

# TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
leren | talent | werk

nr. 4

12-2015

jaargang 6



## Talent

**Prof. dr. Lidewey van de Sluis**

Cultuurverschijnselen op de werkvloer

**De ultieme prestatie**

Positief sturen op sterktes

Rijkswaterstaat

**Loopbaaninspiratie bij Rijkswaterstaat**

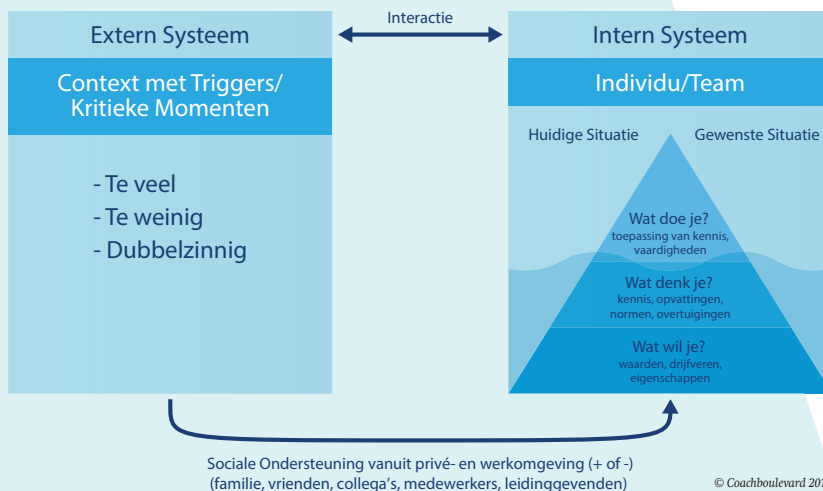
# Alleen in interactie wordt talent zichtbaar

Clifton en Buckingham (2003) definiëren een talent als 'elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op een productieve manier kan worden ingezet'. Een talent kan volgens hen besloten liggen in een manier van handelen, een manier van denken of een manier van zich gedragen.

Coachboulevard (2015) biedt met de 5 Kritieke Succesfactoren een kader om veranderprocessen op individueel-, team- en organisatieniveau inspirerend te begeleiden: Context, Meetlat, Eigenaarschap, Ijsberg en Hier-en-Nu. Coachboulevard maakt een duidelijke verbinding tussen Talent en de Kritieke Succesfactor Ijsberg en gaat daarbij nog een stapje verder: alleen in een context en interactie met anderen wordt talent zichtbaar.



Lingsma, M. & Scholten, M. (2010). Coachen op competentieontwikkeling. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Neissen



- ▶ Erkende coachopleidingen met PHBO-diploma
- ▶ St!R erkend
- ▶ NOBCO EQA geaccrediteerd: 3 Foundation en 1 Practitioner
- ▶ BTW-vrijgesteld

Wilt u meer weten hoe u uw talenten beter kunt benutten: kom dan naar onze gratis infomiddag over de Leergang Lean-Teamcoach met proeflessen! Meer informatie en aanmelden interactieve infomiddag inclusief proeflessen:

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

Kwaliteiten van mensen komen in niet goed opgezette bedrijfsprocessen onvoldoende uit de verf. Lean is een managementfilosofie die erop is gericht kwaliteit van zinvol werken te bevorderen door effectief te werken. De processen worden afgestemd om maximale klantwaarde te behalen. Een gevolg daarvan is dat je verspillingen -zaken die geen toegevoegde waarde leveren- kunt elimineren uit processen. Het niet of onvoldoende benutten van talent is de achtste verspilling.

LeanTeamcoaching is praktische organisatiecoaching waarbij het essentieel is om talenten van medewerkers en stakeholders goed én duurzaam uit de verf te doen komen. De kracht van de CB Leergang LeanTeamcoach (met PHBO-diploma LeanTeamcoach) is het combineren van het lean-gedachtegoed en bijbehorende vaardigheden met het systeemgericht en progressiegericht werken als teamcoach. Coachboulevard werkt intensief samen met Valuebridge.



# talent



December, vijf jaar geleden. Het is een aantal dagen voor Kerst. Mijn kinderen logeren bij opa en oma. Mijn man is voor een korte zakenreis naar Italië en ik heb een aantal dagen vrijgemaakt van werkzaamheden, zodat ik het rijk alleen heb om de laatste hand aan mijn scriptie te leggen en om de eerste uitgave TvOO compleet te maken.

De wereld om mij heen heeft het magische uiterlijk, waarnaar ik mijmerend uit kan zien als ik mij een sfeervol wintertafereel voorstel. Deze dagen zijn sprookjesachtig mooi. De wereld is wit, de omgeving verstild. Urenlang vallen dikke sneeuwvlokken wiegend omlaag en al die tijd kan ik mij, zonder te worden afgeleid, buigen over statistieken, redeneringen en conclusies, die worden afgewisseld met inspirerende bijdragen en e-mailuitwisselingen rondom TvOO, het tijdschrift over Leren, Talent en Werk, dat begin maart haar eerste druk zal kennen.

Drie jaar later heeft TvOO haar plek in opleidingsland reeds geruime tijd verworven. Met een bevolgen redactie maken we ieder kwartaal een professionele uitgave, waarbij ons uitgangspunt het actief stimuleren van groei en ontwikkeling binnen het vakgebied van de hrd'er is. Het is in die periode dat ik zelf een loopbaanstap maak. Ik zoek verdieping in mijn werk als psycholoog en trainer en neem de stap om mij in de komende vier jaar onder te dompelen in de wereld van de psychotherapie, door de studie tot psychotherapeut te gaan volgen. Ik zeg mijn baan op, lever auto, status als senior, een goed salaris en financiële extra's in en zoek als zelfstandige een passende werkomgeving. Die vind ik in een vrij gevestigde praktijk, waar ik inmiddels twee jaar op bevolgen wijze mijn pad ben vervolgd.

Ik heb geen moment spijt gehad. Integendeel, deze weg bevalt mij bijzonder goed. Het geeft me vrijheid, diepgang en veel voldoening. Het is sinds die tijd dat ook mijn belangstelling steeds meer is verschoven en op een dag realiseer ik mij: het is tijd om TvOO over te dragen.

Het proces van overdracht heeft de tijd gekregen. In de afgelopen maanden heb ik ervaren hoe het nieuwe duo van hoofdredacteurs heel natuurlijk en krachtig haar taken is aangegaan. Veranderingen zijn in gang gezet en vooruitgang markeert de route. Met bijzonder veel vertrouwen – en terugkijkend op een onbetwist inspirerende tijd als hoofdredacteur van dit vernieuwende vakblad – dank ik al die mensen die met passie, oprechtheid en visie hebben gewerkt aan het tijdschrift zoals dit nu voor u ligt. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar de redactie van TvOO. Ieder lid heeft zijn of haar specifieke bijdrage geleverd. Stimulerend, kritisch en overtuigd van de kracht van samenwerking.

Ik wens Jolanda Botke en Ria van Dinteren een bijzonder mooi vervolg toe aan het roer van TvOO.

## **Audrey de Jong**

*Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl*



Vijf trends in leren

PRAXIS

<b>Take 1: Talentmanagement ... en ... actie!</b> <i>Jim van Hulst</i>	6
<b>Loopbaaninspiratie bij Rijkswaterstaat</b> <i>Guurtje van Sloten &amp; Martijn van der Rijt &amp; Rita Antonides</i>	9
<b>Verder kijken dan talent</b> <i>Miranda van Eenennaam</i>	16
<b>Gewoon doen!</b> <i>Peter Steenkamer</i>	21
<b>Arcadis bindt en boeit generatie Y</b> <i>Inge Beckers</i>	27
<b>It's all in a name</b> <i>Evert Pruis</i>	32
<b>Businessgericht leren en ontwikkelen</b> <i>Stephan Obdeijn</i>	34
<b>De trainer als hefboom voor succes</b> <i>Ria van Dinteren</i>	39
<b>Talent om te trainen?</b> <i>Monique Frequin-Bekker</i>	44
<b>Vijf trends in leren</b> <i>Titia van der Ploeg</i>	47

57



*Cultuurverschijnselen op de werkvloer*

WETENSCHAP

**Talent is in the eye of the beholder**

*Lidewey van der Sluis*

54

**Cultuurverschijnselen op de werkvloer**

*Lidewey van der Sluis*

57

**Focus op kracht**

*Vincent Deinum & Kitty Schaap*

63

**Promotie**

**Motivatie van respondenten bij organisaties of bedrijfsenquêtes kan positief beïnvloed worden om betere enquêteuitkomsten te verkrijgen**

*Vanessa Torres van Grinsven*

70

74



*Kleurendenken in een team*

VARIA

**Kleurendenken in een team**

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

74

**Nieuws**

*Guido van de Wiel*

79

**Boeken**

85

■ = talent





**Take 1: Talentmanagement ... en ... actie!**

*Jim van Hulst*

6

**Loopbaaninspiratie bij Rijkswaterstaat**

*Guurtje van Sloten & Martijn van der Rijt & Rita Antonides*

9

**Verder kijken dan talent**

*Miranda van Eenennaam*

16

**Gewoon doen!**

*Peter Steenkamer*

21

**Arcadis bindt en boeit generatie Y**

*Inge Beckers*

27

**It's all in a name**

*Evert Pruis*

32

**Businessgericht leren en ontwikkelen**

*Stephan Obdeijn*

34

**De trainer als hefboom voor succes**

*Ria van Dinteren*

39

**Talent om te trainen?**

*Monique Frequin-Bekker*

44

**Vijf trends in leren**

*Titia van der Ploeg*

47



■ Jim van Hulst

# Take 1: Talentmanagement ... en ... actie!

**Stel je bent gevraagd een speelfilm te regisseren. Je hebt voldoende budget, een producent, acteurs, mooie filmlocaties, fantastische muziek en een mooi script geschreven op een bestseller. Zal het een succesvolle film worden met deze ingrediënten? Zijn de acteurs en de crew talentvol?**

Uiteraard zijn er tientallen definities bekend van talent en over het managen van talent. Ook zijn er duizenden boeken en artikelen over geschreven met titels als: 'War for Talent', 'Talent Management for Dummies' en 'The Talent Code'. Ik wil geen definities gaan poneren, maar termen die je vaak tegenkomt binnen talent zijn begaafdheid, bekwaamheid en bijzondere aanleg. Als ik dan weer terugga naar het regisseren van een speelfilm, dan moet ik dus acteurs en een crew hebben die talentvol zijn, om daarmee de kans op succes te verhogen. Hoe selecteer en krijg ik die en, belangrijker, hoe kan ik ze vasthouden? Al deze activiteiten samen noemen we talentmanagement.

### Vijf componenten

De vijf componenten van talentmanagement zijn:

1. **Recruitment en talentacquisitie:** alle activiteiten die nodig zijn om talenten te identificeren, aan te trekken, te evalueren en te contracteren.
2. **Learningmanagement:** alle activiteiten die nodig zijn om talenten verder te ontwikkelen, te certificeren en verder te professionaliseren.
3. **Performancemanagement:** alle activiteiten die nodig zijn om prestaties te meten, monitoren, verbeteren en te vergroten. Dit gebeurt door het houden van beoordelingen, doelen stellen en feedback geven (bijvoorbeeld door middel van Multi-Source Feedback – 360 graden).
4. **Successieplanning:** activiteiten om uitdagende functies te identificeren waarin talenten hun competenties kunnen laten groeien; de juiste mensen op de juiste plaatsen.
5. **Compensatie en beloning:** de balans vinden tussen prestatie en beloning in de vorm van salaris, bonus en andere incentives (bijvoorbeeld speciale opleidingen).

### ABC

Misschien heb je wel eens gehoord van A-, B- en C-spelers. Bij talentmanagement gaat het hier vaak over.

- De A-speler is de sterspeler, de aanvaller, degene die bijna altijd scoort. Deze speler heeft heel veel invloed op het uiteindelijke (bedrijfs)resultaat. De A-spelers krijg je alleen als je een A-bedrijf bent. Denk aan de discussie die veelvuldig gevoerd wordt over bankprofessionals: 'als we ze geen hoog salaris geven dan komen ze niet'.
- De B-speler is de goede competente speler die mede de (bedrijfs)winst bepaalt en (haast) nooit ziek is. Kortom, een betrouwbare solide kracht en een pilaar van en voor het bedrijf.
- Tot slot de C-speler. Deze draagt weinig bij aan het resultaat en zal na enige tijd ook gevraagd worden te vertrekken.

Je krijgt deze classificaties echter niet of nauwelijks publiekelijk te horen. Dit soort informatie zit vaak verborgen in hr-systemen waar maar een gering aantal mensen toegang toe hebben. Maar als jij echter vaak aanbiedingen krijgt voor nieuwe posities, heb je elk jaar hoge beoordelingen en krijg je veel kansen, dan weet je dat je een A-speler bent of, zoals in het geval van de speelfilm, een topacteur.

### Wie is verantwoordelijk?

Binnen organisaties wordt er verschillend gekeken naar talent. Hr wordt vaak gezien als eigenaar van talent maar hr-professionals zelf geven aan dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor talent. Dit maakt dat veel organisaties worstelen met talentmanagement. Ik wil drie vormen van talentidentificatie benoemen die ik zelf ben tegengekomen:

1. Binnen mijn huidige, eigen organisatie betitelen we de term talent voor iedereen die werkzaam is in de hr-kolom (ook wel

- het talentteam genoemd). Hier wordt een functiegroep betiteld als talent.
2. Mijn vrouw werkt op een basisschool die 'Het Talent' heet. Daar worden alle kinderen als unieke talenten beschouwd. Ieder individu is een talent.
  3. Er zijn ook organisaties die talent- of traineeprogramma's hebben die er mede toe bijdragen dat de opvolging binnen de organisatie gewaarborgd blijft. Je zou hiervan een soort eliteprogramma kunnen spreken. Niet iedereen is een talent.

Op die laatste groep wil ik nog wat dieper ingaan. Binnen traineeprogramma's worden de voor de organisatie beoogde leiders van morgen geselecteerd, opgeleid en intensief begeleid. Zij worden gezien als de sleutel tot succes en vormen het uitgangspunt voor het inrichten van de organisatie van de toekomst, waarin zij werkzaam zijn. Deelnemers aan dit soort programma's doorlopen diverse, vaak snelle, loopbaanstappen en krijgen daarnaast ook aanvullende opleidingen aan gerenommeerde opleidingsinstituten. Daarom zijn dit soort programma's erg kostbaar en hebben ze vaak een duur van jaren. Een nadeel van dit soort programma's is echter dat de deelnemer, na het doorlopen van het gehele opleidingstraject, vaak geen 'beschermde status' als trainee meer heeft en dus moet mee-opteren naar een nieuwe functie, samen met alle andere geïnteresseerde medewerkers. Ook het persoonlijke budget voor extra opleidingen vervalt dan.

### Succesvolle film

Ik wil afsluiten met de speelfilm die u gevraagd is te regisseren. Als u de juiste mensen heeft geïdentificeerd, geselecteerd, gecontracteerd en geprofessionaliseerd, dan heeft u nagenoeg alle ingrediënten om een succesvolle film te lanceren. U moet zich echter wel afvragen hoe talentvol u zelf bent in het regisseren van een film, of dat u zich toch liever bezig houdt met trainen, leren en ontwikkelen in organisaties. Als u deze inleiding leest, ligt uw talent waarschijnlijk bij het laatste.

Dit is het laatste nummer van 2015. Dit jaar hadden alle uitgaves een thema dat begon met de letter T. Achtereenvolgens waren dit Tijd, Teams, Technologie en nu Talent. Mag ik u namens alle collega's van de redactie een uniek en talentvol 2016 toewensen?

**Jim van Hulst**, *redactielid TvOO*

### Referenties

- Docherty, B., Wasdin, M. (2007). *Talent Management for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing.
- Hankin, S.J., et al. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3.
- Hulst, J. van. (2015). *Talent Management*. Geraadpleegd op 13 november 2015 van <http://jimvanhulst.nl/talent-management/>
- Sparrow, P., Scullion, H., Tarique, I. (2014). *Strategic Talent Management*. Cambridge University Press



■ Guurtje van Sloten & Martijn van der Rijt & Rita Antonides

# Loopbaaninspiratie bij Rijkswaterstaat

**Hoe wordt ons wegennet geschikt en veilig voor zelfsturende auto's? Wat stimuleert duurzaam reisgedrag? Hoe blijven Nederlandse steden in de toekomst leefbaar en aantrekkelijk?**

Als belangrijke speler in Nederland is Rijkswaterstaat (RWS) medeverantwoordelijk voor deze en vele andere uitdagingen. Niet gek dus dat RWS als organisatie zelf ook volop in beweging is. In haar onlangs ontwikkelde 'RWS Next visie 2020' ziet Rijkswaterstaat zichzelf als 'een wendbare, mensgerichte organisatie die meegaat in maatschappelijke en technologische ontwikkelingen'. Dat vraagt om een heldere focus op talent en talentontwikkeling van

medewerkers. Met als doel om collega's te prikkelen om hun talent maximaal te ontplooiën, bundelt RWS in het project 'Loopbaaninspiratie' persoonlijke loopbaanverhalen van vijftien diverse medewerkers. Dit artikel beschrijft het project en het daaruit voortgekomen model voor loopbaanontwikkeling. We leggen uit hoe vijf persoons-, vijf relatie- en vijf organisatiefactoren invloed uitoefenen op loopbaanactiviteiten.

**Wat wil RWS?**

- Inspelen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen,
- dankzij medewerkers die zich volop ontwikkelen,
- zodat zij hun unieke talenten benutten
- en optimaal bijdragen aan organisatiedoelen.

**Een leven lang leren is de nieuwe norm**

Rijkswaterstaat bevindt zich in een dynamisch speelveld van snelle ontwikkelingen in de technologie, de mobiliteit en van maatschappelijke vraagstukken. Om adequaat op deze veranderingen in te spelen zijn bekwame medewerkers nodig, die voortdurend meebewegen. Loopbaanbeleid draait bij RWS daarom vooral om ontwikkeling. Dit betekent niet dat alles anders moet, want veel gaat al goed. Het betekent wel dat functies voor het leven niet meer bestaan. Flexibiliteit en een leven lang leren voor alle generaties wordt de norm. Hoe kan Rijkswaterstaat haar medewerkers hierin ondersteunen?

**Loopbaaninspiratie**

Een goed voorbeeld doet volgen. Om RWS'ers te inspireren en stimuleren in hun loopbaan, heeft RWS – in co-creatie met Factor Vijf – recentelijk loopbaanportretten van vijftien RWS-medewerkers opgetekend. De portretten zijn gebundeld onder de vlag van het project 'Loopbaaninspiratie'. In de portretten vertellen de vijftien RWS'ers over hun loopbaan en de lessen die zij daarin geleerd hebben. Stappen die de vijftien geportretteerde RWS-medewerkers in hun loopbaan genomen hebben, zijn te benoemen als loopbaanactiviteiten. Deze vallen uiteen in vijf categorieën (zie figuur 1).

Uit deze figuur blijkt dat loopbaanactiviteiten niet gaan over steeds meer geld verdienen of steeds hogere prestaties leveren. Loopbaanactiviteiten zijn acties die je kunt ondernemen om een goede balans te houden – op elk moment in je leven – tussen wat je zelf kunt en wilt enerzijds en wat je omgeving, zoals de organisatie, je baas en je collega's, van je nodig heeft anderzijds. Als die balans in orde is, creëer je werkzekerheid voor jezelf. En heb je bovendien plezier in het werk dat je doet. In dat geval leiden loopbaanactiviteiten tot succesvolle loopbaanontwikkeling.

**Vijftien loopbaanportretten**

Voor de vijftien portretten heeft RWS bewust gezocht naar een brede vertegenwoordiging van medewerkers. Niet alleen in leeftijd, geslacht, afkomst en functie, maar ook in verloop van de loopbaan en thema's die daarin centraal staan. De loopbaanverhalen maken duidelijk welke acties, middelen en instrumenten kunnen helpen om de eigen loopbaan te ontwikkelen. Elk verhaal verwijst bovendien naar bestaande loopbaaninstrumenten van RWS, die iedere medewerker kan benutten.

De vijftien loopbaanverhalen illustreren dat iedere loopbaan uniek is. De ene medewerker ontwikkelt zich als specialist in één vakgebied, de ander gooit het roer helemaal om of combineert twee banen. Naast verschillen vertonen de geportretteerde loopbanen ook overeenkomsten. Bijvoorbeeld dat periodes van succes en groei zich afwisselen met periodes van tegenslag en onzekerheid. En dat kleine, schijnbaar onbetekenende gebeurtenissen tot nieuwe inzichten kunnen leiden en een grote omslag teweeg kunnen brengen. De factoren die in meerdere loopbanen van invloed blijken op loopbaanactiviteiten, vormen samen een model voor loopbaanontwikkeling.

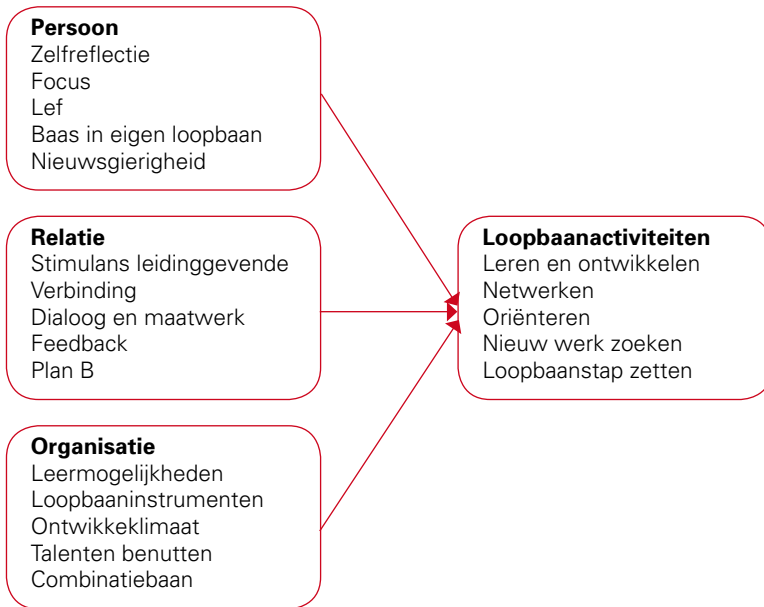
Loopbaanactiviteiten	Voorbeelden bij Rijkswaterstaat uit het project 'Loopbaaninspiratie'
1. Leren en ontwikkelen: Denk aan opleidingen en cursussen volgen, leerervaringen opzoeken in het werk zelf, reflecteren op je functioneren om zo steeds beter te worden in je werk.	De rol van de wegingspecteur verandert continu. Dankzij opleidingen als incidentmanagement, verkeersstops organiseren en die tot Buitengewoon Opsporingsambtenaar, blijft een wegingspecteur bij in zijn vak.
2. Netwerken: Dat wil zeggen dat je een netwerk binnen en buiten de organisatie opbouwt en onderhoudt. Bijvoorbeeld door anderen regelmatig te vertellen over waar je mee bezig bent, connecties op te bouwen via LinkedIn en nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan. En door mensen in je netwerk te helpen met kennis, ideeën of contacten.	Een medewerker heeft naast zijn baan als senioradviseur bij RWS nog twee andere werkactiviteiten. Hij doceert aan de TU Delft en is politiek actief. De kruisbestuiving tussen deze rollen zorgt dat zowel RWS als de medewerker zelf, continu nieuwe kennis opdoen.
3. Oriënteren: Op z'n tijd – het hoeft niet continu – nadenken over je toekomst, en actie ondernemen om die toekomst dichterbij te brengen. Bijvoorbeeld door een mobiliteitstraject te doorlopen, met iemand een werkdag mee te lopen, of een coach in de hand te nemen.	Een managementassistent bij RWS die boventalig dreigde te worden, oriënteerde zich met hulp van een loopbaanadviseur en ontdekte een ware passie voor handhaving. Momenteel verkent ze de mogelijkheden om hier binnen RWS invulling aan te geven.
4. Nieuw werk zoeken: Op het moment dat je een stap wilt of moet zetten, komt het aan op feitelijk werkzoekgedrag, zoals passende vacatures opsporen, sollicitatiemails schrijven en sollicitatiegesprekken voeren.	Een gegevensbeheerder bij RWS droomde van een eigen praktijk voor hypnotherapie. Dankzij opleidingen en stages kwam haar droom steeds dichterbij.
5. Loopbaantrap zetten: Bepaald geen dagelijkse gebeurtenis, maar op sommige momenten in ieders loopbaan cruciaal om te zorgen dat je steeds werk hebt en houdt dat bij je past.	Een adviseur switchte met hulp van een loopbaancoach van een organisatorische rol naar een kennisinhoudelijke rol bij een samenwerkingspartner van RWS.

*Figuur 1. Vijf loopbaanactiviteiten en een voorbeeld per activiteit. Bron: 'Loopbaaninspiratie: vijftien inspirerende loopbanen bij Rijkswaterstaat'*

### Model voor loopbaanontwikkeling

Uit de vijftien loopbaanportretten blijkt dat een aantal factoren veel invloed heeft op de loopbaanactiviteiten die de geportretteerde medewerkers van RWS ondernemen. Deze factoren vormen samen een model voor loopbaanontwikkeling (zie figuur 2). De factoren zijn, stuk voor stuk, aanknopingspunten om actief aan de slag te

gaan met de eigen loopbaan. Elk van de vijftien loopbaanverhalen staat symbool voor één specifieke factor in het model. Er zijn dus niet alleen vijftien verhalen bij loopbaaninspiratie, maar ook vijftien factoren. Deze vijftien factoren zijn te herleiden tot vijf factoren in de persoon, vijf factoren in de relatie en vijf factoren in de organisatie.



Figuur 2. Model voor loopbaanontwikkeling met vijftien factoren die vijf loopbaanactiviteiten bepalen

### Vijf factoren in de persoon

Het model voor loopbaanontwikkeling laat zien dat loopbaanactiviteiten deels voortkomen uit de persoon zelf. Een loopbaan is persoonlijk: je neemt jezelf immers overal mee naar toe, ook in je werk. Vijf persoonsfactoren die een belangrijke rol spelen in het ontplooiën van loopbaanactiviteiten, lopen als een rode draad door de portretten heen:

1. **Zelfreflectie:** Regelmatig nadenken over wat je wilt en kunt in je werk en loopbaan. Dit leidt tot bewustwording en inzicht, bijvoorbeeld in waar je goed in bent en waar je energie uit haalt. Of wat juist energie kost.
2. **Focus:** Een helder beeld van waar je naar toe wilt in je loopbaan helpt om keuzes te maken waarmee je dat beeld werkelijkheid laat worden.
3. **Lef:** Je comfortzone verlaten en nieuwe uitdagingen aan durven gaan. Verandering is vaak spannend omdat je niet precies

weet hoe die verandering precies uit gaat pakken. Soms moet je in het diepe springen om erachter te komen dat je kunt zwemmen.

4. **Baas in eigen loopbaan:** Het heft in eigen handen nemen op momenten waarop je iets anders wilt of moet in je werk. Door aan het roer te staan, voorkom je het gevoel dat dingen je overkomen. Zelf initiatief nemen maakt je sterk.
5. **Nieuwsgierigheid:** Verlangen naar kennis en nieuwe ervaringen, je horizon willen verbreden, verwonderd zijn over wat er in de wereld allemaal te beleven valt. Nieuwsgierigheid maakt dat je open staat voor nieuwe ervaringen, waardoor je maar zo iets moois op je pad tegenkomt. En vaak ook zelf op pad gaat.

### Vijf factoren in de relatie

Naast persoonsfactoren hebben ook relaties, bijvoorbeeld die met je leidinggevende,

invloed op het al dan niet uitvoeren van loopbaanactiviteiten. Uit de vijftien loopbaanverhalen destilleren we vijf belangrijke relatiefactoren:

1. *Stimulans leidinggevende:*  
Leidinggevendens spelen een cruciale rol in de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Idealiter steunen en stimuleren zij hun medewerkers volop bij het realiseren van hun ambities. Bijvoorbeeld door hen uitdagende taken te geven, in te zetten op hun sterkte punten, of te helpen met een volgende loopbaanstap.
2. *Verbinding:* Verbinding ervaren met je werk en organisatie is van groot belang voor je werkplezier. Als je trots bent op je organisatie, je betrokken voelt bij je werk en echt achter de organisatiedoelen kunt staan, voel je je op je plek in je werk en loopbaan.
3. *Dialogo en maatwerk:* Goede gesprekken zijn vaak doorslaggevend in iemands loopbaan, zowel die met collega's, partner of vrienden, als met je leidinggevende. In dialoog met leidinggevendens maken medewerkers dikwijls afspraken-op-maat over werkinhoud en ontwikkeling. Dit noemen we i-deals. Daardoor sluit het werk goed aan bij wat een individu kan en wil én bij wat waardevol is voor Rijkswaterstaat.
4. *Feedback:* Anderen om een terugkoppeling vragen over je gedrag en je prestaties. Concreet commentaar, zowel positieve feedback als kritiek, helpen je om te leren en te groeien in je werk.
5. *Plan B:* Het hebben van alternatieven op de arbeidsmarkt. Als je veelgevraagde competenties en een goed netwerk hebt, dan kun je er zeker van zijn dat je altijd werk zult houden. Mensen met een plan B zijn niet zo zeer jobhoppers, maar kiezen

in vrijheid voor een baan, in plaats van uit noodzaak. Als je alternatieven hebt, sta je sterk in je werk en loopbaan.

### Drie tips van RWS voor andere organisaties

- Ga op zoek naar mooie voorbeelden uit je eigen organisatie. Met wat speurwerk zijn deze altijd te vinden! Dit kunnen ook medewerkers zijn die de organisatie inmiddels hebben verlaten.
- Inspiratie komt vaak voort uit ruimte om zelf lessen te trekken uit goede voorbeelden. Elk mens en elke loopbaan is uniek. Er is daarom geen recept voor een ideale loopbaan. Erken verschillen en uit waardering voor diversiteit.
- Verbind initiatieven voor loopbaanontwikkeling aan een visie op de toekomst. De wijze waarop de organisatie en het werk gaan veranderen, doet medewerkers inzien waarom loopbaanontwikkeling belangrijk is.

### Vijf factoren in de organisatie

De organisatiefactoren gaan over beleid, cultuur en structuren binnen Rijkswaterstaat die de vijftien geïnterviewden als stimulerend (hebben) ervaren voor hun loopbaan. Vooral de volgende vijf organisatiefactoren zijn belangrijk om loopbaanactiviteiten te stimuleren:

1. *Leermogelijkheden:* Zowel in het werk zelf als via opleiding, training en cursussen. Organisaties die medewerkers volop ruimte geven om te leren, vergroten de kans dat mensen levenslang leren en zich ontwikkelen, zowel qua vakmanschap als qua persoonlijke ontwikkeling.

2. *Loopbaaninstrumenten*: de Corporate Dienst van RWS biedt er vele aan, zoals mobiliteitstrajecten, loopbaanscans en loopbaanevents. De vijftien

De ene medewerker ontwikkelt zich als specialist, de ander gooit het roer helemaal om

- geïnterviewden weten sommige van die instrumenten goed te benutten.
3. *Ontwikkelklimaat*: Hiermee bedoelen we dat leren en ontwikkelen op sommige afdelingen simpelweg 'de norm' is, waardoor medewerkers vaker loopbaanactiviteiten vertonen. In een ontwikkelklimaat inspireren mensen elkaar om zich te ontwikkelen.
  4. *Talenten benutten*: De mens aanpassen aan het werk, of het werk aan de mens? Het laatste blijkt vaak slimmer, omdat organisaties dan de talenten van mensen optimaal benutten. Het betekent dat de organisatie ruimte geeft aan medewerkers om het werk zelf vorm te geven; dat je taken aanbiedt die bij mensen passen; dat je mensen inzet op hun sterke punten.
  5. *Combinatiebaan*: Dit houdt in dat medewerkers een baan bij Rijkswaterstaat combineren met ander werk binnen of buiten Rijkswaterstaat. Denk aan een combinatie met medezeggenschapswerk, vrijwilligerswerk, een detachering of een gastdocentschap. Of denk aan een eigen bedrijf naast een baan bij RWS.
  - 6.

### Inspiratie voor collega's

De vijftien portretten en het model voor loopbaanontwikkeling zijn recentelijk gebundeld en gepubliceerd op het intranet van RWS. Ook deelt RWS de portretten via diverse bijeenkomsten in de organisatie. RWS zoekt nu naar manieren om – met behulp van de portretten – een extra impuls te geven aan loopbaanontwikkeling. Daarbij kijkt RWS vooral hoe de portretten anderen RWS'ers kunnen prikkelen om het gesprek aan te gaan over loopbaanontwikkeling: met zichzelf, met anderen en met de organisatie.

### Leren door loopbaanbeleid

Inspirerend loopbaanbeleid ondersteunt de duurzame inzetbaarheid van medewerkers door hun 'ontwikkelmindset' te vergroten en te verbreden. Het maakt medewerkers en managers zich ervan bewust dat er zoveel meer leermogelijkheden zijn dan alleen een cursus. Een rol buiten je comfortzone oppakken (lef), collega's vragen om verbeterpunten (feedback), je sterke eigenschappen bewuster inzetten (talenten benutten), dragen stuk voor stuk bij aan leren in je loopbaan. Leer je niet, dan sta je stil. En stilstaan kan Rijkswaterstaat zich niet veroorloven. Inspirerend loopbaanbeleid laat medewerkers zich afvragen: vanuit welke passie en welk perspectief wil ik investeren in mezelf? Als mensen bewegen in een richting die passend is, rendeert dit zowel voor de mens als de organisatie. Vanuit deze synergie is er altijd een win-winsituatie.

### Loopbaanontwikkeling is maatwerk

Hoewel het project 'Loopbaaninspiratie' nog volop bezig is, heeft RWS al wel een belangrijke les getrokken uit de fase van het schrijven en analyseren van de portretten. Namelijk dat binnen RWS 'hét loopbaanpad' niet bestaat. Alle loopbaanverhalen schijnen immers een ander licht op hoe medewerkers

bij RWS hun loopbaan vormgeven. De kracht van loopbaanontwikkeling zit 'm dus juist in de diversiteit: iedere medewerker ontmoet zijn of haar eigen loopbaanhobbels en overwint die elk op zijn of haar eigen manier. Belangrijk is vooral dat men de uitdaging van (loopbaan) ontwikkeling aangaat. Dát mensen zich blijven ontwikkelen is waar het om gaat; hóe ze dat doen, en met welke ondersteuning, is ieders individuele recept! ■

### Referenties

- Rijkswaterstaat. (2015). *RWS NEXT bouwstenen: Inspiratie voor organisatiekoers 2020*.
- Factor Vijf. (2015). *Vijftien inspirerende loopbanen bij Rijkswaterstaat*. Rapport geschreven in opdracht van Rijkswaterstaat



***Guurtje van Sloten is consultant bij organisatie-ontwikkelingsbureau Factor Vijf. Zij doet onderzoek en adviseert bedrijven over onder andere duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling en sociale innovatie.***



***Martijn van der Rijt is plaatsvervangend manager personele mobiliteit bij Rijkswaterstaat en projectleider Loopbaaninspiratie.***



***Rita Antonides is strategisch adviseur hrm, Organisatieontwikkeling en MD bij Rijkswaterstaat, auteur van de bouwsteen 'Mens' van de RWS Next visie 2020 en opdrachtgever van het project 'Loopbaaninspiratie'.***



■ Miranda van Eenennaam

Een breder perspectief

# Verder kijken dan talent

De aandacht voor talent binnen organisaties neemt toe. Veel organisaties claimen dat ze aan talentontwikkeling of -management doen. Functioneert een medewerker matig, of worstelt hij met carrièrevragen? Coaches staan klaar met talententesten, -trajecten of -toolboxen. Maar levert deze benadering van talent wel echt de antwoorden op die organisatie en medewerker verder helpen?

Het is 1997. Martin Seligman, net voorzitter geworden van de American Psychological Association (APA), zet voor het eerst zijn ideeën uiteen over het belang van een 'positieve psychologie'. Rond de eeuwwisseling krijgen zijn ideeën steeds verder vorm en neemt de aandacht voor deze stroming in rap tempo toe; zijn pleidooi voor een meer open houding en waardering voor menselijke talenten, motieven en capaciteiten valt bij een groot aantal mensen in de smaak (IvVP, 2015).

In coachingsland wordt deze stroming gretig opgepikt. De focus op positieve eigenschappen en talent neemt toe, er verschijnen talloze boeken over het ontdekken van je unieke gaven en ook organisaties hebben wel oren naar de talentbenadering. Strategisch omgaan met talent draagt immers bij aan de functionaliteit en vitaliteit van de organisatie, en daarmee aan haar voortbestaan (van der Sluis, 2008).

### Zwerfkei

Het past binnen een samenleving waarin mensen meer op zoek lijken te zijn naar zichzelf. We hebben ons steeds meer losgerukt van de strakke religieuze en sociale structuren van vroeger en ervaren meer keuzevrijheid bij het inrichten van ons leven. We keren terug naar onszelf en wie we zijn – het ontdekken van de eigen talenten vormt daarbij een onmisbare basis. De focus die coaches en organisaties hebben op talent is dus een prima uitgangspunt. Echter, het is niet genoeg. De zoektocht naar zichzelf, waar steeds meer mensen mee bezig zijn, is namelijk meer dan een 'talentenvraagstuk', en raakt aan thema's als zingeving en authenticiteit. Er wordt meer waarde gehecht aan 'trouw zijn aan jezelf' en 'doen wat je werkelijk van belang vindt' (Dohmen, 2015). Deze thema's zijn sterk gerelateerd aan levenskunst. Zij kan daarom een waardevolle

aanvulling vormen op de huidige benadering van talent. Bij levenskunst gaat het om het ontwikkelen van een eigen, unieke levenshouding, waarbij je je compleet en vervuld voelt en waarbij je aan je eigen waarden uitdrukking kunt geven. Het is uiteindelijk de kunst om de keuzes die je maakt in het leven aan te laten sluiten bij wie jij ten diepste bent.

Door het verlies van vaste grond onder de voeten, de oude kaders die zijn weggevallen en de toenemende waarde die we hechten aan autonomie, weten we echter niet meer altijd hoe we ons leven moeten leiden, laat staan welke keuzes we moeten maken. Filosoof Wilhelm Schmid vergelijkt de moderne mens daarom met een zwerfkei: "Als een zwerfkei staat het [individu] in het landschap van de moderniteit, het begrijpt zichzelf niet meer, en kan niet met zichzelf omgaan" (Schmid, 2005). De vraagstukken die bij het individu opkomen, ontstijgen dus het niveau van talent, krijgen steeds meer een filosofische en spirituele lading en hebben sterke raakvlakken met levenskunst.

### Zin in werk

Bij die zoektocht naar zin en betekenis lijken mensen niet meer zo'n scherp onderscheid te maken tussen werk en de rest van het leven. Sterker nog: er heerst juist een modern verlangen om werk en persoonlijk leven dichter bij elkaar te brengen, in de hoop dat werk niet langer als werk voelt. Werk wordt daarbij meer en meer gezien als een soort verlengstuk van onszelf en als expressie van onze waarden. Dat zingevingsvragen het werklevens steeds meer binnensijpelen, ontdekte ook psychologe en loopbaancoach Nynke Wynants, die stelt dat existentiële twijfel de veroorzaker is van allerlei problemen, twijfels en oppervlakkiger vragen (Wynants, 2014:47). Ze benadrukt dat iemand nooit een bevredigend antwoord op de meer

praktische (loopbaan)vragen zal vinden als hij zich niet realiseert dat hij eigenlijk met zingevingsvragen worstelt. Kortom, ook bij carrièrevraagstukken is het onvermijdelijk om talent aan deze vragen te koppelen.

### In de praktijk

Hoe kun je als organisatie, trainer of coach meer voorziën in die toenemende behoefte aan zingeving? Hoe kun je de belangrijke link tussen talent en levenskunst maken, en de diepere laag van iemand aanraken? Allereerst door voldoende ruimte en tijd te maken voor bezinning en reflectie. Vaak is er in ons jachtige leven zoveel ruis, dat we doof zijn geworden voor de boodschappen van het hart, terwijl juist daar de antwoorden liggen op onze vragen. Het is dus van belang dat de coachee, ondanks mogelijke stress, meer rust en stilte inbouwt en weer contact gaat maken met zijn hart. Van daaruit kan uiteindelijk een relatie worden gelegd met talent. Stimuleer de coachee om buiten het werk om de stilte en ontspanning op te zoeken die bij hem past.

### Zingeving en waarden

Daarnaast is het belangrijk grondig bij de gevonden talenten stil te staan. Het is verleidelijk om na het maken van de test de resultaten door te nemen en direct tot praktische stappen over te gaan. Echter, het is juist belangrijk om het naar een hoger niveau te tillen: wat betekent de uitkomst precies voor de coachee en wat voelt hij hierbij? Tussen 'kunnen' en 'willen' ligt soms een wereld van verschil; er zijn ook talenten waar iemand geen energie van krijgt. Sluiten ze aan bij zijn roeping? Sommige talenten zijn bijvoorbeeld simpelweg ontstaan als overlevingsmechanisme, zonder een echt bewuste wens of keuze hiertoe. Het gaat er dan ook om juist die talenten naar boven te krijgen, die direct verbonden zijn met het hart en die het vuurtje aanwakkeren. Leg, zeker bij mensen met veel verschillende

talenten, alle talenten eens naast elkaar en bekijk: welke richting wijzen ze op, waar is hun gemeenschappelijkheid, waar komen ze samen in enthousiasme? Rond welke droom verenigen ze zich? (Glaudemans, 2004:51)

Een andere benadering om de diepere laag van iemands wezen aan te raken, is om naast zijn talenten ook zijn waarden te onderzoeken. Waarden verschaffen iemand een helder referentiekader voor zijn persoonlijke keuzes en beslissingen (Wijsbek, 2009). Er zijn tests die waardegebieden meten (bijvoorbeeld de ZKM: ZelfKonfrontatieMethode), maar je kunt hier ook zelf op creatieve wijze vorm aan geven (zie kader).

### Waardenoefening

- Laat de coachee zijn of haar vijf belangrijkste waarden kiezen en opschrijven. Denk bijvoorbeeld aan 'avontuur', 'zelfontplooiing', 'stabiliteit' of 'anderen helpen'. Op internet zijn waardenlijsten te vinden ter inspiratie.
- Laat de coachee ook de betekenis omschrijven en toelichten waarom dit zo belangrijk voor hem of haar is.
- Bespreek wat iemand doet die wel of niet volgens deze waarden leeft.
- Maak een volgorde van de waarden en bepaal bij elke waarde hoeveel ruimte er nog is voor groei.
- Leg ze naast de eerder gevonden talenten en zoek naar verbanden tussen de waarden en talenten. Welke talenten sluiten het meest aan bij de waarden van de coachee?

### Zelfcompassie

Zicht op zingeving en waarden is niet altijd voldoende. We zijn tot nu toe uitgegaan van medewerkers die zoekend zijn naar hun

talenten en waarden. Echter, hoeveel mensen weten diep in hun hart wel wat hun talenten en waarden zijn, maar worden geteisterd door angsten, vinden zichzelf niet genoeg waard, of trekken zich te veel aan van andermans verwachtingen? Talenten kunnen nog zo helder in kaart zijn gebracht: er kunnen allerlei redenen zijn die de coacher belemmeren om zijn talenten voluit te leven. Het is belangrijk deze blokkades op te sporen en een antwoord te vinden op de vraag: wat verhindert hem om daadwerkelijk iets met zijn diepste wensen en talenten te doen?

Ook hier biedt levenskunst een interessante invalshoek, met haar thema 'zelfcompassie'. Daarbij gaat het om drie dingen: onvoorwaardelijke vriendelijkheid voor jezelf, acceptatie dat lijden onvermijdelijk deel uitmaakt van het leven en het onder ogen zien van de eigen emoties zonder te oordelen (Neff, 2011). Vanuit deze benadering kan er worden gekeken welke gedachten, onzekerheden of oordelen de coacher belemmeren om iets met zijn talenten te doen. Het gaat hier dus om het leren 'jezelf toe te staan wie je bent' en op die manier ruimte te laten ontstaan voor inspiratie, levensvreugde en groei (Bohlmeijer & Hulsbergen, 2013). Het wordt veel in verband gebracht met mindfulness en is goed te oefenen. Het kan iemand stap voor stap helpen bij het durven kiezen voor zijn talenten en passie (zie kader 2).

### Naar een bredere benadering van talent

Zingeving en zelfcompassie zijn slechts enkele elementen uit de levenskunst die prachtig met talent in verband kunnen worden gebracht. Helder is hoe dan ook dat in de huidige tijd, waarin levensvragen een steeds grotere rol spelen en ook het werkveld binnendringen, een praktische, competentiegerichte benadering niet langer volstaat. Deze tijd vraagt om een bredere benadering van talent die recht doet aan de passie die in elk

mens schuilt en die de diepere laag in de medewerker aanboort. Bij deze benadering kunnen de waardevolle thema's van de levenskunst als grote bron van inspiratie dienen. Door talent hiermee te verweven, kunnen medewerkers hun talenten voluit en vanuit een diepe motivatie leven. Dit zal zich dubbel en dwars uitbetalen.

### Enkele tips voor meer zelfcompassie

- Als je merkt dat je neerbuigend over jezelf denkt, probeer dan de toon van je conversatie te veranderen. Doe alsof je het hebt tegen een goede vriend, die zou je ook niet afsnauwen om zijn zogenaamde fouten.
- Wie heeft er ooit gezegd dat mensen volmaakt moeten zijn?
- Denk aan andere mensen die vergelijkbare fouten maken, gebreken hebben, tegenslag ervaren. Ze zijn overal op de wereld, je bent niet alleen!
- Hoe kun je leren als je nooit fouten maakt?
- Wat je meemaakt hoort bij het mens-zijn: iedereen is kwetsbaar, heeft gebreken, maakt fouten en wordt weleens afgewezen.

(bron: Kristin Neff, 2011) ■

### Referenties

- Bohlmeijer, E. & Hulsbergen, M. (2013). *Dit is jouw leven. Ervaar de effecten van de positieve psychologie*. Den Haag: Boom Uitgevers.
- Dohmen, L.J.M.C. (2007). *Tegen de onverschilligheid. Pleidooi voor een moderne levenskunst*. Baarn: Uitgeverij Ambo.
- Dohmen, L.J.M.C. (2015, 14 augustus 2015). *Mezelf zijn is een morele opdracht*. NRC Next.

- Gludemans, W.G.N.G.M. (2004). De blauwdruk van de ziel. *Tattwa Bulletin*. (2)705.
- Neff, K. D. (2011). *Zelfcompassie. Stop jezelf te veroordelen*. Amsterdam: Cargo.
- Schmid, W. (2005) *Handboek voor de levenskunst*. Baarn: Uitgeverij Ambo.
- Sluis, L.E.C. van der (2008). *Talentmanagement in strategisch perspectief*. Oratietekst, uitgesproken op 27 oktober 2008. Breukelen: Nijenrode Business Universiteit.
- Wijnants, N. (2014). "Levensvragen horen erbij". *LoopbaanVisie* 5(1), 45-48.
- Wijsbek, J.W.L. (2009). *Leef! Zingeving, zelfreflectie & levenskunst. Een dialogische benadering*. Leidschendam: Uitgeverij Quist.



**Miranda van Eenennaam (MSc) werkt als life- en loopbaancoach en heeft een achtergrond in psychologie en organisatieantropologie. Ze heeft een grote passie voor levenskunst en zelfreflectie, en schrijft hierover op haar website. [www.mirandavaneennaam.com](http://www.mirandavaneennaam.com)**

## Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

Word Professional Trainer



Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer. Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

Lees er alles over op [www.trainersacademie.com](http://www.trainersacademie.com).

**TRAINERS ACADEMIE**  
.....



■ Peter Steenkamer

Aan de slag met talentontwikkeling in je organisatie

# Gewoon doen!

**Organisaties werken meestal met een gesprekscyclus. Ontwikkeling van medewerkers is gericht op het verbeteren van dat wat niet goed gaat. Werkt een organisatie met competenties, dan ligt ook hier het accent op verbetering. Herkenbaar? Omdat deze systemen zo dwingend zijn, lijkt er geen ruimte voor talentontwikkeling. “Nóg meer huiswerk,” zullen leidinggevenden roepen. “Nog meer afvinklijsten,” zullen hr-adviseurs zuchten. “Nog meer gedoe,” zullen medewerkers denken. Klopt dit? In dit artikel vertellen talentdeskundigen Ellen van Waaijen (Fundeon) en Eefje Teeuwisse (Take a Step) hoe ze werken. Leidinggevenden en medewerkers vertellen hun ervaring. Daarnaast krijg je tips om zelf aan de slag te gaan.**

“Ik was een training aan het ontwikkelen en ik dacht: waarom zitten we allemaal dingen te doen waar mensen niet goed in zijn? Dat zou ik zelf niet willen,” vertelt Ellen van Waaijen. Ellen werkt bij Fundeon, een kenniscentrum voor bouw en infra, waar ze ondersteuning biedt aan de Fundeon Academie, de interne bedrijfsschool. “Ik kwam op het spoor van ‘Ontdek je sterke punten’ van Marcus Buckingham. Ik las het, deed de test en alles viel op zijn plek. Ik ben altijd bezig met wat mensen kunnen, niet met wat ze niet kunnen. ‘Wat ging er goed?’ vraag ik altijd. Dat zit in mij. En daarom ontwikkelde ik een sterkepuntenworkshop.”

Fundeon werkt met een plannings-, voortgangs- en beoordelingscyclus, competenties en persoonlijke ontwikkelplannen. Van Waaijen: “Steeds kijken naar ‘resultaatgericht’ of ‘klantgericht’ leidde niet tot het beter worden in je werk. Want die gesprekken gingen meestal niet over waar je mee bezig was. Het werd meer en meer een afvinkstelsel: als je het maar gedaan had. Mensen werden daar moe van.” Naast een ontwikkelvermoeidheid kreeg Fundeon te maken met ingrijpende

bezuinigingsmaatregelen, waardoor aandacht voor employability heel belangrijk werd.

### Herkenning

Hoe pakte Van Waaijen het aan? “Op basis van vrijwilligheid verzamelde ik mensen om me heen die het zagen zitten om iets met sterke punten te doen. Dat deed ik met individuele medewerkers en later met teams. Met die mensen ging ik aan de slag en in gesprek. Centraal staat de gedachte dat je talenten uniek en duurzaam zijn. Herkenning van die talenten, gekoppeld aan je kennis en vaardigheden, kan je helpen om een antwoord te vinden op de vraag of je doet waar je het best in bent. Maar het heeft tijd nodig voordat het gaat leven. De mensen komen met de uitslag van de test: het sterkepuntenprofiel. Ze worden heel blij als voor hun neus te lezen staat waar ze goed in zijn. Ze worden nog blijer als collega’s hun talenten herkennen. Als mensen zien wat je kunt: dan is het pas echt een talent. Mensen gaan elkaar beter begrijpen, er ontstaat meer begrip binnen teams. De reacties waren soms ontroerend. Iemand zei: ‘Ik heb nog nooit in mijn leven gehoord waar ik goed in ben.’”

“Talenten overschrijden de werkcontext en zijn veel persoonlijker,” aldus Van Waaijen. “Het helpt je om te analyseren in hoeverre je huidige werk bij je past. En het stimuleert je om te zoeken naar werkzaamheden waarin je talenten beter worden benut, zowel binnen als buiten de organisatie. Je kunt daar beter op sturen om dat je niet meer denkt vanuit je eigen taak. Uit onderzoek onder 1.7 miljoen mensen in verschillende landen, bleek dat slechts twintig procent het idee heeft dat zij dagelijks gebruik maken van hun sterke punten. Organisaties laten hier veel rendement liggen.” Van Waaijen startte in 2012 met talentontwikkeling en in een periode van drie jaar maakte ongeveer zestig procent van de medewerkers van Fundeon



Ellen van Waaijen

kennis met hun sterke punten. Dit leidde tot allerlei ontwikkelingen, zowel intern als extern. Medewerkers ging binnen hun werk andere taken oppakken en klussen doen bij andere afdelingen. En bij de keuze van opleidingen kozen mensen voor richtingen passend bij hun sterke punten.

### Juiste dingen

Eefje Teeuwisse is oprichter van Take a Step, een organisatie die individuen en organisaties helpt om zicht te krijgen op energie, talenten, ambities en successen. Ze kwam in contact met een basisschooldirecteur in Oegstgeest. Deze directeur wilde een professionaliseringsslag binnen haar team en daarbij gebruik maken van ieders talent. Ze zag mogelijkheden binnen het taakbeleid: de klussen die buiten het lesgeven om moeten gebeuren zoals ict, werkgroep Sinterklaas, opruimen voorraadhoeken, nieuwsbrieven schrijven. De match tussen individu en taak liet regelmatig te wensen over.

“Als je aan de slag gaat met talentontwikkeling, dan opereer je vanuit een waarderend perspectief,” aldus Teeuwisse. “Hieronder vallen het oplossingsgericht werken, het sterkepuntendenken en het waarderend onderzoek. In plaats van het analyseren van problemen en wegwerken van tekortkomingen, deel je verhalen over succeservaringen en zoek je naar aanknopingspunten om juist dat te versterken wat nu al goed werkt. Het waarderend perspectief is geen doel op zich. Het is een manier om het met elkaar te hebben over hoe je het werk op een zo'n goed mogelijke manier met elkaar kunt doen. Ook een onderzoekende houding is belangrijk. Betekenis ontstaat in gesprekken tussen mensen. Je gaat met elkaar op zoek naar: wat gebeurt hier, wat betekent dat en waar zien we kansen? Een grote omslag in de onderwijscontext waar men snel in goed of fout denkt.”



Foto: Naomi den Besten, *Pretty Unexpected*

### Ontschuldigend

Aan de hand van de toolbox 'Ik kies voor mijn talent' van Luk Dewulf werden de talenten van het team in kaart gebracht. Iedereen was meteen enthousiast. Teeuwisse: “De talenten die uit de test komen geven veel herkenning bij jezelf en bij collega's. Het werkt zelfs ontschuldigend: dingen die voorheen

## Je eigen talenten zijn zo vanzelfsprekend

irritatie opriepen, snap je nu van een ander. Je leert de kracht zien die in een talent schuilt. Het is lastig dit concreet te maken. Wanneer ben je vanuit je kracht echt van toegevoegde waarde? Neem empathie. Iemand met dit talent kan zich goed verplaatsen in de ander. Het wordt ook echt een kwaliteit wanneer je weer in verbinding komt met boze ouders en ze positief en constructief de deur uit krijgt. Aan ieder talent zit een valkuil. Bijvoorbeeld wanneer empathie doorschiet naar sympathie

en je het gevoel hebt altijd alles voor een ander op te moeten lossen. Het stellen van de juiste vragen, die deze diepgang bewerkstelligt, vond het docententeam lastig. Ook voor jezelf is het niet makkelijk om de vragen over je eigen talent te beantwoorden. Je eigen talenten zijn zo vanzelfsprekend.”

Op basis van de talentprofielen is er na een jaar binnen het onderwijsteam opnieuw nagedacht over het taakbeleid, vanuit de vraag: waar kun je vanuit jouw talent het beste een bijdrage leveren? Dit resulteerde in een herverdeling van de extra taken binnen de school waarbij tachtig procent neergelegd kon worden bij diegene die daar het meeste geschikt voor was. De overige twintig procent van de taken vond niemand echt leuk, maar daarvan nam iedereen een klusje.

### Potentieel

Ook de gesprekscyclus is nu anders ingericht. De directeur gaat op een waarderende manier in gesprek. Presteert iemand boven, onder, of naar verwachting? Vervolgens voert men hier op een onderzoekende manier het gesprek over. Presteert iemand onder verwachting, dan zoeken ze waar dit door komt. Kan iemand zijn of haar talent wel voldoende kwijt in de functie? Als het antwoord op deze vraag ja is, is de vervolgvraag: Wat houdt je nu tegen dat te doen? En, wanneer lukt het je wel om dit te doen? Teeuwisse: “Als wat de functie vraagt uiteindelijk niet past bij waar iemand echt goed in is en plezier aan beleeft, zit iemand niet op de juiste plek. Niet de leukste, maar op termijn wel de meest waarderende conclusie. De directeur van de basisschool zei: ‘Eigenlijk ben ik door dat waarderend perspectief nog meer van mensen gaan verwachten. Ik ben zo scherp op het potentieel dat ik bij de mensen zie, dat ik ook wil dat het eruit komt.’”

### **Praktijkervaring: Mijn anders zijn, is pluspunt geworden**

De afdeling communicatie van Fundeon volgde een sterkepuntenworkshop. “Dit is de eerste managementtheorie die echt hout snijdt,” aldus afdelingshoofd Michiel Mons. “De meeste theorieën zijn te vaak op eigen ervaring of veronderstellingen gebaseerd. Buckingham geeft een neurologische onderbouwing van talentvorming en legt uit dat het onzin is om te werken aan je zwakke punten. Dat opende mijn ogen. We ontdekten dat heel veel mensen in ons team ‘harmonie’ als sterk punt hebben. Dat is prettig, maar je hebt ook mensen nodig die anders durven denken, leiding willen nemen en de confrontatie aangaan, anders bereik je geen resultaten. We hebben afgesproken meer te gaan focussen op ieders sterke punten. Mensen inzetten en verder bekwamen in waar ze goed in zijn. Dat betekende voor sommigen andere werkzaamheden.”

“Ik ontdekte dat mijn sterke punten behoorlijk afwijken van de groep,” vertelt Anne-Marie Moons, communicatieadviseur. “Ik denk anders en heb andere drijfveren. Daardoor begrijp je elkaar soms niet. Het helpt enorm om inzicht te krijgen in hoe iemand in elkaar steekt. Dan kun je daar rekening mee houden. We zijn bewuster gebruik gaan maken van elkaars sterke punten. Ik ben bijvoorbeeld goed in out of the box denken en wat minder goed in details. Als er onorthodoxe oplossingen voor iets nodig zijn, word ik nu vaker ingevlogen. Mijn anders zijn, is een pluspunt geworden. Daar ben ik echt van gegroeid.”

### **Praktijkervaring: Wat is de meeste handige manier om met elkaar om te gaan?**

Het team Waterprocedures van Waterschap Zuiderzeeland volgde een sterkepuntenworkshop. "Het gaf ontzettend veel positieve energie," vertelt Teammanager Jelly Borneman. "Mijn team heeft een enorme diversiteit aan sterke punten. Het was voor mij persoonlijk bijzonder te ontdekken dat mijn sterke punten een raakvlak hebben met ten minste een sterk punt van mijn medewerkers. De kracht van Buckingham is, dat hij uitgaat van talenten die uniek en duurzaam zijn en ruimte bieden voor groei. Dat wil ik stimuleren en faciliteren, zodat de medewerkers hun eigen ontwikkeling en de samenwerking onderling op een hoger niveau tillen. Het effect van de sessie is dat er meer onderling begrip is, maar ook inzicht in en bewondering voor de sterke punten van een ieder. Erg leuk om te ervaren is dat het team zelf de sterke punten wil gaan benutten om de eigen prestatie te verbeteren."

"Een positieve insteek om te kijken wat er al is," aldus Mirjam van de Zwan, junior medewerker Vergunningverlening. "Prettig om dit binnen mijn afdeling te doen in een ontspannen sfeer met mensen die ik ken. Ik ben introvert en ik voel druk, omdat extravert zijn meer gewaardeerd wordt. Qua sterke punten dacht men bij mij aan discipline en prestatiegerichtheid. Maar daarachter zitten talenten als analytisch, input en leergierigheid. Mijn collega's hadden zoiets: oh, zit dat zo! Wat is de meest handige manier om met elkaar om te gaan? Zet mij niet voor het blok, dat werkt voor mij niet. Mensen kondigen nu iets aan als iets van me willen of plannen dat in de agenda. Dat is een grote opbrengst van de sessie."

### **Tips voor talentontwikkeling**

#### **Wie?**

Talentontwikkeling starten in je organisatie kan hier en nu. Het maakt niet uit wie ermee begint: een hr-adviseur, een leidinggevende of zelfs een medewerker! Experimenteer!

#### **Wat?**

Gebruik instrumenten die talenten zichtbaar maken zoals:

- 'Ontdek je sterke punten' van Marcus Buckingham. In ieder boek zit een unieke code voor een online test die jouw vijf sterke punten rapporteert.
- 'Ik kies voor mijn talent' van Luk Dewulf.

#### **Hoe?**

- Hang het niet aan de grote klok: begin klein en kijk hoe het bevalt. Werk op basis van vrijwillige deelname door afdelingen of medewerkers.
- Goede begeleiding is essentieel. Kies een externe talentdeskundige of interne leidinggevende of hr-adviseur die van nature gericht is op talent en groei.
- Het gaat om het goede gesprek over de talenten van medewerkers. Stimuleer dat ze daar in praktijk mee aan de slag gaan.

#### **Voordelen?**

- Talentontwikkeling bijt niet met bestaande hr-systemen. Het past prima bij de plannings-, voortgangs- en beoordelingscyclus en competentie management. Sterker nog: talentontwikkeling blaast zuurstof in deze systemen, die men vaak ervaart als strak en streng!
- Het is relatief goedkoop om te starten met talentontwikkeling.

- Mensen zijn niet gewend om te kijken naar waar ze goed in zijn: er komt enthousiasme, plezier en energie vrij.
- Denk aan vastgelopen trajecten gericht op (samenwerkings)problemen binnen teams. Met talentontwikkeling ontstaat er weer beweging.
- Vanuit hun talenten kunnen medewerkers *jobcraften*.
- Inzicht in talenten van medewerkers kun je gebruiken bij het samenstellen van afdelingen of projectteams.
- Als mensen doen waar ze goed in zijn, voorkom je burn-outs. Bewustwording van talenten helpt hier sterk bij.

#### **Hoe verder?**

- Creëer een olievlek. Verkoop in je organisatie het enthousiasme en de effecten die je zoekt op afdelings- of individueel niveau.
- Gebruik successen om in gesprek te gaan over de visie op ontwikkelen binnen je organisatie. Buig dat om naar het werken vanuit kracht of talent. ■



***Drs. Peter Steenkamer is zelfstandig gevestigd academiebouwer. Hij ontwikkelde een academie voor Fundeon, kenniscentrum voor de bouw en infra. Nu bouwt hij aan de ZZL Academie van Waterschap Zuiderzeeland. Daarnaast is Steenkamer oprichter en eigenaar van de KR8 Academie die als slogan heeft: 'Beter worden waar je goed in bent'. [www.kr8academie.nl](http://www.kr8academie.nl)***



■ Inge Beckers

Een wereldwijd talentontwikkelingsprogramma

# Arcadis bindt en boeit generatie Y

Na hun afstuderen stonden ze te dringen voor de poort om een baan te bemachtigen. Organisaties als Arcadis zijn geliefd. Een paar jaar dienst bij een groot bedrijf is een goede start voor een indrukwekkend cv. Maar de jonge enthousiastelingen geven na een paar jaar te kennen 'nieuwe uitdagingen' te zoeken en hoppen naar het volgende bedrijf van goede naam. Ze hebben traineeprogramma's gevolgd, opleidingen gedaan en toch gaan ze weg. Aan het woord is Sylke Raymakers, global leadership & talent development manager bij Arcadis, een grote ingenieursorganisatie met wereldwijd 28.000 medewerkers. Dit is niet het enige bedrijf dat worstelde met de jobhoppende generatie Y. Veel managers zijn op zoek naar hoe ze deze nieuwe jonge mensen – die zo anders in het leven staan dan zichzelf – beter verbinden met de organisatie.

### Waarin verschilt generatie Y?

Deze generatie (vanaf in 1985) is opgegroeid met informatietechnologie. Belangrijkste kenmerk is dat de *screenagers* multitasking zijn. Zij kunnen zonder problemen meerdere taken tegelijkertijd uitvoeren. Sommige opvattingen van de jongste generatie verschillen als dag en nacht met de andere. Zo zijn gezag en autoriteit voor hen geen vanzelfsprekendheden, die zij op basis van functie of positie toekennen. Daarbij verzetten zij zich tegen sturing. Er gaapt een kloof tussen de manier waarop de generatie Y werkt en communiceert en de manier waarop andere generaties dat gewend zijn. Wat ze nodig hebben om te groeien is *connectivity*.

De veranderingen die de late generatie Y en de screenagers met zich meebrengen, zullen dieper ingrijpen in organisaties en hun werkwijze dan die van eerdere generaties. De voorgaande generaties waren vooral gedreven door maatschappelijke en sociale ontwikkelingen, hun veranderingen hadden veel meer te maken met hun opvattingen, hun normen en waarden. De late generatie Y is vooral gevormd door de ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie. Deze generatie leert, werkt en communiceert essentieel anders. Dit moet dus anders gefaciliteerd worden.

#### Special Talents GEN-Y:

- Technological savvy
- Multi Tasking
- Communicators
- Entrepreneurial
- Focus on sustainability
- New ways of working

### Generatie Y is belangrijk

Bij Arcadis is dertig procent van de medewerkers jonger dan dertig jaar. In 2012

ging hr aan de slag met de ontwikkeling van een programma voor deze jonge professionals. Tom Haak, corporate director human resources bij Arcadis van 2006 tot 2014: "Arcadis was in de eerste vijf jaar dat ik er werkte verdubbeld qua personeelsbestand en we vroegen ons af: hoe kunnen we nieuwe jonge mensen beter verbinden met de organisatie? Het was in eerste instantie eigenlijk een onboarding vraagstuk. Het moment dat we ons gingen verdiepen in generatie Y wilden we direct zoveel meer. Deze jonge mensen op onze interne arbeidsmarkt straalden veel potentie uit! We zagen dat deze generatie de ambitie had om een belangrijke bijdrage te leveren aan de uitdagingen waar Arcadis voor staat, in een snel veranderende markt, waar wereldwijde samenwerking noodzakelijk is om kennis snel op de juiste plek paraat te hebben. Een uitdaging door taalbarrières, cultuur- en tijdsverschillen." Dit was de aanzet tot het programma dat inmiddels wereldwijd gebruikt wordt bij Arcadis onder de naam Global Shapers.

### Global Shapers in de praktijk

Jaarlijks selecteert Arcadis intern honderd jonge professionals om een innovatieve bijdrage te leveren aan strategische vraagstukken van de organisatie. 'Samen leren' en 'internationaal samenwerken' staan centraal. Jonge professionals uit de hele wereld worden uitgenodigd zich voor het programma aan te melden door een antwoord in te sturen op deze vraag: *how are you going to use your GEN-Y ideas to improve Arcadis?* Men kan zich aanmelden voor het programma, door het inzenden van een idee op video, als pdf, met PowerPoint of Prezi, of in Word. Arcadis wil bewust een appèl doen op de andere kijk op de wereld die vooral jonge mensen hebben.

Direct vanaf de start in het eerste jaar kwamen er vierhonderd aanmeldingen

per jaar. Regionale hr-collega's helpen het programmateam bij het selecteren van de juiste mensen. De uiteindelijke beslissing of de medewerker mee mag doen aan het programma ligt in de lijn. Alle hr-professionals bij Arcadis treden op als ambassadeur van dit programma.

De geselecteerde professionals, de global shapers, krijgen in een videocall het verloop van het programma uitgelegd. Ze worden in teams ingedeeld en horen aan welk vraagstuk ze gaan werken. Het zijn échte vraagstukken, die een antwoord moeten geven op strategische behoeften van de organisatie. Deze virtuele kick-off wordt opgevolgd door een vijfdaags evenement waar de teams fysiek met elkaar kunnen samenwerken. De global shapers sluiten het traject af met een online fase, waarin ze toewerken naar concrete resultaten.

Afgelopen jaar presenteerden de honderd global shapers hun resultaten aan de honderdvijftig senior leaders van Arcadis. De global shapers hebben tijdens een twee uur durende interactieve show alle resultaten van het programma gepresenteerd. Op het Global Shapers YouTube-kanaal staat een filmpje over dit jaar in Chicago.

### **Bouwstenen van het Global Shapers-programma zijn:**

1. Arcadis Experience – de wereldwijde organisatie, cultuur en mensen goed leren kennen.
2. Generation Challenge – een vraagstuk dat zich richt op de huidige of toekomstige strategie.
3. Personal Leadership – de global shapers leren hun eigen leiderschapstijl te ontwikkelen.

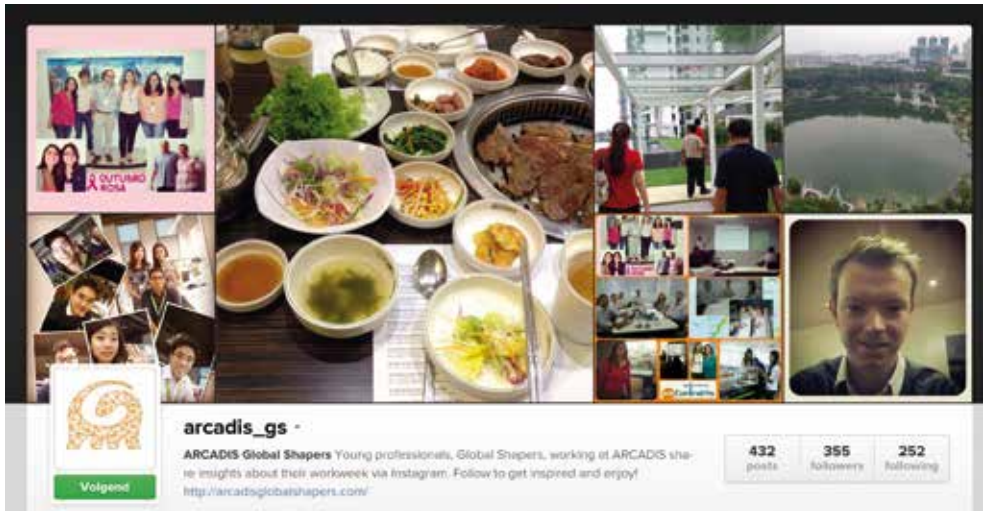
### **Informereren, communiceren en leren via sociale media**

Sylke Raymakers was van het begin af aan betrokken bij Global Shapers: "We gingen van start met een klein, maar slagvaardig projectteam. Medewerkers van Arcadis aangevuld met generatie Y'ers van het externe bureau Frisse Blikken. Harde werkers, die risico's durfden te nemen. We gingen nieuw gebied ontginnen en hebben veel geprobeerd. We richtten LinkedIn, Facebook en Twitter speciaal in voor ons nieuwe programma, terwijl ik zelf helemaal niet zoveel ervaring had met sociale media. LinkedIn faseerden we tamelijk snel ook weer uit; het bleek niet het medium van onze generatie Y."

"Arcadis ontwikkelde het Global Shapers-programma om de kracht en het talent van de jonge generatie optimaal te benutten."

Tegelijkertijd met de inzet van sociale media begon Raymakers met traditionele promotieactiviteiten via intranet, e-mail, telefoon, bijeenkomsten – zoals een tour door Europa – met de vertrouwde PowerPoint-presentaties. "Specifiek richtte ik me op de hr-community binnen Arcadis om management- en hr-teams te bereiken. Daarnaast gebruikten we nieuwe kanalen zoals Twitter en Facebook om onze jongeren wereldwijd te bereiken. De eerste generatie global shapers vond dat Instagram in dit rijtje niet mocht ontbreken."

Op Yammer – een intern sociaal en samenwerkingsplatform – zijn per jaargroep communities ingericht. Binnen deze netwerken zijn weer verschillende discussiegroepen en projectteams ingericht – alles is online.



Figuur 1. Weergave van het Instagram-account van Arcadis Global Shapers

Yammer is een gebruikersvriendelijk platform: sta je als 'Arcadiaan' midden in Brazilië in het veld, dan heb je via dit platform toch de mogelijkheid tot peer-to-peer-contact. Via Yammer vinden de collega's alle inhoudelijke informatie over het programma. Facebook, Twitter en Google+ worden ingezet om kennis van buiten naar binnen te halen en andersom. Instagram is een verhaal apart. Op het Instagram-account brengen deelnemers van het programma hun werkweek in beeld. De bemanning wisselt wekelijks. Global shapers kunnen zichzelf aanmelden voor een bepaalde week, maar de agenda zit overvol en er is zelfs een wachtlijst.

### Het sociale aspect

Arcadis heeft de absolute wens om het programma verder te ontwikkelen, nog beter te koppelen aan de strategie en dit uit te dragen via sociale media. Het sociale aspect heeft alle jaren in het Global Shapers-programma gezeten, zowel off- als online. Tools die ontworpen zijn door global shapers zijn zo vormgegeven dat het wereldwijde samenwerking stimuleert. In het eerste

jaar ontwikkelden de global shapers een animatievideo – een zogenaamde *explanation* – om uit te leggen hoe is het om te werken bij Arcadis. Ook maakten ze een onboarding tool 'The Arcadis Journey'. Dit is een vijfenveertig minuten durend belevingsspel met vragen over de organisatie en veel praktische tips voor starters. Deze hr-tools worden nu regulier ingezet tijdens introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers.

### Yammer als blijvende ontmoetingsplaats

In de afgelopen drie jaar is er een wereldwijd netwerk opgebouwd waarin meer dan duizend global shapers verbonden zijn. Jonge professionals, die niet voor het programma worden geselecteerd, kunnen wel lid worden van de community op Yammer. Dit platform biedt de mogelijkheid om met collega's over de hele wereld kennis te delen en samen te werken. Ook worden binnen dit netwerk internationale carrièremogelijkheden – zoals tijdelijke opdrachten en functies – gedeeld. Door het creëren van duurzame internationale werkrelaties, het faciliteren en verbeteren van kennisdeling, maar ook de zorg dat

'het verhaal' op de thuisbasis goed wordt gepresenteerd, zorgt het programma binnen de organisatie voor een domino-effect. Interne onderzoeksresultaten laten zien dat de wereldwijde samenwerking binnen de organisatie is verbeterd.

### Onverwachte effecten van Global Shapers

In drie jaar tijd heeft Global Shapers zich ontwikkeld tot een intern merk en is de generatie Y binnen Arcadis zichtbaar geworden voor het seniormanagement. Het enthousiasme rondom Global Shapers en de impact zijn enorm, vooral doordat de groep dit zelf uitermate goed verwoordt via sociale media. Doordat zij beter gezien worden door het seniormanagement, waarmee hun carrièrekansen verbeteren, blijkt Global Shapers ook een uitstekend retentieprogramma. Interne onderzoeken laten zien dat hr-thema's als talent development, onboarding, retention, employer of choice, internal branding en employee engagement, geen issues meer zijn bij Arcadis. Een volgende stap is om ook klanten, de keten en zelfs concurrenten te betrekken. De global shapers zorgen voor een enorme kruisbestuiving rond de ontwikkeling en het delen van kennis. "Global shapers zijn het lichtende voorbeeld voor wereldwijde kennisdeling en innovatieve samenwerking", aldus Tom Haak.

### Wat kunnen andere organisaties hiervan leren?

Raymakers over wat andere organisaties van de ervaringen bij Arcadis kunnen leren: "In de eerste plaats is het belangrijk dat je gewoon start en snel successen boekt. Ga

Ga niet te veel vergaderen en plannen op papier zetten, want aldoende leer je

niet te veel vergaderen en plannen op papier zetten, want al doende leer je. Deze *agile* manier van werken was heel belangrijk. Maak gebruik van de 'zelforganisatie'-kracht van generatie Y. Bij Global Shapers is dit gedaan door de deelnemers overal bij te betrekken en ook door het projectteam te bemensen met vertegenwoordigers van deze generatie." ■

**Inge Beckers**, redactielid TvOO

### Referentie

- Russo, D. & Beckers, I. (2015). HR & Social Media, *HR in de rol van gebruiker, business partner en change agent*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet/PW de Gids.

■ Evert Pruis

# It's all in a name

**De terminologie die we gebruiken in ons werk, ons dagelijks jargon, is niet iets waar we regelmatig bij stilstaan. Maar wat bedoelen we nou eigenlijk als we het hebben over talent in organisaties? Wat doet het met mensen als ze tot talent benoemd worden?**

De afgelopen twee dagen was een groep managers van ING bij mij te gast, om de ommezwaai te leren maken tot 'managers van talent'. Het verhaal van Maarten, een van hen, staat me nog kraakhelder voor de geest. In een sessie lieten wij verschillende opties de revue passeren waarmee we talent tot bloei kunnen laten komen. Maarten reageerde enthousiast. Hij herkende veel van de handvatten en paste er verschillende toe. Na een verdiepend gesprek legde hij ons een dilemma voor. Een van zijn teamleden is een voormalig trainee die in zijn traineeship al bestempeld werd als aanstormend talent. In lijn met de handvatten die we bespraken, gaf Maarten hem regelmatig het podium. Daarin viel het hem op dat zijn teamlid deze momenten steevast aangreep om zijn eigen bijdrage over het voetlicht te brengen. Op het podium sprak hij voortdurend over 'ik', en niet over 'wij'. In de wandelgangen viel het Maarten op dat deze talentvolle man eerder kritisch over zijn collega's sprak (als zij er niet bij waren), dan waardierend. Zou het gedrag van het teamlid van Maarten verklaard kunnen worden door het feit dat hij als 'talent' bestempeld is? Ik vermoed van wel. Zowel de psychologie,

als ons eigen hr-vakgebied hebben hier namelijk visie over gevormd.

## Be good and get better

Vanuit de theorie van mindset van Carol Dweck, met voorwoord van Heidi Grant Halvorson (2011) weten we inmiddels dat mensen, die we waarderen om hun prestaties of hun kenmerken, eerder neigen naar een '*be good*', dan een '*get better*-mindset'. Veel lof over intelligentie of behaalde targets vermindert bijvoorbeeld de toekomstige inzet en cementeert een '*be good*-mindset'. Het stimuleren van een '*get better*-mindset', die wil groeien, ontwikkelen en verbeteren, doen we daarentegen niet door eigenschappen, kenmerken of prestaties te waarderen, maar door inspanning, inzet en aanpak.

Zou het kunnen zijn dat de bestempeling tot talent je geneigd maakt om dit stempel te willen behouden? Misschien zelfs wel koste wat het kost?

## Herkennen van het potentieel

Vanuit een heel andere hoek wordt de situatie van Maarten en zijn teamlid nog iets prangender. Claudio Fernández-Aráoz schreef in 2014 een prachtig boek over potentieel in organisaties. De vraag die hij zich als toprecruiter steeds stelt is:

hoe herken ik, los van vakinhoud en expertise, of iemand potentieel heeft? Op zijn vraag heeft hij vijf antwoorden gevonden en wat hij schrijft over motivatie, raakte me enorm. Hij benoemt motivatie in de context van potentie als de combinatie van *hunger* en *humility*, gedrevenheid en bescheidenheid, drive en nederigheid. Zou het feit dat we in organisaties talenten als zodanig benoemen op basis van hun prestaties, zonder daarbij rekening te houden met bescheidenheid en nederigheid, geen paradoxale bijeffecten kunnen hebben? Als ik jouw 'ik' waardeer, investeer ik daarmee in jouw egocentrisme? Als jij weet dat jij een talent bent, ben je dan nog geneigd om te zien dat je dat alleen maar kunt zijn dankzij de mensen om je heen? Maakt mijn terminologie jou pretentius?

### Blijk van waardering?

In een opdracht, die ik op dit moment uitvoer, is mijn nadrukkelijk advies geweest om talenten niet langer als zodanig te benoemen. Zeker, een (half)jaarlijkse potentieelreview levert steevast een aantal mensen op die bovengemiddeld presteren en potentie hebben. En juist deze mensen hebben het vermogen om op kortere of langere termijn kern- en kritieke functies, rollen, taken of projecten te vervullen. Zou het dan nog waarde toevoegen om ze, nog voor die transitie, als talent te benoemen?

Ik vermoed zomaar dat we geneigd zijn om het predicaat talent uit te reiken om alvast



onze waardering te laten blijken, vooral als een promotie te lang op zich moet laten wachten. Zouden de voordelen van deze methode om te binden en te boeien opwegen tegen de nadelen? Ik vraag 't me af.

It's all in a name. ■

### Referenties

- Dweck, C.S. (2007). *Mindset: the new psychology of success*. Ballantine Books
- Fernández-Aráoz, C. (2014). *It's not the how or the what, but the who: succeed by surrounding yourself with the best*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Grant Halvorson H. (2011). *How We Can Reach Our Goals*. New York, Penguin Group.



**Drs. Evert Pruis werkte als verandermanager en leeradviseur bij Atos-Origin en Shell. Momenteel helpt hij hr(d)-afdelingen, leiders en teams om talenten én bedrijfsresultaten tot bloei te brengen.**  
[www.ROlonTalent.com](http://www.ROlonTalent.com) en [www.forzes.nl](http://www.forzes.nl)



■ Stephan Obdeijn

In gesprek met hrd-professionals over het rendement van leren

# Businessgericht leren en ontwikkelen

Het zichtbaar maken van de bijdrage van leren en ontwikkelen aan de organisatiedoelen is een issue in veel organisaties. Een aantal organisaties vraagt expliciet naar de toegevoegde waarde van leer- en ontwikkelinterventies. Tegelijkertijd vinden veel hrd-professionals het lastig om hier concreet invulling aan te geven. Vanuit de gedachte dat je samen meer weet dan alleen, is in juni 2015 door NS, Achmea, ABN-AMRO en EMC een rondetafelbijeenkomst georganiseerd over businessgericht ontwikkelen en leren. Oftewel, hoe sluiten leren en ontwikkelen zo goed mogelijk en aantoonbaar aan op de organisatiedoelstellingen.

De gesprekspartners aan de ronde tafel kwamen uit organisaties met meer dan vijfduizend medewerkers, in de verwachting dat vraagstukken vergelijkbaar en herkenbaar zijn voor de deelnemers. Deelnemers waren ABN-AMRO (Margot van Keulen en Metteke Lubberts), Achmea (Rosalie Kraijenbrink en Marloes Aarden), NS (Evelyn van Asselt en Eveline van Rossum), Stork (Muriel Thüring), ministerie van Buitenlandse Zaken (Sarah Brantjes), UWV (Alex Mesman) en EMC (Marieke van Oorschot en Stephan Obdeijn). Een mooie diversiteit aan organisaties!

### Dilemma's

Als snel ligt een aantal dilemma's op tafel:

- In een grote organisatie merk je vaak niets/weinig van de bijdrage van leren en ontwikkelen aan de organisatiedoelstellingen. Waarom zou je aan het zichtbaar maken van die bijdrage tijd en energie besteden?
- We moeten nog heel wat doen aan het positioneren van leren en ontwikkelen in een organisatie. Hrd zit vaak 'drie hoog achter' in een organisatie als onderdeel van hr. Vragen komen niet rechtstreeks bij hrd en als ze komen, zijn ze voor een groot deel al ingevuld (*solutioneering*). Zijn we wel in de positie om met de business in gesprek te gaan over de *businessneeds*?
- We hebben veel te maken met verplichte opleidingen, bijvoorbeeld in het kader van veiligheid en (financiële) wet- en regelgeving (*licence to operate*). Wat heeft het voor zin om van dit soort opleidingen het rendement vast te stellen?
- Is het voor een interne consultant lastiger de bijdrage van leren en ontwikkelen te benoemen of te vragen dan voor een externe consultant?

Kortom, gespreksstof genoeg!

### Positionering van hrd: 'hot issue'

In de rondetafelsessie is de positionering van hrd binnen hr en de business een steeds terugkerende rode draad. Een belangrijke constatering is dat je zelf het heft in handen moet nemen om hier stappen in te maken. Dit is hierna verder uitgewerkt.

### Positionering binnen hr

Veel leer- en ontwikkelvraagstukken komen via hr-collega's (bijvoorbeeld hr-businesspartners) bij de hrd-professionals. De ervaring is dat deze vraagstukken vaak geformuleerd zijn in oplossingen of behoefte en minder vaak in doelen (wat is de gewenste performance nu en wat zou de performance na het traject moeten zijn?). Ook de vraag welke bijdrage leren en ontwikkelen leveren aan het oplossen van een performanceprobleem, zien we weinig gesteld. Het uitwerken van een vraagstuk vraagt tijd en ruimte aan het begin van een traject. Die lijkt er vaak niet te zijn, maar is eigenlijk wel nodig om te kunnen leveren waar de business ook echt wat aan heeft.

Aan de andere kant biedt de positionering binnen hr ook goede mogelijkheden om aan te sluiten op vragen uit de business. Is er een medewerkerstevredenheidsonderzoek? Zijn de resultaten van een vlootscouw of van talentscans beschikbaar, die duiden op een mogelijk performanceprobleem? Duurt het bijvoorbeeld te lang voordat nieuwe medewerkers inzetbaar zijn (time to produce)? Dan zou een beter inwerktraject mogelijk een bijdrage kunnen leveren. Binnen hr is vaak al veel informatie beschikbaar die het mogelijk maakt goed aan te sluiten op de businessneeds.

### Positionering in de business

Voor de business is hrd niet altijd even zichtbaar en vice versa. Als het niet duidelijk is wie uit de business om welke (performance) verbetering vraagt, leg dan rechtstreeks

contact met de business en stel de vraag naar de waarde die het leertraject moet opleveren. Haak aan op informatie en gegevens die er al zijn in een organisatie. Leg contact met het lijnmanagement, finance & control, de hr-analyticsafdeling of andere afdelingen, die beschikken over feiten en cijfers en krijg de echte oorzaak voor het performanceprobleem boven tafel. Er zijn vaak gegevens genoeg!

Als je weet wat er in de business speelt, de taal van de business begrijpt en ook over de business mee kunt praten, heeft het directe contact met de business vaak een verrassend effect. De business gaat je als serieuze gesprekspartner zien en stelt je in de gelegenheid een bijdrage aan de oplossing van een performanceprobleem te leveren.

### **Neem het heft in eigen handen**

Conclusie is wel dat afwachten en het je laten gebeuren als hrd'er niet werken als je een bijdrage wilt leveren aan het oplossen van een performanceprobleem. Neem het heft in eigen handen, zowel naar je hr-collega's als naar de business toe. Dit vraagt consultancyskills van de hrd'er, lef om (door) te vragen en flexibiliteit om mee te buigen waar nodig. Leer- en ontwikkelpunten voor hrd-business?

### **Wat werkt?**

Aan de ronde tafel kwamen we tot de conclusie dat het voor hrd lastig en moeilijk is een zichtbare bijdrage te leveren aan de organisatiedoelstellingen. We hebben als hrd'ers niet echt de positie hiervoor en krijgen niet altijd de gelegenheid. De business komt niet vanzelf naar hrd, we moeten hier zelf veel tijd en energie in steken en dat is niet altijd eenvoudig. Maar de conclusie was ook dat het (hrd-) hart sneller klopt als we door leren en ontwikkelen een performanceprobleem in de business oplossen. Ook leidt het oplossen van een businessprobleem tot een hogere intrinsieke motivatie van alle

betrokkenen bij een leer- en ontwikkeltraject, zowel de opdrachtgever, de deelnemer, hrd en eventuele ingeschakelde leveranciers. Er zijn genoeg voorbeelden waar het wel lukt om een zichtbare bijdrage aan de organisatiedoelstellingen te realiseren (zie kader).

### **Voorbeeld 1: het binden van bezorgers**

Een logistieke organisatie bezorgt huis aan huis reclamefolders. De bezorging gebeurt vooral door middelbare scholieren. De organisatie had een knelpunt: de gemiddelde bezorger werkt ongeveer negen maanden voor het bedrijf en kiest dan voor een andere baan. Aangezien er geen opzegtermijn is, kwam het te vaak voor dat bezorgers hun baan beëindigden zonder dat er direct een vervanger was. Het bezorgen van de folders moest wel doorgaan en daarvoor moest de organisatie een veel duurder bezorger inlenen. Dit kostte naast veel tijd, ook veel geld.

Na een analyse van dit knelpunt, kwam de organisatie tot de conclusie dat ze een bezorger die opzegt eigenlijk nog vier weken aan zich wilde binden. Deze periode zal voldoende zijn om een vervanger te werven. Ook is het inlenen van een dure kracht dan niet nodig. De analyse leverde verder op dat de medewerker die het directe (meestal telefonische) contact had met de bezorgers de meeste invloed zou kunnen uitoefenen. Het bedrijf startte vervolgens een intensieve begeleiding van deze medewerkers, om ze de vaardigheden aan te leren de bezorgers 'te verleiden' om nog enkele weken door te gaan.

### **Voorbeeld 2: storytelling**

Een hrd-professional krijgt de vraag voor een training storytelling. De managers

hebben namelijk te weinig visie en geven onvoldoende richting. Als ze de training hebben gevolgd, zo is de verwachting, dan kunnen ze dat wel. De opdrachtgever heeft ook al gekeken naar de omvang van de trainingen. Deze is drie dagen voor zeven personen zijn €21.000,-.

De hrd'er is in gesprek gegaan met de managers. Wat bleek: de managers zijn druk met de dagelijkse organisatie en hebben weinig tot geen tijd om de strategie en de communicatie met elkaar te bespreken. Een training zelf lost het probleem voor de managers niet op. De oplossing zat in een verandering in het overleg. Naast de gewone mt-vergaderingen werd een specifiek strategisch mt ingelast, waarin de strategie en de wijze van communicatie (gemeenschappelijke taal) werden besproken. Daarnaast is voor vier uur expertise ingehuurd om structuur in het verhaal aan te brengen en tips en trucs te geven voor de communicatie. Kosten? Minder dan €1.000,-.

dat er veel tips over tafel komen. Een aantal tips uit de rondetafelsessie hebben we op een rijtje gezet.

**Samen met hr-businesspartners naar de business**

De ervaring van de deelnemers is dat het werkt om proactief te zijn naar je hr-businesspartner en om (samen) naar de business te gaan. Inspireer, faciliteer en stimuleer (zie figuur 1).

**Gebruik uitvragen en aanbestedingstrajecten**

Een andere tip is om in uitvragen en aanbestedingen bij externe leveranciers de eis op te nemen dat zij samen met de opdrachtgevers een evaluatie- of effectmeting uitvoeren. De inspanning voor de evaluatie kun je differentiëren naar de aard en omvang van de opdracht, bijvoorbeeld:

- opdracht groter dan €100.000,-: minimaal een evaluatie op niveau 3 en 4 (Kirkpatrick);
- opdracht lager dan €50.000,- minimaal niveau 1 en 2.

Door deze eisen op te nemen dwing je af dat betrokken partijen vooraf kritischer kijken naar het gewenste effect en heb je achteraf ook de gegevens tot je beschikking voor verdere verbetering.

**Blijf in gesprek!**

**Tips uit de organisaties**

Het mooie van met meerdere organisaties aan tafel te zitten, is het delen van ervaringen en

Inspireren	Bespreek concrete cases - Hoe blijf je uit de opleidingsreflex? - Hoe werkt (performance) support op de werkplek? - Wat zijn (verrassende) alternatieven voor het aanleren van nieuwe vaardigheden?
Faciliteren	- Kijk met elkaar mee in het werk. - Kijk samen naar de belangrijkste tien vragen voor/uit de business. - Kijk breder naar vragen uit de business dan alleen een leer- en ontwikkelvraag. Hanteer bijvoorbeeld het negenveldenmodel van Rummler voor een scherpe analyse van het echte probleem.
Stimuleren	Ga samen op pad naar de business en waar het kan on the job.

Figuur 1. Voorbeelden van inspireren, faciliteren en stimuleren

In gesprek zijn is al een interventie op zich! Werk aan de driehoek van opdrachtgever, hrd en leveranciers. Een gezamenlijke intake werkt als je de rolverdeling goed afspreekt. Organiseer structureel tussentijdse meetings met stakeholders en organiseer een evaluatie en besluitvorming over leer- en ontwikkelinterventies bij de opdrachtgever. En durf terug te komen op initiële afspraken als dat nodig is. Beter ten halve gekeerd dan ...

### **Werk in kleine stappen en ga doen!**

De waan van de dag en de druk om op te leveren zijn maar twee voorbeelden uit de praktijk waarin we als hrd-professionals werken. Niet de meest ideale situatie om ruimte te creëren voor goed voorwerk. De praktijk zal de komende jaren niet veel anders zijn. Daarom is het advies om vooral ook te gaan doen, te werken in kleine stappen en successen (hoe klein ook), te verzamelen en te laten zien binnen hr, maar vooral aan de business.

### **Stel de WHIDA-vraag**

Hoe krijg ik in een multidisciplinair hr(d)-team (hr-business partner, recruitment, hrd) mijn eigen collega's enthousiast voor een hoger plan in het denken in rendement van leren en ontwikkelen? Stel de WHIDA-vraag (Wat Heb Ik Daar Aan) met in het achterhoofd:

- Hoe belangrijk vinden we als hrd-afdeling

de activiteiten die we doen?

- Welke belangen heb je zelf als hrd-professional? Bijvoorbeeld:
  - bezig zijn met vragen die er echt toe doen;
  - betere dienstverlening leveren;
  - tevreden opdrachtgevers;
  - minder tijd kwijt voor de ontwikkeling en uitvoering;
  - successen in de business hebben uitstraling naar I&D.

Het met elkaar beantwoorden van de WHIDA-vraag geeft richting in wat voor jou als hrd-professional en jouw team echt belangrijk is.

### **Handschoen oppakken**

Businessgericht leren en ontwikkelen. De verschillende organisaties, die aan deze ronde tafel hebben deelgenomen geven hier in meer en mindere mate invulling aan. De rode draad voor succes lijkt de positionering van hrd. Deze ronde tafel leidt wat ons betreft tot een duidelijk advies. Ga niet wachten en pak zelf de handschoen op om samen met hr en de business te werken aan leer- en ontwikkeloplossingen waar de business wat aan heeft. Ontwikkel binnen hrd het spreken van de taal in de business. Dit vraagt lef. Dit vraagt ambitie om de toegevoegde waarde van leren en ontwikkelen zichtbaar te maken. Dit vraagt om actie en doen, in kleine en zichtbare stappen. Op naar de volgende ronde tafel! ■



***Drs. Stephan Obdeijn is senior hrd-adviseur bij EMC Performance en specialist op het gebied van evaluatie en effectmeting. Daarnaast is hij voorzitter van de NVO2, het netwerk van de hrd-professional.***



■ Ria van Dinteren

Interview met Roy Kreeftmeijer en Laura van den Ouden

# De trainer als hefboom voor succes

ICM werd in 2013 en 2014 opleider van het jaar, nadat het bedrijf in nauwelijks twaalf jaar uitgroeide tot bijna de grootste opleider van Nederland, met open en maatwerkprogramma's. Tel daarbij op dat ze in 2014 en 2015 officieel een *Great Place To Work* waren. Dat maakt nieuwsgierig naar de werkwijze en wat er achter het succes zit. In een gesprek met manager Leren & Ontwikkelen Roy Kreeftmeijer en adviseur in Leren & Ontwikkelen Laura van den Ouden, verkennen we de werkwijze bij ICM en wat andere opleiders zou kunnen inspireren. De trainer staat bij ICM centraal, niet in dienst van, maar, zoals Roy het noemt: "Het meest waardevolle wat we hebben, de trainers, dat is ons kapitaal."



Roy Kreeftmeijer en Laura van den Ouden

### Dienstbare organisatie

ICM kent een structuur van programmamanagers, inhoudsdeskundigen, docenten en trainers. Allemaal *lean* georganiseerd. Geen grote chique panden, maar een kantoor in een pand voor startende ondernemers is hun werkplek. Onlangs hebben ze dit ingeruild voor een ander pand, omdat ze echt uit hun jasje zijn gegroeid. Het is tijd voor een nieuwe stap. De organisatie heeft de programmamanagers in dienst, maar maakt voor het grootste deel gebruik van freelancetrainers voor het schrijven en uitvoeren van de opleidingen en trainingen. Omdat alles draait om de trainingen en de trainers, is het kantoor uitermate gericht op ontzorgen. Laura: "Alles moet in orde zijn: materiaal, opleidingen, locatie en online leeromgeving. Elke incompanyklant krijgt een eigen persoonlijke consultant, die hem helpt om de juiste opleiding te kiezen, soms ook bij een andere aanbieder. De klanten zijn van belang, maar het wordt de trainer ook makkelijk gemaakt. En alhoewel ICM,

zoals ze zelf zegt, niet de hoofdprijs betaalt voor hun freelancers, is iedereen die er werkt buitengewoon tevreden. Er speelt kennelijk iets anders waardoor trainers zich verbonden weten aan de organisatie. Op de didactische dagen die georganiseerd worden voor hun trainers vallen de lol en onderlinge betrokkenheid op. Toch moet je er wel wat voor doen om deel uit te maken van deze club."

### Over ICM

ICM is twaalf jaar geleden gestart door twee enthousiaste oprichters: Harrie-Peter Roefs en Erik Smithuis. Inmiddels staat ICM qua grootte in de top drie van trainingsinstituten met honderdtachtig opleidingen en trainingen. Er werken zestig mensen in vaste dienst, veertig topstudenten en er zijn honderdzeventig trainers actief in trainingen, opleidingen en maatwerk.

## Idolsverkiezingen

Trainer bij ICM word je niet zomaar. Als selectieinstrument organiseren ze op het tv-programma 'Idols' lijkende avonden, waarbij er van de twaalf potentiële trainers soms maar een overblijft die geschikt is. Tijdens de dag presenteer je jezelf met een minitraining van zeven minuten, waarbij ervaren ICM'ers bekijken of iemand past. Want het bedrijf hanteert het motto 'Practice what you teach'. De opleider wil interactieve, praktijkgerichte trainers: laat dan ook maar zien dat je dit ook echt bent en hieraan als trainer kunt voldoen! Roy: "Ook tijdens de informele momenten, zoals tijdens de pauze checken we of je een geschikte trainer bent, die de juiste kernwaarden heeft. Ben je eenmaal toegelaten dan volgt er een kennismaking met de vaste contactpersoon van het kantoor. Je krijgt inzicht in het materiaal via de programmamanager en je wordt getraind in de ICM-leermethode. De eerste keer gaat er altijd een ervaren trainer mee met de nieuwe docent, die feedback geeft. De mening van de cursisten telt uiteindelijk het zwaarst. Elke trainer wordt geëvalueerd, dus niet alleen de inhoud, maar ook de wijze waarop een trainer traint en of hij de vertaling kan maken naar de praktijk, spelen een rol. Tenslotte wordt een trainer ook beoordeeld op zijn vermogen om een inspirerende training te geven. Je krijgt er van de organisatie veel voor terug als trainer: didactische dagen, vakgroepen, intervisie, je mag trainingen volgen en de beroemde jaarlijkse barbecue bijwonen vlak voor de zomer als gezellig eindfeest voor alle trainers!"

## Activiteiten ICM

Laura: "Van een training is sprake als er vaardigheden moeten worden aangeleerd en er wordt geoefend met nieuw gedrag. De langste training bij ons is vier dagen en bestaat voor 75 procent uit oefenen met een sterke link naar de praktijk. Onze opleidingen

zijn meestal vakopleidingen. De verhouding tussen theorie en praktijk is daar 50-50. Alle opleidingen worden afgesloten met een diploma, veel opleidingen zijn branche-erkend. Op zich werken we dus met vastgestelde toetskaders voor de vakopleidingen. Van alle opleidingen en trainingen bestaat ook een maatwerkvariant, oftewel *incompany*. Die adviseren wij als er een heel team of een hele afdeling moet worden getraind. Vanuit onze filosofie starten en eindigen we een traject altijd in de praktijk. De trainer is de gids naar die praktijk. Cursisten moeten altijd aan de slag kunnen met de resultaten van de training. De manager betrekken we erbij, omdat we weten dat de manager vijftig procent van het uiteindelijke succes bepaalt. Oefenen in de praktijk en de toepassingen zijn voor ons vanzelfsprekend."

## Succes wordt bepaald door details

Laura is, naast haar adviesrol in I&d voor organisaties, ook trainer van het eerste uur. Zij stond aan de basis van de ICM Leermethode© en traint hierin ook de trainers. Een aantal zaken is daarbij van belang. "Het gaat om vakkennis, we gaan ervan uit dat een trainer die al heeft. De meeste trainers werken ook nog in de praktijk. Didactische kwaliteiten, waarmee we vooral focussen op de toepassing van verschillende leerstijlen. De trainer moet in staat zijn om aan te sluiten bij de individuele behoeftes van mensen uit de groep. We borgen dit door de trainer op didactisch gebied te helpen met onderwijskundige ondersteuning door onze programmamanager." ICM hanteert een drietal leerprincipes:

- leren van en met elkaar, feedback organiseren, maar ook e-learning;
- leren door te doen, veel oefenen;
- aansluiting zoeken bij verschillende leerstijlen (Kolb).

De drie leerprincipes zijn overal in terug te vinden. "Onze basis is oprechtheid, we willen graag dat het werkt en laten bij incompanyopdrachten dus de trainer direct met de opdrachtgever de training vormgeven. Daar zitten wij niet meer tussen."

### **Kwaliteit is het uitsluiten van toeval**

Roy vult aan: "Wij verwachten dat onze trainers standaard een 8,5 scoren. Zitten trainers onder de acht, dan is dat een reden om ze te helpen door bij te scholen, te coachen, gesprekken aan te gaan. Overigens willen wij geen dertien-in-een-dozijn-trainer. Waar we naar zoeken, is het specifieke talent van de trainer. Wie hij of zij is en wat hij aan een training kan toevoegen, dat bepaalt de meerwaarde. Afscheid nemen, als het van beiden kanten op is, hoort daar ook bij. Persoonlijke aandacht en plezier zijn onze kernwaarden en staan daarmee hoog in het vaandel. Dit geldt in het contacten met de cursisten, de trainers en de interne medewerkers."

### **Kernwaarden**

Alles wat een trainer doet, wordt langs de lat van de kernwaarden gelegd. Zowel de harde als zachte waarden zijn van belang. Er zijn twee harde waarden: kwaliteit en resultaat. Die gelden voor elke training. "We besteden aandacht aan het materiaal en de leeromgeving," zegt Roy. "De programmamanager zorgt ervoor dat alles tiptop in orde is. De trainer ontzorgen is voor ons heel belangrijk. En we nemen in intakegesprekken altijd goed de leerdoelen door met de opdrachtgever of, via een intakeformulier, voor de cursist. Zonder doel geen doelpunt, dit is in onze trainingen heel belangrijk."

De zachte waarden zijn minstens zo belangrijk. Zij zijn eigenlijk de voeding voor

het laten bloeien van kwaliteit en resultaat. Laura: "Bij ons zijn dit plezier en persoonlijke aandacht. 'Vergeet nooit te lachen', is wat wij altijd tegen elkaar zeggen. Mensen leren het meest als ze zich veilig en plezierig voelen. Ze zijn dan bereid om buiten hun comfortzone te gaan, waar het echte en duurzame leren ligt. Onze trainers moeten daarom ook in de gaten houden dat de sfeer in de groep goed is. En ze hebben aandacht voor de individuele cursist. We komen regelmatig langs bij onze trainers en spreken dan ook met cursisten. Het is heel belangrijk om te weten wat zij vinden van ons aanbod en onze trainers." Roy voegt toe: "Onze trainers zijn het belangrijkste kapitaal dat we hebben en dus hebben we veel waardering voor wat ze doen. Bij evaluaties zien we dat de hoge waardering die we hebben vaak komt doordat onze cursisten de trainer waarderen. En dat is natuurlijk niet voor niets. Een goede trainer is iemand die in staat is om de juiste leersituatie te scheppen voor de cursist. Goed kijken en luisteren zijn daarbij onontbeerlijk. We willen ook altijd dat er een link wordt gelegd met de praktijk. 'Morgen toepassen' is een van onze motto's, dan is de training goed geweest."

### **Gaat er echt niets mis bij ICM?**

Laura geeft aan: "Natuurlijk wel, we zijn gewoon mensen. En waar mensen werken worden fouten gemaakt. Onze collega's vinden het bijvoorbeeld soms moeilijk om andere collega's feedback te geven. Dit komt omdat er zo'n sterke onderlinge kameraadschap heerst. Mensen zien elkaar veel binnen en buiten werktijd en trekken als vrienden met elkaar op. Zoals Johan Cruijff al zei: 'Elk voordeel heb z'n nadeel'. ICM'ers zijn heel kritisch op de processen binnen het bedrijf, maar de collega's achter het proces feedback geven, wordt soms lastig gevonden."

**Maatschappelijk betrokken**

Roy: "Onze trainers zetten zich voor een deel ook in bij onze non-profitorganisatie 4youngprofessionals, waar we heel betaalbare seminars en trainingen aanbieden aan youngprofessionals. We kunnen dit aanbieden omdat onze trainers dit 'om niet' doen. Zij willen graag meewerken aan de talentontwikkeling van jonge mensen. Ook dat zorgt voor betrokkenheid en verbondenheid. Mappen kun je kopiëren, mensen niet, dus een goede trainer is onbetaalbaar."

En wat geven cursisten aan? We vragen het aan een student die de opleiding hoger management volgt. "Mijn trainer is een man uit de praktijk. Dus elke dag starten we met een praktijkvoorbeeld en moet ik me flink

voorbereiden vanuit mijn eigen praktijk. Ook maak ik deel uit van een onderzoeksgroep. Er wordt van mij verwacht dat ik onderzoek doe naar mijn eigen praktijk. Zwaar, maar leerzaam. Wat het uitdagend maakt is dat je het direct moet toepassen. Binnen de cursistengroep zijn er veel mogelijkheden tot samenwerking en uitwisseling, dat is goed voor de onderlinge band. In de negen maanden dat de opleiding duurt, heb ik ongelofelijk veel geleerd, samen met mijn medecursisten, die ik overigens nog steeds zie! Het is zelfs zo dat het praktijkonderzoek, gestart tijdens de opleiding, nu wordt uitgevoerd. Een mooi resultaat." ■

**Ria van Dinteren**, lid van de adviesraad van TvOO



## 9-daagse opleiding Organisatie Coaching I

**Begeleid medewerkers en leidinggevenden naar effectiviteit in samenwerking binnen de context en dynamiek van de organisatie.**

**Start opleiding: 28 januari 2016**

**Kijk voor meer informatie op:  
[www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)**



**Alba-academie**  
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING



Monique Frequin-Bekker

# column

## + trainerstoel

### Talent om te trainen?

**Talent is hot. Zelden was er zoveel aandacht voor het begrip talent als de laatste tijd. Als je je talenten niet benut, ben je eigenlijk een sufferd. Maar wat als je geen talent hebt? En welk talent heb je eigenlijk nodig om een goede trainer of groepsbegeleider te zijn, of om goed met groepen om te gaan?**

Lang geleden was ik op een informatieavond voor trainers. Ik wilde weten wat het vak nou eigenlijk inhield en of het iets voor mij was. Al snel werd duidelijk dat je vooral van groepen mensen moest houden, anders had je er niets te zoeken. In een groep van ongeveer vijftien mensen moesten we vertellen waarom we zo graag trainer wilde worden. Nooit zal ik mijn buurvrouws uitspraak vergeten, die zei: "Ik wil dolgraag trainer worden, maar ik vind het afschuwelijk om voor groepen te staan." Helaas weet ik niet meer wat de groepsleider destijds antwoordde.

Zelf denk ik niet dat ik het talent had om met groepen om te gaan, ik ben er eigenlijk gewoon ingerold. Wel wist ik dat ik bij de vraag "Voel je je trainer of coach?", altijd

meteen "Trainer!" riep, terwijl ik het ook best leuk vond om één op één te werken. Maar waarom dan die groepen, heb ik daar dan toch talent voor? En wat is dat dan, als je talent hebt om trainingen te geven en met groepen om te gaan. Talent of gewoon menselijke en ervaring? En als je dan geen talent hebt, hoe houd je je dan staande?

#### Definitie

Clifton en Buckingham (2003) definiëren talent als 'elk zich herhalend patroon van denken, voelen of zich gedragen dat op een productieve manier kan worden ingezet'. Een talent kan volgens hen besloten liggen in:

- een manier van denken (bijvoorbeeld analytisch, strategisch, positief);
- een manier van handelen (bijvoorbeeld actiegericht, behoedzaam, saamhorigheid stimulerend);
- of een manier van zich gedragen (bijvoorbeeld zelfverzekerd, precies, makkelijk contact maken).

Als trainer of groepsbegeleider zou je eigenlijk een talent op alle drie de gebieden moeten hebben. Een training begint al ver voor de start met het denken over wie er komen en wat je hen hebt te bieden. Trainingen met als doel 'dat zien we wel tijdens de training' leveren meestal de groep, maar ook de trainer weinig

bevrediging op. Als trainer is het fijn als je over een talent beschikt om te doorgronden dat een goede, doelgerichte voorbereiding je veel op gaat leveren. Daarnaast zien we de getalenteerde trainer terug in het hebben van een groot handelingsrepertoire: kunnen aansluiten bij waar het echt om gaat, of te doorgronden wat de groepsleden echt moeten kunnen en daar diverse werkvormen op inzetten, maken dat de groep zich erkend voelt. Tot slot is de goede groepsbegeleider ook zeker van zichzelf en staat hij stevig voor de groep. Een trainer die 'gered' moet worden, zal niet terugkijken op een geslaagde training en zal op weinig positieve feedback kunnen rekenen.

### **Talent of goed bezig?**

Als alle voorgaande elementen aanwezig zijn in een training of bij de trainer, hebben we dan een talent voor trainen, of zijn we gewoon goed en effectief bezig? Hebben we de ideale groep getroffen, die aan onze lippen hangt, of komen we in een positieve stemming, zodat we hindernissen zonder moeite overwinnen? Goede trainers hebben veel hulpbronnen ter beschikking. Ze zijn deskundig binnen hun vak, beschikken over een repertoire aan werkvormen, hebben een gedegen groepsdynamische kennis en zijn empathisch naar de groepsleden. Hoe meer hulpbronnen ter beschikking zijn, des te beter iemand zijn werk kan doen, wat



weer succes en vervolgens een goed gevoel oplevert (Schaufeli & Bakker, 2007). Op deze wijze raakt een trainer in een positieve spiraal, hij voelt zich zelfverzekerder, durft daardoor waarschijnlijk ook weer zijn hulpbronnen te vergroten en wordt bekwaamer in zijn vak.

Is de hiervoor beschreven trainer niet gewoon een goede trainer? Eén die zijn vak verstaat en al zijn hulpbronnen inzet en zo nodig aanvult. Uiteindelijk wordt iedere trainer die zijn vak serieus neemt een goede trainer. Wat mij meer fascineert is hoe mensen uiteindelijk inzien dat zij talent voor trainen hebben. Tot mijn werkzaamheden behoort ook het afnemen van assessments. Hier maak ik onder andere gebruik van testen die talent meten. Deze testen meten de kwaliteiten van mensen, maar ook waar hun valkuilen liggen. Soms komen daar kwaliteiten uit naar voren die zo bij de 'trainer' passen, dat ik niet kan geloven dat ze nog nooit aan dat beroep hebben gedacht. Ik heb het dan over contactvaardig, sensitief, energiek, lef hebben, maar ook verantwoordelijkheidsgevoel en stressbestendigheid.

## Trainerstool: Op zoek naar talent

**Dan geef ik je hieronder twee tools die je kunt inzetten om de zoektocht naar talent gemakkelijker te maken.**

### 1. Reflectie

Ben je al trainer en twijfel je er wel eens aan of je wel goed zit, neem je (trainers)talent dan eens onder loep. Maak gebruik van reflectie, door jezelf aan de hand van een goede 'trainingservaring' de volgende vragen te stellen:

- Beschrijf deze situatie zo concreet mogelijk.
- Wat gebeurde er? Wie waren er bij, en waar waren jullie. Wat was je van plan? Wat deed je om dit te bereiken? Wat dacht je toen het lukte? Wat voelde je toen het lukte?
- Welke talenten heb jij hier ingezet? Of wat vonden anderen (de groep) bijzonder aan jouw handelen?
- Wat betekent dit voor jou?
- Hoe kun je je talenten verder benutten?
- Wanneer ga je ze concreet inzetten?

### 2. Speeddaten

Wil je je deelnemers hun talenten laten ontdekken, ga dan speeddaten. Maak een binnen- en een buitenkring. Iedereen zit tegenover iemand. Laat de duo's elkaar maximaal vijf minuten interviewen over een positieve ervaring binnen hun werkzaamheden. Bijvoorbeeld ronde 1: 'Wat kun je goed in je werk, of waar vragen anderen jou voor?' Na 5 minuten schuift de binnenste kring een plaats op en wordt de oefening herhaald (ronde 2). Nadat men nog één of twee keer opgeschoven is, stop je de oefening. Geef de deelnemers de tijd om hun talenten nadien te noteren.

Hoe vaker je iemand vertelt over je talenten, hoe zichtbaarder ze worden. Succes verzekerd bij de deelnemers en dus ook bij jou, als trainer! ■

### Referenties

- Clifton, D. O. & Buckingham, M. (2003). *Ontdek je sterke punten*. Utrecht: Spectrum.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.



■ Titia van der Ploeg

# Vijf trends in leren

**In Amerika wordt jaarlijks de ATD gehouden, een conferentie met ongeveer tienduizend deelnemers uit de hele wereld. Sprekers delen de nieuwste inzichten met elkaar en soms ook bekende inzichten in een nieuw jasje. Als trainer van het jaar werd Titia van der Ploeg door de NOBTRA uitgezonden naar Orlando. Dit artikel beschrijft vijf grote trends die zij tijdens oppikte tijdens deze conferentie.**

Vijftien jaar geleden werkten we met de overheadprojector en van PowerPoint had nog nooit iemand gehoord. Trainingsoefeningen duurden uren en dat was heel gewoon. Maar tijden veranderen en mensen zonder smartphone zijn eerder uitzondering dan regel. Denken dat je als opleider kunt blijven doen

wat je altijd deed, is een illusie. De wereld verandert, deelnemers veranderen en ook qua leren verandert er veel en in een rap tempo. We leven bovendien in een VUCA-wereld (*volatility, uncertainty, complexity en ambiguity*). Vrij vertaald leven we dus in een turbulente, onzekere, complexe en wereld:

**ATD**

Ook de organisatie gaat met de tijd mee: in 1943 werd de ASTD opgericht, de letters betekenden American Society of Training Directors. Dat veranderde later in American Society for Training & Development. En in 2014 verviel de S en veranderde de naam in ATD, de afkorting voor Association for Talent Development. Nadruk op ontwikkeling van talent kwam ook tijdens het congres bij veel sprekers terug.

- *Volatile*, turbulent: de snelheid waarmee veranderingen zich voordoen is enorm toegenomen.
- *Uncertain*, onzeker: we kunnen niet zeker zijn van wat er zich in het heden afspeelt (banken vallen om, gaat Griekenland wel of niet uit de Euro et cetera).
- *Complex*: je kunt geen eenvoudige beslissingen nemen; alles hangt met elkaar samen.
- *Ambiguous*, dubbelzinnig: gebeurtenissen zijn niet meer te labelen als goed of fout.



Figuur 1. M-learning: opdrachten op je mobiele device. Opleider, zet die apparaatjes in!

De positieve kant: dingen die je voor onmogelijk hield, kun je nu gemakkelijk doen. Wie had bijvoorbeeld gedacht dat deelnemers op ieder moment films zouden kunnen maken of bekijken over situaties die met hun werk te maken hebben?

De vijf belangrijkste trends in leren, die tijdens de ATD dit jaar naar voren kwamen, zijn:

1. m-learning;
2. social learning;
3. on-the-job learning;
4. video learning;
5. learning analytics.

### 1. M-learning: mobile learning en micro-learning

E-learning vinden we inmiddels heel gewoon, maar m-learning is in opmars. Nu veel mensen in het bezit zijn van smartphones en tablets, kunnen de stemkastjes met pensioen. Het aardige van deze middelen is dat je met grote groepen interactie kunt hebben. Maar ook met kleine trainingsgroepen kun je mobiel leren toepassen. BYOD betekent *bring your own device*: op je tablet laad je de PowerPointpresentatie en je kunt er direct notities mee maken. Maar ook allerlei andere opdrachten kun je mobiel uitvoeren.

De tweede m staat voor micro: het is een trend om trainingsstof in kleinere eenheden te knippen. Wie per keer een half uurtje tijd kan vrij maken, kan oefenen met de trainingsstof, iets nalezen of een opdracht maken. Voordeel: er hoeft een stuk minder gereisd te worden. Daarnaast blijkt het prima te werken om trainingsinhoud in kleine brokjes te verdelen (zie figuur 2). De bijeenkomsten zelf kunnen dan ingevuld worden met casuïstiek en oefenen met echte, in plaats van virtuele, personen.

### 2. Social learning: social en samen

Ook deze trend is eigenlijk tweeledig. De verwijzing naar sociale media en digitale educatie is duidelijk. Maar er is nog een andere



Keynote speaker **Sugata Mitra** (zie foto) hield een prachtig betoog over social learning en was in staat een zaal met duizenden congressgangers te beroeren. Mitra toonde aan dat kinderen in een Indiase sloppenwijk binnen korte tijd enorm veel konden leren, mits er was voldaan aan drie voorwaarden: de mogelijkheid tot samenwerking, toegang tot informatie (een computer met internetverbinding, ingemetseld in een lemen muur) en een 'Granny in de cloud' (een oudere medewerker, die vol bewondering de kinderen complimenteert en hen daarna laat uitleggen wat ze hebben gedaan).

Het valt niet altijd mee deze benadering te kiezen, want als opleiders willen we graag helpen en de ander verbeteren. Mitra's stelling is dat je een aantrekkelijke, uitdagende opdracht geeft, waardoor we vanzelf in beweging komen. Maar er is een kanttekening: veel volwassenen zijn zo afgericht in het traditionele onderwijs, dat het moeilijk blijkt constructief te denken en te werken.

component: leren doe je niet in je eentje. Met een maatje, een mentor en intervisiegroep zorg je voor de borging van het geleerde. Het gaat dan nog steeds om het leerproces van de individuen. Maar social learning is meer dan dat: het gaat ook om samenwerken, samen problemen oplossen. Niet iedereen hoeft alles

te kunnen, er wordt steeds meer ingezet op talenten.

Social learning is een term afkomstig van Albert Bandura. Hij erkende de waarde van het observeren van gedrag van anderen. Afkijken dus als leermethode. Hoewel het nog niet bewezen is, lijken spiegelneuronen verantwoordelijk voor deze manier van leren. Bandura onderscheidt drie stimulerende factoren: live model (iemand die iets voordoet, al dan niet bewust), mondelinge instructie en voorbeelden vanuit de media, films, tv, internet en literatuur inbegrepen. Deze aanpak lijkt in strijd met de zojuist beschreven werkwijze van Mitra. Toch denk ik dat het bijzonder belangrijk is het goede voorbeeld te zijn. Wie we zijn en hoe we ons gedragen, is in hoge mate bepalend of anderen met en van ons willen leren. Tijdens een webinar dat ik gaf over hoe je saaie bijeenkomsten kunt voorkomen, liet maar liefst de helft van de mensen weten dat de spreker in persoon bepalend was voor al dan niet afhaken. Webinars zijn binnen bedrijven ook sterk in opmars om nieuws te delen met medewerkers, vragen te beantwoorden et cetera. Het webinar is gratis terug te zien op [www.tinyurl.com/webinarIMPACT](http://www.tinyurl.com/webinarIMPACT) (duurt 30 minuten).

### 3. On-the-job learning

Deze trend sluit aan bij de 70:20:10-regel. Op het werk leer je zeventig procent door ervaren collega's te 'bestuderen en imiteren', door veel vragen te stellen en door actief en bewust na te denken over mogelijkheden en risico's van bepaalde handelingen. Verder leer je twintig procent door te reflecteren op fouten en door te blijven experimenteren. Raad vragen en evalueren zijn ook zeer geschikt voor leren on the job. Tot slot wordt *trial by fire* genoemd als een goede manier om te leren. Niemand weet eigenlijk wat te doen, maar er moet iets gebeuren. On-the-job learning is geschikt voor nieuwe medewerkers of nieuwe taken. Maar

ook voor wie nieuw gedrag wil oefenen of ingesleten patronen wil doorbreken, kan de bovengenoemde strategieën benutten. De resterende tien procent is weggelegd voor training en opleiding.

Er is ook kritiek op 70:20:10-regel: On the job kun je ook het verkeerde aanleren, helemaal niets leren of juist gedemotiveerd raken. Het is dus wel zaak om een veilige omgeving te creëren waarin je fouten mag maken. Daarnaast moet er tijd vrijgemaakt worden om te leren en te reflecteren. Ook (verbeter)doelen stellen is essentieel om deze werkwijze tot een succes te maken.

#### **Bedrijfsbezoek Siemens**

Een deel van de delegatie ging op bedrijfsbezoek bij Siemens naar het trainingscenter voor mensen die in windturbines werken, ook wel turbine cowboys genoemd. Omdat zij op grote hoogte werken, is de training letterlijk van levensbelang. Alles wordt geoefend, eerst in een trainingsruimte en later in het echt. Overal worden scores van bijgehouden en als iets niet goed gaat, of niet vermeld staat in het verslag – terwijl het wel zou moeten – krijgen de ‘nalatige’ medewerkers steevast de vraag of ze wisten dat dit de bedoeling was. Is dit het geval, dan wordt doorgevraagd naar de reden waarom ze zich niet aan de regels hebben gehouden.

Naast on-the-job learning zie je ook steeds meer tijd- en plaatsonafhankelijk leren. Dit past weer bij Het Nieuwe Werken.

#### **4. Video learning**

Leren van en met video is ook een grote trend. Je hebt er geen camera van duizenden euro's voor nodig om een goede video te maken.

Eindexamenkandidaten op de middelbare school zoeken films van leraren die goed kunnen uitleggen en er zijn talloze films die als inspiratiebron voor een training kunnen dienen. Comedy, natuurfilms, *blockbusters* en commercials zijn allemaal oefenmateriaal in spe. En deelnemers kunnen ook zelf hun steentje bijdragen door opnames te maken van zichzelf, of met een filmpje in plaats van een geschreven verslag.

Behalve dat het een onstuitbare trend is om video in te zetten voor leren en ontwikkelen, ontwikkelt het medium zelf ook razendsnel. Films hoeven niet meer per se met dure apparatuur opgenomen te worden. Docenten nemen zichzelf op terwijl ze informatie uitleggen en er zijn allerlei cursussen (MOOC's) en lezingen (TED-talks) beschikbaar. Belangrijk is dat de films veel en veel korter zijn dan voorheen. Ook worden veel meer animaties en effecten gebruikt om de video's te verlevendigen.

Hier ligt een grote kans voor het onderwijs in Nederland. Zelf maak ik steeds meer gebruik van korte video's en ik ben ook de schroom voorbij. Dat betekent dat ik me soms laat filmen, dat versprekingen te vergeven zijn en dat ik extra inhoud kan aanbieden. Het wordt steeds makkelijker en dit is een trend waarmee we naar mijn idee echt aan de slag moeten. Vergeet de peperdure en trage bedrijfsfilms, maar ga hands-on aan de slag.

Veel spreekbeurten gingen over video en gaming. Wat opviel is dat de gaming erg gericht was op het behalen van sterretjes en punten. Zou dit in Nederland net zo werken? Sommige games vond ik ronduit kinderachtig en irritant. Met een kleine aanpassing kun je wel door de stof heen stuiten en een ingevuld bolletje smaakt naar meer. In Nederland zie je ook dat elektronische leeromgevingen –weliswaar heel traag – steeds aantrekkelijker worden vormgegeven.

## 5. Learning analytics

*Big brother is watching you.* Op basisscholen is een leerlingvolgsysteem de gewoonste zaak van de wereld. Van kleuter tot Cito-toets worden de prestaties bijgehouden. Learning analytics is het meten, verzamelen, analyseren en rapporteren van en over data van deelnemers. Doel is het leren te optimaliseren door terugkoppeling op maat te kunnen geven. Zo is zichtbaar hoe deelnemers zich tot elkaar verhouden, kun je zien of iemand toe is aan een volgend niveau is het makkelijker individuele ondersteuning te bieden. Zelfs met een eenvoudige quiz via Socrative kun je als trainer direct zien hoe iedereen (als individu en als groep) gescoord heeft. Daar kun je je training weer op aanpassen. Veel opleiders werken inmiddels met elektronische leeromgevingen en kunnen zien wie een opdracht heeft ingeleverd en feedback geven. Ook onderling kunnen deelnemers elkaar vragen stellen, samenwerken en ondersteunen. Door bij oefeningen ook het juiste antwoord te geven, kunnen de deelnemers blijven leren.

Bij het eerder genoemde webinar kreeg ik ook alle data. Ik kon zien wie had meegedaan, wie

wat had gestemd en ook de vragen via de chat zag ik na afloop. Zo kon ik ook nazorg bieden.

Los van deze trends, komt er ook meer aandacht voor de verpakking. Het was nog nooit zo makkelijk om een schitterende presentatie of infographic te maken om droge stof aantrekkelijk te brengen. Wie hier mee wil experimenteren raad ik **canva.com** en **piktochart.com** aan. Twee geweldige, gebruiksvriendelijke programma's om gratis de mooiste presentaties te maken.

## Obesitas

Na een vierdaags congres zat ik zo volgepakt met informatie, dat ik wel een jaar vooruit kan. En dat is natuurlijk ook de bedoeling. Geheel in het teken van deze tijd, kwamen vrijwel alle presentaties en hand-outs en artikelen na afloop beschikbaar. Ook waren er sessies opgenomen die je als congresganger negentig dagen kon terugkijken. Zo kon je ook sessies meemaken die je niet live had kunnen bijwonen. Een nadeel: waar laten we al die informatie? Want ook dat is een trend helaas: we krijgen te veel aangeboden, kunnen alles overal vinden en zijn behoorlijk obees aan het worden. Misschien is volgend jaar de cleane/kale training je van het? ■



***Titia van der Ploeg is auteur en (trainers)trainer. Afgelopen jaar was zij NOBTRA Trainer van het Jaar. Naast verschillende boeken, publiceerde zij 'Actiekaarten,' een toolbox om talenten van deelnemers te benutten. Titia is eigenaar van Bureau 5 voor 9, op de site [www.5voor9.com](http://www.5voor9.com) kun je gratis 75 Gouden presentatietips downloaden.***





**Talent is in the eye of the beholder**  
*Lidewey van der Sluis* 54

**Cultuurverschijnselen op de werkvloer**  
*Lidewey van der Sluis* 57

**Focus op kracht**  
*Vincent Deinum & Kitty Schaap* 63

#### **Promotie**

**Motivatie van respondenten bij organisaties  
of bedrijfsenquêtes kan positief beïnvloed  
worden om betere enquêteuitkomsten te  
verkrijgen**  
*Vanessa Torres van Grinsven* 70

■ Lidewey van der Sluis

## Talent is in the eye of the beholder

**Talenten. Wat zijn talenten in relatie tot werk, ontwikkeling en organisaties? Twee dingen. Ten eerste zijn talenten eigenschappen van een individu, die hij in beheer heeft gekregen. Het zijn gaven**

**en natuurlijke kwaliteiten die hem zijn toevertrouwd. Naast deze talenten op microniveau spreken we over talenten op mesoniveau. Dan gaat het over mensen die zich aan een organisatie hebben verbonden. Zij geven een deel van hun tijd en kwaliteiten tegen een bepaalde vergoeding te leen aan een organisatie. In die zin zijn medewerkers de talenten die aan een organisatie zijn toevertrouwd.**

Naast het analysereniveau is de relatie tussen de beheerder en het talent een onderscheidend element. In de eerste betekenis is deze relatie levenslang en als we spreken over talent in organisaties in de tweede betekenis, betreft dat een tijdelijke, eindige relatie. Deze relatie kan worden beëindigd als één van beide partijen de kosten niet meer tegen de baten vindt opwegen. Een ander verschil is dat talenten als eigenschappen niet door de ontvanger zijn uitgekozen, terwijl aan talenten als medewerkers keuzes zijn vooraf gegaan. Een individu dat een talent is, is daarmee een verdienste; een individu die een talent heeft, een geluksvogel.

### **Toegevoegde waarde**

Jezelf een talent vinden, is hetzelfde als een bakker die tevreden is over het brood en banket dat hij bakt. De mening van een klant is meer waard. Zo is het ook op de arbeidsmarkt. Organisaties zijn klanten van individuen. Als 'de organisatie', vaak vertegenwoordigd door een leidinggevende, een medewerker kwalificeert als een talent, dan is dat relevantere informatie dan een zelfgenoegzaam betoog over eigen kwaliteiten



door het individu zelf. Een medewerker die waarde toevoegt aan een organisatie zorgt voor een gunstige prijs-kwaliteitverhouding, hetgeen hem of haar een talent maakt. Om in het beeld van de metafoor te blijven: het brood valt in de smaak.

Gegeven deze samenhang is iedere medewerker – van hoog tot laag – afhankelijk van zijn of haar werkomgeving, om al dan niet te worden getypeerd als talent. Dit betekent dat prestaties of competenties als zodanig onvoldoende zijn om een talent te kunnen zijn. Het gaat om de waardering die er voor is. Kent u het verhaal van de beroemde violist Joshua Bell? Toen hij incognito bij een metrostation in Washington DC gedurende drie kwartier drie stukken van Bach speelde, was er slechts een enkeling die de schoonheid van zijn kunst

herkende en beloonde. Wat zij niet wisten, is dat dezelfde violist twee dagen eerder in een uitverkocht theater in Boston had gespeeld waar de gemiddelde stoelprijs honderd dollar was. Deze anekdote illustreert de

Een individu dat een talent is, is daarmee een verdienste; een individu die een talent heeft, een geluksvogel

betrekkelijkheid van het hebben van talent en de contextuele afhankelijkheid van het kunnen zijn van een talent. Talent is blijkbaar net als schoonheid: *in the eye of the beholder*. ■



***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.***

**LEARNTEC 2016 | Learning with IT**  
**24<sup>th</sup> International Trade Fair and Convention**

**Future Learning.**

[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

**26 – 28 January 2016**  
**Karlsruhe Trade Fair Centre**

**LEARNTEC**



**CONNECTING IDEAS.**  
Karlsruhe –  
Messen und Kongresse



■ Lidewey van der Sluis

# Cultuurverschijnselen op de werkvloer

De in een organisatiecultuur vigerende vooroordelen, beelden, houdingen en sentimenten krijgen hun weerslag in selectieprocessen en benoemingsprocedures. Kandidaten, die worden geselecteerd of als talenten worden aangewezen, zijn de spiegel van de cultuur van een organisatie. Hoe dat komt en welke mechanismen daarbij een rol spelen, wordt in dit artikel besproken aan de hand van markante en recente onderzoekspublicaties.

**Feiten**

Een veelgehoord argument waarom vrouwen of allochtonen het in door blanke mannen gedomineerde organisaties minder moeten hebben van het natuurlijke selectieproces, is dat mannen 'nou eenmaal' een voorkeur hebben voor kandidaten die op hen lijken, of omdat mannen lid zijn van dezelfde sociale groep en daardoor op het eerste gezicht beter in de organisatie of functie lijken te passen. In vakjargon wordt dit verschijnsel gerelateerd aan de *social identity approach*. In gewoon Nederlands verwijst dit naar het al dan niet onbewuste mechanisme 'soort zoekt soort'.

**Mechanismen**

Tijd om uit te zoeken welke mechanismen er nou echt aan het werk zijn. Volgens Sun Young (Sunny) Lee, Marko Pitesa, Stefan Thau en Madan M. Pillutla zijn er twee processen zodanig nadrukkelijk en systematisch aanwezig, dat zij vanuit de organisatiecultuur de uitkomst van selectieprocessen en benoemingsprocedures beïnvloeden. Anders gezegd, deze mechanismen bestendigen de organisatiecultuur in organisaties. De eerste is afgeleid van de *Interdependence Theory* en de tweede van de *Stereotype Fit Theory*. Beide mechanismen hebben een lange traditie in de wetenschap.

## Egoïsme en discriminatie in selectieprocessen zijn cultuurverschijnselen

Het gaat er dan om dat bijvoorbeeld blanke mannen in het algemeen geneigd zijn om eveneens blanke mannen aan te nemen. Toch zijn de feiten over het bestaan van dit verschijnsel minder overtuigend dan de stelligheid waarmee de bewering vaak wordt verdedigd. Weliswaar is er veel onderzoek waaruit blijkt dat juryleden en beoordelaars inderdaad geneigd zijn om een voorkeur te hebben voor iemand uit hun eigen sociale groep, zoals kandidaten met dezelfde nationaliteit, leeftijd of van hetzelfde geslacht, maar er is ook onderzoek waaruit een genuanceerder beeld naar voren komt. Daar is soms zelfs sprake van een dubbel omgekeerd effect, zoals bijvoorbeeld oudere mannen die geneigd blijken te zijn om uit kandidaten met gelijke inhoudelijke kwaliteiten juist jonge vrouwen te selecteren.

**Interdependence Theory**

Al in 1949 publiceerde de legendarische New Yorkse hoogleraar Morton Deutsch de fundamenteën voor de verklaring van het hoe en waarom van selecties. Hij beredeneerde dat degenen die kandidaten selecteren voor een nieuwe functie of een nieuwe taak daarbij hun eigen belang laten meewegen. Zij zullen een voorkeur hebben voor een sterke kandidaat, als zij verwachten zelf baat te zullen hebben bij de keuze voor deze kandidaat. Bijvoorbeeld als de beoordelaar een teamleider is en hij of zij een kandidaat zoekt die het team kan versterken. Een sterke kandidaat maakt dan meer kans om te worden gekozen dan een minder sterke kandidaat. Andersom hebben degenen die kandidaten selecteren een voorkeur voor een minder goed gekwalificeerde kandidaat, als zij concurrentie van hem of haar verwachten. Bijvoorbeeld als dezelfde beoordelaar een collega-teamleider zoekt. Sterke kandidaten kunnen dan een bedreiging vormen. Vanuit de theorie zoals Morton Deutsch die ontwikkelde, volgt dat de beoordelaar in dat geval zal kiezen voor een minder goed gekwalificeerde kandidaat. Voor degenen die wel eens in hun ogen ten onrechte zijn afgewezen tijdens een sollicitatieprocedure, biedt dit inzicht een

schrale troost. Zij vormden wellicht een bedreiging voor de positie en loopbaan van degene die over de toekomst van de kandidaat mocht beslissen.

### **Stereotype Fit Theory**

Het andere mechanisme is bekender. Dat gaat over het bestaan van (onbewuste) vooroordelen en (vertekende) stereotype beelden van mensen over anderen. Degenen die moeten inschatten of de kandidaat geschikt is voor het werk, laten zich beïnvloeden door het stereotype beeld dat zij hebben van de groep waar de kandidaat in hun ogen toe behoort. Stereotypen zijn gegeneraliseerde beelden van en overtuigingen over een bepaalde sociale groep, waardoor mensen in een hokje worden geplaatst.

U kent het principe wel. Met onze eigen ogen zien we de werkelijkheid vanuit onze eigen achtergrond en opvoeding. Wij zijn wat we zien. Illustratief is het volgende, bekende raadsel: een man en zijn zoon krijgen een ernstig auto ongeluk. De vader overlijdt ter plekke. De zoon wordt naar het ziekenhuis gebracht, rechtstreeks de operatiekamer in. De chirurg kijkt naar de jongen en zegt: "Ik kan deze jongen niet opereren, hij is mijn zoon!" Hoe zit dit? Voor jongeren is dit al minder een raadsel omdat zij in toenemende mate een genderneutraal beeld hebben bij een chirurg en dan heel snel door hebben dat de chirurg de moeder van de jongen is. Voor de oudere generaties vergt het een denkstap.

Sinds de jaren zestig is er in de sociale psychologie veel onderzoek gedaan naar dit verschijnsel en in de late jaren negentig is dit aangevuld vanuit de neurowetenschappen. De huidige kennis toont aan dat vooroordelen zeer hardnekkig zijn en slechts kunnen worden gecorrigeerd als mensen van zichzelf accepteren dat zij denken in vooroordelen.

Na acceptatie volgt de behoefte om te willen zoeken naar het echte verhaal achter de mens. Goede beoordelaars zijn mensen die hun oordeel niet bepalen op basis van indrukken op het eerste gezicht maar op basis van genuanceerde inzichten en kennis die in tweede instantie worden verkregen.

### **Oude kennis**

Sunny Lee en haar onderzoeksteam bouwden voort op deze kennis om inzicht te krijgen in de aanwezigheid en invloed van deze mechanismen tijdens selectieprocessen en benoemingsprocedures. Zij zochten bijvoorbeeld uit wat u bij voorbaat denkt als er zich vier kandidaten melden, waaronder twee blanken en twee Aziaten. Grote kans dat u denkt dat de Aziaten minder dominant zijn dan de blanken en dat de Aziaten meer intellectuele bagage hebben (Shih, Pittinsky, en Ambady, 1999).

Professor Madeline Heilman, werkzaam aan de New York University, publiceerde hier in 1983 al over. Met name over de verwachtingen rondom vrouwen op de arbeidsmarkt is haar werk nog altijd toonaangevend als het om dit mechanisme gaat. Zij toonde in 2004 bijvoorbeeld samen met drie collega's aan dat vrouwen weliswaar in een door mannen gedomineerde werkomgeving kansen krijgen om succesvol te zijn, maar dat de vrouwen die uiteindelijk daadwerkelijk succesvol zijn hiervoor een prijs betalen. Die prijs bestaat uit 1) minder aardig gevonden worden, 2) buitengesloten worden, 3) kritischer beoordeeld worden dan anderen, en 4) een negatief imago krijgen. Mannen die succesvol zijn, betalen een beduidend lagere sociale prijs voor hun succes (Heilman, Wallen, Fuchs, en Tamkins, 2004). Succesvolle vrouwen hebben het blijkbaar in hun eigen organisatie zwaarder te verduren dan succesvolle mannen. Met de kennis over vooroordelen op de achtergrond is dit

mogelijkerwijs als volgt te verklaren. Door het stereotype denken van mensen ontstaan beelden over mensen op basis van de sociale groep waar mensen hen in indelen. In dit geval bij de groep 'werkende vrouwen'. Als vooroordelen niet worden bevestigd, omdat een werkende vrouw bijvoorbeeld succesvol is, dan bedenken mensen allerlei manieren om hun denken over die persoon toch te rechtvaardigen (cognitieve dissonantie), of om die vrouw weer in het hokje te krijgen (discriminatie).

## Culturen ontwikkelen zich door rolmodellen die het tegendeel bewijzen

Desondanks hoeven het sociale identiteitsdenken en de stereotyperingen die in Westerse culturen zijn verankerd vrouwen niet te weerhouden om tegen de sociale klippen op en met de nodige kleerscheuren succesvol te zijn. Datzelfde geldt voor andere sociale groepen die geen onderdeel uitmaken van de mainstream in organisaties. Hoe hardnekkig deze cultuurverschijnselen ook zijn, culturen ontwikkelen zich door rolmodellen die het tegendeel bewijzen. Stereotype beelden zijn daardoor dynamisch en daarom uiteindelijk verschuivende panelen.

### Nieuwe kennis

Het onderzoek van Sunny Lee en haar collega's bouwt voort op deze bewezen mechanismen. Het doel is om te achterhalen in welke mate van deze verschijnselen nog sprake is in onze huidige manier van kijken en beoordelen van anderen. In hoeverre doen wij een ander in zijn of haar uniciteit recht en geven we ieder mens een gelijke kans? Eigenlijk is het daarmee een test om de

voortgang van de beschaving en objectiviteit in onze internationaliserende maatschappij met haar toenemende digitalisering en technologische afhankelijkheid te peilen. Beide mechanismen blijken nog levendig aanwezig te zijn in processen rondom het selecteren en benoemen van kandidaten.

### **Relatie tussen beoordelaar en kandidaat doet ertoe**

De afhankelijkheid tussen de beoordelaars en de kandidaten bleek nog altijd een belangrijke rol te spelen. Kandidaten die beter waren gekwalificeerd dan de beoordelaars werden alleen geselecteerd als de beoordelaar daar na de selectie hetzij zelf geen last van zou kunnen hebben, hetzij daar zelf baat bij zou kunnen hebben. In andere gevallen werd de voorkeur gegeven aan een minder gekwalificeerde kandidaat. Dit werpt licht op bijvoorbeeld het benoemen van een divisiedirecteur. Hierbij zijn andere mechanismen aan het werk dan bij bijvoorbeeld bij de verkiezing van de ceo van het jaar.

Concreet luiden de conclusies als volgt:

- 1a. Bij een interne benoeming met beoordelaars uit de *peer group*, die later met de kandidaat als concurrent (collega) te maken kunnen krijgen, geldt: hoe beter de kandidaat is gekwalificeerd, hoe moeilijker (makkelijker) het zal zijn om gekozen te worden.
- 1b. Het niveau van een interne jury bepaalt het niveau van de geselecteerde kandidaat.
- 2a. Bij een externe benoeming met beoordelaars, die zich niet bedreigd hoeven te voelen omdat de kandidaat niet in hun loopbaanvaarwater zal komen, geldt: hoe beter (minder goed) de kandidaat is gekwalificeerd, hoe groter (kleiner) de kans om dat de kandidaat zal winnen.
- 2b. De smaak van een externe jury bepaalt het type winnaar

### **Discriminatie**

Daarnaast bleken beslissers stereotyperende kenmerken, die verder niet relevant zijn voor het verrichten van werkzaamheden, zoals het uiterlijk van de kandidaten, toch te laten meewegen in hun oordeel. Dat is onderzocht door beoordelaars te laten kiezen tussen Aziatische en blanke kandidaten, gegeven de wens om één intelligente en één dominante medewerker te willen selecteren. Uit de studie bleek dat de voorkeur uitging naar een Aziatische kandidaat, als het ging om intelligentie als meeste relevante taakeis, en dat een blanke kandidaat werd verkozen, als het om dominantie draaide. Ondanks de individualisering wordt het beeld dat we hebben van een ander nog altijd beïnvloed door stereotyperingen, die gerelateerd zijn aan een bepaalde sociale groep waar die persoon toe behoort.

Ook in Nederland wordt permanent onderzoek gedaan naar dit verschijnsel. Onder andere door het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP). Voor het onderzoek dat zij in 2015 publiceerden, lieten zij bij wijze van experiment drie gelijkwaardige kandidaten met gestandaardiseerde brieven en cv's op dezelfde vacature solliciteren: een autochtone, een Marokkaans-Nederlandse en een Hindoestaans-Nederlandse sollicitant. In totaal verstuurdde SCP 504 sollicitaties naar 176 verschillende vacatures in de regio Haaglanden. Uit het experiment blijkt dat autochtone kandidaten anderhalf keer zoveel kans hadden op een succesvolle sollicitatie. Een autochtone werkzoekende had 34 procent kans om uitgenodigd te worden voor een gesprek, dit gold voor 23 procent van de Hindoestaans-Nederlandse sollicitanten en 19 procent van Nederlanders met een Marokkaanse achtergrond.

De kansen van mannelijke en vrouwelijke sollicitanten verschilden niet. Ook vond de SCP geen verschil in discriminatie bij functies met en zonder klantcontact, bij functies van

laag en middenniveau en naar sector. In de stad Den Haag werd meer gediscrimineerd dan in de regio buiten de stadsgrenzen.

### **Relevantie**

De hier besproken onderzoeken wijzen uit dat egoïsme en discriminatie in selectieprocessen en benoemingsprocedures cultuurverschijnselen zijn. Het is de aard van mensen om bij beslissingen het eigen belang te laten meewegen. Ook laten mensen zich leiden door het uiterlijk van mensen. Onbewuste aannames beïnvloeden aannames over de mate van geschiktheid en inzetbaarheid.

Dat deze systematische denkpatronen in de mens zitten, is nog geen reden om ze te legitimeren. Bewustwording hierover is een eerste stap op de lange weg naar een arbeidsmarkt met gelijke kansen voor iedereen. Vanuit ethisch en sociaalmaatschappelijk oogpunt is dat doel nastrevenswaardig, maar ook vanuit bedrijfseconomisch perspectief is de keuze voor deze weg degelijk te onderbouwen. Als organisaties vanuit hun werkgeverschap kandidaten bekijken en beoordelen op basiseigenschappen die niet met het werk te maken hebben, zoals leeftijd, geslacht, religie, of etniciteit, kan dat leiden tot het nemen van suboptimale beslissingen, zoals het benoemen van een minder geschikte kandidaat. Dat kost geld. Een werkgever zou moeten weten dat de buitenkant van een medewerker geen indicator van toekomstige prestaties is, maar dat zij juist met hun binnenkant waarde toevoegen. Het denken in stereotyperingen is daarom nog los van de onrechtmatigheid kortzichtig, onpersoonlijk en niet doelmatig.

Om frustraties bij geschikte kandidaten en onnodige organisatiekosten te voorkomen, zouden werkgevers selectie- en benoemingsprocedures transparant en criteriegericht moeten inrichten. Uiteraard

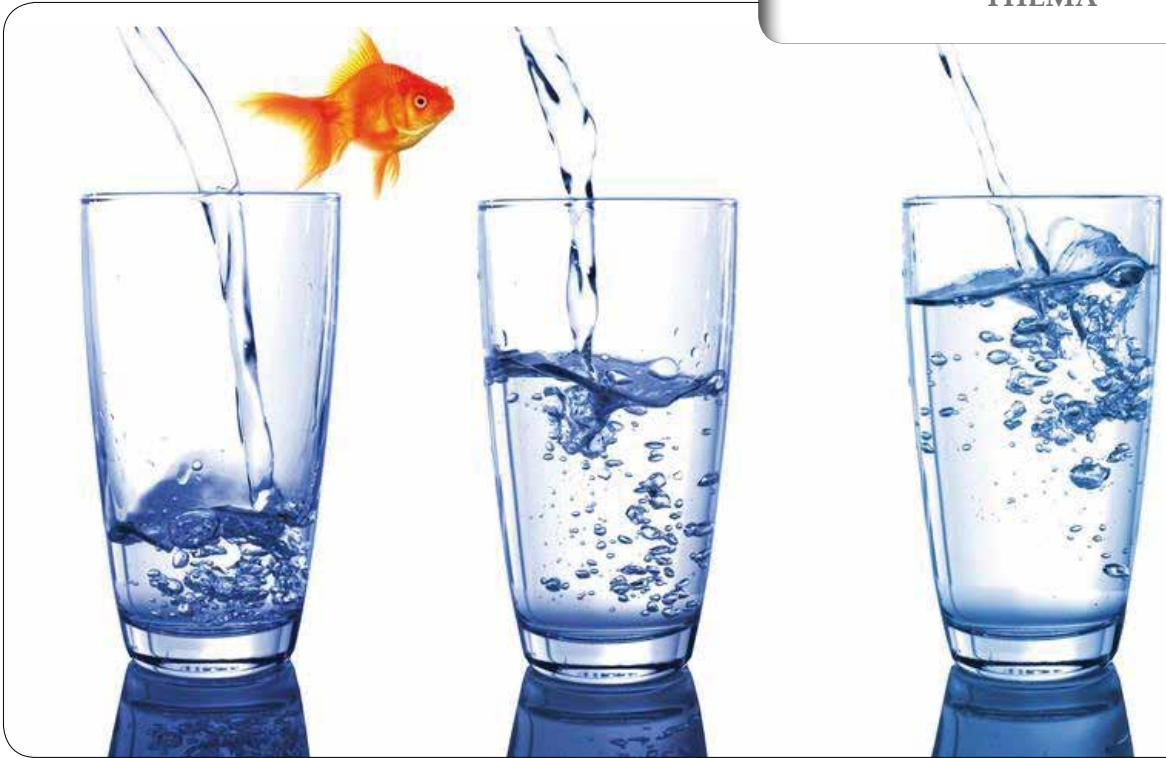
is het onmogelijk om beelden, persoonlijke relaties en intuïtie geen rol te laten spelen, maar organisaties doen er goed aan om een balans aan te brengen tussen het gebruik van intuïtie als sturingsinformatie enerzijds, aangevuld met het gebruik van werkgerelateerde en objectieve informatie over de kandidaten anderzijds. Zo buigen we hardnekkige cultuurverschijnselen om, waardoor er voor iedereen kansen zijn om een talent te zijn. ■

### Referenties

- Andriessen, I., Ent, B. van der, Linden, M. van der, en Dekker, G. (2015). *SCP-rapport: Op afkomst afgewezen. Onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt*. Sociaal en Cultureel Planbureau
- Lee, S. Y., Pitesa, M., Thau, S., and Pillutla, M.N. (2015). Discrimination in selection decisions: integrating stereotype fit and interdependence theories. *Academy of Management Journal*, 58 (3): 789-812.
- Shih, M., Pittinsky, T.L., en Ambady, N. (1999). Stereotype susceptibility: Identity salience and shifts in quantitative performance. *Psychological Science*. 10: 80-83.



**Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is expert op het gebied van strategisch talentmanagement, talentbeleid en persoonlijk leiderschap. Zij opereert als spreker, toezichthouder, coach en adviseur in de driehoek onderwijs, overheid, en bedrijfsleven.**



■ Vincent Deinum & Kitty Schaap

# Focus op kracht

**Vanaf het moment dat je wordt ingewerkt op je nieuwe werkplek, tot het moment dat je jouw pensioen mag vieren is een ding een feit: als je doet wat van je gevraagd wordt, word je betaald. Nu is er een probleem. Er wordt tegenwoordig heel veel gevraagd van werknemers. Zowel binnen als buiten de werkplek, waarbij een baan voor het leven geen vanzelfsprekendheid meer is. En verwachten dat werknemers doen waarvoor ze worden betaald is een ding, maar ze laten excelleren vraagt om een andere aanpak.**

Bedrijven ontwerpen programma's voor duurzame inzetbaarheid om medewerkers te stimuleren in vitaliteit, veerkracht en talentontwikkeling. Maar

medewerkersbetrokkenheidsonderzoeken (MBO) tonen de anonieme pijn van de organisatie en de concurrentie maakt de vraag om kostenreductie en prestatietoename alleen

maar groter. Het is tijd voor een revolutie op de werkplek.

Tallose onderzoeken van deze tijd wijzen op het belang van medewerkersbetrokkenheid, meer zingeving en sociale maatschappelijkheid. Volgens recent onderzoek (Global Human Capital Trends 2015) van Deloitte zijn de topuitdagingen voor organisaties: cultuur, medewerkersbetrokkenheid en talentretentie. De overgrote meerderheid van (hr-)leiders, zo'n 87 procent, noemde het gebrek aan medewerkersbetrokkenheid als belangrijkste uitdaging. En terecht, als je beseft dat slechts dertien procent van de medewerkers in de wereld zich betrokken voelt bij het werk dat ze verrichten (Gallup, 2015). Al dat onbenutte potentieel resulteert in verzuim (burn-outs), minder creativiteit en een gebrek aan innovatief ondernemerschap.

Bevlogen en betrokken medewerkers zijn veel waard. Daarom is de focus op kracht, unieke sterktes en het optimaal benutten van deze kwaliteiten van groot belang. Een focus op positieve waardering en dat wat energie geeft, in plaats van te werken aan zwaktes, leidt tot betere prestaties en plezier in het werk (Isen, 2005). Medewerkers groeien het meest daar waar hun kracht ligt, bovendien wijst onderzoek uit dat veel medewerkers een gemis aan inzicht in hun talent ervaren en dat zij juist grote waarde hechten aan regie op persoonlijke en professionele ontwikkeling (Raet HR Benchmark Onderzoek, 2015).

Maar deze revolutie is nog niet zo eenvoudig te ontketenen. Als je de gemiddelde persoon vraagt waar hij of zij zich in wil verbeteren, is de kans groot dat er een zwakte of mindere vaardigheid wordt genoemd. Voor organisaties is dit antwoord gelijk als je vraagt hoe personeel ontwikkeld moet worden. Vanuit de business is de focus op het verminderen van fouten voor optimale levering aan

klanten, onder andere door risk assessment en management. Niet vreemd dat deze lijn doorgetrokken wordt naar de ontwikkeling van personeel.

Echter, als je als werkgever werkelijk wilt dat je werknemers niet alleen hun taken uitvoeren, maar vooral excelleren in het werk, dan vraagt dat om meer dan het elimineren van zwaktes (Corporate Leadership Council, 2002). Medewerkers hebben vertrouwen en doeltreffendheid nodig om te kunnen presteren in het werk (Stajkovic, Luthans, 1998). Het vraagt om bewustzijn en behendigheid in eigen vaardigheden, maar ook in het natuurlijke talentpotentieel waarover je beschikt.

### Natuurlijke en persoonlijke sterktes

Vanuit onze opleiding leren we kennis en vaardigheden, maar wordt er in beperkte mate gestuurd op het ontdekken en toepassen van onze natuurlijke en persoonlijke sterktes. Met als gevolg dat we vaak niet doen wat het beste bij ons past of wat ons energie geeft. 'Slapend' of onbenut potentieel en talent is als waardevol kapitaal dat binnen ons bereik ligt, maar niet wordt aangeboord. Hier valt nog veel winst te behalen, zowel voor organisaties als individuen.

Een sterkte (zie figuur 1) is een natuurlijke karaktereigenschap die energie geeft op het moment dat je deze in praktijk brengt. Je wordt natuurlijkerwijs aangetrokken door activiteiten waarin jij jouw sterktes kunt toepassen. Iemand die gek is op details, zal zeer energiek in een bepaalde materie duiken, bijvoorbeeld wetenschap of literatuur, om het tot de bodem uit te pluizen. Daarentegen zal een monteur met diezelfde sterkte het heerlijk vinden om tot in detail uit te zoeken waarom de machine niet meer werkt. Het werken met jouw persoonlijke sterktes brengt je in een flow (Csikszentmihalyi, 1990).



Figuur 1. "The missing link in organisations today." (bron: Strengthscope)

Tot op de dag van vandaag wordt naar werk gekeken als een match tussen functie-eisen en competenties. Een echt waardevolle en duurzame match ontstaat als sterktes worden meegenomen in dat plaatje. Assessment tools als Strengthscope® van Strengths Partnership en Strengthsfinder 2.0 van Gallup, geven inzicht in de persoonlijke sterktes van een individu, team en leider. Hiermee worden werknemers zich bewust van hun sterktes en worden ze behendig in de toepassing ervan. Want uiteindelijk gaat het erom, dat naast bewustwording van sterktes, er gerichte actie worden ondernomen, met als resultaat ontwikkeling en een significante toename van prestaties en meer voldoening in het werk.

Dit effect is zichtbaar in een onderzoek uit 2002, waarin meer dan tienduizend afdelingen en driehonderdduizend werknemers van 51 bedrijven zijn vergeleken, met als uitkomst dat de afdelingen die bovengemiddeld scoren op de stelling 'Ik heb elke dag de mogelijkheid om te doen waar ik goed in ben' 38 procent meer kans hebben op succes in productiviteitsmetingen en 44 procent meer kans hebben op succes in klanttevredenheid en talentretentie (Harter en Schmidt, 2002).

### Potentiële zwaktes

Ergens sterk in zijn betekent niet dat er geen potentiële zwaktes bestaan of dat daar geen aandacht aan besteed moet worden. Zwaktes zijn niet altijd te negeren en kunnen wel degelijk een beperkende factor zijn voor het behalen van individuele of teamresultaten. Het focussen op zwaktes leidt weliswaar tot het verminderen van fouten en afwenden van risico's, echter het leidt niet tot een excellente prestatie. Het bereiken van een ultieme prestatie is heel wat anders dan het vermijden van prestatierisico's. Het is echter meer zinvol om ultieme prestatie vanuit een positief perspectief te benaderen.

Zwaktes kun je ook beschouwen als niet-sterktes. Dat zijn de sterktes waar je van nature minder over beschikt en die jou energie kosten als je ermee moet werken. Dat betekent niet dat men niet kan presteren in het geval van een niet-sterkte, of dat men zich daarin niet kan ontwikkelen; het kost echter meer tijd, energie en moeite om het resultaat te behalen. In zulke situaties kan de niet-sterkte een energielek vormen.

De vraag is dus of het rendabel is om hier tijd en geld in te investeren als werkgever zijnde, wetende dat rendement laag kan uitpakken. Alleen al in highpotentialprogramma's ervaart slechts dertig procent van de werkgevers een goed rendement op ontwikkelprogramma's (Corporate Leadership Council, 2005).

### Overdrive

Wel is het belangrijk aandacht te besteden aan het feit dat het niet alleen belangrijk is om je sterke punten te ontdekken, je moet ook goed weten hoe en wanneer je deze het beste inzet (afhankelijk van bepaalde situaties bijvoorbeeld). Zo zijn sterke punten die overdreven worden (*strengths in overdrive*) een potentiële zwakte. Dan gebruikt iemand dus zijn of haar sterkte teveel en/of in een

ongeschikte situatie, zodat men ineffectief bezig is, of zelfs de samenwerking schaadt met de mensen om zich heen. Voorbeelden: te enthousiast zijn of onnodig detaillistisch, overmatig efficiënt of te consensusgericht bezig zijn. Feedback op het gebruik van sterktes vergroot de bewustwording en het effectief inzetten van sterktes, waarmee een overdrive als zwakte voorkomen kan worden. Door 360 graden feedback van stakeholders wordt onder andere inzichtelijk gemaakt wat je concreet aan gedrag laat zien vanuit het perspectief van anderen.

In 2009 toonde Gallup aan (zie figuur 2) dat het sturen op zwaktes leidt tot afname van medewerkersbetrokkenheid en dat het een effect heeft op de klanttevredenheid voor de organisatie.

In werkend Nederland is een hoge betrokkenheid zichtbaar, met hart voor het bedrijf, maar tevens een lage bevoegenheid in het werk (Heezen, 2014). Laag bevoegen medewerkers leveren over het algemeen middelmatige prestaties en ervaren eerder dat werken veel energie kost dan dat het

ze energie geeft. Door inzicht te krijgen in persoonlijke sterktes en energiegevers, en dit toe te voegen aan de vele goede hrm-instrumenten die reeds beschikbaar zijn, ontstaat een compleet beeld van een werknemer. Waarbij helder wordt hoe individuele sterktes ingezet kunnen worden om positieve bijdragen te leveren aan het individuele of teamresultaat.

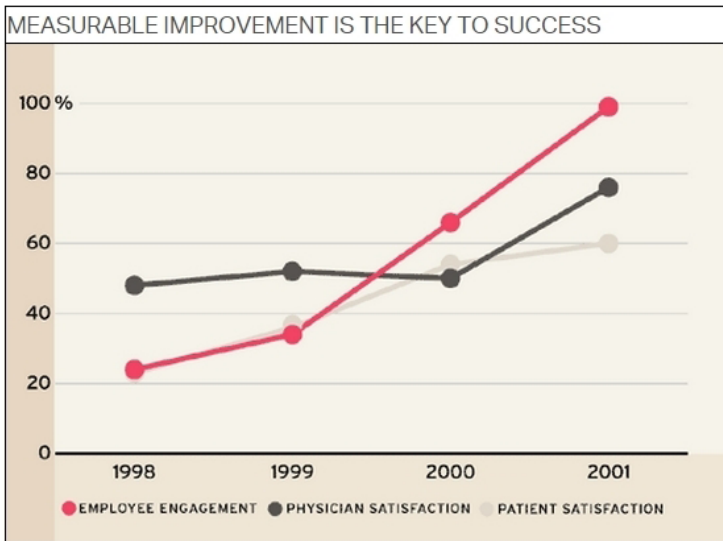
In een driejarig onderzoek binnen de Amerikaanse gezondheidszorg, naar de effectiviteit van interventies gebaseerd op sterktes, bleek de medewerkersbetrokkenheid aanzienlijk toegenomen binnen negen ziekenhuizen waar personeelsmanagement op basis van sterktes en energizers werd toegepast, in vergelijking met een controlegroep van 151 ziekenhuizen (Black, 2001, zie figuur 3).

**Conclusie: sturen op persoonlijke sterktes is revolutionair**

Het lijkt duidelijk dat de positieve focus op het talentpotentieel van medewerkers perspectief biedt op een toename van betrokkenheid, bevoegenheid en prestaties.



Figuur 2. Focusing on strenghts reduces disengagement (Gallup)



*Figuur 3. Measurable improvement is the key to success (Black)*

De meeste leiders zien het belang in van medewerkersbetrokkenheid en bevlogenheid en het effect hiervan op productiviteit en bedrijfsresultaten (Harvard Business Review Analytic Services, 2013). Tegelijkertijd zien zij ook dat deze betrokkenheid en bevlogenheid te laag is. Met name de bevlogenheid in Nederland heeft aandacht nodig. De tienden waarmee dit cijfer jaarlijks verandert, toont aan dat een juiste aanpak nog niet voldoende wordt toegepast.

Het sturen op zwaktes, fouten en het verbeteren van die zwaktegebieden werkt niet motiverend en inspirerend voor de ontwikkeling en prestaties van medewerkers. Sterker nog, het leidt tot een verzwakking van medewerkersbetrokkenheid en bevlogenheid.

Op basis van de getoonde positieve effecten kunnen we concluderen dat een focus op kracht, op het benutten van het potentieel van medewerkers door een 'sterkekantenbenadering' toe te passen, zowel voor medewerkers als organisaties veel winst oplevert. Hier ligt dan ook een belangrijke

rol weggelegd voor hr-professionals, lijn- en verandermanagers, (leiderschaps)trainers en coaches. Een gerichtheid op de sterktes van medewerkers kan dan deel uitmaken van het beleid in learning & development,

Managers die een werkomgeving creëren waarin medewerkers de kans hebben om hun talenten te gebruiken, hebben meer productieve bedrijfsunits met minder personeelsverloop. (Harter, 2002)

mobiliteit, duurzame inzetbaarheid, of in de functionering- en beoordelingscyclus. Effectief talentmanagement vraagt om gerichte afstemming met het hr-beleid, het waardensysteem en strategisch beleid van organisaties (Stahl, 2012). Vaak wordt bij talentmanagement nog steeds vooral gekeken naar wat medewerkers

moeten kunnen (competentieprofielen, functiebeschrijvingen), maar op deze manier worden mensen niet echt in hun kracht gezet. Er is een verschuiving nodig van 'moeten' naar 'kunnen' en 'willen', waarbij

Een sterkte is een natuurlijke karaktereigenschap die energie geeft op het moment dat je deze in praktijk brengt

het van belang is de sterke kanten, de unieke kwaliteiten van medewerkers te kennen en de ontwikkeling daarvan te faciliteren. Wat willen medewerkers, waar zijn ze sterk in, wat is hun ontwikkelpotentieel en hoe sluit dat aan bij de gewenste kwaliteiten die nodig zijn voor organisatiesucces? Wanneer de sterktes van mensen gewaardeerd en benut worden, dan worden zij ook gestimuleerd tot nadenken over hoe ze hun sterktes optimaal in kunnen zetten voor de organisatie. Medewerkers, die ervaren dat een leidinggevende/de organisatie in hun ontwikkeling investeert en dat zij datgene kunnen en mogen doen wat het beste bij hun past en waar ze energie van krijgen, zijn over het algemeen meer betrokken, intrinsiek gemotiveerd, hebben meer plezier in hun werk en leveren betere prestaties. De hoogste tijd dus voor een positieve revolutie; focus op kracht. ■

#### Referenties

- Black, B. (2001). The road to recovery. *Gallup Management Journal* 1: 10-12
- Brim, B. Asplund, J. (2009). Driving engagement by focusing on strengths. *Business journal* (<http://www.gallup.com/businessjournal/124214/driving-engagement-focusing-strengths.aspx>)
- Brown, D (2015). *Global Human Capital Trends*. Geraadpleegd op 20 september 2015, van: [http://d27n20517rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP\\_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf](http://d27n20517rookf.cloudfront.net/wp-content/uploads/2015/08/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf).
- Corporate Leadership Council. (2002). *Building the high-performance workforce*. A quantitative analysis of the effectiveness of performance management strategies. Washington: Auteur.
- Corporate Leadership Council. (2005). *Six mistakes that drive away your rising stars*. High potential management survey. Washington: Harvard Business review analytic services.
- Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of employees are engaged at work. *State of global workplace* (<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>).
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York HarperCollins.
- Harter, J.K. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. *Flourishing: The positive person and the good life*, chapter 9, pp20-224. American Psychological Association.
- Harvard business review analytic services (2013). The impact of employee engagement on performance. Washington.
- Effectory B.V. (2015). *Het verborgen potentieel van werkend Nederland*. Amsterdam: Heezen, G.
- Isen, A.M. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, vol. 29, no. 4. Springer Science & Business Media Inc.

- Lunenburg, F.C. (2011). Self-efficacy in the workplace: implication for motivation and performance. *International journal of management, business and administration*. volume 14, number 1, 2011.
- Raet HR Benchmark onderzoek (2015) *Talentmanagement: van inzicht naar actie*. Amersfoort.
- Stahl (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan management review*, 53, pp.25-42.
- Staikovic, D. Luthans F. (1998). Self-Efficacy and work-related performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 124 no.2. American Psychological Association



***Vincent Deinum is coach en trainer gericht op de ontwikkeling van performance, strengths en energie binnen mens en organisatie. Werkzaam voor Fysergo BV, Strengths Community Netherlands en eigenaar van U Turn.***



***Kitty Schaap MA, MSc heeft als hr-manager ruime ervaring opgedaan in het internationale bedrijfsleven en is eigenaar van KS Consultancy. Met strengths assessments, talentanalyses, coaching en advies helpt zij individuen en organisaties het beste uit zichzelf halen.***

## Motivatie van respondenten bij organisaties of bedrijfsenquêtes kan positief beïnvloed worden om betere enquêteuitkomsten te verkrijgen

Promotie Vanessa Torres van Grinsven, 24 augustus 2015, Universiteit Utrecht



**Bedrijven en andere organisaties worden vaak overladen met enquêtes en klagen over de lastendruk hiervan. Tevens blijven de responsaantallen dalen en zijn er zorgen over de**

**kwaliteit van de respons. Dit proefschrift beschrijft wat de mogelijkheden zijn om de motivatie van organisaties en hun respondenten te verhogen, om daarmee de responsaantallen en -kwaliteit te verbeteren.**

We bespreken theoretische en empirische inzichten in het concept van motivatie in de context van het bedrijf of de organisatie en dat specifiek voor het invullen van enquêtes. Het uitgevoerde onderzoek heeft geleid tot een aantal aanbevelingen over hoe het ontwerp van een organisatie- of bedrijfsenquête verbeterd kan worden, inclusief de communicatieonderdelen, om zo de motivatie te verhogen. Daarmee kunnen de responsaantallen en de datakwaliteit worden verhoogd en klachten over de lastendruk bij de bedrijven en (andere) organisaties worden verlaagd. Ook is er hiermee een basis gelegd waarop verder voortgebouwd kan worden bij onderzoek naar motivatie bij organisatie-enquêtes, waarmee ook inzichten uit andere disciplines zoals de psychologie kunnen worden toegepast.

Voor wat betreft de resultaten concluderen we ten eerste (hoofdstuk 2) dat extrinsieke motivatie aandacht verdient, in de context van de bedrijfs- en organisatie-enquêtes, naast intrinsieke motivatie. Andere bronnen van motivatie, naast de drie bronnen competentie, autonomie en verbondenheid, die intrinsieke motivatie beïnvloeden, kunnen relevant zijn. Dit in tegenstelling tot eerder onderzoek, dat voornamelijk aandacht schonk aan alleen intrinsieke motivatie. Ook stellen we voor dat andere soorten benaderingen het potentieel hebben om sommige aspecten van motivatie bij organisatie- en bedrijfsenquêtes beter uit te leggen dan alleen het kader van de zelfdeterminatietheorie, die veelvuldig gebruikt wordt in onderzoek, zoals bijvoorbeeld het duale systeem van impliciete en expliciete motieven.

Mogelijke manieren om de motivatie voor de responstaak te verhogen zijn bijvoorbeeld het gebruik van een extrinsieke beloning (hoofdstuk 4), of het benadrukken van het nut van enquêtes in de perceptie van bedrijven, door bijvoorbeeld feedback te geven in de vorm van voor het bedrijf relevante data (hoofdstuk 3). Hoofdstuk 3 exploreert het gebruik van officiële statistieken van bedrijven en mogelijkheden om dit gebruik te stimuleren. Voor wat betreft intrinsieke motivatie lijkt het vooral belangrijk de relatie te verbeteren tussen de enquêterende organisatie, zoals het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

en de organisatie die de enquête ontvangt (zoals een bedrijf), of de bedrijfsrespondent. Het effect van het enquêteontwerp en de communicatiemomenten en strategieën voor de percepties en sentimenten worden in hoofdstuk 5 onderzocht. Dit hoofdstuk laat zien welke uitgaande acties (waaronder de communicatie) van het CBS een positief of negatief effect hebben op de percepties en sentimenten binnen bedrijven. Belangrijk is

te benadrukken dat communicatie invloed heeft op de perceptie en sentimenten en dus aandacht verdient binnen een enquêteontwerp. Tot slot, geeft hoofdstuk 6 een review van het onderzoek naar de motivatie en motivatietheorieën binnen verschillende onderzoeksgebieden. Het eindigt met aanbevelingen om deze kennis toe te passen op het effectieve ontwerp van organisatie- en bedrijfsenquêtes. ■

# 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 maar ook als sfeervol hotel voor een weekendje weg.



**Korting op onze  
arrangementen?**

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



**Woudschoten**  
HOTEL & CONFERENTIECENTRUM

Woudenbergsseweg 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)





## **Kleurendenken in een team**

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

74

## **Nieuws**

*Guido van de Wiel*

79

## **Boeken**

85



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

# Kleurendenken in een team

## Situatie

Een manager Financiën van een grote onderwijsorganisatie vraagt mij enkele teamsessies met het team van businesscontrollers te begeleiden. De teamleden zijn financiële professionals, die de regiodirecteuren van de organisatie adviseren over de begroting en andere financiële zaken. De directeur Ondersteunende Diensten, de unit waaronder de businesscontrollers vallen, en de concerncontroller zijn ontevreden over de geleverde kwaliteit van de adviezen. De

manager constateert dat het niet lekker draait in het team. Ieder is te veel op zijn eigen gebiedje aan het werk en de workload is scheef verdeeld. De manager vraagt mij het team te begeleiden. Het doel is wat haar betreft dat het team met een voorstel komt om klantgerichter te gaan werken. Ook verwacht zij dat het team tot een goede werkverdeling komt van de teamtaken. Zij geeft aan dat ze van deze professionals verwacht dat ze zelf met een voorstel komen hoe de verbeteringen gaan realiseren. Zij is daarom ook niet bij de teamsessie aanwezig.

## Aanleiding

In het intakegesprek met enkele teamleden valt mij op dat zij een terneergeslagen houding aannemen. Zij voelen zich, zo zeggen zij, “slachtoffer van tegengestelde belangen in de top van de organisatie” en leggen de schuld voor de klachten vooral buiten zichzelf. De businesscontrollers blijken niet meer het gesprek aan te gaan met hun directeur en de concerncontroller over de ontevredenheid. Hoe kan ik met hen tot een gesprek komen, op een manier die hen uitdaagt om zelf weer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen situatie? Vooralsnog heeft het team niet zelf een vraag... Kan ik iets doen dat weer een beetje puf in het team brengt? Iets dat focust op wat er wel aanwezig is in het team, in plaats van wat er ontbreekt?

Ik besluit om te starten met het afnemen van een waardenprofiel. Via het waardenprofiel krijgt het team meer zicht op elkaars kwaliteiten en van welke werkzaamheden een collega energie krijgt. Dit is tevens een bruikbaar hulpmiddel bij het herverdelen van de taken. Het geeft inzicht waarom de samenwerking tussen medewerkers makkelijk dan wel moeizaam verloopt.

## Houvast

Waardenmanagement is een drijfverenscan gebaseerd op zeven verschillende waardensystemen vanuit Spiral Dynamics (zie Figuur 1). Het profiel geeft inzicht in kwaliteiten en allergieën van de teamleden. De teamleden vullen een online vragenlijst in, die betrekking heeft op gedrag en voorkeuren in hun werksituatie. De uitkomsten van deze vragenlijst worden vertaald in een score waarvan een profiel wordt opgemaakt per teamlid en een teamprofiel. Dit profiel is een overzicht van hoe teamleden de waardensystemen, ofwel hun drijfveren, als uitgangspunten hanteren in hun werk.

De diverse drijfveren zijn weergegeven door middel van een kleur. Het gaat hier te ver om de kenmerken van de verschillende drijfveren toe te lichten. Daarvoor verwijzen wij naar het boek van Versnel (2008). In het profiel staan de drijfveren

- Waardenbenaderend: geeft aan in hoeverre zich bij het denken, handelen en ervaren positieve persoonlijke gevoelens aandienen. Dit kun je ook iemands drijfveren noemen.
- Waardenvermijdend: geeft aan in hoeverre zich bij het denken, handelen en ervaren negatieve persoonlijke gevoelens aandienen. Dit kun je ook de allergieën van iemand noemen.
- Waardenintensiteit: laat zien van welke drijfveren iemand energie krijgt en welke drijfveren energie kosten: het verschil tussen waardenbenaderend en waardenvermijdend.

## Het waardenprofiel van het team

Uit het profiel van dit team blijkt dat het team hoog scoort op rationaliseren, creativiteit en veel belang hecht aan hun individuele vrijheid (de gele drijfveer). Ook resultaatgerichtheid



Figuur 1. Model van creatieregie

(de oranje drijfveer) heeft een hoge score. Niet verwonderlijk voor businesscontrollers is ook de beschikking over structureren en de behoefte aan controle (blauwe drijfveer). Wat opvalt, is dat de rode drijfveer (daadkracht) in het team laag scoort (in waardenbenaderend). In hun allergie (waardenvermijdend) zit te sterk vasthouden aan de regels en een aversie tegen macht om de macht. Uit de waardenintensiteit blijkt dat ze voornamelijk energie krijgen van de inhoud van hun werk, de individuele vrijheid in werken en het behalen van resultaat. Ze verliezen energie op te weinig regelruimte, door een directe aansturing en op de zorg voor elkaar.

### **Toepassing**

De teamsessie begint – zoals verwacht – met een lage energie. Ik tref een afwachtend team aan. De businesscontrollers gaan duidelijk met tegenzin een dag over hun samenwerking tegemoet. Het effect op mij is dat ik moet oppassen niet meegetrokken te worden in de lage energie. Ik begrijp hun gevoel, omdat ze nogal wat kritiek op hun dak gehad hebben en nu 'gedwongen' aan zichzelf moeten werken. Ik benoem het effect dat ze op mij hebben en nodig ze uit aan te geven hoe deze dag volgens hen een zinvolle invulling kan krijgen. Zij geven vooral aan dat ze last hebben van de tegenstrijdige opdrachten vanuit Concern Control en de directeur Ondersteunende Diensten, onder wie het team valt. Volgens hen zou de ambiguïteit in opdrachten verminderen en de kwaliteit van hun werk verbeteren, als juist ook deze tegenstrijdigheid wordt opgelost. Ik merk dat de energie door deze uitnodiging ten goede keert. Door het team te spiegelen in hun lage energieniveau en de geringe ambitie die daaruit volgt en ze aan te spreken op hun persoonlijk leiderschap om hun werk goed te willen doen, kentert de energie.

Ik schets dat er nu twee vragen liggen: enerzijds een organisatievraagstuk of

aansturingsvraag vanuit de concerncontroller en de directeur Ondersteunende Diensten en anderzijds een teamvraagstuk over klantgericht werken en de verdeling van de teamtaken. Het team wil deze vragen in deze volgorde aanpakken. Ik stel voor dat ze daarbij de uitkomsten van de drijfverentest gebruiken. Hiermee kunnen ze de effecten onderzoeken op de samenwerking en op hun dienstverlening.

### **Organisatievraag: aansturing van het team**

De ambiguïteit in de aansturing is eerder iets waarover de teamleden klagen, dan dat ze het aanpakken. Het team herkent hierin de lage score op daadkracht (rode drijfveer) en de neiging dit lijdzaam te ondergaan, in plaats van hierover het gesprek aan te gaan met de directeur Ondersteunende Diensten en de concerncontroller. Ik vraag hen in kaart te brengen wat zij verwachten van de aansturing en wat zij denken dat deze directeuren van hen verwachten. Vervolgens vraag ik naar het gezamenlijke doel van wat de afdeling Business Control daaraan bij kan dragen. Aansluitend geef ik ze de opdracht een grof stappenplan te maken met welke onderwerpen zij hierover in gesprek kunnen gaan met hun opdrachtgevers en de wijze waarop.

### **Teamvraag: klantgerichtheid en verdeling teamtaken**

De ontevredenheid van hun output komt volgens de teamleden vooral voort uit veranderde en niet helder afgestemde verwachtingen met de opdrachtgevers, de directeuren van de diensten. Door een organisatieverandering zijn de rollen van de directeuren anders geworden en hebben zij meer behoefte aan businessadvies dan aan een financieel controller. Voor hun rol als adviseur hebben de meeste teamleden een geschikt profiel: de eerste drie à vier waardensystemen scoren bij veel teamleden ongeveer even hoog, wat aangeeft dat ze vrij

gemakkelijk kunnen schakelen in de eerste drijfveren en zo op verschillende situaties in kunnen springen. Ik laat de teamleden acties opstellen die zij willen nemen om beter in te kunnen spelen op de verwachtingen van de opdrachtgevers.

De individuele profielen van de teamleden geven hen ook inzicht in waar de elkaars verschillende kwaliteiten zitten. Dat kunnen ze goed benutten in hun samenwerking en de verdeling van de teamtaken. Hoewel er weinig tijd over is in deze sessie, heeft het team een eerste verkenning gemaakt in de benodigde herverdeling van teamtaken. Ze maken een vervolgspraak om daarover verder in gesprek te gaan.

Ik stel voor de sessie af te ronden met een eerste terugkoppeling van hun inzicht en plan naar de manager Financiën.

### Vervolg

De manager Financiën is blij met de verantwoordelijkheid die het team wil nemen en moedigt het team aan de gesprekken met hun klanten en opdrachtgevers (de directeur Ondersteunende Dienst en de concerncontroller) aan te gaan. Gezien het belang voor de organisatie wil de manager graag aan deze gesprekken met de opdrachtgevers deelnemen. Ook maakt zij met

het team een afspraak wanneer het met een voorstel komt voor het herschikken van de teamtaken.

### Risico's

De gebruikte test van waardenmanagement is een hulpmiddel in de sessie voor het vergroten van het inzicht bij teamleden in elkaars drijfveren. Het biedt de mogelijkheid om in gesprek te gaan over de sterktes en zwaktes van het team. Het vormt tevens een houvast bij de herverdeling van teamtaken. Het is niet verstandig de uitkomst van de test als 'waarheid over het team' te gebruiken. Dat kan het team ook verder 'vastzetten'.

Een ander risico bij het gebruik van de test is dat de kwestie erdoor beperkt kan blijven tot het functioneren van het team op zichzelf. Onderliggend speelt in deze kwestie een organisatievraagstuk: de patronen die maken dat een unit Business Control tegenstrijdig wordt aangestuurd. Dit kan het team niet alleen oplossen en het lijkt daarom passend dat de manager van het team zelf deelneemt aan het gesprek met de opdrachtgevers om dit op te lossen.

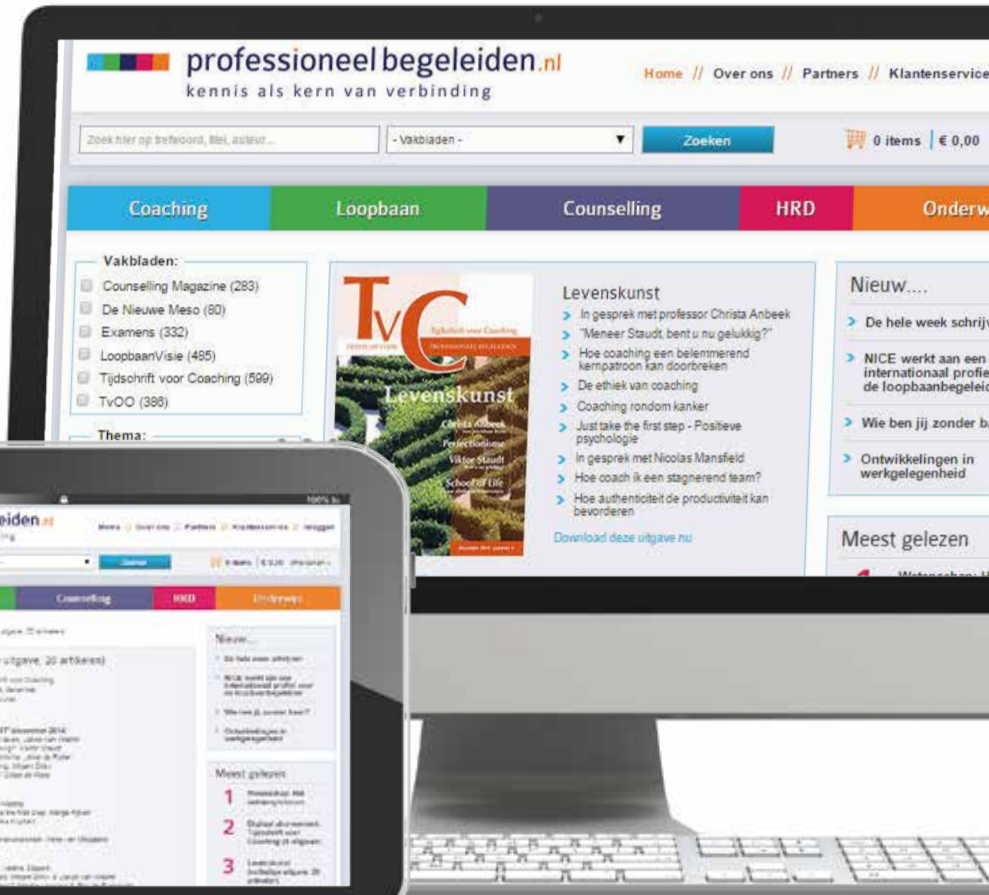
### Referentie

- Versnel, H. (2008). *Het grote drijfverenboek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.



***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. [www.hhs.nl](http://www.hhs.nl)***

# Op zoek naar relevante inhoud?



■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

## Maak kennis met de kennis van de Open Universiteit

Op de website van de Open Universiteit zijn allerlei oraties, promoties, afscheidsredes en onderzoeksgegevens op het gebied van onder meer managementwetenschappen,

psychologie, strategie en organisatiekunde te vinden. Vrijblijvend een profiel aanmaken en surfen maar.

**[www.ou.nl](http://www.ou.nl)**

## Tools rondom de waarderende benadering

Wie graag wil werken met Appreciative Inquiry (AI) vindt op deze website een aantal tools voor trainers. Daarnaast wordt op de site extra aandacht besteed aan waarderend werken in de zorg en in het onderwijs. Het Europese

AI-netwerk heeft ten slotte ook nog een zeer lezenswaardig e-book uitgebracht over AI en verandering, dat via deze site kosteloos te downloaden is.

**[www.appreciative-inquiry.nl/downloads.php](http://www.appreciative-inquiry.nl/downloads.php)**

## Kwaliteit in kwantiteit

Het archief van SigmaOnline (Sigmabase) is tijdelijk vrij toegankelijk. SigmaOnline is een platform over alles wat met kwaliteitsmanagement te maken heeft. Op dit platform staan alle artikelen uit 'Sigma', 'Kwaliteit in Praktijk' en 'Handboek Integrale Kwaliteitszorg'. Op dit platform zijn meer

dan duizend artikelen, nieuwsberichten en columns te vinden over onder meer: lean, agile en scrum, audits en certificering, ontwerpen versus ontwikkelen en de denkwerelden achter afkortingen als BPM, TQM en PDCA.

**[www.sigmaonline.nl](http://www.sigmaonline.nl)**

## Leren vanuit je luie stoel

Behoeftte om je cognitieve kant verder te ontwikkelen? Op de site [openculture.com](http://openculture.com) vind je meer dan duizend gratis online cursussen van 's werelds meest gerenommeerde universiteiten, zoals Stanford, Yale, MIT, Harvard, Berkeley en Oxford. Er zijn cursussen op velerlei gebied gratis te downloaden. Meer dan dertigduizend uren aan audio- en

videolezingen. Deze site kan als inspiratie dienen om je vak bij te houden, je kennis over een vakgebied uit te breiden én je kunt je er laten inspireren door op metaniveau te kijken wat er nodig is om van je eigen vakgebied een online cursus te maken!

**[www.openculture.com/freeonlinecourses](http://www.openculture.com/freeonlinecourses)**

## Maak een gratis (product)website

Heb je een goed lopende training, een dienst die je uit wilt lichten of bijvoorbeeld een event dat je extra promotie wilt geven? Denk er dan eens aan om speciaal voor die gelegenheid een website te bouwen. Gratis welteverstaan. Op de website [wix.com](http://wix.com)

maak je in een handomdraai een website die professioneel oogt en ook nog eens geschikt is om op mobiele apparaten te bekijken. Met seo-wizard, goede sjablonen en veel aanpassingsmogelijkheden.

**[www.wix.com](http://www.wix.com)**



# TIPP

TIJDSCHRIFT  
POSITIEVE  
PSYCHOLOGIE



*Hoop*

*Vitaal*

*Optimisme*

*Veerkracht*

*Betrokkenheid*

Vraag een  
**gratis**  
proefnummer  
aan!

## Samen een zichtbare bijdrage leveren aan prestaties van mensen in organisaties

NVO2 is een goed functionerend professioneel netwerk en een platform voor professionele ontwikkeling. De vereniging brengt haar leden actief bijeen en organiseert onder andere de praktijkdag Anders leren en werken, de delegatie naar de internationale ATD maar natuurlijk ook verschillende netwerkbijeenkomsten, intervisiesessies en workshops.

Samen met onze leden willen wij een zichtbare bijdrage leveren aan de prestaties van mensen in organisaties. Dit doen wij door samen het hrd-vakgebied professioneel te ontwikkelen. Naast professionalisering staat onderling netwerken centraal.

Na een verkenningstocht binnen onze vereniging zijn onze ambities voor 2016 als volgt:

1. We ontwikkelen onze beroepsvereniging naar een hrd-netwerk.
2. We organiseren enkele grote NVO2-evenementen en daarnaast meer in de regio en samen met de werkgroepen.
3. De 'Areas of Expertise' uit het ATD model is onze basis voor het hrd-vakgebied.
4. We brengen beter in beeld waar leden actief in kunnen worden in de vereniging.
5. Samen met onze leden stellen wij een overzicht samen van interessante events, congressen, activiteiten binnen ons vakgebied.

Heb je op bovenstaande ambities aanvullingen of suggesties? Laat het weten via:

**[www.nvo2.nl/aantrekkingskracht-genereren](http://www.nvo2.nl/aantrekkingskracht-genereren)**

---

## In 2016 start 'Mijn NVO2'

Omdat professionaliseren en netwerken zo waardevol is, ontwikkelen wij een virtuele ontmoetingsplaats genaamd 'Mijn NVO2'. We lossen hierbij de wens in om elkaar, met een goede zoekfunctie, veel beter te kunnen vinden – of dit nu op vakgebied, interesse of woonplaats is. 'Mijn NVO2' wordt onze besloten online community voor alle leden waarin ook regionale- en (virtuele) werkgroepen zichtbaar zijn.

Je kunt in 'Mijn NVO2' straks zelf al je gegevens bijhouden. En heel praktisch: je ziet je (financiële) geschiedenis, zoals contributie, deelname aan events of delegaties.

Daarnaast kun je als lid je aanmelden voor het kwaliteitsregister, waarbij je zelf een e-portfolio kunt opbouwen. Zo kun je jezelf presenteren naar andere leden en je netwerk ook rondom de inhoud verder verdiepen. In de toekomst kan je dat e-portfolio inzetten bij certificeringstrajecten op hrd-expertises.

## Voor in je agenda:

### Anders leren en werken

Op dinsdag 12 april 2016 organiseren NVP en NVO2 voor de vijfde keer de praktijkdag 'Anders leren en werken'. Een event waar echte praktijkcases de basis zijn om met hrd-professionals kennis en ervaring uit te wisselen. Leer- en ontwikkelvragen waarmee je op deze dag samen met de case inbrengers van de organisaties, hrd-specialisten en collega professionals aan gaat werken. Dit jaar zijn we te gast bij de HAN Opleidingskunde in Nijmegen.

[www.nvo2.nl/anders-leren-en-werken](http://www.nvo2.nl/anders-leren-en-werken)

### ATD Conference 2016

De Association for Talent Development (ATD) organiseert elk jaar de grootste conferentie ter wereld rond Learning & Development. In 2016 gaat de conferentie plaatsvinden van 22 tot en met 25 mei in Denver, Colorado – oostelijk gelegen aan de voet van de Rocky Mountains. Het klimaat is zeer zonnig en de zon schijnt gemiddeld 300 dagen per jaar... Perfect dus om business & pleasure te combineren! NVO2 trekt de kar voor de 'Delegation to ATD' vanuit Nederland en België.

[www.nvo2.nl/atd](http://www.nvo2.nl/atd)



Ga je mee naar de ATD 2016 in Denver?  
Deelnemen is een feest voor je geest!

**Met ingang van 1 januari gaat er wat veranderen voor NVO2-leden.**

**We gaan mee met onze tijd dus jullie ontvangen TVOO voortaan digitaal.**

**Tegen een meerprijs kun je uiteraard nog steeds een papieren exemplaar ontvangen.**

## VERENIGINGSNIEUWS



## NOBTRA-workshops 2016: Drie Volle Hele Dagen

Elk jaar biedt de NOBTRA, de Nederlandse Orde van Beroepstrainers, workshops aan. Dit zijn workshops voor en door trainers en andere professionele begeleiders van leren en ontwikkelen.

### druk bezocht

Deze workshops worden steeds drukker bezocht. Niet zo gek, want je kunt er:

- 👉 je eigen trainerschap aanscherpen,
- 👉 aan de ontwikkeling van ons vak bijdragen,
- 👉 vakgenoten ontmoeten,
- 👉 een kijkje nemen in elkaars keuken.

### nieuwe aanpak

In 2016 gaan we natuurlijk door met het organiseren van NOBTRA-workshops. We pakken het wel anders aan dan je gewend bent.

Niet een workshop van een middag maar....:

### Drie Volle Hele Dagen.

Dagen met allerlei workshops om in te grasduinen, van te proeven en je in onder te dompelen. Dat laatste in een geval zelfs letterlijk. Noteer ze vast in je agenda:

### vrijdag 20 mei 2016: Maritieme werkvormen

Deze dag zijn we te gast bij onze collega-trainers van de Marine in Den Helder. Ze laten ons zien en vooral ervaren welke werkvormen zij gebruiken en hoe ze die nabespreken. Actie bij en in het water. Droge kleding meenemen!

### woensdag 31 augustus 2016: The Best Of... NOBTRA Toppers

- 👉 **Silvia Blankestijn**, NOBTRA-Trainer van het Jaar 2015-6: *Impact als trainer*
- 👉 **Bert van Dijk**: *Relaxed omgaan met lastige deelnemers*
- 👉 **Hanneke Janzen**: *Contact maken vanuit Speaking Circles®*
- 👉 **Titia van der Ploeg**: *Gebruik alle talenten*
- 👉 **Arie Speksnijder**: *Weerstand in trainingen*
- 👉 **Annemarie Wisse**: *Wat je denkt is wat je krijgt*

Een **derde NOBTRA-workshopdag** plannen we in **november 2016**

Je kunt je vast verheugen op o.a. de volgende workshops:

- 👉 **Leonore van Tienen**: *Het Imagospel: Zie hoe bijzonder je bent door de ogen van een ander*
- 👉 **Debby Tol**: *Kun je teams laten vliegen? Over bevlogenheid in teams*
- 👉 **Mieke Tummers**: *Van vage vraag naar concreet ontwerp*
- 👉 **Dirk Vollenhoven**: *LSD voor gevorderden*

### Aanmelding

Meld je aan via [info@nobtra.nl](mailto:info@nobtra.nl). Je bent van harte welkom!

Kijk voor actuele informatie op [www.nobtra.nl/nobtra-workshops](http://www.nobtra.nl/nobtra-workshops).

**NOBTRA. Als trainen je vak is.**



### 702010 naar 100% performance

Jos Arets, Vivian Heijnen & Charles Jennings  
Sutler Media, 2015  
ISBN 978 90 823 9780 2

In de Engelse taal heb je de uitdrukking *'don't judge a book by its cover'* en gelukkig hebben wij die in het Nederlands niet. Want dit boek verdient een compliment als het gaat om zijn verschijning: *full color, hardcover en lounge table format*. Het is een interessante synthese van de expertise van de auteurs. Jos en Vivian hebben hun wortels in de 'performance improvement'-benadering en Jennings in 702010. Deze combinatie heeft geleid tot een nieuw framework voor de moderne hrd-professional.

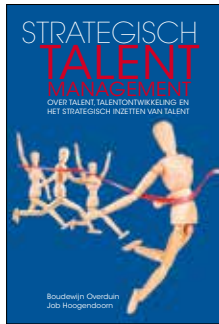
Het boek beschrijft als eerste de 'trainingbubbel': hoe deze is ontstaan, waarom deze voor veel situaties niet meer voldoet en wat dit betekent voor de hrd-professional. Om de pavlovreactie om allerlei vraagstukken direct via training te willen oplossen te weerstaan, heeft de hrd-professional een ander repertoire nodig. Het volgende deel beschrijft daarom het 70:20:10 referentie model (70 = leren door je werk, 20 = leren van anderen, 10 = formeel leren).

70:20:10 is geen mantra, geen formule en zeker niet voorschrijvend bedoeld, maar een referentiemodel dat richting geeft aan het in beeld brengen hoe werken en leren in verschillende situaties voorkomen.

De kern van het boek gaat over de vijf nieuwe rollen voor de moderne hrd-professional: de 'Performance Detective', 'Performance Architect', 'Performance Master Builder', 'Performance Game Changer' en 'Performance Tracker'. Iedere rol heeft kritieke taken, uitgangspunten en resultaten. Voor elke van de 31 nieuwe taken kan de lezer modellen, schema's, checklists en praktijkvoorbeelden vinden.

Wat opvalt bij de beschrijving van de taken bij de verschillende rollen is dat cocreatie van groot belang is. Om de nieuwe rollen succesvol uit te voeren is verbinding en samenwerking met allerlei stakeholders van belang. Als het gaat om het uitwerken van oplossingen leidt het boek je eerst langs de 70, daarna de 20 en als laatste de 10. Ieder onderdeel heeft een 'toolbox' met mogelijke oplossingen. Daarin krijgen nieuwe technologische en 'social' mogelijkheden een plaats. Een evenwichtig en bruikbaar geheel voor zowel een nieuwe mindset, skillsset als toolset. Een kernboodschap of praktijkcase van (internationale) experts en foto's en quotes van bekende personen uit allerlei sectoren zorgen daarnaast voor verrassing en inspiratie. Ik kan me voorstellen dat het boek ook 'duizelingwekkend' kan zijn voor wie alle vijf de nieuwe rollen wil toepassen. Wellicht is het juist mooi één of enkele rollen te kiezen. Het uitbouwen naar andere rollen kan later nog. Een boek waar je jaren profijt van kunt hebben.

*Ger Driesen – CEO/consultant*



### Strategisch Talent Management

*Over talent, talentontwikkeling en het strategisch inzetten van talent*

Boudewijn Overduin & Job Hoogendoorn  
Vakmedianet, 2015  
ISBN 978 94 621 5307 3

Digitalisering, demografische veranderingen, korte levenscycli van producten en diensten, en vergrijzing zullen arbeid en de arbeidsmarkt blijvend veranderen. Strategisch omgaan met talent is in deze veranderende omstandigheden noodzakelijk. Vanuit die visie hebben de auteurs het strategisch talentmanagement belicht, zowel vanuit een wetenschappelijk als praktisch perspectief. Voor de hand liggende onderwerpen als talentontwikkeling en werving en selectie komen aan de orde maar ook wat minder voor de hand liggende thema's als beloning en de juridische positie van talent. Verschillende auteurs hebben, onafhankelijk van elkaar en met een eigen stijl en perspectief, geschreven. De hoofdauteurs schreven een samenvattend slothoofdstuk en een vragenlijst voor organisaties die zich bezig (gaan) houden met de strategische talentpraktijk. De businessgerichte invalshoek vraagt voor toepassing binnen het publieke domein, waar talentmanagement ook een relevant thema is, een kleine vertaalslag.

*Maartje de Vries – hrd-specialist, coach en trainer*



### Multipliers

Liz Wiseman & Greg McKeown  
Academic Service, 2015  
ISBN 978 94 622 0138 5

Er zijn twee twee typen leiders: multipliers, ofwel intelligentieversterkers, en de tegenhanger diminishers, intelligentieverkleiners. De auteurs namen 150 managers onder de loep en ontdekten vijf disciplines van de multiplier: *talentmagneet*: talent aantrekken en optimaliseren, *bevrijder*: een bruisende werkomgeving creëren waarvoor optimaal denkwerk nodig is, *uitdager*: uitdagingen aanreiken, *debat-aanjager*: discussiëren over beslissingen, *investeerder*: maken dat mensen zich verantwoordelijk voelen.

Het boek bevat vele voorbeelden van multipliers en diminishers over de hele wereld. Hoe kun je een multiplier worden? De volgende versnellingsstrategieën helpen: werk aan de extremen, begin met de overtuigingen en doe de 30-daagse multiplier-uitdaging. Voor iedere manager zijn er handvatten om een multiplier te worden, door aan één of meerdere disciplines te werken. Een citaat om af te sluiten: "Vaak vindt een wezenlijke verandering plaats wanneer een leider zijn rol anders gaat zien."

*Jan Blaakmeer – senior manager, business consultant en coach*



## iDNA

*Duurzaam leren innoveren*

Harry van der Schans

Thema, 2015

ISBN 978 90 5871 981 2

In deze tijd met verandering als enige constante is innoveren een must. Auteur Harry van der Schans biedt als 'creativiteitsexpert' inzicht in hoe je duurzaam kunt leren innoveren met creativiteit als voorwaarde voor innovatie. Iedereen is creatief, het is alleen voor sommige mensen vanzelfsprekender dan voor andere. Dit boek leert hoe ieder zijn eigen 'innovatie-DNA' kan vinden door middel van creativiteit.

Van der Schans gaat in op de 'creatieve mindset' en ook hier biedt het boek praktische tips om zelf aan de slag te gaan. Geef creativiteit de ruimte, maak lijstjes met ideeën en maak keuzes: de basisprincipes van inventief denken.

Het creatieve proces beschrijft hij aan de hand van het ICE-model. Het model start met de 'Prikkel' en sluit af met de presentatie van de oplossing, de 'Pitch'. Een boek vol voorbeelden, praktische tips, tools en ideeën om duurzaam te leren innoveren in een aantrekkelijke en stimulerende lay-out.

*Anne Kleefstra – social entrepreneur*



## Werken aan samenwerking

*Naar effectieve organisaties met Enterprise Engineering*

Theo Janssen

Scriptum, 2015

ISBN 978 90 559 4915 1

'Werken aan samenwerking' is door het handzame formaat een prima inleiding in de wereld van de Enterprise Engineering (EE). Theo Janssen geeft met EE een eigen kijk op organisaties en hoe deze verbeterd kunnen worden. De patronen van samenwerking tussen mensen zijn het meest wezenlijke onderdeel van een organisatie. Door systematisch in kaart te brengen welke afspraken tot stand komen en wie de actoren zijn, zie je de essentie. Vaak blijkt er een gap te zijn tussen de werkelijkheid met allerlei 'weeffouten' en het ideaalbeeld. Hoofddoel is dat mensen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, dat betere beslissingen worden genomen en mensen met plezier hun werk doen. Een waardevol inzicht is de beschrijving van 22 elementaire 'constructiefouten'. Is EE een hype? Janssen is eerlijk: EE richt zich veiligheidshalve op afgebakende delen van de organisatie; het is wijs om 'klein' te beginnen. Als EE zich gaat bewijzen, zullen de testimonials het verdere pr-werk wel doen.

*Bart Slikkerveer – keuzecoach, percussiecoach*

**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

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

**Eindredactie**  
 Evelien van der Veen,  
 Plzant tekst & communicatie  
 www.plzant.nl

**Redactie**  
 Inge Beckers, NVO2  
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance  
 Advies  
 Erik Deen, Kessels & Smit  
 Wiljo Florijn, NVP  
 Jim van Hulst  
 Pascal van Loo  
 Eline Steenhuisen, TNS NIPO  
 Cristel van de Ven, Factor Vijf

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

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

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

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

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

**Adviescommissie**  
 Jo Caris, Tias Nimbis  
 Ria van Dinteren, Cinop  
 Paul van Esveld, CEDEO  
 Nina Lazeron, Academia Aemstel  
 Gerard van der Molen, Sanoma  
 Han Nijching, Ministerie van Infrastructuur en Milieu  
 Wouter Reynaert, Fontys Hogescholen  
 Rick de Rijk, Vetrion  
 Manon Ruijters, Twynstra Guddé  
 René Schalk, Universiteit van Tilburg  
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit  
 Cees Sprenger, Politieacademie

Saskia Tjepkema, Kessels & Smit  
 Caria Wijers  
 Janneke Schenning, Marant  
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam  
 Ria van 't Klooster, NRTO

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

**Administratie**  
**Papieren abonnement**  
 Abonnementprijs: € 47,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 57,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegeven op wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijks gratis nieuwsbrief.

**Digitaal abonnement**  
 Abonnementprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

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

**Verschijningsdata**  
 Jaargang 6  
 Nr. 1 maart 2016  
 Nr. 2 juni 2016  
 Nr. 3 september 2016  
 Nr. 4 december 2016

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 6  
 Nr. 1 december 2015  
 Nr. 2 1 februari 2016  
 Nr. 3 1 mei 2016  
 Nr. 4 1 augustus 2016

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 vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

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

**Verandering**

**Van zorgen voor naar zorgen dat**  
 Een casus van Includio en RadarVertige

**Promotie**  
 Emotionele beïnvloeding binnen groepen

**Interview met trainer van het jaar**  
 Silvia Blankestijn

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**2016-1 verschijnt begin maart 2016.**

**Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:**  
[www.tvoo.nl](http://www.tvoo.nl)

**www.tvoo.nl**



# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



## FCE biedt leertrajecten voor:

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

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


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

Meer informatie: [www.corporate-education.com](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