

# TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
leren | talent | werk

nr. 1

03-2015  
jaargang 5



## Tijd

Veranderen met impact  
**Lean als middel bij Rabobank**

**Tijd in het brein**  
De illusie van het nu

**Ministerie SZW**  
Werkstress op de agenda

# next. » learning 2015

## » For Impact!



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

Linked in

twitter

#NLE2015

## tijd



Audrey de Jong

“Mijn vader is toch ooit bijna doodgegaan?” Mijn jongste zoontje van zes kijkt mij vragend aan, terwijl ik nadenk en zoek naar waar hij op doelt. “Ja,” zeg ik peinzend, “daar daagt me wat...” “Hij was toen toch bijna verdrongen?” vervolgt hij stellig. “Ja! Dat is waar jongen!” Ik weet waar hij het over heeft. “Tijdens het surfen.” Er valt een korte stilte, waarin we beiden vanuit ons eigen perspectief de gebeurtenis lijken te plaatsen.

“Als dat was gebeurd, dan had je mij nooit gehad.” “Nee, dat klopt, dat is waar.” Ik kijk mijn blonde kereltje aan en aai hem over zijn haar. “Dat is een raar idee zeg, als ik daar aan denk.” Ik ben even stil, terwijl de betekenis hiervan tot mij doordringt. “En dan was ik papa ook nooit tegengekomen,” zeg ik dan, “want dat was nog vóórdat ik papa kende.” Ik mijmer verder: “En je broer was er dan niet geweest...”

Ik zie voor me hoe de mensen, die ik zo innig liefheb, op het plaatje in mijn handen vervagen en een moment later verdwijnen, zoals dit ook gebeurde in de film *‘Back tot the Future’*. Het perspectief van tijd, schijnbare spelingen van het lot, keuzes die je lijkt te maken, maar die vaker dan eens zijn ingegeven door dat wat je toevalt, trekken aan mij voorbij. “Dan was ik alleen geweest,” vervolg ik. “Dát is een raar idee zeg. Dat is wel héél gek.”

“Wow,” onderbreekt mijn zoontje met oprechtheid mijn overpeinzingen. “Dat moet dan echt wel méér dan vijftig jaar geleden zijn!”

De tijd kent vele perspectieven. Ik hoop dat u weer enthousiast wordt door de selectie van artikelen dit keer rondom het thema tijd, in relatie tot het leren en ontwikkelen van mensen. Dat u geïnspireerd raakt, als u zich verdiept in het verhogen van weerbaarheid tegen werkstress in een pakkend praktijkartikel, wanneer u kennisneemt van een integratieve en frisse manier van timemanagement, of wanneer u leest over vertragen, stilstaan en beminnen, in de inleiding op het thema.

Na de ‘wow’ van mijn zoontje, was ik weer helemaal waar ik was. In de auto. In principe op weg, maar op dat moment zo helemaal in het hier en nu. Het enige moment dat werkelijk is. En ik lachte. Uitbundig. Alle tijd tenslotte. Want ik ben nog geen honderd. Ik ben zelfs nog niet op de helft.

**Audrey de Jong**

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl



Tijmanagement

PRAXIS

<b>Tijd</b> <i>Pascal van Loo</i>	6
<b>Van prosperity naar prosperity</b> <i>Guido van de Wiel</i>	8
<b>Weerbaar tegen werkstress?</b> <i>Martine Vecht</i>	13
<b>Timemanagement</b> <i>Pauline de Vries</i>	18
<b>Veranderen met impact bij Rabobank</b> <i>Jim van Hulst</i>	25
<b>Gemeenten in transitie?</b> <b>Tilburg transformeert</b> <i>Gabriëlle Haanen &amp; Frans van der Schoot &amp; Sandra Haagmans &amp; Annemarie van Haaren</i>	30
<b>Inzet van Facebook, bordspelen en bekende Nederlanders</b> <i>Eline Steenhuisen &amp; Rob Bruntink</i>	36

■ = tijd

51



*Tijd in het brein: de illusie van het nu*

WETENSCHAP

64



VARIA

**Stijlen voor onderweg:  
Let it go versus let's go**

*Lidewey van der Sluis* 44

**Overall zijn klokken, maar nergens is tijd**

*Martijn van Ooijen* 46

**Tijd in het brein: de illusie van het nu**

*Hinze Hogendoorn* 51

**Wat Ghiberti ons leert over organisaties**

*Jolanda Botke* 57

**Promotie**

**Breaking bad behaviour – overcoming short-term temptations**  
*Gijs van Houwelingen* 60

**Lateraal denken**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol* 64

**Van ASTD naar ATD**

*Ger Driesen* 69

**Nieuws**

*Guido van der Wiel* 73

**Boeken**

74

**Column**

79



## **Tijd**

*Pascal van Loo* 6

## **Van prosperity naar prospirity**

*Guido van de Wiel* 8

## **Weerbaar tegen werkstress?**

*Martine Vecht* 13

## **Timemanagement**

*Pauline de Vries* 18

## **Veranderen met impact bij Rabobank**

*Jim van Hulst* 25

## **Gemeenten in transitie?**

### **Tilburg transformeert**

*Gabriëlle Haanen & Frans van der Schoot &  
Sandra Haagmans & Annemarie van Haaren* 30

## **Inzet van Facebook, bordspelen en bekende Nederlanders**

*Eline Steenhuisen & Rob Bruntink* 36

# Tijd

**In januari 2004 landden twee kleine ruimtevoertuigen op Mars, om prachtige opnames van dit tot nu toe onbekend gebleven landschap te maken. De succesvolle landing volgde na twee niet-succesvolle expedities vier jaar daarvoor. Toen moest NASA toekijken hoe in drie maanden tijd twee expedities mislukten. Het *'Faster, Better, Cheaper'* (FBC) initiatief van NASA was een belangrijke oorzaak van het falen van deze missies.**

Het programma werd in het begin van de jaren negentig geïntroduceerd om de kosten van onbemande ruimtereizen te reduceren en ontwikkeling te versnellen. NASA moest niet langer een langzame, betrouwbare maar dure organisatie zijn. Elke missie moest sneller en goedkoper. Maar omdat er voor een klein ruimteschip gemiddeld vier jaar zit tussen tekentafel en succesvolle missie, werden nieuwe projecten geoptimaliseerd zonder dat de resultaten van lopende ruimte-expedities bekend waren. Verbeterpunten konden dus niet worden meegenomen in volgende trajecten. Toen de organisatie zich dit realiseerde, waren er inmiddels verschillende missies onderweg. Geen wonder dat die uiteindelijk minder succes hadden dan voorgaande missies (MacCormack, 2004).

## Neem de tijd

De tijd nemen om te kijken wat het effect is van je handelen. Om niet alleen effecten op korte termijn, maar ook op wat langere termijn te kunnen zien. Hoe werkt dat in onze organisaties? In bedrijfs-economisch, bedrijfskundig en sociaalwetenschappelijk onderzoek bestaat weinig idee, dat wil zeggen: theorie, over de lengte van het tijdsinterval tussen de interventie en het effect. Men weet vaak niet, zelfs niet bij benadering, wanneer een (bedoeld) effect te verwachten valt. In

theorieën over het veranderen van mensen ontbreekt vaak elke aanduiding van temporele dynamiek (Burger et al, 2010).

## Kies en bemin

De hoogtijd – van cursussen, boeken en trainingen timemanagement – blijft echter duren. Alles verandert sneller en sneller, dat weten we. Er zijn drie oplossingen: 1. Je volgt een cursus tijdsbeheer en leert heel wat tips en tricks, waardoor je sneller en efficiënter nog meer gedaan krijgt. En dan kom je enkele weken later opnieuw in tijdsnood. Tijd voor oplossing 2, een meer diepgaande benadering: een aanbod prioriteitenbeheer, inclusief de online prioritytoolboxes en apps. Het accent verschuift naar het bewust kiezen voor wat je wel of niet doet. Kies en bemin je keuze, leerde ik daar. Jaren later, vergreep ik mij aan oplossing 3. Het gaat niet om tijdsbeheer, want die is democratisch en per definitie niet te controleren. Ook niet om prioriteiten en keuzes. Het gaat blijkbaar om vertragen en stilstaan. Kies en bemin. Dat is waar ik echt tijd voor wil nemen. Mindful of niet. Voelen dat het klopt wat ik nu kies en daarvan genieten.

Misschien hadden ze bij NASA in 2004 ook wat meer mogen beminnen?

**Pascal van Loo** is redactielid van *TvOO*

**Referenties**

- MacCormack, A. (2004). Management Lessons from Mars. Harvard Business Review, 82(5), 18-19.
- Burger, Y., de Caluwe, L., & Jansen, P.G.W. (2010). Mensen veranderen. Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen. Deventer: Kluwer



■ Guido van de Wiel

Op weg naar een nieuw tijdperk

# Van prosperity naar prospirity



**Alleen werken vanuit prosperity (economische welvaart) is niet meer genoeg. Het gaat erom binnen onze welvaart ook de combinatie van professionaliteit en spiritualiteit vorm te geven. Prosperity dus. Hoe ziet dit tijdperk van prospirity eruit en wat betekent het voor organisaties, voor personeel en voor iemands dagelijkse werk?**

In het bedrijfsleven is een trend gaande om de bedrijfsvoering op te schuiven van een eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde (*shareholdervalue*) naar een waarde voor iedereen die betrokken is bij het bedrijf (*stakeholdervalue*). Toch vindt deze verschuiving meestal plaats binnen het paradigma van eenzijdige gerichtheid op de eigen organisatie. We doen wel aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), maar vooral omdat dat uiteindelijk goed is voor de eigen onderneming.

### **Vormen van samenwerking**

De grenzen van onze verantwoordelijkheid lijken op te houden bij de grenzen van onze organisaties. Dat gaat in het nieuwe tijdperk veranderen. Kijken we naar de verschillende samenwerkingsrelaties, die tot nog toe hebben geleid tot onze huidige welvaart, dan licht ik er hieronder graag drie soorten

samenwerking uit:

- rationele samenwerking (1+1=2),
- synergetische samenwerking (1+1=3)
- symbiotische samenwerking (1+1=1).

### **Rationele samenwerking: 1+1=2**

De rationele samenwerking kenmerkt zich door transactioneel denken. Voor wat hoort wat. Dit is de nuchtere opvatting die je traditioneel vaak bij de afdeling finance & control ziet. Voor een gezonde bedrijfsvoering moet er niet meer geld uitgaan dan er binnenkomt. Goede samenwerkingspartners zijn die partijen waarop je kunt bouwen en vertrouwen. Een rationele optelsom van kwaliteiten, een gedegen verdeling van taken en een heldere afbakening rondom de vraag: wie doet wat?

### **Synergetische samenwerking: 1+1=3**

Synergetische samenwerking gaat over het zoeken naar overstijgende (schaal)voordelen, die groter zijn voor alle partijen dan voor het individu. Vanuit synergetische samenwerking kijk je steeds hoe je samen kunt werken met die partijen, waardoor het nieuwe geheel meer is dan de som der delen. Denk aan Senseo in de samenwerking met Douwe Egberts en Philips in het begin van deze eeuw. Het is de wereld van vliegwielerwerking, exponentiële groei, maar ook van – vermeende – schaalvoordelen, die bijvoorbeeld de driver lijken te zijn bij de recentelijke fusie tussen UPC en Ziggo. Bij synergetische samenwerkingen horen ook het denken in nieuwe, toegevoegde waarde en het creëren van hefboomconstructen, zoals ‘minimale marketing, maximaal resultaat’.

### **Symbiotische samenwerking: 1+1=1**

In deze vorm van samenwerking ga je als het ware in elkaar op. Deze relaties zijn symbiotisch van aard. Hierbij verricht je onvoorwaardelijk inspanningen voor een ander. Hierbij heb je er een rotsvast geloof

in dat wat goed voor de ander is, uiteindelijk ook goed voor jou is. Ook is het een teken van een symbiotische samenwerking als je vertrouwen – of geld – geeft in het geloof dat hiermee goed zal worden omgesprongen. Deze vorm van samenwerking kan hele mooie

“Zakendoen ten koste van een ander deel van de wereld is vanuit prosperity alsof je met je linkerhand je rechterbeen afzaagt”

uitwerkingen hebben, zoals te zien is bij veel vrijwilligersorganisaties als het Wereld Natuur Fonds of Unicef. Deze symbiotische samenwerkingen kunnen zich echter ook in een blinde loyaliteit richting een ‘foute’ leider, of een ongezond regime doen ontwikkelen. Denk aan Vestia, waar volgens de parlementaire enquêtecommissie de raad van commissarissen niet bij machte is geweest om voldoende tegenkracht in het bestuur te organiseren en Vestia achteraf wordt gekenschetst als ‘een groot eenmansbedrijf’: iedereen was als het ware opgegaan in de bestuursvoorzitter.

### **Nieuw tijdperk: de derde grootheid in beeld**

Het grootste punt dat ik hier wil maken, is dat in alle bovenstaande samenwerkingsrelaties een grootheid mist. Een grootheid die in het aankomende tijdperk steeds vaker expliciet gemaakt zal worden. Wie samenwerking definieert vanuit twee grootheden (lees: ‘1+1’ of ‘win-winsituatie’), mist wat essentieels. Of: mist wat essentieel is. Hoe je deze twee grootheden ook optelt, het gevaar schuilt erin dat je – door op deze manier samenwerking te definiëren – de rest van de wereld uitsluit.

Win-win lijkt op het eerste gezicht een prima benadering, maar kan ontaarden in het spelen onder een hoedje. Ten koste van wat zich buiten het hoedje bevindt.

In het nieuwe tijdperk zullen we onszelf en elkaar ook verantwoordelijk houden voor de impact van onze samenwerking op de rest van de maatschappij en zelfs op de rest van de wereld. De som, die we in de toekomst steeds vaker zullen maken, is die van 1+1+1. Als de eerste twee enen de win-win tussen jou en een ander vertegenwoordigen, dan is de derde een te zien als de win voor extern betrokkenen. Denk daarbij aan de wereld als totaal, de maatschappij, de volgende generatie of maatschappelijke minderheden. Samenwerkingsrelaties zullen zich in het nieuwe tijdperk kenmerken door een integrale afweging, waarbij er ook oog is voor deze derde win.

### **Kernvragen vanuit de bron**

Vanuit welke bron werk je samen? Wat is de bron van je keuzes? Dit pad veronderstelt een omkering van denken en een andere bron van waaruit mensen putten. Het werken volgens 'Triple P' is vanuit deze grondhouding al geen zuiver beginpunt meer van anders werken. Wie stelt dat hij moet voldoen aan people, planet en profit, is een lijstje aan het afvinken. Maar in plaats van het vinken gaat het om de vonk waardoor je je als mens laat leiden. Of, zoals Michael Jongeneel, algemeen directeur van Triodos Investment Management BV mij aan het begin van het schrijven van ons boek over leiders van de toekomst vroeg: "Wat is de bron van jouw keuzes?"

In de toekomst zullen we bewegen van het tijdperk van prosperity naar het tijdperk van prosperity, waarin ook plaats is voor liefde, spirit, professionaliteit en menselijkheid. Prosperity is te lezen als een samentrekking van professionaliteit en spiritualiteit. Ik wil

dit woord uit de godsdienst- en gospelsfeer halen en het bij deze introduceren als term in managementland voor 'het goede voedende'.

Daar waar het in het oude tijdperk om prosperity en welvaart draaide vanuit een dominant economisch perspectief, draait het bij prosperity om een overstijgend paradigma, waarin economische, sociale en ecologische belangen elkaar versterken. Oplossingen die financieel aantrekkelijk zijn, maar ook goed zijn voor maatschappij en milieu, hebben de toekomst. Denk aan zonnepanelen op ieders dak (economische voordelen gecombineerd met milieutechnische voordelen), of initiatieven zoals [www.thuisafgehaald.nl](http://www.thuisafgehaald.nl), waar het kopen van maaltijden (economisch) en buurtcontact (sociaal) opnieuw gekoppeld raken. Dit soort initiatieven zijn nog maar het begin.

Wie vanuit prosperity naar de wereld gaat kijken, voelt zich namelijk meer en meer aangesloten op zijn eigen, diepere bron en zijn eigen talenten. Mvo-beleid is dan geen beginpunt meer om anders te gaan werken in de nieuwe organisatie. Mvo-beleid is hooguit een logisch uitvloeisel en een gevolg van het aangesloten zijn op de sterke bron van prosperity. Vanuit prosperity zal een ondernemer aanvoelen dat het nooit de bedoeling kan zijn dat hij twaalf hamburgers voor vijftig eurocent inkoop. Hoe groot de commerciële kans voor hem als ondernemer ook is. Hij weet: iemand krijgt hier de rekening van gepresenteerd. Als de consument of de handelaar die rekening niet betaalt, komt de rekening te liggen bij de maatschappij, het milieu, de kinderen in een hongerloonland, of bij een uitgeknepen tussenleverancier.

Bij prosperity staat niet de samenwerkingsrelatie van twee mensen centraal. De nieuwe eenheid van denken omvat ook de mensheid als totaal. Zakendoen

ten koste van de wereld wordt hypocriet: hoe rijk we er ook mee worden, we weten dat we niet echt winst maken, want we zadelen de wereld met een verlies op. Zakendoen ten koste van een ander deel van de wereld, is vanuit prosperity alsof je met je linkerhand je rechterbeen afzaagt.

### Prosperity-driven mindset

Begin bij je eigen droom en be vraag de dromen van anderen. Van een droom gaat trekkracht uit. Stel jezelf en anderen de vraag welke waarde je wilt toevoegen aan de wereld. Vraag of iemand weet wat zijn roeping is. Een beroep kent concurrenten, een roeping niet meer. Zolang mensen in functies blijven denken, doen ze het totaal aan talenten in zichzelf tekort. Zodra mensen hun grote talent weten en in talenten leren kijken, gaan ze zich als het ware oprichten. De kans wordt groot dat mensen dan bewust ergens voor gaan staan. Of ze echt staan, kun je voelen. In het tijdperk van prosperity maak je meer en meer gebruik van je intuïtie: wat voelt pluis en wat voelt niet pluis? Wat voelt energetisch en wat voelt zwaar?

Stel elkaar vragen als: wat voedt je, wat vervult je, waar word je groter van? Ga na welke bedrijfsactiviteiten en contexten je juist kleiner laten voelen of je uitputten. Waar krijg je energie van en waar ervaar je een energielek? Waar wil je echt moeite voor doen?

Het verder ontwikkelen en inzetten van talent hoeft daarbij niet langer belegd te zijn bij hr of bij het management, maar verwordt tot een algemene menselijke en collegiale bezigheid. Hoe meer functies er zijn, hoe minder je je verantwoordelijk voelt als mens. Zie je een kans voor een ander, dan reik je hem die aan. Zie je een probleem in het bedrijf, dan stel je dit aan de kaak. In Duitsland is er een bedrijf dat maandelijks aan iedere werknemer een aanzienlijk bedrag geeft om veranderingen

en verbeteringen zo veel mogelijk zelf door te voeren. De werknemerstevredenheid én de klanttevredenheid zijn hierdoor enorm gestegen. De win-win-win is echter pas compleet als je met elkaar ook nagaat hoe iemand zijn talent zodanig inzet, dat zijn inspanningen goed zijn voor hemzelf, voor de ander en voor de wereld.

### Voorbeelden en impact

Er zijn steeds meer bedrijven die deze manier van werken omarmen. Kijk maar eens op een platform als Social Enterprise NL. Of naar bedrijven als Patagonia, Peerby, Tony Chocolonely en Van Hulley. Het laatste bedrijf geeft oude overhemden een tweede leven, doordat ze uit het overhemd een boxershirt naaien. De derde win? Vrouwen die anders de grootste moeite zouden hebben om werkervaring op te doen, krijgen een opleiding, leren in teamverband te werken en verdienen een zakcentje bij.

Organisaties als True Price Foundation helpen om bedrijven richting prosperity te laten bewegen. True Price brengt de werkelijke kosten van een product of dienst in beeld. Inclusief de kosten van slavernij of kinderarbeid. Deze organisatie helpt zo om de sociale en ecologische issues te vertalen in financieel betekenisvolle informatie. In de calculatie van True Price wordt meegerekend welke schade het maakproces van het product heeft op de omgeving. Denk daarbij ook aan grondstoffentekort en milieuschade. Het is niet meer dan fair om, voordat je een aankoop doet, al te weten wat de prijs is die de generatie na ons moet betalen voor jouw koopgedrag.

Ondernemen vanuit prosperity: het is niet zweverig, maar radicaal realistisch, omdat het een appel doet op mensen om na te gaan wat de wereld je waard is. Door via prosperity te gaan handelen, ontstaan nieuwe

diensten en producten met zoveel mogelijk positieve bijeffecten, zoals banen voor mensen met beperkingen en eerlijke kansen voor de zwakkeren. In ondernemingen van de toekomst geldt: hoe meer omzet, hoe beter de wereld wordt. Goed zaken doen gaat zo hand in hand met het doen van de goede zaak.

### Conclusie

De samenwerkingsrelaties die we in het verleden gebruikten, zijn vaak geënt op twee grootheden: jij en de ander. In dit stuk stel ik niet de verschillende mogelijke uitkomsten op deze som ter discussie, maar wel de som zelf, die we tot nog toe in huidige samenwerkingsrelaties maakten. Het denken vanuit het paradigma van 1+1 is niet meer voldoende, om daarmee samenwerkingsrelaties in de kern te vangen. In het tijdperk van prosperity is het zoeken naar win-winsituaties niet meer voldoende. De verantwoordelijkheid voor je functioneren houdt niet op bij de grenzen van je organisatie. Het gaat om het zoeken naar de win-win-win. Oprechte en bewuste aandacht voor de

impact van onze keuzes op de wereld zullen integraal onderdeel zijn bij de beslissingen die we nemen. Vanuit prosperity zullen we vanuit een inclusief paradigma kijken en handelen. Niet omdat het moet, maar omdat we dat willen.

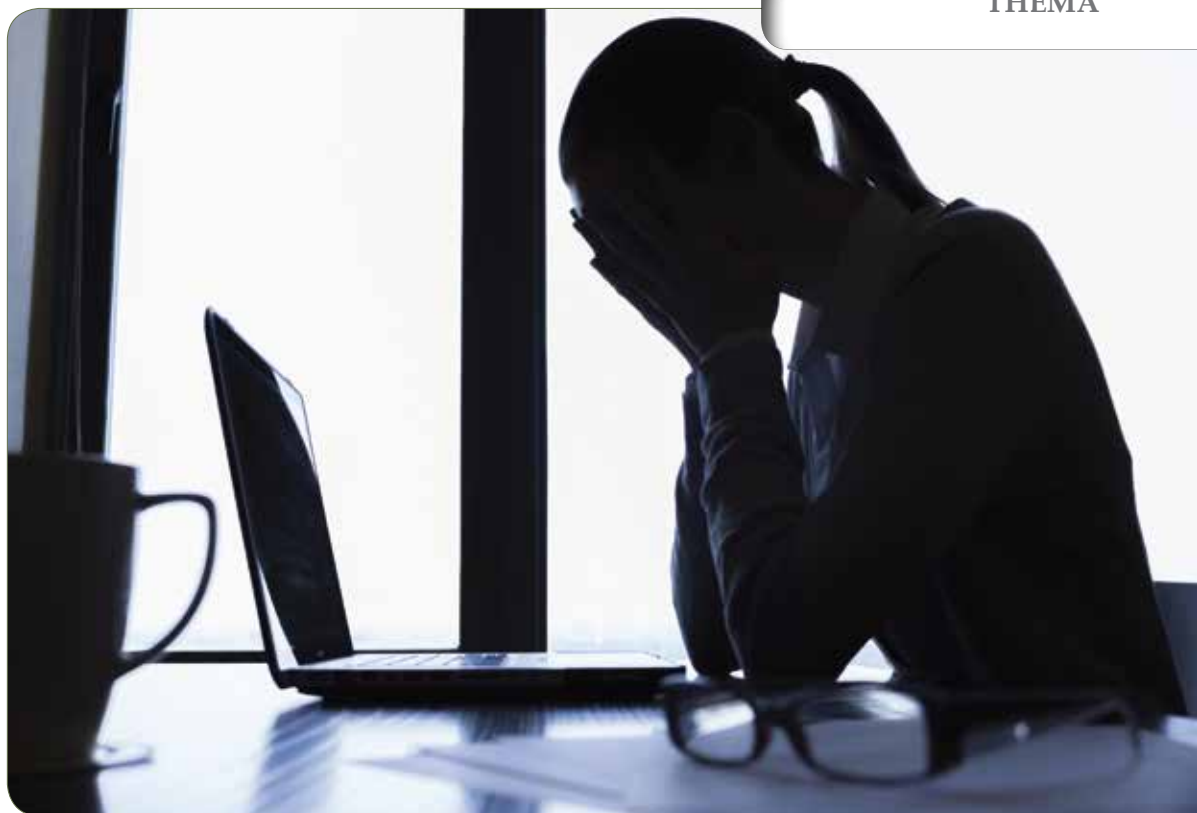
Langzaam krijgt spiritualiteit (inclusief liefde, aandacht, waardegedreven werken, purposedenken) naast professionaliteit een plaats in boardrooms en op de werkvloer. Zo gaan professionele bloei en spirituele groei hand in hand. Vaarwel, eenzijdigheid van aandacht voor enkel economische welvaart. Welkom in het veelzijdige tijdperk van prosperity! ■

### Referenties

- Jongeneel, M.A.S. & Wiel, G.J.L. van de. (2014). *8 essentiële stappen voor leiders van de toekomst. Meer dan win-win*. Den Haag: Academic Service.
- Wiel, G.J.L. van de. et al. (2014). *Organiseren met toekomst*. Den Haag: Academic Service.



**Guido van de Wiel is schrijver en ghostwriter van managementboeken, hoofdredacteur van het platform [www.duurzaamnieuworganiseren.nl](http://www.duurzaamnieuworganiseren.nl) en vaste coach bij Rotterdam School of Management. Hij is meerdere malen genomineerd als Trendwatcher of the Year en stond eind 2014 met twee boeken in de top tien van [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl). [www.wheelproductions.nld](http://www.wheelproductions.nld)**



■ Martine Vecht

# Weerbaar tegen werkstress?

**Stress staat volop in de belangstelling: het is de belangrijkste reden voor verzuim. Tijdens de Week van de werkstress, in november 2014, was er dan ook veel aandacht voor preventie: het gesprek aangaan, sociale steun zoeken, meer bewegen of mindfulness. In de strijd tegen stress wordt de eenvoudigste oplossing echter vergeten: timemanagement. En dat is vreemd, want wie goed kan plannen en organiseren, ervaart meer controle en is daardoor beter weerbaar tegen werkstress.**

Eindelijk lijkt het kwartje te zijn gevallen: werkstress is een serieuze en groeiende bedreiging voor onze economie. Volgens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid lopen jaarlijks bijna een miljoen mensen risico op een burn-out, en dat aantal groeit. Een strop van miljarden voor werkgevers, want de gemiddelde verzuimduur bij burn-out is honderdtachtig dagen (ArboNed, 2014), en daarin zijn de kosten voor productieverlies en de behandeling nog niet eens meegerekend. Die vallen sinds 2012 niet meer onder de ziektekostenverzekering en komen daarom dikwijls ten laste van de werkgever. Omdat het onderwerp lang taboe was, lanceerde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vorig jaar een vierjarige campagne ter voorkoming van werkgerelateerde stress: Check je werkstress.

### Wereldwijde trend

Het psychisch verzuim door werkgerelateerde stress stijgt al jaren. Pogingen om het tijt te keren lijken vooralsnog niet geslaagd. Vaak wordt de oorzaak gezocht in een disbalans tussen energiebronnen (werkplezier, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, waardering) enerzijds en stressoren (werkdruk, gebrek aan controle, agressie, onveiligheid) anderzijds. Ook met de balans tussen inspanning en ontspanning is veel mis. Werknemers realiseren zich amper dat ook cognitieve inspanning het lichaam energie kost. De signalen van vermoeidheid worden niet herkend of simpelweg genegeerd. Zodoende krijgt het lichaam nauwelijks de kans om te herstellen van mentale belasting. De toename van verzuim door overspannenheid en burn-out speelt niet in Nederland alleen. Er is sprake van een wereldwijde trend. Tegen 2020 zijn psychische problemen zelfs de belangrijkste oorzaak van verminderde productiviteit op de werkvloer, zo schat de Wereldgezondheidsorganisatie in. Hier is de situatie dan nog rooskleurig.

Nederlanders besteden gemiddeld slechts zes uur per dag aan werk, zorg en huishouden. Bovendien hebben ze meer vrije tijd dan de meeste Europeanen: zo'n vier uur per dag, volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (2011). Er is dus veel gelegenheid om te herstellen van werkstress. Prima, want als ontspanning volgt op inspanning werkt dat preventief.

### Informatiemaatschappij

De cijfers wijzen er echter op dat mensen juist minder goed in staat zijn om op te laden. De economische crisis is hier mogelijk debet aan: in veel bedrijven moeten minder mensen hetzelfde werk doen. Baanonzekerheid, voortdurende reorganisaties en kostenbesparingen dragen bij aan controleverlies, een belangrijke initiator van stress.

Onze samenleving maakt echter nog een veel ingrijpender verandering door: de transitie naar een informatiemaatschappij. Die is decennia geleden al ingezet met de opkomst van e-mail, internet en mobiele telefonie en bereikt nu een nieuw hoogtepunt met het toenemend bezit van smartphones (tien miljoen gebruikers) en tablets (acht miljoen gebruikers). Met deze apparaatjes heeft de digitale burger altijd toegang tot informatie en is hij optimaal bereikbaar geworden.

En misschien is dat wel het probleem. Op het eerste gezicht biedt de informatiesamenleving vooral voordelen. Met het internet onder handbereik kun je altijd en overal iets opzoeken, aanschaffen of verpozing vinden: gemakkelijker kan het niet. De verruimde mogelijkheden tot contact bevorderen de sociale cohesie, vergroten de regelmogelijkheden en maken het delen van informatie laagdrempelig. Ook de werkgever ziet kansen: het is nóg eenvoudiger geworden om thuis iets af te maken, op zondagavond je mail weg te werken en tijdens je vrije dag een dringende vraag van een collega te beantwoorden.

### 24/7 bereikbaar en beschikbaar

Maar in het gemak van de informatiesamenleving schuilt ook een gevaar: de werktijd wordt diffuus. Veel werknemers werken meer dan in hun contract staat en op onregelmatige basis. Ze zijn immers altijd bereikbaar? Niet voor niets wordt Het Nieuwe Werken soms Het Nieuwe Overwerken genoemd. Bovendien maakt het gemak van contact onzelfstandig. Op de werkvloer vertaalt zich dat in de neiging om 'zaken tegen elkaar aan te houden', ofwel: onnodig veel af te stemmen. Ook als dat betekent dat je elkaar stoort in het werk.

De aard, inhoud en hoeveelheid van e-mail zijn eveneens kenmerkend. Een van de grootste ergernissen is het 'over de muur gooien van problemen' en eindeloos heen-en-weer mailen. Die gedragingen ontstaan deels door behoefte aan bevestiging, maar ook door gemakzucht. Betrokken en consciëntieuze medewerkers prikken daar niet altijd doorheen. Zij verwarren continu bereikbaar met continu beschikbaar zijn. Door de vele interrupties verliezen ze het overzicht en boeten in aan besluitvaardigheid. Wat resteert is brandjes blussen en de waan van de dag. Steeds lijkt er een crisis nodig om tot besluiten te komen. Dankzij de roes van adrenaline komen ze dan toch tot prestaties.

### Neerwaartse spiraal

En er is meer. Internet verandert de structuur van ons brein, betoogt Nicholas Carr in zijn boek 'The shallows. What the internet is doing to our brains.' (2011). We verwerken informatie minder diepgaand en dat gaat weer ten koste van ons concentratievermogen, zegt Carr. Het is klikken, kijken en weer doorklikken. Het brein reageert gretig op al die prikkels, want ons primitieve overlevingsmechanisme belooft oplettendheid met het stofje dopamine, dat een geluksgevoel geeft. Zo wordt het wel heel verleidelijk om aandacht te schenken aan afleiding in plaats van tijd te maken voor herstel. Als gevolg hiervan voelen veel mensen

zich minder productief. Ter compensatie voor hun afgenomen output gaan ze harder werken, of ze loggen op hun vrije dag nog even in. Gelukkig zorgt cortisol (een hormoon dat wordt geproduceerd in de bijnieren) in dergelijke noodsituaties voor extra energie om de stress het hoofd te bieden. Cortisol zet daarvoor tijdelijk het immuunsysteem op een laag pitje en stuurt minder bloed (en dus zuurstof) naar het brein. Lukt het dan toch niet om de stressor (bijvoorbeeld te veel mail of te veel taken) te elimineren, dan blijft het cortisolniveau ongezond lang hoog en treedt er (hersens)schade op. Daardoor kan de gestreste persoon problemen (nog) minder goed het hoofd bieden. De kans is groot dat dit leidt tot piekeren, slecht slapen, lichamelijke ongemakken en een verstoorde werk-privébalans. Als dan ook het werkplezier afneemt of externe factoren zorgen voor tijdnood of spanning, ontstaat controleverlies en een toenemend gevoel van machteloosheid. Die neerwaartse spiraal kan uiteindelijk leiden tot burn-out.

De Nederlandse psychiater René Kahn (2011) heeft de gevolgen van langdurige stress op de werking van het brein in kaart gebracht:

1. het beschadigt de hippocampus, waardoor emotieregulatie faalt, je je niet meer kunt concentreren en vergeetachtig raakt;
2. het tast de voorste hersenen aan, waardoor het heel moeilijk is keuzes te maken;
3. het beschadigt de nucleus accumbens, het beloningscentrum van de hersenen, waardoor je veel minder gemotiveerd bent.

### Cognitieve overbelasting: oorzaak of gevolg?

De opkomst van de informatiesamenleving maakt ons waarschijnlijk extra kwetsbaar voor mentale overbelasting. Dat denkt ook Carien Karsten, auteur van 'Tot hier en niet verder. In negen stappen uit je stress en burn-out.' (2014). Momenteel onderzoekt zij samen met wetenschappers van de Vrije Universiteit Amsterdam de cognitieve prestaties van mensen met burn-outklachten. Carien: "Het vermogen tot anticiperen en de besluitvaardigheid gaan ongelofelijk achteruit als mensen burn-out zijn. Ze hebben meer moeite om hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden, kunnen zich minder goed concentreren en meerdere ballen in de lucht houden gaat dus ook moeizaam. We zijn er lang vanuit gegaan dat die cognitieve beperkingen het gevolg zijn van mentale uitputting. De vraag rijst of het niet de oorzaak is. Met andere woorden: wellicht ben je niet uitgeput door de inspanning die je levert, maar doordat je hersens niet meer doen wat ze zouden moeten doen." Als cognitieve overbelasting inderdaad leidt tot mentale uitputting, wat is daar dan tegen te doen? Carien: "Het is zaak om tijdig aan de bel te trekken. In de campagne 'Check je werkstress' moet de werknemer dat doen, maar leidinggevendenden zouden hierin veel proactiever mogen zijn. Een medewerker met stress heeft immers geen overzicht meer. Het is dan niet toereikend om te zeggen; 'Zeg maar wat je nodig hebt', want dat kan iemand met stress helemaal niet bedenken. Beide partijen zijn bovendien geneigd om stresssignalen te bagatelliseren. Niet handig en niet nodig, want de kosten van een interventie bedragen slechts vijf procent van de kosten van langdurig verzuim."

### Begeleiding als tweetrapsraket

Een bedrijf dat wel tijdig ingrijpt bij stress, is EVG Start. "Onze organisatie begeleidt toekomstige professionals voor op een managementfunctie in de ict," zegt Karel van

Gool, ict-managementcoach bij het bedrijf. "In de bedrijven waar zij terecht komen, is werkdruk dikwijls een gegeven. Ik zie de begeleiding dan ook als tweetrapsraket. In de eerste plaats leren we hen met een workshop Timemanagement om het werk zo te organiseren dat de werkdruk hanteerbaar is. Dat vergt gedisciplineerd gebruik van timemanagementtechnieken, zelfkennis, het vermogen om eigen grenzen te bewaken, meerdere ballen in de lucht te houden en verwachtingen te managen. Ik vind dat je dat mensen niet vroeg genoeg kunt bijbrengen. Af en toe zien we bij sommige van onze trainees de stress toch toeslaan. In dat geval kies ik bewust voor begeleiding op de werkplek, bijvoorbeeld om de agenda en de mailbox zo optimaal mogelijk te leren inrichten. Als iemand weer overzicht heeft en georganiseerd taken weet aan te pakken, komt er lucht en zie je het stresspeil zakken. Het mooie is: zo'n korte interventie komt niet alleen de trainee, maar ook zijn/haar productiviteit ten goede."

### Timemanagement als eerste stap

Timemanagement als middel om werkstress het hoofd te bieden, is dat niet hopeloos ouderwets? De meeste leidinggevendenden veronderstellen – niet geheel ten onrechte – dat een taakvolwassen medewerker het plannen en organiseren wel in de vingers heeft. Wie een blik werpt in de geëxplodeerde inbox of overvolle agenda van een gemiddelde kantoormedewerker weet echter beter. Helaas hebben de meeste leidinggevendenden geen idee van de mate van (on)georganiseerdheid van hun team. Het is *not done* om mee te kijken over de schouder van een medewerker, terwijl dit heel informatief kan zijn. Timemanagementvaardigheden in kaart brengen is dan ook een eerste, buitengewoon eenvoudige stap in het aanpakken van werkstress. Er zijn tal van praktische, slimme en verstandige oplossingen voor het managen

van tijd en taken. Daar komt bij: veel mensen deinzen ervoor terug om grenzen aan te geven, nee te zeggen of iemand aan te spreken op inefficiënt gedrag. Een workshop of wat persoonlijke begeleiding kan al voldoende zijn om dergelijke vaardigheden aan te scherpen. Zo voorkom je controleverlies én maak je medewerkers weerbaar tegen stress.

### Stresshantering

Truus Harkes, adviseur communicatie bij woningcorporatie Rochdale, kan dat beamen: "In 2012 ging het behoorlijk slecht met mij. Na een reorganisatie zat ik niet meer op de goede plek. De werkzaamheden spraken me niet aan, ik had veel vage dossiers en de communicatie met mijn leidinggevende verliep ook niet soepel. Mijn hoofd liep om en ik voelde me heel ongelukkig. De stap naar een ziekmelding leek dichtbij.

Gelukkig kreeg ik begeleiding van een professional organizer. Die heeft me geholpen om weer overzicht te krijgen, simpelweg door mijn mail te helpen ordenen en taken op een rijtje te zetten. Ze zette me aan tot nadenken over wat mijn taak nu precies was, zodat ik het werk kon opknippen of gericht vragen kon stellen aan collega's. Dat gaf me mijn eigenwaarde en regierol terug, en een bepaalde professionaliteit in het overleg met mensen aan mijn bureau. Dusdanig dat ik ook beter om kon gaan met de situatie.

Inmiddels is de inhoud van mijn werk veranderd en ga ik weer met veel plezier naar mijn werk. Als ik nu nog wel eens last heb van stress, kan ik mijn werk toch gestructureerd blijven aanpakken. Leerzaam, want je bent geneigd je te richten op de dingen waar je géén invloed op hebt. Je hoeft dus niet altijd het grootste probleem aan te pakken om stress het hoofd te bieden." ■

### Referenties

- ArboNed. (2014, november). *Herken de signalen, voorkom uitval door burn-out*. Geraadpleegd op 6 januari 2015, van <http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/nieuwsarchief/herken-de-signalen-voorkom-uitval-door-burn-out/>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2011). *Nederland in een dag. Tijdsbesteding in Nederland vergeleken met die in vijftien andere Europese landen*. Geraadpleegd op 6 januari 2015, van [www.scp.nl/dsresource?objectid=29049](http://www.scp.nl/dsresource?objectid=29049)
- Carr, N. (2011). *The shallows. What the internet is doing to our brains*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Kahn, R. (2011). *De tien geboden voor het brein*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Karsten, C. (2014). *Tot hier en niet verder. In negen stappen uit je stress en burn-out*. Utrecht: Kosmos Uitgevers.



**Martine Vecht (1969) is professional organizer en trainer. Ze coacht medewerkers met stress bij het implementeren van timemanagementtechnieken. Daarnaast is ze auteur van de Timemanagementkalender en directeur van de School voor Organizing, waar ze een post-hbo-vakopleiding voor haar beroepsgroep ontwikkelde. Gediplomeerde senior professional organizers zijn te vinden op [www.schoolorganizing.nl](http://www.schoolorganizing.nl).**



■ Pauline de Vries

Meer rendement door breder perspectief

# Timemanagement

**Eén training deed het in de afgelopen crisisperiode opvallend goed in ons portfolio: de training timemanagement. Blijkbaar is er een grote behoefte aan meer grip op tijd, een behoefte die lang niet altijd van de deelnemer zelf komt. Vaak heeft juist een leidinggevende het idee dat een medewerker zijn timemanagement niet op orde heeft. Hij stuurt de medewerker naar een training, in de hoop dat de medewerker effectiever wordt of minder stress ervaart. De teleurstelling is dan ook groot als het rendement van een training laag blijkt. In dit artikel pleit ik daarom voor onze aanpak, vertaald in vijf stappen, met een breder perspectief op timemanagement.**

Eerst een korte reflectie op het begrip tijd in relatie tot werk. We hebben tijd nodig om de taken te verrichten waarmee we onze werkdoelstellingen realiseren. De gemiddelde medewerker van nu heeft echter exponentieel meer taken dan vijftien of twintig jaar geleden. Dus moet de medewerker een complexere afweging maken om de tijd te verdelen. Bovendien staan organisaties al sinds het begin van de crisis onder druk. Die druk wordt via de lijn doorgegeven, diep in de organisatie. Zo wordt tijd steeds meer een issue binnen organisaties, voor teams en voor individuele medewerkers. Temeer omdat de scheiding tussen werk en privé diffuus is geworden: we handelen op het werk privémailtjes af en bellen 's avonds thuis met een leverancier.

### De waarde van tijd

Het effect van deze ontwikkelingen is dat de waarde van tijd is toegenomen. Voor mij moet het besef van de waarde van tijd dan ook een van de uitkomsten van een training timemanagement zijn. In mijn trainingen laat ik deelnemers soms activiteiten vertalen naar euro's. Wat kost het als jij ja zegt op deze vraag? En vind je het dat dan waard? Dit kan heel verhelderend en confronterend zijn. De deelnemer gaat anders naar tijd kijken.

### Integrale benadering

Terug naar het bredere perspectief op timemanagement. Er zijn veel trainingen die vooral gebaseerd zijn op een vaste methode. Daarmee wordt voorbijgegaan aan het persoons- en organisatiespecifieke karakter van de achterliggende vraag. Wij betrekken juist nadrukkelijk de context en de persoon van de deelnemer bij onze aanpak. Het is een integrale benadering van timemanagement, waarbij we de deelnemer echt grip geven op zijn tijd. Laten we dit omzetten naar vijf stappen en de aanpak verder invullen:

- stap 1: de organisatiecontext in kaart
- stap 2: heldere keuzes: wat is echt

belangrijk?

- stap 3: het Persoon-Werk-Tijd-model
- stap 4: keuze en inzet van interventies
- stap 5: evaluatie.

Afhankelijk van de situatie kun je deze stappen als opleider meer of minder uitgebreid maken, als je je maar bewust bent van het belang ervan. Deze stappen zijn opgebouwd rondom het individu, maar de vraag komt steeds vaker voort vanuit een bredere, medewerkeroverstijgende behoefte binnen een organisatie. Ik sta hier in een kader nog apart bij stil.

### **Stap 1: de organisatiecontext in kaart**

Dit is samen met stap 2 de meest fundamentele stap. In de praktijk zie ik dat deze vaak overgeslagen wordt.

Leidinggevend vinden het soms ingewikkeld als ik in een eerste gesprek over een incompanytraining timemanagement uitgebreid begin door te vragen over de organisatie. En al helemaal als ik vraag of ik een gesprek kan krijgen met stakeholders, zoals andere teamleden of managers op hogere organisatieniveaus. De focus ligt toch op de persoon van de medewerker? Die moet beter met zijn tijd omgaan!

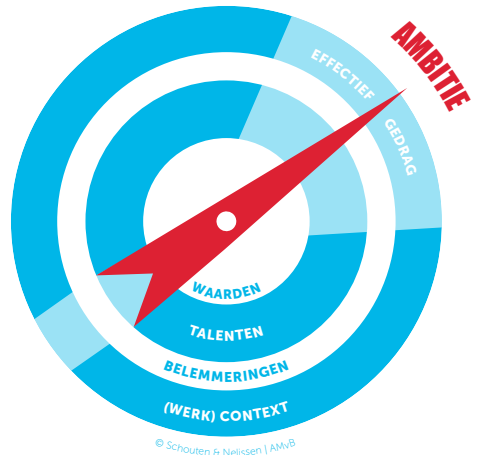
Maar de cultuur van de organisatie, de wijze waarop organisatiedoelen naar individuele doelen worden vertaald en geëvalueerd én de manier waarop het werk is georganiseerd beïnvloeden in sterke mate de manier waarop medewerkers met tijd omgaan en hoe zij werkdruk ervaren. Het geeft ook meer zicht op de vraag of de behoefte aan timemanagement is ingegeven door efficiency (meer doen in dezelfde tijd) of door stressreductie. En het maakt óók duidelijk of de vraag wel echt op individueel niveau ligt, of juist meer op het niveau van de leidinggevende, het team of zelfs de organisatie.

Een individuele werkbelevingscan aan het begin van een traject timemanagement kan een waardevol instrument zijn om de context in kaart te brengen. Ook een uitgebreider onderzoek op basis van het Werkstressoren-EnergieBronnen-model (WEB-model) kan zinvol zijn (zie figuur 1).

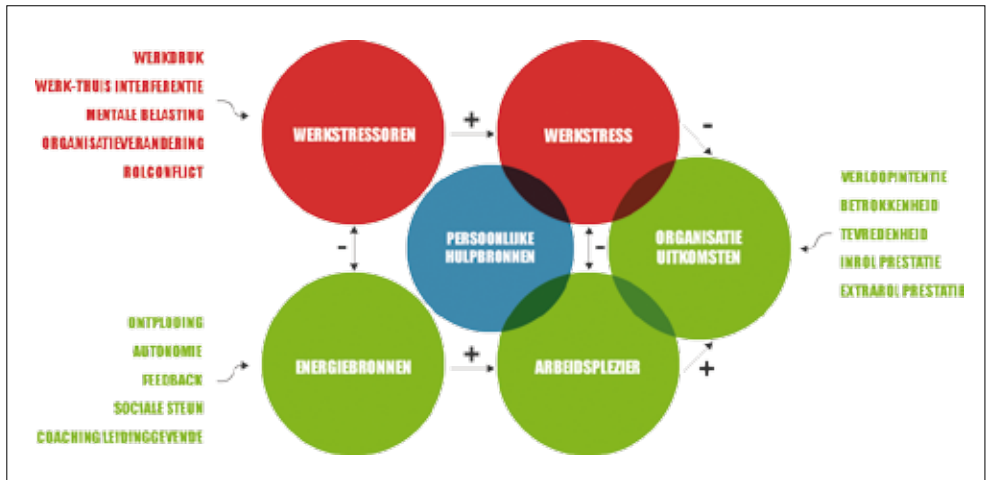
**Stap 2: heldere keuzes: wat is echt belangrijk?**

Zo belangrijk, dat ik hem als aparte, fundamentele stap benoem: vaststellen wat de medewerker zelf echt belangrijk vindt. En dan niet op het niveau van taken, maar veel dieper op het niveau van talenten en ambities. Ik hanteer hiervoor het Kompasmodel van Schouten & Nelissen (zie figuur 2). We maken inzichtelijk en bespreekbaar of de persoonlijke ambities en talenten matchen met de doelen van de organisatie en de taken waar de functie uit bestaat. Liggen deze in lijn, dan voert de medewerker de taken met meer energie en (naar verwachting) efficiënter uit. Anders

zal er eerder sprake zijn van inefficiency en ongewenste stress. Een perfecte match komt bijna nooit voor. Dan is het zaak om de volgorde van taken zo in te delen dat een



Figuur 2. Kompasmodel



Figuur 1. WEB-model

goede energiebalans ontstaat. Is er echt sprake van een mismatch? Dan zal de medewerker een keuze moeten maken: misschien is dit niet de juiste plek voor mij.

Stap 3: het Persoon-Werk-Tijd-model

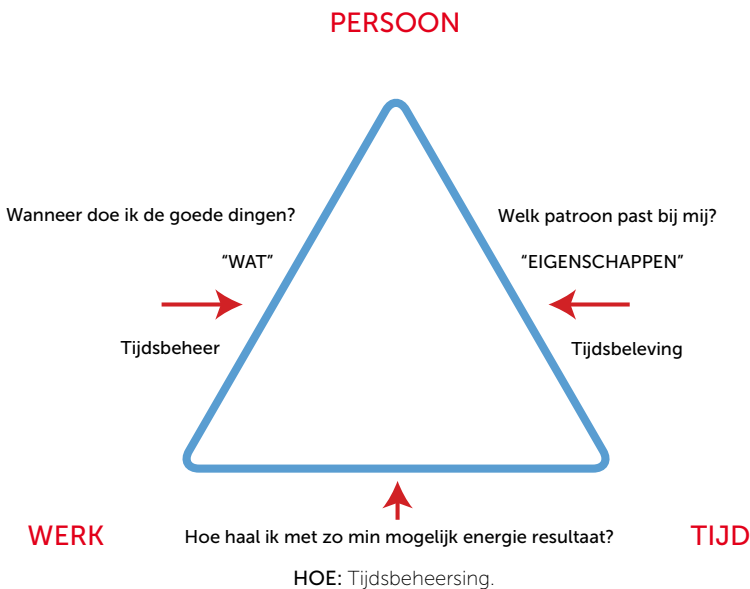
In deze stap completeren we de analyse en bekijken we timemanagement in samenhang. In mijn training timemanagement maak ik hiervoor gebruik van het Persoon-Werk-Tijd-model van Ron Witjas (zie figuur 2). Hij benoemt drie lijnen, die elk een perspectief op timemanagement geven. Trainingen waarin niet alle drie de lijnen (in samenhang) worden bekeken, leveren minder of geen rendement op.

*Lijn Persoon - Werk*

Op deze lijn gaat het om de 'wat'-vraag. Wat moet ik in deze functie doen om succesvol te zijn. Het gaat om de taken en doelstellingen. Je brengt in beeld welke taken wel of niet relevant zijn voor je werk. Zo kom je tot

		Essentiële taken	
		JA	NEE
Urgente taken	JA	Gelijk doen!	<b>Vier vragen</b> Waarom ik? Waarom nu? Waarom zo? Waarom überhaupt
	NEE	Plannen Organiseren	Niet doen

Figuur 4. Eisenhowermatrix



Figuur 3. Persoon-Werk-Tijd-model van Ron Witjas

de kern. Dit is een basis om prioriteiten te kunnen stellen, op basis van wat belangrijk en/of wat urgent is. Ofwel: de input voor de Eisenhowermatrix (figuur 3).

#### *Lijn Tijd - Werk*

Op deze lijn gaat het om tijdbeheersing – de meest klassieke vorm van timemanagement.

Hoe realiseer je de beoogde doelen en resultaten met zo min mogelijk inspanning? Hoe ga je om met tijd, energie en de mensen in je omgeving? Dit is het gebied van de praktische tips. Belangrijk is hier het besef dat deze tips vaak aan ingesleten gewoonten raken en het vraagt een investering op langere termijn als je die wilt veranderen.

### **Richtingen voor verdere verdieping**

#### *RET*

Deze richting sla ik in als de deelnemer wel weet wat hij wil of moet doen, maar wordt gehinderd door eigen normen en waarden. De deelnemer leert volgens het RET-principe anders om te gaan met de belemmerende gedachten die hiermee samenhangen, zoals 'als ik nee zeg, ben ik oncollegiaal', 'alleen als het resultaat perfect is, ben ik professioneel' en 'het gaat sneller als ik het zelf doe'.

#### *Effectief communiceren*

De deelnemer heeft wel inzicht, maar heeft moeite om dit via effectieve communicatie om te zetten in gedrag. Dan trainen we op assertieve communicatie: leren nee zeggen bijvoorbeeld en assertief taalgebruik. Ik maak hierbij ook wel gebruik van acteurs. Zo leren de deelnemers zich snel de nieuwe vaardigheden eigen te maken.

#### *Beïnvloeden*

Ook een training in beïnvloedingsvaardigheden kan effectief zijn. Bijvoorbeeld wanneer het probleem ligt in de afspraken, die binnen het bedrijf over het werk zijn gemaakt. De deelnemer krijgt dan inzicht in spelende belangen en hoe hij hierop kan inspelen, om de voor zichzelf gewenste situatie te realiseren.

#### *Mindfulness*

Timemanagement leert je beter omgaan met de beschikbare tijd. Maar de beschikbare tijd zal waarschijnlijk nooit perfect in balans zijn met de gevraagde taken. Dat inzicht is belangrijk voor de deelnemer, omdat het een stressfactor is die hij zal moeten managen. Hier helpt de inzet van mindfulness technieken: hoe kun je leren omgaan met voorbijkomende stressgedachten. Je leert op een andere manier kijken naar stress.

#### *Klassiek timemanagement*

Hier gaat het om de klassieke tips en trucs en bijvoorbeeld het gebruik van de Eisenhowermatrix (figuur 3). Deze zijn onderdeel van al onze trainingen timemanagement. Onderschat ze ook niet. Simpele tips kunnen cultuurveranderend werken, bijvoorbeeld als medewerkers alleen nog voor het voor hen relevante onderwerp in vergaderingen zitten.

### *Lijn Persoon - Tijd*

Op deze lijn gaat het om de medewerker zelf. In een breed perspectief: wat zijn de persoonlijke normen en waarden ten aanzien van werk en tijdsbesteding en wat is de persoonlijke stijl van werken en communiceren. In dit kader is ook het Zimbardo-tijdspectief interessant: het verschil in persoonlijke oriëntatie op tijd (verleden, heden of toekomst) bepaalt mede de manier waarop mensen met tijd omgaan.

#### **Stap 4: keuze in interventies**

Als we de eerste drie stappen in of (deels) voorafgaand aan de training hebben gezet, is het tijd om de deelnemer verdieping te geven. Daarbij kunnen we verschillende richtingen (zie kader) inslaan. Het kan zelfs leiden tot het advies om een verder verdiepende training op een van deze richtingen te doen. In ieder geval is de training timemanagement die ik geef iedere keer weer anders, altijd afgestemd op het individu of de groep.

Belangrijk in alle trainingen, maar zeker bij timemanagement, is de verankering in de werkcontext. Daarom zetten we onze trainingen op volgens het principe van geïntegreerd leren, aansluitend op de '70-20-10-gedachte' en de ontwikkeling naar meer zelfsturing door medewerkers op de eigen ontwikkeling. Dit voorziet ook in het samenwerken met een andere deelnemer (leerpartner of buddy). Mijn ervaring is dat dit het rendement inderdaad sterk verhoogt. Voornemens worden zeventig procent vaker gerealiseerd als je er samen met iemand aan werkt. Zo is alles erop gericht om ervoor te zorgen dat nieuwe gewoontes ook echt inslijten.

#### **Stap 5: evaluatie**

Een stap die nooit mag ontbreken is de evaluatie. Is de training/interventie daadwerkelijk effectief geweest? En zijn er punten waarop kan worden bijgestuurd? Dit kan ook ondersteund worden met een objectieve effectmeting.

### **Minder trucjes, meer respect**

Vaak komen deelnemers met de nodige scepsis naar een training. Ze zien het als de zoveelste training timemanagement en op nog meer trucjes zitten ze niet te wachten (ik heb het al druk genoeg). Die kritische houding vind ik gezond; ze moeten er immers inderdaad waardevolle tijd in investeren. En met de integrale benadering hebben we een aanpak die juist respectvol met de tijd van de deelnemer omgaat en de opleidingsmanager echt rendement op de financiële investering geeft. ■

#### **Timemanagement voor team en organisatie**

In mijn praktijk is ook regelmatig niet het individu, maar de organisatie of het team het vertrekpunt. Bijvoorbeeld als uit een medewerkertevredenheidsonderzoek een hoge mate van werkdruk blijkt. Dan zitten de oorzaken meer op team- of organisatieniveau. Bijvoorbeeld door een stijl van leidinggeven, die niet met de ontwikkeling van de organisatie is meegegaan. Een leiderschapsprogramma kan in dat geval effectiever zijn dan trainingen timemanagement. Of we zetten beide interventies naast elkaar in. Op teamniveau verzorgen we ook (op maat gemaakte) trainingen timemanagement voor teams. Daarin kijken we bijvoorbeeld naar wat je als team belangrijk vindt, wie welke taken heeft binnen het team en welke prioriteiten het team stelt naar de omgeving. Vervolgens stellen we samen vast hoe je als team de beschikbare tijd hier effectiever op kunt inzetten.

**Referenties**

- Allen, D. (2007). *Getting Things Done*. Den Haag: Academic Service.
- Covey, Stephen R. & Merrill, R.A. (2011). *Time Management volgens Covey*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Covey, Stephen R. & Merrill, R.A. (2014). *Prioriteiten. Effectieve keuzes in leven en werk*. Amsterdam: Business Contact.
- IJzermans, T. & Dirx, C. (2013). *Beren op de weg, spinsels in je hoofd*. Zaltbommel: Thema.
- Kabat-Zinn, J. (2012). *Waar je ook gaat, daar ben je*. Utrecht: VBK Media.
- Witjas, R. (2013). *De Tijd van je Leven*. Zaltbommel: Thema.
- Witjas, R. & Voogd, A. De. (2013). *Geen tijd?* Zaltbommel: Thema.
- Zimbardo, P.G. & Boyd, J.N. (1999). Putting time into perspective: a valid reliable individual difference metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1271-1288.



**Pauline de Vries is trainer/coach/adviseur bij Schouten & Nelissen. Zij heeft een achtergrond in arbeids- en gezondheidspsychologie en levenslooppsychologie. Haar speciale aandachtsveld is duurzame inzetbaarheid, waarin bevlogenheid en het maken van keuzes een belangrijke rol spelen. In dat licht verzorgt zij veel incompanytrajecten, waarin zij timemanagement verbindt met persoonlijke en teamontwikkeling, mindfulness en vitaliteit.**

Alle artikelen van deze uitgave  
kunt u digitaal bestellen via:



**professioneel begeleiden.nl**



■ Jim van Hulst

Een veranderopgave bij Rabobank met Lean als middel

# Veranderen met impact

De kranten hebben de afgelopen maanden volgestaan met berichten over de veranderingen binnen de financiële dienstverlening. Hiervan werd de toenemende digitalisering het meest besproken. Door deze toename aan technologie is verandering in organisaties tegenwoordig niet meer weg te denken. Professor Jaap Boonstra heeft onderzocht dat ongeveer zeventig procent van de veranderingen in Nederlandse organisaties mislukken, in die zin dat de vooropgezette doelen van de verandering niet worden gehaald en medewerkers het spoor bijster raken. Dit heeft vaak te maken met de weerbarstigheid van bestaande structuren en de worsteling met weerstand binnen organisaties.

Anne Ruth Webbink en Sjoerd Hogenbirk (zie kader) werken als Lean Consultant binnen het Lean Competence Centre (LCC) van de Rabobank, waar al zes jaar wordt gewerkt met Lean als middel bij verandering. In dit interview bespreken we een aantal van hun best practices en over de gekozen Lean-methodologie.

“In onze praktijk ondervinden we ook weerstand en worsteling bij verandering,” zegt Sjoerd. “Wij komen meestal aan tafel omdat er gesproken is met managers over een eerder door ons succesvol verlopen traject, of bij moeilijke projecten. Vragen die wij dan krijgen zijn: wij hebben een proces en dat loopt niet. Onze taak is om rekening te houden met wat de eindklant wil, dat is de legitimatie van je casus.”

### Wat is Lean?

Lean bestaat uit een verzameling van methoden die gericht zijn op het verbeteren van winstgevendheid, door het elimineren van verspillingen (waste). Vooral de autofabrikanten Toyota en Ford hebben hun succes voornamelijk bereikt door het toepassen van Lean-methodologie.

De vijf belangrijkste succesfactoren, die uit ervaring cruciaal blijken, als je als adviseur wilt veranderen met impact, zijn:

1. zie de feiten onder ogen;
2. zet de leider in de stoel;
3. werk vanuit toegevoegde (klant)waarde;
4. begeleid het project én de verandering;
5. haal de onderstroom naar boven.



**Anne Ruth Webbink** heeft een organisatiepsychologische en bedrijfskundige achtergrond en is Lean Six Sigma Blackbelt bij de Rabobank. Haar passie is leren en anderen laten leren. Samen met de opdrachtgever en medewerkers probeert ze een antwoord te krijgen op twee belangrijke vragen: doen we het juiste en doen we het juiste juist?



**Sjoerd Hogenbirk** werkt sinds zijn studie theologie en bestuurs- en organisatiewetenschappen aan veranderopgaven. Zijn eerste werkervaring deed hij op in het publieke domein en sinds 2011 als Black Belt Lean Consultant bij de Rabobank. Centraal staan het doorvragen naar drijfveren van mensen en drijfveren van verandering. Sinds februari van dit jaar richt Sjoerd zich op zijn promotieonderzoek.

Wat betekenen deze vijf factoren nu eigenlijk en waarom zijn ze zo succesvol?

### 1. Zie de feiten onder ogen

In onze adviesopdrachten komen we vaak dikke rapporten en onderzoeken met goede analyses tegen, maar met de conclusies en aanbevelingen is weinig tot niets gedaan. Vaak tot grote frustratie van degenen die eraan hebben gewerkt. Om met impact te veranderen, is het belangrijk dat de feiten niet alleen worden verzameld, maar ook onder ogen worden gezien. Jim Collins zegt in 'Good to great': *"Confront the brutal facts (yet never lose faith)"*. Maar hoe bereik je dit en hoe zorg je dat de verandering wel impact heeft? Organiseer een fuik.

Een fuik bestaat uit een aantal achter elkaar geplaatste trechters, waardoor vissen (vooral paling) wel naar binnen, maar lastig naar buiten kunnen zwemmen. Door in je verandertraject een fuik te organiseren, breng je in stappen steeds meer focus aan. Door iedere fase te baseren op feiten en duidelijk af te sluiten met heldere conclusies en vervolgstappen, is er (bijna) geen weg meer terug. Een voorbeeldfasering kan zijn: preanalyse, verdiepende analyse, visie/herontwerp, implementatie.

Een valkuil is dat de conclusies soms zo groots en ingrijpend zijn, dat de gevolgen bijna niet te overzien zijn. Maak de stappen dus niet te groot en breng focus aan, zodat ze de eerste treden durven nemen, zonder de hele trap te zien.

### 2. Zet de leider in de stoel

Een adviseur wordt vaak ingeroepen als het de manager zelf niet lukt (tijd/capaciteit) om de verandering zelfstandig te begeleiden. Als adviseur kun je verschillende rollen op je nemen. Tijdens een verandertraject kan een adviseur tijdelijk de rol van de manager overnemen en de verandering begeleiden.

Maar om de verandering duurzaam te laten zijn, is het belangrijk dat de verandering niet kleeft aan de adviseur, zodat alles weer het oude wordt wanneer je weggaat. De leider zal namelijk doen wat hij daarvoor al deed en zal daarom de resultaten krijgen die hij eerder kreeg. Of zoals Albert Einstein ooit zei; *"Insanity is doing the same thing, over and over again and expecting a different result."*

Tijdelijk de rol van de manager overnemen om de verandering in te zetten, kan een goede

Belangrijk is om de onderstroom bespreekbaar en vervolgens werkbaar te maken

aanpak zijn, als je er maar naartoe werkt om de leider weer in zijn stoel te krijgen met andere inzichten, vaardigheden en gedrag. Belangrijk hierbij is om aanwezig te zijn op de werkvloer: observeer, luister en reageer en probeer een cultuur te creëren van dialoog en samenwerking. Maak de leider bewust van zijn gedrag en de consequenties. Oefen samen met nieuw gedrag en leer wat effectief is, om vervolgens als adviseur steeds meer afstand te nemen en alleen nog te werken aan borging van dit nieuwe gedrag. Dus voordoen, meedoen, laten doen en in laten zien dat een acht ook voldoende kan zijn.

### 3. Werk vanuit toegevoegde (klant)waarde

Verandering ontstaat vanuit een *sense of urgency* of een *sense of excitement*; er is een duidelijke bedreiging waardoor verandering noodzakelijk is, of er zijn duidelijke kansen waardoor verandering gelegitimeerd wordt. Onze ervaring is dat klantfeedback beide kan

leveren en een duidelijk antwoord is voor het waarom van veranderen, waardoor weinig discussie ontstaat binnen de organisatie om te veranderen.

Sinds Simon Sinek zijn 'Golden Circles' heeft geïntroduceerd, is het waarom (*why*) van zaken veel meer onderstreept. Mensen moeten begrijpen waarom bepaalde bewegingen en keuzes worden gemaakt. Het voordeel van klantfeedback is, dat zij eerder als feit en binnen een groot bedrijf ook als steekhoudend en sterk argument wordt gezien. Daarom is het zeer belangrijk dat organisaties en organisatieonderdelen nadrukkelijk klantfeedback blijven organiseren. En niet alleen organiseren, maar ook de specifieke feedback brengen op die plekken in de organisatie waar mensen moeten handelen.

Bij organisatieonderdelen dient een extra noot geplaatst te worden. In de grotere *corporates* waar wij werken, zien we te weinig bewustwording van hoe de toegevoegde waarde voor de eindklant in de keten wordt gerealiseerd. Bedrijfsonderdelen moeten bewust zijn van hun plek in de keten, welke waarde zij toevoegen voor de eindklant in ketenperspectief en welke waarde zij leveren aan de interne klant, zeg maar: de burens in de keten.

#### **4. Begeleid het project en de verandering**

Een veel voorkomende valkuil is de eenzijdige focus op projectmanagement. Lopen de dagstarts, zijn er acties, worden ze op tijd gedaan, wie is verantwoordelijk? Het gevaar bestaat dat de acties een doel op zich worden en we vergeten het waarom en waartoe de verandering eigenlijk moet leiden. Een resultaat, dat al meer en meer op de achtergrond is verdwenen, omdat iedereen als een hamster rondrent in zijn carrousel van acties.

Naast projectmanagement is het dus van belang dat het veranderproces nadrukkelijk wordt gevolgd. Er is verandering, mensen ervaren onrust en goede begeleiding is dus erg belangrijk. Er zijn verschillende modellen die hier handvatten voor bieden. Wij werken met het model van Kotter (zie kader). Dat betekent dat we tijdens – wat wij noemden een kernteamoverleg – niet alleen de planning van het project doorlopen, maar ook regelmatig reflecteren op de acht stappen van Kotter.

#### **Veranderstappen van John Kotter**

1. Urgentiebesef vestigen.
2. Een leidende coalitie vormen.
3. Een visie en strategie ontwikkelen.
4. De veranderingsvisie communiceren.
5. Een breed draagvlak creëren.
6. Kortetermijnresultaten realiseren.
7. Consolideren en in beweging blijven.
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

Als voorbereiding kun je de teamleden vragen laten scoren, om te bepalen welke stappen goed lopen en op welke punten je moet bijsturen om de verandering te bewerkstelligen. De impact op je project kan groot zijn, zeker in een dynamische omgeving, waarbij de context nog kan wijzigen gedurende het project. In een van onze trajecten leidde het tot een complete herformulering van de doelen van het project, wat op haar beurt weer een grote impact had op de boodschap die je communiceert, wie in de leidende coalitie plaats gaat nemen en zeker op wat je quickwins zijn.

### 5. Haal de onderstroom naar boven

*"The central issue is never strategy, structure, culture or systems. The core of the matter is always about changing the behavior of people."* (John Kotter)

De paniek als het project buiten de planning loopt, leidt vaak tot een reflex waarbij er strakker op de planning gestuurd wordt. Het is maar de vraag of deze reflex leidt tot het gewenste resultaat, of juist tot het vergroten van de onderlinge verwijten en frustratie, wanneer nog steeds niet de gewenste voortgang wordt geboekt. In onze ogen hindert deze dynamiek het bewerkstelligen van de verandering, zeker op de lange termijn. Vaak is er namelijk meer aan de hand dan een te ambitieuze planning, maar spelen andere, menselijke factoren een rol. Het negeren van deze dynamiek, zorgt voor een niet te doorbreken vicieuze cirkel.

Als de kern van het verhaal het veranderen van menselijk gedrag, moeten we ook aandacht hebben voor de mens. Dit betekent dat we nadrukkelijk tijd moeten maken voor ontmoeting, het is onderdeel van je veranderwerk. In een van onze opdrachten faciliteerden wij een Lean Training, een dagprogramma waarbij we middelen aanreikten, die onze klant konden helpen bij het realiseren van hun teamvisie. Tijdens de dag echter merkte wij dat wij enorm hard aan het werk waren en dat er nauwelijks respons kwam uit de groep. Wat doe je dan? Draai je gewoon de training af en kun je de actie afvinken, of doe je wat met datgene wat zich aandient? Wij kozen voor het laatste. We waren anderhalf uur verder, de training lag overhoop, iedereen vond het een moeilijk gesprek en de meeste deelnemers gingen met een onaangenaam gevoel de zaal uit.

Maar achteraf bleek dit wel nodig om daarna de juiste gesprekken te kunnen voeren en de heersende dynamiek te doorbreken. De hele groep moet nadenken, niet alleen de manager. De onderstroom naar boven brengen, kan wat zuur meenemen, maar dit zuur is soms nodig om zaken echt op te lossen.

Wat hierbij belangrijk is, is dat het sentiment niet het doel is. Vaak horen we zinsneden als 'als ik het maar gezegd heb', of 'nou het is eruit hoor'. Belangrijk is om de onderstroom bespreekbaar en vervolgens werkbaar te maken. Maak concrete en praktische afspraken. Wat gaan we nu doen? Een tip is om dit bewust (on)bekwaam te maken, door simpele instrumenten in te zetten. Bijvoorbeeld door tijdens het teamoverleg een thermometer te bespreken. Wat is je gevoelstemperatuur en waarom? Of standaard tip/top op de agenda te plaatsen, zodat er feedback aan elkaar gegeven kan worden. Kortom niet alleen de inhoud bespreken, maar ook het proces naar het einddoel.

#### Zelf ook aan de slag

Als adviseur ben je onderdeel van de verandering die je bewerkstelligt. Elke verandering heeft zijn nieuwe uitdagingen en levert nieuwe inzichten op. Een verandering ondersteunen en begeleiden, blijft een boeiend en uitdagend vak. Niet alleen een kostenefficiëntie van twintig tot dertig procent, maar ook een duidelijke stijging van de medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en financiële tevredenheid, zijn substantiële bijdragen. Veranderen met impact betekent dan ook dat je als adviseur zelf ook aan de slag moet met bovenstaande succesfactoren. ■

**Jim Verhulst** is redactielid van TvOO



■ Gabriëlle Haanen & Frans van der Schoot & Sandra Haagmans & Annemarie van Haaren

Effectief leiderschap in een netwerkorganisatie

# Gemeenten in transitie? Tilburg transformeert

**De rol van gemeenten in de samenleving is wezenlijk aan het veranderen: van spelbepaler op diverse terreinen naar een van de spelers in het veld. Een ontwikkeling die grote gevolgen heeft voor de gemeentelijke organisatie en haar medewerkers. Het vereist een fundamenteel andere opstelling, een voortdurende verbinding met interne én externe partners. Een beweging van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie.**

Tegen deze achtergrond begon de gemeente Tilburg in 2012 aan een omvangrijk ontwikkelingsstraject: de transitie van een dienstenstructuur naar een netwerkorganisatie. Met dit artikel geven we een kijkje achter de schermen. Hoe bereid je ambtenaren voor op hun veranderende rol?

### **Van ik-tijdperk naar gelegenheidswij**

De tijd dat beleidsmedewerkers achter hun bureau naar oplossingen zochten, is definitief voorbij. Vraagstukken van vandaag moet je in de frontlinie met elkaar aanpakken. Dat geldt op alle terreinen. Neem bijvoorbeeld het ruimtelijke domein. Vroeger had je als gemeente grondposities en financiële middelen om de ontwikkelingen in je stad te sturen. Nu moet je je ambities in samenspraak met alle betrokken partijen zien te realiseren. Soms lukt dat, soms niet. Het gaat om cocreatie, en dat vraagt om een heel andere houding.

De positie van gemeenten ten opzichte van de samenleving is daarmee structureel gewijzigd. Afhankelijk van de opgave bepaal je wat je met wie wanneer gaat doen en welke rol je daarin hebt. De ene keer is dat sturen, de andere keer verbinden, uitvoeren of controleren. Dat betekent dat je je organisatie anders moet inrichten. Vooruitlopend op de decentralisaties en de veranderende rol, kozen we binnen de gemeente Tilburg voor een ingrijpende organisatieverandering. Het oorspronkelijke dienstenmodel, bestaande uit een aantal redelijk autonoom draaiende diensten met directeuren, maakte plaats voor een netwerkstructuur met kortere sturingslijnen en 25 bedrijfsmatige, ondersteunende en primaire afdelingen die een onderlinge afhankelijkheidsrelatie kennen. Alle directeuren en afdelingshoofden verloren hun positie en mochten op een nieuwe functie solliciteren. Doel was niet alleen de juiste mensen voor de juiste plek te vinden, maar ook te laten zien

dat bemensing een issue is. Een belangrijke eerste stap.

### **Opgavengestuurd werken**

Begin 2012 stond de nieuwe organisatiestructuur. Maar daarmee ben je er natuurlijk nog niet. Het vereist ook aanzienlijke veranderingen in processen, cultuur en sturing. Met name die cultuur vormt een grote uitdaging. De kern van opgavengestuurd werken is dat je weet voor welke opgave je staat, wat je daarvoor nodig hebt en wie je daarbij moet betrekken. Je rol hangt steeds weer af van de opgave. Dat is heel iets anders dan zelf een doel formuleren en daar vervolgens naar toewerken. Het betekent dat je verder moet kunnen kijken dan je eigen team of afdeling. Dat je naar buiten moet om verbindingen te leggen met externe partners, omdat je ze hard nodig hebt. Dat je in staat moet zijn om je eigen deelresultaat ondergeschikt te maken aan het gezamenlijke eindresultaat. Kortom, dat je je eigen professionaliteit in dienst stelt van het geheel. Dat vraagt nogal wat van mensen.

Opgavengestuurd werken betekent samen met interne en externe partners aan integrale oplossingen werken. Meeademen met de omgeving, door te anticiperen op politieke besluitvorming en ontwikkelingen binnen de stad en de regio. Het is een scenario dat alleen kans van slagen heeft als het idee van de netwerkorganisatie tot in de haarvaten van de organisatie is doorgedrongen. Als iedereen aanhaakt. Dat houdt in dat je je speelveld zo snel mogelijk moet zien te verbreden. Leidinggevendenden hebben hierin een cruciale rol.

### **Leiderschap: in de spanning staan**

Leidinggevendenden in een netwerkorganisatie bevinden zich in een divers en krachtig speelveld. Ze moeten met een beperkt mandaat naar duurzame oplossingen zoeken. Daarbij zijn ze afhankelijk van veel

verschillende actoren met uiteenlopende belangen. De kunst is om in die spanning te blijven staan en jezelf voortdurend vragen te stellen als: wat speelt er? Doe ik wel de goede dingen? Gaat mijn rol niet verder dan mijn functie? Kan ik mijn persoonlijke waarden en visie meer ruimte geven? Wat is de verantwoordelijkheid van anderen? Het gaat erom dat je jezelf en je omgeving goed aanvoelt en tegelijkertijd met grotere afstand naar jezelf en je omgeving kunt kijken. Met andere woorden: om onderdeel te zijn van een groter geheel, zonder je eigen autonomie te verliezen. Om verbindingen te creëren met interne en externe partijen. Om elkaars belangen te zien en op waarde te schatten. Dat betekent dat je ogenschijnlijk tegengestelde kwaliteiten moet kunnen integreren (zie kader).

Waar zoveel krachten op je inwerken, loop je het risico je eigen positie te verliezen. De ontwikkeling van een eigen stijl van

leidinggeven – waarbij je je intrinsieke motivatie koppelt aan je werk, je stevig op eigen benen staat én je echt verbindt – is in deze nieuwe context dan ook een randvoorwaarde.

### **Leiderschaps- en managementleergang**

In de ideale situatie bedenkt je eerst wat je wilt, bereid je vervolgens je mensen goed voor en start je daarna pas met de uitvoering. Die tijd kregen we niet. De coalitie 2010 liet deze grootschalige reorganisatie onder haar verantwoordelijkheid plaatsvinden, maar wilde natuurlijk ook binnen de coalitieperiode resultaten zien. Bovendien liep er naast de structuuropgave nog een bezuinigingsopgave, die we snel moesten oppakken. Dat zorgde ervoor dat we het verandertraject in volle vaart opzetten. In 2010 bedachten we wat we wilden; in 2012 richtten we de organisatie anders in en herplaatsten we tweehonderd managers en medewerkers. Als nieuw benoemde leidinggevende zie je dan heel veel op je afkomen. Je moet afdelingen en teams inrichten, mensen werven, op een nieuwe manier gaan werken, interne en externe netwerken opbouwen ... Daardoor ontstond in 2013 pas weer ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Voordeel was wel dat we ons md-programma (verzorgd en begeleid door hrd-adviesbureau GITP) toen heel gericht konden vormgeven: vanuit de praktijk wisten we precies waar we behoefte aan hadden.

De leiderschaps- en managementleergang 2013/2014 bestond uit vier ondersteunende modules voor alle 120 zittende directieleden, afdelingshoofden en teammanagers (zie volgende kader). Deze modules hadden de insteek van een masterclass. Deelnemers gingen vooraf met hun leidinggevende in gesprek over het thema van hun persoonlijke ontwikkeling – in het licht van de netwerkorganisatie – en hun leidinggevende opdracht: wat doe je nu en wat heb je te

#### **Leidinggevend in een netwerkorganisatie:**

- zijn ontvankelijk én zakelijk;
- creëren verbondenheid in gelegenheidsteams én breken af wat niet meer werkt;
- geven uiting aan innerlijke signalen;
- staan stil om vooruit te komen;
- zijn zich bewust van hun plek en macht én werken vanuit gelijkwaardigheid;
- werken waardegedreven én zijn pragmatisch;
- nemen de volle verantwoordelijkheid voor de situatie in het hier en nu, met het oog op de toekomst;
- hebben oog voor complexiteit én kunnen vaart maken.

doen? In de modules werd hier direct op ingegaan. Daardoor ontstond in korte tijd meer betrokkenheid bij elkaars ontwikkeling en bij de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Het leidde bovendien tot een gedeeld perspectief op de netwerkorganisatie. Deelnemers werden tijdens de trainingen voortdurend geprikkeld om zonder terughoudendheid te werken, om echt het gesprek met elkaar aan te gaan, om ervaringen te doorleven en betekenis te geven. Zo groeide de cohesie.

#### Het md-programma bestond uit vier modules:

1. persoonlijk leiderschap in een netwerkorganisatie: verbinding;
2. aansturing in een netwerkorganisatie: slagkracht;
3. sturing van medewerkers: grenzen en groei;
4. regie op de opgave, ook bij tegenwind: *leading permanent change*.

#### Een versnelde groei

Leidinggevendenden moesten zichzelf opnieuw uitvinden in een omgeving die zichzelf ook opnieuw aan het uitvinden was. Het was een zoektocht, maar halverwege 2013 begon er een nieuwe wind te waaien. Dit kwam ook als conclusie naar voren in het onderzoek van organisatieadviesbureau Berenschot, dat in opdracht van de gemeente Tilburg eind 2013 de voortgang van de organisatieverandering evalueerde. We begrepen waar we voor opgesteld stonden. De basis was op de meeste plekken op orde. Op dat moment verschoof de focus naar ontwikkeling en naar beoogd gedrag in de praktijk. De leiderschaps- en managementleergang gaf ruimte om diepgaand te beseffen wat de nieuwe context voor ons betekende. Het hielp

om zaken bij elkaar te brengen en om nieuwe energie op te doen. Samen zoeken voelt heel anders dan alleen zoeken. Het enorme getob maakte plaats voor meer zelfbewustheid.

Mensen gingen weer overeind staan, bijdragen en bewegen. De zo gewenste gedragsveranderingen werden zichtbaar. Verschillende factoren droegen daaraan bij. We lichten er drie uit.

#### 1. De praktijk is leidend

In de eerste fase ben je als management aan het pionieren. Je moet de oude situatie loslaten, terwijl de nieuwe situatie nog niet is gegroeid. Dat is niet eenvoudig. Uiteindelijk moet je er in de praktijk met elkaar achter komen wat je rol nu precies inhoudt en wat je taak is. Dan kun je het ook gaan organiseren. Tijdens de leergang bespraken en beleefden we de verandering. Dat zorgde voor verbondenheid. We namen de thema's en behoeften vanuit de praktijk als leidraad. Zo nam het inzicht toe.

#### 2. Leidinggevendenden als boegbeeld

Je moet als leidinggevende niet alleen goed in beeld hebben wat je opgaven zijn, maar ook in staat zijn om mensen te helpen de vertaalslag naar de praktijk te maken. Managen, maar tegelijk ook leiderschap tonen en mensen daarin coachen. Cruciaal is dat je een goed verhaal kunt neerzetten, en dat iedere keer weer met overtuiging uitdraagt. Tijdens de leergang merkten we dat je niet zomaar mag veronderstellen dat iedereen dat kan, en dat je mensen daar dus in moet begeleiden.

#### 3. Investeren in relaties

De gesprekken die je als management met elkaar voert, zijn vaak kort en inhoudelijk. Voor een goede samenwerking is dat niet voldoende. Je moet ook investeren in betrekkingen, zodat het wederzijdse begrip groeit én er een basis ligt om elkaar aan te spreken op dingen die niet goed gaan. Doordat

we deze verdiepingsslag tijdens de leergang zowel horizontaal als verticaal voerden, verbeterden de onderlinge relaties door de hele organisatie.

We zijn nu bijna drie jaar onderweg, en er zijn grote stappen gezet. Tegelijkertijd zien we deze transitie als een voortdurend proces. Want een steeds veranderende omgeving vraagt om een dynamische en flexibele opstelling. Vertrouwen, focus, verantwoordelijkheid, snelle integratie, verdieping, vaart en lef zijn daarbij de kernwoorden. *"If not now, when?" If not here, where? If not now, when?"* (dalai lama). Beter kunnen we het niet samenvatten. ■



### Praktische tips

- Maak gebruik van een klankbordgroep: een groep van circa tien mensen, vanuit verschillende lagen van de organisatie, die bij elke stap in het traject meedenken. Mensen die open in de verandering staan én kritisch durven te zijn.
- Zorg dat crisissituaties binnen een team of afdeling in een vroeg stadium worden herkend, zodat er op tijd kan worden ingegrepen. Bijvoorbeeld door een taskforce verandering in te stellen, die meekijkt en over de nodige kennis en ervaring beschikt om dit soort situaties te begeleiden. Achteraf bezien hadden wij zo'n taskforce goed kunnen gebruiken.
- Organiseer aandacht voor elkaar en voor dingen die niet goed zijn verlopen. Dat lijkt vaak eenvoudiger dan het is, want onder druk hebben mensen de neiging om zich terug te trekken en het contact met de omgeving te verliezen. Reflectie is echter nodig om vooruit te komen.
- Blijf zoeken naar nieuwe methoden en technieken om het netwerkwerken te verbeteren. Bijvoorbeeld door de instelling van een leerwerkplaats, waarbij een aantal personen samenkomen om hun inzichten, kennis en vaardigheden op een bepaald vlak te delen.



***Van links naar rechts:***

***Gabriëlle Haanen is gemeentesecretaris/algemeen directeur bij de gemeente Tilburg. Zij is voorzitter van de Vereniging van Gemeentesecretarissen. Als gemeentesecretaris is zij onder andere verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de organisatie en voor de regionale samenwerking in Hart van Brabant en Brabantstad.***

***Frans van der Schoot is afdelingshoofd Ruimte bij de gemeente Tilburg. Binnen de keten Stedelijke Ontwikkeling fungeert hij voor een groot aantal projecten als ambtelijk opdrachtgever. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de beleidsmatige aansturing van de keten Beheer en Onderhoud van de stad.***

***Sandra Haagmans is teammanager Maatschappelijke Ondersteuning bij de gemeente Tilburg. Haar voornaamste uitdaging van dit moment is de uitvoering van decentralisaties op het gebied van jeugdzorg, werk en inkomen, en zorg aan langdurig zieken en ouderen te begeleiden.***

***Annemarie van Haaren is senior trainer/adviseur bij hrd-adviesbureau GITP. Zij coacht en traint midden- en topmanagement, individueel, in teams en in organisaties. In 2013 en 2014 was zij als projectleider en trainer betrokken bij de leiderschaps- en managementleergang binnen de gemeente Tilburg.***

■ Eline Steenhuisen & Rob Bruntink

Ministerie SZW zet werkstress op de agenda

# Inzet van Facebook, bordspelen en bekende Nederlanders



**Je hebt het misschien al voorbij zien komen. In mei van vorig jaar gaf minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het startsein voor een vier jaar durende campagne over werkstress. In november volgde de 'Week van de Werkstress'. Zijn er werknemers en werkgevers te vinden voor wie dit géén relevant onderwerp is?**

Kijk naar jezelf, of kijk om je heen. Drukke baan en gezin. Vrijwilligerswerk en mantelzorg. Scholing en sport. Miljoenen leuke sites op internet. Tienduizenden leuke apps. Veel goedkope aanbiedingen voor korte vakanties. Wie tobt er af en toe niet met de tijdsdruk? Niet voor niets zijn mindfulness en timemanagement populair.

Filosofe Joke Hermsen schreef de afgelopen jaren enkele boeken over het omgaan met tijd (2009, 2014). De kloktijd dirigeert het leven van de moderne mens, stelt ze daarin. Handig hoor, omdat het onze maanden, weken en dagen in gelijke, overzichtelijke partjes verdeelt. Het is noodzakelijk voor

een samenleving. Maar, zegt ze, naast deze lineaire, meetbare kloktijd – de *chronos* – is er nog een tweede vorm van tijd, en die vergeten we: de *kairos*. Met kairos valt de tijdervaring te verbreden. Kairos draait om het goede, geschikte moment, dat je moet zien te pakken als het voorbijkomt. Kairos is verbonden met betrokkenheid, enthousiasme, inspiratie en bezieling. Een prettiger, zinvoller leven ontstaat als we beide vormen van tijd met elkaar weten te verbinden. Ofwel: maak ruimte in je agenda voor bezieling en bezinning.

### De Week van de werkstress

De campagne van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid komt dus niet uit de lucht vallen. Organisatiepsycholoog Sander van Leeuwen is programmasecretaris bij het ministerie en betrokken bij het programma 'Duurzame Inzetbaarheid'. De komende vier jaar zetten we binnen dit programma onder meer in op het thema werkstress. De kans dat werkgevers en werknemers het programma kennen, is groot want het ministerie heeft een flinke hoeveelheid aandacht voor het onderwerp weten te genereren. Allereerst met eigen initiatieven als de Week van de Werkstress (in november 2014), een website over duurzame inzetbaarheid (met onder meer een aantal zelftests en – zie kaders – een spel over werkstress en een aantal businesscases), een eigen Facebookpagina (die al ruim 13.000 likes heeft) en een reeks congressen en bijeenkomsten. Maar daarnaast vooral dankzij de honderden krantenberichten en radio- en tv-uitzendingen. "Dat heeft ons toch wel verrast," zegt Van Leeuwen verheugd. "Allerlei programma's gaven een eigen draai aan het thema. Zelfs Fokke & Sukke besteedden aandacht aan de Week. Als je weet dat het agenderen van het onderwerp werkstress in eerste instantie ons doel was, dan kun je gerust constateren dat het doel bereikt is. Het onderwerp lijkt nu veel meer bespreekbaar te zijn. Om een voorbeeld

te geven, aan het begin van de campagne hebben we behoorlijk veel energie gestoken in het vinden van bekende Nederlanders, die iets over hun ervaringen met werkstress willen vertellen. Zo hoopten we het taboe, dat toch nog enigszins op het onderwerp rust, te verkleinen. Wielrenster Leontien van Moorsel, journalist Hugo Borst en ondernemer Arko van Brakel waren bijvoorbeeld onze ambassadeurs. Maar tijdens de 'Week van de Werkstress' kwamen tal van anderen in de media aan het woord, zoals dj Patrick Kicken en acteur Huub Stapel. Allemaal met hun eerlijke persoonlijke ervaringen. Dat hadden we niet voorzien. Maar het geeft aan dat het onderwerp voor iedereen relevant is."

### **Businesscases**

**Tony's Chocolonely** brengt repen van '100% slaafvrije chocolade' op de markt. Het bedrijf is sinds 2011 van vier naar 22 medewerkers gegroeid. In 2012-2013 verdubbelde de omzet. *Tony's Chocolonely* doet verschillende dingen voor het welzijn van zijn personeel. Zelfs dusdanig veel, dat het in 2014 is verkozen tot *Best Workplace* in de categorie Small & Young Enterprises van het onderzoek '*Great Place to Work*'. Zo is er de Tony's Chocademy, waar elke werknemer jaarlijks zijn kennis en vaardigheden kan bijspijkeren, is er een premie van honderd euro voor hardloopschoenen, en komt er elke maand een masseur langs. Ook is er maandelijks een ontbijtsessie met een inspirerende spreker. Het bedrijf kent nauwelijks ziekteverzuim. De verzuimkosten in 2013 lagen ruim tienduizend euro lager dan bij vergelijkbare organisaties in dezelfde branche. De belangrijkste tip van Tony? "Zorg dat je gelijkwaardigheid en transparantie creëert binnen het bedrijf. Zodat iedereen durft te zeggen wat hij wel of niet goed vindt gaan binnen het bedrijf en hoe hij zich voelt."

Op de Facebookpagina [www.facebook.com/checkjewerkstress](http://www.facebook.com/checkjewerkstress) en op [www.duurzameinzetbaarheid.nl](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl) zijn zes businesscases te lezen. Aan de hand van het verhaal van de werkgever, de werknemer en een kosten-batenanalyse, laten ze zien wat het effect is van investeren in duurzame inzetbaarheid. Naast de businesscase van Tony's Chocolonely komen ook het beleid van Achmea, Ernst & Young, Amphia Ziekenhuis, Schuberg & Philis en IG&H Consulting & Interim aan bod.

### Langer doorwerken

De campagne over werkstress valt onder een breder programma over duurzame inzetbaarheid. Voor het ministerie was de verhoging van de pensioenleeftijd (naar 67 jaar) de concrete aanleiding voor het programma.

"In de praktijk betekent dit dat mensen langer moeten doorwerken," zegt Van Leeuwen.

"Die verantwoordelijkheid ligt bij werkgevers en werknemers zelf, maar we willen wel graag laten zien wat je kunt doen als organisatie en als werknemer. Wat doen andere organisaties bijvoorbeeld om te zorgen dat medewerkers goed, gezond en gemotiveerd kunnen werken?"

We richten ons in dat kader nu specifiek op werkstress, omdat dat beroepsziekte nummer één is. In totaal gaat het om 42 procent van al het werkgerelateerde verzuim. Daar hangt 2,7 miljard euro aan verzuimkosten mee samen.

En dat is naast het persoonlijke leed dat er mee gepaard gaat.

Er zijn verschillende oorzaken voor werkstress, waarbij de hoge werkdruk de eerste is, die we bij de kop pakken. Vandaar dat we in het eerste jaar inzoomen op dat thema.

Immers: werkstress kan ook ontstaan doordat je gewoon te weinig tijd hebt voor het werk dat er ligt en niet voldoende steun of mogelijkheden ervaart om daar goed mee om

te gaan. In de volgende jaren komen andere thema's aan bod, zoals agressie, geweld, pesten en discriminatie."

### Van agenderen tot inspecteren

De campagne over werkstress van het ministerie loopt via vier lijnen:

#### 1. Agenderen

Door het onderwerp op de kaart te zetten, hoopt het ministerie het taboe op het praten over werkstress te verminderen. "Dankzij de vele publiciteit is dit al aardig gelukt," schat Van Leeuwen in. Maar omdat het directe effect kan wegebben, is blijvende aandacht noodzakelijk.

#### 2. Stimuleren en faciliteren

Het ministerie biedt werkgevers en werknemers hulpmiddelen aan om met elkaar (of onderling) in gesprek te gaan. Deze zijn allemaal te downloaden van de site van het ministerie.

#### 3. Inspireren

Speciaal voor het programma is bij zes bedrijven een businesscase uitgewerkt rondom werkstress en duurzame inzetbaarheid. Welke activiteiten kun je als werkgever ontplooiën? Wat kost dat? Maar ook: wat levert dat op? In het kader op pagina 37 staat een samenvatting van de businesscase van Tony's Chocolonely.

#### 4. Inspecteren

Naast het programma kan de Inspectie SZW ingrijpen als werkgevers wetten en regels blijken te overtreden.

### Bewegen is belangrijk

In het vergroten van het bewustzijn rondom werkstress, besteedt het ministerie niet alleen aandacht aan de mogelijke veroorzakers ervan, maar ook aan de energiebronnen die werkstress kunnen voorkomen. Van Leeuwen: "We spreken in deze context over buffers: zaken die je energie geven. Als je genoeg buffers hebt, is de draagkracht groter en kun je vervelende momenten of lastige situaties

beter aan. We volgen hierbij de wetenschap die laat zien dat er drie belangrijke buffers zijn: steun van leidinggevenden en collega's, voldoende ruimte voor autonomie en verantwoordelijkheid in je werk en voldoende leer- en ontwikkelmogelijkheden. Dat zijn belangrijke energiebronnen, die ervoor kunnen zorgen dat werkdruk niet leidt tot werkstress. Ook steun vanuit het thuisfront is van belang maar 'goed bewegen' ook. Wat dat laatste betreft, is het aardig om te zeggen dat we Erik Scherder hiervoor hebben ingezet. Hij is hoogleraar klinische neuropsychologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam, de meeste mensen kennen hem vooral van 'De Wereld Draait Door'. Hij legt in een kort filmpje uit wat je kunt doen. Concrete tips zijn bijvoorbeeld: blijf bewegen, zorg voor voldoende slaap en luister af en toe naar muziek."

### ***Koerskaart, van werkstress naar werkplezier***

De Koerskaart is een soort spel dat met een afdeling of team gespeeld kan worden. Tijdens het spel komen tal van vragen over werkstress en werkplezier voorbij, waarover men in gezamenlijkheid in gesprek gaat. Daardoor wordt duidelijk dat werkstress voor iedereen iets anders is. Daarmee is het leerzaam voor alle betrokken partijen, zowel werkgevers als werknemers (onderling).

### **Bordspelen en andere hulpmiddelen**

Belangrijk facet in het onderdeel 'agerenderen' is de bespreekbaarheid van werkstress binnen het bedrijf of binnen een afdeling of team. Hiertoe hebben we met een aantal partijen onder meer een 'Gespreksleidraad Werkstress' ontwikkeld. De leidraad nodigt uit te spreken over diverse onderwerpen, zoals

signalen van stress, werksfeer, oorzaken van werkstress en stijlen van leidinggevenden. Daarnaast is er de 'Koerskaart van werkstress naar werkplezier'. Ook de afdeling van Van Leeuwen probeerde de hulpmiddelen uit. "Wat ik daar in ieder geval van geleerd heb, is hoe belangrijk het is om in alle openheid over werkstress te praten. Niet alleen om stoom af te blazen, maar ook om mogelijke verbeteringen in de organisatie boven tafel te krijgen. In de 'Koerskaart' komen vragen aan de orde als 'Door welk signaal bij jezelf merk je dat het werk te veel wordt?' En wat merken anderen aan jou?' en 'Wanneer ben je een stresskip en wanneer een koele kikker, waar blijkt dat uit?' Het is zinvol om dat over je collega's te weten. Het kan je helpen bepaald gedrag op waarde te schatten. De één trekt zich terug als hij teveel werkstress ervaart, de ander trekt zich terug om even heel erg geconcentreerd te kunnen werken. Die verschillen leren kennen vond ik echt waardevol."

### ***De schijf van vijf***

Op basis van de ervaringen van honderd bedrijven, formuleerde het ministerie vijf succesfactoren voor het investeren in duurzame inzetbaarheid, de 'schijf van vijf'. Het gaat om:

- 1. Betrokkenheid:** de belangrijkste rode draad in alle ervaringen, is dat organisaties met zowel betrokken managers als medewerkers én een gedragen aanpak, over de hele linie beter presteren.
- 2. Organisatie:** door de inrichting van de organisatie kunnen werkgevers ook faciliteren dat werknemers in vrijheid, verantwoordelijkheid en betrokkenheid hun werk kunnen doen, bijvoorbeeld door de verantwoordelijkheid laag op de vloer te leggen (zoals bij zelfsturende teams).
- 3. Gezondheid:** Werkgevers die investeren in de gezondheid en ontwikkeling van medewerkers doen dat uit het oogpunt van preventie. Zij zien de risico's op uitval

door ziekte en werkloosheid en willen dat voor zijn. Vanwege de kosten, omdat goed gekwalificeerde medewerkers schaars zijn en omdat ze aantrekkelijke werkgevers willen zijn.

4. **Ontwikkeling:** Ook werkgevers die investeren in ontwikkeling doen dat uit het oogpunt van preventie. Zij willen voorkomen dat medewerkers vast komen te zitten op een positie waar geen plek meer voor ze is. Alle werknemers zouden zich moeten realiseren dat de baan voor het leven niet meer bestaat en dat investeren in je ontwikkeling een noodzakelijke voorwaarde is om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt.
5. **APK (monitoring):** Om effectief te kunnen zijn, moet je wel weten wat er speelt. De honderd werkgevers hanteren allerlei methoden om te onderzoeken of zelfs te meten hoe het ervoor staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De aanpak varieert van het goede gesprek tussen manager en medewerker,

loopbaanchecks en bedrijfsscans tot *engagementsurveys* om de betrokkenheid van medewerkers te meten. ■

#### Referenties

- Hermesen, J.J. (2014). *Kairos. Een nieuwe bevolgenheid*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Hermesen, J.J. (2009). *Stil de tijd. Pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Ministerie van Sociale Zaken. (2012) Manifest Duurzame inzetbaarheid. Geraadpleegd op 20 januari 2015, van [http://duurzameinzetbaarheid.nl/data/Manifest\\_100\\_bedrijven.pdf](http://duurzameinzetbaarheid.nl/data/Manifest_100_bedrijven.pdf).
- Ministerie van Sociale Zaken. (2014). *KoersKaart. Van werkstress naar werkplezier*. Geraadpleegd op 20 januari 2015, van [www.koerskaart.nl/portfolio-items/van-werkstress-naar-werkplezier/](http://www.koerskaart.nl/portfolio-items/van-werkstress-naar-werkplezier/)
- Scherder, E. (2014). *5 tips tegen werkstress van Erik Scherder*. Geraadpleegd op 20 januari 2015, van [www.youtube.com/watch?v=DyvtvJk9vCAg](http://www.youtube.com/watch?v=DyvtvJk9vCAg).



**Rob Bruntink is freelance-journalist/auteur, met palliatieve zorg als specialisatie. Hij is onder meer hoofdredacteur van Pallium en Pal voor u. Tevens is hij adviseur bij Bureau MORBidee. Vanuit dat Bureau verzorgt hij onder meer, samen met theologe Mariska Overman, trainingen en workshops over samenwerking en identiteit, met name in de gezondheidszorg. (foto: Marjolein Annegarn)**



**Eline Steenhuisen is sinds 2008 werkzaam bij de TNS groep waar zij werkt aan opdrachten op het snijvlak van onderzoek en advies. Zij maakt zich er hard voor dat organisaties opvolging geven aan onderzoeksresultaten en deze inzetten bij organisatieontwikkeling. Eline Steenhuisen is redactielid van TvOO.**

# Organisatie Ontwikkeling met Theory U

In de 3-daagse training Organisatie Ontwikkeling met Theory U leer je hoe je veranderingen in organisaties laat ontstaan op een betrokken en effectieve manier. Werken met Theory U is een eigentijdse manier die helemaal aansluit bij de perspectieven en motivaties van mensen die nu in organisaties werken. Het is een aanpak waarmee je heel de organisatie meekrijgt in de vernieuwing.



## Over de trainer

Jos Rovers leeft, onderwijst en faciliteert het U-proces. Hij begeleidt individuen, teams en organisaties en haalt daarbij het beste naar boven. Zijn werk is gebaseerd op toepassingen van manifestatie, zingeving en bewustwording. Afgestudeerd in de Bedrijfskunde gaf hij twintig jaar leiding in de financiële dienstverlening. Rond zijn 40e koos hij voor een tweede loopbaan en richtte Het Eerste Huis op. Hij doceert, onder andere over Theory U, aan de Vrije Universiteit in Amsterdam Leiderschap en Verandering in de postdoctorale opleiding 'Verandermanagement'.

## De kracht van Theory U in organisaties

Theory U verbindt (bege)leiders van veranderingen met de meest wezenlijke doelen van zichzelf waardoor zij anderen op een inspirerende wijze betrekken bij het werk. Je brengt je organisatie in contact met creatie en intuïtie. De aanpak is verfrissend, stroomt als het ware vanzelf en brengt je onderin de U, in een staat van Presence. Dat kun je het best omschrijven als een contact met het 'grotere geheel', voorbij denken en peinen. In het hart van de U zijn diepe en wezenlijke inzichten op basis waarvan jij, je team of je hele organisatie keuzes kunnen maken die een andere toekomst mogelijk maken. Er kan dan werkelijk iets nieuws ontstaan.

### Wanneer?

Dinsdag 16 t/m donderdag 18 juni 2015.

### Prijs

€ 1.495,- (excl. BTW)

Schrijf je in vóór 1 mei 2015 en profiteer van € 200,- vroegboekorting.

### Meer informatie vind je op:

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

### Liever In-company?

Neem contact met ons op.

We bieden de training eveneens op maat voor jouw organisatie.







<b>Stijlen voor onderweg: Let it go versus let's go</b> <i>Lidewey van der Sluis</i>	44
<b>Overal zijn klokken, maar nergens is tijd</b> <i>Martijn van Ooijen</i>	46
<b>Tijd in het brein: de illusie van het nu</b> <i>Hinze Hogendoorn</i>	51
<b>Wat Ghiberti ons leert over organisaties</b> <i>Jolanda Botke</i>	57
<b>Promotie Breaking bad behaviour – overcoming short-term temptations</b> <i>Gijs van Houwelingen</i>	60

■ Lidewey van der Sluis

## Stijlen voor onderweg: Let it go versus let's go

Tijd is de dragende kracht van ons leven. Zoals de jaarringen van een boom de levenskracht van de natuur zo mooi weergeven, zo zet de tijd mensen van nature in beweging. Niettemin is de tijd niet alleen onze vriend; het kan ook onze vijand zijn. De tijd kan ons stilzetten door ingrijpende gebeurtenissen en door veranderingen die sneller gaan dan onze eigen ontwikkeling.

*"De toekomst beïnvloedt het heden net zoveel als het verleden"*

Friedrich Nietzsche (1844-1900),  
Duits filosoof en dichter

Met ons voorstellingsvermogen zijn we in staat om in de tijd te reizen. We maken ons een voorstelling van toekomstige gebeurtenissen, of we denken terug aan situaties in het verleden (Buckner & Carroll, 2007; Suddendorf & Corballis, 2007, Van der Sluis & De Vos, 2014). Bij deze denkoefeningen nemen we onszelf mee. Erik Dane en Jennifer George (2014) van de Rice University in Houston maken in een overtuigend artikel in het toonaangevende tijdschrift 'The Academy of Management Review' aannemelijk dat we als tijdreizigers onze toekomstige prestaties beïnvloeden door de mate waarin we geloven in ons succes. Dit betekent dat de kleuring van gebeurtenissen in het verleden en onze associaties met de toekomst mede worden bepaald door onze eigen beelden en verwachtingen van de toekomst. Dit voorstellingsvermogen, dat volgens sommigen bij dieren ontbreekt, wordt in de literatuur *affective forecasting* (AF) genoemd (Wilson & Gilbert, 2003).

### Toekomstfocus

Doordat affective forecasting een sleutelrol

vervult in de vorming van onze gedachten over de toekomst, beïnvloedt het onze keuzes, beslissingen en ontwikkeling. In de AF-theorie wordt verondersteld dat persoonsgebonden reguleringsmechanismen bepalen hoe iemand de toekomst tegemoet treedt. Deze kunnen twee vormen aannemen: 1. de *promotion focus* en 2. de *prevention focus* (Higgins, 1997).

Mensen met een promotion focus gaan ergens voor. Zij zijn gericht op het behalen van prestaties en het bereiken van doelen. Zij hebben hoop en idealen, drive en dromen. De gedachte 'hoe zal het zijn als mijn droom of ideaal werkelijkheid wordt', zet mensen in beweging. Walt Disney's slogan is een praktische invulling van dit mechanisme: *"If you can dream it, you can do it."* Dichter bij huis zijn onze eigen ambities en idealen illustratief.

Degenen met een prevention focus houden iets tegen. Zij zijn gericht op veiligheid, verantwoordelijkheid en zekerheid in hun handel en wandel. Deze ankers geven hen houvast. De prevention focus werkt risicomijdend en is gerelateerd aan een defensieve houding. Een motto als *better safe than sorry* past goed bij de prevention focus.

### Spanningsveld

Deze inzichten suggereren dat loopbanen een wending kunnen krijgen door onderliggende reguleringsmechanismen van de persoon zelf. Toch kunnen wij de tijd en onze ontwikkeling niet volledig naar onze hand zetten. Succes is niet vacuüm verkrijgbaar. Een recente Amerikaanse studie van Fast, Burris en Bartel (2014) draagt hiervoor nieuw bewijs aan. Uit dit onderzoek is af te leiden dat mensen met een prevention focus goed gedijen in een werkomgeving met

collega's die ook risicomijdend van aard zijn. Alle complementariteit ten spijt, zijn tegenpolen op de werkvloer geen succes. Mensen met een promotion focus tussen collega's en leidinggevenden met een prevention focus vallen uit de toon. Zij worden lager beoordeeld doordat zij als bedreigend worden ervaren. Hieruit is af te leiden dat succes contextafhankelijk is. De omgeving paste als een jas en de persoon paste als een puzzelstukje in het geheel. Het zoeken naar deze passende plaats op de arbeidsmarkt kan veel tijd in beslag nemen, maar soms komt het gewoon ineens 'bij toeval' op iemands pad (Van der Sluis & De Vos, 2014).

### Zelfvertrouwen

Een andere uitkomst is dat arbeidskrachten met een laag zelfvertrouwen geneigd blijken te zijn mensen met meer zelfvertrouwen slecht te beoordelen. Hieruit is af te leiden dat medewerkers alleen geschikt zijn om als leidinggevenden te functioneren, als zij beschikken over een gezonde dosis zelfvertrouwen. Als aan deze voorwaarde niet is voldaan, dan worden mensen onnodig en onverdiend geremd in hun ontwikkeling. Zij zullen beter passen in een niet al te dynamische omgeving, waar het niet ontbreekt aan psychologische ankers en mentale houvast. Zie hier de prevention focus at work. Zoals een wolk mensen in de schaduw kan zetten, zo kan de tijd dat ook. Desondanks wens ik u in dit opzicht een lichte en zonnige lente toe.

*Noot: Dit artikel is gebaseerd op het recent verschenen boek 'Sporen van Talent' van Lidewey van der Sluis en Monique de Vos (2014) en is geschreven op persoonlijke titel. ■*

### Referenties

- Buckner, R.L., & Carroll, D.C. (2007). Self-protection and the brain. *Trends in Cognitive Sciences*, vol. 11: 49-57.
- Dane, E., & George, J.M. (2014). Unpacking affective forecasting and its ties to protect work in organizations. *Academy of Management Review*, vol. 39(2): 181-201.
- Fast, N., Burris, E.R., & Bartel, C.A. (2014). Managing to stay in the dark: Managerial Self-efficacy, ego-defensiveness, and the aversion to employee voice. *Academy of Management Journal*, vol. 57(4): 1013-1034.
- Higgins, E.T. (1997), Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, vol. 52: 1280-1300.
- Sluis, E.C. van der., & Vos, M. de.(2014). Sporen van Talent. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Suddendorf, T., & Corballis, M.C. (2007). The evolution of foresight: What is mental time travel, and is it unique to humans? *Behavioral and Brain Sciences*, vol. 30: 229-313.
- Wilson, T.D., & Gilbert, D.T. (2003). Affective forecasting. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 35: 345-411.



**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.**



■ Martijn van Ooijen

Hoe je door middel van verhaaltijd los komt van de klok

# Overal zijn klokken, maar nergens is tijd

In dit artikel staat de vraag centraal hoe mensen in organisaties los kunnen komen van de klok. Ten eerste wordt de vraag verkend welke verschillende opvattingen over tijd bestaan en hoe deze de manier van veranderen beïnvloeden. Wat houdt de term 'verhaaltijd' in? Waarom biedt deze tijdsopvatting perspectief? En hoe ga je hiermee concreet aan de slag bij veranderingsprocessen in organisaties?

Tijd en veranderen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De manier waarop we ermee omgaan in de maatschappij, maar ook in organisaties, wordt steeds belangrijker. Ontwikkelingen en innovaties volgen elkaar steeds sneller op, denk maar aan de veranderingen in de zorg. Sinds begin dit jaar verwachtten we in een klap ons probleem van de betaalbaarheid van de zorg op te lossen. Zorgorganisaties worden geconfronteerd met een compleet nieuwe werkomgeving met andere financieringsstromen, nieuwe regelgeving en een vergroot belang van lokaal werken. De claim van betrokken organisaties, dat er te weinig tijd was om hierop te reageren, hoorden we regelmatig in het nieuws. De ontwikkelingen creëren een druk op mensen van de betrokken organisaties, om vooral snel tot verandering te komen.

### Kloktijd

Onze ideeën over veranderen zijn echter vooral gebaseerd op de tijdens de industrialisatie gecreëerde kloktijd, waarin we streven naar de beheersing van de tijd (Sabelis, 2009). Nowotny stelde al in 1994 dat deze tijdsopvatting niet meer houdbaar is: als mensen in organisaties vasthouden aan het idee van het beheersen van de tijd, zijn zij niet meer in staat om in te spelen op de steeds sneller veranderende wereld. De ontwikkelingen maken dat we minder bezig moeten zijn met het voorspellen en managen van de toekomst en meer met het heden.

### Tijd en verandering vanuit vier perspectieven

Waarom helpt verhaaltijd ons los te komen van de klok en waarom is dit nodig? Om dit te kunnen beargumenteren is het noodzakelijk eerst een aantal perspectieven op tijd en verandering toe te lichten. Tijd en verandering zijn namelijk al eeuwen onderwerp van debat tussen filosofen en wetenschappers en er zijn dan ook een flink aantal opvattingen in omloop. Als je daarbij kijkt naar opvattingen die er zijn over tijd en veranderen, onderscheid ik vier perspectieven. Onder al deze perspectieven zit een andere

ontologie, oftewel een andere opvatting over de werkelijkheid.

Bij de eerste opvatting, de instrumentele opvatting, bestaat tijd los van de mens. Onze levens spelen zich af in een kloktijd, die vanaf de oerknal tot de verre toekomst vooruit tikt. De oorsprong van dit perspectief ligt bij natuurkundige wetenschappers als Galileo en Newton, die probeerden natuurlijke veranderingen, zoals warmte of snelheid, meetbaar te maken. De klok werd al snel de 'meter' voor natuurkundige verandering (Sanbothe, 2001). Taylor (1911) was de eerste die deze opvatting van tijd groot maakte in de organisatiewetenschappen. Taylor ontdekte in zijn onderzoek naar tijd en beweging (1911) dat opsplitsing van werk, standaardisatie, tijdgebonden werkpakketten en controle door werkopzichters (managers) de beste manieren waren om werk te organiseren. De klok is ook hier de 'meter' voor verandering en creëert begrippen zoals efficiency en lean management. Deze tijdsopvatting impliceert dat veranderingen te managen zijn, omdat men uitgaat van een voorspelbare toekomst en dat men, als men de juiste formule heeft, goed op de toekomst kan anticiperen. Een illustratie hiervan is bijvoorbeeld de ontwikkeling in de zorgsector; iemand heeft met een rekenmachine uitgerekend dat als de huidige trends zich voortzetten, de zorg onbetaalbaar wordt.

Bij het tweede, kritische perspectief, bestaat tijd niet los van de mens, maar is het een subjectief gegeven. Tijd is iets wat je zelf, persoonlijk en met anderen, vorm geeft. Er zijn diverse tijdsbelevingen gedefinieerd in deze stroming, zoals *temporality* van Heidegger en *eigenzeiten* van Nowotny. De Franse filosoof Bergson introduceerde begin vorige eeuw de tegenhanger van de klok: 'pure stromende duur', waarin tijd vooral een intuïtieve ervaring is (en niet een staccato tikkende klok). Volgens Bergson verwordt de mens door kloktijd een

machinemens, die enkel reageert op externe stimuli. Hij pleit juist voor de intuïtieve mens, die zijn geheugen gebruikt waar het verleden in al zijn volheid ligt opgestapeld. Met het enkel volgen van de klok staat onze persoonlijke vrijheid, zelfsturing en menselijkheid op het spel. Veel van de concepten in deze stroming zijn kritisch over de instrumentele benadering van tijd. Bij dit perspectief hoort ook een buitengewone aandacht voor taal. Omdat men de werkelijkheid als iets subjectiefs beschouwt, is het sociale interactieproces (waar mensen opvattingen uitwisselen) de plek waar de werkelijkheid gemaakt wordt. De werkelijkheid als sociale constructie dus. Taal is in dat geval enorm belangrijk, omdat we via taal met elkaar kunnen communiceren. In de organisatiewetenschappen is momenteel veel aandacht voor storytelling en narratieve benaderingen van organisatieverandering. Veranderen vanuit dit perspectief houdt in: het veranderen van een organisatie betekent het veranderen van de verhalen.

Het derde perspectief, het procesperspectief, vertrekt vanuit de theorie van Bergson en stelt dat tijd "pure stromende duur" is (Chia, 2002). Het neemt daarin een vergelijkbare positie als de kritische stroming, want men ageert hier tegen een opvatting van organisaties als iets statisch; men spreekt liever van 'een organiseren'. Voorstanders zijn vooral kritisch over het veelal ontbreken van tijd bij onderzoeks- en organiseervraagstukken, omdat zaken slechts op een moment en als ding benaderd worden. Tegelijkertijd erkent men in deze stroming ook de meer instrumentele opvattingen en benaderwijzen van tijd, waarmee het zich duidelijk onderscheidt van de kritische stroom. Het gaat er vooral om dat alles op een procesmatige wijze benaderd wordt (Van de Ven & Poole, 2005; Langley e.a., 2013). Men is vanuit dit perspectief bijvoorbeeld kritisch over de medewerkertevredenheidsonderzoeken in organisaties, omdat deze impliceren dat er

tussen jaar een en twee geen beweging is in medewerkertevredenheid. De procesdenker vraagt zich dan af in hoeverre een eenmalige meting recht doet aan het fenomeen tevredenheid, wat het moment van meten doet met de meting, et cetera.

In het laatste perspectief, de tijdlandschapbenadering, wordt tijd vanuit de chaostheorie benaderd en ziet men tijd als meervoudig en complex. Het accepteert de instrumentele benadering van tijd, daar waar het gaat om fysieke en natuurkundige onderwerpen, en erkent de subjectieve benaderingen van tijd, daar waar het gaat om sociale processen (Adam, 1998). Binnen dit perspectief onderkent men verschillende aspecten van tijd, zoals ritmes, intensiteit, snelheid, de klok en innerlijke tijd. En al deze aspecten interfereren met elkaar, zoals beekjes, grassen, bergen en bomen integraal een landschap vormen. (Adam, 1995). Het vereist sensitiviteit of 'tijdgevoeligheid' om in organisaties oog te hebben voor de verschillende tijdsaspecten en te kiezen welke belangrijk zijn voor het betreffende vraagstuk (Sabelis, 2009).

### Verhaaltijd om los te komen van de klok

In de kritische stroming is een interessant tijdsconcept te vinden, namelijk verhaaltijd. Het concept borduurt voort op de werkelijkheid als sociale constructie. Het is juist dit concept dat perspectief biedt bij het omgaan met een steeds meer open toekomst, enerzijds omdat het mensen in organisaties helpt om los te komen van de klok en anderzijds omdat het een handelingsalternatief biedt. Heb je wel eens een verhaal gelezen (of gehoord) waarbij de klok het ritme van het verhaal bepaalde? Waarbij de tijdsbepalingen zoals 'straks', 'nu', 'later' en 'toen' consequent toegepast werden, zodat je de voortkikkende tijd goed kon volgen? Wist je tijdens het lezen steeds bij elke bladzijde hoe laat het was? Ricoeur introduceerde in 1980 het concept van 'verhaaltijd' (*narrative time*) waarbij hij stelde dat, ondanks dat een verhaal vrijwel

nooit gebaseerd is op kloktijd, er altijd wel een duidelijke serie van opvolgende momenten te ontwaren is. Het plot speelt hierin een belangrijke rol, want een verhaal werkt toe naar het plot. Tijdens het luisteren of lezen van een verhaal komt er volgens Ricoeur een reflectieproces op gang, waarbij je makkelijker in contact komt met het in het verleden geleerde, maar ook met de menselijke kant van organiseren. Als de toekomst steeds meer open wordt en kloktijd de druk opvoert, verbreedt een verhaalaanpak door 'verhaaltijd' je blikveld. Door verhaaltijd is het mogelijk te ontsnappen aan de kloktijd, die uitgaat van een voorspelbare toekomst. Het impliceert een benadering van organisatieverandering waarbij het uitwisselen van verhalen en dialoog centraal staat. Boje (1995) legt uit dat mensen in organisaties op continue basis verhalen uitwisselen, als een manier om betekenis te geven aan hun werk en aan veranderingen. Deze verhalen worden dan ook zelden op dezelfde wijze verteld en zijn niet statisch, maar constant in beweging. Veranderingen 'managen' betekent in dit geval het beïnvloeden van de in omloop zijnde verhalen. Dat vraagt om zicht op de variëteit aan verhalen, de belangrijke verhalenvertellers, maar ook de karakters, die in de verhalen een belangrijke rol spelen. Bezig zijn met organisatieverandering betekent het ophalen, delen en herformuleren van de verhalen in het netwerk van betrokkenen binnen en buiten de organisatie. Een mooi voorbeeld van een dergelijke veranderaanpak zie ik een zorginstelling, waar ik momenteel betrokken ben in de voorbereiding van een stakeholdersdialoog. Omdat deze organisatie op een groot stuk grond verouderde en niet toekomstbestendig vastgoed heeft staan, wil de directie een nieuwe invulling voor de grond vinden. In plaats dat organisatieleden versneld een businesscase maken om te anticiperen op de ontwikkelingen, gaan zij met diverse stakeholders in de stad in gesprek over wat hen beweegt, hoe zij naar de toekomst kijken, welke ontwikkelingen zij zien, et cetera. Vanuit de uitwisseling van deze

verhalen wil deze organisatie met stakeholders een gezamenlijk verhaal bij de toekomst en de invulling van de grond ontwikkelen, om pas daarna een business case vorm te geven.

### **Aan de slag met veranderen in verhaaltijd**

Concluderend: er zijn grofweg gezien vier onderscheidende stromingen te vinden op het gebied van tijd en verandering in de literatuur. Om met de steeds onduidelijkere toekomst om te gaan, is de instrumentele tijdsopvatting (kloktijd) niet meer houdbaar en biedt verhaaltijd perspectief. Omdat tijd in verhalen kloktijd bespeelt en omdat het luisteren naar en het schrijven van verhalen je naar een andere tijdsbeleving brengen, helpt verhaaltijd je los te komen van de klok. Het zet gangbare opvattingen als 'op de toekomst kun je anticiperen', 'het extrapoleren van trends is zinvol' en 'veranderingen zijn te managen' ter discussie.

Tegelijkertijd biedt verhaaltijd een concreet handelingsalternatief in veranderprocessen. De vraag voor deze laatste paragraaf is hoe je hiermee concreet aan de slag kunt gaan. Ik wil daarin kort aandacht besteden aan de 'antenarratief' (Boje, 2012). Via een antenarratief geef je in verhaalvorm betekenis aan de verandering. Het gaat uit van het idee dat je, door het gezamenlijk creëren van een meerstemmig verhaal van de toekomst, iets maakt wat in die toekomst – dus achteraf – betekenis zal krijgen. Dit brengt de beweging naar de toekomst op gang, zonder dat je de ideeën over deze toekomst vastzet. Er zijn diverse methoden om met elkaar een dergelijk verhaal te maken. De methode van de veranderredenering is daarin een handzaam voorbeeld (Bennebroek Gravenhorst, 2008). In deze aanpak beantwoord je een aantal basale vragen, zoals waarom, wat, waartoe en met wie, om een verhaal te maken van waar je met elkaar staat, waar je vandaan komt en waar je naar toe wilt. Door op verschillende plekken in en om de organisatie deze vragen te beantwoorden, werk je

verantwoord toe naar de toekomst. Niet met als doel om de toekomst te controleren, maar om optimaal gebruik te maken van de wijsheid en ervaringen van betrokkenen. ■

### Referenties

- Adam, B. (1995). *Timewatch – The social analysis of time*. Cambridge: Polity Press.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2008). Een redenering voor veranderen. Hulpmiddel voor makers van veranderingen in organisaties. *M&O Tijdschrift voor Organisatie en Management*, 62,232-244.
- Boje, D. M. (2012) Reflections: What Does Quantum Physics of Storytelling Mean for Change Management? *Journal of Change Management*, 12(3), 253-271
- Boje, D. M. (1995) 'Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamara-land'. *Academy of Management Journal* 38(4): 997-1035.
- Briody, (2012), A story's impact on organizational-culture change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 No. 1, 2012 pp. 67-87
- Chia R. (2002) Time, duration and simultaneity: Rethinking process and change in organizational analysis. *Organization Studies*, 23: 863-868.
- Delahaye, A., Booth, C., Clark, P., Procter, S. & Rowlinson, M. (2009) "The genre of corporate history", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22: 1, pp.27 – 48
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity and flow. *Academy of Management Journal*, 56, 1-13.
- Nowotny, H. (1994) *Time: The Modern and Postmodern Experience*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Ricoeur, P., (1980), Narrative time. *Critical Inquiry*, 7(1) 169-190
- Sabelis, I. (2009). Time sensitivity: a delicate and crucial starting point of reflexive methods for studying time in organization and management, Robert Roe, Mary Waller, Stewart Clegg (Eds.), *Time in organizational research*, Routledge, London (2009), pp. 165–187
- Sandbothe, M. (2001). *The temporalisation of time. Basic tendencies in the modern debate on time in philosophy and science*. (Trans. A. Inkpin). New York: Rowman & Littlefield
- Taylor Frederick W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper
- Van de Ven, A., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404 (proceedings paper).



**Martijn van Ooijen MSc BA is veranderekundig organisatieadviseur en als zelfstandig ondernemer betrokken bij Kessels & Smit, The Learning Company. Martijn doet daarnaast promotieonderzoek over tijd en verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam onder begeleiding van dr. Antonie van Nistelrooij en prof. dr. Marcel Veenswijk.**  
[www.kessels-smit.nl](http://www.kessels-smit.nl)



■ Hinze Hogendoorn

# Tijd in het brein: de illusie van het nu

Tijd lijkt een eenvoudig begrip. De toekomst wordt het heden en het heden wordt het verleden. Geleidelijk, maar onontkoombaar. Een kind leert al snel dat tien minuten in de speeltuin veel korter lijken dan tien minuten wachten bij de tandarts. In onze ervaring verstrijkt de tijd in horten en stoten. Aan het begin van een vakantie ligt de tijd eindeloos voor ons, terwijl het aan het eind de vakantie voorbijgevoegen lijkt. Van korte, gevaarlijke gebeurtenissen zoals auto-ongelukken wordt vaak beschreven dat ze vertraagd leken, als in slowmotion, of zelfs dat de tijd helemaal leek stil te staan. Tijd mag dan in natuurkundige zin eenvoudig zijn, maar de beleving ervan is dat allesbehalve.

### De illusie van het nu

Wanneer we onze ogen openen, zien we de wereld. Het lijkt alsof wat we nu zien ook daadwerkelijk nu aan het gebeuren is. Ons brein heeft echter tijd nodig om binnenkomende informatie van onze zintuigen te verwerken. Tegen de tijd dat het brein de binnenkomende visuele signalen heeft verwerkt, zodat we ons ervan bewust worden, is deze informatie dus verouderd. Wat we nu zien, is in feite al gebeurd: wanneer we onze ogen openen, zien we niet het heden, maar het verleden.

Wat het bovendien nog ingewikkelder maakt, is dat binnenkomende informatie uit de zintuigen ook nog eens verschilt in de hoeveelheid tijd die het brein nodig heeft om het te verwerken. Dit geldt niet alleen tussen zintuigen (we registreren geluiden bijvoorbeeld sneller dan beelden), maar ook zelfs binnen één zintuig. Bij visuele informatie kost het minder tijd om de kleur van een voorwerp te identificeren dan in welke richting dat voorwerp zich verplaatst (Arnold, et al, 2001). Het identificeren van de vorm van het voorwerp volgt nog weer later. Als er een nieuw voorwerp in ons blikveld verschijnt, is er dus logischerwijs een kort moment waarop het brein al wel berekend heeft wat de kleur van het voorwerp is, maar nog niet weet welke kant het op beweegt, of welke vorm het eigenlijk heeft. Toch ervaren we niet dat elk nieuw voorwerp dat we zien, als het ware eigenschap voor eigenschap wordt opgebouwd. Integendeel: het brein creëert een coherent visueel geheel, dat wij ervaren als het heden.

Hoe bouwt het brein dan dit heden op, als de verschillende stukjes informatie op een net iets ander tijdstip binnenkomen? Het brein kan niet simpelweg de meest recente beschikbare informatie uit alle informatiebronnen bij elkaar voegen. Omdat het langer duurt om

binnenkomende informatie over de vorm van een voorwerp te verwerken, dan over de kleur van datzelfde voorwerp, zou de meest recente vorminformatie altijd verouderd zijn, ten opzichte van de kleurinformatie over hetzelfde voorwerp. Hierdoor zou een bewegend voorwerp visueel als het ware uit elkaar getrokken worden, met kleur, vorm en beweging, allemaal los van elkaar. Een rollende rode bal zou uiteenvallen in een soort treintje, met voorop een vormloze roodheid, gevolgd door een waas van beweging, met een kleurloze bolvorm als hekkensluiters.

Opvallend hierbij is, dat deze vertragingen en verschillen in verwerkingssnelheid onopgemerkt blijven, terwijl ze verre van verwaarloosbaar zijn. De allersnelste verwerking van visuele informatie kost alsnog ruim eentiende van een seconde (Thorpe, et al, 1996). Dit lijkt misschien weinig, maar het betekent een tijdsverschil dat we in normale omstandigheden makkelijk zouden kunnen waarnemen. Ter vergelijking: eentiende van een seconde betekent bij een schaatswedstrijd een verschil van ruim anderhalve meter – een verschil waarbij er geen fotofinish nodig is om de winnaar aan te wijzen. Toch zijn we blind voor vergelijkbare en zelfs veel grotere vertragingen in ons eigen brein.

Bijzonder genoeg is het brein wel degelijk in staat om, ondanks deze (naar verhouding) enorme vertragingen, ons lichaam zodanig aan te sturen, dat we met indrukwekkende nauwkeurigheid kunnen omgaan met snel bewegende voorwerpen en snelle veranderingen in onze omgeving. Professionele tennissers kunnen een bal serveren met snelheden die oplopen tot boven de tweehonderdvijftig kilometer per uur. Het bewustzijn van de ontvanger loopt minimaal eentiende van een seconde achter op de werkelijkheid, waardoor hij de bal ziet

op een plek bijna zeven meter achter de plek, waar die zich op dat moment daadwerkelijk bevindt. Toch is het voor een ervaren speler niet onmogelijk om zo'n opslag goed terug te slaan. Hoe krijgt het brein dit voor elkaar?

### De illusie van het waarnemen

De truc zit hem in de aard van onze waarneming. We hebben veelal het gevoel dat waarnemen een passief, objectief proces is. Onze zintuigen ontvangen binnenkomende signalen en leggen deze vast, zoals een camera of microfoon dit zou doen. Het verzamelde geheel wordt dan als het ware waarheidsgetrouw voorgelegd aan onze geest.

Het tegendeel is echter waar. Waarnemen is een actief, dynamisch proces, waarbij doorlopend informatie genegeerd, ingevuld, en aangepast wordt. Waarbij zelfs met terugwerkende kracht interpretaties gewijzigd kunnen worden, oneffenheden kunnen worden gladgestreken en onzekerheden kunnen worden ingevuld aan de hand van

aannames, verwachtingen en ervaring.

In ons brein worden verschillende visuele eigenschappen met verschillende snelheid verwerkt (zie figuur 1). Als het brein deze uiteenlopende vertragingen niet zou corrigeren, zou de honkballer links eruitzien als de rechtse, met informatie over kleur, beweging en vorm allemaal uit elkaar getrokken. Dat we de wereld niet op deze manier waarnemen, komt doordat het brein actief binnenkomende signalen op de juiste plek op de interne tijdslijn zet.

Het probleem dat ons brein moet oplossen is in zekere zin vergelijkbaar met een bekend probleem uit het tijdperk voor telecommunicatie. Zo was het Romeinse rijk in de eerste eeuw zodanig groot, dat het weken, zo niet maanden, kon duren voordat het laatste nieuws uit de grensgebieden de oren van de keizer bereikte. Omdat het nieuws uit nabijgelegen gebieden de keizer uiteraard eerder bereikte, moest de keizer er bij het interpreteren van alle binnenkomende



Figuur 1. Correctie van signalen door ons brein

berichten rekening mee houden hoe lang de berichten onderweg waren geweest. Zo zou een brief, die lang onderweg was geweest, er bijvoorbeeld toe hebben kunnen leiden dat een eerder beschreven gebeurtenis alsnog moest worden herzien. Het op een rijtje zetten van de gebeurtenissen die beschreven werden in binnenkomende berichten was eenvoudig, doordat de Romeinen hun berichten dateerden. Vergelijkbare tijdsaanduidingen zijn nog niet aangetoond in de signalen die ons brein bereiken vanuit onze zintuigen, maar het lijkt erop dat het brein het probleem van uiteenlopende vertragingen op eenzelfde manier oplost (Hogendoorn, et al, 2010). Binnenkomende informatie vanuit onze zintuigen wordt vergezeld van een soort label, dat aangeeft waar die informatie in de tijd hoort en ons brein zoekt alle labels uit alle informatiebronnen uit en brengt daarmee onze waarneming tot stand.

### Het brein rommelt met tijdsbeleving

Het brein rommelt dus met de tijdsbeleving, om de geest een meer samenhangend beeld voor te kunnen schotelen. Op dezelfde manier probeert het brein de consequenties van zijn eigen traagheid te verdoezelen. Bij verschillende waarnemingsprocessen werkt het brein bovendien vooruit: het anticipeert op wat er gaat gebeuren. Zo is het brein van de ontvanger van de eerder genoemde tennisopslag in staat om zijn lichaam zodanig aan te sturen, dat zijn racket op tijd op de plek komt waar hij verwacht dat de bal zal zijn. Stervoetballer Cristiano Ronaldo gaf hiervan een mooie demonstratie in een proefopstelling, waar hij een hoekschop in het doel moest koppen. Direct nadat de bal getrapt was, werd alle verlichting uitgezet, waardoor Ronaldo de bal in het donker in moest koppen. Hoewel hij dus in het donker zijn aanloop moest nemen en de bal moest zien te raken, lukte hem dit moeiteloos. De

### Experiment

Als u voor de spiegel staat, probeert u dan het volgende. Kijk met beide ogen naar uw linkeroog. Kijk vervolgens naar uw rechteroog. Kijk eventueel nog een paar keer heen en weer, om uzelf te overtuigen. Het zal u wellicht nooit eerder zijn opgevallen, maar u kunt uw eigen ogen niet zien bewegen. Als u denkt dat dit komt doordat de ogen nu eenmaal te snel bewegen om te kunnen waarnemen, probeert u hetzelfde dan eens met een andere persoon. Vraag die persoon om en om naar één van uw ogen te kijken. Als u nu naar zijn of haar ogen kijkt, kunt u ze duidelijk zien bewegen. Waarom kunt u dezelfde beweging dan niet bij uzelf waarnemen?

Als de ogen bewegen, ontstaat heel kort een waas op het netvlies achter in het oog, net als bij een bewogen foto. Omdat dit waas onze waarneming zou onderbreken, elke keer dat we onze ogen bewegen, onderdrukt het brein de binnenkomende visuele informatie telkens als de ogen bewegen. Toch ervaren we deze onderbrekingen niet (zoals we bijvoorbeeld wel zwart zien als we knipperen). Ons brein smeert de onderbrekingen als het ware dicht, door de gebeurtenissen vlak voor en na de oogbeweging in de tijd iets naar elkaar toe te schuiven.

eerste twee meter van de boog van de bal waren voldoende voor zijn brein om de hele boog uit te stippelen, die de bal zou gaan nemen, en ervoor te zorgen dat zijn hoofd op zo'n manier die boog zou onderscheppen, dat de bal in het doel terecht zou komen. Anticiperen heeft echter een risico:

voorspellingen komen ook wel eens niet uit. Maar wat te doen, als het brein de geest een bepaald beeld of ervaring heeft voorgeschoteld, die even later niet correct blijkt te zijn? Uit verschillende proeven blijkt dat het brein de geschiedenis eenvoudig herschrijft. Noch het heden, noch het verleden liggen vast, als het gaat om de totstandkoming van waarneming. Bijvoorbeeld: we weten allemaal dat de tijd sneller voorbij lijkt te gaan als we het naar ons zin hebben. Echter, recentelijk is aangetoond dat hetzelfde ook omgekeerd geldt: als proefpersonen aan het eind van een experiment kunstmatig de indruk krijgen dat de tijd onverwacht snel voorbij is gegaan (er wordt hen verteld dat het later is dan werkelijk het geval is), geven ze aan reeds gedane opdrachten leuker te hebben gevonden, geluiden minder irritant te hebben gevonden, en muziek meer te hebben gewaardeerd (Sackett, et al, 2010). De beleving van de tussenliggende periode wordt dus zelfs na afloop met terugwerkende kracht aangepast, aan de hand van hoeveel tijd men naderhand denkt dat verstreken is.

De tijdslijn van onze waarneming is dus uitermate flexibel: het opbouwen van onze

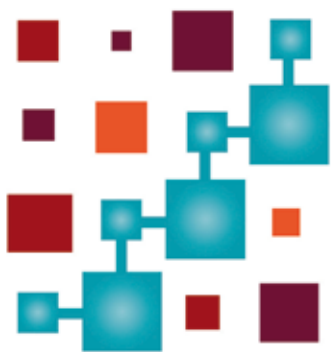
waarneming is een doorlopend proces, waarbij ons brein verschillende fragmenten uit allerlei bronnen actief bij elkaar puzzelt en in elkaar schuift. En zelfs als de puzzel af is, kan hij nog bijgeschaafd worden als nieuwe informatie daar aanleiding toe geeft. Nu duurt lang genoeg om er later nog op terug te komen. Een geruststellende gedachte, in een wereld waar de eerste indruk toch vaak als blijvend gezien wordt. ■

### Referenties

- Arnold, Clifford & Wenderoth (2001). Asynchronous processing in vision: color leads motion. *Current Biology*, 11(8), p. 596-600.
- Hogendoorn, Verstraten & Johnston (2010). Spatially localized time-shifts of the perceptual stream. *Frontiers in Perception Science*, 1(181), p. 1-8.
- Sackett, Meyvis, Nelson, Converse & Sackett (2010). You're Having Fun When Time Flies: The Hedonic Consequences of Subjective Time Progression. *Psychological Science*, 21(1), p. 111-117.
- Thorpe, Fize, Marlot (1996). Speed of processing in the visual system. *Nature*, 381(6582), p. 520-522.



**Dr. Hinze Hogendoorn is universitair docent cognitieve neurowetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Zijn wetenschappelijk onderzoek richt zich op de verwerking van visuele informatie in het brein, in het bijzonder hoe die verwerking zich in de tijd afspeelt. Daarnaast is hij als docent en spreker betrokken bij de opleidingen psychologie van Schouten & Nelissen University.**



**Jakob van Wielink**  
RESILIENCE • LEADERSHIP • TRANSITION

Uw partner voor succesvol opleiden en begeleiden bij vraagstukken van veerkracht, leiderschap en verandering.

**Onze rode draad:**

het verbinden van het verleden, het heden en de toekomst. Want succesvolle verandering van aanpak gaat steeds over het verbinden van toen, nu en straks. En die kunst verstaan wij als geen ander.

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

# nice to meet!

Woudschoten Hotel & Conferentiecentrum in Zeist is centraal gelegen op een bosrijk eigen landgoed van 45 hectare. Uitstekend geschikt voor één- en meerdaagse bijeenkomsten als trainingslocatie, om te vergaderen en voor Business Events.



**Korting op onze  
arrangementen?**

Kijk op [woudschoten.nl](http://woudschoten.nl)  
voor de actuele  
kortingskalender



**Woudschoten**  
HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergseweg 54 T 0343 - 492 492 E [info@woudschoten.nl](mailto:info@woudschoten.nl)  
3707 HX Zeist F 0343 - 492 444 I [www.woudschoten.nl](http://www.woudschoten.nl)



■ Jolanda Botke

# Wat Ghiberti ons leert over organisaties

Op 27 november 2014 sprak prof. dr. Svetlana Khapova haar inaugurele rede uit ter aanvaarding van het hoogleraarschap Careers and organization studies, aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. In haar oratie nam ze het publiek mee naar Florence, waar beeldhouwer Lorenzo Ghiberti in 1452 de deuren van het baptiserium voorzag van tien gouden panelen. De panelen bieden een visuele impressie van het leven en werken in Florence in de vijftiende eeuw. Hoewel de panelen bijna zeshonderd jaar oud zijn, bieden ze volgens Khapova nog steeds inspiratie voor het onderzoek naar loopbaan- en organisatieontwikkeling.

**Kunst als spiegel**

In de twintigste eeuw hebben zich binnen het wetenschappelijk onderzoek naar loopbaanontwikkeling twee stromen ontwikkeld. De eerste stroom gaat over de ondersteuning van loopbanen van individuen. De tweede stroom onderzoekt hoe loopbanen een weerspiegeling zijn van de sociale omgeving waarin ze zich ontwikkelen. Vooral deze tweede stroom heeft bijgedragen aan de hedendaagse ideeën over loopbaanontwikkeling, waarin carrières zich niet binnen organisaties, maar in een breder perspectief ontvouwen (Khapova noemt dit *boundaryless*). De mobiele werknemer blijft immers niet meer zijn hele leven bij

## Net als in de renaissance staan we voor grote veranderingen in organisaties

dezelfde werkgever, inclusief de bijbehorende voorspelbare carriërepaden, maar bouwt zijn loopbaan op in verschillende organisaties. Dit biedt nieuwe uitdagingen voor het onderzoek naar loopbaanontwikkeling. Ter inspiratie neemt Khapova ons mee het Florence van de vijftiende eeuw. De stad leeft op na een pestepidemie en kent een sterke groei van ondernemerschap. De kooplieden brengen niet alleen rijkdom mee van buiten de stad, maar ook nieuwe ideeën en daarmee innovatie. De liberale ideeën en de rijkdom inspireren kunstenaars tot nieuwe benaderingen. Eén daarvan was het gebruik van kunst als spiegel van de sociale omgeving. De deuren van Ghiberti zijn daar een prachtig voorbeeld van.

In tien panelen schetst Ghiberti het leven en werk van zijn hoofdpersonen. Daarbij hanteert

hij vier uitgangspunten. Ten eerste gebruikt hij de stad als plaats van handelen. Op de bovenste panelen kijkt God naar de stad, op middelste panelen ontvouwt zich het leven van de inwoners en op de onderste panelen vormt de stad de achtergrond voor historische gebeurtenissen. Ten tweede legt Ghiberti de nadruk op de sociale ruimte. Op de panelen is te zien hoe via bijeenkomsten, interactie en conversatie tussen individuen de stad zich ontwikkelt. Het derde uitgangspunt is een lineair perspectief op de ontwikkeling van de samenleving. Op de panelen toont Ghiberti dat verschillende episodes in het leven van de hoofdpersonen bijdragen aan deze ontwikkeling. Sommige personages komen op meerdere panelen voor, in verschillende fasen van hun leven. In elke episode zijn er conversaties, die cruciaal zijn voor de ontwikkeling van de stad en zijn inwoners. Het vierde en laatste uitgangspunt is de uitnodiging om zelf onderdeel te zijn van de ontwikkeling. Ghiberti plaatst op een van de panelen een zelfportret. Daarmee nodigt hij ons uit niet alleen te kijken naar ontwikkelingen, maar onszelf als onderdeel daarvan te zien, eraan bij te dragen en erop te reflecteren.

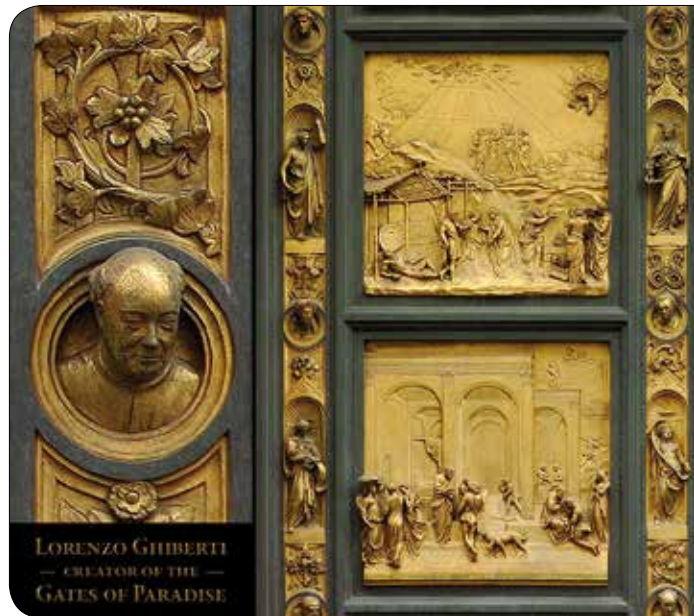
**Stop met kijken naar organisaties!**

Volgens Khapova bieden de deuren van Ghiberti en de uitgangspunten die hij hanteerde voor het maken ervan, inspiratie voor het onderzoek naar loopbaan- en organisatieontwikkeling vandaag de dag. Net als toen staan we voor grote veranderingen in organisaties. Wat voor de renaissance de beschikbaarheid van papier was, zijn tegenwoordig de ontwikkelingen van internet en ict die maken dat we fundamenteel anders werken. Dit heeft invloed op ons professioneel en sociaal leven en daarmee op organisaties. Ghiberti nam niet een organisatie of een overheid als context, maar een grotere sociale omgeving, in zijn geval de stad. Veel van het wetenschappelijke onderzoek naar loopbanen richt zich tegenwoordig op

organisaties. Deze organisaties zijn echter niet langer de manier waarop individuen zich organiseren en ontwikkelen. De gemiddelde verblijfsduur in organisaties is de laatste jaren drastisch afgenomen. Stop met kijken naar organisaties, is de eerste oproep van Khapova aan collega-onderzoekers. Neem een breder perspectief, bijvoorbeeld de stad of de regio. Wat betekent het bijvoorbeeld voor loopbaan- en organisatieontwikkeling als bedrijven zich gezamenlijk op de Amsterdamse Zuidas vestigen? Welke innovatie zou tot stand kunnen komen als loopbanen in wetenschap en zakenleven door elkaar heen gaan lopen?

### Waarderen van ervaringen en conversaties

Khapova's tweede oproep gaat over het waarderen van verschillende rollen en ervaringen in loopbanen. Het herkennen daarvan is volgens haar belangrijk. Zo loopt er bijvoorbeeld onderzoek naar hoe kennisuitwisseling tijdens vrijwilligerswerk tot stand komt (een onderzoek van Svetlana Khapova en Evgenia Lysova) en naar hoe eerdere loopbaanstappen beslissingen van ondernemers bepalen (onderzoek van Svetlana Khapova en Yuval Engel). De derde oproep van Khapova gaat over de waardering van conversaties tussen medewerkers. Luister er aandachtig naar en wees je als onderzoeker bewust van de effecten van deze interactie op individuen en organisaties. Een lopend onderzoek gaat over kennisuitwisseling tussen vaste en flexibele medewerkers en de impact hiervan op de organisatie (onderzoek van Svetlana Khapova en Michael Arthur). Ook vragen rondom het effect van *job crafting* op organisaties zijn in dit kader interessant. Khapova sluit af met een laatste blik op Ghiberti's zelfportret. Met dit zelfportret roept hij ons niet alleen op om ontwikkeling in de samenleving te signaleren, maar er ook



Zelfportret Lorenzo Ghiberti

actief deel van uit te maken. Niet alleen in organisaties, maar in brede sociale context, regionaal en in professionele communities. Boundaryless dus... ■

**Jolanda Botke**, redactielid TvOO

### Referentie

- Khapova, S.N. (2014). *Ghiberti's doors to 'intelligent life', or what contemporary careers can tell us about the making of institutions*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Careers and Organization Studies aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde op 27 november 2014. Amsterdam: Vrije Universiteit

## Breaking bad behaviour – overcoming short-term temptations

Promotie Gijs van Houwelingen, 9 januari 2015, Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam



**Waarom houdt de een zich aan morele normen en de ander niet? Moreel gedrag vereist de vaardigheid om op basis van langetermijn-doelstellingen en -verplichtingen te**

**handelen en de verleiding van kortstondige geneugten te weerstaan. Maar hoe slagen we daarin? Nieuw onderzoek van promovendus Gijs van Houwelingen (foto) toont aan dat we dit kunnen bereiken door ons niet op de details, maar op het grotere geheel te focussen.**

In zijn dissertatie *'Something to Rely On: The Influence of Stable and Fleeting Drivers on Moral Behavior'* redeneert Gijs van Houwelingen dat cognitieve abstractie ons in staat stelt ons te concentreren op datgene wat we op de lange duur belangrijk vinden (*stable drivers*, ofwel: stabiele drijfveren). Aan de andere kant vergroot concrete cognitie het effect van kortstondige invloeden (*fleeting drivers*, ook wel vluchtige factoren genoemd). Daarom is een abstracte blik vaak noodzakelijk voor mensen om zich moreel te gedragen.

In de wetenschappelijke literatuur wordt de gevoeligheid voor vluchtige, situationele, drijfveren aangeduid met de term *construal level*. Abstracte cognitie, oftewel een hoog construal level, houdt in dat de persoon mentaal afstand neemt van het hier en nu.

Dit verminderd de invloed van de situatie op de besluitvorming en verstrekt de invloed van stabiele drijfveren. Concrete cognitie kan juist vergeleken worden met een stapje vooruit: het hier en nu wordt invloedrijker, langetermijndoelen minder.

In zijn promotieonderzoek ontdekte Van Houwelingen bijvoorbeeld dat mensen met een hoog construal level morele regels en normen toepassen om te beslissen hoe anderen moeten worden gestraft. Mensen met een laag construal level (die dus concreet nadenken) maken daarentegen gebruik van situationele factoren, om een passende mate van bestraffing te bepalen. Bovendien heeft hij aangetoond dat het construal level van persoon tot persoon verschilt; sommige mensen denken abstracter, terwijl anderen juist weer concreter denken. Construal level kan ook door de context worden bepaald, bijvoorbeeld door de afstand tussen diegene die de straf oplegt en diegene die de straf ondergaat.

Construal level werkt eigenlijk als een soort filter. Een hoog construal level maakt de uiting van stabiele morele principes en normen mogelijk en onderdrukt tegelijkertijd de invloed van de situatie. Een laag construal level heeft het tegenovergestelde effect. Van Houwelingen toont dit aan voor verschillende soorten moreel gedrag, waaronder het samenwerken, straffen en herstellen van vertrouwen. Deze bevinding is met name interessant vanuit moreel oogpunt, omdat

het voor moreel gedrag vaak nodig is dat mensen de invloed van de vluchtige factoren weerstaan en zich op de stabiele factoren richten. Vaak, maar niet altijd, zorgen vluchtige invloeden ervoor dat mensen afdwalen van datgene wat moreel vereist is.

Personen die abstract denken, zijn minder vatbaar voor zaken als corruptie, omdat corruptie doorgaans tot stand komt door te antwoorden op vluchtige signalen, zoals omkoperij. Ten tweede hebben managementstijlen, zoals transactioneel leiderschap (beloven van bonussen), een groter effect op concrete denkers, aangezien deze prikkels doorgaans vluchtig van aard zijn. Met andere woorden: organisaties, die vertrouwen op prikkels om werknemers te motiveren, kunnen beter mensen met een concrete denkwijze aannemen. Voor functies waarin persoonlijke integriteit een grote rol speelt (bijvoorbeeld bij *compliance*), zijn mensen met een abstracte denkwijze geschikter.

**[www.erim.eur.nl/people/gijs-van-houwelingen](http://www.erim.eur.nl/people/gijs-van-houwelingen)**



## Training Burn-out Preventie

**Voorkom uitval van  
medewerkers door burn-out**

**Trainingsdagen:  
7 & 8 april 2015**

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



**Alba-academie**  
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING







## **Lateraal denken**

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

64

## **Van ASTD naar ATD**

*Ger Driesen*

69

## **Nieuws**

*Guido van der Wiel*

73

## **Boeken**

74

## **Column**

79



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

Zes denkende hoofddeksels om doeltreffend te beslissen

# Lateraal denken

## Situatie

De pilot zit erop: het experiment met *action learning* is geslaagd. Een projectgroep heeft de nieuwe opzet uitgetest op een groep deeltijdstudenten. Daarin was niet langer het lesprogramma van de opleiding leidend, maar de praktijk van de studenten zelf. Zowel de studenten als de docenten uit de projectgroep zijn positief, al is op onderdelen nog wel wat verdere afstemming nodig. De directie wil het instituut meer onderscheidend laten zijn op de markt en overweegt om action learning,

op grond van dit succesvolle experiment, integraal in te voeren. Het is onduidelijk of daar voldoende draagvlak voor is bij de docenten. In vergaderingen vinden hierover verhitte discussies plaats en in de wandelgangen is gemopper hoorbaar over dit 'nieuwe speeltje van de directeur'. Een organisatiecoach wordt om hulp gevraagd.

## Aanleiding

De organisatiecoach voert enkele gesprekken met de betrokken partijen binnen de

organisatie: directie, projectgroep, docenten en studenten. De projectgroep blijkt vooral te bestaan uit betrokken docenten en een onderwijskundige. Zij hebben een jaar lang enthousiast aan de pilot gewerkt en er ook veel (extra) tijd in gestopt. Zij zijn erg overtuigd van action learning als onderwijsmethode. In de rest van de organisatie is er duidelijk minder enthousiasme voor. Hier en daar wordt ook met een schuin oog naar de projectgroep gekeken: action learning als zoveelste onderwijsvernieuwing die niet per se een verbetering hoeft te zijn. Ook merkt de organisatiecoach dat sommige docenten schampere opmerkingen maken over de directie: die wil vooral action learning om 'naar buiten toe' goede sier te maken, maar begrijpt niet goed wat het allemaal voor het onderwijs betekent. Ook studenten blijken verschillend te reageren: het onderwijs wordt wel aantrekkelijker door action learning, maar er is ook zorg over of een dergelijk concept op grote schaal wel zal werken: de projectgroep fungeerde als een *dedicated team*. Dat verklaart wellicht het succes van de pilot meer dan de onderwijsvorm? De directie vraagt zich af of de projectgroep niet teveel voor de troepen uit is gaan lopen: ze gedraagt zich ietwat elitair ten opzichte van de groep van oudgedienden.

De discussie over het invoeren van action learning blijkt tot nogal wat verwarring te leiden. Inhoudelijke overwegingen over de kwaliteit van het onderwijs spelen een rol, maar er zijn ook zorgen over de wijze van invoering van action learning, en ten slotte worden er ook opmerkingen over en weer gemaakt over de wijze waarop het interactieproces tussen de verschillende belanghebbenden verloopt. De directie wil graag in gesprek met de docenten, maar vreest dat kritiek zal overheersen: de docenten van de opleiding staan erom bekend dat ze heel goed aan kunnen geven waarom iets niet gaat werken. Dat beperkt de gespreksruimte. Hoe kan de organisatiecoach

recht doen aan de ingewikkeldheid van het vraagstuk en tegelijkertijd bijdragen aan een heldere en gedragen besluitvorming?

### Houvast

Het concept van 'de zes denkende hoofddeksels' van De Bono (zie kader) biedt aangrijpingspunten om met een complex vraagstuk aan de slag te gaan: door betrokkenen in staat te stellen om zich met een ding tegelijk bezig te houden wordt het eenvoudiger om de eigen gedachten over het vraagstuk te bepalen. Elke hoed heeft een eigen kleur, die voor een specifieke manier van denken staat.

De verschillende hoeden maken het ook mogelijk om over te schakelen van de ene naar een andere manier van denken. Door steeds

#### De zes denkhoeden van De Bono

1. De witte denkhoed. Maagdelijk wit denken in de vorm van feiten, cijfers en informatie.
2. De rode denkhoed. Een 'rood waas' voor de ogen, in de vorm van emoties en gevoelsoordelen, alsmede vermoedens en ingevingen (intuïtie).
3. De zwarte denkhoed. De 'advocaat van de duivel': negatieve beoordeling, waarom iets niet zal functioneren.
4. De gele denkhoed. Zonneschijn, helderheid en optimisme: positieve beoordeling, constructieve bijdragen, opsporen van kansen (opportunisme).
5. De groene denkhoed. Vruchtbaarheid: creativiteit, zaden die ontkiemen en tot wasdom komen, beweging, provocatie.
6. De blauwe denkhoed. Afstandelijkheid en controle: de dirigent van het denken, denken over denken.

met een verschillende hoed op te denken, kun je recht doen aan de veelheid aan lagen die in de kwestie spelen, zonder dat deelnemers zich vastgraven in een bepaald (vooraf ingenomen) standpunt. De Bono maakt een vergelijking met de wijze waarop een afbeelding in kleur wordt gedrukt: iedere kleur wordt afzonderlijk opgebracht, maar uiteindelijk vormen de kleuren gezamenlijk een geheel.

Door steeds met een verschillende hoed op te denken, kun je recht doen aan de veelheid aan lagen die in een kwestie spelen

**Toepassing**

De organisatiecoach belegt een bijeenkomst met zo'n veertig vertegenwoordigers van alle belanghebbenden over de invoering van action learning. Bij de introductie van de bijeenkomst verheldert hij dat het doel ervan is om de directie vanuit de verschillende denkhoeden van De Bono input te geven voor de besluitvorming.

De belanghebbenden worden zo divers mogelijk verdeeld over zes tafels, met

tafelkleden van crêpepapier in de kleuren van De Bono. De tafelenoten worden uitgenodigd om de manier van denken te hanteren die De Bono met zijn kleuren beschrijft; ze zetten dus expliciet – maar virtueel – de denkhoed op in de kleur van de tafel. In de discussies over dit onderwerp lopen allerlei argumenten door elkaar: sommige docenten zien action learning als onderwijsmethode niet zitten, anderen vrezen dat deze manier van werken te lichtzinnig wordt opgevat en weer anderen hebben het gevoel dat ze de afgelopen tijd wel genoeg veranderingen hebben doorgemaakt ("We willen rust in de tent."). Om de veelheid aan aspecten wat uit elkaar te halen, wordt gebruik gemaakt van het onderscheid in verschillende niveaus: inhoudelijke, procedurele en procesmatige aspecten. Dat levert in totaal achttien mogelijke gespreksonderwerpen op (zie figuur 1).

Denkhoeden blijken uit te nodigen om helemaal vanuit die manier van denken bij te dragen. Vooral de zwarte denkhoed leidt tot veel hilariteit: altijd leuk om daarop los te gaan. Bijvoorbeeld: action learning leidt tot vrijblijvendheid bij studenten, de kwaliteit loopt terug en bij de volgende visitatie wordt de opleiding opgeheven. Alle tafels presenteren hun bevindingen aan de rest van de groep. Er blijkt in korte tijd een vrij compleet overzicht geproduceerd te zijn van inhoudelijke, procedurele en procesmatige overwegingen. Ook valt op dat het geheel tot een genuanceerd beeld leidt: weliswaar staat de

	Inhoudelijk	Procedureel	Procesmatig
Wit			
Rood			
Zwart			
Geel			
Groen			
Blauw			

*Figuur 1. De zes denkhoeden van De Bono weergegeven in drie niveaus*

'zwarte' flap volgeschreven, maar ook de andere flappen zijn goed gevuld. De betrokkenheid van de docenten bij dit onderwerp is groot.

In de tweede ronde verdelen de deelnemers zich opnieuw over verschillende tafels. Dit keer maken zij zelf de keuze waar zij gaan zitten. In deze ronde formuleert de groep aanbevelingen aan de directie over wat er op de flap staat. Bijvoorbeeld: als de inhoudelijke kwaliteit dreigt af te nemen door action learning, wat zou je dan kunnen doen om de kwaliteit op peil te houden? Het gesprek hierover is open (dus niet vanuit een specifieke denkhoed), maar de deelnemers blijken elkaar aan te spreken op hun verschillende denkhoeden: "Dat zeg je nu vanuit een groene denkhoed, kun je ook een blauwe opzetten?" Dat levert opnieuw een levendig gesprek op, met concrete aanbevelingen aan de directie. Bijvoorbeeld: de invoering van action learning is geen sinecure; neem vooral de tijd voor ontwikkeling, niet overhaasten alstublieft. De directie neemt de aanbevelingen in ontvangst en de bijeenkomst wordt afgesloten met een borrel.

### Risico's

De denkhoeden kunnen in heel verschillende situaties worden gebruikt, bijvoorbeeld bij de evaluatie van een lesbijeenkomst of iets

dergelijks. Lateraal denken met behulp van de zes denkhoeden nodigt uit om een kwestie op een speelse, open en onderzoekende manier te doordenken. De hoeden zijn eenvoudig uit te leggen en gemakkelijk te hanteren. In een enkele bijeenkomst kan al een gemeenschappelijke taal ontstaan, die kan bijdragen aan een blijvend andere manier van gesprekken voeren ("Als ik even rood reageer, dan..."). Gebruik van de denkhoeden bij besluitvorming over een ingrijpend onderwerp als in ons voorbeeld, vraagt niet alleen om aandacht voor divergeren, maar ook om aandacht voor wat er vervolgens met al die overwegingen gebeurt – en vooral ook wie er uiteindelijk beslist. Procedurele helderheid draagt bij aan zorgvuldige besluitvorming. In het voorbeeld was het de directie, die het uiteindelijke besluit nam om wel vanuit de principes van action learning te gaan werken, maar de invoering over een langere periode te spreiden. Zo kon het instituut al doende een leerproces doormaken. De groene denkhoed bleek hier een hele belangrijke te zijn...

### Referentie

- Bono, E. de. (1998). *Zes denkende hoofddeksels*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.



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

# Op zoek naar relevante inhoud?





■ Ger Driesen

What's in a name?

# Van ASTD naar ATD

In 2014 veranderde de *American Society for Training and Development* haar naam in *Association for Talent Development*. Dit betekent dat in mei 2015 voor het eerst de ATD-conferentie zal plaatsvinden. Over de achtergronden van de naamswijziging, de gevolgen voor Nederlandse hrd-professionals en welke invloed dat heeft op de conferentie, sprak ik met Kristen Fyfe-Mills en Íñigo Sánchez-Cabezudo van de ATD.



**Kristen Fyfe-Mills** is Senior Manager of Communications bij de ATD en is een ervaren communicatieprofessional. Ze werkte voorheen bij de omroep, in de reclamewereld en op het gebied van corporate communications.



**Íñigo Sánchez-Cabezudo** is als Senior Regional Manager verantwoordelijk voor het relatiebeheer met Europa en Latijns-Amerika en maakt sinds vier jaar deel uit van het International Team van ATD. Ook is hij verantwoordelijk voor de *'Global HRD regional Spanish newsletter'*.

**Wat zijn de belangrijkste ambities van de ATD in algemene zin en van het Internationale Team in het bijzonder?**

“De visie van de ATD is om een wereld te creëren die beter werkt. Onze missie is om professionals over de hele wereld te helpen om hun kennis en vaardigheden succesvol te ontwikkelen. We doen dat door de inhoud die we aanbieden en door onze leden en het vakgebied te ondersteunen met professionele bronnen, tools en opleidingsprogramma's. Het internationale team zorgt ervoor dat deze visie en missie worden uitgewerkt naar de wereldwijde beroepsgroep. We ontmoeten professionals uit de hele wereld en laten hen graag zien wat de ATD is en de rijke bron aan hulpmiddelen die we te bieden hebben.”

**Wat zou het voordeel voor een Nederlandse hrd-professional kunnen zijn om lid te worden van de ATD? We hebben al onze eigen beroepsvereniging de NVO2?**

“Het belangrijkste voordeel is het grote ledennetwerk. Natuurlijk is het ongelooflijk belangrijk om onderdeel te zijn van de NVO2 als beroepsvereniging in je eigen land. Als je daarnaast lid bent van de ATD, sta je ook nog

eens in verbinding met meer dan veertigduizend collega's uit meer dan honderd landen. Zij delen allen de passie voor het hrd-vakgebied en brengen allen hun eigen unieke ervaring en perspectieven in. Dat internationale netwerk is enorm krachtig en waardevol, zeker gezien de globale omgeving waarin we ons vandaag de dag allemaal bevinden.”

**Wat bedoelen jullie met de 'rijke bron' aan hulpmiddelen, die jullie eerder noemden?**

“Als ATD-lid heb je altijd toegang tot interessante materialen en inhoud, zoals ons blad *'TD Magazine'*, dat voortaan ook in gedrukte vorm naar alle leden wordt gestuurd (voorheen ontvingen Nederlandse leden alleen de digitale versie). Je kunt je ook aansluiten bij verschillende *communities of practice*, je kunt webcasts en webinars volgen en we publiceren jaarlijks het *'State of the Industry'* rapport over de actuele cijfers en trends in ons vakgebied. Je kunt (e)-boeken kopen, onze eigen uitgaven rondom specifieke thema's en onderzoeksrapporten. Je kunt ook kiezen uit lidmaatschapsvormen. Bij sommige lidmaatschappen heb je gratis toegang tot meer materialen; je kunt kijken wat het beste bij je behoeften past. En natuurlijk heb je met

een lidmaatschap toegangskorting voor onze conferenties.”

***De ATD International Conference and Exhibition is jullie grootste en meest bekende conferentie. Hoe beschrijf je de ervaring om aan deze conferentie deel te nemen?***

“We horen regelmatig van mensen, die vanuit de hele wereld de conferentie hebben bezocht, dat het voor hen een van de beste investeringen is in hun eigen professionele ontwikkeling. Je krijgt de kans om te leren van vooraanstaande professionals in ons vakgebied en nergens ter wereld kun je kiezen uit zoveel verschillende sessies. Op de beurs vind je aanbieders van de nieuwste producten en diensten, gerelateerd aan het hrd-vakgebied. Het meest bijzondere is wel dat je kunt netwerken met bijna tienduizend vakgenoten letterlijk uit de hele wereld. Er is werkelijk geen andere conferentie op de wereld in ons vakgebied die dit aanbod evenaart.”

***Het ATD International Team gaat ook regelmatig op bezoek bij diverse Europese hrd- beroepsverenigingen, of helpt bij de voorbereiding van de lokale ATD-conferentie pre-meetings. Waarom doen jullie dat, zelfs in een klein land zoals Nederland?***

“De ATD wil graag *best practices* vanuit de hele wereld delen. Geen enkel land is te klein voor ons om op bezoek te gaan, voor ons telt elke hrd-professional. De Nederlandse delegatie hoort al jaren bij de topdelegaties en zeker in combinatie met de Belgen zijn jullie een toptiendelegatie. Dat laat ook zien dat Nederlandse en Belgische professionals bereid zijn om samen te leren en hun kennis te delen met internationale collega’s. Ook worden ieder jaar relatief veel Nederlandse sprekers geselecteerd om een sessie te verzorgen tijdens de conferentie en dat willen we graag zo houden. We komen graag naar de landen toe, of helpen met de voorbereiding, zodat zoveel mogelijk hrd-professionals op de hoogte zijn van wat de ATD-conferentie te bieden heeft.”

***Tijdens de conferentie van 2014 heeft de ASTD haar naam veranderd in ATD. Wat was hiervoor de reden?***

“De ASTD is opgericht in 1943. Sindsdien zijn de beroepen binnen het hrd-werkveld enorm veranderd. De diverse rollen van hrd-professionals zijn zowel breder als dieper geworden dan ooit daarvoor. De verantwoordelijkheden bestrijken een groter gebied en hebben meer impact, op zowel het individu als de organisatie. Veel hrd-professionals zijn *critical businesspartners* geworden. Naast de vele veranderingen is ook één ding gelijk gebleven in die zeventig jaren: het ontwikkelen van mensen, het vergroten van hun kennis, vaardigheden en competenties. We hebben onze naam veranderd om nadrukkelijker te laten zien waar het in ons vakgebied om draait en welke bijdrage we aan hrd-professionals leveren. Dat gaat veel verder dan alleen training.”

***Wat zijn tot nu toe de reacties op de nieuwe naam?***

“De reacties waren overweldigend positief, zowel van onze Amerikaanse als internationale leden.”

***De A staat nu voor Association in plaats van American. Het lijkt me dat dit besluit door een paar pittige discussies is voorafgegaan. Wat kunnen jullie daarover zeggen? En wat is de specifieke betekenis van deze verandering voor niet-Amerikaanse leden? Het lijkt een opening te vormen, een uitnodiging of omarming van de internationale community. Mag ik dat zo zien?***

“Omdat het aantal internationale leden enorm is toegenomen, geloofden we dat het tijd was om de naam van de organisatie te veranderen, zodat deze beter het internationale karakter reflecteert. De nieuwe naam geeft duidelijker aan wie we zijn en wat ons vakgebied is en dat wordt niet beperkt door geografische grenzen.”

***Wat gaan deelnemers aan de conferentie merken van deze verandering? Wat zal anders zijn aan een ATD-conferentie ten opzichte van een ASTD-conferentie?***

“Onze toewijding om hrd-professionals te ondersteunen in hun werk blijft ongewijzigd. Als we het over dit vakgebied hebben, dan bedoelen we alles wat is te vinden in het ATD-competentiemodel. Het programma van de ATD-conferentie is gebaseerd op dit competentiemodel, de ontwikkelbehoeften van hrd-professionals in het veld en de trends die we zien opkomen in het vakgebied. Het programmacomité heeft erg hard gewerkt om ervoor te zorgen dat het programma de meest actuele denkrichtingen en de beste praktijkvoorbeelden uit ons vakgebied presenteert.”

***Waarschijnlijk zijn er diverse Nederlandse hrd-professionals die graag de conferentie willen bezoeken, maar daar niet gemakkelijk toestemming voor krijgen van hun organisatie. Wat is naar jullie mening het beste argument dat zij kunnen gebruiken om hun bazen te overtuigen?***

“We weten uit onderzoek dat organisaties, die investeren in hun hrd-functie, het best zijn voorbereid om strategische groei door te maken, hun talenten optimaal te benutten en daarmee goed te presteren in een internationale omgeving. Investeren in leren is slim. Investeren

in degenen die het leren mogelijk maken is nog slimmer!”

***Met welke andere vragen of voor welke andere diensten kunnen Nederlandse ATD-leden terecht bij het internationale team?***

“Het internationale team kan je helpen bij de voorbereiding van een bezoek aan de conferentie, je zelfs ondersteunen om toestemming te krijgen binnen jouw organisatie en om mee te denken hoe je als groep of delegatie zo voordelig mogelijk aan onze conferenties kunt deelnemen. We kunnen je ook helpen je weg te vinden in alle hulpmiddelen en mogelijkheden die de ATD biedt, zodat jij je werk beter kunt doen.”

***De naamsverandering tijdens de conferentie van 2014 was een grote verrassing en het ombouwen van de conferentie in één nacht van ASTD naar ATD was erg indrukwekkend. Hebben jullie in 2015 weer een mooie verrassing in petto?***

“Het zou geen verrassing meer zijn als we het zouden verklappen. De beste manier om dat te ontdekken is door naar de conferentie te komen.” ■

De ATD International Conference & Exposition 2015 wordt gehouden van 17 tot en met 20 mei in Orlando in de Verenigde Staten.

[www.atdconference.org](http://www.atdconference.org)



***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](http://www.cld.academy)

■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

## Podcasts over strategie en leiderschap

Op dit soundcloudkanaal vind je een aantal podcasts, ingesproken door Ben Tiggelaar, met onder meer aandacht voor Hamel & Prahalad over strategie en kerncompetenties, Charles

Handy over de toekomst van werk en Jim Collins over level 5 leadership. Luister jezelf nu van goed naar geweldig.

<https://soundcloud.com/joel-aerts>

## HR-Select: veel vakinformatie op een rij

HR-Select is een online vakinformatieservice van Performa Uitgeverij BV. HR-Select verschijnt elke drie weken en bestaat uit vijf onderdelen: nieuws, checklists, modellen, een vragenservice en een website. HR-Select is voordelig, maar niet gratis. Een abonnement op HR-Select kost iets meer dan honderd

euro per jaar. Veel info over ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, functie en beloning, vakantie en verlof, arbo en medezeggenschap. Ondanks dat HR-Select een betaalde service is, is er vrij veel info gratis toegankelijk.

<http://www.hr-select.nl/>

## Gratis e-book over Anders Werken

Werken. Kan het anders, beter? Zonder al teveel regels? In rollen die uitdagend zijn? Met leiders die medewerkers vertrouwen, en andersom? Waar het onderscheid tussen leider en medewerker misschien niet eens meer bestaat? In organisaties die zichzelf continu ontwikkelen? Hoogleraar Aukje

Nauta bracht met een aantal collega's vele ondernemers, wetenschappers, directeuren, HR-adviseurs, vakbondsbestuurders en andere professionals bij elkaar en bundelde hun visies. Lees al hun verhalen en download het gratis e-book op

[www.anderswerken.eu](http://www.anderswerken.eu)

## Tool PresentersWall

Met de online tool PresentersWall laat je je publiek tijdens een grotere training of conferentie met hun mobiel eenvoudig stemmen, een idee beoordelen of een stelling beantwoorden. Werkt eenvoudig met alle platforms aan mobiele telefoons en tablets. Je kunt de uitslag van een poll real-time grafisch

tonen aan de zaal middels taartdiagrammen, staafdiagrammen of tagclouds. Statements uit de zaal worden automatisch gerubriceerd en kun je eenvoudig terugkoppelen. Je kunt ervoor kiezen om mensen buiten de zaal mee te laten kijken of zelfs mee te laten stemmen.

<http://www.presenterswall.com/>



### **Doorbreken van organisatiepatronen**

Odette Moeskops  
RoodPurper Publicaties, 2014  
ISBN 978 90 822 0770 5

Hechte teams die meer met elkaar bezig zijn dan met hun taak, ongewenst gedrag dat onbewust wordt versterkt, meegezogen worden in het gedrag van anderen: allemaal situaties waarin er sprake kan zijn van systemische organisatiepatronen, die Moeskops bespreekt in haar onlangs verschenen boek 'Doorbreken van organisatiepatronen'. De kern van het boek: hoe herken je lastige patronen waarin een organisatie zichzelf onbewust gevangen kan houden, hoe analyseer je ze en hoe doorbreek je ze?

Moeskops neemt de lezer mee in de dynamiek van een aantal herkenbare, lastige organisatiepatronen: het daadkrachtpatroon, het draagvlakpatroon en het interactieve patroon. Met praktijkvoorbeelden laat ze zien hoe je de emotionele logica van deze patronen op een dieper niveau kunt leren begrijpen, met als belangrijkste instrument een aantal helder uitgelegde theoretische concepten uit de psychoanalyse. Het doorbreken van zo'n patroon, zo laat Moeskops zien, gebeurt vervolgens door het vermogen van betrokkenen om onder meer ongemak te verdragen en door persoonlijk ervaren emoties als instrument in te zetten.

'Doorbreken van organisatiepatronen' gaat uit van het systemische geweten – ook in letterlijke zin – van organisaties: er knaagt iets, men weet onbewust iets, men wil naar een bevredigende situatie toe, alleen lukt dat niet met de gebruikelijke manieren van probleemoplossing.

Met thema's als kwetsbaarheid en onafhankelijkheid, de veerkracht van groepen en het vanzelfsprekende bespreekbaar maken, werkt Moeskops vervolgens uit wat we doorgaans verstaan onder 'cultuur' of 'onderstroom' in organisaties. Door te focussen op de emotionele dynamiek worden de onderlinge relaties in organisaties bij Moeskops centraal onderwerp van analyse. Daarmee biedt ze iedereen die deel uitmaakt van een organisatie of er veel mee werkt, een tijdloze bril om organisaties te begrijpen en bij te sturen. Een waardevolle aanvulling in het rijtje literatuur over veranderkunde.

*Melanie Verheijden – organisatiecoach*



### Vaart maken

*Energiek veranderen in 90 dagen*

Hans van der Loo

Van Duuren Management, 2014

ISBN 978 90 896 524 85

'Vaart maken' is een vlot leesbaar boek met een plezierige lay-out, voorzien van een uitgebreide literatuurlijst. Het boek bestaat uit drie delen: 'Vaart maken op volle zee', 'Vaart verliezen en vaart maken', 'Vaart krijgen en vaart houden'. Elk hoofdstuk bevat een samenvatting en kernvragen waarmee je zelf aan de gang kunt. De metafoer is overduidelijk: Van der Loo verbindt organisatieverandering met het beeld van oceanzeilers, deelnemers aan de Volvo Ocean Race.

De ondertitel geeft aan wat de strekking is van het boek: binnen drie maanden kun je organisaties veranderen. Het vliegwielt is 'boosten', waar Van der Loo eerder over geschreven heeft in het boek 'Energy Boost'. Voor een goed begrip moet je dit vorige werk eigenlijk gelezen hebben; in 'Vaart maken' wordt slechts beknopt de methodiek van boosten en de werkwijze van een 'boostsessie' beschreven. De kracht van dit boek daarentegen is de verbinding van het begrip 'boosten' met organisatieverandering. Het eerste deel begint met de metafoer van de oceanzeilraces. Zij vragen het onmogelijke van een team. Er is een onzichtbare

eindbestemming, een onvoorspelbare route en enorm tempo. Je kunt alleen presteren indien de juiste mensen met energie en passie het juiste gedrag vertonen. Hoe anders is het beeld van de bergbeklimming, vaak gebruikt bij organisatieverandering. Hierbij is het einddoel in zicht, de route bekend en het tempo zorgvuldig laag.

In de andere delen lezen we dat de traditionele wijze van veranderen te veel is gebouwd op macht, maakbaarheid en manipulatie. Van der Loo bepleit het gebruik van eigentijdse veranderprincipes, gebaseerd op meritocratie, menselijk gedrag en motivatie.

De schrijver, volgeling van de positieve psychologie, stelt dat de sterkten van mensen naar boven gehaald kunnen worden. Als een moderne discipel legt hij enthousiasmerend uit hoe de methode van boosten een natuurlijke, slimme en effectieve manier van veranderen is. Boosten bestaat uit vijf stappen: vonken, voorsorteren, versnellen, verbreden en versterken. Daarnaast werkt de schrijver zeven verschillende interventies uit.

Het boek is een prachtige betoog voor boosten aan de hand van een sprekende metafoer. Maar de vraag blijft hangen waarom we dit niet in organisaties doen en waarom sommige sectoren zoals de ICT met boosten experimenteren, maar andere niet. Nu is het wachten op het werkboek 'Boosten voor beginners' met uitgewerkte oefeningen en aanpak. Wellicht volgend jaar?

*Bart Slikkerveer – keuzecoach, percussiecoach*



### Hoofdpijndossiers, weg ermee

*Een praktische methode in vier stappen voor teamleiders*

Arineke Elsenaar

Boom/Nelissen, 2014

ISBN 978 90 244 0349 3

Een praktisch boekje met een stappenplan voor teamleiders om knelpunten in hun werk op te lossen. Vier O's zijn daarbij 'heilig': Op de plaats rust, Ontmoeting, Oplossing en Opluchting. Verwacht geen filosofische of psychologische onderbouwing van oorzaken en gevolgen van knelpunten; het is een handleiding om voortslepende stagnaties in een team op te lossen. De werkbladen zijn daarbij een handig hulpmiddel, bijvoorbeeld bij problemen met zieke werknemers, de spagaatpositie als teamleider of stagnerende samenwerking binnen een team. Bij elke stap eerst een stukje theoretische kennis, die varieert van soorten leiderschap, hoe het eigen denken in de weg kan staan en hoe zaken kunnen escaleren, tot aan het denkmodel van Ofman dat handelt over de (kern)kwaliteiten, allergieën, valkuilen en uitdagingen. Kennis in praktische hapklare brokken. Ten slotte een aantal tips om hoofdpijndossiers te voorkomen, zoals: denkruimte inplannen, niet te snel 'ja' zeggen en weten wat je team nodig heeft.

*Maurice van de Geest – change agent*



### Over het einde van leren

*Helma van den Berg, Kasper Boon,  
Hans Schuurmans*

Albert Sickler, 2014

ISBN 978 90 725 9400 6

Wanneer houdt leren op en wanneer start het op de juiste manier informeren? Dit is de vraag die de drie auteurs stellen in hun zoektocht naar wat medewerkers in een bedrijf nodig hebben om goed te kunnen functioneren. De nieuwste ontwikkelingen op het gebied van leren, het gebruik van internet en *wearables* als smartphones en tablets maken het mogelijk medewerkers op de werkplek op elk moment juist te kunnen informeren. In vogelvlucht bespreken de auteurs de opbouw van het onderwijs in Nederland, het ontstaan van grote bedrijven en de wijze waarop het gedrag leren beïnvloedt. Vervolgens gaan de auteurs op zoek naar de mogelijkheden van werkplekinformeren. Willen de auteurs het belang van een leven lang leren benadrukken, een casestudy aanbieden, moderne onderwijstechnologieën bespreken, of een toekomstbeeld schetsen waar leren in de toekomst naartoe gaat? Meer structuur, een duidelijkere doelgroep en meer verdieping zouden meer overtuigen dat leren eindig is en dat informeren het nieuwe leren is.

*Amber Zwartbol – opleider,  
communicatietrainer en student  
onderwijskunde*



### Professioneel wyberen

*Het organiseren en leiden van creatieve sessies*  
Jan Buijs & Han van der Meer  
BoomLemma, 2014  
ISBN 978 94 623 6427 1

Zit je vast in een project? Zoek je een nieuwe uitweg en geen 'gebaand pad'? 'Professioneel wyberen' biedt hulp aan professionals in organisaties die hun eigen en andermans creatieve potentieel willen aanspreken en stimuleren om problemen op te lossen. Auteurs Buijs en Van der Meer geven een overzicht van basiscreativiteitstechnieken en ontwikkelden een praktische aanpak om creatieve sessies te organiseren en faciliteren. Je gaat creativiteit als proces begrijpen en wilde ideeën waarderen. Voor degene die zich in het vak van creatieve probleemoplosser wil bekwalen is het een stevig startpunt om je vaardigheden als facilitator te verbeteren. In tijden waarin creativiteit als competentie gevraagd en gewaardeerd wordt, is dit boek voor een breed publiek interessant. Niemand kan zeggen dat hij niet creatief is: in de handen van een goede facilitator is iedereen dat. De oplossing zit in de gedachten en de genen van een team of organisatie, maar moet alleen nog creatief naar buiten worden gebracht.

*Sjors Talsma – trainer en maker van opleidingsprogramma's*



### Leiders!

*Verhalen van een marineofficier en een leiderschapsmodel voor de ambitieuze leider*  
Jochen Hekker  
LiDRS, 2014  
ISBN 978 90 822 4290 4

Een boek over leiderschap met een militaristische insteek; de auteur beschrijft zijn ervaringen als marinier en geeft een theoretisch kader met een 'eenvoudig te gebruiken' leiderschapsmodel. Hekker deelt zijn ervaringen bij de Koninklijke Marine, van ontgroening tot aan zijn trainingsmissie in Afghanistan. Deze verbindt hij aan de bouwstenen van leiderschap. Hij leerde tijdens zijn ontgroening wat het betekent om met onzekerheid om te gaan. Dit heeft de basis gelegd voor zijn relativiseringsvermogen en zelfverzekerdheid. Na zijn missie in Afghanistan, wist hij wat het is om proactief, flexibel en oplossingsgericht te zijn. Als u pro-defensie bent zijn het allemaal aardige anekdotes om te lezen. Hekker presenteert de specifieke leiderschapseigenschappen in zijn 'liDRS-model'. Het is te gebruiken als beoordelingsmodel door uzelf scores te geven op de kritieke eigenschappen en daar feedback op te vragen. Wil of kunt u geen feedback ontvangen dan is het bruikbaar als referentie- of simulatiemodel.

*Maurice van de Geest – change agent*

## **NRTO ondertekent het Taalakkoord van minister Asscher (ministerie van SZW)**

De NRTO heeft samen met ongeveer 30 andere koplopers het Taalakkoord van minister Asscher (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) ondertekend. Het Taalakkoord heeft als doel de taalvaardigheid op de werkvloer een impuls te geven. Bedrijven en opleiders gaan samen de strijd aan tegen laaggeletterdheid op de werkvloer. In dit akkoord gaat het om het Nederlands maar het geldt natuurlijk ook voor andere talen die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren. Uit onderzoek van de Europese Commissie bleek reeds dat ruim één op de tien bedrijven wel eens een contract is misgelopen door een gebrekkige kennis van moderne vreemde talen.

## **Reactie NRTO op Leven lang leren brief ministers Bussemaker en Asscher: Benut brede mogelijkheden die private opleiders bieden**

De NRTO laat in een reactie op de Leven lang leren brief weten de ambities van het kabinet om te komen tot een stevige leercultuur onder de beroepsbevolking te ondersteunen en pleit daarbij voor een voortvarende aanpak. Zowel binnen een beroep als van werk naar werk moet het gewoon zijn om te blijven leren. Daarbij zijn maatwerk en flexibele leertrajecten essentieel. De NRTO is verheugd dat de ministers Bussemaker en Asscher dit erkennen en dit stimuleren en uitvoering geven aan de aanbevelingen van de commissie Rinnooy Kan. Wel pleit de NRTO conform het advies van deze commissie voor een snelle invoering van het collegegeldkrediet en de experimenten met vraagfinanciering in het Hoger Onderwijs.

## **Leren Loont!**

De NRTO, heeft de position paper Leren loont! De bijdrage van private opleiders aan het verdienvermogen van Nederland uitgebracht. De position paper kunt u downloaden op onze site [www.nrto.nl](http://www.nrto.nl) of aanvragen via [info@nrto.nl](mailto:info@nrto.nl)



*Taalakkoord van minister Asscher*

## **Zzp'ers**

In de opleidingsbranche werken veel zzp'ers. Deze worden op basis van hun expertise ingehuurd door trainings- en opleidingsorganisaties. De NRTO wil dat dit in de toekomst ook mogelijk blijft en heeft daarom input geleverd aan de IBO (Interdepartementale Beleidsonderzoek) die door het kabinet gevraagd is een visie te ontwikkelen op de positie van zzp'ers in de toekomst.

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



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



Babette Bajema

### Leren in eigen tijd en tempo is toekomstgericht

Hoe snel leer jij? Niet een vraag die je zomaar aan iemand stelt. Toch kijken we vanaf de geboorte van een kind naar de snelheid van zijn ontwikkeling. Afwijken van het gemiddelde vinden we lastig. Dat gemiddelde is gekoppeld aan een tijdslijn.

“Loopt jouw dochter nog niet, zij is toch al vijftien maanden?” Een vraag die je kunt verwachten als jouw peuter heeft besloten om pas met achttien maanden te gaan lopen, ondanks de wetenschap dat ieder kind zijn eigen tempo neemt om iets te leren. En dat dat gemiddelde ook tot stand komt omdat de een nu eenmaal iets vroeger is dan de ander. Ook in het onderwijs volgen we de normen voor wat je per leeftijd minimaal moet kunnen. Inzet van de Cito-toets is inmiddels ook gebruikelijk in het kleuteronderwijs. Je kunt er niet snel genoeg bij zijn!

Bij het integraal kindcentrum Laterna Magica, waar kinderen welkom zijn van nul tot twaalf jaar, gaat het leren anders. Daar wordt elk kind gecoacht in zijn of haar persoonlijke ontwikkelingstocht. Met als missie dat elk kind na twaalf jaar geleerd heeft zichzelf te sturen en verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen ontwikkeling en dat van zijn omgeving. Nieuwe kennis doet het kind samen met anderen op en het leert in eigen tempo en tijd. Wil je meer weten over hoe het leren gestimuleerd wordt bij Laterna Magica, kijk dan op [www.obslaternamagica.nl](http://www.obslaternamagica.nl).

Kunnen we deze manier van leren in eigen tempo en tijd neerzetten in het bedrijfsleven? Dat zouden we wel willen, als je kijkt naar ‘70-20-10-gedachte’ (zeventig procent is leren door te werken, twintig procent is leren via coaching en feedback, tien procent is leren via formele trainingen en cursussen). Durven we de verantwoording aan om de medewerker tijd te geven en de tijd te nemen om iedere medewerker zijn eigen leerpad te laten volgen met een eigen tijdslijn?

Ik ben heel benieuwd hoe dit er in de toekomst uit gaat zien. Kon ik maar tien jaar vooruitkijken en de ontwikkelingen van deze kinderen zien in het bedrijfsleven. Zij worden de werknemers van de toekomst. Hebben zij de benodigde eenentwintigste-eeuwse competenties? Het lijkt mij superinteressant om met hrd-professionals en organisaties, die bouwen aan een toekomstig leer- en werkklimaat, uit te zoeken hoe we ‘eigen tempo en tijd leren’ – wellicht met behulp van ict – verder vorm kunnen geven. Neem jij de tijd om jouw ervaringen en kennis met ons te delen? ■

*Babette Bajema, hrd-professional en programmamanager NVO2 [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)*

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

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren. TVOO bedient een groot netwerk van bevoegen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

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

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

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

**Redactie**  
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance  
 Advies  
 Erik Dean, Kessels & Smit  
 Wiljo Florijn, NVP  
 Willy Harkink, NVO2  
 Jim van Hulst  
 Pascal van Loo  
 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, Vetron  
 Manon Ruijters, Twynstra Gudde

René Schalk, Universiteit van Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie  
 Saskia Tjepkema, Kessels & Smit  
 Carla Wijers  
 Janneke Schenning, Marant  
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam  
 Ria van 't Klooster, NRTO

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

**Administratie**  
**Papieren abonnement**  
 Abonnementprijs: €647,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; €657,50 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 maandelijkse 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. 2 begin juni 2015  
 Nr. 3 begin september 2015  
 Nr. 4 begin december 2015

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 5  
 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 I Talent I Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

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

**Teams**

**Van trainer tot teamcoach**  
 Het speelveld van teamcoaching uitgelicht

**Multidisciplinaire teams in de gezondheidszorg**

**Team flow**  
 Hoe regisseer je teams en organisaties richting flow?

**Teams van de toekomst**  
 Hoe zien deze eruit?

In gesprek met Jitske Kramer over **Deep Democracy**

**Interview met Christian Kuhna van Adidas**

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2015-2 verschijnt begin juni 2015.**

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

**www.tvoo.nl**



# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....

Workshop Participatieve  
Organisatieverandering  
20 maart, 13:30 – 17:00 uur  
Maliebaan 45, Utrecht



## 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](http://www.corporate-education.com)



FCE

FOUNDATION FOR  
**CORPORATE  
EDUCATION**



Hulp nodig bij het vinden van  
een goede opleiding?

## Kijk of de aanbieder Cedeo-erkend is!

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

**Check het op [www.cedeo.eu](http://www.cedeo.eu)**



**cedeo\***  
\*herkent kwaliteit