanankers van Schein. Andere menselijke behoeften laten zich niet altijd makkelijk plaatsen in de SDT. Het voordeel van het SDT-gedachtegoed is dat het ABC-acroniem een handig ezelsbruggetje geeft en dat er in de kern slechts drie basisbehoeften zijn. Ten slotte is het model bedoeld om flexibel te zijn in je denken. De twee modellen dienen niet te dogmatisch benaderd te worden. De weerbarstige praktijk levert vaak ook en-situaties op. Het combimodel is als een soort slot bij een bankkluis, zodra je twee cilinders over elkaar heen schuift.

De startknop is een krachtige manier om iemands onderliggende behoefte of drijfveer te activeren

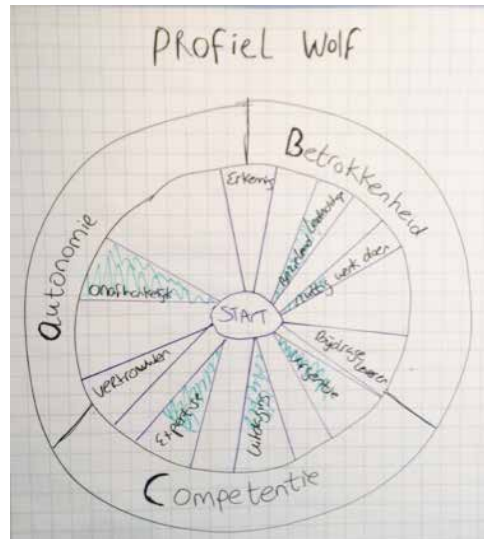
Basisbehoeften

Hieronder een praktische en introspectieve werkvorm om eigen basisbehoeften in kaart te brengen:

1. Ontdek je eigen bovenliggende startknoppen of drijfveren. Maak bijvoorbeeld een karrenwiel met negen spaken, die genummerd zijn van een tot en met tien (een heeft een lage en tien een hoge positieve emotie), zodat je een overzichtelijke visuele schaal krijgt. Daaromheen kun je ook een extra cirkel trekken met de driedeling van de drie basisbehoeften, zoals weergegeven in figuur 4).
2. Bedenk voorafgaand aan het gesprek welke van je startknoppen je kunt koppelen aan

een of meerde basisbehoeften van het ABC-model van de zelfbeschikkingstheorie. Dit is voor iedereen anders. Stel een collega vraagt jou om persoonlijk advies. Welke startknop ervaar je dan? Het feit dat je vertrouwen voelt? Is het een hulpvraag, of voel je de ruimte om er naar eigen inzicht iets van te vinden (onafhankelijkheid)? Het kan dus zijn dat er meerdere startknoppen worden ingedrukt. En welke basisbehoefte ligt daar dan weer onder? Je kunt het geheel zelfs visueel maken, door met drie kleuren te werken van de drie basisbehoeften.

3. Variatie: bepaal in hoeverre jouw startknoppen en basisbehoeften worden voorzien in je huidige (werk)situatie. Je maakt dat bijvoorbeeld visueel door een lijn te trekken voor je huidige score. Vervolgens kun je ook uitstippelen wat de gewenste intensiteit is van je drie basisbehoeften en dit maak je zichtbaar met bijvoorbeeld een stippellijn.



Figuur 4. Hoe breng je je eigen basisbehoeften in kaart?

4. Bedenk vervolgens hoe je deze onderliggende basisbehoefte effectiever kunt invullen. In bovenstaand voorbeeld zou je kunnen zeggen: "Als je mij om advies vraagt, wil je me dan de ruimte geven om daar zelf bij je op terug te komen?" Oftewel: als ik onafhankelijk kan opereren, boek ik het beste resultaat. Startknoppen zijn dan bijvoorbeeld vertrouwen, onafhankelijkheid en er worden twee basisbehoeften aangesproken (autonomie en betrokkenheid).
5. Welke concrete acties kun je bedenken om meer je basisbehoeften te vervullen?

Terugkijkend op het verhaal over de wolf en de hond, zouden er in potentie zes mogelijke startknoppen te achterhalen zijn op, basis van de volgende uitspraken:

- "Aan een ketting? Dan kun je helemaal nergens meer heen rennen?" (Autonomie)
- "En hoe kan ik dan mijn ei kwijt met jagen?" (Expertise en Uitdaging)
- "Nou laat dat voer maar zitten, ik ben

liever hongerig, maar vrij!" (Urgentie en Autonomie)

Een achterliggende startknop zou ook Bezielend Leiderschap kunnen zijn. Wolven zijn sociale dieren, die in een soort familiegroep (roedels) leven die wordt geleid door een mannetje of vrouwtje, die het alleenrecht heeft op voortplanting. ■

Referenties

- Pink, D. (2010). *The surprising truth about what is motivating us*. Geraadpleegd op 4 augustus van www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc.
- Ee, M. van (2008). *De fabels van Aesopus: Leerzame dierenverhalen*. Lisse: REBO Productions BV.
- Deci, E., & Ryan, R. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, 3-34, Rochester.
- Buckinham, M. (2005). *Die ene essentie van leiderschap*. Utrecht: Spectrum.
- Steijger, E., & Steijger, S. (2010). *Your company's got talent: Hoe je talent in goede banen leidt*. Amsterdam: Thema.



Stephen Steijger is trainer, coach en medeoprichter van Optimaal Talent BV, een bureau voor talent-, team- en organisatieontwikkeling. Hij is EMCC-gecertificeerd. Stephen heeft met zijn drielingbroer(s) drie boeken geschreven over zelfcoaching, talentmanagement en loopbaanplanning en in 2015 staat zijn vierde boek 'Top 10 voor topteam: tien brillen of zienswijzen om teams te versterken' gepland. Zijn motto: haal eruit wat erin zit. www.optimaal-talent.nl



■ Alexander van den Berg & Kees de Vries

Keeping fit for purpose

De zorg voor vitaliteit is letterlijk van levensbelang. Zowel voor de mens, als voor de organisatie. Vitaliteit kunnen we beschouwen als een eigenschap van een systeem, te weten: levensenergie. Er bestaan vele factoren die erop van invloed zijn. Dit maakt vitaliteit enerzijds een complex en ongrijpbaar begrip en anderzijds eenvoudig voelbaar, als energie. Hoe zorg je dat mensen en de organisatie continu vernieuwende energie kunnen scheppen? Ofwel, hoe komen we van zwaar en moeizaam naar licht en gesmeerd? Een goed gesprek biedt uitkomst.

Vol goede moed begonnen we met dit artikel, een welkome afwisseling van het vele andere werk dat er ligt. Het zou gaan over de waarde van supervisie voor vitaliteit. We merkten al gauw dat het zowel in de samenwerking als in het denkwerk stroperig ging. Dat we in cirkeltjes van gedachten waren verzand en de energie eruit ging. Tot we de ruimte namen om te onderzoeken wat er eigenlijk gebeurde. We kregen inzicht in onze patronen. We beseften dat we zelf niet deden waar we over wilden schrijven: het continu scheppen van vernieuwende energie. We realiseerden ons dat het bewust scheppen van vernieuwende energie altijd onderdeel mag zijn van wat we doen.

Gekkenwerk

Stel je eens voor dat je ergens in de bossen iemand koortsachtig een boom ziet omzagen. "Wat bent u aan het doen?" vraag je. "Ziet u dat dan niet? Ik ben een boom aan het omzagen", antwoordt hij. "U ziet eruit alsof u al dagen niets anders doet! Hoe lang bent u al bezig?" Hij zegt: "Meer dan vijf uur en ik ben kapot! Dit is niet mis." "Maar waarom stopt u niet even en maakt u de zaag weer scherp?" vraag je, "ik weet zeker dat het dan een stuk sneller gaat." "Ik heb geen tijd om de zaag aan te scherpen," zegt de man resoluut, "ik moet nog veel te veel zagen." (Covey, 2004).

Wij treffen veel van dergelijke houthakkers aan, vermomd als professional of manager. Soms treffen wij deze houthakker in onszelf aan. Dan zijn we blij onszelf te kunnen betrappen. Jezelf betrappen schept nieuwe mogelijkheden voor vitalisering. En dat is nodig. Want de wereld draait door en we hebben het gevoel mee te moeten lopen, anders wel rennen. We hebben het drukker gekregen, mede door de crisis, blijkt uit een onderzoek van Motivaction (2013). Alles gaat tegenwoordig snel en de technologie maakt de wereld klein en plat (Friedman, 2005). Ongemerkt doet dat een appel op ons. Als je

aan iemand vraagt hoe het met hem gaat, dan is 'druk' het standaardantwoord.

Op de werkvloer merken we dat mensen zich van de ene vergadering naar de andere spoeden, zich afzonderen om veel werk te verzetten, een lunch overslaan en thuis nog extra uren maken. En het bijzondere is: als we even niets te doen hebben, grijpen we meteen naar de smartphone om op Facebook of Twitter te kijken of er iets is gebeurd.

De lat ligt hoog, de boog is voortdurend gespannen en het is hard voor weinig. In menig coachingspraktijk typeren mensen, met name managers, het leven dat zij leiden als gekkenwerk, veel te druk of 'tot aan mijn nek in een slangenkuil'. Zo was denker des vaderlands René Gude op 29 september voor het laatst bij het programma 'DWDD'. In een indrukwekkend interview vertelde hij dat de verwachting is, dat hij de Kerst niet meer levend haalt. Een belangrijk inzicht voor hem was dat het leven uit "veel gedoe" bestaat, dat we onszelf aandoen. Ook wij ervaren dat op de momenten dat we onszelf weer in de nesten hebben gewerkt met onze ambities.

We hebben behoefte aan manieren om onze keuzes bewuster te maken. Manfred Kets de Vries (2014) stelt: "Harder werken is niet slimmer werken. We nemen geen tijd meer voor reflectie en introspectie. Als we dat doen worden we namelijk meteen overvallen door een ongemakkelijk gevoel van verveling en dat spoort ons meteen aan iets te gaan doen. Het probleem is niet zozeer dat we de verbinding met elkaar verliezen. We staan via technologische kanalen voortdurend in verbinding met elkaar. We dreigen echter de verbinding met onszelf te verliezen."

In een gekkenhuis

De 'meerkeuzemaatschappij' wordt vooral beleefd als een veeleisende samenleving, met hyperactieve burgers, stelt het Sociaal Cultureel

Planbureau al in 2004. Er zijn weinig mensen die tijdens het rennen stil gaan staan en zeggen "Hee, waar zijn we eigenlijk mee bezig?" En er zijn nog minder mensen die dat dan ook doen en zeggen "Hee, goede vraag!" We kunnen concluderen dat we bijna allemaal bevangen zijn door hard werken, als gevolg van modernisering. Moderniteit gaat gepaard met herkenbare opvattingen over het leven en de wereld. De moderne mens is rationeel en ziet kennis als noodzakelijk voor het beheersen van de natuur en zichzelf. Als we maar genoeg kennis hebben en hard genoeg werken om die kennis toe te passen, komt alles goed. Dan hebben we onze zaken voor elkaar. Het draait bij de moderne mens dan ook om controle en een heilig moeten. Er is altijd ruimte voor verbetering. Al betekent dat in de praktijk vaak harder werken en niet slimmer werken en al zeker niet stilstaan.

Leiders en managers zijn doordrongen van deze opvattingen en belonen hun mensen dienovereenkomstig. Het gevolg hiervan is een werkomgeving waarin alles onder druk komt te staan, patronen hardnekkig worden en de balans vaak ver te zoeken is. Dit is merkbaar in de spanning die je voelt, als je je op de werkvloer begeeft. Er wordt te weinig gelachen en gespeeld en de aandacht is te eenzijdig op de toekomst gericht. Mensen in een staat van verwondering, tref je niet veel aan.

Hier uitkomen is als jezelf betrappen. En dat geeft je de mogelijkheid om het anders te gaan doen. De filosoof Margalit (1996) zag een fatsoenlijke samenleving voor zich, waar mensen leven vanuit zelfrespect. Zelfrespect is alleen mogelijk als wij tot inkeer kunnen komen. Hij zou zich afvragen: "Is het menswaardig wat mensen zichzelf en elkaar aan doen?" Zolang we niet tot inkeer komen en elkaar daar ook niet bij helpen, is het antwoord stellig 'nee'.

Mensenwerk

Moeten we dan van de werkplek één grote speeltuin maken? Mensen belonen als ze er met de pet naar gooien? Dat ook weer niet. Mensen willen van waarde zijn, verantwoordelijkheden dragen en ze hebben een scheppende inborst. Aan de aard van de mens mogen we niet voorbijgaan. En dat betekent ook toegeven aan het menselijke vermogen om te veranderen, oog hebben voor de vitaliteit van de mens en het scheppen van ruimte voor vernieuwende energie.

Om optimaal te kunnen presteren, hebben we een optimaal spanningsniveau nodig. En optimaal is niet maximaal. Om dat te bereiken, dienen veel mensen en organisaties bewuster met tijd en inspanning om te gaan. Meer tijd nemen voor reflectie, ontspanning en introspectie. Uit vele onderzoeken blijkt dat we creatiever en productiever zijn bij voldoende ruimte om niets te doen (Kets de Vries, 2014). Zo kunnen we afstand nemen van de patronen waarin we vast kunnen komen te zitten en ons tegelijkertijd weer opladen voor de volgende inspanning.

Onze hersenen werken het beste als we ze wat minder forceren en ze wat meer hun gang laten gaan (Dijksterhuis, 2007). Vragen worden vaak toch wel beantwoord en dat gebeurt voornamelijk automatisch. Zelfs als je het niet wilt. Als voorbeeld volgt een experiment. De opdracht is de volgende vraag niet voor jezelf te beantwoorden: Wat is de hoofdstad van Nederland?

Beter presteren is niet alleen een voordeel van voldoende vrije ruimte voor vernieuwing, maar ook een kenmerk van verhoogde vitaliteit. We mogen meer rekening houden met het feit dat de organisatie bestaat uit mensen. En dat die mensen bepaalde zaken nodig hebben om vitaal te blijven. Hoe fijn zou het zijn als we tijd en ruimte namen voor gesprekken, waarin we van een afstand reflecteren op onze dagelijkse praktijk en soms zelfs even een zijpad nemen?

Hoe fijn is het om te werken in een organisatie die ruimte biedt voor goede gesprekken, waarin vernieuwende energie ontstaat? Met het beeld en het schrijven van deze laatste zin komt een diepe zucht, een zucht van verlichting. Mogelijk heb je dat als lezer ook. Een veelzeggend signaal.

Vitaliteit in mens en organisatie

Onze vitaliteit kunnen we ervaren. Als een soort lichtheid en vrijheid met een energie, die vooruit wil leven. Het doet je opspringen uit je stoel, maar daar moet je wel eerst voor gaan zitten. Met zaken als gezonde voeding, goede arbeidsomstandigheden, zinvol werk en de juiste man op de juiste plaats, kun je hiervoor de voorwaarden scheppen. Want vitaliteit kan alleen ontstaan, bestaan en worden benut in het juiste klimaat. Het mag duidelijk zijn dat dit een sfeer van constructieve en verwonderende vrijheid is.

Vitaliteit ontstaat waar intentie, initiatief en inspanning zich in partnerschap kunnen verbinden. Zodat er moeiteloos een constructieve beweging uit voortkomt, die voor alle betrokken partijen waardevol is. Er treedt dan een verschuiving op richting het postmoderne paradigma, waarin meer ecologisch wordt gekeken naar mens en organisatie.

De rol van management, hr en adviseurs is duidelijk: het scheppen van het juiste klimaat en het voeren van goede gesprekken, die vernieuwende energie opleveren. Daarom mogen we voor meer vitaliteit beginnen bij deze mensen, die immers de toon zetten in de organisatie. Niets kan dan beter helpen dan een continue praktijk, waarin je als toonzetters leert jouw eigen toon te managen.

Supervisie voor vitaliteit

Supervisie is het moment dat je met regelmaat neemt, om stil te staan bij de beweging die je maakt. Het betreft hier ruimte scheppen in meerdere betekenissen. De organisatie en jijzelf

scheppen de ruimte in de agenda, ofwel tijd. De supervisor schept de fysieke ruimte en de sociaal-emotionele ruimte. De fysieke ruimte is de ruimte waar je samen met de supervisor en mede-supervisors bijeenkomt. De sociaal-emotionele ruimte is de sfeer van veiligheid en constructieve en verwonderende vrijheid. Dit alles draagt een boodschap uit die luidt 'je bent niet alleen'.

Fiona Adamson beschrijft supervisie als volgt: "Supervisie is een plek waar wij uit de actie kunnen stappen, reflecterend, nadenkend, analyserend, nieuwe manieren van werken proberend, verkennend waar we kwetsbaar zijn, onze vergissingen delend, de rol begrijpend die onbewuste processen spelen in ons werk, lerend hoe de creatieve spanning vast te houden, luisterend naar het intuïtieve en vindingrijke deel van onszelf, speels en uitproberend, de creatieve grote sprongen voorwaarts en de non-lineaire transformaties toestaand, om te voorschijn te komen in de ogenschijnlijke chaos van het moment." Het verschil met coaching is dat bij supervisie de praktijk centraal staat. Daarnaast vindt supervisie vaak plaats in een kleine groep van *peers*. Persoonlijke ontwikkeling kan daarmee het resultaat zijn van supervisie, al hoeft dat niet. Door de focus op de praktijk, ontstaat vanzelf een ecologisch perspectief. We worden meer bewust van de verwevenheid met alle betrokkenen en de effecten van het eigen handelen op het geheel. De praktijk verbetert op deze wijze en binnen organisaties betekent dit vooral dat er andere gesprekken worden gevoerd.

Supervisie kan op deze wijze een hefboomwerking hebben voor mens en organisatie. Hr en leiderschap zijn bij supervisie gebaat, vooral ook om het (speel)veld open, veilig en vrij te houden voor samen werken, samen leren en samen zijn. Zoals de druppel, die zich aan de oppervlakte in kringen uitbreidt.

Belangrijke succesfactoren zijn het eigen initiatie van de supervisanten, bekwame supervisors en een topdownimplementatie. Supervisie is 'evolutionair leren', een proces van stapelen, delen, deduceren, mixen, verkennen en samen met elkaar weten, wat we weten en wat we niet weten. Dus de werkalliantie tussen de supervisor en de supervisanten is de sleutel tot het succes van de supervisie. Dan zal supervisie een katalysator zijn, die de gehele organisatie van aard verandert en worden vitaliserende gesprekken gemeengoed.

De vernieuwende mens

We leven in een wereld die is gebaseerd op de mythe dat het leven beheerst kan worden en dat het goede leven plaatsvindt in een wereld, die maakbaar is door hard werken. In werkelijkheid is de mens in deze wereld uit beeld verdwenen. Het leidt tot een uitputtingsslag, waarin geen plaats is voor regeneratie, ofwel de vernieuwende kant van vitaliteit. Als we echt mee willen met de tijd, dan zullen we ook de tijd moeten nemen om zo vitaal en veerkrachtig te zijn als de tegenwoordige tijd van ons verlangt. Supervisie kan de vonk zijn waarmee de organisatie weer in vuur en vlam kan worden gezet. ■

Referenties

- Covey, S. (2004). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. (26^e druk). Amsterdam: Business Contact.
- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste: Denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kets de Vries, M. (2014) Doing Nothing and Nothing to Do. The Hidden Value of Empty Time and Boredom. [online publicatie]. */NSEAD*. Gedownload op 4 november van <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=54261>.
- Margalit, A. (1996). *The decent society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Motivaction. (2013). 'Gezond Ondernemen, waar ziet Nederland gezonde kansen'. Onderzoek naar werkdruk Zilveren Kruis Achmea. Geraadpleegd op 4 november van <http://www.motivaction.nl/kennisplatform/in-de-media/hoodzaak-van-gezond-ondernemen-neemt-toe>.
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2004). *In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004*. Geraadpleegd op 4 november van http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2004/In_het_zicht_van_de_toekomst



Alexander van den Berg (links) en Kees de Vries zijn beiden verbonden aan de Academie voor Zijn. www.deacademie.nu



■ Gerdi Keeler & Jacqueline Thüss

Een samenstelling van leerinterventies en waarderende feedback

Pionieren met eigenaarschap in een online community

Kent u dat, het was een prachtige cursus, veel geleerd, maar hoe gaat het verder? Enthousiasme over de cursus is niet hetzelfde als eigenaar worden van opgedane kennis en vaardigheden. Voor Lister hoog tijd om de basiscursus herstelondersteunende zorg (HOZ) om te buigen naar een leerproces, waar deelnemers als vanzelfsprekend uitgenodigd worden om de transfer van cursus naar werkplek te maken. Hiervoor zijn verschillende activiteiten in samenhang aangeboden en is er een online community ingericht om opdrachten en reflecties te delen. Dit vanuit de gedachte dat eigenaar worden van het eigen leerproces niet langer een keus is; je doet het al in de cursus zelf. Geen harde knip meer tussen cursus en werkplek, maar een vloeiende overgang. Dit leerproces voor deelnemers en opleiders willen we graag delen.

Ontwikkelen van vakmanschap bij herstelondersteunende zorg

Het onder de knie krijgen van herstelondersteunende zorg (HOZ) vraagt om het nemen van verschillende stappen. Allereerst zal een professional kennis moeten krijgen van herstel en herstelondersteunende zorg. Het bieden van HOZ is geen instrumentele vaardigheid. De professional is zijn eigen instrument. Daarom is het van belang dat de professional zichzelf onder de loep neemt; hij onderzoekt zijn eigen krachten of kwaliteiten en wat hem helpt en hindert bij het ondersteunen van herstelprocessen van cliënten. Het is een integraal leerproces, waarbij de ene keer kennis voorop staat en dan weer het inzicht in eigen kwaliteiten of gespreksmethodieken.

De bestaande basiscursus voor nieuwe medewerkers voor HOZ is ruim acht jaar geleden opgezet en voldeed niet meer. HOZ was toen nieuw en het enthousiasmeren voor dit nieuwe concept stond op de voorgrond. Na acht jaar dit concept in een basiscursus voor nieuwe medewerkers te hebben uitgedragen.

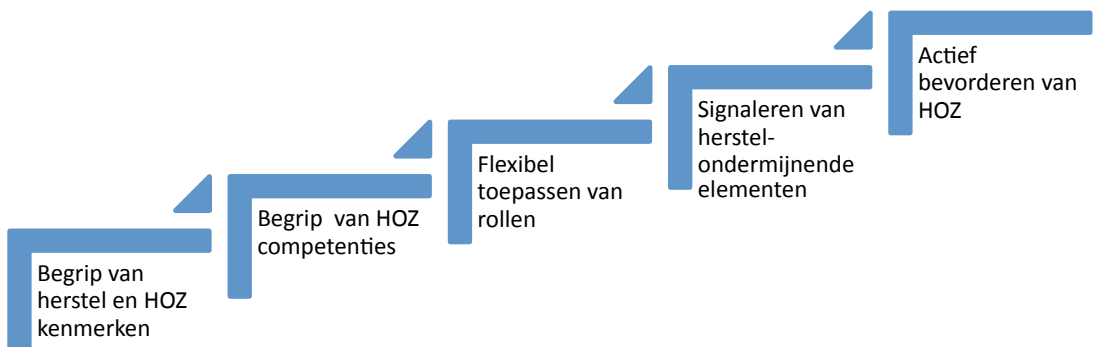
signaleren we:

- een grote diversiteit aan nieuwe medewerkers, waardoor de inhoud niet bij iedereen aansluit;
- dat herstelondersteunend werken om een uitgewerkt profiel vraagt;
- dat het ontwikkelen van herstelondersteunend begeleiden een complex proces is, waarin stilstaan bij de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten nodig is;
- dat herstelondersteunend leren werken een proces is, waarbij reflectie en feedback essentieel is.

Als eerste heeft de afdeling Opleiding in samenwerking met het bureau Herstel van Lister daarom het profiel van HOZ in vijf treden uitgewerkt. Dat bood houvast voor de ontwikkeling van de basis- en vervolgcursussen.

De trap van ontwikkeling

Bij het leren van herstelondersteunende zorg onderscheiden we vijf treden (zie figuur 1). Deze treden zijn de basis voor de



Figuur 1. Profiel herstelondersteunende zorg in vijf treden

nulmeting, waarmee wordt vastgesteld wat de ontwikkelwens is van de deelnemer. Voor de basiscursus HOZ ligt de focus op de eerste drie treden.

Trede 1. Begrip van conceptherstel en kenmerken van HOZ

In de eerste trede staan het conceptherstel en HOZ centraal. Theorie en belangrijke ontwikkelingen over herstel en HOZ worden in de eerste bijeenkomst gedeeld en verbonden aan eigen ervaringen en ervaringen van de ervaringsdeskundige docent. Dit dient als basis om herstel te 'verstaan'.

Trede 2. Begrip van benodigde competenties van begeleiders

Met de kennis over herstel is het belangrijk om stil te staan bij de consequenties voor de functie van begeleider. Welk gedrag en welke houding horen bij HOZ? De competenties zijn: kan eigen kracht en zelfregie van de cliënt aanmoedigen; kan doelen voor herstel van cliënten identificeren en (samen) prioriteren; kan samenwerken met en steunsystemen bevorderen; en: kan reflecteren op de competenties.

Trede 3. Flexibel toepassen van verschillende rollen

De verschillende kenmerken van HOZ worden door begeleiders in verschillende rollen opgepakt. Het is belangrijk om die rollen goed te begrijpen en te weten wanneer je deze kunt toepassen. Het begeleidingsproces is een ontwikkelingsproces en daarom is het van belang om tussen de rollen te switchen. We onderscheiden de rollen zoals weergegeven in figuur 2).

Trede 4. Signaleren van herstelondermijnende elementen bij cliëntoverstijgende activiteiten

Behalve dat de begeleiding herstelondersteunend kan zijn, is het ook mogelijk om werkprocessen op hun



Figuur 2. Begeleiders in verschillende rollen

herstelondersteuning te onderzoeken. De medewerker kan onderbouwen waarom hij iets wel of minder vindt passen bij HOZ en maakt dit bespreekbaar. Naast HOZ in werkprocessen, herkent hij de rollen bij collega's.

Trede 5. Actief bevorderen van herstelbevorderende elementen bij cliëntoverstijgende activiteiten

De begeleider brengt acties in op cliënt-, team- en organisatieniveau, ter verbetering van HOZ. De medewerkers is actief op zoek naar mogelijkheden om HOZ zo goed mogelijk uit te voeren en draagt de visie uit. Om dit goed te doen, houdt hij ontwikkelingen bij en brengt deze in.

Het leertraject zelf

Het ontwikkelde profiel is in een leertraject vormgegeven, waarbij we het ontwikkelen van eigenaarschap van het eigen leerproces aantrekkelijk hebben gemaakt door:

- persoonlijke leerwensen te verbinden met persoonlijke opdrachten;
- deelnemers hun kwaliteiten te laten onderzoeken en rollen te verkennen en te ontwikkelen vanuit hun werkplek;

- kennis over herstel en herstelprocessen aan te reiken vanuit ervaringsdeskundigheid;
- het reflecteren op het handelen tot continu proces te maken.

Om dit te bereiken zijn diverse leerinterventies met elkaar verbonden (zie figuur 3). Er is een combinatie van formeel en informeel leren, waarbij er aandacht is voor kennisuitwisseling tussen professionals en de verpersoonlijking van het leren. Zeker voor het leren in organisaties kun je zeggen dat iedere deelnemer zijn eigen leervensen heeft, die hij graag beantwoord ziet. Dit gedachtegoed, samen met de wens van deelnemers naar succesvolle voorbeelden van HOZ, heeft tot een leertraject geleid waarbij deelnemers zowel individueel met persoonlijke opdrachten leren, als samen leren

van en met elkaar. Er is in bijeenkomsten tijd ingeruimd voor kennisoverdracht en persoonlijke ontwikkeling. Tussen bijeenkomsten reflecteren de deelnemers op hun eigen handelen op de besloten online community en kregen zij waarderende feedback van docenten en mededeelnemers. Na de laatste bijeenkomst plaatsten deelnemers een verslag van het ontwikkelproces dat ze hebben doorlopen op Yammer. De community stopt vier weken na het leertraject; het betreft een basiscursus en de verdieping vindt op de eigen locatie plaats met directe collega's.

Resultaten leertraject

1. We merkten dat deelnemers verschillend met de nulmeting omgingen. Niet iedereen was te motiveren voor de nulmeting, maar iedereen had wel persoonlijke leervensen, die op Yammer werden gedeeld. Ook maakte iedereen een keuze uit de opdrachten die we aanboden en reflecteerde daarop in de besloten Yammergroep. Hoewel we niet helemaal duidelijk hebben of de keuze voor de opdracht altijd vanuit de inhoud is gemaakt (ook tijdsinvestering speelde mogelijk een rol), waardeerden deelnemers wel de mogelijkheid voor een keuze en zagen wij op Yammer ook de ontwikkeling die deelnemers hierin doormaakten.
2. De kennis over herstel en HOZ in het eerste dagdeel bleek vaak door deelnemers te worden vergeten. In de opdrachten waarbij mensen op Yammer reflecteerden, zagen we dat de kenmerken van HOZ lang niet altijd in het vizier zijn en toegepast worden. Als docenten op Yammer hierover waarderende feedback gaven en de kenmerken toelichtten, bracht dit vaak een reactie van herkenning teweeg. Trainers hebben hierover tussentijds onderling contact gehad, om af te stemmen hoe zij deelnemers hierin nog meer konden ondersteunen. Voor de



Figuur 3. Proces van het leertraject voor HOZ

deelnemers was het in de vingers krijgen van zeven kenmerken van HOZ lastiger dan gedacht.

3. Het zelfonderzoek met kwaliteiten van deelnemers en verbinden aan rollen in de tweede bijeenkomst, werd door alle deelnemers erg gewaardeerd. Dit gaf hen veel inzicht en bood handvatten voor de praktijk. Uit de reflecties op Yammer konden we ook opmaken dat deelnemers hiermee actief aan de slag zijn gegaan. Het viel de trainers op dat dit thema nog meer aandacht mag hebben. In de casuïstiek wordt namelijk duidelijk dat begeleiders soms niet succesvol zijn, omdat zij iets oppakken vanuit een voorkeursrol. De effectiviteit van begeleiders kan vergroot worden wanneer er meer gefocust wordt op minder bekende rollen. Dat zou bijvoorbeeld in een verdiepingscursus of intervisietraject kunnen.
4. Reflecteren tot een continu proces maken, leidde in de eerste groep tot weerstand. Dit nam af in de tweede groep. Actief zijn op digitale netwerken is voor de meesten nieuw en bij de start van het traject leek men zich te realiseren wat het betekent om ook studietijd buiten de bijeenkomsten om te reserveren. Werk en vrije tijd zijn over het algemeen gesproken strikt gescheiden en met een online community worden de mogelijkheden uitgerekt. Onze positieve en laagdrempelige uitstraling en uitleg zorgden ervoor dat iedereen op Yammer actief werd. Verder hebben we ervoor gezorgd dat deelnemers goed geïnformeerd waren over hoe ze Yammer moesten gebruiken. Na elke bijeenkomst hebben docenten de deelnemers aangespoord om op Yammer actief te worden. De wens naar meer voorbeelden van HOZ zorgde er onder andere voor dat bijna alle deelnemers dit oppakten. Bij elke deelnemer konden docenten en deelnemers zelf een

positieve ontwikkeling in het verlenen van HOZ ontdekken. Wij zagen hierdoor een continuïteit in het leren na de bijeenkomsten. We zagen op Yammer helaas weinig reacties van deelnemers op elkaar. Maar we zagen wel dat deelnemers elkaars ervaringen gebruikten en verwerkten in hun eigen opdrachten.

De veranderende rol van docent

De cursus wordt door twee docenten gegeven, een ervaringsdeskundige docent en een docent met kennis van en ervaring met herstel en rehabilitatie. De docenten laten in hun houding zien wat ze verkondigen (*practice what you preach*). Ze zijn laagdrempelig en toegankelijk. De waarderende feedback, die zij op Yammer gaven, vraagt een focus op wat goed gaat in het handelen van de deelnemers. Als docent ben je vaak gericht op wat beter kan. Met deze waarderende werkwijze bouwden we aan het vertrouwen, waardoor de bijdragen op Yammer in aantal en lengte toenamen. Dit werd erg door deelnemers gewaardeerd. Kritische feedback formuleerden we in een vraag, om het denken over een situatie te bevorderen. Verdieping in HOZ zagen we echt ontstaan wanneer de feedback ook aangereikte kennis herhaalde.

De weerstand van een aantal deelnemers op Yammer werd gepareerd met begrip en vasthoudendheid over de onmisbare plek van Yammer in het leertraject. Onze ervaring is dat Yammer eenvoudig te gebruiken is. Het vraagt beperkte kennis en vaardigheden om de deelnemers te ondersteunen bij praktische vragen. Het snel reageren op Yammer vereist een ruime beschikbaarheid en afstemming met elkaar.

Wat wel de aandacht vraagt, zijn de opdrachten, waarin met YouTube filmpjes en websites gewerkt wordt: bij elke groep moet vooraf een check worden gedaan of alle linkjes nog bereikbaar zijn.

Conclusie

Wel of niet doorgaan met deze invulling van het leertraject is voor Lister geen vraag; het traject heeft deelnemers zoveel meer te bieden. Het daagt deelnemers zeker uit om het eigen leerproces tijdens en tussen de bijeenkomsten op de werkplek op te pakken. Het zelf keuzes maken voor opdrachten en deze delen op Yammer, zorgt ervoor dat het leren niet stopt na de bijeenkomst. Dit geldt des te meer daar waar docenten de deelnemers uitdaagden met waarderende feedback. Doordat het leerproces voor iedereen zichtbaar is, leert men tussen de bijeenkomsten ook van elkaar. Het vraagt nog wel extra aandacht om deelnemers ook op elkaar te laten reageren.

Een echte bonus van dit traject is dat zichtbaar wordt welke ontwikkeling iedereen doormaakt en dat de deelnemers hierover gemakkelijk met leidinggevenden kunnen communiceren. Daarmee hebben wij het idee dat deze cursus effectiever is dan de oude, ook al hebben we dat niet daadwerkelijk onderzocht. Ook voor docenten is het aantrekkelijk. Je kunt deelnemers beter volgen in hun ontwikkeling en daar met positieve reacties en vragen echt iets aan toevoegen. ■

Referenties

- Anthony, W.A., Cohen, M.R., Farkas, M.D., & Gagne, C. (2002). *Psychiatric Rehabilitation*, (2^e ed. Boston: Center for Psychiatric Rehabilitation.
- Barret, F., Fry, R. & Wittockx, H. (2012). *Appreciative Inquiry: Het basiswerk* (5^e dr.). Schiedam: Scriptum
- Boumans, J. & Lochtenberg, M. (2013). Op weg naar Ithaka, reflecties op empowerment binnen zorg en welzijn. *Tijdschrift voor Rehabilitatie en Herstel van mensen met psychische beperkingen*, 22 (2) ; 4-14.
- Brouwers, P.M., Gestel-Timmermans, H. van, & Nieuwenhuizen, C. (2013). Herstelgerichte zorg in Nederland: modegril of daadwerkelijke verandering? *Psychopraktijk* 5 ; 14-17.
- Deegan, P. (1993). Recovering our sense of value after being labeled. *Journal of psychosocial Nursing and Mental Health*, 31 (4) 7-11.
- Hendriksen, A., Nijens, K., & Rooijen, S. van (2012). *Handreiking voor implementatie van herstelondersteunende zorg in de ggz*. Utrecht: Trimbosinstituut.



Gerdi Keeler (links) ontwikkelt leertrajecten met online communities voor Nul100 en is lid van de werkgroep Digitaal leren van de NVO2.

Jacqueline Thüss is Master Rehabilitation Counselor en werkt als docent bij Hogeschool Saxion en als freelancedocent bij Stichting Rehabilitatie '92. In de rol van trainer en adviseur Opleidingen hebben ze samen bij Lister dit leertraject ontworpen en uitgevoerd.

LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



FCE biedt leertrajecten voor:

- strategisch advies in HRD en organisatieleren
- ontwerpen van krachtige leertrajecten
- organisatieontwikkeling en veranderprocessen
- talentontwikkeling van team en individu
- procesbegeleiding en faciliteren
- Appreciative Inquiry en actieonderzoek

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

We zijn al 30 jaar een platform voor professionalisering van HRD-ers en veranderprofessionals. Naast het organiseren van kortere en langere leertrajecten ondersteunen we ook vakpublicaties en financieren praktijkonderzoek.

Meer informatie: www.corporate-education.com



FCE

FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**



■ Cornelia Smallegange

Competentie- ontwikkeling en innovatie

Als opleidingskundig broekie denk ik na over later. Mijn hart gaat sneller kloppen van leren, innovatie en duurzaamheid. En wie weet sta ik straks aan de wieg van een innovatief bedrijf. Ik zou echter niet weten welk leersysteem hier het beste bij zou passen. Om hier achter te komen, onderzocht ik de mogelijkheden van competentie-management binnen innovatieve organisaties. Ik bezocht twee organisaties en ik ontdekte dat competentie-management niet nodig is om medewerkers te laten ontwikkelen binnen een innovatieve organisatie en dat het zelfs remmend kan werken.

Managen van competenties

Voordat ik iets over competentie management schrijf, zal ik eerst even kort toelichten wat ik eronder versta, omdat de beschrijvingen verschillen. Competentiemanagement is in mijn ogen het managen van competenties van medewerkers. Dit 'managen' zorgt ervoor dat de voor succes vereiste competenties op de juiste werkplek en de juiste tijd aanwezig zijn. Hierdoor ontwikkelen de organisatie en medewerker zich, wat leidt tot succes. Tevens is het een integrerend concept voor personeelsmanagement, omdat het alle personele systemen (bijvoorbeeld beoordeling en beloning) met elkaar verbindt (Van der Heijden, 2003).

Weinig standaardisatie en structuur

Tegenwoordig wordt het woord innovatief al snel ergens opgeplakt. Ik maak gebruik van de afbakening volgens Mintzberg. Mintzberg (1979) onderscheidt zeven verschillende organisatievormen, waaronder de innovatie organisatie. Een innovatieve organisatie wordt volgens hem gekenmerkt door een structuur, die in hoge mate georganiseerd is en weinig gestandaardiseerd. De organisatie is gericht op innovatie en heeft een afkeer van gevestigde patronen. Vaak wordt er in multidisciplinaire teams of projectgroepen gewerkt. De strategie wordt ontwikkeld van onderaf en wordt meer gevormd, dan opgedragen door het management. Het grote voordeel van de innovatieve organisatie is dat het een effectieve organisatievorm is voor activiteiten, waarvoor innovatie wordt vereist. Mintzberg stelt dat de innovatieve organisatie dé organisatievorm is van de tweede helft van de twintigste eeuw. De innovatieve organisatie is voornamelijk terug te zien in relatief jonge bedrijfstakken, zoals bij reclame, automatisering, lucht- en ruimtevaart en onderzoek (Marcus & Dam, 2009). Maar ook in de ict-wereld, zoals ik verderop in dit artikel laat zien met twee praktijkvoorbeelden.

Veranderingen niet bij te benen

Organisaties bevinden zich in een wereld die snel verandert en om flexibiliteit en veerkracht vraagt. Als organisatie is het van belang om mee te bewegen en ervoor te zorgen dat de medewerkers de vereiste competenties bezitten (Kluijtmans & Van der Heijden, 2011). Op het eerste gezicht zou competentie management daar goed bij passen. Competentiemanagement zorgt er immers voor dat de organisatie flexibel is en goed kan inspelen op

In situaties waarin diversiteit en creativiteit vereist is, is ompetentie-management een verarming

marktbevingen. Echter, de ontwikkelingen en veranderingen gaan tegenwoordig zo snel, dat competentie management die veranderingen niet kan bijbenen. Organisaties zijn verwickeld in een continu veranderingsproces en ook hun doelen zijn voortdurend in beweging. Dit maakt het lastig om op tijd organisatiedoelen te vertalen naar sociale- en opleidingsdoelen en vorm te geven aan opleidings- en leeractiviteiten binnen competentie management. De gewenste situatie die wordt vastgesteld, is vaak alweer achterhaald voordat hij is bereikt.

Effectiviteits- en diversiteitsvraagstukken

De eisen die aan producten gesteld worden (kwalitatief, hoogwaardig en innovatief) binnen innovatieve organisaties, maar ook bij andere soorten organisaties, worden steeds hoger. Bij competentie management streeft men naar de ontwikkeling van medewerkers, maar dan richting één norm en één profiel, weg van

de diversiteit. In situaties waarin diversiteit en creativiteit vereist is, bijvoorbeeld om te kunnen innoveren, is dat een verarming. Formele leervormen, die ingezet worden voor competentieontwikkeling binnen competentie management, zoals trainingen, blijken minder effectief te zijn dan leren op de werkplek zelf. Dit komt door het (vermeende) gebrek aan transfer van deze schoolse opleidingsvormen (Klink, 2011). Nog twee redenen dus om geen gebruik te maken van competentie management als een organisatie wil innoveren. Ik moet hier wel bij vermelden dat ik zie dat organisaties binnen competentie management al hard bezig zijn om minder formele leervormen te integreren.

Competentieontwikkeling blijft belangrijk

Is het eigenlijk wel van belang dat die werknemers in innovatieve organisaties aan competentieontwikkeling doen? 'Ja' is volgens mij het antwoord. Vanuit het onderwijs hebben afgestudeerden namelijk te weinig competenties als leidinggeven, organiseren, creativiteit, besluitvorming, initiatief, overtuigingskracht, professionaliteit en veerkracht. En het is toch best aangenaam als een medewerker investeerders kan overtuigen met zijn *fancy, hightech idee*, omdat hij hier de juiste competenties voor bezit. De economie waarin deze innovatieve organisaties terecht komen, is geëvolueerd van een industriële naar een dienstverlenende en daarmee kennisintensieve economie. De kennis die medewerkers tijdens hun studie opdoen is echter al verouderd, als ze aan de slag gaan in een organisatie (Kluijtmans & Van der Heijden, 2011). En het echt simpele werk, waar weinig competenties voor vereist zijn, wordt gedaan door werknemers in lagelonenlanden, of is geautomatiseerd. Ontwikkeling van die competenties is dus noodzakelijk, maar wat zijn de alternatieven voor competentie management?

Alternatieven voor competentie management

Goed nieuws! Er zijn interessante alternatieven voor competentieontwikkeling, naast het oude vertrouwde competentie management. Sommige leervormen liggen meer voor de hand dan andere. Als eerste in het rijtje: informeel leren. Veel van wat mensen moeten kennen en kunnen om hun werk goed te doen, leren ze immers niet tijdens een opleiding, maar tijdens het werk zelf (Onstenk, 2011). Als tweede wil ik als alternatief een krachtige leeromgeving voordragen en een innovatieve organisatie is een krachtige leeromgeving. Innoveren is immers niet mogelijk zonder leren. Wees gerust, ben je werkzaam als leerprofessional in een ander soort organisatievorm, dan kan deze informatie ook voor jou nuttig zijn. De manier van leren binnen een innovatieve organisatie kun je namelijk ook in andere organisatievormen toepassen, door middel van deze elf ontwerpprincipes voor innovatie (Verdonschot & Keursten, 2010):

1. Werk met een urgent en intrigerend vraagstuk.
2. Ontwerp een nieuwe aanpak.
3. Werk vanuit individuele drijfveren.
4. Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid.
5. Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid.
6. Werk vanuit kracht.
7. Maak samen iets.
8. Verleid tot het zien van nieuwe signalen en het geven van nieuwe betekenissen.
9. Verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten.
10. Werk aan kwaliteit van interactie.
11. Maak er een leerproces van.

Vergeet hierbij niet dat verschillende soorten medewerkers verschillende voorkeuren hebben voor bepaalde (informele) leervormen (Berings & Doornbos, 2011). Naast het

bestuderen van theorieën wilde ik weleens weten hoe het leren eraan toeging in die innovatieve organisaties. Ik benaderde twee innovatieve organisaties en stelde vragen over het leren en ontwikkelen binnen hun organisatie.

Ecofont

Ecofont is een organisatie die software ontwikkelt om printerinkt te besparen. Die besparing ontstaat door kleine gaatjes te schieten in letters. Op papier negeren onze hersenen deze gaatjes. Met extra besparingsopties kan printen met Ecofont wel vijftig procent printerinkt besparen. Ecofont is winnaar van de MKB Innovatie top 100 in 2013. Mede-eigenaar Alexander Kraaij over leren binnen Ecofont: "De afgelopen periode heb ik veel geleerd door ons idee en de organisatie voor een publiek te pitchen. Daarnaast vond ik het opzetten van partnerschappen, het managen van projecten en strategie ontwikkelen en implementeren erg leerzaam. Ik heb dus voornamelijk

geleerd door te doen. Daarnaast heb ik een coachingstraject gevolgd, waarbij een groep ondernemers twee jaar aan de slag is gegaan met de Rockefeller Habits." Rockefeller Habits is een methode die groei initieert en begeleidt. Centraal staan de drie basisbeginselen 'prioriteiten', 'gegevens' en 'ritme' (Harnish, 2002). Alexander Kraaij vertelde mij tevens over de kracht van *crowdsourcing*. "Na de lancering met het Ecofont ontvingen we vanuit de hele wereld reacties en suggesties. Toen werd me duidelijk hoe krachtig crowdsourcing kan zijn voor innovatie." Crowdsourcing is een redelijk jonge term, maar kort gezegd gaat het om het gebruik maken van een grote groep mensen voor de oplossing van vragen. Bereidwillige experts delen hun antwoord gratis met anderen (Ess, 2010). Opleidingsprofessionals doen dit bijvoorbeeld in een groep als 'Dutch Training Professionals' op LinkedIn.

Modern Internet Payments

Ook de innovatieve organisatie Modern



Figuur 1. Aspecten van leren binnen innovatieve organisaties

Internet Payments houdt zich bezig met leren en ontwikkelen. Modern Internet Payments is een virtuele bank die betalingsverkeer met virtuele munten (ook wel bitcoins genoemd) mogelijk maakt, door middel van een digitale portemonnee genaamd Kivi.

Werken in een innovatief bedrijf is leerzaam, omdat het een krachtige leeromgeving is

Het is opgericht in 2013 en ik sprak met ceo Andrew Wolters. Na het experimenteren met klassieke bedrijfskundige modellen en plannen is uiteindelijk gekozen voor The Lean Startup, een model van Eric Ries. Andrew Wolters: "Met de Lean Startup voorkom je lange voorbereidingstrajecten of hoge investeringen. Het is een effectieve methode om in stapjes succes te bereiken." In het model is leren een van drie kernelementen, naast bouwen en meten. Dat is nog eens wat anders dan een hrd-afdelinkje ergens in een uithoek van het kantoor. Volgens Andrew Wolters wordt er binnen zijn organisatie voornamelijk geleerd door steeds uit de comfortzone te stappen. "Ieder van ons heeft wel een moment gehad waarop hij iets moest doen dat niet in het verlengde ligt van zijn natuur, opleiding of ervaring. Daar waar je dan iets nieuws doet en ontdekt, leer en ontwikkel je je het snelst." Binnen Modern Internet Payments is men steeds aan het onderzoeken, omdat er simpelweg geen theorie te vinden is over wat zij doen (zie figuur 1). Van dat onderzoeken, verdiepen, van anderen leren, gewoon doen en reflecteren, leren ze. Andrew Wolters heeft drie maanden lang een bootcamp voor startende ondernemers gevolgd in Amsterdam. "Tijdens de bootcamp heb ik veel

bedrijfskundige vaardigheden opgedaan door middel van workshops, coaching en feedback krijgen. Daarnaast vond ik het leerzaam om te zien hoe andere startups te werk gaan." In zaken zoals risicomanagement en wetten, zijn de medewerkers niet (genoeg) opgeleid. Maar om professioneel en betrouwbaar over te komen, moet hier wel aandacht aan besteed worden. Het hebben van vrienden met kennis over een specifiek onderwerp biedt hier uitkomst. Tevens leert Modern Internet Payments van hun investeerders. Andrew Wolters: "Investeerders die *smart money* geven, hebben over het algemeen een groot netwerk van kennissen, die ons kunnen helpen. Daarnaast hebben ze concrete kennis en ervaring over een bepaald onderwerp."

Van competentie management naar innovatief leren

De wereld verandert en organisaties en medewerkers moeten mee kunnen veranderen. Het systeem competentie management is te langzaam om deze veranderingen bij te kunnen benen. Omdat medewerkers vanuit school niet de vereiste competenties bezitten, blijft de ontwikkeling van deze competenties binnen een organisatie noodzakelijk. Maar met competentie management creëer je één norm, waaraan de medewerkers moeten voldoen, terwijl juist diversiteit van belang is bij innovatie. Werken in een innovatief bedrijf is leerzaam, omdat het een krachtige leeromgeving is. Maar ook binnen andere organisatievormen zijn de principes van innovatief leren toe te passen.

Tijdens het gesprek met Alexander en Andrew heb ik bijna nooit het woord 'competentie' gehoord, maar met mijn opleidingskundige oren hoor ik ze wel. Presenteren, leidinggeven, samenwerken, reflecteren, netwerken: de veel gebruikte competenties binnen competentie management kwamen allemaal

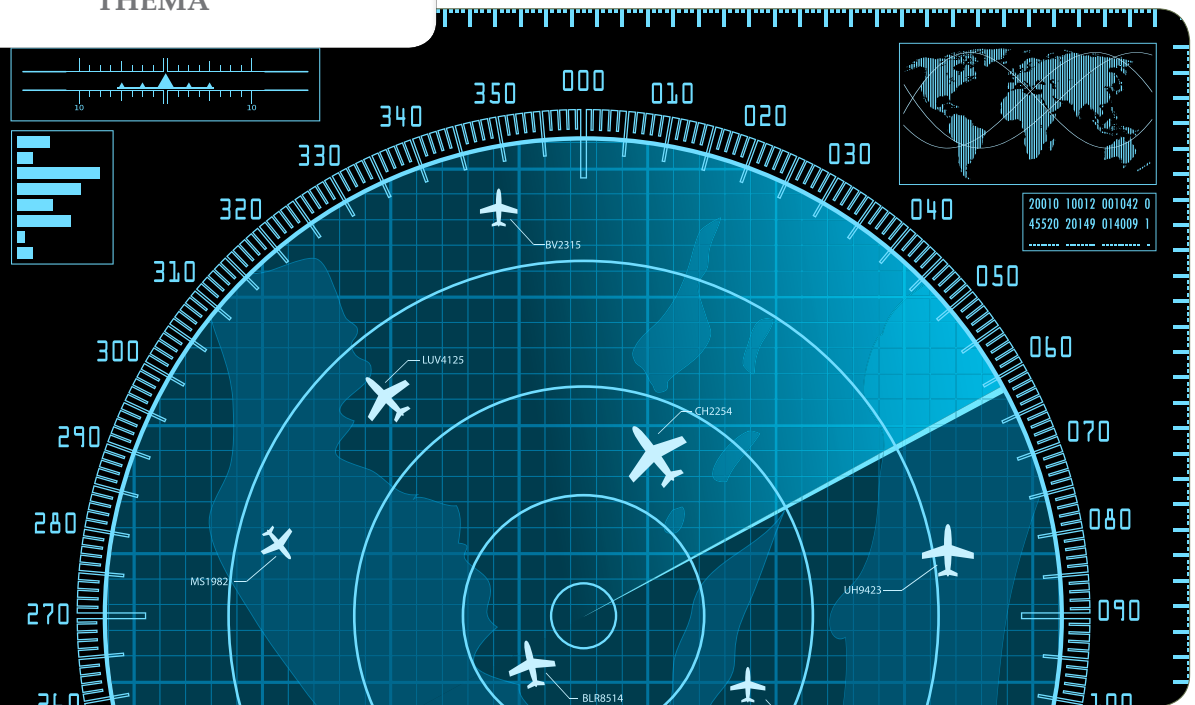
voorbij. Er is geen competentiewoordenboek, geen brochure met niveaus en geen fancy bedrijfswebsite, maar toch zie ik dat er hier ontzettend veel aan competenties wordt gewerkt. Ik denk dat het goed is dat er niet met competentie management wordt gewerkt, omdat het de lerende houding zou verstarren. Zoek naar de innovatieve leermogelijkheden binnen uw organisatie en uw eigen functie. Want uiteindelijk blijven we allemaal een beetje broekies. ■

Referenties

- Berings, M. & Doornbos, A. (2011). Stijlen van werkplekieren. In J. Kessels & R. Poell (Red.), *Handboek human resource development. Organiseren van het leren* (pp. 384-394). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Ess, H. van. (2010). *Ga aan de slag met crowdsourcing*. Geraadpleegd op 22 oktober 2014, van <http://www.mt.nl/1/67702/home/ga-aan-de-slag-met-crowdsourcing.html>.
- Marcus, J. & Dam, N, van (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. (6e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Harnish, V. (2002). *De Rockefeller strategie. Het handboek voor snelgroeiende bedrijven*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Heijden, T, van der. (2003). *Competentiemanagement. Van belofte naar verzilvering*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Klink, M, van der (2011). Opleiden op de werkplek. In J. Kessels & R. Poell. (Red.), *Handboek human resource development. Organiseren van het leren* (pp. 264-276). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kluijtmans, F. & Heijden, B, van der (2011). HRM en HRD in bedrijfskundig perspectief. In J. Kessels & R. Poell (Red.), *Handboek human resource development. Organiseren van het leren* (pp. 104-118). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Onstenk, J. (2011). Ontwikkelen van bekwaamheden tijdens het werk. In J. Kessels & R. Poell (Red.), *Handboek human resource development. Organiseren van het leren* (pp. 248-263). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Verdonschot, S. (2011). Ontwerpprincipes en een ontwerpmodel om het leren in innovatiepraktijken te versterken. In J. Kessels. & R. Poell (Red.), *Handboek human resource development. Organiseren van het leren* (pp. 314-330). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Verdonschot, S. & Keursten, P. (2010). Ontwerpen van leeromgevingen voor leren en innoveren. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 64 (4), 36-51.



Cornelia Smallegange (1993) studeert opleidingskunde aan de Hogeschool Arnhem-Nijmegen en volgt momenteel de minor duurzame bedrijfsvoering in Groningen. Haar interesse gaat uit naar de ontwikkeling van medewerkers, in combinatie met innovatie en duurzaamheid.



■ Pascal van Loo

Hoe Eurocontrol luchtverkeersleiders energiek houdt

Vitaliteit onder de sterrenhemel

Het dirigeren van tientallen stipjes, die kriskras over het beeldscherm bewegen. Zo ziet het werk van luchtverkeersleiders er op het eerste oog uit. In realiteit beheren zij onze levens zodra wij per vliegtuig de luchthavens verlaten. Het zijn toppers, die zich geen enkele fout kunnen permitteren. Vierentwintig uur per dag zorgen de luchtverkeersleiders ervoor dat het luchtverkeer zo efficiënt mogelijk verloopt en dat vliegtuigen elkaar veilig passeren.

Pascal Van Loo kreeg de kans om even deze bijzondere wereld in te duiken en interviewde Ellen Beckers en Natalie van Gorp. Ellen was air traffic controller en traint nu haar collega's. Natalie is hr-officer bij Eurocontrol, het bedrijf dat veilige en efficiënte verkeersstromen garandeert in Europa. De vestiging in Maastricht telt rond de driehonderd luchtverkeersleiders, die verantwoordelijk zijn voor het luchtruim boven 7500 meter van de Benelux en Noord-West Duitsland.

Concentratie, focus en alertheid

Als luchtverkeersleider volg je een technische opleiding van tweeënhalf jaar. Die sluit je af met een examen, waarbij het erop of eronder is. Zoals Ellen Beckers zegt: "De foutmarge is nul. Ze ervaren stress en die moet ook ergens getest worden. Ze krijgen maar één kans, zoals in de realiteit. De baan zelf geeft ook geen herkansing." Ellen is zelf twintig jaar vluchtverkeersleider geweest. Nu verzorgt ze al zes jaar trainingen voor haar collega's en heeft ze als roeping om het gedragsmatige in deze extreme omstandigheden te ontwikkelen. Ellen Beckers: "Het is deels zoals bij een topsporter, die naar de Olympische Spelen toegroeit. Alleen weet die atleet precies dat hij op 12 augustus 2016 de piekprestatie zal moeten neerzetten. De verkeersleider weet nooit wanneer zijn Olympische Spelen zullen plaatsvinden. En dat maakt het beroep des te moeilijker." Multitasking, het constant uitdagen van je mentale weerbaarheid, copingstrategieën kiezen, hoge concentratie vasthouden... Al deze competenties komen op een bepaald moment samen. "Het is vooral het onverwachte moment dat een cruciaal verschil maakt. Dit kan mentaal een groot verschil geven. Verkeersleiders moeten constant praten met de piloten, dirigeren, informatie sturen naar alle contacten en ict-tools inzetten. Ze doen veel meer dan naar stipjes kijken dus. Samen met hun back-up werken ze maximaal

twee uur aan een stuk. In dit teamwerk is grenzeloos vertrouwen cruciaal." Vierentwintig uur per dag werken betekent continue ploegendiensten. Als we het dan hebben over vitaliteit is, dit natuurlijk een belangrijk issue. Denk maar aan je biologische klok, die niet altijd optimaal is op de momenten waarop je wel topprestaties moet leveren. Samengevat kenmerken concentratie, focus en alertheid de baan in zijn geheel.

Mentally fit

Natalie van Gorp, collega van Ellen, vult aan: "We werken eigenlijk met het model van Mentally Fit Institute, waarbij gewerkt wordt vanuit drie batterijen: mentaal, emotioneel en fysiek. Wij ondervinden dat vooral het emotionele een moeilijke batterij is. Dit omwille van het machogedrag, dat in dit beroep kenmerkend is." Uit de sportpsychologie weten we ondertussen dat de kans op succes toeneemt wanneer een specifieke training voor zowel het mentale,



Natalie van Gorp (links) en Ellen Beckers

emotionele als het fysieke aspect wordt opgesteld. Deze inhoudelijke focus combineert men met drie fasen: voor, tijdens of na de (top)prestatie of druk. Jezelf versterken door training voor de prestatie, herkent elke sporter. De weerstand die je tijdens de prestatie kunt bieden, maakt dikwijls het verschil tussen winnen of verliezen. En de gepaste recuperatie na de prestatie blijkt trainingseffecten te versterken. In de vakliteratuur staat dit model bekend als de 3R: *Reinforce*, *Resist* en *Recover*. Ellen Beckers geeft een voorbeeld van het belang van de derde fase, de herstelfase: "Qua vitaliteit gaat het ook over de manier waarop je je pauzes indeelt. Ik probeer mijn collega's altijd bewust te maken dat ze mentaal heel actief zijn gedurende die twee uur en dat herstel vitaal is. Hier is, in tegenstelling tot de topsporter, de verkeersleider zich minder goed van bewust. Maar ons hoofddoel is de verkeersleiders bewuster te maken van het belang van rust voor herstel."

'Ownership' en 'duty of care'

Eurocontrol opende onlangs een nieuw gebouw, specifiek ontworpen voor herstel en rust van de luchtverkeersleiders. Daarnaast is er elk jaar een opfistraining, waarbij Ellen en Natalie samen met de verkeersleiders discussiëren over verschillende niet-technische onderwerpen. Natalie: "Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld *happiness* op de voorgrond gebracht. In de campagne van dit jaar hebben we het vooral over *fatigue* en *overload*. Ons antwoord is *ownership* en *duty of care*. Bij *ownership* gaat het in essentie over het naar jezelf durven kijken vanuit de verschillende dimensies, ook de emotionele. *Duty of care* gaat meer over het elkaar in het oog houden, in een omgeving waar veiligheid belangrijk is. Dat zou er uiteindelijk toe kunnen leiden dat wij als trainers en coaches een minder belangrijke rol gaan spelen, omdat ze elkaar in het oog zullen houden."

Zelfkennis en inschatting

Gegeven het specifieke 'machoprofiel' van de gemiddelde verkeersleider, zijn deze twee dames er al in geslaagd om vitaliteit vanuit de drie batterijen op de agenda te houden. Ellen zou liever nog meer commitment krijgen, om dieper en verder te gaan in de niet-technische en minder exact meetbare thema's. Om daar meer aandacht voor te krijgen, kom je in een paradox. Als verkeersleiders preventief zeer goed werk leveren, gebeuren er geen menselijke fouten en dus geen ongelukken. En dan verschuift de aandacht voor hun werk weer wat meer naar de achtergrond. Wanneer er toch een fout wordt gemaakt, beperkt de analyse zich meestal tot technische factoren. Maar als het toch aan een (inter)menselijke fout zou liggen, dan zal de noodzaak van hun werk weer aangetoond zijn. Incidenten krijgen het thema weer opnieuw op de agenda. Ellen is blij met de vaststelling dat verkeersleiders haar meer en meer durven aanspreken als ze problemen hebben en een verminderde mentale weerbaarheid vaststellen. Over het algemeen valt te besluiten dat het belangrijk is dat je jezelf kent en weet waar je zwakke punten liggen. En dat je daar hulp bij zoekt en vraagt.

Rol als coach in de toekomst

Natalie: "Het is belangrijk dat men zowel het operationele, het technische, als het peoplemanagementstuk erbij betreft. De *human performance* bevat veel aspecten, waarvan sommige te vaak onderbelicht worden." Ellen vult enthousiast aan: "We zouden graag nog meer trainingen '*mentally fit*' opzetten, meer groepsbegeleiding doen en werken in duotrainingen. Onze grootste uitdaging is hoe we de lijnmanagers nog meer kunnen betrekken." ■

Pascal Van Loo

redactielid TvOO

LEARNTEC 2015 | Learning with IT
23rd International Trade Fair and Convention

Future Learning.

www.learntec.de

27 – 29 January 2015
Karlsruhe Trade Fair Centre

LEARNTEC 



CONNECTING IDEAS.
Karlsruhe-
Messen und Kongresse





Over koeien en auto's

Lidewey van der Sluis

48

Een leven lang leren, gezond, vitaal en met plezier werken

Tinka van Vuuren

51

Gewaardeerd of vastgeroest?

Isolde Kolkhuis Tanke

57

Humaan organiseren is niet genoeg

Danaë Huijser

63

Promoties

- **Fostering self-regulation in health in organisations**

Arjella van Scheppingen

69

- **Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling**

Stephan Corporaal

70

■ Lidewey van der Sluis

Over koeien en auto's

Blijve koeien geven meer melk. Dit bericht komt niet van een bevlogen boer met een bio- of zorgboerderij, maar van wetenschappers van de Newcastle University, gelegen in het noordoosten van Engeland. Zij deden onderzoek naar de melkproductie van koeien en daaruit bleek dat koeien, die meer persoonlijke aandacht krijgen, jaarlijks bijna 284 liter meer melk produceren dan de gemiddelde melkproductie per koe per jaar. Dat is 7.875 liter en de toename bedraagt dus 3,61 procent. Deze resultaten zijn begin 2009 gepubliceerd in het wetenschappelijke tijdschrift 'Anthrozoos', dat al sinds 1987 multidisciplinair onderzoek gepubliceerd over de interactie tussen mens en dier.

Wat heeft dit met het thema vitaliteit te maken? Dit is hr-analytics in een koeienveld. Medewerkers die voor organisaties betaald werk verrichten, worden geacht productief te zijn. Net als de boer wil dat zijn of haar koeien melk produceren, wil de werkgever dat er wat uit de handen en hoofden van de medewerkers komt. De productiviteit van medewerkers is als de melkproductie van koeien. Om de medewerkers productiever te laten zijn, worden ook vaak persoonlijke aandacht en maatwerk als managementtools gezet. Dit moet dan leiden tot vitale medewerkers en uiteindelijk productieve medewerkers. Het is in dit kader een interessant weetje dat een biologische koe gemiddeld twintig liter melk per dag geeft, en een niet-biologische koe 28 liter (www.groenekoe.nl).

Zonder levenskracht geen productie. Werkgevers hebben daarom baat bij levendige, vitale medewerkers. Hun vitaliteit is een productievoorwaarde. Vitale medewerkers verdienen hun geld terug en zijn een rendabele investering voor het bedrijf.

Zo plat kijkt ook ons kabinet naar arbeidsparticipatie. Er wordt van overheidswege geïnvesteerd in onder andere de zorg en het onderwijs, opdat alle Nederlanders kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Het belang van de participatiesamenleving is recent nog eens onderstreept vanuit het ministerie van SZW. 22 Miljoen euro is er extra beschikbaar gesteld voor projecten die bijdragen aan de gezondheid en langere inzetbaarheid van arbeidskrachten. Sturen op gezondheid en inzetbaarheid gaan hierbij hand in hand. Een hoogopgeleide en gekwalificeerde medewerker zonder goede gezondheid is als iemand die beschikt over een Ferrari en daarmee aan de start mag verschijnen, maar die vervolgens niet in staat is om ermee te gaan rijden. Hetzelfde geldt voor iemand die superfit is met verouderde kennis en ontoereikende kwaliteiten. Vitale medewerkers zijn ready for take-off.

Investeren in de vitaliteit van medewerkers draagt aan meer bij dan aan hun mobiliteit en productiviteit. Werken als zodanig is namelijk ook gezond. Het genereert inkomen, sociale contacten en activiteiten, structuur, identiteit, status en een hogere levensverwachting. Bovendien draagt werk bij aan een beter gevoel van eigenwaarde (Creed & Macintyre, 2001; Van Helvoort & Van der Velden, 2013).

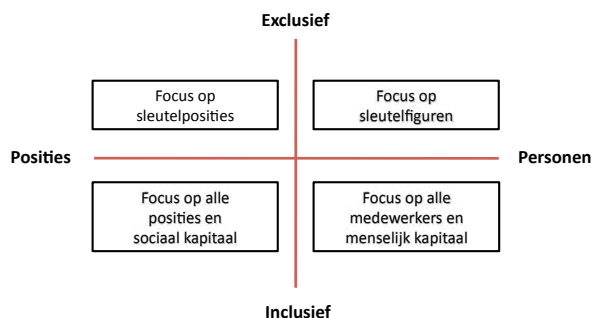
Het inzicht, dat vitaliteit niet alleen leidt tot ontwikkeling en beweging maar ook aan verbinding en welbevinden, leidt tot de conclusie dat participatie op de arbeidsmarkt het begin is van de virtuele cirkel van werk, gezondheid, vitaliteit, werk, et cetera. Al met al redenen genoeg om mensen aan het werk te helpen en te houden.

Organisaties kunnen deze cirkel aanzwengelen door betaald werk te genereren. Degenen die dat werk het beste kunnen verrichten, zijn dan de gelukkigen. Wie dit zijn, hangt af van het personeelsbeleid. Een organisatie kan aan doelgroepenbeleid doen en vooral aan de vitaliteit van bijvoorbeeld ouderen of jonge ouders willen werken. Dit is vitaliteitsmanagement vanuit economisch perspectief. De verhoging van de productiviteit van de doelgroepen is leidend. Vitaliteitsmanagement vanuit sociaalmaatschappelijk perspectief is gericht op de verbindende, helende kracht van vitaliteit. Het accent ligt hierbij op de verhoging van de vitaliteit per doelgroep.

Met vitaliteit als doel voor ogen of als voorwaarde, in beide gevallen begint het managen van vitaliteit bij het maken van keuzes. De vraag is daarbij: wie willen we vitaliseren? Alle medewerkers, of alleen een select gezelschap? Gaat het over het bevorderen van vitaliteit over de hele linie, of alleen van mensen op bepaalde posities? Het beantwoorden van deze vragen valt samen met het maken van beleidskeuzes. Als hulpmiddel kan daarbij gebruik worden gemaakt van een matrix die bekend is uit het talentmanagementinstrumentarium. Onderzoekers uit het Verenigd Koninkrijk, Paul Iles, Xin Chuai, en David Preece, ontwierpen een raamwerk met vier kwadranten. Deze kwadranten zijn opgebouwd langs twee dimensies. De ene dimensie maakt onderscheid tussen een exclusieve kijk op

medewerkers versus een inclusieve blik op het personeel. Daarnaast maken Iles, Chuai en Preece (2010) onderscheid tussen positiebenadering en een persoonsbenadering. De combinatie van deze dimensies vormt een matrix met de volgende vier kwadranten: 1) exclusief-posities, met aandacht voor medewerkers op sleutelposities, 2) exclusief-mensen, met aandacht voor een selecte groep medewerkers, 3) inclusief-mensen, met aandacht voor alle medewerkers, en 4) inclusief-posities, met aandacht voor de cultuur, het cement tussen de stenen, de manier waarop alle medewerkers hun posities in de organisatie innemen. Deze vier perspectieven zijn weergegeven in figuur 1 en zullen hierna kort toegelicht worden.

Deze matrix kan tevens als kapstok dienen om het vitaliteitsbeleid van de organisatie transparant te maken. Per kwadrant kan worden bepaald hoe het beleid vorm krijgt. Dat is nog best lastig, want wie durft bijvoorbeeld vanuit kwadrant drie in zijn of haar vitaliteitsbeleid op te nemen, dat het niet wenselijk is dat medewerkers risico's nemen in hun vrije tijd en bijvoorbeeld verplicht zijn om een helm te dragen als zij (hard) gaan



Figuur 1. Hr-managementmatrix, gebaseerd op Iles, Chuai en Preece (2010), © Prof. Dr. Lidewey E.C. van der Sluis

fietsen? Of dat rokende medewerkers niet langer welkom zijn vanuit kwadrant twee van de vitaliteitsmanagementmatrix?

In de sociale wetenschappen worden steeds vaker persoonlijkheidskenmerken of het genenpaspoort als oorzaak aangewezen van sociaal en economisch gedrag van mensen. Er wordt al gezocht naar de moleculaire architectuur onder de vitaliteit van een mens. Dit zou kunnen betekenen dat het sturen op vitaliteit op persoonlijkheidsprofielen gaat berusten, of dat de indeling van medewerkers in de vitaliteitsmatrix wordt gebaseerd op dna-materiaal. Hoe voorspelbaar en erfelijk de vitaliteit van individuen is, valt echter nu nog niet te zeggen. Wat we wel weten is dat vitale medewerkers mensen zijn, die lekker in hun vel zitten en dat zij de brandstof zijn van de economie op micro-, meso- en macroniveau, in al haar soorten en maten. Sturen op vitaliteit is daarom waardevol onderhoud. ■

Referenties

- Creed, P., & Macintyre, S.R. (2001). The Relative Effects of Deprivation of the Latent and Manifest Benefits of Employment on the Well-Being of Unemployed People. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (4), 324–331.
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45 (2), 179-189.
- Van Helvoort, A., & Velden, N. van der (2013). *Van zicht op geraniums naar zicht op uitdaging*. Kwalitatieve studie naar maatregelen om vitaliteit en inzetbaarheid te bevorderen. Masterscriptie. Breukelen. Nyenrode Business Universiteit.



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.



■ Tinka van Vuuren

Hoe hrd helpt om medewerkers en organisaties gezond en vitaal te houden

Een leven lang leren, gezond, vitaal en met plezier werken

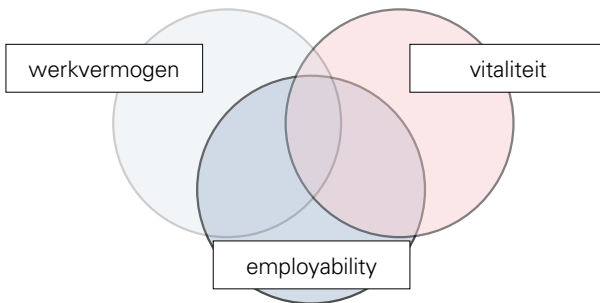
Hoe meer mensen een leven lang leren, hoe groter hun duurzame inzetbaarheid, dat wil zeggen hoe groter hun werkvermogen, employability en vitaliteit. Zelfs bij oudere werknemers. Ook laat onderzoek zien dat vooral oudere werknemers baat hebben bij een leven lang leren. Zij behouden hun employability, wanneer zij meer interesse en mogelijkheden hebben voor een leven lang leren. Hrd kan deze interesse en mogelijkheden stimuleren. Vitaliteitsmanagement is erop gericht dat medewerkers emplooi houden en dat zij en hun organisaties gezond en vitaal blijven. Dit artikel gaat in op wat vitaliteitsmanagement is en welke rol hrd hierbij speelt.

Wat is vitaliteitsmanagement?

Onder vitaliteitsmanagement versta ik (Van Vuuren, 2011) de activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun werknemers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behouden van plezier in het werk, opdat men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren. Dit noemt men ook wel duurzame inzetbaarheid (zie figuur 1).

Drie aspecten maken dat werknemers duurzaam inzetbaar blijven: vitaliteit, werkvermogen en *employability* (Sociaal-Economische Raad, 2009). Vitaliteit staat voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken, met een groot doorzettingsvermogen. Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken. *Employability* is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of andere sector.

Vitaliteitmanagement is vooral gericht op amplitie. Met amplitie wordt versterken, vergroten bedoeld. Een duidelijke



Figuur 1. Duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, employability en vitaliteit

ontwikkeling is zichtbaar in de praktijk van werkgerelateerde, psychologische interventies: van curatie, via preventie naar amplitie. Deze drie typen interventies verschillen in inhoud en omvang van de doelgroep, namelijk:

- Curatie gericht op minder vitale medewerkers:
Herstel: verzachten en verminderen van gevolgen van verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability: bijvoorbeeld genezen van een ziekte en weer gezond worden.
- Preventie gericht op risicogroepen:
Behoud: voorkomen van verminderde vitaliteit, werkvermogen en employability: bijvoorbeeld door gebruik van tilhulpen ervoor zorgen dat men geen rugklachten krijgt.
- Amplitie gericht op alle medewerkers:
Versterking: vergroten van vitaliteit, werkvermogen en employability: bijvoorbeeld door tijdig scholen mensen laten meegroeien met ontwikkelingen in de organisatie en functie.

Vitaliteitsmanagement is dus met name gericht op het versterken van de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van werknemers. En dus minder op maatregelen die de gevolgen van een verminderde vitaliteit tegengaan, of die verminderde vitaliteit voorkomen. Bij maatregelen om de duurzame inzetbaarheid te verhogen denkt men nog teveel alleen aan maatregelen om arbeidsongeschiktheid en werkloosheid te voorkomen. Uiteraard zijn dergelijke maatregelen nodig. Maar deze komen tot nu toe nog teveel neer op het ontzien van de oudere werknemers. Een belangrijke kans blijft hier liggen. Maatregelen kunnen ook bijdragen aan het versterken van het functioneren, gezondheid en welbevinden en zich tevens richten op omstandigheden en randvoorwaarden die dat ondersteunen en

versterken. Dit om op deze manier optimaal functioneren op het werk mogelijk te maken. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden (Van Vuuren, 2011).

Wat is bijdrage van hrd?

Hrd kan gezien worden als een belangrijk middel voor vitaliteitsmanagement. Hrd richt zich op het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen, die gericht zijn op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers, alsmede het beter functioneren van de organisatie als geheel (Poell, 2006). Hrd is bij uitstek het middel om de inzetbaarheid van werknemers op peil te brengen en te houden. Dit kan door ervoor te zorgen dat medewerkers kansen krijgen om zich voortdurend te ontwikkelen en hun kennis en vaardigheden continu te verbeteren. Kortom: door een leven lang leren. Een leven lang leren betreft alle vormen van leren, die bovendien in alle levensfasen aan de orde kunnen komen. Een leven lang leren met betrekking tot werk kan door middel van formeel leren, in de vorm van het volgen van bij-, om- en/of nascholing. Het kan ook door middel van informeel leren, door leren op de werkplek, of leren van klanten en opdrachtgevers.

Organisaties zetten interventies in om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen. Zoals opleidingen, leren op de werkplek, taakverbreding of taakverrijking (De Vries et al, 2000). Deze interventies maken dat werknemers hun leven lang leren. Onderzoek onder werknemers in het primair onderwijs laat zien dat een leven lang leren de employability, het werkvermogen en de vitaliteit van werknemers doet toenemen (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Een leven lang leren blijkt voor alle leeftijden samen te gaan met alle drie de aspecten van duurzame inzetbaarheid. Bovendien neemt met de leeftijd iemands employability af, maar niet

zijn of haar werkvermogen of vitaliteit. Deze afname in employability lijkt echter tegen te kunnen worden gegaan door een leven lang leren. Uit het onderzoek kwam namelijk naar voren dat oudere werknemers, met meer interesse in een leven lang leren en die meer mogelijkheden zien voor een leven lang leren, een hogere employability hebben dan oudere werknemers met minder interesse in en die minder mogelijkheden zien voor een leven lang leren. Dit effect is al zichtbaar vanaf 45 jaar, maar nog groter bij de 55-plussers. De afname in employability met het ouder worden is dus kleiner bij werknemers die een leven lang leren.

Nieuwste inzichten en ontwikkelingen

Ook binnen hrd lijkt een omslag gaande te zijn van curatie en preventie naar amplitie. Jordense en Verdonschot signaleren in TvOO (2011) een omslag van competentie management naar talentmanagement: "Nu wordt er gekeken naar welke kwaliteiten mensen hebben en hoe deze kwaliteiten uitgebouwd kunnen worden, in plaats van dat we het schaap met vijf poten proberen te creëren. Het gaat nu om het uitbouwen van wat mensen al hebben, in plaats van het wegwerken van gebreken." Weliswaar noemen Jordense en Verdonschot deze trend naar amplitie niet expliciet, maar zien zij deze ontwikkeling als een onderdeel van de verandering dat hrd sterker wordt ingezet vanuit de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Zij constateren dat het bij hrd steeds meer gaat om persoonlijke vaardigheden en bekwaamheden met meer aandacht voor beleving en innerlijke motivatie van medewerkers. In 2011 ontbrak in hun overzicht nog de koppeling naar duurzame inzetbaarheid; van het niet alleen het richten op hoe mensen nu functioneren, naar hoe mensen ook in de toekomst (duurzaam) kunnen blijven functioneren. Maar eind 2012 kunnen we al lezen in TvOO dat

het onderwerp duurzame inzetbaarheid volop in de belangstelling staat bij de hrd-professionals (maar helaas nog minder bij de leidinggevendenden).

Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden

Een andere trend binnen hrd die zeer van belang is voor alle werknemers, die geen gebruik kunnen maken van formele scholing, is leren op de werkplek. Want niet iedereen leert een leven lang. Oudere en lager opgeleiden werknemers nemen minder deel aan scholing dan jongere en hoger opgeleide werknemers. En dat terwijl de groep laagopgeleide werknemers, dat wil zeggen de groep die geen startkwalificatie heeft, dus geen mbo-diploma op niveau twee of een havo/vwo diploma in 2011, ongeveer twee miljoen werknemers betrof in Nederland (CBS, 2013). Jordense en Verdonschot (2011) constateren dat hrd steeds meer 'van leren op de werkplek naar lerend werken' gaat. Leren op de werkplek lijkt, zeggen zij, zijn plaats binnen hrd echt te hebben verworven. Dit leren op de werkplek – informeel leren – biedt daarom kansen voor laag opgeleide werknemers.

Leren op de werkplek vindt onder meer plaats door het uitvoeren van leerrijke taken. Aanbieden van leerrijke taken helpt om ook zonder formele opleidingen een leven lang leren te stimuleren. Uitzendkrachten zonder startkwalificaties blijken de volgende taken als leerrijk te ervaren: taken met autonomie, taakvariatie, taaksignificantie (de mate waarin de uitgevoerde werkzaamheden een belangrijke bijdrage leveren aan het

eindproduct), moeilijke taken, nieuwe taken, samenwerken met mensen van wie je iets kan leren en feedback (Van Wijk, Verbiest & Preenen, 2013). Het blijkt dat hoe meer de uitzendkrachten tijd besteden aan een deel van deze leerrijke taken, te weten de uitdagende taken (autonomie, variatie, taaksignificantie en moeilijke taken), hoe meer zij doorstromen naar een betere of hogere functie, een leer- of werkbaan of een vast contract. Een leven lang leren door het uitvoeren van leerrijke taken lijkt dus de employability – nu en in de toekomst aan het werk te blijven – van deze uitzendkrachten te bevorderen.

Bovendien blijken kantoormedewerkers in het openbaar vervoer, die aangeven meer leerrijke taken te ervaren, niet alleen een grotere employability te ervaren, maar ook meer bevlogen te zijn en meer binding te hebben met hun organisatie (Van Dam, Kemps, & Van Vuuren, 2012). Hoe meer deze werknemers meer leerrijke taken ervaren, dat wil zeggen hoe meer zij hun werk als betekenisvol ervaren, ze erkenning krijgen voor hun inspanningen en resultaten, ze uitdaging in hun werk ervaren en hoe meer ze vinden dat hun werk leerwaarde heeft, hoe groter hun duurzame inzetbaarheid. Het hebben van leerrijke taken gaat dus hand in hand met meer duurzame inzetbaarheid.

Leren op de werkplek

In deze bijdrage heb ik willen laten zien hoe hrd kan helpen om medewerkers en organisaties gezond en vitaal te houden. Dit door hrd niet alleen in te zetten op formeel leren door scholing en opleiding aan te bieden aan werknemers, maar ook door het in te zetten op informeel leren, in de vorm van leren op de werkplek, door het uitvoeren van leerrijke taken. Onderzoek laat namelijk zien dat hoe meer mensen formeel en informeel een leven lang leren, hoe groter hun duurzame inzetbaarheid, dat wil zeggen

hoe groter hun werkvermogen, employability en vitaliteit. Leren op de werkplek lijkt hierbij het toverwoord. Juist oudere en laagopgeleide werknemers lijken baat te hebben bij een leven lang leren, door het leren op de werkplek. Hrd'ers raad ik daarom aan te onderzoeken hoe dit informele leren in hun organisaties nog meer gestimuleerd kan worden. En waardoor de doelen van hrd verbreed kunnen worden naar duurzame inzetbaarheid; naar een leven lang gezond, vitaal en met plezier werken, door een leven lang leren. ■

Referenties

- CBS. (2013). *Beroepsbevolking; behaalde onderwijs naar herkomst geslacht en leeftijd*. Geraadpleegd op 16 september 2014, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=71822NED&D1=7&D2=0&D3=0-1&D4=0&D5=a&D6=0&D7=a&HDR=T%2CG1&STB=G2%2CG4%2CG5%2CG3%2CG6&VW=T>
- Dam, K. van., Kemps, S. & Van Vuuren, T. (2012, April). *Enhancing sustainable employment through enriched jobs and supportive climate*. Paper for the 27th Annual Conference for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., Willemsen, M., (2000) Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 13, 5, 291-303.
- Jordense, M., & Verdonschot, S. (2011). Van trends naar toekomst. Onderzoek naar verschuivingen en actuele thema's in het hrd-vakgebied van 2000 tot 2010. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1 (3), 88-93.
- Poell, R. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*. Oratie. Tilburg, Katholieke Universiteit Brabant..
- Sociaal-Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Vuuren, T. van. (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Inaugurale rede. Open Universiteit.
- Vuuren, T. van., T., Caniëls, M. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 356-373.
- Wijk, E. van., Verbiest, S. & Preenen, P. (2013). *Ontwikkell(loop) banen voor uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie*. Hoofddorp: TNO.



Tinka van Vuuren is bijzonder hoogleraar strategisch human resource management, in het bijzonder vitaliteitsmanagement bij de faculteit Management, Science & Technology van de Open Universiteit te Heerlen. Daarnaast is zij senior consultant bij Loyalis Kennis & Consult en adviseert zij werkgevers in onder meer de onderwijs- en overheidssector over hun personeelsbeleid.

www.youtube.com/watch?v=xYDJRA-FsYU

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:

26-30 jan. 2015 met terugkomdag op **30 maart 2015**



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

Horizon
Training & Ontwikkeling

'Werkend leren is een concept waarin we leren en presteren verbinden. De processen versterken elkaar en worden op die manier geoptimaliseerd. Een individuele ondersteuning om actief teamdoelstellingen waar te maken. Dat is Team@Work.' Hugo Hoetink



Hugo Hoetink,
senior adviseur/trainer
Horizon T&O

Team@Work: Resultaatgericht werken in teams

Team@Work is gebaseerd op ons **Werkend Leren Concept**. Het creëert een gezamenlijke focus én maakt de sterkste kant van ieder teamlid inzichtelijk.

In een gezamenlijke kick-off bepalen we wat elk teamlid nodig heeft om zijn persoonlijke inbreng te realiseren.

088 55 60 200

Bekijk alle mogelijkheden van Team@Work op
HORIZONTRAINING.NL

■ Isolde Kolkhuis Tanke

Dagelijks goed werk leveren als motivatiebron voor blijven leren

Gewaardeerd of vastgeroest?

Enkele jaren geleden moesten we nog erg aan het idee wennen, maar inmiddels is het voor iedere werkende een gegeven: in de toekomst zullen we blijven werken tot de leeftijd van 67 jaar. Vervolgens is de vraag interessant hoe oudere medewerkers blijven leren en vakbekwaam en (mentaal) vitaal blijven tot het einde van hun loopbaan. Nog vaak wordt deze vraag vooral benaderd vanuit de probleemkant: hoe krijgen we oudere medewerkers weer in beweging? Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat er onder oudere medewerkers veel stille krachten en 'wijze uilen' zijn, die zeer gewaardeerd worden en waar de organisatie op kan bouwen.

Zowel vanuit de literatuur (onder andere Thijssen, 2006) als vanuit praktijkonderzoek (Kolkhuis Tanke e.a., 2008, 2010, 2011, 2013) blijkt het grootste verschil tussen de 'probleemgevallen' en de ouderen die van waarde blijven voor de organisatie: de mate waarin iemand blijft leren en zijn grenzen blijft verleggen tot in latere loopbaanfasen. 'Mentale slijtage' blijkt in veel beroepen – veel meer dan fysieke slijtage – het grootste risico voor duurzame inzetbaarheid te vormen. Mentale slijtage ontstaat als mensen heel lang hetzelfde werk enkel nog op routine uitvoeren. Wanneer ze steeds meer op de automatische



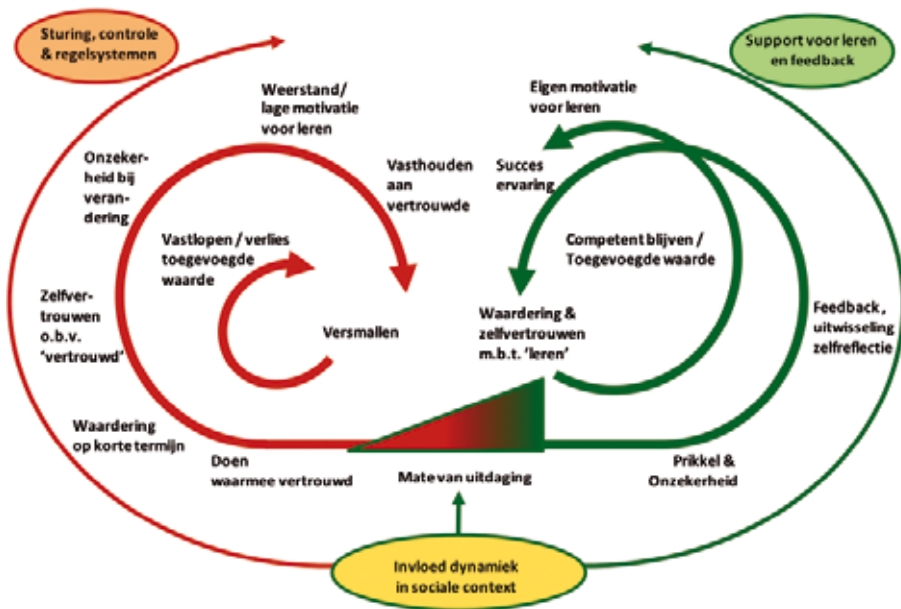
piloot gaan werken, ontstaat niet alleen een gevoel van verveling en 'alles al gezien hebben', maar gaan ze ook vastroesten in hun vertrouwde handelingsrepertoire, waar weinig nieuws meer bijkomt. In een voortdurend veranderende omgeving geeft dit steeds meer problemen, omdat de bereidheid en het vermogen om mee te blijven groeien met de veranderende omstandigheden sterk afnemen. Het goede nieuws is echter dat dit zeker niet op alle oudere medewerkers van toepassing is.

Interessant is daarom de vraag wat maakt dat de ene oudere medewerker lerend en waarde toevoegend aan het werk blijft in latere loopbaanfasen, terwijl de andere juist steeds meer vastloopt in verouderde routines? De vraag is ook in hoeverre samenwerkingspatronen in de werkomgeving hierop van invloed zijn.

Mentaal in beweging: grenzen blijven verleggen

Onderzoek dat ik uitvoerde in de praktijk van diverse typen organisaties (onderwijsorganisaties, technische productiebedrijven, politie, adviesbureaus) maakte zichtbaar hoe mensen in hun latere loopbaanfasen vast kunnen blijven houden aan vertrouwd handelingsrepertoire, terwijl anderen juist lerend en grensverleggend bezig blijven. Hoewel hun eigen keuzes bepalend zijn, worden ze hierin ook duidelijk beïnvloed door de (sociale) werkcontext. Figuur 1 maakt twee 'routes' zichtbaar, waarnaar mensen kunnen tenderen gedurende hun loopbaan. De routes moeten gezien worden als twee uitersten van een continuüm.

De figuur maakt in essentie een onderscheid zichtbaar tussen de 'versmallingsroute'



Figuur 1. Versmallen of blijven leren (Kolkhuis Tanke, 2008)

(rode cirkels) en de 'leerroute' (groene cirkels). In de versmallingsroute blijft iemand in de loop der tijd steeds meer doen wat vertrouwd is en waarin hij geroutineerd is. Thijssen (2006) spreekt in dit verband van ervaringsconcentratie: steeds beter worden in een steeds beperkter gebied. Op korte termijn levert dat 'beloning' op: iemand doet immers de dingen waar hij zich vertrouwd mee voelt en daar zal hij normaal gesproken ook goed in zijn. Het zelfvertrouwen ontleent hij met name aan het goed zijn in wat bekend voor hem is en waar hij ervaring en routine in heeft opgebouwd. Wanneer op langere termijn echter andere dingen verwacht worden, zal dat leiden tot onzekerheid en twijfel. Dit verstoort namelijk de vertrouwde routines. De neiging is groot om juist weer terug te vallen op het oude en vertrouwde gedrag, zeker als de onzekerheid en druk toenemen. Uiteindelijk ontstaat het risico dat iemand zich steeds meer gaat afsluiten voor feedback en signalen uit de omgeving, die kritisch zijn over de routines waar hij zich wel bij voelt, omdat hij dit ervaart als een aanval op zijn gevoel van competentie.

In de leerroute blijft iemand – vanuit zijn kwaliteiten – telkens weer zijn grenzen verleggen. Het kiezen voor iets, waarbij je niet vanzelfsprekend kunt uitgaan van routine en eerdere ervaring, blijkt een prikkelende aanzet tot leren te geven. De gekozen nieuwe uitdaging leidt in eerste instantie tot onzekerheid en twijfel: de persoon vraagt zich af of hij deze uitdaging tot een goed einde zal kunnen brengen. Tegelijkertijd leidt die onzekerheid tot zelfreflectie en een zoektocht naar mogelijkheden om de uitdagende situatie het hoofd te bieden. Vaak blijkt dat mensen het meest geleerd hebben van moeilijke momenten in hun loopbaan, die ze – na zelfreflectie en eigen handelen – te boven zijn gekomen. Wanneer het volbrengen van een lastige opgave vervolgens een succeservaring

oplevert, is dat op zich al zeer 'belonend'. Bovendien is er sprake van een 'algemenere' succeservaring: het overwinnen van iets moeilijks vergroot het zelfvertrouwen in het kunnen omgaan met uitdagende situaties.

Opgemerkt moet worden dat de beschreven routes worden doorlopen door mensen van alle leeftijden. Maar op termijn wordt steeds meer zichtbaar hoe iemand tendeert naar de 'versmallende', of naar de 'lerende' kant. In beide routes is 'dat waar iemand goed in is' weliswaar het uitgangspunt, maar in de versmallingsroute blijft de persoon daaraan vasthouden. Hij richt zich vooral op het vertrouwde, zonder daar veel kritische reflectie op te plegen en zich regelmatig af te vragen of dit nog wel het meest effectief is in de betreffende situatie. Terwijl in de leerroute 'dat waar je goed in bent' het vertrekpunt is om eigen grenzen te blijven verleggen.

De scheiding tussen de versmallingsroute en de leerroute is natuurlijk niet zo scherp: medewerkers zullen altijd voor een deel werkzaamheden verrichten die een beroep doen op het vertrouwde. Het gaat er uiteindelijk om hier een uitdagende balans in te vinden, om op de langere termijn te voorkomen dat je steeds meer in de versmallingsroute terecht komt. Bovendien is het van belang dat de medewerker zelf kiest waarin en hoe ver hij zijn grenzen wil verleggen. Iemand verplichten om grenzen te verleggen die te ver gaan, blijkt een averechts effect te hebben: de medewerker krijgt er onnodige stress van en de kans op falen is te groot. Pas als medewerkers een keuze maken voor een uitdaging die wel vertrekt vanuit eigen motivatie en kwaliteiten, is de kans op een succeservaring het grootst. En dat nodigt weer uit om een volgende keer opnieuw grenzen te durven verleggen en zo voortdurend te blijven leren.

Bron van motivatie voor leren

Nu wordt vaak de vraag gesteld of van iedere oudere medewerker wel te verwachten is dat hij grenzen wil blijven opzoeken om van te leren. In de afgelopen jaren heb ik heel veel medewerkers vanuit diverse organisaties diepgaand geïnterviewd. Het blijkt dat vrijwel alle oudere medewerkers gemotiveerd zijn om te blijven leren, wanneer dat leren zichtbaar bijdraagt aan 'dagelijks goed werk leveren, aan degene voor wie je het allemaal doet' (bijvoorbeeld de klant, de leerling, of de burger). Het zou ook wel verrassend zijn als iemand de ambitie zou hebben om over vijftien

jaar vastgeroest te zijn in zijn werk... Mensen ontlenen immers in belangrijke mate hun identiteit aan het werk. Goed werk leveren voor degene voor wie je er bent, wordt door oudere medewerkers over het algemeen als heel betekenisvol ervaren.

Opvallend in de verschillende onderzoeken die ik uitvoerde, was dat medewerkers in latere loopbaanfasen, als ze een seniorniveau hebben bereikt, vooral aangaven behoefte te hebben aan persoonlijk ontwikkeling. Oftewel: het doorgroeien naar een 'hogere' fase van volwassenheid of senioriteit. Onder andere door – samen met collega's – te reflecteren op ervaringen en door te leren van lastige situaties, kan die persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd worden. Dat betekent dat de bron van motivatie voor leren en grenzen verleggen vaak vrij dicht bij huis te vinden is: in de huidige functie en gebaseerd op de interesses en ambities van de medewerker zelf. Het blijkt dus niet nodig – en het zal vaak zelfs averechts werken – om oudere medewerkers weer naar cursussen te sturen, of regelmatig van functie te laten wisselen, om hen voldoende 'in beweging' te houden (zoals dat vaak in hr-beleid juist wel bepleit wordt).

Voorbeelden van succesvol inzetbare oudere politiemedewerkers lieten bijvoorbeeld zien dat het ontwikkelen binnen de huidige functie een aantrekkelijke optie is. Zij kozen voor een bepaald element in het werk, waar ze zo warm voor liepen dat zij daar uit zichzelf meer expertise in wilden opbouwen en die ook goed wilden onderhouden. Dat had als 'bijvangst' dat collega's hen gingen zien als interne deskundigen op een bepaald gebied en dus steeds vaker met vragen naar de betreffende oudere medewerker toekwamen. Dat versterkte de (blijvende) motivatie om te leren en scherp te blijven, omdat collega's een beroep deden op de specifieke expertise en hun waardering daarover lieten blijken.



Invloed van de sociale context

Maar als we het hebben over leren en grenzen verleggen vanuit eigen motivatie ten behoeve van 'dagelijks goed werk leveren', is de cruciale vraag vervolgens: laat de werkcontext dit altijd toe? De diverse onderzoeken lieten zien dat de manier waarop men in de werkomgeving met elkaar (samen)werkt, hoe de taken verdeeld zijn, welke onderlinge verwachtingen er zijn over wat je wel en niet doet, et cetera, in de weg kan staan dat de medewerker regelmatig zijn grenzen durft te verleggen. Om een paar voorbeelden te noemen:

- Senior consultants binnen een adviesbureau hebben het imago (zowel bij de jongere collega's als bij klanten) dat zij alles weten op een bepaald gebied. In hoeverre voelen zij zich nog vrij en veilig om af en toe de gebaande paden te verlaten en weer een 'lerende' te zijn?
- Of: de productietargets liggen zo hoog in een productiebedrijf, dat de medewerker liever steeds weer hetzelfde taakje blijft doen, omdat hij meteen al op achterstand staat als hij iets nieuws oppakt, dat wenen leertijd vraagt.
- Of: de politieagent rent – vanwege de capaciteitsdruk op het team – van melding naar melding, waardoor er geen tijd is om met collega's goed te reflecteren op het optreden tijdens de incidenten, die zich gedurende de dienst hebben voorgedaan.
- Of: in een commerciële organisatie worden vragen van klanten vrij snel overgenomen door een medewerker die hoger in de hiërarchie staat, om te voorkomen dat er klachten van klanten komen. In hoeverre leert de frontofficemedewerker dan zelf hoe hij zijn werk voor de klant kan verbeteren?

Wat leren we hiervan?

We hebben gezien hoe belangrijk het voor medewerkers is om – juist ook in latere

loopbaanfasen – dagelijks goed werk te kunnen leveren. Daar zit hun voornaamste bron van motivatie voor leren en ontwikkelen; in de persoonlijke ontwikkeling die maakt dat ze betekenisvol kunnen zijn en blijven voor degenen voor wie ze het werk doen.

Voor organisaties is de belangrijkste les dan ook dat die motivatie er dus al is! We hoeven

Medewerkers in latere loopbaanfasen hebben vooral behoefte aan persoonlijke ontwikkeling

de meeste oudere medewerkers helemaal niet in beweging te schudden. Winst valt vooral te behalen door meer ruimte te geven voor die motivatie om in het werk zelf (persoonlijk) te blijven groeien. Het gaat er dus om met elkaar te kijken hoe het werk, de samenwerking, de interactiepatronen, et cetera, er uitzien. Hoe staan die mogelijk in de weg dat medewerkers in latere loopbaanfasen hun grenzen nog kunnen blijven verleggen en zich persoonlijk kunnen blijven ontwikkelen? Zijn er, juist ook voor oudere medewerkers, bijvoorbeeld voldoende gelegenheden om regelmatig ervaringen op een diepgaand niveau met elkaar uit te wisselen en erop te reflecteren? Is er voldoende ruimte en veiligheid om als ervaren medewerker af en toe weer een 'lerende' te zijn? Met name dat laatste is voor oudere medewerkers vaak een lastige: er heerst nogal eens de onuitgesproken verwachting dat je het als ervaren oudere allemaal moet weten. Want zo niet, dan ben je misschien wel oud en afgeschreven. Dus leer je niet meer, maar ben je alleen nog bezig met het bevestigen dat je het allemaal al weet...

Voorkomen is beter dan genezen

Vaak ontstaat pas aandacht voor het 'mentaal in beweging' blijven van oudere medewerkers, als blijkt dat er enkele zijn die ernstig vastgelopen zijn. Dan wordt de vraag gesteld hoe we hen weer gemotiveerd kunnen krijgen. Maar in algemene zin lijkt het raadzaam de positieve verwachtingen daarover te temperen. Een oudere medewerker, die geheel is vastgelopen in de versmallingsroute, blijkt daar namelijk vaak nog maar moeizaam uit te kunnen komen. Op het moment dat doorgaande versmalling tendeert naar vastlopen, heeft elke vorm van correctie en sturing door een ander voornamelijk een averechts effect: de versmallings- of vastlooppoute wordt er alleen maar meer door versterkt. De aandacht zal zich daarom in organisaties veel meer moeten richten op de vraag hoe medewerkers gedurende hun gehele loopbaan ontwikkelend en lerend kunnen blijven werken. Vooral in de middengroep – de mensen die op zich goed

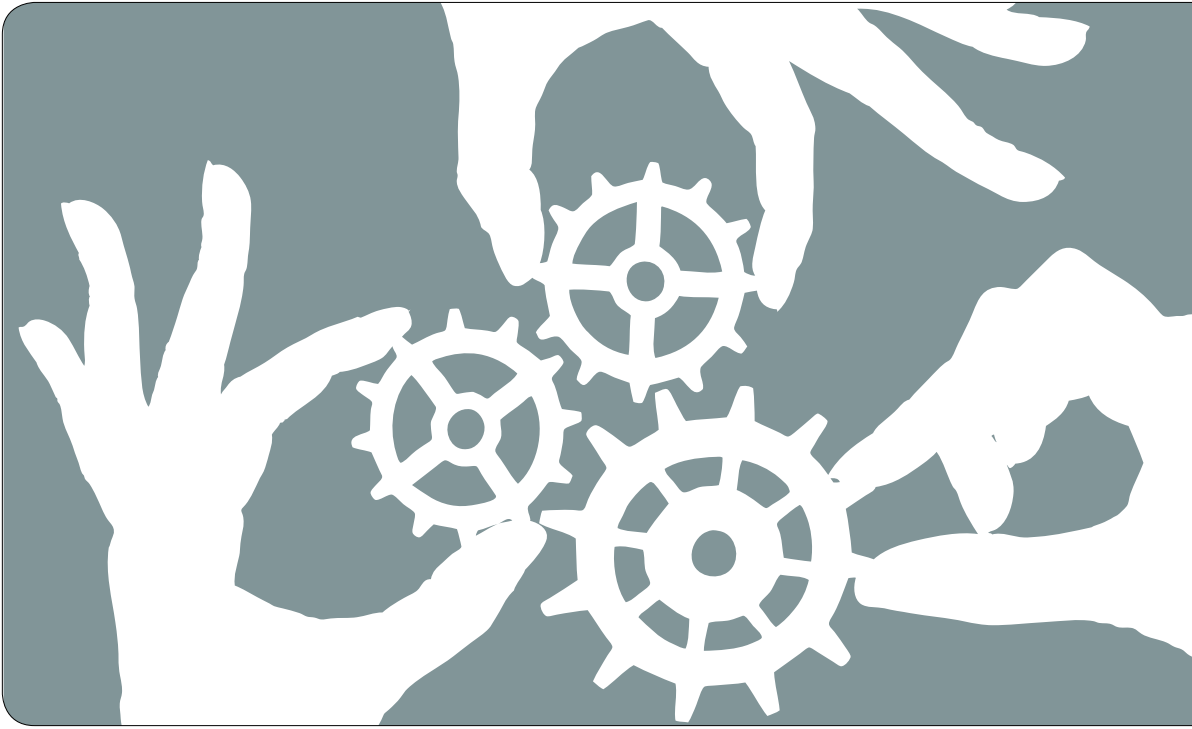
functioneren, maar bij wie de balans soms al wat overheelt naar routinewerk – valt de meeste winst te halen, door met elkaar te kijken hoe de 'groene' leerroute voldoende ruimte blijft krijgen in het dagelijks werk.

Referenties

- Blouw, H. De., Kolkhuis Tanke, I.R. & Sprenger, C.C. (2013). *Inzet op maat*. Apeldoorn: Politie & Wetenschap.
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2008). *Competent blijven werken in latere loopbaanfasen*. Delft: Eburon.
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2010). *Leren loont het langst*. Den Haag: SBO-uitgave.
- Ringeling, S. & Kolkhuis Tanke, I.R. (2011). Uitdagingen op het spoor. In: *O&O*, 4, 26-31.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft, ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving*. Utrecht: USBO.



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is eigenaar van onderzoeks- en adviesbureau Kolkhuis Tanke, duurzaam leren in organisaties, docent aan de Universiteit Utrecht en hoofdredacteur van O&O. In 2008 promoveerde ze op het proefschrift 'Competent blijven werken in latere loopbaanfasen'. Daarna heeft zij in uiteenlopende organisaties vervolgonderzoek gedaan naar dit thema. www.kolkhuis-tanke.nl



■ Danaë Huijser

Verzoeningskunst in de praktijk

Humaan organiseren is niet genoeg

People, planet en profit hebben een overkoepelend doel: *prosperity*. Prosperity in de zin van welslagen. Zowel in de vorm van financieel welslagen voor de organisatie, als in de vorm van waardecreatie voor haar stakeholders en de omgeving. Als welslagen een doel op zich wordt, ontstaat er ruimte voor vertrouwen (people), duurzaamheid (planet) en financiële meerwaarde (profit). De organisatie van de toekomst weet deze drie deugden te verzoenen tot een win-win-winsituatie.

Schijnbare tegenstellingen

In mijn bedrijf adviseer en train ik mensen in organisaties in cross-culturele samenwerking en communicatie. Ik hou me dus bezig met mensen (people). Maar mijn multinationale klant wordt ook anno 2014 gedreven door profit. Is dit verschil in focus tussen mij en mijn klanten een onoverkomelijke tegenstrijdigheid? Nee, zeker niet.

Tegenstrijdigheden hoef je niet te zien als een probleem dat om een 'juiste' oplossing vraagt. Je kunt ze ook opvatten als paradox; schijnbaar tegengestelde polen van een dimensie. Beide zienswijzen hebben hun waarde en er is een scala aan oplossingen, waarin zowel people als profit winnen.

Organisaties die erin slagen paradoxen van problemen te onderscheiden, zijn al een goed eind op weg richting welslagen

Het managen van paradoxen is nog niet zo makkelijk. Het vergt een blikverruiming, zin om in andermans schoenen te stappen en te onderzoeken of diens mening wellicht ook hout snijdt. In eerste instantie is dit niet iets waar mensen aanleg voor hebben; we geloven graag in ons eigen gelijk en gaan daar sterk achter staan. Maar als we de moed hebben ons bewuster te worden van de mogelijke waarde van een andere mening, kunnen we wellicht leren luisteren naar de ander, proberen te waarderen wat deze te melden heeft en de verschillende zienswijzen verzoenen. Deze drie stappen (bewustwording, waardering, verzoening) beschreef ik eerder in TvOO van september 2012.

Dit verzoeningsproces is de basisfilosofie van mijn werk; bij het omgaan met diverse standpunten denken we dan ook niet per se of alleen aan nationale cultuurverschillen, maar ook aan het overbruggen van verschillen tussen teams, businesses of hele organisaties.

Met twee cases uit mijn adviespraktijk wil ik een aantal belangrijke paradoxen, waar organisaties mee stoeien, bespreken. Hoe combineren zij efficiëntie met effectiviteit, standaardisatie met maatwerk, centralisatie met decentralisatie, korter met langetermijndenken? Hoe winnen ze vertrouwen over grenzen heen, oftewel: hoe combineren ze de universele behoefte tot menselijk contact met de anonimiteit van *mock-communities* zoals virtuele teams? En wat kan een organisatieadviseur of manager doen om organisaties te helpen om de schijnbare tegenstellingen in een paradox te verzoenen?

Stoeien met paradoxen: twee cases

Bedrijf X is een Zweedse, beursgenoteerde organisatie. Het heeft een groot en bekend merk, dat de laatste jaren met name groeide door acquisities. De missie is om wereldwijd marktleider te worden in het segment. Het bedrijf opereert in een Europese krimpmarkt en is hard geraakt door de crisis. Bij elke buitenlandse acquisitie vervangt het bedrijf de bovenste managementlaag met Zweden, die de Zweedse organisatiecultuur moeten invoeren. Het gaat dan om typisch Zweedse waarden als gelijkwaardigheid, duurzaamheid, individuele verantwoordelijkheid en transparante communicatie. Deze waarden worden niet wereldwijd als belangrijk ervaren en de nieuwe managers ervaren veel weerstand, met name in Zuid-Amerika en Azië. Door tegenvallende financiële resultaten is ongeveer 5 procent van het totale personeel het afgelopen jaar ontslagen. Een bevroren reisbudget wordt gecompenseerd door

meer virtuele samenwerking, ondersteund door verschillende IT-systemen. Vanuit het Zweedse hoofdkantoor is een wereldwijd gestandaardiseerde opleidingsafdeling opgetakeld met drie academies. Medewerkers wereldwijd krijgen in principe een opleidingsmogelijkheid binnen een van deze drie academies, afhankelijk van hun functie en senioriteit. Door kostenbesparingen worden deze trainingen echter nog niet wereldwijd aangeboden; het ontbreekt aan lokale reis- en opleidingsbudgetten. Alleen op papier is ons adviesbureau sinds twee jaar *preferred supplier* voor enkele trainingen in de leiderschapsacademie.

Bedrijf Y is een Japans familiebedrijf van bijna honderd jaar oud. Het wordt nog altijd gerund door de familie van de oprichters en is volledig privaat gefinancierd. In hun nichemarkt zijn zij wereldwijd marktleider. Maar in hun *mission statement* staat niets over winst of marktleiderschap; er staat iets over hun bijdrage aan menselijk geluk, en genieten van de natuur. Ook in Europa doet bedrijf Y het goed. Hun kwaliteitsproducten zijn geliefd bij de kenner en onaangestast door de crisis. Verloop is er nauwelijks, en met continue rekrutering van medewerkers en partners werkt de organisatie door aan haar missie. De organisatiecultuur heeft een aantal typisch Japanse dimensies: hoge waardering voor technisch feilloze processen en kwalitatief hoge producten, loyaliteit en *life-long employment*. In Europa zijn deze waarden vertaald naar een Europese omgeving. De Europese organisatie heeft een hoge mate van zelfbesturingsrecht en zowel Japanse als Europese medewerkers werken aan projecten in elkaars organisatie. Zo zijn er altijd een aantal Europeanen in Japan, en andersom. Ze steunen elkaar, leren van elkaar en fungeren als lijm tussen de units. In Europa zette de organisatie – zelfstandig, maar met steun van Japan – een nieuwe academie op.

Hierin biedt het bedrijf alle medewerkers de mogelijkheid tot zelfontplooiing, van nieuwe personeelsleden tot (en met) de directie. De trajecten van twee tot vier jaar bieden zowel verticale als horizontale carrièremogelijkheden. Multidisciplinair samenwerken over landsgrenzen heen, is hier vanzelfsprekend. Om dit te bevorderen huren zij ons adviesbureau al meer dan tien jaar in.

De paradox tussen people en profit

Bedrijf X en Y vertegenwoordigen twee uitersten als het gaat om people- en profitfocus. In de officiële mission statements wordt dit mooi geïllustreerd: bij bedrijf X komt het woord profit drie keer voor, het woord people één keer, en bij bedrijf Y komt het woord profit helemaal niet voor en het woord people zeven keer. Beide bedrijven willen winst maken, maar ze bereiken dit op totaal verschillende manieren. Bedrijf Y heeft de luxe geen dividendgeoriënteerde aandeelhouders te hoeven plezieren, maar bedrijf X heeft zoveel kapitaal, dat het zijn grootste concurrenten gewoon kan kopen – en doet dit ook.

Om paradoxen te verzoenen is het met name belangrijk dat bedrijven niet al te inwaarts gekeerd blijven; ze zullen om zich heen moeten kijken en samen moeten werken met verschillende stakeholders. Vaak zijn organisaties helemaal niet zo gericht op samenwerking, maar op eigen doelstellingen. De omgeving wordt gezien vanuit dit interne perspectief, waarbij bewijs volgt uit het halen van eigen doelen, zoals: volgens centrale planning geld verdienen (profit) op korte termijn, met zo min mogelijk middelen (efficiënt) met zo veel mogelijk gestandaardiseerde producten. Wanneer een organisatie zo wordt gezien – als economische entiteit, met een verticale hiërarchie, waarbij mensen een bron van inkomsten (of kosten) zijn – worden voor problemen

technische oplossingen gezocht: rationele beslissingen op basis van getallen, zoals kostenbeheersing, efficiëntie en planning. Maar deze 'oplossingen' sluiten niet altijd aan bij de realiteit op de werkvloer en bij de klant; in de chaos die context heet, worden regels geïnterpreteerd om problemen op te lossen, wordt 'gezond verstand' een betere leidraad dan planning en ontstaat er frustratie wanneer vakmensen dat gezonde verstand niet mogen gebruiken, zonder het eerst aan een ingewikkeld IT-systeem te toetsen. Organisaties zijn niet alleen mechanische, rationele, economische entiteiten; ze zijn tegelijkertijd emotionele, contextuele, sociale systemen. Zo gezien, is de vakman geen 'human resource' voor de organisatie meer; de organisatie draagt bij aan het vakmanschap van de professional (Peters & Janssen, 2014). Welslagen nastreven betekent soms aanpassen op lokaal niveau, sommige bedrijfsonderdelen durven loslaten, decentraliseren, medewerkers vertrouwen en mandaat geven. In de thuismarkt is efficiënt werken ook effectief; het produceert het gewenste en verwachte resultaat. Maar dit principe geldt niet langer over grenzen heen. Wat in Zweden leidt tot effectief werken, kan in India een tegengesteld effect hebben.

De meeste verschillen tussen bedrijf X en Y zitten niet in hun keuzes voor efficiënt óf effectief werken, standaardiseren óf lokaal aanpassen, centraal óf decentraal organiseren, korte- óf langetermijnplannen. Het verschil zit in hun talent om deze paradoxen te verzoenen.

Paradoxen verzoenen

Bedrijf X is net als bedrijf Y trots op zijn herkomst, *made in Sweden* en *made in Japan* zijn beide statements die een positieve associatie oproepen. Bedrijf X heeft ervoor gekozen zijn product en zijn strategie niet aan te passen aan lokaal niveau; wat thuis werkt zou overal moeten werken. Dit bewerkstelligt men

door alle managementfuncties door Zweedse medewerkers te laten invullen. Werkt dit op korte termijn niet (lees: levert dit niet direct meer winst op), dan worden er meer mensen vervangen. Mensen krijgen lokaal weinig stem, al nemen ze die vaak wel als de managers even niet opletten. Hun vakmanschap wordt niet volledig benut en het verloop is hoog, met name in de nieuwe markten (Zuidoost-Azië, Rusland, Zuid-Amerika). Medewerkers voelen zich niet altijd veilig, hun baangarantie is een direct gevolg van hun *dashboard*, onafhankelijk van context, marktomstandigheden of zelfs interne beperkingen, zoals Zweedse regelgeving vertalen naar buitenlandse markten. De organisatie groeit met name door acquisitie, waarbij succes wordt gemeten door snelle financiële winst. De nieuwe organisatieonderdelen worden zo snel mogelijk geïntegreerd in het geheel, met weinig oog voor historie of context van betrokken medewerkers. Ook loyale lokale klanten worden hierbij vaak over het hoofd gezien, waardoor de geacquireerde partijen vaak letterlijk halveren in waarde wanneer de Zweedse merknaam op het lokale nieuwe kantoor verschijnt. Opvallend is dat voor het moederbedrijf deze maatregelen zo efficiënt lijken; ze streven natuurlijk naar een winstgevend bedrijf, liefst op korte termijn maar zeker ook op lange termijn. Ze proberen hun groei enigszins te controleren juist door een sterke centrale sturing en producten moeten overal van dezelfde kwaliteit zijn, vandaar de standaardisatie. Maar deze strategie lijkt in de praktijk niets op te leveren; hun efficiëntie blijkt niet effectief over grenzen.

Bedrijf X heeft de paradoxen die het tegenkwam benaderd als problemen, waarvoor een juiste oplossing bestaat; óf het ene óf het andere uiterste, dus óf centraal óf decentraal organiseren, bijvoorbeeld. Het cruciale punt bij het omgaan met paradoxen is nou net dat er geen keuze gemaakt hoeft te worden tussen

deze uitersten; een paradox is geen probleem, maar een dimensie waar twee schijnbaar tegengestelde polen beide iets waardevols te bieden hebben. Organisaties die erin slagen paradoxen van problemen te onderscheiden, zijn al een goed eind op weg richting welslagen. Wanneer het hen vervolgens ook nog eens lukt om de voordelen van de twee uitersten te bezien vanuit meerdere perspectieven, kunnen ze een scala aan strategieën bedenken, die deze uitersten met elkaar verzoenen. Het streven naar een dergelijke win-winstrategie betekent dat er niet langer een keuze gemaakt hoeft te worden tussen twee extreme polen, maar dat ze de voordelen van beide uitersten op een dimensie kunnen benutten. Bedrijf Y lijkt daarin beter geslaagd dan bedrijf X.

Bedrijf Y heeft zijn Japanse producten op de Europese markt zien floreren, juist omdat men zag dat het in Europa gaat om andere klanten dan in hun thuismarkt en ze hier dus andere medewerkers nodig hebben dan in Japan, om aan te sluiten op de klantvraag. De basiswaarden blijven gelijk, maar de manier waarop de missie wordt bereikt mag op lokaal niveau worden bijgestuurd. De centrale organisatie stuurt decentrale onderdelen aan, geeft lokale partners een stem en vertrouwen. Ze maken onderscheid tussen missie en doelen: ze streven een langetermijnmissie na, en doen dit stap voor stap met doelen voor de kortere termijn. Winst is een resultaat, een bewijs dat het goed gaat, maar geen doel op zich. Zo sturen ze op basis van cijfers én bouwen vertrouwen met klanten en medewerkers.

Vertrouwen winnen over grenzen

Hoe werk je dan wel aan vertrouwen over grenzen? Wat in ieder geval niet goed werkt, is het vervangen van persoonlijke relaties door virtuele teams, *mock-communities* waarbij vertrouwen opbouwen onmogelijk is. Uit kostenoverwegingen moet er efficiënter

worden gewerkt in virtuele teams en ligt de focus niet langer op de mens, maar op automatisering. Deze efficiënte maatregelen staan de effectiviteit van de gehele organisatie uiteindelijk in de weg.

Bedrijven X en Y werken door hun verschillende strategische keuzes anders

Een paradox is geen probleem, maar een dimensie waar twee schijnbaar tegengestelde polen beide iets waardevols te bieden hebben

aan hun internationale relaties; met zowel medewerkers, klanten, als andere stakeholders. Een minimale eis voor het creëren van een loyale groep stakeholders, is het bouwen aan vertrouwen. Dat doe je door wat je zegt en wat je doet zoveel mogelijk met elkaar overeen te laten stemmen. Het helpt daarbij om vanuit eenzelfde 'cultuur' te spreken, zodat je woorden en daden ook zo geïnterpreteerd worden als je bedoelt. Dit is moeilijker als we spreken vanuit verschillende invalshoeken, opvattingen of 'culturen'. Misinterpretatie en miscommunicatie zijn vaak juist een aanleiding tot wantrouwen. Dit is waar wij organisaties in begeleiden; hoe overbrug je de communicatie- en vertrouwensbarrière die ontstaat bij samenwerking over grenzen (grenzen van teams, afdelingen, organisaties, nationaliteiten). Als organisatieadviseur, coach, maar ook als manager, is het dus mogelijk om bij te dragen aan het verzoenen van people, planet en profit.

'Prosperity-based' organiseren

Leopold Vansina, auteur van 'Humanness in Organisations' (Vansina 2013), ziet de

organisatieadviseur als actief medewerker, die mede een waardekeuze kan maken voor een mensgericht perspectief (of juist 'kritiekloos de wensen van de opdrachtgever kan volgen'). Hij benadrukt dat virtuele werelden, contextloze human resources en een drang tot financiële prestatie een humane organisatie in de weg staan. Dit kan door een bewuste keuze te maken om de mens te zien in zijn context en geschiedenis, nuttige kennis te herdefiniëren als iets dat bijdraagt aan welzijn, en door prestaties niet alleen financieel, maar ook als bijdrage aan de maatschappij te meten, *prosperity* dus. Een adviseur kan dan, liefst in samenwerking met managers en wetenschappers, zoeken naar nieuwe perspectieven, alternatieven voor technische oplossingen, richting welvaart én welzijn.

In mijn adviespraktijk begint het verzoeningsproces dan ook bij bewustwording van het bestaan van paradoxen en hoe zij zich onderscheiden van problemen. Door te durven kijken naar eigen culturele kaders – als manager, team of organisatie – open je de deur naar waardering voor andere mogelijkheden. Het spannende van paradoxen is dat er geen goed of fout antwoord bestaat, maar er een

heel repertoire aan mogelijkheden is. Zodra mensen en organisaties zich meer bewust worden van hun eigen blikveld en beperkingen – en dit durven te verruimen door in gesprek te gaan met hun medewerkers, klanten en partners – ontstaat er ruimte om nieuwe combinaties te ontwerpen. Door vertrouwen op te bouwen met mensen en ruimte te bieden aan de voordelen van verschillende opvattingen, kunnen schijnbaar tegengestelde belangen worden verzoend. Dit gaat verder dan humaan organiseren, 'people' is dan ook niet de oplossing van het probleem. Het is slechts een van de dimensies in de paradoxen people-planet-profit. Een werkelijke verzoening is elke strategie die prosperity nastreeft; welslagen door vertrouwen, duurzaamheid én financiële meerwaarde te verzoenen richting een win-win-winsituatie. ■

Referenties

- Huijser, D. (2012). Omoiyari; samen oplossingen creëren. *TvOO*, 2 (3), 32-36.
- Peters, J. & Janssen, H. (2014). Rijnlands voor de verandering. *Slow Management*. (29). Den Haag: Academic Service.
- Vansina, L. (2013). *Humanness in Organisations*. Londen: Karnac.



Danaë Huijser is directeur van Culture & Management Consulting (CMC), dat met een wereldwijd team van partners coaching, training en organisatieadvies biedt. Zij is psychologe, heeft een master in International Business en doet promotieonderzoek naar de invloed van diversiteit op strategievorming en innovatie.
www.cmc-eu.com

Fostering self-regulation in health in organisations

Promotie Arjella van Scheppingen, 22 oktober 2014, VU Amsterdam.



Het faciliteren van een beweging naar meer zelfregulatie in organisaties, als nieuwe manier van gezondheidsbevordering. Daarover gaat het promotieonderzoek van Arjella van

Scheppingen. In het onderzoek staan niet zozeer de problemen of risico's ten aanzien van gezondheid centraal. Centraal staat het mobiliseren van energie en motivatie in organisaties om tot een zinvolle vervolgstap te komen; een stap waarin organisatieontwikkeling en gezondheidsbevordering gezamenlijk opgaan. Het principe van parallele belangen is hierbij het uitgangspunt.

De organisatiecultuur voorziet in zo'n parallel belang. Organiseatiecultuur blijkt, naast leefstijl, in belangrijke mate van invloed op vitaliteit op het werk. Cultuurontwikkeling is een aangrijpingspunt voor organisatieontwikkeling en biedt tegelijkertijd de mogelijkheid om een gezondheidsbevorderend proces op gang te brengen. Eén specifieke cultuurdimensie blijkt bijzonder van belang: sociaal organisatiekapitaal. Sociaal organisatiekapitaal, bestaande uit samenwerking, vertrouwen en rechtvaardigheid, hangt niet alleen samen met het functioneren van medewerkers, maar tegelijkertijd ook met hun ervaren gezondheid. Opvallend is dat gezondheid vooral samenhangt met *bonding social capital*,

de sociale cohesie tussen medewerkers onderling. Dat verband blijkt sterker dan het verband tussen gezondheid en *linking social capital*, de sociale cohesie – in hiërarchische zin – tussen leidinggevenden en medewerkers. De onderlinge verhoudingen tussen collega's lijken daarmee minstens zo relevant als de verhouding tussen leidinggevenden en medewerkers. Naast een goede omgang met hun medewerkers, doen leidinggevenden er dus goed aan de onderlinge verhoudingen tussen medewerkers te bevorderen.

Het onderzoek toont aan dat een gezondheidsbevorderende beweging ontstaat als de diverse belanghebbenden (gezamenlijke) waarde hechten aan de ontwikkeling. Het is relevant om die waarden expliciet te maken, of door een gezamenlijk verhaal te ontwikkelen. Het gaat erom mensen te raken vanuit hoofd en hart. Duwen werkt niet. Sterker nog, ervaren druk blijkt in dit onderzoek zelfs averechts te werken.

Om een gezondheidsbevorderende beweging in gang te zetten, is een *Large Scale Intervention* (LSI) toegepast in een zuivelbedrijf. Een LSI omvat veranderkundige principes van systeemdenken, actieve participatie, *action learning* en het zoeken naar *common ground*. In een daartoe gefaciliteerd u-bochtproces volgens *Theory U* (Scharmer, 2007), gaven betrokkenen in de organisatie zelf vorm aan de interventie. In dit geval ontstond een interventie bestaande uit dialoog, collectieve vitaliteitsactiviteiten,

zoals trainingen balans en werkhouding, en individuele vitaliteitsactiviteiten, zoals beweegactiviteiten. De interventie bleek effectief in termen van sociaal kapitaal, openheid ten aanzien van vitaliteit, een gezonde leefstijl en duurzame inzetbaarheid. De effecten konden vooral worden toegewezen aan dialoog.

Van Scheppingen concludeert dat een beweging faciliteren vooral een goed

proces vergt. Een u-bochtproces, waarin belanghebbenden actief worden betrokken om vanuit hun eigen waarden invulling te geven aan de vervolgstap, is een voorbeeld van een goed proces. De beweging ontstaat doordat mensen werken aan een (beleefd) gezamenlijk belang en doordat ze 'geraakt' worden. Betekenisvolle ontmoetingen (al dan niet virtueel) en dialoog zijn belangrijke interventiecomponenten. ■

Gezocht: duidelijkheid, structuur en ontwikkeling

Promotieonderzoek naar aantrekkelijk werk voor de nieuwe generatie baanzoekers.
Promotie Stephan Corporaal, 10 oktober 2014, Open Universiteit.



Jonge baanzoekers, 'Generatie Y' zijn conservatiever dan tot nu toe wordt verondersteld. Zij vinden dezelfde baan- en organisatiekenmerken belangrijk als de afgelopen decennia in onderzoek onder

andere generaties medewerkers naar voren zijn gekomen.

De manier waarop zij die kenmerken invullen is wel vernieuwend: onder autonomie verstaan zij bijvoorbeeld duidelijkheid over hoe en wanneer het werk gedaan moet worden, zodat zij zelfstandig kunnen werken. Onder flexibiliteit verstaan zij de mate waarin een organisatie op tijd duidelijkheid biedt over de werktijden. Een analyse van hun voorkeuren laat zien dat jongeren vooral op zoek zijn naar duidelijkheid, structuur en ontwikkeling.

Onze studie toont bovendien aan dat er veel

en grote verschillen zijn tussen de voorkeuren voor baan- en organisatiekenmerken van jonge baanzoekers uit het vmbo, mbo en hbo en het werk wat organisaties bieden. Met name op het gebied van sfeer, werkomstandigheden, afwisseling in type werkplek, opleidingsmogelijkheden, duidelijkheid, imago, ruimte om mee te beslissen, thuiswerken en nieuwe dingen leren, zijn er veel uitdagingen. Vooral in de technische sector, op mbo-niveau, zijn er veel verschillen tussen wat jongeren willen en wat organisaties bieden. De resultaten lijken erop te wijzen dat een gemiddelde medewerker in de technische sector precies het tegenovergestelde ervaart van wat een jonge baanzoeker wil: een baan met weinig afwisseling in taken en sociale contacten, met nauwelijks zicht op opleidings- en doorgroeimogelijkheden en weinig ontwikkelingsmogelijkheden. Weliswaar zijn er ook overeenkomsten tussen wat jongeren willen en organisaties bieden, maar bedrijven spelen daar niet of nauwelijks in middels hun wervingscommunicatie.

Jongeren zijn glashelder over de manier

waarop organisaties aantrekkelijker voor hen kunnen worden: bied ons een ontwikkelingstraject met veel begeleiding en structuur, in plaats van 'het nieuwe werken', waarin we los worden gelaten. In dat traject worden jongeren gedurende een aantal jaren aan verschillende afdelingen, projecten of zelfs werkgevers toegewezen, om veel verschillende werkervaring op te doen. Gedurende dat traject worden zij gekoppeld aan seniormedewerkers, die hen on-the-job opleiden of volgen zij een opleidingsprogramma. In tegenstelling tot traditionele traineeships, is dit alternatieve contract niet zozeer gericht op high potentials, die de ambitie hebben om een leidinggevende functie te gaan vervullen, maar vooral op gemiddelde jonge starters, die breed inzetbaar willen worden opgeleid. Het voorziet in de behoefte van jongeren, die veelal het schrikbeeld uiten van een werkplek waarbij jarenlang, in dezelfde ruimte, met dezelfde collega's, hetzelfde type werk wordt gedaan en in de behoefte van hoger opgeleiden, die evenmin dagenlang achter de computer, in hetzelfde team, beleidsrapporten willen schrijven. ■



Opleiding Organisatie Coaching I

**Coach mensen en teams
in organisaties**

**Start opleiding:
29 januari 2015**

www.alba-academie.nl



Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING







De transitiecirkel

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

74

Zet medewerkers in de lead

Dries Douma

78

Over big data en leren

Ger Driesen

83

Nieuws

Guido van der Wiel

88

Boeken

90

Column

95



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

Begeleiden van de afbouw van een organisatie

De transitiecirkel

Situatie

Het besluit is gevallen: een relatief nieuwe beroepsopleiding moet sluiten. De opleiding is voortgekomen uit een initiatief voor kansarme jongeren, om zich via een informeel leertraject in de praktijk in een kunstvak te bekwamen. De jongere wordt daarbij gekoppeld aan succesvolle voorbeelden: muzikanten, dansers, theatermakers en vormgevers. Het idee is dat ze, door weer plezier te krijgen in hetgeen ze doen, andere vaardigheden leren, die maken dat ze uiteindelijk een plek vinden in de maatschappij. De manager heeft een poging gedaan om dit initiatief aan te laten sluiten bij

een reguliere opleiding, maar dat is uiteindelijk niet gelukt. De jongeren blijken elkaar te versterken in negatief en crimineel gedrag, in plaats van zich aan elkaar en aan hun docenten op te trekken. De docenten zien hun idealen in rook opgaan en trekken zich steeds meer terug uit de vele regels die op een reguliere opleiding gelden: ze stellen beslissingen meer en meer uit, nemen minder initiatief en de samenhang in het team wordt steeds minder. Ook de resultaten vallen tegen, onder andere ook in financiële zin.

Vandaar dat het einde oefening is. Hoewel: er is nog een jaar te gaan omdat de leerlingen

van de tweejarige opleiding is toegezegd dat ze nog gewoon hun diploma kunnen halen. De manager vraagt zich af hoe hij de opleiding kan afbouwen op een manier die goed is voor leerlingen en docenten en wendt zich tot een organisatiecoach.

Aanleiding

De organisatiecoach ziet zich hiermee geplaatst voor een minder gebruikelijk vraagstuk van organisatieontwikkeling. Het gaat hier niet om iets met elkaar te creëren; de organisatie gaat zichzelf immers opheffen. Een relevant en belangrijk vraagstuk, zeker in tijden van crisis. De sluiting van een organisatie is een pijnlijk proces, dat gepaard gaat met verlies van werk en inkomen, van idealen en ambities en van contact met collega's en klanten. In het gesprek met de manager wordt duidelijk dat de betrokkenen weliswaar gevoelens van verlies ervaren, maar dat men er weinig over spreekt. Een goede afronding vraagt om een goede verwerking van verlies, het rouwen, zodat er weer zingeving kan ontstaan bij de betrokkenen. Omdat er geen budget is, biedt de organisatiecoach de manager een beperkt aantal sessies aan. Hij zoekt naar een aansprekende manier om het initiatief af te ronden, een manier die aansluit bij de betrokkenen en hen uitnodigt om te bespreken waar men het blijkbaar niet over wil of kan hebben. Hoe doe je dat op een zorgvuldige manier?

Houvast

De organisatiecoach zoekt houvast bij de transitiecirkel, die onder andere is uitgewerkt door Jakob van Wielink. De transitiecirkel bestaat uit een aantal stappen van 'welkom heten' tot aan 'zin geven aan het verlies' (in figuur 1 in groen aangegeven). Iedere stap heeft ook een achterkant (in rood aangegeven), die van toepassing is als de stap in de contactcirkel niet echt wordt genomen of aangegaan.



Figuur 1. De transitiecirkel

Contact maken begint met welkom heten, zodat de ander zich ook echt welkom voelt en deel van het team wordt. Voelt een teamlid zich welkom geheten, dan is de basis gelegd om zich te kunnen hechten aan de organisatie, aan het team waarvoor hij werkt. Hij voelt zich erbij horen. Hechting inspireert medewerkers en maakt vitale krachten los. Zo kan de medewerker zich ook beter verbinden met zijn leidinggevende en het team. Dan zal deze zich ook veel meer bloot durven geven en is er meer ruimte om elkaar ook te raken. In werkerelaties is het soms ook nodig om afscheid van elkaar nemen, doordat medewerkers van baan veranderen of als gevolg van ontslag, omdat een organisatieonderdeel wordt afgestoten. Op het moment van hechten is het afscheid al ingesloten. De wijze van afscheid nemen is sterk gerelateerd aan de wijze van hechten: in het afscheid voelt iemand pas hoe gehecht hij is. Afscheid nemen kan voor medewerkers een grote opgave zijn: los kunnen laten van wat was.

Dat gaat niet zonder rouwen. Rouwen is het

aannemen van het verlies. Rouw kan alleen door iemand zelf genomen worden, maar dat gaat niet in je eentje. Rouw is rauw en laat zich niet vangen, het is niet maakbaar. Mensen zoeken echter wel naar houvast, in de verwarring en chaos die afscheid met zich meebrengt.

Indien de rouw genomen is, kan een medewerker zin geven aan de betekenis van het verlies, hoe moeilijk dit ook kan zijn. Zingeving gaat over zichzelf opnieuw uitvinden in de veranderde wereld om zich heen. Door zin te geven, kan iemand er na een verlies of afscheid sterker uitkomen.

Toepassing

Het laatste jaar van de opleiding is al halverwege en daarom besluit de organisatiecoach, in overleg met de manager, dat de nadruk in de begeleiding komt te liggen op het rouwen en zin geven. Omdat het docententeam zich wat heeft teruggetrokken en wat onthecht lijkt, stelt de organisatiecoach voor om eerst aandacht te besteden aan welkom heten, hechten en verbinden. Dat ziet de manager echter niet zitten. Het blijkt dat hij daar in het verleden ook weinig aandacht aan heeft besteed. Hij heeft zijn stinkende best gedaan om aansluiting te vinden bij een meer reguliere opleiding en moest daartoe aan een hele waslijst aan eisen voldoen: vakdocenten zonder diploma ontslaan, gediplomeerd personeel aannemen, de belabberde financiële situatie aanpakken en allerlei basisvoorwaarden (zoals huisvesting en middelen) realiseren. Door erover in gesprek te gaan, wordt het de manager duidelijk dat er wat is blijven liggen in het creëren van verbinding in zijn team.

De organisatiecoach organiseert een bijeenkomst met de manager en zijn team van docenten om aandacht te besteden aan verbinding. Het thema is de oorspronkelijke bedoeling van het initiatief en wat daarvan

terecht is gekomen. Dat leidt direct tot protest van enkele freelancedocenten: sommigen geven maar een paar uur les aan de opleiding, zien het nut van de bijeenkomst niet in en willen niet nog meer vergaderingen bijwonen. Uiteindelijk zegt iets meer dan de helft van de groep van docenten toe, vooral degenen die het meeste aanwezig zijn. In de bijeenkomst wordt weer helder waar het initiatief voor bedoeld was: kansarme jongeren inspireren door docenten, die voor hen echte voorbeelden zijn. Het wordt duidelijk dat die bedoeling, met de introductie van de vele regels en het ontslag van de eerste lichten docenten, wat naar de achtergrond verdwenen is. Het initiatief is een 'normale' school geworden, terwijl juist deze doelgroep van kansarme jongeren vaak al eerder is afgeknapt op het normale onderwijs. Het wordt de docenten duidelijker waarom het ondanks ieders inzet zo lastig is geweest en ook waarom de resultaten tegenvallen. De organisatiecoach waakt ervoor dat er geen schuldigen gezocht worden voor dit falen. In de afsluiting geven de deelnemers aan blij te zijn dat ze met elkaar hebben gesproken. Er is veel gezegd, maar ook nog veel niet. Ze willen een vervolg.

Een tweede bijeenkomst wordt gepland. Deze wordt beter bezocht. Hierin gaat het vooral over wat het de betrokkenen doet, dat de opleiding stopt. De manager neemt daarin zelf het voortouw en geeft aan dat hij de herstructurering zo goed als hij kon geregeld heeft, dat hij daarbij veel tijd en energie heeft besteed aan de externe verantwoording van de opleiding, erg hard heeft gewerkt om de dagelijkse sores het hoofd te bieden en er uiteindelijk wat zwaarmoedig onder is geworden. Maar hij geeft ook aan dat hij een dergelijke zwaarte ook in zijn team heeft waargenomen. Het uitwisselen van de verschillende ervaringen is voor velen emotioneel: ook docenten hebben er veel

energie in gestopt, zien een ideaal verdampen en verliezen hun baan. Opnieuw geven de betrokkenen aan het prettig te vinden om er met elkaar over in gesprek te zijn. Door te delen wordt het verlies draaglijker. Ook wisselen zij onderling tips uit over hoe om te gaan met studenten die het vertrouwen in de opleiding zijn kwijtgeraakt.

In de laatste bijeenkomst bedenkt het team samen plannen om de uiteindelijke afronding vorm te geven: met elkaar, maar ook met de studenten.

Risico's

De transitiecirkel (figuur 1) biedt een houvast om woorden te geven aan wat vaak moeizaam bespreekbaar is. Het is een cirkel en daarmee wordt ook inzichtelijk dat rouwen past bij een hechte relatie met collega's. Managers en medewerkers kunnen uit angst voor verlies kiezen voor een sluiproute van contact maken direct naar afscheid nemen, maar dan slaan ze belangrijke fasen (zoals hechten en verbinden) over. Populair geformuleerd: je kunt iets pas loslaten als je het eerst hebt vastgepakt.

Het belangrijkste risico is dat de stappen teveel als een voorschrift worden opgevat: de cirkel van contact en verlies verloopt niet volgens een lineair proces, waarin duidelijke stappen in een vaste volgorde doorlopen dienen te worden.

Een ander risico is dat de cirkel uitnodigt om verlies al te mooi rond te maken: weliswaar is het beëindigen van het een ook weer een begin voor iets anders. Maar of je uit elk verlies ook steeds weer sterker uitkomt... ■

Referenties

- Cozijnsen, B. & Wielink, J. Van. (2012). Over de Rooie. Emoties bij verlies en verandering op het werk. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Veenbaas, W. e.a. (2007). Passe Partout. Phoenix Opleidingen.
- Fiddelaars-Jaspers, R. & Noten, S. (2014). Herbergen van verlies: thuiskomen in het land van rouw. Heeze: In de Wolken.
- Wielink, J. van. (2013). Zal ik weggaan? Verlies: gewijzers in Land van Rouw. Jubileumuitgave.



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



■ Dries Douma

Zet medewerkers in de lead

Medewerkersparticipatie vergroten is in veel organisaties gewenst. Maar hoe bereik je dat? Hoe zorg je ervoor de medewerkers uit zichzelf met nieuwe ideeën komen en kennis delen? Bij de Landelijke Eenheid van de Nationale Politie hadden ze niet direct het antwoord, maar wel een idee: een project waarin verschillende teams met diverse methodieken aan het werk werden gezet om hun eigen werkwijzen te analyseren. Twee van deze teams gingen in een pilot aan de slag met de verbeterfilosofie Lean. Een gouden greep.

Bij de Landelijke Eenheid werd al langer nagedacht over de plek van medewerkers in de organisatie. De gedachten hierover zijn gegoten in een visiedocument, onder de titel 'Van passief naar passie'. Deze verandering moet het mogelijk maken dat medewerkers actief deelnemen aan het ontwikkelen van bedrijfsprocessen en dat constructief met hun inbreng wordt omgegaan. Praktisch komt dit tot uiting in een lagergelegen medezeggenschapsstructuur en het project 'Medewerkersparticipatie', dat als doel heeft de input van medewerkers een plek te geven in de organisatie.

Medewerkersparticipatie

De keuze om voor cultuurverandering in te zetten op medewerkersparticipatie is zinvol, omdat medewerkersparticipatie leidt tot betrokkenheid (Scott-Ladd e.a., 2006). Dit is te verklaren door het feit dat betrokkenheid werkt op basis van reciprociteit. Wanneer je ruimte en invloedmogelijkheden krijgt, ben je bereid om op een ander moment een stapje extra te zetten. Uit sociaalwetenschappelijk onderzoek blijkt daarnaast dat betrokkenheid van werknemers gerelateerd is aan meerdere positieve effecten voor de organisatie (Meyer e.a., 2002). Hierbij valt te denken aan betere prestaties en minder ziekteverzuim. Zo worden kosten bespaard, terwijl aan de andere kant het werk meer oplevert. Sturen op medewerkersparticipatie, zoals in het project, kan zodoende goede effecten voor de organisatie met zich meebrengen.

De Nationale Politie is echter geen standaardorganisatie. Typerend is de sterke organisatiecultuur. Deze kent duidelijke hiërarchische structuren en is wegens wetgeving en het risico op incidenten proceduregericht. Tegelijkertijd is het een cultuur waarbinnen in het primair proces snel gereageerd moet worden op situaties die zich aandienen. Om succesvol de transformatie

te maken van passief naar passie, is vooraf een aantal uitgangspunten beschreven voor het project, op basis van vermeende succescriteria. Deze succescriteria behelzen dat de input van medewerkers een plek krijgt, er een koppeling is met het primaire proces, dat het management ontvankelijk dient te zijn voor feedback en dat de gewenste cultuur moet worden geconcretiseerd.

Werkwijze

Twee van de negen teams, die binnen de Dienst Infrastructuur – een afdeling binnen de Landelijke Eenheid van de Nationale Politie – in dit project actief waren, zijn in een pilot aan de slag geweest met de verbeterfilosofie Lean. Het betrof teams die verantwoordelijk zijn voor een belangrijk deel van het primaire proces. Denk aan de snelheid waarmee medewerkers op locatie zijn en de manier waarop zaken onderzocht worden. Processen

Wanneer je ruimte en invloedmogelijkheden krijgt, ben je bereid om op een ander moment een stapje extra te zetten

waarmee alle werknemers van de politie zich kunnen identificeren en waarbij ervaring van de uitvoerenden een grote rol speelt, maar die tegelijkertijd worden uitgevoerd in een cultuur met regels en procedures.

De keuze voor de methodiek van Lean was een juiste. Het past uitstekend bij de vooraf gestelde succescriteria. Kortgezegd is Lean een set van theorieën en methoden, waarbij in een organisatie van onderaf, met de medewerkers die het primaire proces uitvoeren, naar verbetering wordt gestreefd,

Lean in het kort

Lean is een set van methoden en instrumenten, gestoeld op Japanse productiepraktijken, om werkprocessen te verbeteren en efficiënter te laten verlopen. Uitgangspunt bij Lean is dat de medewerkers die actief zijn in het werkproces, bijvoorbeeld door een deel van het proces uit te voeren, zelf de touwtjes in handen krijgen om verbeteringen te bedenken en te implementeren. Vanuit die achtergrond heeft Lean het imago dat het met name geschikt is voor productieprocessen. In de afgelopen tien jaar is echter meermaals aangetoond dat het uitstekend toepasbaar is op administratieve processen en kenniswerk en daarin tot efficiëntieverbetering kan leiden. De essentie van Lean, het elimineren van verspillingen, kan worden weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Werkelijkheid van een proces (wat gestippeld is, zijn de verspillingen)



Figuur 2. De perfectie waar de Lean-methodiek zich op richt

door verspillingen zoals wachttijd en overbezetting te verminderen. Via de Lean-methodiek geven medewerkers input over de processen die hen direct raken. Ze nemen het voortouw in het formuleren van problemen, in het onderzoeken van verbetermogelijkheden en het doorvoeren hiervan. Met behulp van de

methodiek gebeurt dit op een gestructureerde manier en kan input daadwerkelijk tot verandering leiden. Het management krijgt goed doordachte feedback en de beoogde veranderingen worden concreet benoemd. Uitgangspunt is dat nieuwe ideeën direct worden uitgetoetst, waardoor resultaat direct zichtbaar is – hetgeen aansluit op de bedrijfscultuur. De Lean-methodiek heeft derhalve elementen in zich voor een geslaagde cultuurverandering.

Omdat medewerkersparticipatie in concrete indicatoren te vangen is, is bij de start van het project in bijeenkomsten met leidinggevendenden, medewerkers en medezeggenschapsleden vastgesteld wanneer de gewenste situatie ten aanzien van medewerkersparticipatie is bereikt. Op basis hiervan is een nulmeting uitgevoerd en heeft een tussen- en eindevaluatie plaatsgevonden, met vragen die zich richtten op betrokkenheid, professionele ruimte, professioneel werkklimaat en de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden. Door middel van deze metingen is gekeken of de participatie ook in het gevoel en de ervaring van medewerkers terug te zien is – en dus of de werkzaamheden in het kader van het project een bijdrage leveren aan de gewenste cultuur. Daarmee werd ook aan het vierde succes criterium, dat de gewenste cultuur moet worden geconcretiseerd, uiting gegeven.

Vanuit de twee teams is een kerngroep aan de slag gegaan met enkele werkprocessen. In een periode van vier maanden, waarin ze tien dagen bij elkaar zijn geweest, hebben ze de processen geanalyseerd, herontworpen en plannen gemaakt voor de implementatie. Ook werden van tijd tot tijd collega's van het primaire proces en leidinggevendenden geraadpleegd. Daarmee was een grote groep betrokken. Uiteindelijk zijn de plannen gepresenteerd en is uitvoering gegeven aan de procesverbeteringen. Om de werkwijze te borgen, is de Lean-methodiek vanuit de pilot

op maat gemaakt voor de Landelijk Eenheid. Een structuur is ingericht, waarbij een politie-eenheid een complex probleem, vraagstuk of te verbeteren proces kan inbrengen. Deze wordt door het Lean-verbeterteam in samenwerking met enkele medewerkers uit verschillende teams opgepakt. Na vier weken leveren zij verbetermogelijkheden. Op deze manier wordt concreet en snel over verbeteringen nagedacht en kunnen deze, zoals het past bij de politieorganisatie, spoedig worden doorgevoerd.

Evaluatie

Maar was dit een succesvolle exercitie om de cultuur, of specifieker gezegd, de medewerkersparticipatie, te bevorderen? De resultaten van de evaluaties geven het antwoord: voor de politieorganisatie bleek het een effectieve aanpak. De Lean-methodiek leent zich voor een projectmatige werkwijze, doordat snel resultaten bereikt worden. Medewerkers van kantoor en medewerkers buiten deelden door het gebruiken van de methodieken hun kennis en stemden verschillende delen van werkprocessen beter op elkaar af. Het leverde interactie en teamgevoel op en de deelnemers bleken na afloop van de pilot beter te scoren op de vragen omtrent gevoel van betrokkenheid, het ervaren van professionele ruimte en een goed werkklimaat.

Over het project werd gezegd: "De deur om te veranderen staat open, we moeten zaken nu breder gaan uitrollen. Het indienen van een eigen plan en daarmee verder kunnen is bijzonder.". Een andere betrokkene zei: "Ik ben positief gestemd, met name over de samenwerking over de domeinen heen en het betrekken van de informatietak. Nu zaak het vast te houden en door te pakken."

Conclusies

Door het project is duidelijk geworden dat het stimuleren van medewerkersparticipatie door

middel van de Lean-methodiek, uitermate geschikt is als instrument om te werken aan cultuurverandering. Hoewel de relatie met de leidinggevende er niet aantoonbaar door is verbeterd, blijkt dat de bevoegdheid om eigen werkprocessen te analyseren en te verbeteren een meerwaarde oplevert voor cultuureigenschappen als betrokkenheid, professionele ruimte en werkklimaat. De mogelijkheid om de Lean-methodiek op maat te maken en aan te passen aan de organisatie,

Sluit aan op dat deel van de cultuur dat de kracht van de organisatie, zonder daarin door te schieten

maakt dat het een aansprekende en zinvolle werkwijze is om kennisdeling en participatie te bevorderen, en op deze manier aan cultuurverandering te werken.

Daaruit volgt wat als les uit dit project kan worden getrokken, wanneer je wilt werken aan cultuurverandering. Sluit aan op dat deel van de cultuur dat de kracht is van de organisatie, zonder daarin door te schieten, zoals dat in de organisatie gebeurt: in dit geval de actiegerichtheid, die ertoe kan leiden dat zonder voldoende analyse een beslissing wordt genomen. En gebruik het als tegengewicht van ongewenste elementen in de cultuur, in dit geval te stringente toepassing van regels en procedures bij de politieorganisatie. Bij de Landelijke Eenheid kregen de deelnemers, door te analyseren met Lean-methodieken, snelle resultaten, die erop gericht waren processen te verbeteren. Maar ook voor andersoortige organisaties biedt Lean de juiste handvatten als instrument voor cultuurverandering door medewerkersparticipatie. Stel je een

organisatie van onderzoekers voor, waar men verzandt in bureaucratie. Gebruik dan de analysekracht van de onderzoekers om daar doorheen te breken. Of stel je een organisatie van juristen voor, waar door juridisch gehakketak de productie te laag is. Gebruik de kracht van de juristen om daar doorheen te breken, door te kijken wat juridisch al dan niet noodzakelijk is in een procedure en op die manier verspillingen te elimineren.

Dit vereist een zorgvuldige analyse vooraf en het hanteren van de uitgangspunten van Lean, als het gaat om de mogelijke variatie van de methodiek en de precieze instrumentarium en werkwijzen die daaruit voortkomen. Met andere woorden: pas de Lean-methodiek niet klakkeloos toe op elke organisatie. Denk er vooraf over na. Daarmee kan het passender zijn bij de organisatie, interessanter voor de deelnemers en zodoende effectiever. Houd daarnaast de focus in gedachten. Normaliseer je organisatie met de Lean-methodiek: zet het primair proces, waar het écht om gaat in de organisatie, weer centraal. Lean helpt daarmee tegen bureaucratie en verspillingen.

Effect?

En hoe het er nu voorstaat bij de Landelijke Eenheid? De organisatie is opgeschud en actief bezig met de inbreng van nieuwe ideeën voor het verbetersteam en het borgen van de procesverbeteringen. De organisatie beziet momenteel de mogelijkheden om deze werkwijze verder binnen de organisatie uit te rollen, om de medewerkersparticipatie nog meer vorm te geven. Een haalbaar en zinvol streven, zo weten we nu. ■

Referenties

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 399-414.



Dries Douma, MSc, is organisatieadviseur bij Haagse Beek organisatieadvies. Hij draagt bij aan trajecten binnen publieke organisaties waarin hrm-aspecten een rol spelen. Daarnaast begeleidt hij een aantal ondernemingsraden tijdens reorganisaties. Hij is met name geïnteresseerd in thema's als veranderingsbereidheid, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking. \ www.haagsebeek.nl
www.haagsebeek.nl
de kennisproductiviteit van leraren (foto: Jeroen Steverink).



Professor Viktor Mayer-Schönberger en Ger Driesen

■ Ger Driesen

Over big data en leren

Professor Viktor Mayer-Schönberger schreef samen met Kenneth Cukier een bestseller over big data. Het boek kwam uit in 2013 en is het standaardwerk voor wie iets over big data wil weten. In zijn keynote 'Big Data: the next big thing for education' tijdens Online Educa in Berlijn, vertelde Mayer-Schönberger dat hij en Cukier het vanaf het begin eens waren over de twee sectoren waarbinnen big data de meest fundamentele impact zou gaan hebben: de gezondheidszorg en de educatie. Hoogste tijd om kennis te maken met zijn ideeën over hoe big data het leren zal beïnvloeden.

Wat is big data en waar komt het vandaan?

"Het is nogal voor de hand liggend om te beginnen met het idee dat big data inderdaad 'big' is, waarbij het belangrijk is om iets over de omvang te begrijpen. In 1987 is een serieuze poging gedaan om de hoeveelheid data op de wereld in te schatten. De uitkomst was: 2,6 miljard gigabyte. In 2007 werd een nieuwe poging gedaan en die gaf aan dat de hoeveelheid data in die twintig jaar met een factor honderd was toegenomen. Als we iets vergelijkbaars terugzoeken in onze geschiedenis, dan komen we uit rond 1450, toen Gutenberg de drukpers uitvond. Door die uitvinding verdubbelde de op aarde beschikbare data in de vijftig jaren daarna. Nu is er iets anders aan de hand: digitalisering. In het jaar 2000 was 75 procent van alle data in de wereld nog analoog en 25 procent digitaal. In 2013 was de hoeveelheid digitale data enorm toegenomen, waardoor de verhouding flink veranderde: 99 procent digitaal en nog slechts één procent analoog. De computer is in zoveel facetten van ons leven doorgedrongen en steeds meer van onze gebruiksvoorwerpen bevatten digitale technologie, die allemaal digitale data produceren. Die grote hoeveelheid digitale data kun je steeds gemakkelijker en goedkoper opslaan en analyseren. Zo is big data ontstaan. Het bijzondere is dat, met de toename van de kwantiteit van data, die data ook andere kwaliteiten krijgt. Ik licht dat graag toe met het volgende voorbeeld. Als ik een foto maak van een rennend paard, dan heb ik een foto van een rennend paard. Als ik iedere dertig seconden een foto maak van een rennend paard, dan heb ik een serie foto's die allemaal iets verschillen, maar nog steeds foto's zijn. Maar als ik elke seconde vijftien foto's maak van datzelfde rennende paard, verandert er iets wezenlijks: dan heb ik een filmpje met andere eigenschappen en kwaliteiten."

**Over professor Viktor Mayer-Schönberger**

Viktor Mayer-Schönberger is Professor op het gebied van Internet Governance and Regulation bij het Oxford Internet Institute, aan de Universiteit van Oxford. Ook is hij *faculty affiliate* van het Belfer Center of Science and International Affairs aan de Harvard Universiteit. Hij schreef diverse boeken, waaronder het bekroonde 'Delete: The Virtue of Forgetting in the Digital Age'. Samen met Kenneth Cukier schreef hij het boek 'Big Data – A revolution that will transform how we live work and think', dat in 2013 uitkwam en met meer dan tien vertalingen een absolute bestseller werd. In 2014 volgde van beide schrijvers het e-book 'Learning with Big Data'. Sinds deze successen reist hij de hele wereld over om zijn inzichten op big data te delen.

Wat zijn die bijzondere eigenschappen, die we aan big data kunnen toekennen?

"Voor mij zijn die eigenschappen te typeren als 'meer, rommelig en correlatie'. Laten we beginnen met 'meer'. Wie in het *smalldata* onderzoek wil doen, maakt een heel concrete onderzoeksopzet, zorgt

voor een goede afbakening, verzamelt daarna data via een steekproef. De dataset wordt opgeschoond door 'slechte' of incomplete data te verwijderen en na nauwkeurige statistische analyses kunnen we de uitkomst generaliseren. In het *bigdatatijdperk* kunnen we de hele populatie in ons onderzoek meenemen en heel veel verschillende data verzamelen, op heel veel momenten. Laat ik een voorbeeld geven. Stel dat je deelneemt aan een massive online open course (MOOC). Alle deelnemers worden tijdens hun hele leerproces gevolgd. Wanneer ben je ingelogd, hoe lang, hoe lang doe je over een oefening, hoe vaak kijk je een video, welke fragmenten herhaal je, of sla je over en uiteraard wat zijn je antwoorden op opgaven? Dat levert een bulk aan data op die erg nuttig zijn. Op basis van analyse 'leert' het systeem over jouw manier van leren en kan daarmee een 'persoonlijk' profiel van jou aanmaken, om vervolgens een voor jou geoptimaliseerde leerweg en volgorde van opdrachten aan te bieden. Omdat je in big data zo'n grote dataset en zoveel meetpunten van de hele populatie hebt, kun je er veel verschillende vragen op los laten. Ook aanvullende en nieuwe vragen, waar je aan het begin van je onderzoek nog niet aan had gedacht. Je kunt allerlei verbanden ontdekken, waarvan je geen idee had dat ze bestonden. Je moet de data 'kraken' en vervolgens 'de data laten spreken'. Dat lukt meestal niet met de smalldata benadering: dan moet je het onderzoek opnieuw doen. Big data is meer: meer data met meer mogelijkheden."

Natuurlijk zijn we ook benieuwd naar 'rommelig' en 'correlatie'. Wat bedoel je daarmee?

"Grote datasets komen vaak van veel verschillende bronnen en data is vaak 'tweedehands'. Als je Google gebruikt om iets op te zoeken, krijg je de primaire data die jou helpt. Maar je laat ook een digitaal spoor

achter over jouw zoekgedrag. Als jij je gps gebruikt, is de primaire data de informatie die jou op de juiste plek brengt, maar je laat ook informatie na over waar jij was op welk moment. Die tweedehands informatie kan nuttig zijn voor jouw gps-leverancier of je verzekeringsmaatschappij. Die schrapen data van het internet, vanuit diverse plekken, bronnen of bestanden. Niet al die data is even zuiver of compleet, vandaar de kwalificatie 'rommelig', maar met die onzuiverheid is te leven. We leveren kwaliteit in op microniveau, maar krijgen daar kwaliteit voor terug op macroniveau. Dan het begrip correlatie. Dat is eigenlijk de meest lastige. De mens is geprogrammeerd om in termen van oorzaken en gevolgen te denken. We geven betekenis aan de wereld om ons heen door verklaringen te zoeken in termen van oorzaak en gevolg. Stel je voor dat je voor het eerst in een vreemde stad bent. Je hebt de avond daarvoor gegeten in een onbekend restaurant en de volgende dag heb je last van buikgriep. Onze eerste neiging is te denken dat de oorzaak ligt bij iets dat we de avond ervoor hebben gegeten. De kans dat dit de oorzaak is, is statisch gezien vele malen kleiner dan dat het komt via een besmetting door een handdruk met iemand die je de dag ervoor hebt ontmoet. We zijn graag op zoek naar causale verbanden: 'B wordt veroorzaakt door A' om te weten waarom we ziek zijn. Big data geeft geen antwoorden op waaromvragen, maar wel op wat vragen. Bij big data gaat het om correlatie: 'in deze situatie komen A en B samen voor'. Daarbij kan B het gevolg zijn van A, of A het gevolg zijn van B, maar dat hoeft niet zo te zijn. Big data leert ons om meer bescheiden te zijn en eerst naar correlaties te kijken en het wat begrijpen, voordat we naar het waarom gaan. Vaak is de wat, die we met big data kunnen vinden, prima bruikbaar, zoals uit het voorbeeld van automatisch vertalen blijkt. Toen tijdens de koude oorlog

de behoefte aan het vertalen van Russische berichten in het Amerikaans toenam, ontstond het idee dat te automatiseren. Dat leek een makkelijk klusje, wetende dat je voor grammatica per taal zo'n tweehonderd regels hebt. En als je daar de woordenboeken van beide talen aan toevoegt, moet je binnen een paar maanden een werkend systeem hebben. Dat viel zwaar tegen en het project mislukte. Later werkte IBM aan het idee om het systeem niet via regels te leren. Waarom het ene in het ander woord vertalen, in plaats van de vertaling statistisch af te leiden van het wat? Wat is de meest waarschijnlijke vertaling van dit woord, gezien de context. Om die statistische correlaties uit te zoeken, gebruikten ze alle wetsteksten van het Canadese parlement: vier miljoen zinnen, die dezelfde betekenis moeten weergeven in zowel het Engels als het Frans. Het eerste resultaat was erg positief. Verdere optimalisatie van het algoritme leverde uiteindelijk weinig extra effect op en het project werd stopgezet. De draad werd later opgepakt door Franz-Josef Och, die zich niet met het algoritme bezighield, maar meer data in het systeem bracht. Veel meer data – omdat hij de leider werd van Google Translate en men besloot het hele internet als databestand te benutten om via statistische correlatie te vertalen. Dat betekende een miljoen keer meer data-input dan in het project van IBM. Als je het over het hele internet hebt, zul je begrijpen dat die data ook 'rommelig' was. Maar ook hier gold dat 'veel meer en rommelig' makkelijk 'weinig en precies' overwint."

Je hebt verteld dat jij en Kenneth hoge verwachtingen hebben over de impact van big data in de educatieve sector. Jullie hebben daar ook het e-book 'Learning with big data' over geschreven. Wat kunnen we verwachten van big data als het gaat om leren?

"De data die we vandaag de dag meestal verzamelen rondom leren, zijn de uitkomsten: hoe goed gaat degene die leert uiteindelijk om met de resultaten van het leerproces. Eigenlijk is het heel raar dat we niet veel meer data verzamelen over het leerproces zelf, deze data 'kraken' en ons laten 'vertellen' wat wel en niet goed werkt. We zien nu de eerste duidelijke voorbeelden waar dat wordt toegepast. Zoals Duolingo: via deze app kun je een andere taal leren. Dat doe je door steeds korte zinnen te vertalen. Op deze manier werkt het systeem overigens aan professioneel vertaalwerk, waarvoor het door klanten betaald krijgt! Deze aanpak levert heel veel data op over de leerprocessen van de gebruikers. En het lukt ook hier om analyses te benutten om de leerstof, die het systeem aanbiedt, te personaliseren voor een beter resultaat. De oprichter van Duolingo ontdekte door data-analyse dat de beste manier om een andere taal te leren in sterke mate afhankelijk is van wat je moedertaal is. Hij ontdekte bijvoorbeeld dat Spaans sprekende cursisten die Engels willen leren, veel moeite hebben met 'he', 'she' en 'it' en dan met name met 'it' omdat 'it' niet echt bestaat in het Spaans. Dat leverde bij het oefenen met dit onderdeel veel onzekerheid en afhakers af onder de cursisten. Door 'it' in het begin van de oefeningen weg te laten en pas veel later aan te bieden, daalde het aantal afhakers flink.

Ook de bekende Khan Academy werkt op die manier. De video's waar kinderen online mee leren zijn het meest in het oog springend, maar toch zit het echte hart van het systeem van Khan Academy in de manier waarop ze data benutten. Zij registreren 'alles' van hun studenten ook om steeds beter inzicht te krijgen in de verschillende manieren van leren en om zo het leren voor zoveel mogelijk deelnemers te personaliseren. Bij Khan Academy werken slechts vijftig mensen om

alles voor elkaar te krijgen. Van die vijftig zijn er tien die alleen maar bezig zijn met data-analyse. Die analyses leveren feedback op: niet zozeer naar studenten, maar juist naar de leeromgeving. Daarmee is de leeromgeving voor iedere student te personaliseren.

We staan nog maar aan het begin van het 'dataficeren' van leren. Binnen niet al te lange tijd hebben we de beschikking over Google Glass. Daarmee zou je kunnen vastleggen waar jij naar kijkt, waar jij je blik en aandacht op richt en hoe lang. In termen van 'leren' kunnen we er ook op die manier achter komen hoe het leerproces van iemand verloopt en dat analyseren en personaliseren voor een beter resultaat.

Dat betekent dat ook via leren allerlei data over ons worden verzameld, vastgelegd en geanalyseerd. Dat zal zeker niet iedereen waarden in het kader van privacy. Hoe moeten we daarmee omgaan?

Inderdaad bestaat ook die risicovolle kant van big data. Het mag natuurlijk niet voorkomen dat de fouten, die je ongetwijfeld tijdens je leerproces maakt, worden geregistreerd en later tegen je worden gebruikt bij het vinden van een baan of promotie. Ook zie ik risico's als het gaat om vrije keuzes rondom je toekomst. De kracht van voorspellende analyses neemt toe, dat is de bigdatatoepassing waarbij op basis

van jouw 'profiel' statische voorspellingen worden gedaan over beslissingen die jij in de toekomst gaat nemen. De gepersonaliseerde aanbiedingen van online boekensites is de meest zichtbare toepassing. Bij boeken is dat wellicht nog redelijk onschuldig, maar het mag natuurlijk niet gebeuren dat we door een systeem en statistieken in belangrijke keuzes rondom onze toekomst worden gedwongen en zelf de regie verliezen. Iedere organisatie en iedere professional – dus ook de hrd-professional – die met bigdatatoepassingen werkt, moet zich hiervan bewust zijn; zich bewust zijn van de ethisch aspecten en zich daarnaar gedragen. Dat zal niet altijd zo makkelijk zijn en er zullen ongewenste zaken plaatsvinden. We moeten daarom als maatschappij nieuwe kaders scheppen en nieuwe juridische regels ontwikkelen. Iedere grote technologische verandering brengt dat soort fenomenen met zich mee. Vaak loopt de samenleving in het begin wat achter met regulering – dat hebben we gezien tijdens de Industriële Revolutie en bij de opkomst van de grote internetbedrijven. In beide gevallen was het nodig nieuwe wetten en regels te ontwikkelen om monopolieposities en mogelijk machtsmisbruik te voorkomen. Rondom de toepassingen van big data zullen we dat ook moeten doen. Ik hoop dat het ons allen zal lukken big data te benaderen met de nodige 'Humility and Humanity'." ■



Ger Driesen is hrd-expert, hrd-trendcatcher en eigenaar van Challenge Leadership Development Academy. Hij ondersteunt organisaties met hun hrd-beleid en de inrichting en uitvoering van leiderschapsontwikkeling 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.cld.academy

■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

Century of Talent

Century of Talent: wat begon als blogsite met één blog per week is inmiddels een snelgroeiend platform voor iedereen die geïnteresseerd is in nieuwe inspiratie voor mens en organisatie. Met medewerking van meer dan twintig co-creators ontstaan er

dagelijks inspirerende blogs, boekrecensies en inspiratievideo's onder de thema's Leiderschap, Talentontwikkeling, Persoonlijke groei, Coaching, Verandering, Selecteren & Solliciteren en Organisatievernieuwing. Check: www.centuryoftalent.nl

Gratis downloads van boeken over onder andere veranderkunde

De boeken 'Succesvol veranderen' en 'Het nieuwe presteren' zijn via Pay with a tweet gratis te downloaden. Met bijdragen van onder andere: Mathieu Weggeman, Rob van Es, Wessel Ganzevoort en Hans van der Loo. 'Het Nieuwe Presteren' staat voor de zoektocht naar nieuwe en slimmere manieren van organiseren en werken. Waarin we dus veel beter gebruik maken van de aanwezige

energie, talenten en mogelijkheden binnen en buiten de organisatie.

Het eerstgenoemde boek stelt de vraag hoe het komt dat slechts een klein deel van de verandertrajecten binnen organisaties succesvol blijkt te zijn en wat je daar zelf anders in kunt doen. www.zinvolleiderschap.nl/boek.php

Citaten

Voor een presentatie op zoek naar een mooi citaat? Een groep aan de slag laten gaan met citaten? Zoek eens op www.goodreads.com/quotes en je vindt prachtige rijtjes met citaten over waarheid, succes, inspiratie, relaties, hoop, leven, wijsheid, vrijheid, pijn, motivatie, educatie, verandering, werk, leiderschap, macht, business en nog 984

andere onderwerpen. Vaak meer dan 1.000 citaten per onderwerp. Engelstalig. En wil je deze citaten een beetje smoel geven in een presentatie, kijk dan eens op www.stumbleupon.com/su/3WRzEy. Maak van je citaat een grafisch meesterwerkje.

Aanmelder.nl

Voor het eenvoudig registreren van deelnemers aan events, open trainingen, bijeenkomsten gebruik je vanaf nu **aanmelder.nl**. Via **aanmelder.nl** is niet alleen een online aanmeldformulier te maken, maar je kunt via dit platform ook van allerlei handige functies gebruikmaken om een evenement te

organiseren. Denk aan het snel en goedkoop creëren een unieke en ondersteunende website, betalingen, badges, uitnodigingen versturen in eigen huisstijl, een automatische follow-up, zoals een enquête of andere after-sales-mailing. Check: **www.aanmelder.nl**.

Registraties van topsprekers en bronnen van inspiratie

Op Punkmedia, het label van Henk-Jan Winkelermaat, komen met grote regelmaat registraties van topsprekers online, al dan begeleid met een korte blogtekst. Check **www.punkmedia.nl/blog** en zoek bijvoorbeeld op Jos Burgers, Jitske Kramer of op Maria Joao Pires voor hun uitgebreide presentaties. Via de laatste naam stuit je op het fragment van deze toppianiste die er voor

een uitverkochte zaal tijdens het inzetten van de eerste noten van het orkest achterkomt dat ze het verkeerde stuk heeft ingestudeerd en voor zich heeft liggen op de vleugel. Dirigent Riccardo Chailly spreekt op zijn beurt zijn leiderschapscapaciteit aan en weet de pianiste te overtuigen, te motiveren en te inspireren dat ze het toch kan...





De schaduwkant van leiderschap

Erik de Haan & Anthony Kasozi
Van Gorcum, 2014
ISBN 978 90 232 5341 9

'De schaduwkant van leiderschap' is een prettig leesbaar en goed vormgegeven werk met praktijkvoorbeelden, citaten, fabels, vragenlijsten en een zeer uitgebreide, internationale literatuurlijst. Het boek bestaat uit drie delen: hoe leiders successen boeken, hoe leiders struikelen en hoe leiders de excessen van leiderschap kunnen overwinnen. Leiderschap gaat over iedereen die zich als leider gedraagt, ten gunste van een team. De schrijvers zien graag dat leiders reflecteren over de eigen rolinvulling en de momenten waarop leiderschap niet tot z'n recht komt. In het boek vind je concrete tools om je drijfveren, je kwaliteiten en valkuilen te onderzoeken.

De Haan en Kasozi zijn geïnspireerd door Daniel Ofmans 'Bezieling en kwaliteit in organisaties'. Bij falend leiderschap zijn er 'doorgeschoten kwaliteiten' en kom je in je valkuil terecht: de schaduwkant. Uitgebreid komt aan de orde wanneer leiders een risicogroep vormen. Leiders hebben te maken met de spanning van een verantwoordelijke functie, de verwachtingen van anderen én hun eigen ambitieniveau. Als ze niet reflecteren of zich laten scherpen is er een groot risico

dat zij 'struikelen'. De schrijvers maken deze dreiging concreet middels een uitgebreide omschrijving van de mogelijke 'neuroses' – mentale stoornissen waarbij er sprake is van enig ongemak bij de leider, maar waarbij het gedrag niet sterk tegen algemeen aanvaarde omgangsvormen ingaat. Het gaat om elf patronen, verdeeld over de mentale patronen voor doeners, denkers en gevoelsmensen. Het is naar mijn mening maar de vraag in welke mate de omgeving merkt dat de leider in een crisis is beland. De schaduwkant manifesteert zich in de vorm van depressieve gevoelens, stemmingswisselingen en verlies aan zelfvertrouwen. De leider zélf is degene die kan ingrijpen. Het boek geeft helaas geen antwoord op de vraag hoe de omgeving, de medewerkers, de leiders kunnen helpen, bovenop de gesuggereerde reflectie en coaching. En het is ook de vraag welke andere aanvliegroutes dan coaching er zijn.

De inzichten en analyses zijn prachtig, maar de crux is dat de leider vooral zichzelf moet (leren) begrijpen. De Haan en Kasozi introduceren de metafoer van de tragische weg waarop leiders zich bevinden, maar spreken de positieve verwachting uit dat zelfonderzoek het risico op echte tragedies kan verminderen. Het maakt mij oprecht nieuwsgierig naar de vraag of balans werkelijk realiseerbaar is en welke testimonials hiervan te vinden zijn.

Bart Slikkerveer – keuzecoach, percussiecoach



Thinking in New Boxes

Een nieuw paradigma voor creativiteit

Luc de Brabandere & Alan Iny

LannooCampus, 2014

ISBN 978 90 820 3373 1

Beide auteurs zijn in het verleden werkzaam geweest bij de Boston Consulting Group (BCG). In dit boek beschrijven zij in tien hoofdstukken uitvoerig hoe bij BCG creativiteit ingezet wordt om tot nieuwe of vernieuwende businessmodellen voor hun klanten te komen.

In de eerste drie hoofdstukken laten ze zien dat we geneigd zijn om in bestaande *boxes*, denkkaders, te denken als we naar oplossingen voor problemen zoeken. Door juist deze denkkaders los te laten en je blik te verruimen kom je in een latere fase tot vernieuwende ideeën. Daarom is het goed om eerst in kaart te brengen wat de huidige *boxes* zijn om deze vervolgens ter discussie te stellen en nieuwe te creëren. In deze fase wordt ook de centrale onderzoeksvraag aangescherpt.

In de tweede stap die je hierna zet, worden de nieuwe *boxes* verkend. Er worden marktonderzoeken gedaan, concurrentieanalyses et cetera. Na deze stap komen de bekende stappen: divergeren van ideeën, convergeren, herevalueren. Uitdrukkelijk stellen de auteurs dat het hele

proces of delen van het proces regelmatig herhaald moeten worden, omdat de ontwikkelingen steeds sneller gaan en je dus ook je bedrijf steeds moet blijven aanpassen.

De theorie in het boek wordt ondersteund door een groot aantal voorbeelden van bedrijven over de hele wereld die deze aanpak hebben gehanteerd. Hier en daar worden gebruikte werkvormen kort aangeduid.

De theorie die behandeld wordt in dit boek is niet nieuw. Wel is de insteek anders.

De problematiek van businessvernieuwing wordt benaderd vanuit de *business* waarbij creativiteit ingezet wordt. In andere boeken staat juist vaak de creativiteit centraal.

Daarmee is dit boek uitermate geschikt voor managers die inzicht willen krijgen in de redenen waarom en de aanpak om hun *business* te verbeteren. Dat wil niet zeggen dat managers daarna in staat zijn om dit zelf toe te passen. De auteurs stellen dat de inzet van een facilitator of een organisatieadviseur nodig is om de deelnemers aan de workshops in dit proces procesmatig door de stappen te leiden, zodat de deelnemers zich volledig met de inhoud bezig kunnen houden.

Voor een boek dat in zijn subtitel creativiteit voert, wordt er erg weinig gewerkt met illustraties en uitgewerkte voorbeelden van creativiteitswerkvormen. Dat maakt het boek minder geschikt voor hen die op zoek zijn naar werkvormen.

Henri Haarmans CPF – zelfstandig facilitator, trainer en coach



Moed & Leiderschap

Diederik Steeman Scenter, 2014
ISBN 978 90 779 5123 1

'Moed & Leiderschap' is een kleurrijk, metaforisch geheel, dat de lezer nieuwsgierig maakt naar mogelijke bronnen van moed.

Centraal staat de vraag naar de oorsprong van de gave van een leider. Waar haalt een leider de moed vandaan om, ondanks belemmeringen, leiding te nemen en zijn talent te laten schitteren? Hiervoor zijn negen interviews gehouden met leiders uit allerlei geledingen. De verdieping zit in het kiezen van de kwaliteit die de auteur herkent als de centrale bron voor het leiderschap. Vervolgens wordt deze kwaliteit met literaire, spirituele, filosofische en politieke invalshoeken verhelderd en uitgewerkt. De lezer krijgt met humorvolle beelden, reflectieve vragen en opdrachten, de mogelijkheid om deze bron ook bij zichzelf te ontdekken. Het boek biedt vooral inspiratie. Diederik gaat een speelse dialoog aan met de lezer en de geïnterviewde. Wanneer je een gedegen onderbouwing zoekt binnen een heldere lineaire structuur, sluit dit boek niet aan. Voor een ieder die zich speels en ontvankelijk wil verwonderen, is het boek een aanrader.

Marion Smit – docent hrm en onderzoeker



Mijn baas kiest voor mijn talent

Hoe verbind je talenten van mensen met excellente resultaten?

Luk Dewulf & Peter Beschuyt (red.)
Lannoo & Van Duuren Media, 2014
ISBN 978 90 820 3371 7

Wat is talent en wat zijn de bouwstenen van talentmanagement? De auteurs leggen talenten onder het vergrootglas als antwoord op vijf vragen:

- Waar haal ik mijn drive vandaan?
- Hoe ga ik om met anderen en de omgeving?
- Hoe krijg ik anderen in beweging?
- Hoe bouw ik kennis op en los ik problemen op?
- Hoe organiseer en creëer ik?

Met een onlinetool kun je aan de slag om een ranking aan te brengen in je eigen talenten en deze vragen te beantwoorden. Zowel de organisatie als de medewerkers moeten resultaten afleveren die gebaseerd zijn op de verwachtingen die klanten van medewerkers, van teams en uiteindelijk van de organisatie hebben. Via een geïllustreerd stappenproces wordt dit traject beschreven. Dit boek geeft heldere handvatten voor een hrd-beleid dat gericht is op talent, en die nauw aansluiten bij de praktijk en tegelijk op een duidelijke logica gebaseerd zijn.

Roger Vermeulen – human resources manager

Terugblik werkconferentie: 'Vandaag effectief opleiden voor morgen, waarom (niet)?'

De NRTO heeft dit najaar samen met werkgeversvereniging AWWN een interactieve werkconferentie voor werkgevers en opleiders over effectief opleidingsbeleid georganiseerd. Charles Jennings, (key note) heeft het 70:20:10 framework toegelicht. Met 70:20:10 wordt de ratio tussen de verschillende manieren van leren uitgedrukt: 70% = leren door te werken; 20% = leren via coaching en feedback; 10% = leren via formele trainingen en cursussen. Jennings is daarbij ingegaan op de vraag op welke wijze met behulp van het 70:20:10 framework het leerrendement kan worden verhoogd en de verletkosten verlaagd.

Klaas Toes (auteur van het boek De waarde van leren) is uitgebreid ingegaan op het rendement van opleiden, met de bijbehorende facts & figures. Als leren waarde heeft, toon die waarde dan aan. Anders wordt leren gezien als kosten, en kosten worden gesneden, aldus Toes. Leren is nog steeds de beste investering die je als organisatie kunt doen, maar om dat zichtbaar te maken moeten we – net als accountants – regels afspreken hoe we het rendement van die investering zichtbaar maken. De werkconferentie stond onder leiding van



Charles Jennings

dagvoorzitter Marijke Roskam. Met 7 praktische tips om de dag erna toe te passen gingen de deelnemers geïnspireerd naar huis

Ontwikkelingen rondom ZZP'ers

Het kabinet signaleert dat de groei van het aantal ZZP'ers een ontwikkeling is waar de overheid nog op moet anticiperen. Oude wetgeving en jurisprudentie past niet meer bij de huidige werkelijkheid. Het Interdepartementaal Beleidsonderzoek ZZP (IBO ZZP) dat is ingesteld en waarnaar het kabinet verwijst moet hier een oplossing voor gaan bedenken. Binnen trainen, opleiden en examinering wordt er veel gewerkt met ZZP'ers, daarom een belangrijk onderwerp voor leden van de NRTO. De NRTO houdt de ontwikkelingen uiteraard nauwlettend in de gaten en is zowel met ministerie van financiën als belastingdienst in gesprek.

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



NRTO

Nederlandse Raad voor Training en Opleiding

NRTO Papiermolen 34 3994 DK Houten E info@nrto.nl T 030 267 37 78 I www.nrto.nl



“De mens heeft de bijzondere gave om met elkaar iets te creëren waarvan niemand echt gelukkig wordt”

Deze titel is geleend van Jitske Kramer en komt uit haar recent verschenen boek ‘Deep Democracy’ (2014). Een prachtige quote, ook in verband met vitaliteit in organisaties. Ik leidde tot medio oktober het veranderproces in een middelgrote organisatie. Zo’n veranderingsproces vraagt om een gevarieerde inzet van velen. De betrokkenen hebben allen een eigen opdracht, op weg naar een krachtige toekomstvaste organisatie. Vaak hebben we het dan over nieuwe werkprocessen, andere ict, ingrijpende wijzigingen in bestuur en organisatie, andere rollen en werkzaamheden voor het personeel en een effect op de relatie met de ketenpartners. En ook over negatieve effecten, in termen van personeelsomvang. Om het geheel werkend te krijgen, moet er nauw worden samengewerkt en afgestemd. Toewerken naar een nieuwe situatie leidt vaak tot afzetten tegen de oude situatie. Daar zit een venijnig risico in. De mensen die zich, naar beste eer en geweten, hebben ingezet, kunnen zich daarmee gediskwalificeerd voelen. Bovendien hebben zij heel vaak al gewaarschuwd voor de risico’s en onvolkomenheden van de huidige situatie, maar werden niet gehoord. Vaak ervaren ze de positieve en negatieve consequenties van het veranderen aan den lijve.

Het creëren (of blijvend onderstrepen) van urgentie om anderen te veranderen is een achterhaald principe (Boonstra, 2013). Een crisis is geen voorwaarde tot veranderen. Sterker nog: organisaties met een teveel aan crisisgevoel hebben lage overlevingskansen. Ieder transitieproces vraagt bij de start om een lonkend perspectief, dat voortkomt uit de werkelijke gedrevenheid van het verantwoordelijke management en het vermogen en de bereidheid van alle betrokkenen om daar vorm aan te geven. Dat draagt bij aan betrokkenheid en vitaliteit van de organisatie. Dat is dé manier om medewerkers mee te krijgen. Medewerkers die echt weten wat er speelt of mis is. De werkvloer zorgt voor de bedrijfsresultaten.

Het vraagt discipline om een nieuwe strategie te implementeren, om de gewenste strategische resultaten optimaal te vertalen naar effectieve sturing en operational excellence op de werkvloer. Een herijkte strategie gaat pas echt leven op de werkvloer. Daar zijn dragers in de uitvoering voor nodig. De kern is het geloof in het nieuwe, dat zit in personen, niet per se in een functie. Zoek ambassadeurs, superpromotors en andere verkondigers van het woord in de operatie, om de transitie succesvol te laten zijn (Vogelaar, 2009). Kernopdracht voor ons als hrd’er is om de medewerker in staat te stellen hun transitiebijdrage en hun nieuwe rol effectief vorm te geven, redenerend vanuit de opdracht die zij hebben!

Jitske Kramer schrijft in ‘Deep Democracy’ over het gebruiken van de wijsheid van de minderheid bij meerderheidsbesluiten. Haar wijsheid is groter dan dat: voor een vitale organisatie gebruik je voortdurend en actief het verlangen van alle betrokkenen! Dan benut de mens haar bijzondere gave om met elkaar iets te creëren waarvan iedereen echt gelukkig wordt. ■

Han Nichtig, voorzitter NVO2, hét netwerk voor hrd-professionals www.nvo2.nl

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

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, 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 bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

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

Hoofredactie
 Audrey de Jong
 hoofdredacteur@tvoo.nl

Eindredactie
 Evelien van der Ven,
 Pziant tekst & communicatie
 www.pziant.nl

Redactie
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance
 Advies
 Erik Deen, Kessels & Smit
 Wiljo Florijn, NVP
 Willy Harkink, NVO2
 Jim van Hulst
 Annette M. 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 Driessen
 Ria van 't Klooster
 Guido van de Vriel

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementprijs: €€47,50 per
 abonnementsperiode van 4 uitgaven voor
 particulieren; €€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 5
 Nr. 1 begin maart 2015
 Nr. 2 begin juni 2015
 Nr. 3 begin september 2015
 Nr. 4 begin december 2015

Aanleveren kopij
 Jaargang 5
 Nr. 1 1 november 2014
 Nr. 2 1 maart 2015
 Nr. 3 1 juni 2015
 Nr. 4 1 augustus 2014

Auteursinstructie
 www.tvoo.nl

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

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

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

Tijd

Tijd en het brein

Wat doet een beter georganiseerde werkplek voor werknemers?

Gemeenten in transitie

Rabobank

Lean management

Een nieuwe tijd in ondernemen

Wetenschappelijk perspectief:

De waarneming van tijd

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
 2015-1 verschijnt begin maart 2015.**

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: Ouder-schap en palliatieve zorg, *Marijke Kars*



BEVLOGENHEID

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

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

Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

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

Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is en kunt u snel en eenvoudig uw uitgave downloaden naar uw 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
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.

