

TVOO

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

nr. 1

03-2016

jaargang 7



Verandering

Monique Frequin-Bekker:

Kun je deelnemers veranderen?

Jessica van Wingerden:

vitaal veranderen

Rob Vinke:

mensen maken het verschil



Leergang LeanTeamcoach: EA x FK = BO

Effectief Afstemmen x Focus op Klantwaarde = Betekenisvol Organiseren

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. Echter lang niet alle lean initiatieven slagen. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat in lean trajecten het accent vaak sterk ligt op analyses en meetbare efficiencyverbetering met relatief weinig oog voor intermenselijke processen.

Het belang van coachvaardigheden wordt vaak alleen theoretisch behandeld in leanopleidingen. Het bouwen aan een cultuur van continu verbeteren vraagt juist om LeanTeamcoaches die in de praktijk kunnen omgaan met de 5 Kritieke Succesfactoren (KSF'en). Van belang is het *gezamenlijk* eigenaarschap, het onderkennen en het bespreekbaar maken van onder- en bovenstroom met teams én management.

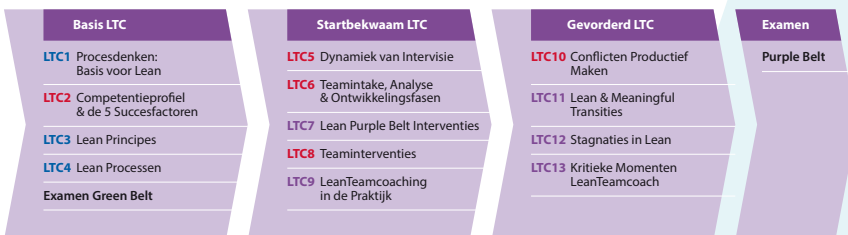
De kracht van de CB Leergang LTC (met PHBO-diploma LeanTeamcoach) is het combineren van het lean-gedachtegoed en bijbehorende vaardigheden met het systeemgericht werken als teamcoach. Doel is een cultuur te bouwen waarin structureel verbeteren en ontwikkelen vanzelfsprekend is: *lean & meaningful* (Purple Belt). De opleiders zijn: Marijke Lingsma, Aty Boers, Jeroen de Groot en Ben van Wamel. Vrijstellingen op basis van EVC's vanuit leanopleidingen en Leergang Teamcoach zijn mogelijk.

Gratis infomiddag

Meer informatie en aanmelden interactieve informatiemiddag, incl. proeflessen: www.coachboulevard.nl

Coachboulevard:

- ▶ CEDEO erkend
- ▶ Erkende coachopleidingen met PHBO-diploma
- ▶ St!R erkend
- ▶ NOBCO EQA geaccrediteerd: 3 Foundation en 1 Practitioner
- ▶ NOBCO PE-punten voor diverse 1-daagsen
- ▶ BTW-vrijgesteld
- ▶ Maak je eigen opleidingsplan
- ▶ Meer informatie op: www.coachboulevard.nl



Veranderen of aanpassen aan veranderende context, that's the question



verandering

Tijd voor verandering

Vol trots presenteren we als nieuwe hoofdredactie dit themanummer over verandering. Gemaakt door een nieuw redactieteam en een nieuwe adviesraad. Verandert dan alles bij TvOO? Nee! We bouwen voort op de sterke formules zoals die is neergezet door Eric Vullers en zijn team van Uitgeverij Kloosterhof.

Zowel de redactie als de adviesraad bestaat uit een mix van oudgedienden en nieuw bloed. TvOO blijft het platform voor de uitwisseling van kennis uit de beroepspraktijk en de wetenschap over leren en ontwikkelen in organisaties. Voor iedereen die zich daar beroepsmatig mee bezighoudt. Nog scherper dan voorheen willen we de verschillende perspectieven hierop belichten, zowel op individueel als op organisatieniveau. De bijdragen in dit nummer laten zien dat veranderen steeds meer de status quo is in organisaties, dat alles steeds sneller verandert. Dit betekent voor mensen en organisaties dat scherp blijven en gewezen worden op blinde vlekken van groot belang is.

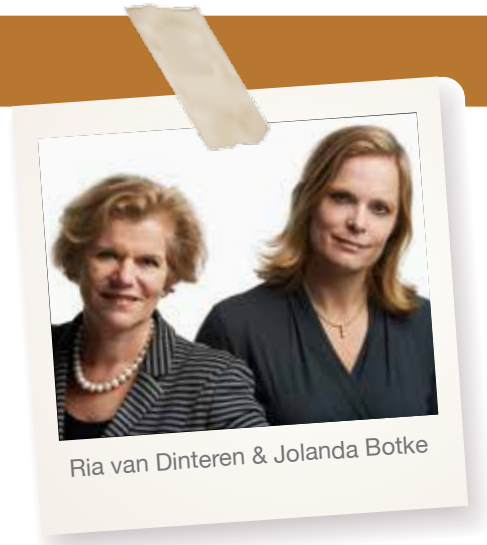
Daar willen we met TvOO graag aan bijdragen en we doen dit ook graag zelf, want ook wij moeten met de tijd meegaan. Een van de dingen die je merkt aan een blad als het onze is dat digitaal inmiddels de standaard is. Dus 2016 start digitaal voor veel lezers. We doen het ook met twee hoofdredacteuren in plaats van een. Door elkaar een spiegel voor te houden, blijven we scherper en werken aan een nog betere kwaliteit.

Dat voortdurend veranderen, is dat nu ergens goed voor? We willen op deze plek graag Erik Scherder citeren, neurowetenschapper en inmiddels een bekende tv-persoonlijkheid. Hij geeft aan dat verandering en ontwikkeling ervoor zorgen dat we cognitieve reserve opbouwen. Cognitieve reserve zorgt ervoor dat je langer flexibel blijft en mee kunt blijven doen. Maar ook dat ouderdomsverschijnselen later beginnen.

Met dit tijdschrift in de hand heb je een eerste stap gezet in de ontwikkeling van jouw cognitieve reserve. Dat lijkt ons een mooi begin van 2016! Veel leesplezier.

Ria van Dinteren en Jolanda Botke

Hoofdredacteuren, hoofdredacteur@tvoo.nl





Verandering

Judith Droste

6

Kun je deelnemers veranderen?

Monique Frequin-Bekker

8

Change bloopers: nooit doen, deze vijf!

Pascal van Loo

11

Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'

Interview met Annemieke Scholten
en Bart Verhagen

Janneke Schenning

15

Let's nudge?

Cristel van de Ven & Eline Steenhuisen

20

De hrd'er als filosoof en verleider

Wouter Reynaert

26

Wendbaar leiderschap

*Mariëlle van den Broek & Rick de Rijk &
Huib Broekhuis*

32

48



Vitaal veranderen

WETENSCHAP

Van Functiehuis naar relatiehuis

Lidewey van der Sluis

40

De coach als veranderaar van de toekomst

Interview met Yvonne Burger

Ria van Dinteren

43

Vitaal veranderen

Jessica van Wingerden

48

Structurering van veranderopgaven

Jo Vincken

54

Promotie

Emotionele beïnvloeding binnen groepen

Marc Heerdink

62

76



Onderweg veranderen

VARIA

Durf jij te veranderen?

Interview met Silvia Blankestijn

Astrid de la Fuente

67

Column

Mensen maken het verschil

Rob Vinke

74

Onderweg veranderen

Interview met Leike van Oss en

Jaap van 't Hek

Wouter Willemsen

76

Boeken

83

■ = verandering





Verandering

Judith Droste

6

Kun je deelnemers veranderen?

Monique Frequin-Bekker

8

Change bloopers: nooit doen, deze vijf!

Pascal van Loo

11

Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'

Interview met Annemieke Scholten
en Bart Verhagen

Janneke Schenning

15

Let's nudge?

Cristel van de Ven & Eline Steenhuisen

20

De hrd'er als filosoof en verleider

Wouter Reynaert

26

Wendbaar leiderschap

*Mariëlle van den Broek & Rick de Rijk &
Huib Broekhuis*

32



■ Judith Droste

Hoe kan het ook anders?

Verandering

Het Nederlands is de afgelopen jaren verrijkt met diverse gevleugelde zegswijzen over verandering. Wie kent niet de uitspraak ‘verandering is de enige constante’ of, meer toegepast op organisaties: ‘bij welke reorganisatie werk jij?’ Van klein tot heel groot, alles is in verandering. Maar zelfs met alle opgedane ervaringen – persoonlijk, professioneel, individueel en collectief – bestaat er nog altijd geen succesformule voor het (bege)leiden van veranderingen in organisaties. In dit nummer van TvOO buigt een aantal auteurs zich wederom over dit thema. Niet omdat zij de succesformule hebben gevonden, maar om vanuit wetenschap en praktijk nieuwe ervaringen en inzichten aan ons repertoire toe te voegen.

Gekleurd door mijn eigen professionele werk, als begeleider van leerprocessen voor leiders van organisaties in verandering, was ik blij te lezen dat er steeds meer gekeken wordt naar het daadwerkelijke gedrag van mensen in organisaties als graadmeter voor de verandering. Want inzicht en mooie plannen alleen leiden niet tot verandering, we zullen het uiteindelijk zelf moeten doen.

Verschillende auteurs belichten uiteenlopende factoren die van invloed zijn op het veranderen van dit gedrag.

Van Wingerden heeft het vooral over het belang van zelf verkozen veranderingen die leiden tot vitaliteit. Vitaliteit die, naar ik veronderstel, op haar beurt weer helpt bij het vergroten van het verandervermogen bij opgelegde verandering. In het interview met Silvia Blankestijn gaat het over de noodzaak om zelf te durven veranderen, voordat je anderen kunt leren te veranderen. In het artikel van Van de Ven en Steenhuisen gaat het heel expliciet over gedragsverandering als veranderaanpak. Normen spelen daarbij een belangrijke rol. Het belang van normen, ingesleten patronen en ongeschreven regels keert ook terug in de bijdragen van Monique Bekker en in het interview met Van Oss & Van 't Hek. Die laatste twee omschrijven dit met een mooie term: het sociale weefsel. Ze stellen dat verandering de vanzelfsprekende oude manier van werken bedreigt en ingrijpt in (dierbare) gewoontes van anderen. Logisch dat dit gedoe oplevert!

Ook de rol van leiders in het begeleiden van veranderingen komt aan bod. In het interview met Yvonne Burgers gaat het daarbij niet zozeer om een weloverwogen, sturende rol die leiders zouden kunnen vervullen, maar meer om het (onbedoelde) effect van het gedrag van leiders op het handelen van mensen in de organisatie. Onder invloed van de stress die verandering met zich meebrengt schieten mensen (en dus ook leiders) in oude valkuilen. Dit gecombineerd met de uitspraak van Silvia Blankestijn, dat in tijden van verandering door medewerkers vaak wordt (op)gekeken naar de leiders, benadrukt eens te meer hoe belangrijk (leiderschaps)gedrag is.

Mijn eigen jaar startte ook met diverse veranderingen, waaronder toetreding tot de redactie van dit tijdschrift en dat vraagt ook van mij nieuw gedrag, te beginnen met het uit de kast halen van mijn schrijverspen om de inleiding op dit thema te verzorgen. Een ding weet ik in ieder geval zeker: elke verandering biedt een kans tot leren en ontwikkelen. Dat gaat gepaard met vallen en opstaan, maar leidt op termijn ontegenzeggelijk tot groei.

Ik hoop dat dit themanummer over veranderingen jou weer een aantal nieuwe inzichten biedt om te kunnen groeien. ■

Judith Droste, *redactielid van TvOO*



column

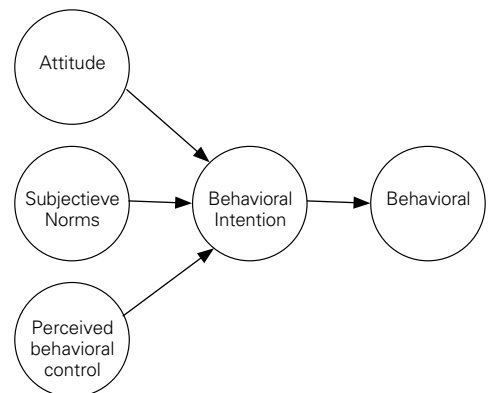
+ trainerstool

Kun je deelnemers veranderen?

"Ik hoop dat de deelnemers na uw training echt veranderd zullen zijn." Wie als trainer ingaat op de hoop van deze opdrachtgever zal zijn trainingsdoelen in rook zien opgaan. Deelnemers veranderen namelijk niet echt na een training. In het meest gunstige geval hebben ze de bereidheid om iets met het geleerde te gaan doen. Toch hoop je, ook als trainer, dat je je deelnemers echt iets meegeeft, iets waar ze wat aan hebben. Een mooie theorie, een slimme tip, of handige vaardigheden die hen gaan helpen hun werk beter of prettiger uit te kunnen voeren.

Als trainer word je daar blij van en ook de mooie evaluaties, waarbij de groepsleden benoemen wat ze hebben geleerd, kan jou als trainer een euforisch gevoel opleveren. Wanneer de tijd echter verstrijkt, blijkt toch dat groepsleden uiteindelijk niet allemaal aan de slag gaan met nieuwe kennis en vaardigheden, met name als het nieuw gedrag

betreft. Misschien moeten wij als trainers de deelnemers, maar ook de opdrachtgevers, meer ondersteunen bij wat er na de training gebeurt. Het plannen van het daadwerkelijk inzetten van dit gedrag speelt namelijk een grote rol in het succesvol aan de slag gaan met nieuw gedrag. Een hulpmiddel hierbij vormt de theorie van gepland gedrag van Azjen. Wanneer mensen nieuw gedrag echt gaan plannen zal de kans van slagen groter zijn, aldus de theorie van het gepland gedrag (zie figuur 1).



Figuur 1. Model voor de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1985, 1991)

Model van Azjen

Het model van Azjen zoomt in op drie aspecten: 1) iemands houding ten opzichte van zijn nieuwe gedrag, 2) zijn kennis en mogelijkheden en zijn eerdere ervaringen met het inzetten van nieuw gedrag, en 3) wat relevante anderen van zijn nieuwe gedrag vinden. Concreet komt het erop neer dat als de gevoelens van de deelnemers ten opzichte van het nieuwe gedrag positief zijn – en zij zich capabel genoeg voelen om het nieuwe gedrag uit te voeren – dan nog is de kans dat zij het nieuwe gedrag laten zien klein, als anderen om hen heen hen daarin niet steunen. Onze attitude of houding tegenover nieuw gedrag (motivatie) en de ervaren gedragscontrole (kunnen en doen) leveren niets op als de sociale norm rondom de deelnemers aangeeft dat wij beter maar niet kunnen veranderen. Wat anderen van ons (nieuwe) gedrag vinden, is dus essentieel en belangrijk. Een cursus of training kan minder effect opleveren als de werkomgeving niet echt blij is met het nieuwe gedrag.

Koppeling met normen en waarden

Hoe pijnlijk is het als wij onze deelnemers trainen om bijvoorbeeld assertiever te zijn in het werk, maar als in datzelfde werk blijkt dat assertieve medewerkers niet door iedereen worden gewaardeerd? Of als we investeren in het geven en ontvangen van feedback, maar op de werkvloer blijkt dat het geven van feedback niet wordt gedeeld door de leiding? De koppeling met de normen en waarden op de werkvloer speelt misschien wel de belangrijkste rol voor het wel of niet slagen van de borging van de training. Hier lijkt nog een belangrijke weg te gaan voor trainers en opleiders.

Trainerstoel: Azjen in de training

Wil je het model van Azjen inzetten voor het trainen van nieuw gedrag? Betrek dan de drie aspecten van het model in de totale opdracht, dus voorafgaand, tijdens en na afloop van de training.

Voor de training

Om een zo goed mogelijke transfer te bereiken, kun je het model al bij de intake inzetten:

- Vraag naar de houding van de deelnemers: in hoeverre staan zij open voor het nieuwe gedrag? Zijn er al mogelijke 'voorlopers' binnen het team?
- Vraag ook naar de mate van gedragscontrole; in hoeverre mogen de deelnemers het nieuwe gedrag stapsgewijs inzetten en is er voor de deelnemers ruimte voor zelfreflectie?



- En misschien wel de belangrijkste: de vraag naar de steun. In hoeverre hebben de medewerkers op de werkvloer te maken met mede- of tegenwerking en hoe is de support van invloedrijke teamleden ten aanzien van het nieuw in te zetten gedrag?

Tijdens de training

Leg aan het begin van de training het model van Azjen uit. Als deelnemers begrijpen waarom het niet altijd lukt om nieuw gedrag in te zetten, motiveert hen dat meer om het toch te doen. Dan zullen zij mogelijke belemmeringen bij het leren en het inzetten van het nieuwe gedrag beter kunnen plaatsen. Zorg daarbij voor voldoende concrete voorbeelden, maar laat de deelnemers ook zelf met voorbeelden komen. Het voorbeeld van de roker die met roken wil stoppen en van zijn mederokers hoort dat het zo ongezellig wordt als hij of zij niet meer mee gaat om te roken, is voor veel mensen herkenbaar.

Bespreek ook tijdens de training hoe de deelnemers hun nieuwe gedrag straks gaan inzetten op het werk; benoem specifiek het verkrijgen van sociale steun na de training, bijvoorbeeld door al in de training duo's of trio's te laten vormen van mensen met wie de deelnemers na de training kunnen overleggen wanneer het nieuwe gedrag dreigt weg te ebbem.

Het ervaren van controle over het nieuwe gedrag, het plannen en het vertrouwen krijgen in het inzetten... Het lukt allemaal beter als je de deelnemers gefaseerde, concrete doelen laat opstellen. Hoe concreter de stappen, hoe groter de kans van slagen. Bespreek ook in hoeverre de deelnemers een positieve houding hebben over het slagen van de inzet van het nieuwe gedrag. Creëer een vangnet wanneer er later problemen rijzen, bijvoorbeeld door de inzet van intervisie- of reflectiegroepjes. Misschien kun je dit als trainer zelf oppakken met behulp van sociale media. Ook kun je een vaardig groepslid

vragen deze rol op zich te nemen. Bespreek dit wel met de opdrachtgever.

Na de training

Tot slot kun je gebruik maken van transferoefeningen. Mijn favoriet is 'het kaartje aan jezelf', waarop iedere deelnemer een persoonlijke herinneringswens schrijft aan zichzelf. Deze wens is bij voorkeur gericht op een onderdeel waar de deelnemer tegenop ziet, als hij het geleerde in de praktijk gaat brengen. De trainer verzamelt de kaartjes en stuurt ze binnen een aantal weken weer terug naar de deelnemer. In het licht van de inzet van het model van Azjen, zou je er als trainer ook voor kunnen kiezen om een groeps wens te formuleren waarin zaken terugkomen, zoals een positieve houding, sociale steun en het stapsgewijs aan de slag gaan met het eigen kunnen. Een mooi moment om de deelnemers te herinneren aan hun gedragsintenties (en voor jou als inspirerende trainer). ■

Referenties

- Aronson E., Wilson T.D. & Akert, R.M. (2011). *Sociale Psychologie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux. (7e editie).
- Bekker, M.E. (2012). *Focus op groepsdynamica*. Den Haag: Boom Lemma

Monique Frequin-Bekker is sociaal- en arbeids- en organisatiepsycholoog NIP, trainer, opleider en begeleider van trainers/docenten. Zij begeleidt onderwijs- en opleidingstrajecten in het hbo en wo, met name bij opleidingen in onderwijs, psychologie en gezondheidszorg. Daarnaast geeft zij advies en begeleiding bij complexe groepssituaties (groepsdynamica). Zij werkt als zelfstandige vanuit haar bedrijf BOC-onderwijsadvies.

www.boc-onderwijsadvies.nl

Na dit nummer verzorgt Trainer van het Jaar Silvia Blankestijn deze rubriek.



■ Pascal van Loo

Change bloopers: nooit doen, deze vijf!

De voorbije jaren had ik het geluk om in veel verschillende organisaties te werken als rechterhand van de ceo. Vaak waren verandervraagstukken de aanleiding om aan de slag te gaan. En of het nu om een cultuurverandering gaat, of gewoon de ontwikkeling van klantgerichtheid, er zijn dingen die je absoluut nooit moet doen als je wilt dat de verandering slaagt.

1. De CEO beschuldigen

Natuurlijk is het nodig dat er een *sense of urgency* ontstaat. En uiteraard kan een ceo het verschil maken, door helder af te trappen met een probleemstelling en een glimp van een visionair toekomstbeeld. Maar pas op voor het beschuldigende vingertje.

In de praktijk van een van de organisaties waarin ik werkte, zag ik een prima voorbereide speech, gebracht in kleinere groepen van een honderdtal mensen. Het verhaal bestond uit een grote klaagzang. Hoe slecht de medewerkers het wel deden! Het verhaal kwam daardoor analytisch en beschuldigend over. Een gemiste kans en een begin in mineur. Geen wervend perspectief om de verandering vorm te geven.

2. A verkondigen, Z doen

Walk the talk, eenvoudig gezegd, moeilijk te doen. Of mensen beseffen het niet dat ze gedragsmatig het tegengestelde tonen van wat ze eigenlijk echt willen.

Een voorbeeld. We organiseren hoorzittingen met als doel te luisteren naar wat medewerkers zo gechoqueerd heeft in de eerste speech. Iedereen krijgt een persoonlijke uitnodiging om in kleine groepjes van tien rechtstreeks vragen te stellen aan de hogere directie en de grieven op tafel te leggen. Een goed overwogen uitnodiging krijgt de titel 'Welkom op de dialoogdagen'. In de praktijk lukte het de twee leidinggevenden niet om minder dan de helft van de tijd zelf te luisteren. Zeggen dat je komt luisteren, maar toch in de overtuigende modus vallen, is een veel gemaakte fout.

3. Een veranderplan, blauw blauw laten

Dankzij professor Léon Decaluwé weten we onderhand wel dat elk verandertraject bij voorkeur vertrekt vanuit vijf kleuren of perspectieven. Eenzijdige toepassing van de blauwe gestructureerde benadering, die vertrekt vanuit de premisse dat een verandering planbaar en beheersbaar is, werkt niet. Mensen volgen nu eenmaal niet het plan.

Deze organisatie staat ondertussen bekend als plannenmaker. Want zo werkt het. Als je een agendapunt op de directievergadering kunt inbrengen, waarin je jouw rationeel goed overwogen plan mag komen voorstellen, dan scoor je. En dan kan het goedgekeurde plan op de stapel in de kast. Doelstellingen niet te scherp formuleren, helpt. En af en toe een update van het plan ook. De verwarring hier is dat verandering gebeurt tussen mensen, vanuit contact en relatie, niet omdat er een plan is.

4. Een extra managementlaag moet het oplossen

Tendens is in België en Nederland zeer duidelijk om in het nieuwe werken de autonomie zoveel mogelijk terug bij de experts te leggen. Het gevolg is meestal dat we middlemanagement schrappen, of minstens op toegevoegde waarde tot het primair proces herbekijken.

Deze organisatie kiest ervoor om een tussenstructuur van directeurs toe te voegen. Er volgt een interne selectieprocedure en vijf nieuwe directeuren vormen een extra tussenlaag en buffer. Zij moeten ervoor zorgen dat de onderzoekers in deze afdeling meer

projectmatig zullen werken. Jammer dat de grote drie uit de motivatiepsychologie dan niet meer geldend zijn: autonomie, competenties en collegiale relaties. Die drie drivers worden hier vervangen door hiërarchie en een controlerende projectmethodologie. Structureel een mogelijk slimme oplossing, relationeel niet.

5. Medewerkers hoeven niet te denken

Mijn I&D-wereld staat bol van goede methodieken om bottom-up, participatief, ja zelfs co-creatief, te werken. De kracht en energie die ontstaan als mensen als community zin ontwikkelen om voor een bepaald doel te gaan, is altijd groter dan wat je hiërarchisch en top-down kunt bereiken.

We doen een open oproep voor een change-agentteam. Twaalf mensen reageren enthousiast, voelen verbinding in een eerste meeting en genereren meteen een aantal acties. De energie stroomt. Zij willen als ambassadeurs van de cultuurverandering optreden. Terwijl de acties eigenaarschap en vorm krijgen op Yammer, valt het verslag van een kadervergadering in de mailbox. Daarin is beslist dat al deze ideeën supervisie moeten krijgen van iemand van het hoger kader. De ambassadeursgroep valt uit elkaar. Weg co-creatie en meedenkend collectief.

Conclusie en patroon: angst als raadgever

Het was een leerrijke periode om zes maanden als rechterhand te mogen werken van deze ceo. U denkt wellicht: weg met deze leider. Ik kan u verzekeren dat ook dat niet zou helpen. Hij is best bekwaam, behalve onder druk. Dan duikt de angst op. En op die momenten verbetert hij als strenge meester alle taalfouten in de inhoudelijk onderbouwde en innovatieve voorstellen en maait hij met elke scherpe pennentrek de kleine vonkjes hoop en verlangen weg. Medewerkers kunnen dan niet anders meer dan zich in de 'aangeleerde hulpeloosheid' te wentelen. Of weg te gaan.

In dit traject werd bovendien scherp dat goede interventies en keuzes toch kunnen leiden tot een tegendraads effect. Niet wat je doet, maar hoe je dat doet, blijkt belangrijk bij veranderingstrajecten. ■

Pascal Van Loo, lid adviesraad TvOO



Appreciative Inquiry in theorie en praktijk

“Er is niets zo praktisch als een goede theorie” (Kurt Lewin)

Op **31 maart a.s.** start er weer een basisopleiding **Appreciative**

Inquiry. Tijdens deze opleiding leert u:

- een vertrouwensklimaat creëren;
- contracteren en coachen op basis van waarderende principes;
- betrokkenheid en productiviteit verhogen;
- sturen op dynamica in groepsprocessen;
- het toepassen van theoretische modellen in uw eigen praktijk.

Een waarderende benadering helpt individuen, groepen en organisaties om op een prettige manier in actie te komen als verandering gewenst of noodzakelijk is. In de opleiding Appreciative Inquiry (AI) verbinden wij inzichten uit de klassieke interventiekunde met de kracht van waarderend onderzoeken. De ‘juiste’ vragen openen de deur naar constructieve interactie en resulteren in interventies die een positief verschil maken.

Onze opleidingen Interventiekunde en Appreciative Inquiry

Managers, adviseurs, coaches en trainers die zich willen bekwamen in het adviseren, organiseren en coachen volgens de principes van waarderend interveniëren, kunnen bij ons kiezen uit een ruim aanbod aan korte cursussen en modulaire opleidingen. Een overzicht van alle opleidingen en de startdata vindt u op onze website: www.instituutvoorinterventiekunde.nl

Schrijft u zich voor **16 maart a.s.** in voor het basisjaar ‘AI in theorie en praktijk’, dan ontvangt u het vakblad **AI Practitioner** gedurende de opleiding gratis. Het inschrijfformulier vindt u op onze website.

Reacties deelnemers aan basisjaar AI:

Annemieke, zorgcoach:

“Dankzij de open en veilige sfeer voelde ik mij vrij om te leren.”

Hans, manager overheid:

“Mijn werkoverleg zal nooit meer hetzelfde zijn.”

Kim, trainer en adviseur:

“AI opent mensen en de energie die daaruit voortvloeit is verslavend.”

Richard, manager verzekeraar:

“Ik hoef veel minder hard te werken in functioneringsgesprekken; voorheen vraten ze energie, nu leveren ze dat op.”

Contactgegevens:

WG-plein 255, Amsterdam
telefoon 06 - 150 117 71

www.instituutvoorinterventiekunde.nl
instituut@instituutvoorinterventiekunde.nl



■ Janneke Schenning

Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'

In 2014 ging de financiële structuur van de zorg op de schop. Budgetten die de overheid voorheen verdeelde over verschillende landelijke en lokale loketten, komen nu terecht bij de gemeenten. Zij zijn verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen (Jeugdwet, Participatiewet en Wmo), in de volksmond de drie decentralisaties genoemd. De gemeente Utrecht zag hierin een kans om het bestaande zorgstelsel te vernieuwen en het aanbod te verbeteren. Utrecht maakte een gedurfde keuze door Inluzio als nieuwe speler op deze markt het traject te gunnen. We kijken met Annemieke Scholten, manager Inluzio, en Bart Verhagen, directeur van opleidingsbureau RadarVertige, terug op het eerste jaar van dit bijzondere traject.



Annemieke Scholten



Bart Verhagen

Utrechts model

'De verzorgingsstaat is dood, leve de participatiesamenleving', koppen de kranten in 2014. Verschillende wetwijzigingen komen eraan te pas om ervoor te zorgen dat vanaf 1 januari 2015 iedereen in Nederland in de basiszorg op een nieuwe manier moet werken. Door alle financiële middelen in deze vorm van zorg bij elkaar te brengen bij de gemeenten, is de verwachting dat de zorg dichter bij de inwoner, efficiënter en goedkoper kan worden georganiseerd dan voorheen. Hoe dit in de praktijk wordt vormgegeven is een zoektocht voor alle betrokken partijen. Iedere gemeente maakt eigen keuzes. De gemeente Utrecht gunde in juli 2014 de aanbesteding aan Inluzio, om de zorg specifiek gericht op volwassenen nieuw op te zetten volgens het 'Utrechtse model'. Kern van dit model zijn de buurtteams, die sociale basiszorg bieden aan alle Utrechters die dat nodig hebben. De buurtteams bieden een zo breed mogelijk deel van het zorgaanbod dicht bij de bewoners, laagdrempelig en toegankelijk. De buurtteams bieden begeleiding op een groot aantal gebieden: opvoeding, financiële problematiek, huiselijk geweld, huisvestingsvragen en woonproblematiek en psychische problematiek. Het buurtteam

biedt activering, zowel als onderdeel van het begeleidingstraject, als specifiek aan mensen op de onderste treden van de re-integratieladder, die via Werk & Inkomen bij het buurtteam terecht komen. Inluzio zet in Utrecht in zeer korte tijd een uitvoeringsorganisatie op, de Stichting Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht, en start parallel aan deze opstart samen met RadarVertige een leertraject voor alle buurtteammedewerkers en buurtondernemers.

Van facilitair naar sociaal domein

De (stichting) buurtteamorganisatie Sociaal is honderd procent onderdeel van Inluzio. Inluzio is onderdeel van Facilicom, dat met ongeveer een miljard omzet per jaar en 27.000 medewerkers één van de grootste familiebedrijven van Nederland is. De kerncompetentie van het bedrijf is het efficiënt organiseren van arbeidsintensieve diensten. Het bedrijf bestaat komend jaar vijftig jaar en heeft de afgelopen jaren gezocht naar mogelijkheden om de krimp in de reguliere markt van de facilitaire dienstverlening op te vangen. Vanuit deze zoektocht werd in 2014 Inluzio opgericht. Een nieuwe organisatie in een nieuw werkveld, namelijk dat van de zorg, de dienstverlening en het sociale domein. Drie werkerterreinen, die in elke buurt of wijk aanwezig

zijn, elkaar raken, ook steeds meer met elkaar te maken hebben, maar nog nergens echt integraal te werk gaan. Vanuit de gedachte dat hier veel te winnen is, wilde men de stap zetten van een gesegmenteerde, productiegerichte werkwijze naar resultaatgericht werken: een systeem waarin partijen worden beloond voor preventie en effectief werken.

Vliegende start

Op het moment dat Inluzio de aanbesteding van de gemeente Utrecht kreeg, was de organisatie nog in de opstartfase. De opdracht van de gemeente was hoogwaardige sociale basiszorg leveren. De decentralisatie had tot gevolg dat de zorg aan volwassenen – georganiseerd door meerdere verschillende organisaties met eigen specialismes (zoals schuldhulpverlening, psychische hulpverlening of verslavingsproblematiek) – naar één buurtteamorganisatie, met achttien buurtteams werd gebracht. Met als missie om laagdrempelige generalistische basiszorg verlenen volgens het principe van 'Eigen Kracht'. Harde eis van de gemeente was dat de nieuwe buurtteamorganisatie per 1 januari 2015 moest staan. Dit betekende dat binnen een tijdsbestek van vier maanden een organisatie moest worden neergezet, die klaarstond om een ommezwaai teweeg te brengen in de zorg in Utrecht: Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Het management van Inluzio beseftte dat een nieuwe manier van werken vraagt om een nieuwe manier van leren en ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers. Hier kwam de derde speler in beeld, RadarVertige, specialist in trainen en opleiden binnen het sociale domein. Vanaf de eerste aanzet tot het ontwikkelprogramma werkten Inluzio en RadarVertige samen om in hoog tempo de ommezwaai vorm te geven. Inluzio bracht in deze samenwerking de bedrijfsmatige (lean) aanpak. RadarVertige bracht de ervaring met begeleiding naar zelfsturing binnen het sociale domein.

Gekanteld starten

De gemeente Utrecht stelde een aantal voorwaarden aan de opzet van de buurtteams. Zorg moest dicht bij de burger worden georganiseerd. En er moest worden gewerkt met professionals die al actief waren binnen de Utrechtse zorgorganisaties. Uiteraard waren er ook financiële kaders. Voor Inluzio was het helder dat als ze wilden dat op deze wijze de hulp wordt verleend, de organisatie van onderaf moest worden ingericht. De organisatie werd zo plat mogelijk met een zeer klein management. Inluzio kon gebruik maken van de brede Facilicom-expertise en zo heel lean werken. Er werden in totaal achttien buurtteams samengesteld. Essentieel was de inrichting van één aanspreekpunt per buurtteam: een buurtondernemer met een zeer hoge mate van eigen verantwoordelijkheid. De buurtondernemers waren leidend in hoe de teams eruitzien, rekening houdend met de wijk en de eisen van de opdrachtgever. Er waren randvoorwaarden waar binnen het werk moet gebeuren. Zo was er, naast een financieel kader, ook de eis van de gemeente dat er geen wachtlijsten mochten ontstaan. De selectie voor de buurtteams vond met tempo plaats. Tweehonderdvijftig medewerkers werden vanuit de Utrechtse Zorg- en Welzijnswerk aangesteld. Er werd per team gezocht naar een mix in achtergrond en ervaring van hbo-geschoolede zorg- en welzijnswerkers, zodat vanaf de start alle ondersteuningsvragen van buurtbewoners konden worden bediend. Op deze manier kon er van binnenuit worden toegewerkt naar een generalistische aanpak, door van en met elkaar te leren. Belangrijk criterium bij de werving en selectie was het 'geloof in de verandervermogen en veranderbereidheid', want aan competenties kon worden gewerkt, was de overtuiging.

Van individueel naar wijkgericht werken

Van individueel en specialistisch werken naar buurtgericht generalistisch werken is een grote omslag voor medewerkers die al jaren de hulp

op een bepaalde manier verlenen. Wat is nu eigenlijk het verschil in aanpak? Eén van de voorbeelden speelt zich af in wijken waar veel mensen vereenzamen. Voeger werd dan onder het mom van hulpverlening contact gehouden. Er werd samen koffie gedronken en geluisterd naar verhalen van vroeger. In het nieuwe model stimuleren de generalistische buurtmedewerkers de mensen om hier zelf een oplossing voor te bedenken. Door de wijkgerichte aanpak kennen ze de buurtbewoners en kunnen ze mensen bij elkaar brengen. Zo kent een bepaalde wijk een grote groep verstandelijk beperkte mensen met schuldvraagstukken. Daarbij zijn de meesten niet handig met de computer. Vroeger werden ze een voor een geholpen. De hulpverlener nam het makkelijk even van ze over. Door de nieuwe aanpak is in deze wijk nu een groepje samengesteld dat leert het met elkaar op te lossen. Ze leren bijvoorbeeld samen een DigiD aan te vragen. Het lijken kleine verschuivingen, maar het zijn grote veranderingen in werken.

Reactie gemeente Utrecht

Als opdrachtgever vanuit de gemeente Utrecht deel ik het verhaal van Annemieke en Bart. Juist doordat we direct vanaf 1 januari van start zijn gegaan met een nieuwe organisatie met management maar zeker ook met medewerkers die er bewust voor hebben gekozen om in het buurtteam te gaan werken is de vernieuwing volop ingezet. En is het risico om te vervallen in oud gedrag veel minder groot.

Wij zijn trots op de bereikte resultaten! Wij blijven ook vanuit ons opdrachtgeverschap co-creëren, dat is en blijft de komende jaren nodig; met de Utrechtse buurtteams als spil in het Utrechts model hebben we al een belangrijke stap gezet in de transitie, maar we zijn er nog niet. Daarbij laten we als gemeente veel ruimte aan de

professionals om te bepalen hoe zij de zorg en ondersteuning vormgeven. Het is onze rol om beleid te maken en regie te voeren.

Marieke van der Steen

Opdrachtgever Buurtteams Sociaal bij de gemeente Utrecht

Leren en resultaat koppelen

“In het opleidingstraject hebben we veel aandacht besteed aan het visiestuk, aan de ‘Why’. Dat moet de intrinsieke motivatie om het anders te doen vergroten, zodat medewerkers zelf hun keuzes kunnen maken,” vertelt Bart Verhagen. “We hebben bij aanvang voor alle teams twee visiedagen georganiseerd. Op deze dagen werd stilgestaan bij de politiek-economische veranderingen die op ons afkomen. We gingen in op vragen als: wat wil de gemeente Utrecht nu precies? Hoe ziet dat eruit? Wat betekent buurtgericht werken? Medewerkers vroegen zich hardop af of dat allemaal zo lang moest, dat praten over de visie: ‘Kunnen we niet gewoon aan de slag? Zeg maar hoe ik het moet doen!’. Maar we zijn bewust de vertraging ingegaan om het zelflerend vermogen te stimuleren. Vervolgens kreeg elk buurtteam een basistraining. Ook hier zijn we de vertraging ingegaan, omdat we wilden dat de teams met elkaar gingen leren.” Annemieke Scholten: “De essentie van de nieuwe manier van werken zit het in de sturing op ‘Eigen Kracht’. Essentieel in de aanpak van dit traject is voor ons ‘*practice what you preach*’. Dit betekent dat ook het opleidingstraject van onderaf wordt bepaald. De vraag ‘Wat is nu buurtgericht werken?’ kun je bij het management neerleggen. Maar we hebben juist aan de teams gevraagd hoe hun buurt eruitzag en wat ze in hun buurt willen bereiken. Hadden ze nog niet in kaart gebracht hoe hun buurt eruitzag, dan gingen we dat aan de hand van werkvormen samen doen. We hebben steeds de verantwoordelijkheid voor het leren bij de teams gelegd, door leren en

resultaat aan elkaar te koppelen. Als we zeggen dat de buurtteams de burger in zijn eigen kracht moet zetten en zich als gids moet opstellen, dan vinden we dat we dezelfde stijl moeten hanteren richting de teams. Daarin zijn we tot nu toe goed geslaagd: het zelflerend vermogen van de teams wordt steeds groter. Maar we zijn er nog niet.”

Lerende organisatie

Er wordt ook geleerd door Includio en RadarVertige. Bart: “Dynamisch ontwerpen is heel leuk en goed en vraagt voortdurend contact. Soms was het communiceren in het grote geheel lastig om te blijven doen, met elkaar, alle opleiders, de buurtondernemers. We hadden van tevoren meer vaste momenten kunnen vastleggen om met elkaar te blijven overleggen. Trainers hebben niet allemaal precies hetzelfde gen en ook het Radar- en Facilicom-gen moeten voortdurend bij elkaar komen. Het sturen op eigen kracht en het lean en procesmatige moet goed blijven aansluiten. En dat vraagt de voortdurende dialoog.” Er is ook zorg. Sommige teams vallen in drukke tijden terug in oud gedrag. Vraag is of er al voldoende basis is om het nieuwe gedrag te kunnen blijven verwachten. Er wordt besproken hoe het jaar wordt afgesloten en wat er in het nieuwe jaar nodig is. Er staat al vast dat er een aantal onderwerpen wordt geagendeerd in verplichte scholingsdagen. Sturen op de verandering blijft nodig. Practice what you preach betekent ook voor het management: op de handen blijven zitten. Op de vraag of het voor het opleidingsteam ook lastig was antwoordt Bart: “Nee, het zit in al vijftig jaar in het gen van de gehele RadarGroep en ook bij onze mensen. Wij geloven dat de ander eigenaar is van het eigen leerproces. Wij werken op dit domein van ‘Eigen Kracht’. En we hebben veel ervaring met de doelgroep. Groepsgerichte empowerment is de essentie van onze manier van werken. Geloof in het uitgaan van vermogens, in plaats van vertellen hoe het moet, is waar ik in geloof. Het was een belangrijke drijfveer om destijds een



eigen trainingsbureau op te zetten. Ook al ben je als trainer expert, je blijft altijd een gids in je rol.”

Co-creatie en resultaat

Ook voor de opdrachtgever, de gemeente Utrecht, is het traject uitdagend en vernieuwend. Samen met de Stichting Buurteamorganisaties Utrecht worden in de loop van het traject de KPI's bepaald. Lastig genoeg, want wat is nu de graadmeter? *Caseload* is bijvoorbeeld een mogelijke graadmeter, maar het ene traject is het andere niet. Wat als je merkt dat dat betekent dat sommige klanten een tijdje na afsluiting weer terugkomen met zwaardere problemen. Kun je dan niet beter toch contact blijven houden? Maar dan neemt de caseload toe en wachtlijsten zijn niet gewenst. Het is allemaal onderwerp van gesprek. Annemieke: “Vanuit onze achtergrond vinden wij het volstrekt normaal overall verantwoording over af te leggen. We werken in constante dialoog met opdrachtgever en teams aan goede dashboards om deze manier van inzicht in resultaten in te brengen in het sociale domein. Wat dit betekent voor volgend jaar? Includio heeft de opdracht voor vier jaar gegund gekregen. Inmiddels is het Utrechtse model bekend geworden in Nederland en volgen andere gemeenten dit voorbeeld. De ontwikkelingen worden nauwlettend gevolgd. Het blijft een spannend traject, waarin bij de spelers de passie voor goede zorg, zelfredzaamheid en effectief organiseren daarvan voelbaar is.” ■

Janneke Schenning, lid adviesraad TvOO



■ Cristel van de Ven & Eline Steenhuisen

Op zoek naar de grens tussen gedragsbeïnvloeding en manipulatie

Let's nudge?

U kent ze misschien wel: afbeeldingen van voetstappen richting de trap en de frisse appel vooraan in de bedrijfskantine. Deze zorgvuldig bedachte acties stimuleren mensen om meer te bewegen en om gezonder te eten. Het zijn goedbedoelde duwtjes in de goede richting. Hoe onschuldig zijn deze duwtjes? Tot hoever mag een organisatie of de overheid gaan met het actief beïnvloeden van het gedrag van medewerkers en burgers? Met andere woorden: waar ligt de grens tussen gedragsbeïnvloeding en manipulatie? We gingen op onderzoek uit.

Nudging is één van de mogelijkheden om gedrag van mensen te beïnvloeden. In dit artikel leggen we uit wat het is en gaan we in op het onderscheid tussen nudging en meer klassieke vormen van gedragsbeïnvloeding. We onderzoeken randvoorwaarden om nudging effectief en ethisch in te zetten.

Wat is nudging?

Een *nudge* is een geraffineerd zetje de goede kant op. Denk aan een schap met verse worteltjes bij de kassa van een supermarkt, in plaats van een schap vol snoepgoed. Of aan een supertrage lift in een glazen liftkoker middenin een trappenhuis, waardoor de liftganger ziet dat traplopers sneller boven zijn – te bewonderen in conferentiecentrum Woudschoten in Zeist. Deze wijzen van presenteren maken dat mensen minder snel kiezen voor het ongezondere alternatief, in dit geval het snoepgoed en de lift, ten faveure van het gezonde: de wortel en de trap. Zo zijn er nog meer nudges waar we in ons leven, bewust of onbewust, mee te maken krijgen. Wat dacht u bijvoorbeeld van de ‘default’ op uw computer, om standaard in zwart-wit en dubbelzijdig te printen? Of van de aansporing van uw sportschool om uw abonnementsgeld één jaar vooruit te betalen, in ruil voor een korting ten opzichte van maandelijkse betalingen? Sommige nudges geven mensen een onbewust duwtje in een bepaalde richting (het voorbeeld van de wortels), andere zetten mensen juist aan tot denken en zijn volledig transparant (het voorbeeld van het abonnementsgeld van de sportschool). Nudging is dan ook een verzamelnaam voor verschillende instrumenten voor gedragsbeïnvloeding.

De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) onderscheidt in het rapport ‘De verleiding weerstaan’ (2014), drie verschillende soorten nudges. De meest bekende – en tevens een zeer ingrijpende – is het wijzigen van de standaardoptie. Aangezien maar weinig mensen de moeite nemen om een standaardoptie te

veranderen, is dit nudge-instrument erg effectief. Wie van u past bijvoorbeeld de default-opties in het Google-account aan? En wie van u is gestopt met Facebook, nadat de algemene voorwaarden dusdanig werden gewijzigd dat geüploade foto’s nu eigendom zijn van Facebook, in plaats van de gebruiker? Will Tiemeijer (2011) legt, in zijn boek over hoe mensen keuzes maken, uit hoe het komt dat wij meestal zijwendend akkoord gaan met de default. Een standaardoptie speelt volgens hem in op de neiging van mensen om keuzes uit te stellen en om de status quo te behouden. We hebben simpelweg geen tijd of geen zin om ons in verschillende alternatieven te verdiepen. Bovendien gaat er een normatieve werking uit van een standaardoptie: het lijkt de optie te zijn voor ‘normale’ en ‘gemiddelde’ mensen, waarmee we ook direct veronderstellen dat er aan een standaardoptie weinig risico’s zijn verbonden (RMO, 2014).

Een tweede type nudges zijn stimulansen die inwerken op onze beloningssystemen. Hierbij kunt u denken aan de formule van verschillende all-you-can-eat-restaurants. Gasten mogen alles bestellen voor een vast bedrag, zolang men het bestelde maar opeet. Laat een gast iets staan, dan brengt het restaurant meerkosten in rekening. Trainmore, een fitnesscentrum in Nederland heeft dit (bewust of onbewust) ook beseft. Zij wil haar leden stimuleren om meer te sporten en laat hen meer betalen als ze minder komen. Hoe meer u zich in het zweet werkt, hoe minder het u dus kost. Deze stimulansen gaan uit van de gedachte dat mensen een verlies van een investering willen voorkomen. Cialdini (2007) noemt dit fenomeen *loss aversion*. Er is ons – als mens – veel aan gelegen om het gevoel van verlies te vermijden. Naast een geldelijke aansporing voor bepaald gedrag, bestaat er ook sociale aansporing. Uit onderzoek van Adam Grant en David Hofmann (2011) blijkt bijvoorbeeld dat zorgprofessionals vaker hun handen wassen wanneer zij gewezen worden op het belang hiervan voor de patiënt,

dan wanneer ze gewezen worden op het belang ervan voor henzelf.

Een derde nudge-instrument is het geven van specifieke feedback op basis waarvan u uw keuzes kunt baseren en uw gedrag kunt aanpassen. Een navigatiesysteem met actuele routeinformatie is daar een voorbeeld van. Wanneer u weet waar de files staan, kunt u een alternatieve route nemen. Een ander voorbeeld is de stappenteller. Door te zien hoeveel stappen u per dag zet, wordt u aangezet om meer te bewegen. Denk ook aan de energierekening die vertelt of u meer of minder energie gebruikt dan vergelijkbare huishoudens in uw buurt. Bij Zilveren Kruis Achmea maken ze ook gebruik van specifieke feedback als nudge. Ze proberen medewerkers te stimuleren vaker de trap te nemen. Tijdens een ludieke actie zorgen een aantal charmante liftheren en -dames voor informatie over de voordelen van traplopen. Wanneer de medewerker vervolgens kiest voor de trap, ziet hij per verdieping hoeveel calorieën er zijn verbrand. Als dat niet stimuleert om de trap te nemen! Bij specifieke feedback is het belangrijk dat mensen ook in staat zijn om hun gedrag daadwerkelijk te veranderen. Doet u heel hard uw best, maar is de feedback steeds negatief, reken maar dat u gaat afhaken. Dit effect treedt mogelijk ook op bij de nieuwe schijf van vijf van het Voedingscentrum, die benadrukt dat mensen nog beter op hun voeding moeten letten, terwijl veel mensen juist al het gevoel hebben zo hun best te doen.

Meer aandacht voor gedragsbeïnvloeding

Gedragsbeïnvloeding als veranderpraktijk lijkt de laatste jaren aan impact te winnen. Zo is er in 2014 in het Witte Huis een team *Social and Behavioral Sciences* opgericht met als doel: ervoor zorgen dat de laatste inzichten op het gebied van gedragsbeïnvloeding worden toegepast bij de ontwikkeling en uitvoering van beleidsplannen. Daar waar Clinton in zijn presidentscampagne de inmiddels in de

Van Dale opgenomen uitdrukking "*It's the economy, stupid*" bezigde, voegt Obama daar dus "*It's the psychology, stupid*" aan toe. Een toevoeging die overeenkomt met het werk van gedragseconomen Thaler en Sunstein (2008). Zij schrijven: "Als u economieboeken leest, dan leert u dat de 'homo economicus' kan denken als Albert Einstein, een geheugen heeft als IBM's supercomputer Big Blue en de wilskracht bezit van Mahatma Gandhi." Met andere woorden; de homo economicus bestaat niet. Het is een cognitief concept dat de toets der praktijk niet doorstaat. Thaler en Sunstein pleiten dan ook voor meer aandacht voor de psychologie van het beslissen. Niet alleen in de Verenigde Staten, ook in Nederland lijkt meer aandacht te komen voor de 'zachte kant' van het zakendoen. Zo nemen De Nederlandse Bank en de Nederlandse Zorgautoriteit inmiddels, naast econometristen en bedrijfskundigen, ook gedragsdeskundigen aan. Deze medewerkers worden geacht om verder te kijken dan de cijfers. Zij proberen toekomstige bankiers en zorgaanbieders met hun *soft skills* te verleiden om zich beter aan wet- en regelgeving te houden.

Verskil tussen nudging en traditionele beleidsinstrumenten

Hoewel er dus meer aandacht lijkt te komen voor de psychologische processen, die ten grondslag liggen aan de wijze waarop mensen keuzes maken, is het beïnvloeden van gedrag van medewerkers, consumenten en/of burgers niet nieuw. Zo kennen we al jaren de bonussystemen die medewerkers stimuleren om specifieke resultaten te behalen. En ook overheidscampagnes zoals 'Wie is de Bob?' bestaan al geruime tijd. De RMO trekt in haar rapport (2014) interessante parallellen tussen de drie eerder genoemde nudge-instrumenten (standaadopties, stimulansen en specifieke feedback) enerzijds en klassieke beleidsinstrumenten anderzijds. Klassiek zijn: geboden en verboden (de 'zweep'),

economische stimulansen (de 'wortel') en voorlichting en educatie (de 'preek'). Wat is dan het verschil tussen gedragsbeïnvloeding via nieuwe en via traditionele beleidsinstrumenten?

Een eerste verschil is gelegen in de keuzevrijheid van mensen. Want hoewel een standaardoptie iemands gedrag een bepaalde kant op dirigeert, kunt u – als individu – ervoor kiezen om uw persoonlijke instellingen te wijzigen. Zo kunt u besluiten om toch maandelijks te betalen bij de sportschool of om toch achteraan te sluiten in de file, ondanks het advies van de TomTom. Met andere woorden: aan nudges kunnen we ontsnappen. Er is een opt-outmogelijkheid. Ten tweede kunnen beleidsmakers door middel van nudging een beïnvloedingsstrategie meer op maat maken voor een specifieke doelgroep. De overheids campagne 'Wie is de Bob?' richt zich met billboards langs de snelweg bijvoorbeeld op alle automobilisten, van de notoire met-drink-op-achter-het-stuur-chauffeur tot de verstokte geheelonhouder. Daarentegen loodsen cookies ons op onze computer via ingewikkelde algoritmes weer naar precies die reclamebanners die onze interesse hebben. Ten derde is er bij nudging sprake van het stimuleren van een norm. Door deze norm aantrekkelijker te maken, bijvoorbeeld door gezond voedsel lager te belasten dan ongezond voedsel, stimuleren beleidsmakers gedrag dat in lijn ligt met die gewenste norm. Samengevat vormen nudges dus een aanvulling op of een ondersteuning van bestaande beleidsinstrumenten (RMO, 2014).

Effectief of moreel verwerpelijk?

Nudging is een nieuwe loot aan de boom van gedragsbeïnvloeding. Maar hoe ethisch is het om het keuzegedrag van mensen subtiel via nudges te beïnvloeden? Daarover lopen de meningen uiteen. De voorstanders van nudging wijzen op de keuzevrijheid van mensen. Zij zien nudging als een manier om de individuele autonomie te vergroten en vinden verleiding een vriendelijkere beïnvloedingsstrategie dan

de aloude oekazes van boven. Tegenstanders van nudging waarschuwen voor het risico van betutteling, paternalisme en het ongeoorloofd gebruikmaken van de psychologische 'tekortkomingen' van de mens. Deze pessimistische visie op nudging is prachtig verbeeld door cartoonist Peter de Wit in zijn Sigmund-cartoon 'Big Brother is nudging you'. Veel mensen gruwelen bij de gedachte van onbewuste gedragsbeïnvloeding. We houden er simpelweg niet van om gemanipuleerd te worden. Een bekend broodje a apverhaal is dat

Hoe ethisch is het om het keuzegedrag van mensen subtiel via nudges te beïnvloeden?

van het beeld van een koel blikje cola, dat tijdens een film steeds een paar nanoseconde getoond wordt. Mensen zouden hierdoor onbewust trek krijgen in de frisdrank en deze in de pauze massaal gaan kopen. Hoewel bewezen is dat dit niet waar is, horen wij dit verhaal nog steeds regelmatig op feestjes en op de werkvloer. Kennelijk voelen mensen de behoefte om elkaar te waarschuwen voor dergelijke nudges.

Nudging onder voorwaarden

Of het inzetten van nudging-instrumenten ethisch verantwoord of manipulatie is, hangt af van een aantal factoren (Blumenthal-Barby & Burroughs, 2012). Wij noemen er een aantal, per type nudge-instrument.

Bij de inzet van standaardopties is het belangrijk dat mensen op de hoogte zijn van de standaard en van de wijze waarop zij de standaard kunnen veranderen. Bovendien is het belangrijk dat de voordelen van de standaardoptie opwegen tegen de nadelen, en relatief 'onschuldig' zijn. Met een default printerinstelling, die ervoor

zorgt dat u altijd dubbelzijdig en zwart-wit print, is dan ook niets mis. Maar het omzetten van het Nederlandse systeem van donorregistratie, van een opt-in (waarbij u moet aangeven dat u donor wilt worden) naar een opt-outdefault (waarbij u automatisch donor bent, tenzij u zich afmeldt bij de donorregistratie), vraagt om aanzienlijk meer consideratie. Wanneer we negatief of ambigu staan ten opzichte van de gewenste gedragsoptie – en zeker als onze mening ten aanzien van het onderwerp sterk is – roept aanpassing van de standaardoptie meer weerstand op en zal nudging eerder als manipulatie worden gezien.

Bij stimulansen is belangrijk welke stimulansen, in welke hoeveelheid en aan wie ze worden aangeboden. Wanneer u bijvoorbeeld een korting kunt aanvragen op uw zorgverzekering bij een gezonde BMI, stimuleert u met die nudges vooral de mensen die het minder nodig hebben, omdat ze al gezond(er) leven. In zo'n geval versterkt de nudges het zogeheten Mattheus-effect (Mattheus, 25-29) waarbij 'rijken steeds rijker worden en de armen steeds armer'. Iets soortgelijks zien we gebeuren op de werkvloer, wanneer medewerkers over wie de baas reeds tevreden is ontwikkelafspraken krijgen. Hierdoor kunnen zij hun waarde voor de werkgever en de arbeidsmarkt verder vergroten. Terwijl medewerkers over wie de leidinggevende minder positief oordeelt, juist minder kansen krijgen om te leren. Hierdoor wordt hen ook de mogelijkheid ontnomen om te laten zien dat ook zij ambitie hebben om door te groeien en uitdagende taken aan te kunnen (Van de Ven, Van Vianen en Nauta, in druk).

Voor specifieke feedback is het van groot belang dat het advies dat wordt gegeven juist en accuraat is. Refererend aan ons eerdere voorbeeld van het handenwassen in een medische omgeving: onderzoek heeft aangetoond dat dit een significante invloed heeft op patiëntsterfte. In zo'n geval is het dan ook

geoorloofd om zorgprofessionals regelmatig feedback te geven over het aantal flacons desinfecterende zeep dat zij gebruiken.

Tabel 1 vat een aantal ethische overweging per nudges-mechanisme samen.

Nudging in de praktijk

Wat betekent dit voor de organisatiepraktijk, vroegen wij ons af. Is het management in uw organisatie überhaupt bezig om vast te stellen welk specifiek gedrag zij graag zien van medewerkers op de werkvloer? En stel dat dit gewenste gedrag helder gedefinieerd is en het huidige gedrag van de doelgroep zorgvuldig geanalyseerd, hoe kunnen medewerkers dan genudged worden tot het gewenste gedrag? Hoe kan een directie er bijvoorbeeld voor zorgen dat vervelende, maar toch essentiële administratieve taken op tijd worden uitgevoerd? Wij zouden het wel zien zitten om een aantrekkelijke beloning te krijgen wanneer we bijvoorbeeld op tijd onze uren verantwoord hebben.

Volgens Dijksterhuis en Van Baaren (2015) helpt een financiële beloning in dit geval niet. Hun onderzoek toont aan dat extrinsiek motiverende beloningen kunnen impliceren dat een taak erg moeilijk of juist erg saai is. Het effect hiervan is dat mensen het gedrag in het vervolg (nog) minder leuk gaan vinden en gaan denken dat zij het alleen voor de extrinsiek motiverende beloning doen.

Kortom, van extra pegels gaan we dus niet sneller tijdschrijven. Maar misschien is het omgekeerde wel waar. Stel dat we ons inkomen pas op onze bankrekening gestort krijgen op het moment dat we onze urenheets op tijd hebben ingevuld? Dan wordt dat tijdschrijven wellicht wel onze prioriteit. Maar nog steeds niet onze liefhebberij. En daarin zit 'm de crux. De grootste uitdaging voor de praktijk ligt in onze ogen dan ook in het ontwikkelen van nudges die mensen sterker maken en die ervoor zorgen

Tabel 1. Ethische overwegingen per nudgemechanisme (vrij naar Blumenthal-Barby & Burroughs, 2012)

Nudge-mechanisme	Ethische overwegingen
Het wijzigen van de standaardoptie	<ul style="list-style-type: none"> • Weten mensen dat er sprake is van een vooraf ingestelde standaardoptie? • Is de mogelijkheid om de standaardoptie te wijzigen eenvoudig? • Wegen de verwachte voordelen van een standaardoptie op tegen mogelijke fysieke, psychologische, sociale en/of financiële nadelen voor mensen? • Benadeelt de standaardoptie kwetsbare groepen?
Stimulansen die inwerken op onze beloningssystemen	<ul style="list-style-type: none"> • Hoeveel stimulansen zijn er? • Kunnen mensen zich eraan onttrekken? • Benadelen de stimulansen kwetsbare groepen?
Specifieke feedback op basis waarvan u uw keuzes kunt baseren en uw gedrag kunt aanpassen	<ul style="list-style-type: none"> • De norm waartegen mensen worden beoordeeld: klopt die? • Is de feedback opbouwend? • Kunnen mensen die de feedback ontvangen de norm halen: ligt het in hun macht of competentie om zich te verbeteren?

dat mensen blijven leren en zich ontwikkelen. Als we dat voor elkaar krijgen, dan wordt een nudge het spreekwoordelijke duwtje in de rug. Het kleine zetje, dat veel mensen nodig hebben om toch die uitdagende taak op te pakken of toch die loopbaanstap te zetten, ondanks dat het spannend is om te doen. Zo gezien, is een simpel compliment of een bemoedigende smiley misschien wel de beste nudge om te hanteren.

Alles in ogenschouw nemend concluderen wij dat nudging een effectief en ethisch verantwoorde organisatiepraktijk kan zijn, mits zorgvuldig toegepast en afgestemd op doelgroep en op het doel van de gedragsbeïnvloeding. Ons advies luidt dan ook: nudge! Maar richt uw nudge vooral op leren en ontwikkelen. En... doe het met mate. ■

Referenties

- Blumenthal-Barby, J.S. & Burroughs, H. (2012). Seeking better healthcare outcomes: the ethics of using the nudge. *The American Journal of Bioethics*, 12-2, 1-10.
- Cialdini, R.B. (2007). *Influence: the power of persuasion*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Dijksterhuis, A. & Baaren, R. van. (2015).

Schoon belonen: Belonen en het verhelpen van afvalproblematiek. Geraadpleegd op 29 december 2015 van <http://www.gemeenteschoon.nl>.

- Executive Office of the President National Science and Technology Council. (2015). Annual report Social and Behavioral Sciences Team, Washington DC.
- Grant, A.M., & Hofmann, D.A. (2011). It's not all about me: motivating hand hygiene among health care professionals by focusing on patients. *Psychology Science*, 22, 1494-1499.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. (2014). *De verleiding weerstaan: grenzen aan beïnvloeding van gedrag door de overheid*. Den Haag.
- Tiemeijer, W.L. (2011). *Hoe mensen keuzes maken: de psychologie van het beslissen*. Amsterdam: University Press.
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness* (pp. 6). Londen: Penguin Books.

Cristel van de Ven & Eline Steenhuisen,
redactieleden van TvOO



■ Wouter Reynaert

Naar nieuwe mythische held?

De hrd'er als filosoof en verleider

Je krijgt als hrd'er niet iedere dag de uitnodiging om een hoofdrol te spelen in een nieuw verhaal! Een nieuw narratief ter vervanging van een oude mythe, die zijn langste tijd heeft gehad. Is het niet uitdagend om oude archetypen van strijdende koningen en ridders vaarwel te zeggen en je te concentreren op een leefwereld waarin dialoog en ontmoeting centraal staan? Ik wil me aansluiten bij die hrd'ers en organisaties die deze weg al zijn ingeslagen, maar daarbij last hebben van oude paradigma's en vakjargon. Laten we een script schrijven met een nieuw vocabulaire, nieuwe personages en ook het speelse en fantasierijke met een knipoog in onze organisatie introduceren.

Onmacht

Als ik spreek over de oude mythe, dan bedoel ik het huidige economisch systeem. Natuurlijk, het heeft ons veel goeds gebracht. Maar er zijn ook negatieve kanten die tegenwoordig steeds meer gaan opspelen. Bijvoorbeeld de creatie van 'winnaars' en 'verliezers'. Het ziet ernaar uit dat steeds meer mensen, bevolkingsgroepen, en – niet in de laatste plaats – onze aarde zelf, tot de laatste groep gaan behoren. Onze duurzame talenten, zoals liefdevol zijn, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en respect voor het leven, lijken in de verdrukking te komen. Overlevingsdrift en winstbejag leggen het accent meer op het 'hebben' dan op het 'zijn'. We zijn ons daar maar al te vaak van bewust en proberen daarin tegengas te geven. Maar omdat we onderdeel zijn van het oude verhaal, worden we meegesleept in de vaart der volkeren met haar deadlines, targets, doelmatigheid en efficiëntie. Willen, maar niet kunnen, veroorzaakt gevoelens van onmacht.

Programmering

Het economisch systeem is een geconstrueerde werkelijkheid. Onze taal, ons vakjargon en denken zijn hiermee gemodelleerd. We zijn niet meer in staat om uit de programmering te stappen: we kunnen niet meer anders. Het bovenstroomse model van doelmatigheid, voorspelbaarheid en efficiëntie levert ons het gevoel van controle en macht. Het houdt ons af van het voelen van de onmacht om dingen aan te pakken die ons werkelijk raken. We houden onzekerheid en verwarring ver van de succesvolle en gelukkige medewerker die we moeten uitstralen. Zijn er mazen in de programmering om een andere richting op te gaan? Veel hrd'ers zien deze mazen en zijn voorvechters van meer duurzaamheid en menselijkheid in de organisatie. Zij hebben ons al gebracht naar het begin van een nieuwe episode,

waarin bedrijven misschien wel broedplaatsen worden voor een andere levenshouding.

Morele moed

Je hebt als hrd'er een prachtige positie om in de nieuwe heldenrol te stappen. Als geen ander heb je de expertise om bedrijfsbelang en individuele belangen op elkaar af te stemmen. Om organisatie-doelen en eerder genoemde duurzame talenten aan elkaar te koppelen. Dit alles vergt morele moed van de hrd'er. Om uit de programmering te stappen is een aanpak nodig die afwijkend is, niet in de pas loopt. Je verbeeldt een nieuw verhaal waarin niet het 'Recht van het Zwaard' geldt, maar het 'Recht van het Woord'; waarin we de verantwoordelijkheid niet buiten onszelf plaatsen, maar ook op zoek gaan naar de angst in onszelf. Hiervoor kantelen we de Arthurlegende en hopelijk ook de geschiedenis (laten we onze ambitie niet te laag stellen!). Niet Arthur en zijn ridders staan centraal, maar Merlijn en Morgan Le Fay. Merlijn de sjamaan/filosoof, die met open vizier de dialoog aangaat en mensen intellectueel uitdaagt en Morgan Le Fay, de toverheks, die je verleidt om je verborgen krachten en meer duistere kanten te onderzoeken.

Arthurlegende

Koning Arthur is de centrale figuur uit de Keltische legenden en middeleeuwse hoofse literatuur. Hij is de niet-erkende zoon van Uther Pendragon, die wordt beschreven als archetypische vorst en heerser. Als vijftienjarige jongen weet hij als enige het zwaard uit een steen te trekken, die de Keltische Druïde Merlijn daarin heeft gestoken. Hierdoor verwerft hij het koningschap over een sterk verdeeld Engeland. Merlijn is tijdens zijn leven zijn opvoeder en beschermer. Bekend is de ronde tafel, die hij bij zijn

kroning cadeau krijgt. Hieraan laat hij zijn ridders plaatsnemen, als teken dat eenieder gelijke rechten heeft. Na zijn kroning wordt hij verleid door Morgan Le Fay, die later zijn halfzuster blijkt te zijn. Uit dit samenzijn wordt Mordred geboren, die Arthur's grootste vijand wordt. Zijn leven is getekend door bloedige veldslagen met zijn beroemde zwaard Excaliber. Uiteindelijk daagt Mordred Arthur uit tot een gevecht, waarin Mordred wordt gedood en Arthur zwaargewond door zijn halfzuster Morgan Le Fay naar Avalon wordt begeleid.

(Voor meer informatie over de Arthurlegende zie bijvoorbeeld www.celticbritain.net/koningarthur.htm)

Merlijn

Om de uitwassen van het economisch bouwwerk af te breken en de vier duurzame talenten als leidend principe te maken, is het nodig de organisatie te ontregelen, hebzucht en machtsbehoefte te ontmaskeren en de positieve, creatieve dialoog (zowel intern als extern) te ontsluiten. Merlijn ontregelt, ontmaskert en ontsluit door middel van scherpzinnigheid. De hrd'er als filosoof, die met wetenschappelijke nauwgezetheid vraagtekens plaatst, objectieveert, analyseert, kritiseert, kennis inzet, patronen ziet, moreel en ethisch denkt. Dit alter ego gebruikt denkkracht als wapen. Hij prikt loze concepten door, stelt interpretatiefouten vast, signaleert morele dilemma's, doorziet belangen, machtsdenken en politieke spelletjes. Door je op te stellen als Merlijn, bevind je je midden in de bovenstroom. Deze nieuwe rol zal met het management en de organisatie moeten worden gecommuniceerd. Door hrd-kennis te combineren met filosofische vaardigheden, verrijk je je meerwaarde. Bij een nieuwe

rol horen ook nieuwe kernwoorden. Deze kernwoorden vormen de kapstokken waaraan zich een nieuwe mythe ontvouwt.

Bezwingen

Bezwingen zijn woorden of zinnen om onze onkunde te camoufleren. Talenten, competenties, betrokkenheid, vitaliteit, teamwork, veranderingsbereidheid en geluk, zijn zulke woorden. Ook regelgeving, afvinklijsten en procedurevoorschriften behoren tot deze categorie. Het reilen en zeilen van een organisatie is erop gebaseerd: het zijn handvatten voor controle en sturing. Ook 'boven- en onderstroom' zijn verworpen tot bezwingen. Zij hebben de schijn van begrip, geven een handige onderscheiding aan en werken daardoor zwart-witdenken in de hand. Merlijn ontregelt door deze bezwingen in twijfel te trekken, door te tornen aan de procedures en instrumenten die deze woorden teweeg hebben gebracht. Hij vraagt door tot het gaatje: waar het eigenlijk om ging, stelt de onmenselijke bijverschijnselen aan de orde (zoals uitsluiting, vervreemding van eigenheid, onrechtvaardigheid). Een voorbeeld is het begrip competenties. Maar al te vaak staat de functie centraal en niet de mens. Hetzelfde gebeurt eigenlijk met talenten: door met talentprofielen te werken, wordt datgene wat uniek is uitgefilterd.

Pendragonismen

Vele cadeautjes worden verpakt in wetenschappelijk verantwoord cadeaupapier. Of een blinkend doosje, waar de sociale betrokkenheid en compassie voor de medewerkers vanaf druift. Hoe mooier de glitter en blingbling, des te geraffineerder heeft men het weten te verbergen: de pendragonismen, de trucs om de productie te verhogen en de eigen macht veilig te stellen. In tegenstelling tot de bezwingen gaat het hier om een bewuste poging om te misleiden, de dingen anders voor te

stellen dan ze zijn. Merlijn gebruikt hier zijn scherpzinnigheid om te ontmaskeren. Zo kan de 'onderstroom' gemakkelijk worden gebruikt om al de ongreepbare, onvoorspelbare en uit de pas lopende verschijnselen te temmen of uit de organisatie te bannen. Dat geldt ook voor het aan de kaak stellen van praktijken die we al lang niet meer misdadig durven noemen: zoals bedrog, haatacties, intimidatie, mensen in een burn-out drijven, mensen dumpen als niet passend in de cultuur van de organisatie.

Rondetafelzones

Het toverwoord dat hier centraal staat is vertrouwen. Merlijn spoort zones op die niet zijn dichtgetimmerd door regels: momenten of activiteiten waar mensen hun eigen gang kunnen gaan. Waar oogluikend wordt toegestaan dingen te doen tegen het regiem van instrumentaliteit en efficiëntie. Het zijn zones waar Merlijn duurzame talenten kan ontsluiten en mensen kan ondersteunen om morele moed te tonen en die dingen te doen die zij vanuit hun geweten en hart belangrijk achten. In samenspraak met het management creëert hij ook rondetafelzones, gebaseerd op wederzijds vertrouwen en dialoog, zoals:

- Eigen verantwoordelijkheid geven, door het afschaffen van urenregistratie of verantwoorden (behalve voor factureringsdoeleinden); competentieprofielen uit te bannen; structurele of plichtmatige beoordelingsgesprekken op te heffen; het vergaderregiem te herzien.
- Socratische dialoogcyclus instellen; gesprekken over wereldgebeuren; opendeurensessies (communicatie en dialoog over de organisatiemuren heen).

In deze zones ondersteunt Merlijn mensen om initiatieven en verantwoordelijkheid te nemen en duurzaam opdrachtnemerschap te tonen (nee tegen de baas durven zeggen als zijn opdracht indruist tegen de vier duurzame talenten).

Morgan Le Fay

Angst om te houden wat we hebben en onmacht om die dingen te doen, die we echt willen, breken ons op. Maar al te vaak wentelen we ons ongemak af op anderen (de baas, collega's, niet-werkwilligen, iedereen die de status quo bedreigt). Om dit te veranderen is een toverheks nodig. Een Morgan Le Fay die 'de schone schijn' ontregelt, eigen duistere kanten ontmaskert en liefdevol zijn, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en respect voor het leven ontsluit. Ze doet dat door haar sensibele voor de pijn en woede die in de organisatie liggen verborgen. Ze is de hrd'er die zich openstelt voor de sfeer, energie in de organisatie. Als toverheks kent ze alle donkere krochten. Haar kracht bestaat uit het verleiden van mensen om uit hun comfortzone te stappen, grenzen

Je hebt als hrd'er een prachtige positie om in de nieuwe heldenrol te stappen

op te zoeken, hun hart te laten spreken, met anderen een vertrouwensrelatie aan te gaan. Dit alter ego bevindt zich midden in de onderstroom. Ook Morgan Le Fay behoeft introductie bij de organisatie en medewerkers. In de rol van toverheks combineert de hrd'er zijn vakkennis met intuïtie, gevoel, onvoorspelbaarheid, provocatie: de totale tegenpool van Merlijn. Ook zij gebruikt kernwoorden om het nieuwe verhaal te versterken.

Verboden vruchten

Ze zijn overal te onderkennen: signalen die duiden op spanningen in een team, een verspreking tijdens de vergadering, een iets te hard dichtgeslagen deur. Allemaal meer of minder subtiele uitingen van de pijn en woede,

waar mensen met een boog omheen lopen. Ik reken hiertoe ook de toevallige gebeurtenissen en samenloop van omstandigheden die te denken geven. De taboes, de dingen die niet gezegd mogen worden uit angst voor ontregeling van de organisatie. Morgan Le Fay verleidt mensen om zich uit te spreken, zich bewust te worden van de gevoelens die hierbij een rol spelen. Hiervoor is veiligheid nodig. De verleidster in haar weet een veilige omgeving te bieden, maar met het tikkeltje spanning dat nodig is om mensen uit hun schulp te krijgen.

onderstroom bij hen boven. Ze vraagt hen om daadwerkelijk hun masker af te doen. Om dit te bewerkstelligen kan de hrd'er zijn eigen fantasie laten werken: door de nar te zijn, rollenspellen te doen, te provoceren en uit te dagen ... Uiteindelijk zal blijken dat ook zij duurzame talenten hebben, die verpieteren.

Vrijhaven Avalon

Het verleidingswoord hier is nieuwsgierigheid. Fascinatie voor wie de ander is, als mens met al zijn verlangens en hoop. Morgan Le Fay weet als geen ander mensen met elkaar in contact te brengen, de onzichtbare grenzen tussen teams, afdelingen en buitenwereld te slechten. In de vrijhaven Avalon spreken medewerkers en management echt met elkaar, er is respect en een diepe belangstelling, aandacht voor de unieke persoon en zijn duurzame talenten. Samen met het management stelt Morgan Le Fay vrijhavens in waar kan worden afgetast, geëxperimenteerd en verleid. Vrijhavens zijn gebieden waar de kracht van verbondenheid en verscheidenheid aan kennis bergen kunnen verzetten, zoals:

- Het houden van loksessies: bijeenkomsten waarin geprikkeld wordt over grenzen te gaan.
- Benen-op-tafel-gesprekken: in een relaxte omgeving een thema op de korrel nemen.
- Kantoortheater: korte ludieke acts op de

Merlijn ontregelt, ontmaskert en ontsluit door middel van scherpzinnigheid

Gesloten deuren

Allicht komt Morgan Le Fay binnen met behulp van raffinement en verleidingskunst! Ze is de favoriet en vertrouwenspersoon van het management. Zij weet wat er werkelijk speelt achter de gesloten deuren van de veldheren. Behalve het zijn van een vertrouwenspersoon, daagt zij ook uit om met de billen bloot te gaan, geheimen prijs te geven en te praten over eigen pijn en woede, die ook in die regionen spelen. Met haar rol haalt ze de

	Ontregelen	Ontmaskeren	Ontsluiten
BOVENSTROOM Merlijn (denkkracht)	Bezwingen Doorprikken van onzinwoorden	Pendragonismen Machtsbehoefte/regelzucht doorzien	Rondetafelzones Verantwoordelijkheid initiëren
ONDERSTROOM Morgan Le Fay (verleidingskracht)	Verboden vruchten Taboes doorbreken	Gesloten deuren Vertrouwenspersoon zijn	Vrijhaven Avalon Ontmoeting bieden

Figuur 1. Nieuwe mythische rollen van de hrd'er

werkvloer of in de directiekamer om de gemoederen te verhitten en te vermaken.

- Serendipiteitspel, of elk ander spel dat gericht is op het vinden van de unieke duurzame talenten van een persoon.
- Opendeurensessies: slechten van muren naar maatschappij, lokale en regionale communicatie.

Praktijk

Schrijft de hrd'er geschiedenis? Creëert hij samen met anderen een nieuwe held en een nieuw verhaal? Het is vooral een oproep aan hrd'ers om een andere rol aan te pakken. Een rol om het voor mensen beter te maken in de organisatie en dat vooral groots en opvallend te doen! Het hoopt vooral een uitweg te bieden uit de vanzelfsprekende programmering van het economisch model. Een nieuwe manier van kijken, die ons verlost van de onmacht en mogelijk meer vitaliteit biedt. In figuur 1 is alles nog eens op een rijtje gezet. Naast vakkennis vergt het diepe levensfilosofische kennis en -vaardigheden van de hrd'er. Bovendien weet hij op te treden als persoonlijke coach en raadvrouw of -man van alle mensen in de organisatie. Op beide gebieden zijn veel tools beschikbaar. Behalve socratische dialoog en (provocatieve) coaching, denk ik ook aan cognitief gedragstherapeutische technieken, omdat het gaat om het veranderen van onproductieve overtuigingen. Tenslotte hoort bij een nieuw verhaal ook een nieuw verdienmodel dat liefdevol zijn, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en eerbied voor het leven beloont, in plaats van afstraf. Architect Thomas Rau doet hier een prachtige voorzet voor. Zijn model is niet gebaseerd op bezit, maar gebruik (WR: liever 'het lenen') van producten. Niet op het verkopen van een product ('lamp'), maar het verkopen van een prestatie ('licht'). Door dit model gaan bedrijven niet vanuit uit een soort plicht duurzaam produceren, maar omdat het voor hen vooral lucratief is (onder

andere Philips en BMW zijn ermee bezig). De duurzame mythologie kan beginnen...

'Toevallige' gebeurtenissen

- 28 mei 2015. Aken, Teun van en Wouter Reynaert (2007). *SerendipiteitSpel*. Spel om zicht te krijgen op je eigen duurzame talenten. We hebben er 54(!) geformuleerd. Onder andere Teun van Aken en Jos Vijverberg speelden die dag het spel. Beiden zijn inspiratiebronnen voor dit artikel.
- 15 augustus, 2015. Film 'Black Swan': Nathalie Portman als balletdanseres die niet in staat is haar duistere kant te laten zien.
- 30 augustus, 2015. Zomergasten: Damiaan Denys, filosoof en psychiater. Spreekt liever van een gezond dan een gelukkig leven: de mens moet ook lijden.
- 26 september, 2015. MT: De strijd tegen talent. Hoe we talenten in onze functiehokjes willen proppen.
- 27 september, 2015. Evans, Jules (2012). *Filosofie voor het leven en andere gevaarlijke situaties*. Utrecht. Ten Have. Een bronboek met tools voor een zinvol leven.
- 27 oktober, 2015. Kidder, Rushworth M. (2005). *Moral Courage. Taking action when your values are put to the test*. New York: HarperCollins Publishers, Inc. Met een mooi schema van 'morele moed'!
- 8 november, 2015. Thomas Rau in Tegenlicht (VPRO). 'Einde van bezit'.
- Arthur Legende, met mijn vrouw Marjan als Kenner en inspiratiebron. ■

Wouter Reynaert, lid adviesraad TvOO



Presentatie van Liz Wiseman

■ Mariëlle van den Broek & Rick de Rijk & Huib Broekhuis

Wendbaar leiderschap

Liz Wiseman behoort wereldwijd tot de top tien van denkers in vernieuwend leiderschap en begeleidt 's werelds grootste leiders hierin. In november bezocht ze Nederland, op uitnodiging van Gooiconsult en VDS. Zij werken nauw samen met Liz Wiseman als het gaat om vernieuwend leiderschap. Tijdens een vip-lunch vroeg ze een groep hrd-directeuren wat hen bezighield op het gebied van vernieuwend leiderschap. De belangrijkste vraag die hieruit naar voren kwam is: hoe maakt de leider van de toekomst het verschil in organisaties? Dit artikel vat de reactie van Liz op deze vraag samen.

Toekomstbestendige organisaties moeten wendbaar zijn

Medewerkers werken meer en meer flexibel. Klanten zijn gewend om precies te krijgen wat en wanneer ze dat willen. Product-marktcombinaties zijn in constante en snelle ontwikkeling. De digitalisering ontwikkelt zich nog steeds in een hoog tempo. Kortom, organisaties voor lifetime employment en met oplossingen die al decennialang succesvol zijn zonder noemenswaardige veranderingen, zijn bijna niet meer te vinden. Wendbaarheid is een containerbegrip geworden om te duiden dat veranderingen sneller gaan dan ooit en dat dus het verandervermogen ook groter dan ooit moet zijn. Wendbaarheid is noodzakelijk. Iedereen ziet het en toch worstelen we ermee. Waarom? De verandering 'om ons heen' gaat zo snel, dat het dagelijks aanpassen aan die verandering voor organisaties bijna niet mogelijk is. Wendbaarheid in de organisatie wordt ingegeven door het vermogen om te veranderen en de waarneembaarheid van die verandering door de omgeving. Wendbaarheid is daarmee een gegeven. Wendbare organisaties zijn een verlangen, zo stelt Liz Wiseman.

Mensen bouwen een organisatie

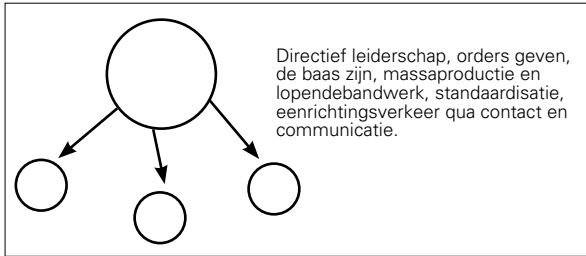
We zien al veel organisaties die concepten als lean en scrum omarmen, om de organisatie meer wendbaar en flexibel te maken. Vanuit de systeemkant zijn dit zinvolle methoden om wendbaarheid van een organisatie te bevorderen. Om dit echter in de praktijk te laten werken is het cruciaal dat medewerkers ook daadwerkelijk van binnenuit ander gedrag gaan inzetten en daartoe gestimuleerd worden. De leider van de toekomst heeft als belangrijkste taak om die medewerker daartoe uit te dagen en te stimuleren. Om het beste van zichzelf te geven. Vanuit dit principe is het gedachtegoed van Liz Wiseman vormgegeven. "You don't build a business – You build people – and then People build Business," zo citeert zij Zig Ziglar (2004).

De veranderende rol van leiders

Als wendbare organisaties vragen om wendbaar leiderschap is het voor iedere leider de vraag wat dit inhoudt. Maar vooral het antwoord op de vraag 'En pas ik daar dan wel bij?' is belangrijk. Leiderschap is in de laatste honderdvijftig jaar ontstaan vanuit de behoefte om sturing te geven aan het lopendebandwerk tijdens de opkomst van de massaproductie. De rol van de leider toen was om medewerkers duidelijke productieorders te geven en daarop controle uit te oefenen (de leider als allesbepalende factor, zie figuur 1). Het huidige tijdsgewricht maakt het bijna onmogelijk om langs deze lijn van leiderschap nog succesvol te zijn. Zowel de markt als de medewerkers vragen iets anders van een organisatie. Hoewel dit systeem door Liz als 'out' wordt bestempeld, is het tegelijkertijd nog vaak en omvangrijk aanwezig binnen organisaties, met alle consequenties van dien. Indicatoren dat dit niet meer werkt zijn trage besluitvorming, laag tempo van innovatie, geen of nauwelijks groei van de organisatie, zeventjes op klant- en medewerkertevredenheidsonderzoeken.



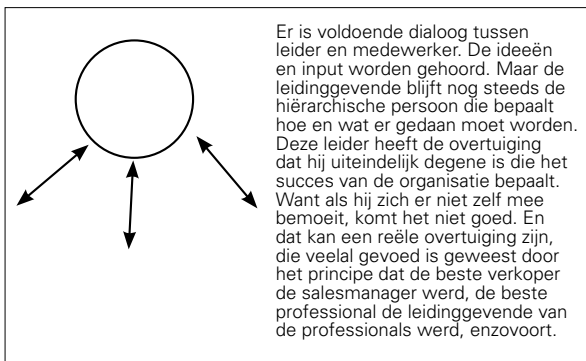
Liz Wiseman



Figuur 1. De leider als allesbepalende factor

Van leider naar geleider

Door een toenemende complexiteit van dienstverlening en communicatielijnen 'moest' de leider steeds meer de rol van geleider op zich nemen. De geleider, die de lijnen verbindt tussen zichzelf en de medewerkers (zie figuur 2). Ook deze vorm van leiderschap heeft zijn beste tijd gehad. Indicatoren, dat deze manier van werken niet voldoende productief is, zijn: verloop onder de top (er kan onvoldoende ontplooiing van talent plaatsvinden want *the only way is up*), promoties vinden plaats op basis van performance in de onderliggende laag, scores op medewerkertevredenheidsonderzoeken met betrekking tot hun leidinggevend zijn zesjes en zeventjes, functiesystemen zijn nog leidend voor de inrichting van de organisatie.



Figuur 2. De leider als geleider

Naar wendbaar leiderschap

Mede als antwoord op de problemen die de 'oude' leiderschapsmodellen veroorzaken, is er veel belangstelling voor het thema wendbaar leiderschap. Nog een stap verder is de stap naar wendbaar leiderschap. De eerste stap naar wendbaar leiderschap is dat de leider zich gaat opstellen als vermenigvuldiger.

Multiplier noemt Liz dit, gebaseerd op de titel van haar boek (2015). Dit type leider snapt dat zijn voornaamste rol niet is om zelf de slimste van de klas te hoeven zijn, maar dat het zijn taak is om het talent en de denkracht van de mensen om hem heen te benutten. Hij begrijpt dat in deze snel veranderende kenniseconomie het succes niet meer kan worden bepaald door wat hij zelf weet, maar in grote mate afhankelijk is van de mate waarin hij in staat is het talent van anderen te zien, te benutten en te mobiliseren. Deze vorm van leiderschap is een belangrijke schakel in de overgang van de meer traditionele organisatievormen, zoals hiervoor omschreven, naar de toekomstige organisaties. Hiërarchie transformeert hierdoor naar meer gelijkwaardigheid en leiderschap kan worden gezien als een professie die niet per se gebaseerd is op de allerbeste prestaties als professional (de beste coach is niet per se de beste voetballer geweest).

De leider als vermenigvuldiger kan worden gezien als de persoon die de plantjes van talent zaait en deze met zorg tot groei en bloei laat komen, zodat de beste oogst voor de organisatie kan ontstaan. Deze vorm van leiderschap is momenteel populair, omdat deze wel in de traditionele organisatiestructuren kan worden uitgeoefend, maar de hiërarchie niet langer in de weg hoeft te zitten om mensen tot grote prestaties te brengen. Er is dus niet eerst een totaal andere organisatievorm nodig (zie ook figuur 3).



Figuur 3. De leider als vermenigvuldiger

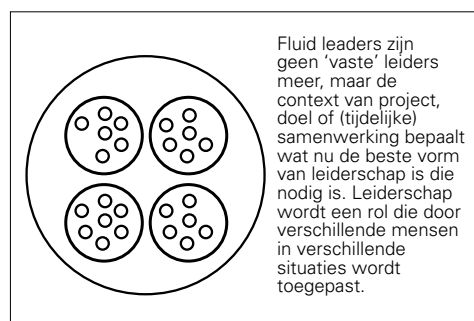
Vloeiend leiderschap

Daar waar organisatiestructuren ook steeds meer vloeiend worden (geen vaste hiërarchie, grenzen tussen binnen en buiten vervagen, zelfsturende teams of projectorganisaties), neemt de behoefte aan wendbaar leiderschap verder toe. Hier ontstaat de behoefte aan *fluid leadership*. Bij deze vorm van leiderschap geldt eveneens het leiderschapsgedrag van een vermenigvuldiger, als het gaat om het zien, benutten en vermenigvuldigen van talent van anderen.

Het gaat echter nog een stap verder, want vanuit dit perspectief is er niet meer een vaste leider die voor alles eindverantwoordelijk is. Verantwoordelijkheden kunnen per project of taak verschillen. Liz geeft hier een prachtig voorbeeld van: "Op de eerste dag als ceo gaat Eric Schmidt van Google naar kantoor. Aangekomen zit er iemand achter zijn bureau te werken. Eric vraagt: 'Mag ik vragen waarom je hier zit?' Waarop de medewerker zegt: 'Het is vandaag druk op de werkplekken en ik zag hier nog een werkplek vrij.' En op de reactie van Eric dat hij de nieuwe ceo is van Google reageert de medewerker met: 'Wat is een ceo?' Times are changing."

Er is wel degelijk een leider bij ieder project aangesteld, maar deze rol wordt afgewisseld, afhankelijk van de doelstelling en de inrichting van het project. Juist als het gaat om wendbare organisaties, waarin verschillende mensen verschillende en wijzigende (leiderschaps)rollen op zich nemen, is een hoge mate van zelfleiderschap, zelfsturing en verantwoordelijkheidsgevoel nodig. Omdat hier niet meer een vast functie- of competentiesysteem als norm wordt gehanteerd, wordt het belangrijk dat van grotere groepen mensen (niet meer alleen van de leidinggevenden) de leiderschapskwaliteiten en potentie in beeld worden gebracht en worden ontwikkeld. Op die manier zijn mensen in verschillende teams of eenheden snel inzetbaar bij wijzigende situaties en omstandigheden.

Een veel gebruikte benaming in dit verband is het model van de holocratie, een organisatievorm die in diverse Silicon Valley-gerelateerde organisaties populair is geworden. Eveneens wordt in dit verband vaak gesproken over het Spotify-model. Voor meer informatie over deze organisatievorm zie www.holacracy.org/how-it-works/ (en ook figuur 4).



Figuur 4. Fluid leadership

Hoe onderscheiden wendbare organisaties zich?

Liz Wiseman noemt vijf essentiële leiderschapsdomeinen die kenmerkend zijn voor wendbaar leiderschap. Wendbare organisaties kenmerken zich ten eerste door de meerwaarde van de talenten centraal te stellen, in plaats van te werken met vast omkaderde functieprofielen. Ten tweede onderscheiden wendbare organisaties zich door het snel kunnen nemen van de juiste beslissingen. Het nemen van besluiten wordt in veel organisaties nog gedaan door de mt's, zo geeft Liz aan. De ervaringen en expertise van andere collega's worden niet of nauwelijks betrokken. Dit heeft als gevolg dat de organisatie niet de beste beslissingen kan nemen; leiders kunnen namelijk niet alles zelf weten in deze snel veranderende kenniseconomie. Daarnaast is er hierdoor vaak geen gedragen proces, waardoor beslissingen en veranderingen niet tot executie komen. Ten derde onderscheiden wendbare organisaties zich door hun beste performers buiten hun comfortzone en expertise vraagstukken aan te bieden, waarop ze hun kwaliteiten maximaal kunnen inzetten. Ten vierde hebben wendbare organisaties een werkklimaat dat ingericht is op het geven van ruimte en vertrouwen, waardoor medewerkers de veiligheid ervaren om innovaties en veranderingen in te brengen. In veel organisaties is het werkklimaat gericht op de deadlines en targets die worden opgelegd. De heersende aanname is dat mensen door meer druk en stress uit te oefenen beter gaan presteren. Het tegengestelde is waar: stress blokkeert letterlijk het denken, waardoor medewerkers niet met nieuwe ideeën voor verandering gaan komen, zo geeft Liz aan. Ten slotte geven wendbare organisaties aan hun medewerkers verantwoordelijkheid en werkelijk eigenaarschap. Delegeren in de eenentwintigste eeuw is niet meer het (zelf) houden van verantwoordelijkheid en het delegeren van taken. Het vraagt dat leiders de verantwoordelijkheid (en de daarbij horende bevoegdheden) werkelijk overdragen aan hun mensen. De zeggenschap

over hoe en wat en dus ook over de uitkomst van hetgeen de mensen leveren, is in dat geval *out of control* van de leidinggevende. Dat is wat het dan vaak zo moeilijk maakt, maar wel nodig is om het talent van medewerkers werkelijk volledig te benutten.

Hoe onderscheiden wendbare leiders zich?

Het versterken van leiderschap op de bovenstaande vijf domeinen maakt het verschil tussen oud en nieuw leiderschap. Succesvolle wendbare leiders excelleren op de domeinen die hierboven toegelicht zijn. Maar hoe doen ze dat? Met welke eigenschappen treden zij hun collega's tegemoet? Wat gebeurt er als een leider zijn medewerkers vraagt om de leider te beoordelen langs de 'lat van de toekomst'? Vermoedelijk zal een deel van de medewerkers gedrag omschrijven dat hoort bij de eerder genoemde domeinen. Waarden die hierin een belangrijke rol spelen zijn volgens Liz:

- **Intellectual curiosity:** is een leider voldoende nieuwsgierig naar zijn omgeving en naar de kwaliteiten die zijn medewerkers van nature bezitten?
- **Humility:** is een leider in staat om zichzelf onder, naast of achter een medewerker te zetten, zodat die medewerker in de spotlights staat als dat mogelijk is?
- **Ability:** heeft een leider voldoende het vermogen om te kunnen leiden? Beschikt hij over het juiste 'materiaal'?
- **Confidence:** is de leider voldoende zeker van zijn kunnen, zodat zijn ego niet in de weg staat om anderen te laten 'schijnen'?

Een wendbare leider heeft deze vier eigenschappen ontwikkeld als kompas om op te varen voor zijn eigen leiderschap en gebruikt deze waarden in het leiden van anderen.

Is deze vorm van leiderschap te leren?

Ja, dat is mogelijk, zo geeft Liz aan. Voor sommige leiders betekent dit fundamenteel afleren wat ze ooit hebben geleerd. Cruciaal is

de verandering van mindset, van die van een meer traditionele leider (ik ben nodig om iets voor elkaar te krijgen in mijn team) naar die van een wendbare leider (mensen zijn slim en vinden wel een weg naar een oplossing, ook zonder mij). Vanzelfsprekend helpt het deze ontwikkeling voor elkaar te krijgen als de organisatie daar een stevig signaal voor afgeeft en een fundamentele keuze maakt voor leidinggeven als vak en professie. Dit is een helpende randvoorwaarde om (nieuw) leiderschap te mogen en kunnen ontwikkelen in een organisatie.

The coalition of the willing wordt steeds populairder in organisaties. Het gaat dan om mensen die willen, uitdagingen vragen en daar waar de traditionele organisatie niet teveel in de weg zit. Vervolgens is het aan te raden om op een relatief veilige plek in de organisatie te beginnen. Voldoende uit het zicht, om onschuldig te mislukken en voldoende in het zicht, om een virale werking te laten ontstaan, doordat bij

gebleken succes 'vanzelf' meer leiders willen wat daar gebeurt. Koppel de ontwikkeling van nieuw leiderschapsgedrag aan de concrete uitdagingen waar de leiders in de praktijk tegenaan lopen. Stel hun kpi's centraal en laat hen ervaren dat ze met ander gedrag veel gemakkelijker de kpi's kunnen behalen.

En tot slot: doe!

Bouw voldoende feedbackmomenten in, geef de leider ook daadwerkelijk het eigenaarschap en stimuleer de ontwikkeling van medewerkers en de leider. Focus met elkaar op resultaten en opbrengsten. ■

Referenties

- Ziglar, Z. (2004). *Zig Ziglar's Little Book of Big Quotes*. Plano: Zig Ziglar Corporation.
- Wiseman, L., & McKeown, G. (2015). *Multipliers: Voor managers die 2x meer uit hun team willen halen*. Den Haag: Academic Service.



V.l.n.r.

Mariëlle van den Broek is hrd-consultant bij VDS Training Consultants. Met veel passie en plezier begeleidt zij organisaties in de transitie naar nieuw toekomstbestendig leiderschap. Ze is onder andere de kartrekker van de Multipliersbeweging in Nederland. www.vds.nl

Rick de Rijk is CEO van Gooiconsult. Rick is als adviseur verbonden aan verschillende grote organisaties. Organisatieontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en aantoonbaar resultaat kenmerkt zijn visie en aanpak. Als spreker en inspirator is hij (inter-)nationaal actief. www.gooiconsult.nl

Huib Broekhuis is CEO van VDS Training Consultants. Hij vervult al twintig jaar een rol in de ontwikkeling van leiderschap bij tientallen grote organisaties in Nederland en in het buitenland. www.vds.nl





Van Functiehuis naar relatiehuis <i>Lidewey van der Sluis</i>	40
De coach als veranderaar van de toekomst Interview met Yvonne Burger <i>Ria van Dinteren</i>	43
Vitaal veranderen <i>Jessica van Wingerden</i>	48
Structurering van veranderopgaven <i>Jo Vincken</i>	54
Promotie Emotionele beïnvloeding binnen groepen <i>Marc Heerdink</i>	62

■ Lidewey van der Sluis

Van functiehuis naar relatiehuis

Leidinggeven in organisaties kent steeds meer gezichten (2012). Het bureaucratische verticaal ingerichte model, waarbij hiërarchisch leiding werd gegeven, erodeert ten faveure van een meer relationeel horizontaal geordend systeem, waarbij er sprake is van samenwerking vanuit gelijkwaardige coördinatie en co-creatie. Dit leidt tot een nieuwe organisatievorm, die in hedendaagse professionele organisaties verrassend goed blijkt te werken.

De oorsprong van dit model ligt in een publicatie van Jody Hoffer Gittel en Anne Douglass in oktober 2012 in het vooraanstaande wetenschappelijke tijdschrift 'The Academy of Management Review'. Zij deden onderzoek in dienstverlenende organisaties waar het draait om de interactie met de klant, het onderlinge vertrouwen en het wederzijdse respect. De resultaten wezen uit dat zulke organisaties zich kenmerken door relationele systemen rondom de coördinatie van het werk en de co-creatie van producten en diensten. Kenniswerkers en specialisten werken daar op basis van gelijkwaardigheid samen met proceswerkers en generalisten, met als resultaat een relationele organisatie, in plaats van een organisatie die is gebaseerd op functies.

Afgeleid van het functiehuis zijn de relationele verhoudingen in het Relatiehuis© te onderscheiden in drie typen:

1. relaties tussen de klant en de voorhoede van de organisatie, de boegbeelden, opdat het gewenste werk wordt geleverd

2. als co-productie en co-creatie; relaties tussen medewerkers op horizontaal niveau onderling, ten behoeve van afstemming, ontwikkeling van mensen en verbetering van processen;
3. relaties tussen leidinggevend en medewerkers, ten behoeve van regelmatige en hoogwaardige communicatie gericht op het bereiken van gedeelde doelen, door kennis te delen en wederzijds respect te tonen.

In figuur 1 staan deze relaties weergegeven als bindende onderdelen van een organisatie. Het resultaat is een Relatiehuis©, bestaande uit drie relatielagen, die met elkaar verbonden zijn via afhankelijkheidsrelaties en samenwerkingsverbanden. De horizontale lijn symboliseert de verbinding en afhankelijkheid tussen medewerkers op gelijk niveau. Deze dimensie van het model staat voor de onderlinge samenwerking die in organisaties, divisies, afdelingen of teams plaatsvindt tussen gelijkgestemde en -gekwalficeerde medewerkers. De verticale(re) lijnen geven de wisselwerking en afhankelijkheid weer tussen medewerkers die op andere niveaus of in andersoortige disciplines werkzaam zijn.

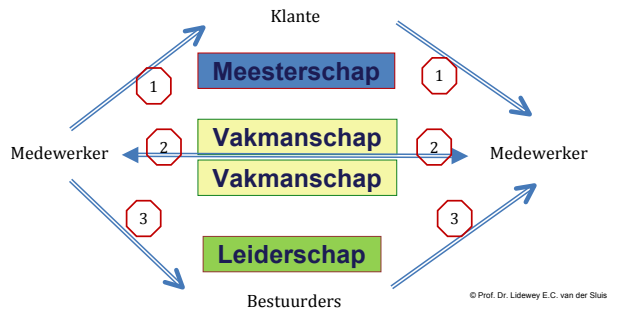
De eerste laag van het Relatiehuis© bestaat uit de voorhoede van een organisatie, waar interactie en co-creatie met de buitenwereld plaatsvindt. Deze laag is vergelijkbaar met de frontoffice van traditionele organisaties. Hier zijn die medewerkers vertegenwoordigd die vanuit hun vakkennis de markt (ver)kennen en klanten het beste van dienst kunnen zijn. Dat zijn in professionele organisaties veelal

experts, vakspecialisten, meesters. Deze organisatielaag wordt daarom aangeduid als het niveau van het meesterschap.

Het tweede niveau betreft de *backbone* van een organisatie. Hier werken de zogenoemde waterdragers; medewerkers die als levende bouwstenen de organisatie, veelal vanuit ervaring en routine en hart voor de zaak, de toekomst in dragen. Deze laag van de organisatie bestaat uit vakmannen en -vrouwen die willen en kunnen bijdragen aan het kernproces van de organisatie. Dit niveau wordt aangeduid als het niveau van het vakmanschap.

De derde organisatielaag omvat de koersbepalers en stuurmannen en -vrouwen. Zij sturen de organisatie aan of bij vanuit de visie, missie en strategische doelstellingen van de organisatie. Hier werken medewerkers met gevoel en oog voor externe omstandigheden en inzicht in de contextuele en interne dynamiek. Zij zijn het die alle andere medewerkers vanuit het organisatiebelang in beweging willen en kunnen zetten. Dit niveau is het niveau van leiderschap.

Het Relatiehuis© doet op steeds grotere schaal zijn intrede in organisaties, uiteenlopend van onderwijs- en zorginstellingen, tot



Figuur 1. Relatieve organisatie

bedrijven die zich richten op financiële dienstverlening, de advocatuur, en adviesdiensten. De ontwikkeling ervan is in volle gang. ■

Referenties

- Gittel, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37: 709–733.
- Sluis, Lidewey E.C. van der. (2012). *Talent is goed, Ambitie is beter. Gids voor Strategisch Talentmanagement*. Assen: Koninklijke Van Gorcum - Nyenrode University Press.



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

19 april 2016

1931 Congrescentrum Den Bosch

next.» learning 2016

» work.play.perform.

PERFORMANCE
SUPPORT



HET GEWETEN

Kennis delen op de werkplek
gaat niet lukken. Status staat
ons in de weg.

KEYNOTE: prof. Margriet Sitskoorn

LEARNING COMMUNITIES

Daniel Jones,
Communitymanager,
Zürich Insurance Group



SOCIAL
LEARNING

DESIGN



HIGH IMPACT LEARNING

Filip Dochy,
Universiteit Leuven

DESIGN THINKING

Tijd voor nieuwe leerconcepten
Marijn van der Poll,
Design Academy Eindhoven



DESIGN

SOCIAL
LEARNING



LEERNETWERKEN IN VALLEY'S

KEYNOTE: Mien Segers,
Corporate Learning Maastricht
University

PERFORMANCE SUPPORT TRACK

De '70' in 70-20-10.
Vaak is training niet de oplossing.
Wat kan L&D bijdragen?
KEYNOTE: Marc Rosenberg



PERFORMANCE
SUPPORT

PERFORMANCE
SUPPORT



LEREN IN ZORG- ORGANISATIE 2020

KEYNOTE: Anja Schouten,
Bestuursvoorzitter van Zorgbalans
en Zorgmanager van het jaar 2015

TRENDING TOPIC » 70-20-10



ROBOTS NEMEN ONZE BANEN OVER!?

Leren=programmeren
Ontmoet Zorgrobot ZORA

DE HAPPY DIY-LEARNER!

KEYNOTE: Leo Bormans
Inspireert over inspireren!



■ Ria van Dinteren

Interview met Yvonne Burger

De coach als veranderaar van de toekomst

Veranderingen worden niet langer door een adviseur of coach geïnitieerd, maar steeds vaker door organisaties zelf opgelost. De ondersteuningsvraag is daardoor anders dan voorheen. Yvonne Burger is hoogleraar aan de VU en begeleidt daar een academische opleiding tot coach. Ze doet onderzoek, maar staat zelf nog middenin de praktijk en weet hoe de rol van coach eruitziet bij organisaties in verandering. De belangrijkste vragen aan haar zijn wat een coach bijdraagt aan veranderingen in de organisatie en welke elementen een rol spelen als we als organisatie of als mens willen veranderen? In dit artikel beantwoordt ze deze twee vragen.

Wat merk jij van de veranderingen in organisaties?

“Bij het individu zie ik een toegenomen vraag op het gebied van coaching in relatie tot verandering. En de vraag komt van de mensen zelf. Het is steeds normaler om gebruik te maken van een externe blik. Kwam de coach vroeger vooral op afroep van de manager, die een medewerker had die gecoacht moest worden, nu zien we dat de coach meer preventief wordt ingezet voor de manager zelf. We zijn dus als coach een organisatielaag opgeschoven naar het management en dat maakt dat coaching een volwassen uitstraling heeft gekregen (zie kader). Al met al lijkt individuele coaching een plaats te hebben

veroverd die past bij de steeds groter wordende individualisering van de maatschappij. Want waarom zou je naar een opleiding of training gaan die maar veertig procent een fit heeft, als je in plaats daarvan individueel maatwerk kunt ontvangen in de vorm van coaching? De invloed van een veranderende medewerker kan doorwerken in de hele organisatie, omdat de medewerker ander gedrag gaat vertonen en daar mensen mee beïnvloedt. Ik zie dus een belangrijke rol weggelegd voor het individu als het gaat om een organisatie in verandering.”

Kunnen organisaties veranderen?

“Als organisatie is het helemaal lastig. Uiteindelijk zijn het de mensen in de organisatie



Yvonne Burger is als deeltijdhogleraar aan de VU verantwoordelijk voor het Center for Executive Coaching, Faculteit Economische Wetenschappen & Bedrijfskunde. Ook werkt zij als zelfstandig organisatieadviseur en executive coach. Zij werkt in organisaties aan individuele, team- en organisatieontwikkeling. In haar advieswerk staat een aantal kernwaarden centraal, namelijk: respect, compassie, openheid, dienstbaarheid, gelijkwaardigheid en ontwikkeling. Ze is lid van de redactieraad van het Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties.

die samen kunnen zorgen voor een verandering, als het echt nodig blijkt te zijn. Ontwikkelen is sowieso het woord dat ik liever gebruik dan veranderen. Dat heeft minder lading dan veranderen. Ontwikkelen kunnen we altijd en ik zie mooie ontwikkeltrajecten in organisaties. Er is ruimte ontstaan voor verschillende manieren van ondersteuning, bijvoorbeeld door een coach maar ook door de eigen leidinggevende. Je ziet ondersteuning in de vorm van individuele

coaching, waarbij de kernvraag is 'leer mij het zelf oplossen'. Of teamcoaching, waarbij teams begeleiding krijgen om zelfstandig vraagstukken op te lossen tot managementcoaching. De kern van de wijziging in organisaties is dat er steeds gebruik wordt gemaakt van wat er al is. Ook als het gaat om een onderwerp als verandering, waar vroeger hele (externe)adviesteams aan te pas kwamen."

Hoe ziet de rol van de coach eruit?

"Het is belangrijk dat de coach echt de opdrachtgever coacht. Hij of zij bepaalt mede het succes van de verandering. Samen met anderen bouwen is de tweede factor. Wil je echt een verandering in de organisatie dan is co-creëren (adviseur en leidinggevende) vereist. Voor het draagvlak, maar ook omdat de leidinggevende altijd heel veel invloed heeft op gedrag in zijn organisatie.

Coaching zoals ik het zie is altijd redelijk diepgaand, het is specifiek en speelt zich af in de context van het werk. In verschillende contexten zijn mensen andere personen. Jij bent ook iemand anders op de sportclub dan op je werk. Dat maakt dat de persoon in de werkcontext zien opereren essentieel is. Daar moet immers de verandering plaats vinden."

Wat is voor jou belangrijk bij het coachen?

"Het plegen van interventies als coach en het bespreekbaar maken van patronen in de organisatie zijn essentiële middelen. Het bespreken van die patronen is de start van de verandering. Intensieve coaching draagt dus bijna ook altijd bij aan organisatieverandering. Soms heel direct, als het gaat om de leidinggevende en soms indirect, omdat de gedragsverandering wat minder ingrijpend en meer individueel is.

Ik had bijvoorbeeld ooit een opdrachtgever die zelf nogal emotioneel was en een vraag had over teamontwikkeling. Wat je als coach dan doet, is het effect van het gedrag van

de leidinggevende blootleggen, in relatie tot het teamfunctioneren. In feite doe je dus twee interventies: je coacht het team en de leidinggevende. Het effect van een wat rustigere leidinggevende, die minder onrust veroorzaakte in het team, was redelijk snel zichtbaar. Dan kun je als organisatie ook weer verder met ontwikkelen.

Werk je in het beschreven geval niet met de leidinggevende, dan hebben teamcoaching of individuele coaching ook weinig zin. Direct in het werk met de leidinggevende aan de slag, geeft dan het beste resultaat.”

Managementderailment

Een slecht leider kan zijn onderneming ten gronde richten (Kok, 2012). Denk maar aan de Concordia, het cruiseschip dat door kapitein Francesco Schettino ten onder ging. Een leider die ontspoord, dat heeft desastreuze gevolgen voor veel mensen. Al langer wordt er wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de oorzaken van een dergelijke ontsporing. Naast omgevingsfactoren spelen ook persoonlijkheidsfactoren een rol.

De Amerikaanse hoogleraar Robert Hogan geldt als een specialist op het gebied van managementderailment. Hij ontwikkelde daarvoor een assessment waarmee organisaties bij de aanname van een manager kunnen bekijken waar de potentiële *derailers* zitten. Hij onderscheidt er elf:

1. Prikkelbaarheid, snel geïrriteerd en moeilijk tevreden te stellen.
2. Paranoia, wantrouwend en kans op tunnelvisie.
3. Behoedzaamheid, overdreven voorzichtig.
4. Gevoelloosheid, manager sluit zich af voor gevoelens van anderen.

5. Eigengereidheid, solistisch optreden.
6. Arrogantie, overdreven zelfvertrouwen.
7. Waaghalzerij, leider neemt onverantwoorde risico's.
8. Dominantie, leider wil aandacht, praat veel, luistert slecht.
9. Onnavolgbaarheid, niet goed te volgen voor anderen.
10. Perfectionisme, op detailniveau alles willen weten.
11. Behaagzucht, leider die bewondering wil oogsten.

Organisaties kunnen op deze manier kijken welke uitglijders er kunnen zijn bij de managers die zij willen aannemen. Coaches en begeleiders kunnen de uitslag van het assessment gebruiken om leiders te begeleiden.

Welke invloed heeft de leidinggevende bij een verandering?

“Ik zie wel eens dat de persoonlijkheid van de leider de verandering in de weg staat. Ooit kende ik een adviesorganisatie waar de hoogste baas bretels droeg. Het duurde niet lang of elke mannelijke adviseur droeg bretels. Wat je hier ziet, is het effect van de leidinggevende op de organisatie. Kennelijk zit na-apen in ons dna en heeft gedrag van de leidinggevende invloed op ons gedrag. Nu zijn bretels nog relatief onschuldig, maar de effecten op anderen in organisaties kunnen nog veel heftiger zijn. Dat effect kan uitermate positief zijn, denk maar aan Nelson Mandela of Steve Jobs, die bedrijven en zelfs een land tot ontwikkeling hebben gebracht. Maar het effect kan ook de hele organisatie in het ongeluk storten. Zoals bij de Concordia gebeurde door een overmoedige kapitein met een flink aantal doden tot gevolg. Kortom, de leidinggevende is erg bepalend en zal dit de komende jaren nog wel zijn. Ook al zijn er steeds meer zelfsturende teams,

in complexe overheidsorganisaties zie ik de leidinggevende nog niet zo snel verdwijnen en zijn effect op de mensen en organisatie dus ook niet. Dat betekent dat we daar als adviseur of coach ook niet omheen kunnen. We moeten de leidinggevende wel meenemen in ons traject. *Containment* of draagvlak op het hoogste niveau werkt namelijk door op de rest van de organisatie. Een leidinggevende die zijn valkuilen kent zal succesvoller zijn dan

Waar we beter in moeten worden als adviseur is luisteren en patronen bloot leggen

anderen. Wat ik vaak gebruik om dat in kaart te brengen is de zogenaamde Hoganvragenlijst en vooral die gaat over schaduwpatronen (zie kader). Daardoor krijgt de leidinggevende inzicht in zijn eigen valkuilen en kun je iemand daarin begeleiden. Immers, onze valkuilen komen onder stress bloot te liggen en bepalen dan ons gedrag. Eigen patronen zijn oké, maar leef je eigen patronen niet uit op de organisatie, is mijn devies. Deze automatismen doorbreken is uitermate belangrijk als je als coach bezig bent met veranderingen in organisaties. En dat vindt plaats op alle niveaus: organisatie, team en individu.”

Hoe maak je patronen bespreekbaar?

1. Ga uit van je eigen ervaring of gevoel.
2. Wat betekent dit voor de klant(gedrag)?
3. Wat betekent het voor je team?
4. Wat betekent het voor de organisatie?
5. Welke stappen helpen jou (klant) ?
6. Welke stappen helpen je team of organisatie?

Dus wat de leidinggevende doet, zie je terug in de organisatie?

“Ja, eigenlijk wel. Je kunt als coach veel teruggeven als het gaat om het herkennen van patronen in organisaties. Meestal voel je het al bij binnenkomst, licht ongemakkelijk, observeren ze me misschien? Of een hele creatieve energie. Elke organisatie heeft zijn eigen sfeer en dynamiek en dit vind je terug in de teams en hoe mensen met elkaar omgaan. Als begeleider kun je niet anders doen dan deze patronen bespreken en kijken waar de patronen ontwikkeling in de weg zitten. Te zorgzaam zorgt er bijvoorbeeld voor dat we te weinig scherp zijn als het gaat om feedback. Als coach ga ik heel bewust om met wat ik voel in de organisatie, want wat de organisatie met mij doet, doet ze ook met de mensen in die organisatie. Dat levert mooie gesprekken op en ik zie hierin ook echt de toegevoegde waarde van de coach of externe adviseur. Het inzicht geven in patronen is steeds vaker ook iets wat een adviseur doet. Er zijn inmiddels ook instrumenten en onderzoek die laten zien dat dit nuttig is.”

Het valt me op dat coaching en advies steeds door elkaar gebruikt worden. Zie je dat ook in de praktijk?

“Coach en adviseur, ik gebruik ze door elkaar heen, omdat ik zie dat elke adviseur wel coachvaardigheden moet hebben en elke coach verstand moet hebben van veranderingen in organisaties. Het is geen exclusief vakgebied meer. Advies en coaching komt steeds dichterbij elkaar. Meer onderzoek blijft echter nodig. De ‘nieuwe’ adviseur is steeds vaker iemand die ook verstand heeft van coaching op alle niveaus: organisatie, team en individu. Deze coaching vraagt om andere competenties dan die van de traditionele adviseur.”

Cijfers over coaching (Schts 2011)

Coaching is gestart in de sport en veroverd al een aantal jaren de markt van opleiding en ontwikkeling. Inmiddels is het een vak met een geaccrediteerde masteropleiding aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Coaches zijn bij uitstek een beroepsgroep van kleine zelfstandigen. In 2013 registreerde de Kamer van Koophandel 11.474 nieuwe bedrijven in de sector 'adviesing op het gebied van management en bedrijfsvoering'. 1.940 Nieuwe bedrijven in 'bedrijfsopleiding en -training' en 2.155 op het gebied van studiebegeleiding. Die drie sectoren vormen samen op dit moment ruim 150.000 bedrijven. Een groot deel daarvan bestaat uit coaches. In het 'Tijdschrift voor Coaching' (2011) wordt het getal veertigduizend coaches genoemd in Nederland. Een deel daarvan is aangesloten bij beroepsverenigingen zoals de NOLOC en de NOBCO. Volgens het CBS zet 41 procent van de ondernemingen coaching in als ontwikkelinstrument.

In een metastudie naar de effectiviteit van coaching (Jones 2015, een uittreksel is te vinden op de website van de NOBCO) wordt aangetoond dat werkgerelateerde coaching heel effectief is. Er is een positief effect op de werkprestaties. De conclusie is dat coaching helpt om de werkprestaties en individuele vaardigheden en inzicht te vergroten.

Wat kun je adviseurs nog meegeven voor de toekomst?

"Misschien moet de adviseur wel in de bijrol. Het is voor ons vak heel goed dat er steeds meer onderzoek wordt gedaan. Het is prettig dat er inmiddels een academische

master is, maar toch zien we aan de andere kant dat de beroepsverenigingen leden verliezen. Er zijn nogal wat aannames in ons vakgebied die niet getoetst of houdbaar zijn. Wat te denken van het laatste nieuwsbericht over de psychologische onderzoeken en de betrouwbaarheid? Bij herhaling blijkt 65 procent niet dezelfde uitkomst te hebben, dat geeft te denken. Helpen al die testen dan wel? Er gebeuren veel goede dingen in ons vak, maar we moeten wel kritisch op onszelf blijven. En vooral als adviseur onze eigen competenties blijven ontwikkelen. In de academische opleiding wordt onderzoek gedaan naar het effect van coaching. We kunnen als adviseur gegeven het feit dat de organisatie zelf steeds beter weet wat nodig is ook wat terughoudender zijn met onze adviezen. Mensen kunnen zichzelf meestal prima adviseren. Waar we beter in moeten worden als adviseur is luisteren en patronen bloot leggen. Dat betekent ook dat we inzicht moeten hebben in onze eigen patronen. Pas dan worden we echt van toegevoegde waarde en toekomstbestendig." ■

Referenties

- Kok, B., J. Kwint & F. van Luijk. (2012). Egomanagement, 11 signalen die wijzen op het ontsporen van onze leiders. *Gids voor personeelsmanagement*, 7/8 2012, p. 25-27.
- Jones, R., & Y. Guillaume. (2015). The effectiveness of workplace coaching. *Journal of occupation and organizational psychology*. April 2015. Geraadpleegd op 3 januari van <http://www.researchgate.net/publication/275027528>.
- Schts I. (2011). 40.000 coaches in Nederland, tijd voor een shake out. *Tijdschrift voor coaching*, nr. 2 2011, p. 30-33.
- Appelo, M. (2014). *Waarom veranderen (meestal) mislukt*. Boom: Amsterdam.



■ Jessica van Wingerden

Vitaal veranderen

Dat vitaliteit en verandering belangrijke thema's zijn, blijkt uit de eind november gepresenteerde Nationale Wetenschapsagenda. De bijna twaalfduizend vragen die de Nederlandse bevolking heeft gesteld aan de wetenschap, zijn samengevat in honderdveertig clustervragen. Een van de clustervragen en speerpunten voor wetenschappelijk onderzoek is de vraag hoe de beroepsbevolking en haar organisaties vitaal en veerkrachtig blijven in het licht van de uitdagingen van de 21ste eeuw.

Panta Rhei

Onze samenleving is in beweging. Technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar de laatste jaren steeds sneller op. Tien jaar

geleden kon u wellicht nog niet bedenken dat we nu een telefoon, fotocamera, dictafoon, agenda en computer in een zouden hebben. Een recenter voorbeeld: In 2011 deed KPN heel hard haar best om de komst van

WhatsApp tegen te houden, om de inkomsten uit sms te beschermen. Nu vier jaar later is WhatsApp vanzelfsprekend en in Nederland misschien wel een van de meest gebruikte communicatiekanalen. Bij veel providers wordt de sms-bundel inmiddels gratis weggegeven bij de databundel. En had u twee jaar geleden kunnen bedenken dat het grootste hotel van Nederland in 2015 een website zou zijn? De vakantieverhuursite Airbnb heeft met vijftienduizend beschikbare accommodaties inmiddels een flink groter aanbod dan de bekende hotelketens. Drie voorbeelden van veranderingen met een grote impact. Al deze ontwikkelingen en veranderingen hebben een directe invloed op banen van individuele medewerkers. Administratieve functies zijn voor een deel verdwenen door automatisering en digitalisering, bankzaken doen we tegenwoordig meer online en op de smartphone dan in het bankkantoor en voor de assemblage van machines in de productielijn zetten we robots in. Medewerkers die in deze sectoren actief zijn hebben het werk inhoudelijk zien veranderen en soms geheel zien verdwijnen. Tegelijkertijd zijn er ook heel veel nieuwe banen ontstaan.

Dat verandering binnen organisaties een constante is, blijkt ook uit dekomsten van recent onderzoek (zie kadertekst). Ruim vijftig procent van de respondenten kreeg in de periode oktober 2014 tot oktober 2015 te maken met een reorganisatie in het bedrijf waar men werkzaam was. 43 Procent van de respondenten kreeg in dezelfde periode een nieuwe leidinggevende. Van de ruim 1.750 respondenten is 17 procent van baan veranderd. Daarbij is niet bekend of dit vanuit eigen initiatief kwam of dit een gedwongen wijziging van baan betreft.

Verandering in relatie tot vitaliteit

In het najaar van 2015 heeft Schouten Research onderzoek gedaan naar de betekenis van verandering in relatie tot vitaliteit van medewerkers in organisaties. Aan het onderzoek Vitality Connected! namen 1.769 respondenten uit verschillende sectoren deel. De groep respondenten bestond uit 36 procent mannen en 64 procent vrouwen. Van de 1.769 respondenten gaf 34 procent leiding. In het onderzoek is gekeken naar welke veranderingen van invloed zijn op vitaliteit. Zijn dat de veranderingen in het werk waarmee je geconfronteerd kunt worden, zoals een reorganisatie? Of misschien wel het krijgen van een nieuwe leidinggevende? Verandering is echter niet alleen iets dat je overkomt, maar kan ook een bewuste keuze zijn waarin je zelf regie neemt. In het onderzoek is daarom ook gekeken in welke mate respondenten zelf proactief veranderingen in het werk initiëren en wat hiervan het effect is op de vitaliteit.

Als we kijken naar de impact van deze veranderingen op de vitaliteit van medewerkers, dan is een aantal punten opvallend. De respondenten die te maken kregen met veranderingen in het werk, zijn niet significant meer of minder vitaal dan collega's die geen van de veranderingen hebben meegemaakt. In theorie zou dit kunnen betekenen dat de collega's die met verandering te maken hebben gekregen meer weerbaar of veerkrachtig zijn of meer vertrouwen hebben in het eigen kunnen. De analyse van de uitkomsten van het onderzoek toonde echter geen significante verschillen in scores op weerbaarheid, veerkracht of vertrouwen in het eigen kunnen. Het kan zijn dat mensen meer en meer gewend raken aan de vele veranderingen die in het werk op hen afkomen. Dat zou kunnen verklaren waarom we geen opvallende verschillen vinden.



Figuur 1. Reorganisatie



Figuur 2. Nieuwe leidinggevende



Figuur 3. Verandering baan

■ = ja ■ = nee

Veranderen omdat het kan

Veranderen in het werk kan ook vanuit een ander perspectief worden gezien. Veranderen omdat het kan, niet omdat het moet. Veranderingen die medewerkers zelf proactief in het werk aanbrengen zijn ook wel bekend onder de term *jobcrafting*. Wrzesniewski & Dutton (2001) definiëren *jobcrafting* als een bottom-upbenadering van baanontwerp, waarin medewerkers zelf elementen van hun baan en relaties met andere veranderen. Door middel van *jobcrafting* kunnen medewerkers de aansluiting tussen hun baan en de eigen behoeften, talenten en passies verbeteren.

Tims, Bakker & Derks (2012) hebben *jobcrafting* geoperationaliseerd volgens de baaneigenschappen in de Job Demands-Resources (JD-R) theorie. In lijn met de JD-R-theorie, stellen Tims en haar collega's dat medewerkers hun baan kunnen craften door het verhogen van sociale hulpbronnen, het verhogen van structurele hulpbronnen, het vergroten van uitdagende taakeisen en/of het verlagen van hinderende taakeisen. Voorbeelden van *jobcrafting* zijn: vragen om feedback en coaching (verhogen van

sociale werk hulpbronnen), vergroten van autonomie en het creëren van kansen om jezelf professioneel te ontwikkelen in het werk (verhogen van structurele werk hulpbronnen), nieuwe projecten starten (verhogen van uitdagende taakeisen) en het reduceren van de werkdruk (verlagen van belemmerende taakeisen). Dit perspectief, 'veranderen omdat het kan', is in het onderzoek *Vitality Connected!* meegenomen. De uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat 26 procent van de respondenten zelf vaak regie in het werk nemen door *jobcrafting*. Als we inzoomen op wat de respondenten in het werk veranderen, is opvallend dat men vooral gericht is op het vergroten van de structurele werk hulpbronnen autonomie en het creëren van kansen voor professionele ontwikkeling. Zo geven de respondenten aan vaak het initiatief te nemen om zichzelf te ontwikkelen, zelf te beslissen hoe zij iets aanpakken, zelf nieuwe dingen aan te leren en sterke punten te versterken. Het verhogen van sociale hulpbronnen laat op opvallend lagere scores zien. Op het proactief vragen van feedback aan de leidinggevende of aan collega's is men



Figuur 4. Ontwikkelt zichzelf



Figuur 5. Beslist zelf hoe zij iets aanpakt



Figuur 6. Leert zelf nieuwe dingen aan



Figuur 7. Vraagt feedback aan collega's



Figuur 8. Vraagt de leidinggevende om feedback

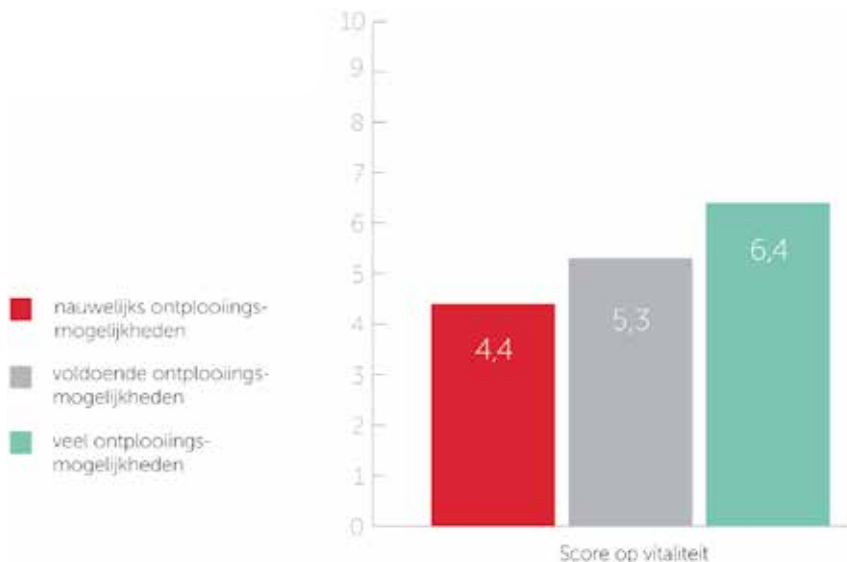


Figuur 9. Sterke punten ontwikkelen

■ = vaak ■ = regelmatig ■ = zelden

beduidend minder gericht. Dat ontwikkelmogelijkheden in het werk belangrijk zijn voor veel medewerkers klinkt logisch, gezien de grote hoeveelheid veranderingen die op ons afkomen. Dat werkgevers hun medewerkers die ontwikkelmogelijkheden bieden daarmee ook. Voor 58 procent van de respondenten

is dit ook zo. Hun werkgever biedt veel mogelijkheden tot ontplooiing in de organisatie. Deze mogelijkheden tot ontplooiing hebben een positief effect op de vitaliteit van medewerkers. Zoals figuur 10 laat zien, zijn medewerkers die veel ontplooiingsmogelijkheden in het werk ervaren, aanzienlijk vitaler dan collega's die



Figuur 10. Vitaliteit en ontplooiingsmogelijkheden aan collega's

deze mogelijkheden nauwelijks hebben. Deze positieve relatie met vitaliteit is voor jobcrafting nog sterker. De respondenten die vaak jobcraften zijn ten opzichte van hun niet-jobcraftende collega's vijftig procent vitaler. Bij vergelijking van de groepen 'crafters' en 'niet-crafters' zien we op vitaliteit een significant verschil. 'Veranderen omdat het kan' lijkt daarmee een krachtig perspectief om de vitaliteit in organisaties te vergroten.

De voor de hand liggende vraag is of je jobcrafting door medewerkers kunt stimuleren. Kun je dit vanuit organisaties beïnvloeden, of verander je daardoor het perspectief 'veranderen omdat het kan' weer in 'veranderen omdat het moet'? Leidinggevende kunnen door hun eigen gedrag jobcrafting door medewerkers stimuleren of afremmen. Een leidinggevende die bijvoorbeeld verbaal of non-verbaal afkeurend reageert op jobcraftinggedrag geeft aan zijn medewerkers de boodschap af dat dit niet gewenst is. Voor veel medewerkers zal dit een mentale drempel opwerpen om

nogmaals zelf regie te nemen. Als we kijken naar de perceptie van respondenten, over de ruimte die er in het werk is om zelf actief te veranderen, is opvallend dat men vooral ervaart dat er ruimte is om nieuwe activiteiten op te pakken en uitdagingen aan te gaan. Respondenten ervaren echter veel minder ruimte om het soort taken dat men uitvoert aan te passen.

De uitkomsten van het onderzoek laten zien dat het de moeite waard is om als leidinggevende medewerkers te stimuleren om hun eigen regie te nemen. De leidinggevendenden die hun medewerkers stimuleren zich te ontwikkelen en eigen regie in het werk te nemen, hebben 36 procent vitalere medewerkers. Leiders kunnen hun invloed op medewerkers daarmee positief aanwenden.

Als we teruggaan naar de introductie van deze bijdrage, hebben we vastgesteld dat we veranderingen die in de toekomst op



Figuur 11. Ik krijg in mijn werk de ruimte om het soort taken dat ik uitvoer aan te passen



Figuur 12. Ik krijg in mijn werk de ruimte om nieuwe activiteiten op te pakken en uitdagingen aan te gaan

■ = mee eens - geheel mee eens

■ = geheel mee oneens - enigzins mee oneens

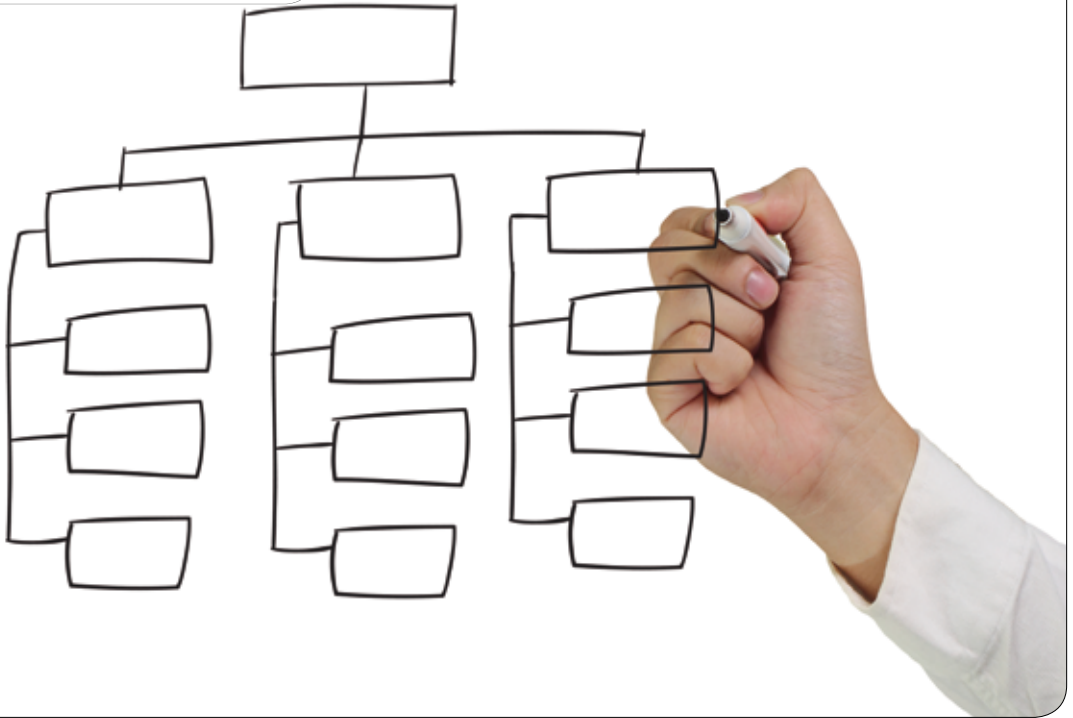
ons afkomen nu voor een deel nog niet kunnen voorspellen. Onderzoek laat zien dat 'veranderen omdat het moet' voor medewerkers een onderdeel van het werk is en geen positief of negatief effect op vitaliteit laat zien. Daar waar medewerkers zelf regie kunnen nemen en kiezen voor 'veranderen omdat het kan', zien we juist een positieve relatie met vitaliteit. In het vinden van een antwoord op vraag hoe de beroepsbevolking en haar organisaties vitaal en veerkrachtig blijven in het licht van de uitdagingen van de 21ste eeuw lijken we hiermee een eerste krachtige aanwijzingen gevonden te hebben. ■

Referenties

- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.



Drs. Jessica van Wingerden MBA MCC is directeur Research bij Schouten & Nelissen en als onderzoeker verbonden aan de vakgroep arbeids- en organisatiepsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tevens is zij commissaris bij Rabobank en bestuurslid van de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA).



■ Jo Vincken

Welke organisatie-inrichting past bij welke verandering?

Structurering van veranderopgaven

Organisaties lijken steeds ingewikkelder te worden. Deze complexiteit is voor een belangrijk deel het gevolg van opeenvolgende toepassing van verschillende paradigma's bij de inrichting van organisaties. Veel organisaties dragen daar nu de sporen van. Het levert onoverzichtelijkheid en onnodige complexiteit op. Organisaties lijken daardoor op huizen waarvan de architectuur, door talloze verbouwingen, verloren is gegaan.

Dit artikel geeft een chronologisch overzicht van vier belangrijke paradigma's die de afgelopen zestig jaar zijn gebruikt bij de inrichting van organisaties. Na een beknopte bespreking van elk van de paradigma's wordt stilgestaan bij de vraag hoe er weer overzicht verkregen kan worden: hoe kan de architectuur in het organisatiehuis worden hersteld? Vertrekpunt is dat eerst gekeken wordt naar de aard van de verschillende veranderopgaven. Bij een verschillend type veranderopgave hoort een ander type organisatie-inrichting. Dat wordt in dit artikel proportionaliteit genoemd. Aangegeven wordt hoe de organisatie-inrichting kan worden afgestemd op de aard van de veranderopgave. Doordat de meeste organisaties uiteenlopende veranderopgaven kennen, ontstaat door de toepassing van proportionaliteit een pluriforme organisatie. In een pluriforme organisatie zijn de verschillen van inrichting terug te voeren op het waarom, in plaats van op paradigma's.

Kaders voor verandering

In de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw werd verandering van de organisatiestructuur gezien als het antwoord op nieuwe ontwikkelingen. Het handboek 'Leiding en organisatie van het bedrijf' van Van der Schroeff (1961) vormde in de jaren zestig een weergave van en inspiratiebron voor het denken over management in Nederland. Veel directeuren en organisatieadviseurs hebben zich laten leiden door zijn management- en organisatieprincipes. De belangrijkste constituerende taak van de leiding, 'welke een eenmalig karakter draagt', is het vaststellen van een doelmatige organisatiestructuur. In navolging van Amerikaanse auteurs stelt Van der Schroeff dat 'de organisatie moet worden gezien als een van de belangrijke middelen, waarmee de leiding haar oogmerken zal kunnen realiseren'.

Mijn docent Leer der interne organisatie, aan de Radboud Universiteit Jos Vollebergh (van 1956 tot 1988 directeur van het GITP) leerde ons welke principes toegepast moesten worden. De organisatiehark moest zo eenvoudig mogelijk zijn en geen kans bieden voor onduidelijkheid in verantwoordelijkheden. 'Organisatie volgt strategie' was ook zo'n principe, evenals de noodzaak om de organisatiestructuur te handhaven: zonder ingrijpen zou een organisatie veranderen in chaos. Hoe veranderlijk organisatiestructuren zijn, blijkt wel uit de standaardreactie op een verzoek om een recente organisatiehark bij willekeurige organisaties: "Die hebben we wel, maar hij is inmiddels niet meer actueel."

Vandaag de dag spelen principes van dit paradigma nog steeds een rol in discussies over de inrichting van organisaties. Kijk bijvoorbeeld naar de manier waarop hoofdkantoren in elkaar worden geschoven bij fusies of krimpopperaties. In Nederland is zelfs bij wet bepaald (Wet op de ondernemingsraden, artikel 25) dat een organisatiehark (voor en na een wijziging van de organisatiestructuur) voor advies voorgelegd moet worden aan de or. Die bepaling is sinds de versie uit 1971 van die wet vrijwel onveranderd. De wijziging van de organisatiestructuur vormt de sleutel voor verandering.

Nadruk op veranderingsproces

Vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw verschuift de aandacht. Bennis (1974) bijvoorbeeld denkt niet langer in termen van organisatiestructuren, maar meer in termen van organisatieontwikkeling. Dat is in zijn visie nodig door snelle en onverwachte veranderingen, de (enorme) groei en internationalisering van bedrijven, toenemende verscheidenheid (door specialisatie) en verandering in de opvatting over leiding geven. In dat laatste verband

spreekt hij over humanistische-democratische gedachten (organisatorische waarden), die het onpersoonlijke, mechanistische waardensysteem van de bureaucratie vervangen. Organisatieontwikkeling ziet hij als 'haast altijd geconcentreerd op de waarden, houdingen, relaties en het organisatieklimaat, dus op de mensen-variabele'. Nieuwe antwoorden in een nieuwe tijd.

Hij bleek (achteraf) het startpunt van een lange traditie, ook in Nederland, met wetenschappers als Homan en Wierdsma. Bovendien een traditie met praktische gevolgen. In 1980 werd bijvoorbeeld het Cedeo opgericht, een initiatief van hr-managers om de kwaliteit van opleidingen te bewaken. Inmiddels kent Nederland circa vijfentachtighonderd opleidingsbureaus (bron: Cedeo). De meeste cao's in Nederland kennen bovendien bepalingen over de reservering voor opleiding, ontwikkeling en innovatie. Organisatieontwikkeling heeft een vaste voet aan de grond.

De aard van recente maatschappelijke vraagstukken maakt organisatieontwikkeling opnieuw actueel. Problemen en vraagstukken manifesteren zich steeds nadrukkelijker, zonder dat een al eerder getest antwoord voorhanden is (zogenoeten *wicked problems*). Denk bijvoorbeeld aan het probleem met persoonsgebonden budgetten of aan het vluchtelingenissue. De (maatschappelijke) eis is dat er een aanpak is (of in het slechtste geval komt), terwijl het probleem zich nog ontwikkelt. Reflectie op de tussentijdse acties leveren een lerende organisatie op. De nadruk ligt op het zelfsturende, zelf ontwikkelende (cybernetische) aspect van organisaties.

De afgelopen jaren wordt het paradigma van organisatieontwikkeling ook in verband gebracht met fundamentele verandering in beoordeling van onze economie. In haar TEDx

(2011) betoogt Elisabet Sahtouris bijvoorbeeld dat in een ontwikkeld ecosysteem samenwerking (algemeen belang) voorop staat en competitie (individueel belang) naar de achtergrond is geschoven. Michael Porter ontwikkelde zijn concept van *Creating Shared Value*: het idee dat juist succesvolle bedrijven door middel van samenwerking tegelijkertijd economische en maatschappelijke waarde creëren. Gewezen wordt zodoende op nadelen van competitie (bijvoorbeeld uitputting van natuurlijke hulpbronnen of negatieve effecten van industriële productie van voedsel) en voordelen van samenwerking. In dat verband wordt steeds vaker gesproken over ecosystemen, in plaats van organisatieontwikkeling: van 'ego' naar 'eco'. De metafoor van het ecosysteem helpt om meer aandacht te richten op het belang van het gehele systeem. Brainport Region Eindhoven positioneert zichzelf bijvoorbeeld als ecosysteem (www.brainport.nl), waar samenwerking belangrijker wordt gevonden dan competitie. Inmiddels geldt de regio Eindhoven als een van meest innovatieve regio's in de wereld (Forbes, 2013).

Leiderschap en persoonlijke ontwikkeling

Sinds de jaren negentig is een grote stroom publicaties op gang gekomen, die het belang van leiderschap bij verandering onderstrept. Leiderschap is de factor die het verschil maakt, zo is de gedachte. Biografieën over grote leiders zijn kaskrakers. Alleen al in de eerste verschijningsweek werden er in de Verenigde Staten bijna vierhonderdduizend exemplaren verkocht van de biografie van Steve Jobs (in Nederland zevenendertigduizend exemplaren). De website www.managementboek.nl laat 108 biografieën zien van meer of minder succesvolle leiders, zoals Macchiavelli, Mandela en Johan Cruyff. De nadruk ligt sterk op de visionaire, charismatische kwaliteiten van leiders en de vraag in welke (doorslaggevende) mate deze

hebben bijgedragen aan het succes van de organisatie. Noodzakelijke kennis en praktische vaardigheden komen veel minder aan de orde. Er wordt zelfs eerder gewezen op lastig te hanteren persoonskenmerken, die desondanks het succes van de onderneming niet in de weg hebben gestaan. Het verschil tussen leiders (veranderaars) en managers (uitvoerders) is gemaakt. Vanuit het leiderschapsparadigma heeft de gedachte postgevat dat je, los van de context en inhoudelijke kennis van een bedrijf, in elke setting leiding kunt geven. Deze gedachte wordt verder gesterkt door het idee dat het goed is om managers op zeer uiteenlopende plekken leiding te laten geven, mede om verkoking tegen te gaan. Zo is bijvoorbeeld binnen de Algemene Bestuursdienst van de (Rijks)overheid actief mobiliteitsbeleid gevoerd rond topfuncties van departementen.

Er is echter niet alleen aandacht voor de topman of topvrouw. Individualisering in de samenleving leidt in organisatieland tot veel aandacht voor ontplooiingsmogelijkheden van medewerkers – en van managers. Via aandacht hiervoor, in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken en medewerkerstevredenheidsonderzoek, is de thematiek rond (zelf)ontplooiing verschoven in de richting van vitaliteit en employability, voortdurende geschiktheid voor de arbeidsmarkt: aanpassingsvermogen (*resilience* en *self-efficacy*) van de individuele medewerker als motor voor verandering en innovatie.

De belangstelling voor opleidingen en trainingen rond individuele (zelf)ontplooiing is explosief gegroeid. De (economische en eco-) crisis en de vele andere vragen waarvoor (nog) geen antwoord gegeven is, voegen naast persoonlijke ontplooiing ook het element van persoonlijke zingeving (*meaning of purpose*) toe. De samenleving, met haar jongste nadruk

op participatie en (zelf)redzaamheid ('de burger in regie'), voedt deze trend verder.

Daarnaast wordt vaak de koppeling gemaakt tussen de invalshoek leiderschap en de invalshoek persoonlijke ontwikkeling. Uiteindelijk is het een mens, met al zijn dromen, angsten, persoonlijke hebbelijkheden en onhebbelijkheden, die leiding geeft aan een bedrijf of een afdeling. Een goede persoonlijke balans in de leidinggevende rol is niet alleen voor het betrokken individu prettig, maar ook voor degenen met wie wordt samengewerkt of aan wie leiding wordt gegeven. Alle mij bekende business schools bieden, in het verlengde van de grote aandacht voor leiderschap en (zelf)ontplooiing, programma's aan voor uiteenlopende niveaus van management en bestuur. In de literatuur bestrijden de geschetste paradigma's elkaar soms als fundamentalisten. Invalshoeken worden bijna ideologisch: paradigma's worden heilig verklaard ('het is beter om bij een verandering te werken als een start-up, dan als een hiërarchie'). Principes voeren de boventoon.

Politieke dimensie doet een duit in het zakje

De stolling van elk van de paradigma's (nadruk op organisatiestructuur, organisatieontwikkeling en lerende ecosystemen, leiderschap en zelfontplooiing) is vandaag de dag terug te vinden in organisaties. Deze invalshoeken lijken ieder hun eigen eieren te hebben gelegd in het nest van de arbeidsorganisaties. Elke organisatie van enige omvang kent een mix van paradigma's, naast elkaar, soms over elkaar heen buiteland, ontstaan door de visie van weer nieuw leiderschap.

Interne politiek versterkt het effect van de strijd tussen paradigma's. Als van huis uit politicoloog heeft Dahl (2005) mij geleerd dat bij pluralisme (het naast elkaar bestaan; veelvormigheid) er niet slechts

een machtscentrum bestuurt, maar dat er verschillende met elkaar concurrerende machtscentra actief zijn. Dat mechanisme zien we terug in arbeidsorganisaties. Machtsspel versterkt onoverzichtelijke kakofonie van inrichtingsprincipes. Nieuwe ontwikkelingen vormen de aanleiding en opmaat voor nieuwe, tijdelijke coalities. Elk weer met een eigen impact op de inrichting van de organisatie. De architectuur van het organisatiehuis raakt steeds meer verloren en een organisatie krijgt het karakter van een huis dat onnadenkend verbouwd is. En in tijden van onzekerheid is de roep om 'krachtig' leiderschap dan niet ver weg.

In dit verband is het verschil tussen pluralisme en pluriformiteit van belang. In een pluralistische benaderingswijze bestaat een groot aantal (min of meer gelijkwaardige) gezichtspunten naast elkaar, die met elkaar strijden of coalities vormen, om voorrang. Vanuit het gezichtspunt van pluriformiteit kan worden gesteld dat de werkelijkheid niet herleid kan worden tot een enkel principe, maar dat er (tegelijktijd) van een variëteit aan principes of beginselen moet worden uitgegaan. Een pluriforme samenleving is een samenleving met plaats voor verschillende culturen, tradities en leefstijlen, naast elkaar. Associaties hierbij zijn begrippen als gevarieerd, vitaal, respectvol en synergie. Verschillen hebben een reden en een functie. Dat in tegenstelling tot de plurale samenleving waar de werkelijkheid wordt gereduceerd tot macht(spel). Voor een arbeidsorganisatie geldt hetzelfde. Een vitale organisatie heeft de kenmerken van een pluriforme samenleving: antwoorden op verschillende typen van veranderopgaven worden gegeven vanuit bij de specifieke situatie passende invalshoeken, vanuit verschillende principes voor de inrichting.

Proportionaliteit

Voor mij is vooral de vraag: is veelvormigheid binnen organisaties resultante van richtingstrijd, versterkt door de politieke dimensie van organisaties, of is veelvormigheid afgestemd op geëxpliciteerde verschillen in uitdagingen (de aanleiding voor een verandering of het waarom daarvan)?

Mijn pleidooi is om te streven naar proportionaliteit bij de inrichting van organisaties. Proportionaliteit definieer ik, afhankelijk van de aard van de veranderopgave, als kiezen voor een daarop afgestemde combinatie van invalshoeken voor de aanpak. Het begrip proportionaliteit(sbeginsel) is ontleend aan het internationaal recht. Het houdt in dat een land reageert op de maatregel of agressie van een ander land op een niveau dat past bij (proportioneel is aan) de genomen maatregel of agressie.

Proportionaliteit betekent dat de paradigma's die in het verleden zijn ontwikkeld, niet langer als denkrichtingen tegenover elkaar worden gezet, maar worden gezien als mogelijke interventies die elk een eigen plaats verdienen, (pluriform) naast elkaar. De manier waarop het paradigma wordt ingekleurd is afhankelijk van de aard van de veranderopgave. Bij het verbeteren van bestaande dienstverlening bijvoorbeeld, passen andere inrichtingsprincipes (gericht op verbeteren en optimaliseren) dan bij het ontwikkelen van een nog niet bestaande dienst of product (vernieuwen).

Organisatie-inrichting hangt af van veranderopgave

De logische vervolgvraag is dan welke manier van structurering in een organisatie het beste past bij welk 'type' veranderopgave. In hoofdlijn zijn er vier types veranderopgaven:

- Puzzel is het type vraag dat kan worden opgelost door denkwerk en implementatiekracht. Voorbeeld is het lean inrichten van een werkproces;
- Dilemma: de oplossing van een dilemma ontstaat door een keuze uit de mogelijkheden die er zijn. Voorbeeld: kiezen voor investeren in Nederland of in het buitenland;
- Paradox: een schijnbare tegenstelling. Bijvoorbeeld de paradox tussen externe druk op een organisatie en interne ambitie. Beide dimensies zijn, kijkend vanuit een tegenovergesteld gezichtspunt, van belang;
- *Wicked problem*: onoverzichtelijke,

complexe problemen waarvoor nog geen aanpak bestaat, maar waar wel grote urgentie wordt gevoeld om 'iets' te doen (Weijers, 2011).

In figuur 1 is aangegeven op welke wijze organisatie-inrichting kan worden ingevuld, afgestemd op de verschillende veranderopgaven.

Toepassen van proportionaliteit – eerst kijken naar veranderopgaven en vervolgens naar de inrichting van de organisatie – zie ik als een handvat voor de vormgeving van flexibiliteit of wendbaarheid (*agility*) in organisaties. Dat levert uiteindelijk pluriformiteit op. Pluriformiteit die door deze achterliggende

		Type veranderopgave			
		Puzzel	Dilemma	Paradox	Wicked problem
<p>Top-down (geplande wereld)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Inrichting Organisatie</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>Bottom-up (geleefde wereld)</p>	Geplande Organisatie-Structuur	Ontwerpen (structuur en werkproces)	businesscase samenstellen (projectteam of taskforce)	kiezen / accenten aanbrengen (matrix organisatie)	stellen kaders (tribes)
	Leiderschap	sturen	kiezen	verbinden	voorgaan
	Organisatie-ontwikkeling	denken (denktank)	Onderhandelen en samenwerken	verhelderen van dimensies	gemeenschappelijke tracking (trektocht)
	Persoonlijke ontwikkeling manager en/of medewerkers	opleiden	afweging operationaliseren	hanteren (verhelderen dimensies toepassen)	zoeken en ondernemen
		Laag	← Complexiteit →		hoog

Figuur 1. Structurering van veranderopgaven

principes begrepen en ingevuld kan worden door alle spelers binnen en buiten de organisatie.

Een voorbeeld waartoe gebrek aan proportionaliteit kan leiden, is de recente golf van faillissementen in de retail. V&D, het van oudsher traditionele familiebedrijf, top-down ingericht, bleef onder meer hangen in de puzzel en het dilemma van huismerken versus shop-in-shop-merken. Het paradoxale of *wicked* karakter van online ontwikkelingen, met bijbehorend leiderschap en organisatieontwikkeling, bleef teveel een blinde vlek. Andere ketens waren succesvoller (Coolblue, Coolcat) met de pluriformiteit van online-offline, door balans te vinden in het combineren van werelden (online en offline), die een andere dynamiek kennen: proportionaliteit als organisatieprincipe.

Proportionaliteit leidt tot het vermogen om met strijdig lijkende veranderopgaven om te gaan. Het brengt ook de belangen van de organisatie (top-down) en het individu (bottom-up), van oudsher een van de grootste tegenstellingen in het bestaan van organisaties, dichter bij elkaar. Het in organisaties vaak ervaren verschil tussen de door de top 'geplande' organisatie en door de managers en medewerkers ervaren

('geleefde') organisatie (Braun & Kramer, 2015) wordt langs deze manier van werken beter met elkaar in verband gebracht. ■

Referenties

- Bennis, W.G. (1974). *Aard, herkomst en vooruitzichten van organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Braun, D. & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe*. Deventer: Vakmedianet Management BV.
- Dahl, R.A. (2005). *Who Governs?: Democracy and Power in an American City*. New Haven: Yale University Press.
- Pentland, W. (2013). World's 15 Most Inventive Cities. In: *Forbes*. Geraadpleegd op 12 januari 2016 van <http://www.forbes.com/sites/williampentland/2013/07/09/worlds-15-most-inventive-cities/>.
- Satouris, E. (Spreker). (2011). Celebrating Crisis. In: *TEDx*. [Videobestand]. Geraadpleegd op 12 januari 2016 van <https://www.youtube.com/watch?v=n1mv12hEzIA>.
- Schroeff, H.J. van der. (1961). *Leiding en organisatie van het bedrijf*. (pp. 33). Amsterdam: Kosmos.
- Weijers, R. (2011). *Dienen en deugen*. Amsterdam: Mediawerf.



Jo Vincken (1955) ziet in zijn dagelijkse praktijk hoe wordt geworsteld met de inrichting van organisaties. Te vaak leidt dit tot een regenbui aan verandering, vanuit steeds weer andere invalshoeken. Vincken werkt bij Nyenrode Business Universiteit, onder meer als hoofddocent van de Masterclass Verandermanagement.

Overleg met Belastingdienst over mogelijke (branche-)modelovereenkomst

De VAR wordt per 1 mei 2016 afgeschaft. Opdrachtgever en zzp'er kunnen in plaats daarvan gebruik maken van een modelovereenkomst. De NRTO is in gesprek met de Belastingdienst over een modelovereenkomst voor het inschakelen van zzp'ers in de opleidingsbranche. De NRTO gaat leden informeren over de modelovereenkomsten. Kijk voor de datums van de informatiebijeenkomsten op www.nrto.nl/agenda.

Paper opleiden in de zorg naar adviescommissie

De NRTO heeft in januari 2016 het paper 'Bijdrage private opleiders aan leren en opleiden in de zorg' uitgebracht. Dit paper is gezonden aan de adviescommissie Innovatie Zorgberoepen & Opleidingen. Het paper is het resultaat van een bijeenkomst in december 2015 over 21ste-eeuwse competenties in de zorg. Doekle Terpstra (aanjager Zorgpact) was op die bijeenkomst één van de gastsprekers.

21ste-eeuwse competenties in techniek en financiële sector

De NRTO organiseert in 2016 twee bijeenkomsten over 21ste-eeuwse competenties in specifieke sectoren:

- Op 29 maart staan financiële beroepen centraal. Kan een financieel professional passend advies geven als hij voldoet aan de eisen van het Wft-vakbekwaamheidsstelsel? Of heeft hij meer skills nodig?
- Op 28 juni is een bijeenkomst over technische beroepen. Om inzetbaar te blijven, moet de vakman in de techniek naast technische kennis ook sociale vaardigheden bezitten. Wat betekent dit voor opleidingen?



Doekle Terpstra (Zorgpact) was in december 2015 gastspreker op de NRTO-ledenbijeenkomst over 21ste-eeuwse competenties in de zorgsector

Kijk op www.nrto.nl/agenda voor de programma's van deze bijeenkomsten.

De NRTO voert het NRTO-keurmerk in

De NRTO voert in 2016 het NRTO-keurmerk in. Het doel van dit keurmerk is dat inkoopers van opleidingen, trainingen en exameninstrumenten in één oogopslag zien, dat de aanbieder een kwaliteitsinstituut is. Meer informatie over het keurmerk is te vinden op www.nrto.nl.

De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO)

De NRTO is de brancheorganisatie voor private trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Uit onderzoek blijkt dat er jaarlijks in deze sector circa 1,3 miljoen volwassenen worden opgeleid. De totale omzet van private opleiders bedraagt € 3,4 miljard (SEO, 2015).



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

Emotionele beïnvloeding binnen groepen

Promotie Marc Heerdink, 13 november 2015, Universiteit van Amsterdam



Of het nu gaat om teams waarin mensen over langere periode intensief samenwerken of om een spontaan werkoverleg: wanneer beslissingen op de werkvloer moeten worden genomen,

gebeurt dit vaak in groepen. Het is onvermijdelijk dat niet iedereen het altijd eens is over de beste beslissing. Eén groepslid kan bijvoorbeeld andere ideeën hebben dan de rest van de groep.

Een dergelijke situatie, waarin één groepslid een afwijkende mening heeft of zich afwijkend gedraagt, heeft twee kanten. Enerzijds kan afwijkend gedrag tot betere groepsbeslissingen leiden, omdat het de creativiteit en de kritische blik van anderen kan stimuleren. Anderzijds kan het de beslissing ook vertragen en tot conflicten leiden. Omdat afwijkende groepsleden niet altijd bijdragen aan een goede groepsbeslissing, is het belangrijk te begrijpen hoe afwijkend gedrag kan worden gereguleerd.

In zijn proefschrift heeft Marc Heerdink de rol van emotionele reacties van andere groepsleden bij het reguleren van afwijkend gedrag onderzocht. De nadruk lag daarbij op de consequenties van zowel boze reacties, waarvan bekend is dat die vaak voorkomen wanneer een groepslid zich afwijkend gedraagt, als van enthousiaste reacties.

De consequenties van boze en enthousiaste reacties kunnen verklaard worden door ze respectievelijk te zien als signalen van afwijzing en acceptatie. Omdat mensen een fundamentele behoefte hebben zich geaccepteerd te voelen door anderen, kunnen signalen van afwijzing ertoe leiden dat iemand weer probeert geaccepteerd te worden door anderen. Dit kan bijvoorbeeld door een afwijkende mening bij te stellen en je aan te passen aan de groep.

De consequenties van emotionele reacties op afwijkend gedrag zijn bestudeerd in diverse situaties, variërend van chatsessies over de evaluatie van kunst, tot onderzoek naar herinneringen aan het hebben van een afwijkende positie in een groep, tot groepsstudies waarin interactieve groepen creatieve oplossingen moesten verzinnen om in de woestijn te kunnen overleven.

De resultaten laten zien dat boze reacties op afwijkend gedrag er inderdaad toe leiden dat het afwijkende groepslid zich aanpast, mits aan twee voorwaarden wordt voldaan: 1. het afwijkende groepslid moet bij de groep willen blijven horen (bijvoorbeeld omdat het groepslid zijn of haar doelen niet kan halen zonder de groep), en 2. het moet plausibel zijn dat aanpassen tot heracceptatie zal leiden (de gedragsverandering moet bijvoorbeeld zichtbaar zijn voor de groep). Als niet aan deze twee voorwaarden is voldaan, blijft een afwijkend groepslid eerder dwarsliggen, of zal het afwijkende groepslid de groep zelfs verlaten.

Enthousiaste reacties hebben daarentegen minder aanwijsbare gedragseffecten. Als signaal van acceptatie kunnen enthousiaste reacties de band met het afwijkende groepslid versterken. Ook is het mogelijk dat het afwijkende groepslid meer vrijheid voelt om zijn/haar werkelijke mening te uiten. Emotionele reacties op afwijkend gedrag blijken dus een belangrijke rol te spelen

bij het reguleren hiervan. Hoewel boze reacties op afwijkend gedrag eerder leiden tot aanpassing dan enthousiaste reacties, kunnen boze reacties ook contraproductief zijn, wanneer niet aan de twee voorwaarden is voldaan, of wanneer er voldoende tijd is voor het zoeken van een creatieve oplossing. In andere situaties is het beter boze reacties te voorkomen en enthousiast te reageren. ■

Bevlogen werknemers

Elke werkgever droomt van bevlogen en gepassioneerde werknemers, die hun talenten inzetten voor excellente diensten en tevreden klanten.

Soms presteren teams en individuele medewerkers echter minder dan zij aan talent en mogelijkheden in zich hebben. Ze lopen vast in veranderingen, een constructief teamgevoel ontbreekt en de gewenste resultaten blijven uit. Het onderlinge 'gedoe' en het verzuim nemen toe.

Een topteam

anderZverder begeleidt teams en hoogopgeleide professionals in hun ontwikkeling zodat zij op hun best, veerkrachtig en bevlogen zijn. Met als gevolg een optimaal resultaat.

anderZverder heeft expertise in:

- Stress en burn-out (preventie & re-integratie begeleiding)
- Persoonlijk leiderschap
- Loopbaan & mobiliteit
- Teamontwikkeling



www.anderzverder.nl

→ **weer schittering in je leven**





Durf jij te veranderen?

Interview met Silvia Blankestijn
Astrid de la Fuente

67

Column

Mensen maken het verschil

Rob Vinke

74

Onderweg veranderen

Interview met Leike van Oss &
Jaap van 't Hek
Wouter Willemsen

76

Boeken

83

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
voor de actuele
kortingskalender



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



ennuonline.com

Webinars

Maak in 1 uur kennis met de laatste online trends

Online cursus

Leer in 40 dagen slimmer werken met sociale media

Leergang 'Ontwerpen en faciliteren van blended leren'

Ontwikkel in 3 maanden een online leertraject dat werkt

Leergang 'Leren en veranderen met nieuwe media'

Werk in 9 maanden aan stevige visie, praktijk en vaardigheid



Silvia Blankestijn

■ Astrid de la Fuente

Silvia Blankestijn, Trainer van het Jaar 2015-2016

Durf jij te veranderen?

Silvia Blankestijn is verkozen tot Trainer van het Jaar 2015-2016. Dat is dan ook het voornaamste onderwerp voor het gesprek met de kersverse titeldrager. Het thema verandering komt zijdelings ter sprake. Een wc-bezoek bij Blankestijn & Partners verandert alles.

Zodra je de wc-deur opent, springt het handgeschreven tegeltje in het oog: 'Om anderen te leren veranderen moet je zelf durven veranderen'. In de zithoek, met een kopje thee bij de hand, vertelt Silvia dat het haar slogan is. Een inkoppertje voor de eerste vraag: "Hoe breng je dat zelf in praktijk? Durf jij te veranderen?" Ze schiet in de lach. "Jaaaaa, ik durf wel te veranderen." Even aarzelt ze: "Wat moet ik daar nou over....?" Weer een schaterende lach. Na een korte stilte steekt ze van wal over wat ze haar "tocht door Groeiland" noemt.

"Het waren stevige veranderingsprocessen. Rond m'n dertigste was ik al burn-out. Dat word je als je niet goed naar je eigen signalen kunt luisteren. 'Sterke Vrouwen' zijn vaak enorm goed in over hun eigen grenzen gaan. Ik heb inmiddels geleerd kwetsbaar te zijn. Daarom kan ik dit nu zo aan je vertellen. Als je

dat eenmaal hebt geleerd, kun je herkennen wanneer anderen over hun grenzen gaan en kun je hen daarin begeleiden. Als je maar niet denkt dat je zelf ooit klaar bent. Ik ben echt nog niet verlicht."

Wat is de kern van wat je hebt geleerd?

"Het is een ontdekkingstocht naar mezelf, in relatie tot anderen. Enerzijds: hoe kun je jezelf zijn in je uppie. Anderzijds: hoe kun je jezelf zijn in contact. Dat is mijn persoonlijke pad geweest. In het trainerschap kom je het namelijk helemaal terug."


Je zoekt het dus op?

"Ja. Trainen kwam op m'n pad tijdens mijn studie." (Silvia Blankestijn is begonnen als biologe en landbouwkundig ingenieur.) "Mij werd gevraagd een cursus te organiseren over het onderhoud van houtwallen. De cursus opzetten was nog wel oké maar de cursus geven! Daar heb ik slapeloze nachten van gehad. Ik had toen geen idee dat trainers opleiden en trainingen geven een rode draad zouden worden in mijn leven. Mijn scriptie ging over hoe je een cursus moet geven. Dat was het begin. Ik maak er nu wel eens geintjes over want dat kon je toen nog in twee dagen bij mij leren."

Een cursus geven, hoe moest dat volgens jou?

"De eerste van die twee dagen ging over het voortraject, over programmeren: doel, doelgroep, inhoud. Dat werd mijn eerste boek, 'Trainen met hart en ziel'. De tweede dag ging over 'hoe doe je dat met de groep en hoe sta je voor de groep'. Daarover gaat mijn boek 'Impact als trainer'. In de interactie kom je alles tegen, als je ernaar wilt kijken. Als je daar niet naar wilt kijken, ben je als trainer niet effectief. Dan geef je niet thuis. Als een deelnemer dat merkt, gaat hij alleen maar steeds harder op je deur bonken.

Overdracht en tegenoverdracht, dat is de



Om anderen te
Leren veranderen
moet je zelf
durven veranderen

heftigste thematiek: waar je zelf geraakt wordt in oude patronen en je deelnemer ook. Je kunt als trainer nog zo gelijkwaardig willen zijn, maar door je rol is er met je deelnemer toch een soort ouder-kindresonantie. Hoe onzekerder de deelnemers, hoe meer overdracht. Dat maakt mensen ook kwetsbaar. En dan halen wij ze ook nog eens extra uit hun comfortzone. Buiten je comfortzone leer je het meest. Dat hoort ook wel bij dit vak, vind ik. Ik ben steeds beter geworden in grenzen opzoeken: hoe ver kun je mensen uit hun comfortzone duwen, het Land van Onzekerheid in. Daar vliegen de emoties de pan uit en wordt de overdracht sterker. Hoe onzekerder deelnemers zijn, hoe meer ze jou als trainer op een voetstuk plaatsen. Het helpt hen als ik vertel: 'Ik heb zó vaak gehoopt dat mijn groep niet zou komen'. Dat is gelijk mijn eigen oefening in kwetsbaarheid. Ik heb dat trouwens nog. Vooral zo'n uurtje van tevoren. Dan ben ik al op de trainingslocatie en dan denk ik: als ze nou niet komen, dan hoef ik niet. Als ik in m'n eentje trainingsprogramma's bedenkt, zit ik in mijn comfortzone. Voor mij wordt het spannend in de interactie: ik en de groep, ik en de ander. Die spanning wordt wel veel minder. Dat is het goede nieuws. En het is gezonde spanning. Het zet je op scherp."

Hoe ga je met die spanning om?

"Nou, ik ken 'm. In de trainersopleiding zeggen we: 'Duw die spanning niet weg'. Vroeger was ik daar heel goed in. Je duwt je spanning gewoon onder de mat. En dan lekker bezig blijven, want zolang je bezig blijft hoef je de signalen niet te voelen. Ik heb geleerd er niet overheen te denderen. Mijn spanning mag er zijn. Zulke acceptatie moet je echt veroveren in jezelf. Dit is allemaal je eigen *on-going progress*. Als je eenmaal geleerd hebt aandacht te hebben en goed voor jezelf te zorgen, kun je er zijn voor de ander en jezelf als instrument inzetten. Er gaat dan een wereld voor je open. Je trainerschap gaat

meer inhouden dan je trainingsprogramma of je trainerscompetenties. Als je je eigen signalen oppikt terwijl je werkt met een groep, kun je veel impact hebben."

Ik moet zelf in de wind gaan staan en het risico nemen dat ze me niet aardig of niet goed vinden

Kun je een voorbeeld geven?

"Ik train momenteel een bedrijfsopvangteam. Dit team vangt na een calamiteit hulpverleners op. Die hulpverleners hebben heel wat gezien en meegemaakt. Bij die opvang krijgt het opvangteam dus te maken met heftige emoties. Ik merk dat de teamleden zelf de gewoonte hebben nare dingen en emoties weg te lachen met een geintje. Dat is hun overlevingsstrategie. Juist zij moeten die overlevingsstrategie bij zichzelf gaan herkennen. Ze moeten leren contact te maken met hun emoties. Alleen dan kunnen ze de hulpverleners die ze opvangen helpen hetzelfde te doen. Dat is dus waar we aan moeten werken. Natuurlijk zou het voor mij een stuk relaxter zijn als ik hun verklaring voor die geintjes accepteer: 'Zo doen we dat nou eenmaal. Dat hebben we nodig'. Maar ik help ze niet als ik daarin meega. Waar ik ze wel mee help, is met het inbrengen van mijn eigen ervaring: dat ik zelf een stomp in m'n maag voel als met zo'n geintje de emoties worden weggelachen. Als ik dat inbreng, geef ik het goede voorbeeld. Hopelijk is er iemand in de groep die het herkent en dat durft te zeggen. In het hier en nu van de training confronteer ik dus de groep met een patroon waar ze aan hechten. Door die confrontatie beleven we met elkaar even geen feestelijk uurtje. Dat

moet ik als trainer kunnen uithouden. Ik moet zelf in de wind gaan staan en het risico nemen dat ze me niet aardig of niet goed vinden. En geen goede trainer gevonden worden is voor mij een worstcasescenario. Ik heb natuurlijk ook een liefdesjunk in me en ik ben een perfectionist.”

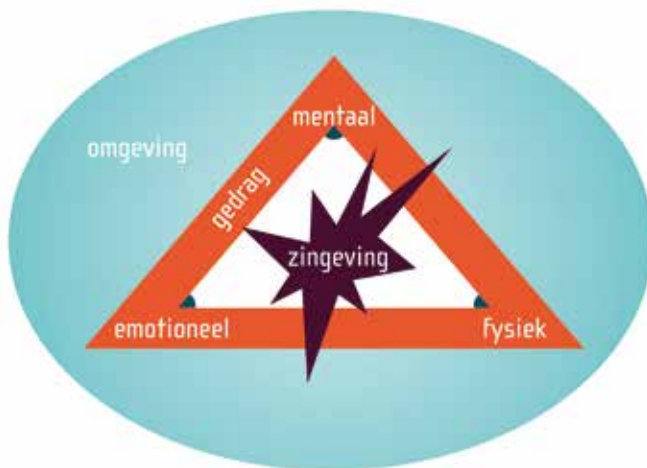
Vertel eens meer over dit hier en nu

“Afhankelijk van het type training werk ik met wat er in het hier en nu gebeurt. Bij kennis- en vaardigheidstrainingen ga ik niet in op dieper liggende patronen en thema’s. Bij persoonlijk leiderschap en effectiviteit juist wel. Daarbij is de onderlaag van belang. Die onderlaag van emoties en mentale overtuigingen moet je als trainer durven aangaan. Ik krijg jeuk als trainers die onderlaag wel willen aangaan met deelnemers maar niet met zichzelf. Het is relatief gemakkelijk mensen mee te krijgen naar zo’n diepere laag en hun emoties. Maar het is een vak om die emoties tot een leerervaring te maken en te zorgen dat deelnemers niet met meer problemen de deur uitgaan dan waarmee

ze zijn binnengekomen. Daarvoor heb je competenties nodig maar zeker ook je eigen ervaring. Je moet de weg naar je eigen onderlaag zijn gegaan. Je moet weten waar je deelnemers naartoe brengt. Teamontwikkeling is voor mij de heftigste *place to be*. Bij teamontwikkeling krijg je de groepsdynamiek er vanzelf bij. Mensen werken vaak al jaren samen, zitten in een cultuur. Culturen en teams vormen sterke mechanismen. Voor je het weet, word je zelf geraakt en ingezogen. Als trainer moet je dat voorkomen. Je moet de helicopterview houden. Dat vraagt nog meer van je eigen stevigheid. Zulke stevigheid ontwikkel je alleen als je hebt geleerd die mechanismen en je eigen reacties daarop te doorzien. Je moet dus zelf zo’n bewustwordings- en veranderingsproces hebben doorgemaakt.”

Wat is verandering volgens jou?

“Verandering vindt plaats op zes ontwikkelingsniveaus. Een verandering moet leiden tot zichtbaar resultaat, tot nieuwe handelingen: dat is het gedragsniveau. Als



Figuur 1. Stermodel van zes ontwikkelingsniveaus

de omgeving nieuw gedrag opmerkt, is de verandering blijkbaar aan het bekijken. Er is dus ook een omgevingsniveau. Verder blijkt in de praktijk 'kunnen' niet altijd gelijk aan 'doen'. Soms heb je vaardigheden getraind en geoefend met rollenspelen, maar verandert in de praktijk eigenlijk niets. Wat maakt dat mensen niet doen wat ze wel kunnen?

Blijkbaar speelt er dan iets op een ander ontwikkelingsniveau: op de mentale laag van overtuigingen, de emotionele laag of de laag van zingeving en drijfveren. Bij elke training is dus de vraag: wat speelt hier, waar moet het traject over gaan, welke insteek kies ik?"

Een van mijn stokpaardjes is het belang van het emotionele ontwikkelingsniveau bij veranderingsprocessen. De overheersende mentale overtuiging die ik in veel organisaties zie is: 'Emoties zijn privé en niet voor op het werk. Daar heb je het dus niet over, ook niet bij verandering'. Naar mijn overtuiging is dat waarom veranderingsprocessen vaak niet werken. Het emotionele niveau is onmisbaar voor verandering. Via emoties kom je juist snel tot de kern. Efficiënte aandacht ervoor werkt als een katalysator. Het helpt je opschieten. Hoe langer je emoties verwaarloost, hoe meer vertraging je oploopt in het veranderingsproces.

Als trainer heb je de taak het management uit te dagen en te begeleiden in hun eigen proces. Is het management bereid de beoogde verandering zelf te doorleven? Je moet duidelijk maken dat de verandering bij hen begint, ook op die emotionele laag. De verandering begint bij hun persoonlijk leiderschap."

Wat doe je als managers jou daarvoor willen inhuren en zelf buiten schot willen blijven?

"We maken bij de intake al duidelijk wat onze visie en werkwijze zijn. Acquisitie vond ik vroeger maar niks. Dan moest je 'jezelf verkopen'. Nu laat ik zien waar ik

voor sta en warm voor loop. Onze visie en werkwijze koppel ik aan de klantvraag. Zo vind ik acquisitie leuk. Je moet ook bewust afstemmen op je doelgroep, de opdrachtgevers. Het gaat om de juiste match. Welke opdrachten neem je aan? Bij wie moet je wel en niet zijn? Wanneer ga je weliswaar uit je comfortzone, maar is dat nog leuk omdat je dan kunt groeien? Bij welke klussen pas jij minder, maar een collega uit het team juist goed? Ik kan goed mensen daar neerzetten waar ze in hun kracht zitten."

Over team gesproken, hoe functioneren jullie zelf als team?

"We zijn een heel hecht team. De mensen hier in dienst bouwen mee aan de organisatie: samen brainstormen en plannen uitzetten. Er heerst een open klimaat. Dat houdt in dat we elkaar aanspreken. Zo'n stijl van samenwerken vraagt continu onderhoud. Daarom starten we elke teambijeenkomst met een 'rondje persoonlijk', gaan we af en toe uit eten, bespreken we hoe we met elkaar omgaan en hoe we onze waarden in praktijk brengen. Bovendien check ik toekomstige collega's op eigenwijsheid: geen jaknikkers, maar mensen die mij een weerwoord durven geven. Dat heb ik nodig. Ik heb ooit veel geleerd van een secretaresse die het lef had mij zeggen dat ik zo weinig complimentjes gaf. Zij maakte me bewust van een blinde vlek. Na het nodige zelfonderzoek ben ik mezelf erin gaan oefenen. Het is nog hartstikke leuk om te doen ook."

Is dit de meest impactvolle feedback die je ooit hebt gehad?

"Als manager wel."

En als trainer?

"Als trainer was dat mijn afstandelijkheid."

Inmiddels heb ik geleerd contact te maken, dus die feedback krijg ik niet vaak meer. Maar mensen die erg neigen naar” (fluisterend) “‘persoonlijk en intiem en dichtbij’, vinden me soms nog te afstandelijk. Iemand noemde me laatst ‘messcherp’. Messcherp gaat bij mij vanzelf. Maar diepe confrontatie vraagt een enorme lading compassie. Dan is echt contact kunnen maken essentieel. Daar heb ik voor moeten werken. Veel trainers zijn natuurtalenten in contact en sfeer maken. Zij moeten leren meer te

Hoe langer je emoties verwaarloost, hoe meer vertraging je oploopt in het veranderingsproces

worden dan een ‘goede barman’, te komen van een gezellig gesprek naar deelnemers laten leren. Met alleen goed contact leren mensen niets. Je moet ziel en zakelijkheid bij elkaar brengen. Als Trainer van het Jaar is dat mijn boodschap en missie. Weet je wat ik het leuke vind van jouw insteek met het wc-tegeltje en dat je vroeg hoe het zat bij mezelf? Het gaat precies om die koppeling: om hoe ik mijn eigen leerproces verbind met mijn vak. Ik had ons gesprek als echte bètavrouw met een overzicht van de zes ontwikkelingsniveaus willen beginnen, terwijl hier, in de verbinding en het contact, mijn grootste kracht zit.”

Grappig hè, hoe sterk die impuls van je bètakant blijktbaar nog is. Tegelijk benoem je dat je kracht blijktbaar zit waar je gewerkt hebt

“Waar ik veroverd heb. En ja, die impuls is heel sterk. Mijn kracht zit in de ontmoeting. Die ontmoeting is ook telkens weer spannend omdat ik uit mijn comfortzone ga of grenzen opzoek, ook bij de ander.”

Heb je dat ook gevoeld in dit gesprek?

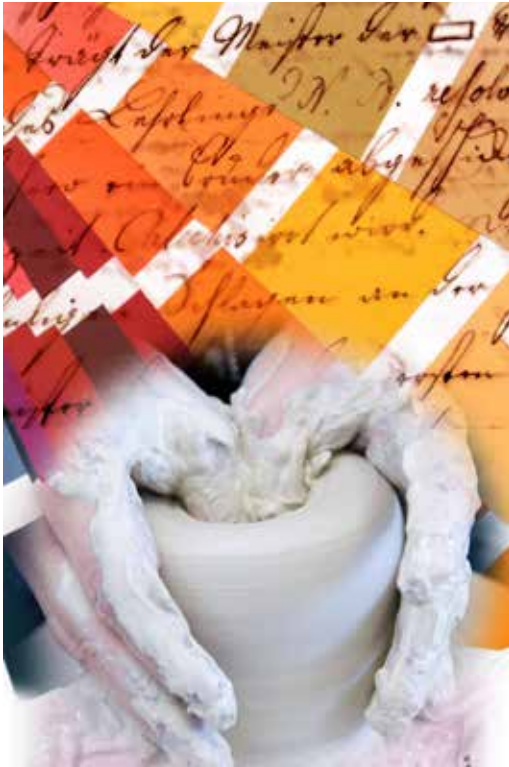
“Nou, bij jouw eerste vraag wel.” (schaterende lach) “Maar ik kan het prima hebben. Jij doet nu bij mij wat ik ook vaak bij mensen doe, gewoon dit (ze maakt het gebaar van een mes dat ergens doorheen snijdt). Ik vind dat leuk maar ik voel het wel in m’n buik. Dan moet ik even schakelen: van ‘Oeh, spannend!’ naar ‘Dit is eigenlijk heel leuk en mag je best weten’.”

Aan welke voorwaarde is dan voldaan?

“Dat is de verworven veiligheid in mezelf: dat ik het spannend vind en een drempel over moet, en dan ontdek dat het over de drempel niet meer spannend is. Ik houd er ook van dat het gaat over de essentie. Dan ben jij juist een fijne hulpbron. Je bent gewoon nieuwsgierig en ik ben vrij om het te vertellen. Een ontmoeting van mens tot mens maakt het mogelijk me te openen. Dan is er gelijkwaardig contact en neem je daaraan allebei vanuit je eigenheid deel.”

En zo bleek het thema ‘verandering’ de kern van wie Silvia Blankestijn is, wat ze doet en waar ze voor staat. Dus was dat tóch waar het gesprek over ging. In het, hier en nu van daar en toen. ■

Astrid de la Fuente, *redactielid van TvOO*



2-daagse training Coachen met Creatieve Werkvormen

Werken met de kracht van creativiteit
in professionele begeleiding

**Trainingsdagen:
5 & 6 april 2016**

Kijk voor meer informatie op:
www.alba-academie.nl



Alba-academie
VOOR LEIDERSCHAP & COACHING



Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

Waarom mislukken veel reorganisaties?

1. Er wordt geen rekening gehouden met de organisatiecultuur
2. Het leervermogen van de organisatie wordt overschat
3. Politieke machtsverhoudingen worden genegeerd
4. Gebruikte interventies en methoden passen niet

Zo laat je verandertrajecten wél slagen

Hogeschool Arnhem Nijmegen analyseerde hoe organisatieveranderingen wél beklrijven en ontwikkelde op basis hiervan de Mastermodule Organisatieontwikkeling. De opleiding besteed aandacht aan o.a. cultuur, organisatieleren, macht, interventie-keuze en persoonlijk leiderschap.

6 Maanden investering, levenslang resultaat!

De module duurt 6 maanden en start 2 maart 2016. Je kunt je nog inschrijven! Ga snel naar: www.han.nl/mastermodule-organisatieontwikkeling en meld je aan.

▶ HAN

han.nl/mastermodule-organisatieontwikkeling

Mensen maken het verschil



Ik kom in veel organisaties en de schrik slaat mij soms om het hart. De dienst wordt vaak uitgemaakt door spreadsheets, ict, en financiën. Het is niet zo gek dat we denken dat de afdelingen ict en financiën de kern van de organisatie vormen. Zij zitten aan de directietafel om vooral de kosten in de hand te houden. En wie wil er nu niet aan de directietafel zitten?

Hr-mensen verdringen zich voor de ingang van de directiekamer om naar binnen te kunnen stormen. Daar bevinden zich de begeerde stoelen, daar tel je pas mee. Levensgevaarlijk. Dan denk je als hr dat je er niet toe doet als je het pluuche van de directiezetel niet onder je billen voelt. Zit je wel op dat fluweel, dan ben je steevast het minst betaalde directielid.

Ulrich-virus

Het is blijkbaar niet voldoende om personeelsman of -vrouw te zijn met veel invloed, om de talenten van mensen zo te ontwikkelen dat klanten steeds beter krijgen waarnaar zij verlangen en medewerkers zich in hun ontwikkelbehoefte gehonoreerd voelden. Nee. Personeelswerk en personeelszaken moesten met het Ulrich-virus (www.youtube.com/watch?v=ImKAFKeAZkg) besmet worden en zich voortaan onder de namen chro, hr-leader en strategisch hrm'er met andere zaken gaan bezighouden dan het talent van medewerkers. De vraag blijft wie zich dan wel om de talenten van de medewerker bekommert.

Randvoorwaarden

Ict en financiën zijn wel belangrijk, maar dan als een randvoorwaarde. Nooit als kern. Alleen met mensen maak je het verschil. Dat is en blijft de kern. Iedere medewerker moet, zeker met het oog op een onrustige maar uitdagende toekomst, ondernemer kunnen worden van het eigen talent. De organisatie bepaalt welk talent een strategische meerwaarde heeft en wat de tijdsduur is van die meerwaarde. Ik vind dat de medewerker optimaal in staat gesteld moet worden om met competenties en motivatie, in verbinding met collega's en klanten, te leveren wat nodig is.

Vloeibaar

Klassieke hiërarchieën met directieve leiders zijn niet meer van deze tijd. Want de werkplek van de komende tijd, de organisatie van morgen, bestaat uit een veelheid van start-ups, die klussen doen op basis van het beschikbare talent. Dat worden vloeibare structuren. Leren en ontwikkelen doe je dan samen met klanten. Als je daarin niet meegaat, komen de jongere generaties niet eens meer langs. Niet als medewerker en niet als klant. Dan rest nog een stervende generatie van grijze muizen in een stervende organisatie.

Angst

Waar zijn we bang voor? Dat de tijd ons inhaalt? Natuurlijk niet, niets om bang van te worden. Ontwikkelen, verbinden, perspectieven bieden, persoonlijke groei en waarden van een mooier morgen zijn juist wenkende mogelijkheden. De mens centraal, het talent centraal en het geloof in eigen kunnen; daar bedien je klanten mee.

Bewijzen dat je waarde toevoegt? Wie moet dat dan doen? Economen verzinnen het belang van big data, van hr-analytics en van spreadsheetmanagement. Het lijkt wel of ze bang zijn voor mensen. Laat je niets wijsmaken. Hr is een vak waar iedereen met bewondering en voldoening over mag spreken. Mensen maken het verschil, spreadsheets niet. ■

Prof. dr. Rob Vinke is emeritus hoogleraar personeelswetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit en hoogleraar hrm aan het ICUC, auteur en directeur van RVC.

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.

TRAINERS ACADEMIE

WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM



■ Wouter Willemsen

In gesprek met Leike van Oss en Jaap van 't Hek over sociaal weefsel, bedoelingengedoe en pragmatisme

Onderweg veranderen

In 2014 werd het boek 'Onderweg' van Leike van Os en Jaap van 't Hek door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (OOa) en de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) uitgeroepen tot boek van het jaar. In het boek laten ze zien hoe duurzame verandering in robuuste organisaties plaatsvindt. De sleutel? Het pragmatische vermogen van de organisatie zelf. Het boek is geschreven voor organisatieprofessionals, die een verandering van organisatiegedrag vorm moeten geven en rekening willen houden met de momenten waarin de verandering taai en moeilijk wordt. Aan mij de eer om met deze twee doorgewinterde organisatieadviseurs in gesprek te gaan.

Leike van Oss (1964) studeerde natuurgeneeskunde en sociale psychologie. Zij voerde jaren een praktijk voor homeopathie en acupunctuur en werkte bij GITP International BV als organisatieadviseur.

Sinds 1998 vormt zij samen met Jaap van 't Hek Organisatievragen en werkt ze als organisatieadviseur, interim-manager en (team)coach. Van Oss werkt vooral in kennisintensieve organisaties en bij rijks- en gemeentelijke overheid. Vraagstukken waar ze mee te maken heeft, gaan over weerbarstige patronen en hebben vaak te maken met besturing en staf-lijnrelaties in organisaties.

Leike van Oss is gefascineerd door het gegeven dat organisaties in hun feitelijk functioneren zo ver afwijken van de managementbedoelingen en veranderingsprocessen vaak zo anders verlopen dan gehoopt of gedacht. Zij treedt op als (gast)docent bij onder andere Sioo, Radboud Universiteit, Bosno en Schouten & Nelissen University.



Jaap van 't Hek (1953) bezocht in de jaren zeventig de Sociale Academie in Amsterdam. Eind jaren tachtig volgde hij de tweejarige opleiding Organiseerkunde bij Sioo. Jaap beschouwt zichzelf als denктоerist en kennisomnivoor. Hij werkte onder meer als beleidsambtenaar op het Amsterdamse stadhuis en als organisatieadviseur bij GITP International BV en bij De Galan & Voigt. Sinds 1997 verlegde hij in zijn werk het accent van adviseren naar interim-management en startte hij Organisatievragen, waarbij Leike van Oss hem een jaar later vergezelde. Tussentijds was hij enkele jaren partner bij De Roo Interim. Hij is sinds 1992 kerndocent bij Sioo. Hij werkt het liefst met eigenwijze professionals.

Jaap heeft een voorliefde voor organisaties met gevarieerde doelen, bestuurlijke complexiteit en veelkleurige omgevingen. Die vind je nogal eens in het publieke domein. Hij geniet van professionals die niet zo met het management ophebben en er toch ook weer niet buiten kunnen, van tuinmannen tot hoogleraren, van politiemensen tot kunstenaars, van ambtenaren tot artsen.

Wat kun je als veranderaar doen als je weet dat organisaties robuust en deels onveranderbaar zijn? Hoe krijg je het dagelijks handelen van mensen veranderd in een context die mensen voortdurend uitlokt om het voormalig succesvolle gedrag te blijven vertonen? Kortom, hoe zijn organisaties veranderbaar? Mijn belangrijkste vraag voor het interview is hoe de aanpak van Leike en Jaap in de praktijk werkt. Hoe kan ik het als veranderaar met hun manier van werken morgen anders doen? Ik vraag hen aan het begin van het gesprek om een casus, en ben, voor dat ik het weet, zelf de casus. In mijn werk als programmamanager blended learning ben ik dagelijks bezig met veranderen. Een voorbeeld hiervan is het meer blended trainen binnen onze organisatie, waarbij de inzet van nieuwe technologie voor veel mensen nieuw is. De omslag van face-to-face naar blended leren betekent ook dat de rol van een trainer verandert. Ik zie trainers worstelen met de veranderende rol. De één pakt dit direct op, de ander heeft hier meer moeite mee. En wat is mijn rol hierin? In het gesprek met Leike en Jaap gaat het allereerst over het sociale weefsel.

Peuteren in sociaal weefsel

Leike introduceert het begrip sociaal weefsel: "Dit zou je kunnen omschrijven als 'zo-doen-wij-dat-hier-regels' en handelingspatronen die voor iedereen vanzelfsprekend zijn. Deze gewoonten geven stabiliteit en voorspelbaarheid; je actualiseert ze voortdurend, maar je kunt ze niet zomaar radicaal veranderen. Sociaal weefsel bestaat uit ingesloten patronen die zo vanzelfsprekend geworden zijn, dat niemand daar nog vragen over stelt. Laat staan dat iemand kan beschrijven waarom alles gaat zoals het gaat. Iets waar je je niet bewust van bent, kun je niet veranderen zonder je er eerst bewust van

te worden. Sociaal weefsel bestaat niet uit vrije structuren. Mensen zitten er als het ware in gevangen. Voor de trainers in jouw organisatie betekent de omslag naar meer blended leren ander gedrag en een andere professionele identiteit. Dat vraagt andere competenties, een andere beroepshouding en leidt tot andere werkpatronen en dynamieken." Ik vraag me af hoe ik hier grip op krijg. Jaap vraagt me: "Wat wil jij dat er concreet verandert in het dagelijks handelen van de trainer? En wil de trainer dat ook? Hoe landt deze verandering bij de trainer? Heb je daarover nagedacht?"

Ik realiseer me dat mijn focus vooral lag op de in mijn ogen noodzakelijke verandering naar een blended manier van werken. Ik heb niet bewust stilgestaan bij het feit of de trainer het hier mee eens was en wat dit voor hem betekende. Ik herken dan ook dat het gedrag niet radicaal veranderde. Dit stoorde mij. Leike: "De sociale identiteit van de trainer is gekoppeld aan zijn werk. Van oudsher werkt de trainer vooral *in the classroom*. Minder vanuit het klaslokaal doen en meer online, wordt door sommigen nadrukkelijk gezien als een verarming van het werk. Wat krijgt hij daarvoor terug in vakmanschap en trots? Ben je je daarvan bewust? Heb je het daarover met hen?"

Veranderen is niet voor iedereen leuk!

Jaap vervolgt: "Veranderen is niet altijd en voor iedereen leuk. In iedere geplande verandering is in zekere zin sprake van competitie tussen het bestaande en het nieuwe. Het bestaande werkt, het is *evidence based*, het is bijgeslepen in de loop van de tijd, het is succesvol en vertrouwd. Het nieuwe is nog niet in de praktijk getest, als een virtueel en conceptueel prototype waarvan nog maar moet blijken of het werkt. Het nieuwe vindt dan ook niet automatisch een plek in het

dagelijks werk van, in dit geval, de trainer. Bij een verandering grijp je in, in een context waarin mensen loyaal deden wat van ze gevraagd werd en meestal dachten dat ook goed te doen. De verandering bedreigt het sociaal weefsel." Leike vult aan: "Uiteindelijk is een bedoelde of geplande verandering nooit vrijblijvend en is er geen werkelijke keuze om niet mee te doen. Bovendien levert verandering altijd schade en verlies op: je breekt vertrouwde dingen af, draagt ertoe bij dat zaken die altijd goed liepen ineens anders moeten. Dat leidt tot ongemak en gevoelens van verlies. En dat leidt ertoe dat zaken mislopen. Het kan immers niet meer op de vertrouwde manier, maar de nieuwe werkwijze is ook nog niet echt gedetailleerd of fijngeslepen."

Ik herken dat in mijn eigen casus, waarin we bij het blended maken van trainingen gingen werken met programmaplannen, terwijl trainers gewend waren met draaiboeken te werken. Die overgang had niet alleen tijd nodig, maar we merkten ook dat het programmaplan een aantal keren moest worden vernieuwd om echt goed te werken. Ik realiseer me nu dat ik hier onvoldoende bij stil heb gestaan.

Pragmatisch prutsen

Veranderen gebeurt volgens Jaap met het oog op de toekomst, maar vindt plaats in het hier en nu. "De stip op de horizon wordt zelden bereikt zoals hij was getekend. Bovendien, als iedereen precies zou doen wat het management heeft opgeschreven, is de kans dat de organisatie nog langer functioneert heel erg klein." Leike noemt als voorbeeld stiptheidsacties, zoals onlangs gehouden door de politie: "Dan zie je wat er gebeurt als iedereen alleen doet wat er is beschreven. Alles loopt vast. Dat komt omdat mensen alle pragmatische aanpassingen weglaten bij dat

wat opgeschreven is. En dan werkt 't niet meer. Daarom is niet het doel of de richting bedenken het moeilijkste, maar de vertaling naar wat je vandaag moet gaan doen. Projectmatig werken is het gereedschap van de veranderaar en zegt nog niets over de verandering zelf." Jaap vult aan: "Een organisatie gaat niet functioneren door gedetailleerd op te schrijven wat er moet gebeuren. Organisationsgedrag wordt in elkaar geknutseld door uit te proberen wat werkt en vast te houden wat lukt. Pragmatisch veranderen betekent stapsgewijs interventies kiezen die aansluiten op wat er gebeurt, om te komen waar je wilt komen. En dat betekent soms improviseren om de zaak op stoom te houden. Een veranderplan is hierin een hulpmiddel. In zo'n plan kun je hypothesen uitwerken over wat er gebeurt als je de verandering invoert. Maar houdt altijd ruimte voor het onvoorspelbare!"

De verandering bedreigt het sociaal weefsel

Werkelijke verandering gebeurt in interactie

Volgens Jaap begint het echt produceren van de verandering in interactie. "Mensen moeten kunnen uitproberen en ervaren wat het nieuwe vergezicht betekent voor het eigen werk, het eigen handelen, de samenwerking, de relatie met de klant, et cetera. Wat ze uitproberen, moeten ze ook kunnen aanpassen als blijkt dat het niet werkt. Je hebt handelen nodig om tot nieuw handelen te komen. Een oude les is ook: als je als veranderaar geen ruimte geeft voor dit sociale weefsel gaat het ondergronds."

Dat gebeurde in mijn geval ook. Enkele trainers zeiden wel dat ze de stap hadden

gemaakt, maar dat zag ik in de praktijk niet terug. Het 'doordrukken' van het veranderplan had voor de korte termijn effect. Voor de langere termijn vroeg dit meer interactie en afstemming met de betrokkenen. Jaap licht dit toe: "Het structureren van het sociaal weefsel bestaat uit het verrijken en opwerken van het veranderidee. En hierover met elkaar in gesprek gaan. Wat zijn de voordelen, maar ook wat zijn de nadelen? Wat kan er wel behouden blijven en wat komt onder druk te staan? Een verandering wordt genuanceerder als niet alles op de schop hoeft. Als je weet wat je niet hoeft te veranderen, geeft dit een ankerpunt waardoor het veranderen van de andere onderdelen van het werk gemakkelijker wordt."

In mijn verandercasus heeft dit zeker bijgedragen. De trainer wordt aangesproken op zijn vak en doet mee, voorlopers delen hun ervaringen met hun collega's. Het

misschien als veranderaar liefst de auteur of regisseur zou willen zijn, maar uiteindelijk ben je vooral één van de acteurs." Jaap licht dit toe: "Bedoelingen zijn niet eenduidig, lineair of monocausaal. In interactie kan daar enorm veel gedoe door ontstaan, omdat er in een verandering veel op het spel staat. 'Bedoelingengedoe' is een wirwar aan bedoelingen: die van de veranderaar, die van het gewone werk, van groepen, van mensen, sommige zichtbaar, andere onzichtbaar. En we handelen mede op basis van de bedoelingen die we bij anderen veronderstellen. Vaak hebben we de neiging om bedoelingengedoe te typeren als weerstand tegen de verandering. Dan gaan we aan de slag met draagvlak en interventies om de weerstand te verminderen." Bedoelingengedoe is volgens Leike essentieel om de verandering te laten slagen: "Het is één van de manieren waarop mensen in organisaties met elkaar proberen om de verandering praktisch, werkend en lokaal succesvol te krijgen."

Vaak hebben we de neiging om bedoelingengedoe te typeren als weerstand tegen de verandering

advies van Jaap hierin is: "Elk veranderidee heeft voor- en nadelen, geen enkel veranderidee is perfect." Mijn leerpunt als veranderaar is dat ik vooral heb stilgestaan bij de voordelen van mijn veranderidee en minder bij de nadelen!

Bedoelingengedoe

Elke geplande verandering heeft volgens Leike een bedoeling. In het verandertraject wordt invulling gegeven aan die bedoeling. "Veranderen is een spel waarvan je

In mijn verandercasus is dit wederom herkenbaar. Ik heb mij als veranderaar afgevraagd waarom een aantal trainers niet mee ging in deze, in mijn ogen, essentiële verandering. Jaap legt uit wat hier de reden van kan zijn: "Omdat de bestaande patronen misschien wel krachtiger zijn dan de nieuwe impuls, kan het zijn dat het gedrag van de trainer niet verandert."

Niet kijken zonder mee te spelen

Veranderen is volgens Leike het ingrijpen in gewoonten en dierbaarheden van anderen. "Als veranderaar moet je dat doen en durven. En je moet volhouden. Het gericht veranderen van de organisatie is een gewelddadige handeling. Je dwingt anderen tot werken in andere contexten en tot ander gedrag. Te hard ingrijpen leidt tot onnodige

schade. Stukmaken leidt ertoe dat ragfijne, door ervaring ingeslepen patronen worden vernietigd en dat het geruime tijd zal duren en moeite en fouten zal kosten voordat nieuwe patronen vergelijkbaar beproefd en effectief zijn. Een zekere terughoudendheid is daarom waardevol. Te zacht ingrijpen werkt ook niet. Een veranderaar moet hard kunnen zijn, moet durven ingrijpen in verworven rechten en niet vrijblijvend durven sturen op dat het anders moet." Nieuwsgierigheid en empathie zijn volgens Jaap de belangrijkste eigenschappen voor pragmatisch kijken. "Lukt het jou als veranderaar om nieuwsgierig en onbevangen te blijven? Ben jij in staat om een positie in te nemen, maar er niet in opgesloten te raken? En lukt het jou oprecht om je in posities van anderen te verplaatsen en er wat mee te doen?"

Als ik kijk naar mijn rol als veranderaar herken ik het volhouden in de verandering. De verandering is begin 2012 ingezet en begin 2016 kan ik zeggen dat wij als organisatie dicht bij de stip op de horizon staan. Als ik terugkijk op mijn rol hierin, denk ik dat ik zeker nieuwsgierig en onbevangen ben gebleven. Het innemen van de positie herken ik ook. Bij het verplaatsen in degene voor wie de verandering de meeste gevolgen had, heb ik denk ik onvoldoende stilgestaan. Ik zie ook het gevolg hiervan. Niet iedereen heeft de verandering omarmd. Leuke geeft aan hoe dit kan komen. "Hoe belangrijk de verandering ook is, tijdens het veranderproces zal de medewerker bijna altijd voorrang geven aan het gewone werk. Anders werken moet tijdens het gewone werk worden uitprobeerde, zonder dat er angst ontstaat dat de klus niet kan worden geklaard. Of zonder de angst, dat je even minder snel verandert dan je zou willen, omdat het gewone werk nou eenmaal doorgaat.

Puntjes op de i

Beleidsmakers zijn volgens Jaap vaak van de grote lijnen en minder van de details. Veranderingen werken pas als de puntjes ook daadwerkelijk bovenop de i landen en niet maar een beetje in de buurt daarvan. Om met het voorbeeld van de trainer af te sluiten.

Terugkijkend heb ik veel (onbewust) goed gedaan en heb ik nog veel te leren. Tijdens en na het gesprek vielen een aantal puzzelstukjes op hun plek. Ik herken echt de onderdelen sociaal weefsel en het bedoelingengedoe, die ik als weerstand zou betitelen. Ik ben het ook eens dat ik niet als regisseur moet optreden, maar dat de verandering in het hier en nu gebeurt. Ik merk bovendien dat ik sta te springen om de verandering af te maken in 2016 en dat ik de puntjes daadwerkelijk bovenop de i wil zetten. Allereerst ga ik het gesprek voeren met mijn collega's, over hoe zij hun professionele identiteit binnen het blended trainen kunnen behouden. Niet alles hoeft op de schop! En natuurlijk ga ik het boek 'Onderweg' lezen en gebruiken bij mijn veranderrol. ■

Referenties

- Oss, L. van & Hek, J. van 't. (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't. (2012). *Ondertussen in de organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Oss, L. van & Hek, J. van 't. (2014). *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer: Vakmedianet Management.

Wouter Willemsen, redactielid van TvOO

DAG VAN DE COACH
2 JUNI 2016
THEMA: GELUK

Programma

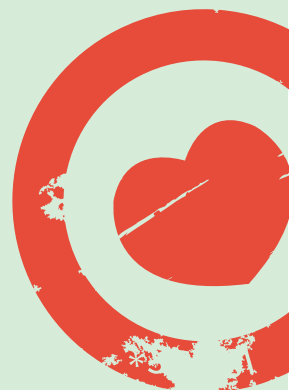
08.30 - 09.30	Ontvangst
09.30 - 09.40	Opening dagvoorzitter Anje-Marijcke van Boxtel
09.40 - 10.05	Bart de Bondt - Happiness@work
10.05 - 10.30	Kilian Wawoe - Maakt geld gelukkig?
10.30 - 10.55	Stine Jensen - Go East - Geluk uit de oosterse winkel
10.55 - 11.20	Ruut Veenhoven - Coachen op geluk

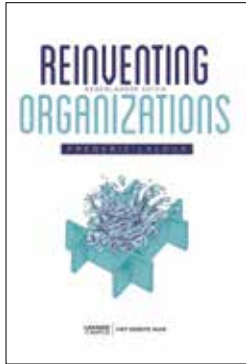
11.20 - 11.50	Koffiepauze & informatiemarkt
11.50 - 13.05	Sessieronde I:

- 1) Karen van Dam - Coachen 'op gevoel'
- 2) Onno Hamburger - (Team)coachen op gelukkiger werken
- 3) Nele Jacobs & Sanne Peeters - Coachen naar geluk in het dagelijks leven
- 4) Guy van Liemt - Het hogere doel en geluk als succesfactor
- 5) Michiel de Ronde - Geluk op de weg van de held
- 6) Alexandra Smith - Verhalen maken gelukkig
- 7) Kitlyn Tjin A Djie - Werken met de familieziel
- 8) Kiki Verbeek - Maak jezelf zichtbaar, herkenbaar én super aantrekkelijk

13.05 - 14.15	Lunchpauze & Informatiemarkt
14.15 - 15.30	Sessieronde II: de sessies uit de eerste ronde worden herhaald
15.30 - 16.15	Guido Thys - Geluk is zoals winst: erg overroepen
16.15 - 16.30	Afsluiting dagvoorzitter Anje-Marijcke van Boxtel
16.30 - 18.00	Borrel & Informatiemarkt

Meer informatie & aanmelden:
www.dagvandecoach.nl





Reinventing Organizations

Frederic Laloux
Lannoo Campus, 2015
ISBN 978 90 823 4770 8

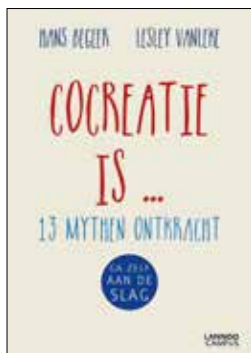
De ondertitel van de Engelstalige versie is 'Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness'. Met de populaire kleurtjes over de ontwikkeling van de mensheid (deze keer de variant van Ken Wilber), verklaart Laloux in het eerste deel waarom onze organisaties zijn zoals ze zijn, en dat het tijd wordt voor een nieuwe vorm van organiseren. Van 'machines' naar 'levende organismen', van hiërarchie naar zelfsturing, van aandeelhouderswinst naar echte toegevoegde waarde en een herstelde relatie van de mens met zichzelf, de ander en de natuur. De nieuwe vorm van organisaties manifesteert zich al.

Deel twee beschrijft aan de hand van twaalf casestudies wat nodig is om het werk van honderd tot veertigduizend medewerkers te organiseren met een minimum aan hiërarchie en staf. De kern zijn zelfsturende teams met een streven naar 'heelheid', die zelf luisteren naar het doel dat zich aandient. Het streven naar heelheid verwijst naar de schijnbare tegenstellingen in traditionele organisaties als werk en privé,

uitvoering en beleid, professional en persoon. Een bekend voorbeeld is de buurtzorg in Nederland, waar teams de volledige verantwoordelijkheid dragen voor alle verpleegkundige zorg in een wijk, inclusief alle hr-taken, de financiën en innovaties. De innovaties komen tot stand door te 'luisteren' naar wat zich in een wijk afspeelt en oplossingen te bedenken voor bijvoorbeeld het probleem dat zoveel ouderen vallen en hun heup breken. Doelen worden niet top-down gedropt, maar komen voort uit de verhalen die werkers elkaar vertellen over wat ze meemaken.

Wat dit boek de moeite waard maakt, is dat het niet blijft bij de ideologie, maar dat het een praktische verschijningsvorm krijgt, die alleen mogelijk is onder bepaalde voorwaarden. Eén van de voorwaarden is dat leiders en eigenaren als mens het bewustzijnsniveau hebben bereikt van waaruit zij deze manier van organiseren werkelijk willen en kunnen, dat zij het 'zijn'. Sterk leiderschap is een vereiste om met de medewerkers te bouwen aan een sterke structuur. Alles waar managers en een flinke staf in traditionele organisaties voor aangesteld zijn, is een verantwoordelijkheid van de uitvoerende teams: nieuwe mensen aannemen, beoordelen, werkprocessen ontwerpen, rollen verdelen, interne communicatie, beslissingen nemen over investeringen. Niet eerder ben ik een studie tegengekomen die zo gedetailleerd de procedures beschrijft die in de casestudies zijn aangetroffen. Hiermee wordt glashelder dat het makkelijker is over 'zelfsturing' te praten dan het in de praktijk te brengen.

Loes Bon – change & leadership expert



Cocreatie is ... 13 mythen ontkracht

Hans Begeer & Lesley Vanleke
Lannoo Campus, 2015
ISBN 978 94 014 2644 2

De Vlaamse auteurs Begeer en Vanleke schreven een laagdrempelige, compacte inleiding in de wereld van cocreatie, voorzien van fraaie cartoons, overzichtelijke tabellen en een actuele bibliografie. De zes principes achter cocreatie en de conceptuele kaders komen aan bod. Dan volgt het hart van het boek, waarin de auteurs dertien tegenwerpingen zoals 'het is tijdverlies' kernachtig van tafel vegen. Onder het motto 'al lopende, baant men paden' behandelen ze de praktische implicaties rondom cocreatie. Ten slotte verrassen de auteurs met een bijlage waarin ze de werkwijze van enkele large-scale-interventiemethoden, zoals het World Cafe en Open Space, uitleggen. De gekoppelde kaders aan cocreatie zijn die van het systeemperspectief, de zelfdeterminatietheorie en de open dialoog. Af en toe verliezen ze zich in over-enthousiasme over de methodiek of de tijdsgeest, maar ze blijven realistisch over de houdbaarheid door continue innovatie. Handig ter voorbereiding op cocreatiebijeenkomsten en voor procesbegeleiders.

Bart Slikkerveer – organisatiecoach



Het leiderschapsboek voor vrouwen

Marja Wagenaar
Van Duuren Management, 2015
ISBN 978 90 896 5292 8

Gebruik de 50/50-methode en bereik meer', dat is het pleidooi van 'Het Leiderschapsboek voor vrouwen'. Werk net zo hard voor jezelf als voor de organisatie, want alleen hard werken betekent niet dat je vanzelf vooruitkomt in je carrière. Het boek geeft praktische handvatten hoe je je succesvol in je werk kunt bewegen, maar ook wat je anders moet gaan doen als je stijgt in de hiërarchie. Deal met de (onvolmaakte) werkelijkheid en laat je niet leiden door het 'wenselijkheidsdenken'. Zichtbaarheid is volgens de auteurs belangrijk. Zoek bijvoorbeeld een probleem en los het op. Voor vrouwen aan het begin van hun carrière biedt het boek handvatten die kunnen bijdragen aan succes en bovenal werkplezier, de oefeningen zijn dan wel pittig. Voor vrouwen met wat meer ervaring is het een boek een aanrader als ze uit balans geraakt zijn. De herkenbaarheid, de praktische tips en oefeningen helpen om de draad weer op te pakken.

Evelien Beentjes – organisatieadviseur en coach



Scrum in actie

Maak van elk project een succes

Petra de Boer, Martin Bruggink, Maarten Bruns,
Nienke van de Hoef, Gidion Peters, Mariëlle
Roozemond en Willy Wijnands
Business contact, 2015.
ISBN 978 90 470 0837 8

“Wij geloven in Scrum! En daar zetten wij ons voor in”, aldus de openingspagina van dit handzame boek, dat je wegwijst in een begrip dat de afgelopen jaren is overgewaaid van de IT-sector naar andere organisaties. *Scrummen* als methode kwam voort uit de zoektocht naar de vraag: waarom is iedereen toch zo lang bezig met het maken van plannen die niet werken? De auteurs beschrijven onder meer de werkwijze van scrummen, het loslaten van langetermijnplanning en de *definition of done*. Teamwork, transparantie, zichtbaarheid en de voortgang in beeld brengen, is voor het scrumteam, de rest van de organisatie en de stakeholders belangrijk. Daarbij is tijd een cruciale factor voor succes. De belofte van het boek is dat scrummen de productiviteit van teams enorm verhoogt. Als instrument past het bij gebruik in zowel eenvoudige als complexe veranderingen en innovatie. Wil je weten hoe het in de praktijk werkt bezoek dan www.scrumatschool.nl

Drs. Dick van der Meer – andragoog en coach



De 5 keuzes voor buitengewone productiviteit

Kory Kogon, Adam Merrill en Erik Roger
Business contact, 2015
ISBN 978 90 470 0825 5

In de wereld van vandaag – gedreven door technologie en hypergeconnecteerd – zijn er meer dan ooit dingen die concurreren om onze aandacht. De drie auteurs stellen een oplossing voor: het gedetailleerde ‘Tijdmatrix model’. De auteurs gebruiken veel populaire *buzzwords* en dure managementwoorden, maar hun timemanagementmodel is goed onderbouwd en nuttig. Iedereen is in staat om buitengewoon werk te verrichten en heeft het potentieel om aan het eind van de dag tevreden en voldaan zijn bed in te stappen. Maar om dit te bereiken, zul je je capaciteiten op drie terreinen moeten verbeteren: besluitvormingsmanagement, aandachtmanagement en energiemangement. Doe wat belangrijk is, ga voor buitengewoon, plan de big rocks, beheers de technologie en versterk je vitaliteit: vijf keuzes die je kunnen helpen om zinvolle doelen en prioriteiten te stellen die jouw focus vasthouden.

Wim Annerel – coach en trainer

*Van het succesvolle boek: De hei op!
Een groepsdynamische aanpak voor teamontwikkeling*



Meesterlijk interveniëren: opleiding interventiekunde!

o.l.v. René Meijer i.s.m. Peter Bleumer,
Lex Mulder en Marleen Vangrinsven.



Start 28 september: in 7 blokken ontwikkel je meesterschap in het interveniëren op het snijvlak van individu - team - organisatie. En het effectief aanpakken van complexe situaties in teams en organisaties!

Zie www.hetbalkon.nl voor het programma en reacties van oud-deelnemers!

Ook binnenkort in opleidingscentrum het Balkon:

Start 14 juni: Trainen van teams: training Groepsdynamica.
Welke onbewuste processen spelen zich af onder de vergadertafel?
In dit vierdaagse programma leer je onderstromen in teams en organisaties herkennen en teams te begeleiden waarbij je gebruik maakt van het groepsproces zelf.

N.B. PE-punten voor OOA en andere beroepsverenigingen.

Zie www.hetbalkon.nl voor uitgebreide informatie.



het Balkon

Centrum voor persoonlijke
en professionele ontwikkeling

Tel. 0541 518194, info@hetbalkon.nl, www.hetbalkon.nl

N neem deel aan een kennismakings-
workshop in Amersfoort!
Zie www.hetbalkon.nl of scan de QR code.



TOPP

TIJDSCHRIFT
POSITIEVE
PSYCHOLOGIE



Neem nu een digitaal abonnement

www.tijdschriftpositieveysychologie.nl

Felbegeerde titel voor trainers

Aanmelding Trainer van het Jaar 2016 geopend

Inmiddels heeft de titel NOBTRA-Trainer van het Jaar behoorlijk aan bekendheid gewonnen. Sterker nog: het is onder trainers een felbegeerde titel. Heel logisch als je bedenkt welke illustere voorgangers de toekomstige Trainer van het Jaar heeft: Marion Reijerink (2012), Jitske Kramer (2013), Titia van der Ploeg (2014) en Silvia Blankestijn (2015).

toetssteen

Trainer van het Jaar is de prijs voor de persoon die volgens opdrachtgevers en collega's de beste trainer is in het Nederlandse taalgebied. Uit hun voordrachten valt op te maken wat de kwaliteit van een trainer en diens trainingen bepaalt¹. Daarmee is deze vakprijs voor trainers precies geworden wat je ervan mag verwachten: een toetssteen voor de uitoefening van het trainersvak. En dat is exact wat de NOBTRA, de Nederlandse Orde van Beroepstrainers, ermee voor ogen had.

voorwaarden

Om in aanmerking te komen voor verkiezing tot NOBTRA-Trainer van het Jaar moeten kandidaten aan specifieke voorwaarden voldoen. Deze voorwaarden zijn vastgelegd in het Reglement dat te vinden is op www.nobtra.nl/reglementTvhJ. In dit reglement staat ook de procedure beschreven.

aanmelding

Voor deze eervolle titel laat je je voordragen door opdrachtgevers en collega's. Hun voordrachten zijn welkom t/m 31 juli a.s. Hoe dat in z'n werk gaat is te lezen op www.nobtra.nl/aanmeldingTvhJ2016.



bekendmaking

Op vrijdag 23 september a.s. onthullen we tijdens de Dag van de Trainer wie de nieuwe titel mag dragen: NOBTRA-Trainer van het Jaar 2016. Vervolgens trekken de Trainer van het Jaar en de NOBTRA, in samenwerking met andere professionele partijen, een jaar lang samen op als ambassadeurs van het trainersvak.

De Dag van de Trainer wordt jaarlijks georganiseerd door Uitgeverij Thema. Meer informatie over inschrijving en programma vind je op www.thema.nl.

¹Uit al deze voordrachten destilleerde de NOBTRA 25 TIPS om Trainer van het Jaar te worden. Deze zijn verzameld in een gratis e-boek dat te downloaden is op www.nobtra.nl/25-gratis-tips-om-trainer-van-het-jaar-te-worden/.

Het thema is Verandering, ook bij NVO2...

Met de zoektocht naar een nieuwe directeur, een frisse website, een duurzame verspreidingsvorm van TvOO en vooral véél inhoudelijke vernieuwing is NVO2 aan alle kanten bezig zich opnieuw uit te vinden. In

de komende nummers besteden we telkens aandacht aan een of meer ontwikkelingen. In dit nummer gaat het over de veranderingen bij het tijdschrift TvOO.

TvOO digitaal

TvOO is een onafhankelijk vakblad en onderdeel van het lidmaatschap van alle NVO2-leden. Met ingang van dit nummer ontvangen NVO2-leden het vakblad digitaal. Waarom?

- een digitale uitgave biedt veel meer mogelijkheden tot verwijzing. Voortaan kun je vanuit een artikel direct doorklikken naar websites, YouTube-filmpjes en ander interessant achtergrondmateriaal
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- het complete archief van TvOO komt ter beschikking van jou als NVO2-lid.

Voortaan hoef je dus niet meer eindeloos terug te bladeren in oude nummers, op zoek naar dat ene artikel, maar kun je met de spreekwoordelijke druk op de knop de digitale versie vinden.

Bevalt het? Laat ons je mening weten op info@nvo2.nl

Toch liever de charme van een papieren exemplaar dat op de deurmat valt? Tegen een geringe meerprijs ontvang je een papieren exemplaar, bovenop de digitale editie. Ga naar <http://www.tvoo.nl/abonnement>

Even voorstellen: NVO2-lid in de redactie TVOO

Al een aantal jaar is NVO2 vertegenwoordigd in de redactie van de TvOO. NVO2 is een netwerk vóór en dóór leden en zodoende is het een eenvoudige keuze om een NVO-lid te laten plaats nemen op de redactiestoel. Met ingang van 2016 is dit: Tineke van Kooten.

Even voorstellen:

"Sinds 2009 ben ik lid van NVO2. Al bijna net zo lang draai ik mee in de werkgroep HRD-adviseurs midden-Nederland. In die werkgroep staat onderlinge professionalisering centraal; zo hebben we in 2013 samen een 'Toolbox

Anders leren' ontwikkeld en daar op de NVO2-blogsite over gepubliceerd.

Na jaren gewerkt te hebben als HRD-manager en -adviseur ben ik in 2011 mijn eigen bureau begonnen. Vanuit Het Leerbedrijf bied ik advies, training en interim management bij leer- en verandertrajecten. Een onderdeel van Het Leerbedrijf is het begeleiden van trainingsbureaus die professioneler willen werken. Daarnaast verzorg ik de post-hbo Opleidingskunde voor ICM.

Waarom TvOO? Ik vind het een informatief en inspirerend vakblad met vaak spannende thema's. Wat me erg aantrekt in het redactielidmaatschap is om met elkaar ieder kwartaal iets moois te maken, waar je samen trots op kunt zijn. Ik schrijf zelf graag over opleidings- en veranderkundige onderwerpen, maar ik ben vooral nieuwsgierig naar wat anderen te melden hebben. Ik help auteurs



Tineke van Kooten

graag hun boodschap helder over te brengen en ik zie uit naar alle bijdragen van NVO2-ers! Heb je suggesties voor de invulling van deze verenigingspagina, laat het vooral weten op info@nvo2.nl

Voor in je agenda:

5 april

Algemene Leden Vergadering en ledenmiddag 'Netwerken met gelijkgestemden'

'Netwerken met gelijkgestemden' begeleid door een gevarieerd aanbod aan thema's in het HRD-vak staat deze middag centraal. Spreek andere professionals uit het vakgebied over trends, deel ervaringen, stel vragen en buig je over uitdagingen in het werk.

Zorg dat je hierbij bent: het is de kans om gelijkgestemden te ontmoeten, van gedachten te wisselen en wie weet kom je tot gezamenlijke initiatieven. Denk aan een thema- of intervisiegroep, het organiseren van uitwisseling en bedrijfssafari's...

Noteer de datum alvast in je agenda en houd de website in de gaten voor het volledige programma!

12 april

Anders leren en werken

De praktijkdagen 'Anders leren en werken' zijn inmiddels een begrip. Professionals in HRM en HRD buigen samen het hoofd over echte praktijkcases rond leren en ontwikkelen, ingebracht door uiteenlopende organisaties. In 2015 waren dat de Efteling en de Nationale Politie. Super interessant en leerzaam! Op dinsdag 12 april 2016 is het weer zover. NVO2 organiseert dan samen met partner NVP voor de vijfde keer Anders leren en werken. Dit jaar worden cases ingebracht door Achmea en Movisie en zijn we te gast bij de HAN Opleidingskunde in Nijmegen. Noteer de datum alvast in je agenda en houd de website in de gaten!

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

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V., Napoleonsweg 128A, 6086 AJ NEER T. 0475-597151

F. 0475-597153
 info@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Hoofdredactie
 Jolanda Botke
 Ria van Dinteren

Redactie
 Eric Deen, Kessels & Smit
 Ger Driesen, Challenge Leadership
 Development Academy
 Judith Droste, Nyenrode Business
 Universiteit
 Jim van Hulst
 Wiljo Florijn, Railinfra Opleidingen
 Astrid de la Fuente, NOBTRA
 Tineke van Kooten, NVO2
 Gerard van der Molen, whitematterlab
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Eline Steenhuizen, TNS NIPO
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit
 Amsterdam
 Tamara Hoogerwaard, NVO2
 Pascal van Loo, VOV
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Han Nichting
 Wouter Reynaerts, Fontys
 Hogescholen
 Manon Ruijters, Tjwinstra Guddé
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke Schenning, Schouten
 Nelissen University
 Lidewey van der Sluis, Nyenrode
 Business Universiteit

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

Bladmanagement en redactiesecretariaat
 Loes Helweggen
 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

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

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

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

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

Aanleveren kopij
 Jaargang 6
 Nr. 3 1 mei 2016
 Nr. 4 1 augustus 2016

Jaargang 7
 Nr. 1 1 november 2016
 Nr. 2 1 februari 2017

Auteursinstructie
 www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
 Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni draagt als thema:

Vakmanschap

Vakmanschap bij de Rabobank

Wat maakt iemand een goede vakman?

Een wetenschappelijk model

Het vakmanschap van de HRD-er

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2016-2 verschijnt begin juni 2016.

Voor meer informatie over het TvOO en het afsluiten van een abonnement:
www.tvoo.nl

www.tvoo.nl



LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



Professionaliseren op het gebied van leren & ontwikkeling?
Welkom bij de FCE, wij bieden/verzorgen leergangen op het gebied van :

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


We werken met je eigen vraagstukken, dus praktijkgericht. En met ruimte en aandacht voor gedegen theorie en jouw eigen vakmanschap.

Meer informatie: www.lerendoejedootedo.nl



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, 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**

