

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 2

06-2016

jaargang 6



Vakmanschap

Tamara Hoogerwaard:
Herken de vakman!

Lidewey van der Sluis:
Wie zijn de echte winnaars?

Marc Coenders:
Wendbaar vakmanschap

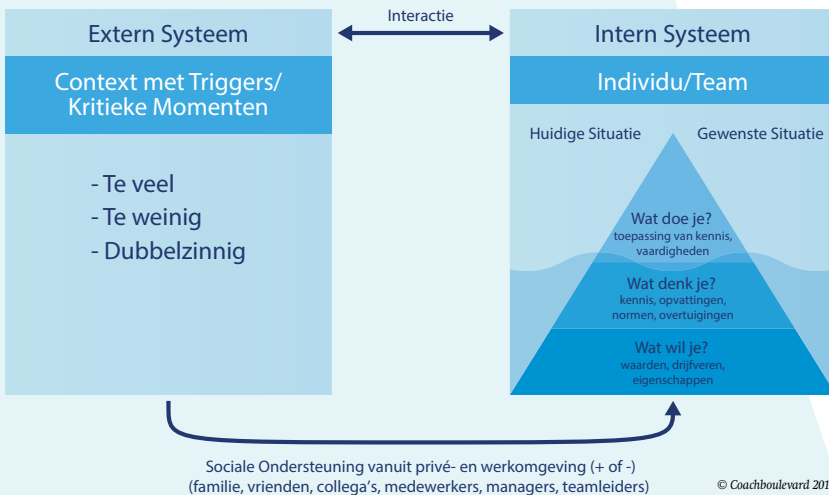
Alleen in interactie wordt talent zichtbaar

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

Coachboulevard (2016) biedt met de 5 Kritieke Succesfactoren een kader om veranderprocessen op individueel-, team- en organisatieniveau inspirerend te begeleiden: Context, Meetlat, Eigenaarschap, Ijsberg en Hier-en-Nu. Coachboulevard maakt een duidelijke verbinding tussen Talent en de Kritieke Succesfactor Ijsberg en gaat daarbij nog een stapje verder: alleen in een context en interactie met anderen wordt talent zichtbaar.



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



© Coachboulevard 2015

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

Wilt u meer weten hoe u uw talenten beter kunt benutten: kom dan naar onze gratis infomiddag. Meer informatie en aanmelden interactieve infomiddag inclusief proeflessen:

www.coachboulevard.nl

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

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



vakmanschap

Het ambacht van de leerprofessional

Wanneer ben je een vakman? Voor ons startte het maken van dit themanummer met deze vraag. Ben je alleen een vakman als je een tastbaar ding maakt, of is de leider of leerprofessional ook een vakman? En wat is vakmanschap? Is dat de beroepsnorm waaraan je moet voldoen als professional of het meesterschap waar in de traditionele gilden naartoe gewerkt werd? Arbeidssocioloog Richard Sennett heeft het over ambachtelijkheid. Die ambachtelijkheid overstijgt vakmanschap. "Ambachtelijkheid staat voor een blijvende, basale menselijke neiging: het verlangen om het werk goed te doen omwille van het werk zelf, waardoor we vaardigheden ontwikkelen en gericht zijn op het werk, in plaats van op onszelf" (Sennett, 2008). Het interview van Tamara Hoogerwaard met Hans Heiloo van het Nederlandse Patisserieteam is een prachtig voorbeeld van hoe zo'n ambachtsman werkt. Het verlangen om een mooi product te maken is dan sterker dan persoonlijk scoren. In ons vak is het minder helder waardoor een vakman zich onderscheidt. Toen we als hoofdredactie probeerden om – net als bij de patissiers – tot een top tien te komen met ambachtsmensen op het gebied van leren en ontwikkelen, kwamen we op twee namen: Joseph Kessels en Robert-Jan Simons. Wellicht omdat vakmanschap ook een thema is waar zij al jaren mee bezig zijn? Nog geen top tien. En ook waren we er niet zeker van dat we het 'hele ambacht' te pakken hadden. Want Kessels en Simons komen beiden uit de wetenschappelijke school. Wellicht zijn er ook praktijkambachtsmensen in ons vak? En waarin onderscheiden zij zich dan? Met andere woorden: wat maakt iemand tot een ambachtsman (of -vrouw) op het gebied van leren en ontwikkelen? Manon Ruijters en Robert-Jan Simons hebben een aantal aspecten benoemd die belangrijk zijn om een lerende professional te zijn. Een lerende professional houdt de wetenschap rond zijn vak bij. Daarnaast beschikt hij over praktijkkennis en kan hij deze ervaringen expliciet maken. Hij heeft een eigen *field of expertise* en leert dit door aan anderen. Verder is de professional aangehaakt bij een *professional frame*. Dit kan een beroepsvereniging of intervisiegroep zijn (Simons & Ruijters, 2014). Een professional die aan deze criteria voldoet, beschikt over autonomie en autoriteit. Dat past wat ons betreft bij de eerder genoemde vakmensen. Van de bakker tot de wetenschapper. We missen er in ons vak vast nog een heleboel. Wij zijn erg benieuwd of een netwerk als TvOO tot een lijst van tien kan komen. Mocht je een suggestie hebben, dan is je reactie met motivatie van harte welkom via hoofdredacteur@tvoo.nl. We beloven je dat we de top tien ergens in een van de volgende nummers publiceren. Wie weet levert dat voor ons weer een nieuwe definitie op en een aantal mooie interviews.

Ria van Dinteren en Jolanda Botke

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl

Referenties

- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman: de mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff Boekerij bv.
- Simons, R.-J., & Ruijters, M.C.P. (2014). The real professional is a learning professional. In S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (Eds.), *International handbook of research in professional and practice-based learning*. (pp. 955-985). Dordrecht: Springer Netherlands.



Ria van Dinteren & Jolanda Botke



Modern technisch vakmanschap ontwikkelen

PRAXIS

Vakmanschap in perspectief <i>Ger Driesen</i>	8
Het belangrijkste trainingsinstrument ben je zelf Trainerstoel <i>Silvia Blankestijn</i>	10
Herken de vakman! <i>Tamara Hoogerwaard</i>	13
Hoe goed kun je zijn? <i>Jos van Zwieten</i>	19
Van controle naar vertrouwen <i>Marjolijn Feringa</i>	26
Modern technisch vakmanschap ontwikkelen <i>Nicole Eggermont & Tineke Kanters</i>	31

44



Ieder zijn vak!

WETENSCHAP

Column

Opleiden kan kwaad!

Manon Ruijters

40

Ieder zijn vak!

Thijs Winthagen & Jeroen de Jong

44

Wie zijn de echte winnaars?

Lidewey van der Sluis

51

Je wapenen tegen toxische leiders?

Tijs Besieux & Jeroen Stouten

56

Promotie

**Organisatieontwikkeling bij
woningcorporaties**

Stefan Cloudt

64

71



Eigenaarschap mobiliseren

VARIA

Column

Wendbaar vakmanschap

Marc Coenders

68

Eigenaarschap mobiliseren

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

71

Column

Toen was rust nog heel gewoon

Jos Arets

76

**Virtual reality creëert nieuwe
realiteit voor leren**

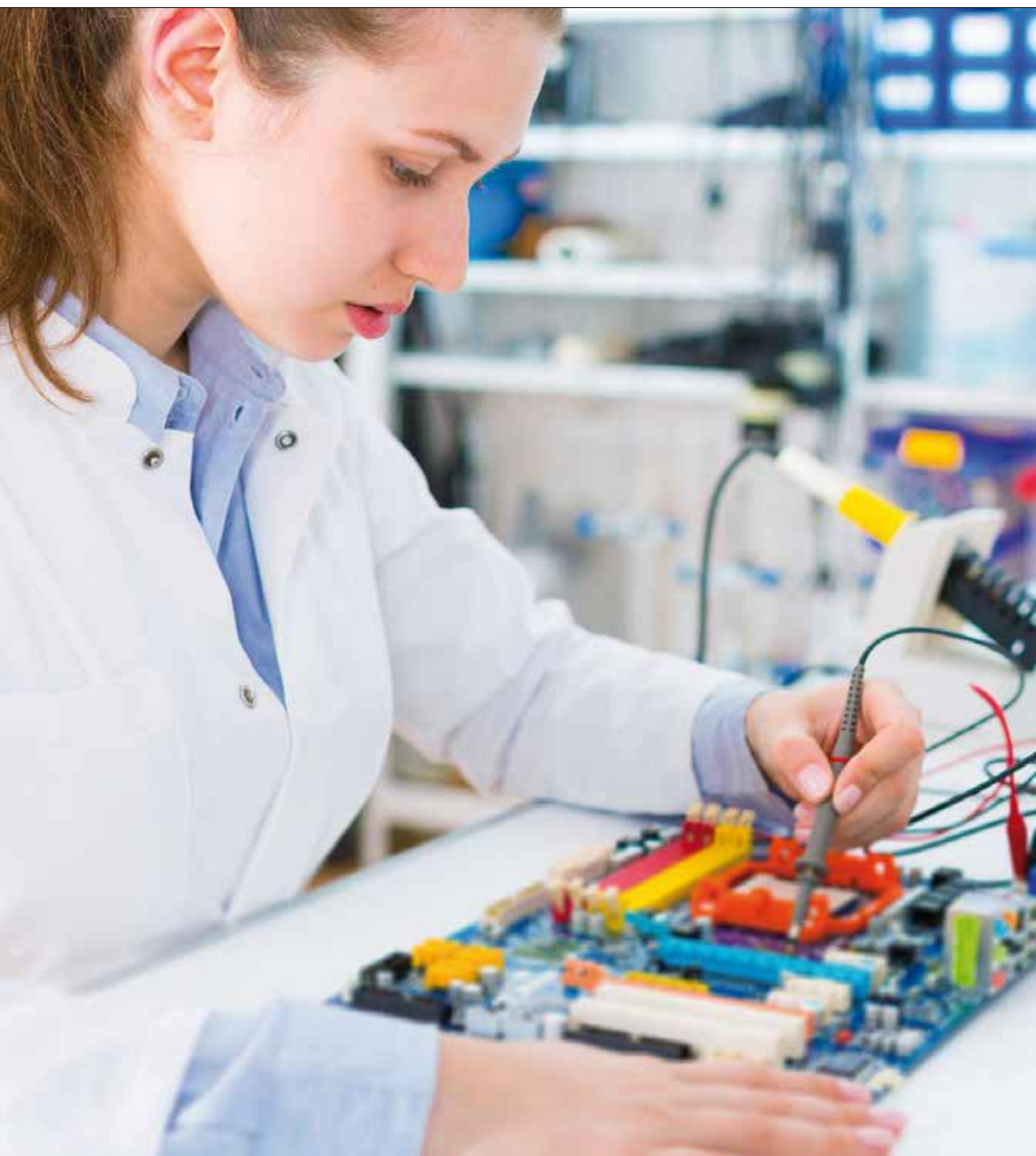
Tom Bos

78

Boeken

85

 = vakmanschap





Vakmanschap in perspectief

Ger Driesen

8

Het belangrijkste trainingsinstrument ben je zelf

Trainerstoel

Silvia Blankestijn

10

Herken de vakman!

Tamara Hoogerwaard

13

Hoe goed kun je zijn?

Jos van Zwieten

19

Van controle naar vertrouwen

Marjolijn Feringa

26

Modern technisch vakmanschap ontwikkelen

Nicole Eggermont & Tineke Kanters

31



■ Ger Driesen

Vakmanschap in perspectief

Vakmanschap is een bijzonder thema, dat snel tot de verbeelding spreekt en persoonlijke verhalen oproept met emotionele lading. In dit nummer zien we verhalen van bakkers en patissiers die prijzen winnen met hun vakmanschap, maar ook van bankmedewerkers die zich overrompeld voelen door de toenemende regelgeving en de invloed op hun vakmanschap. En wat als technologie het wint van de mens en vakmensen overbodig maakt? Dezelfde technologische ontwikkelingen leveren ook kansen op voor nieuwe vormen van vakmanschap, waarmee we als klein land in de wereld toonaangevend kunnen zijn, zoals bijvoorbeeld op het gebied van gamedesign.

Om vakmanschap te doorgronden is het handig de bestanddelen van vakmanschap in beeld te hebben. Ik kom daarbij tot vier elementen die cruciaal zijn: input, attitude, technologie en output (zie figuur 1).

Elementen van vakmanschap

Een vakman werkt met input, zoals materialen, mensen of data en heeft verstand van de input. Hij neemt de input niet klakkeloos in behandeling, maar beoordeelt deze op de



Figuur 1. Elementen van vakmanschap (Driesen, 2014)

invloed van het werkproces en de output. Waar mogelijk, kiest of organiseert de vakman de input zelf: de kok kiest zijn ingrediënten, de softwarearchitect inventariseert technische vereisten. Input bepaalt de aanpak en de output, zo weet de vakman.

Wat een vakman typeert is dat hij uitstekend op de hoogte is van de technologieën die hij gebruikt. En dat hij nieuwe ontwikkelingen, mogelijkheden en beperkingen kent en weet te benutten. De verpleegkundige kent de mogelijkheden en beperkingen van een behandelprotocol of medicijn. De appontwikkelaar kent verschillende platforms en devices. In dit nummer zien we een mooi voorbeeld van *virtual reality*, toegepast voor presentatietraining.

Het derde onderdeel is de attitude van de vakman. Zaken als trots en liefde voor het vak zijn subjectief, maar horen bij vakmanschap, net zoals grenzen van het vakgebied verleggen. Ook ethische aspecten, van zich houden aan professionele standaarden en beroepscode, horen daarbij. Het vierde element is output. De vakman ontleent voldoening en status aan het resultaat, de dienst, het product dat hij levert. Een signatuur of het herkennen van de 'hand van de meester' door vakgenoten en de buitenwereld, is de mooiste beloning voor een vakman. Beroepstrots is niet alleen een beloning, maar kan ook een belangrijke bron vormen voor verdere ontwikkeling van

de vakman, zoals verderop in dit nummer beschreven.

Beïnvloedende factoren

De grootste reden van veranderingen in vakmanschap is technologie. We kennen de gevolgen van industrialisatie, mechanisatie en automatisering en het verdwijnen van hele groepen vakmensen. Veel vakmensen, die creativiteit en interpersoonlijke vaardigheden toepassen in hun werk, denken dat zij weinig te vrezen hebben van technologische verdringing. Toch staan we aan het begin van het artificiële intelligentietijdperk (AI) waarin AI complex denkwerk zal overnemen. Voor velen is dit nog ondenkbaar, maar het is al realiteit bij medici, accountants en juristen, zoals te lezen is in het boek 'The Future of the Professions' (Susskind en Susskind, 2015). AI heeft ook invloed op de manier waarop mensen leren en zal daarmee ook het hrd-vakgebied op zijn kop zetten met de vraag welk en hoeveel hrd-vakmanschap in de toekomst nodig is. Voor de hrd-vakman is het van belang technologische ontwikkelingen goed in beeld te hebben en te volgen hoe die een fundamentele invloed hebben op hoe 'werk' verandert en wat de bijdrage van hrd kan zijn. Snelle technologische ontwikkelingen zorgen ook voor een tegenbeweging, met vraag naar 'ouderwetse kwaliteit' en 'vintage'. Dat biedt werk voor slechts een enkele vakman. Wellicht is het een mooie opdracht voor vakmanschap om het verleden en de toekomst met elkaar te verbinden en daarvoor is veel inspiratie te vinden in dit nummer. ■

Ger Driesen, *redactielid TvOO*

Referenties

- Driesen, G. (2014). De toekomst van vakmanschap. *Opleiding & Ontwikkeling* 27(1).
- Susskind, R. & Susskind, D., (2015). *The future of the profession*. Oxford: Oxford University Press.



Silvia Blankestijn

trainerstool

Het belangrijkste trainingsinstrument ben je zelf

Als Trainer van het Jaar 2015-2016 heb ik de eer om vier keer een trainerstool te beschrijven. Om je met mijn visie op trainen te laten kennismaken, val ik maar meteen met de deur in huis. Wat mij betreft ben je namelijk zelf je belangrijkste trainerstool. Hierbij gaat het volgens mij enerzijds om je professionele trainerscompetenties en anderzijds om wie je bent als persoon. Jouw drijfveren en stokpaardjes klinken door in je training. Jouw kwaliteiten – en ook je valkuilen en ‘rode knoppen’ – hebben impact op het leren van je deelnemers. Met deze trainerstool wil ik je uitnodigen tot zelfreflectie en het aanscherpen van jezelf als trainingsinstrument.

Ik onderscheid vier typen trainers die ieder een ander soort leerproces faciliteren, waardoor er een ander beroep wordt gedaan op henzelf

als trainingsinstrument. In deze trainerstool beschrijf ik per trainerstype een aandachtspunt waarop deze trainer bij uitstek wordt uitgedaagd in zijn persoonlijke ontwikkeling. Elk aandachtspunt is echter zeker ook ter lering van de andere type trainers.

Vier typen trainers

1. De vakinhoudelijke trainer
Leerdoelstelling voor de deelnemers: kennisontwikkeling
2. De vaardigheidstrainer
Leerdoelstelling voor de deelnemers: competentieontwikkeling
3. De procestrainer
Leerdoelstelling voor de deelnemers: persoonlijke en leiderschapsontwikkeling
4. De teamtrainer
Leerdoelstelling voor de deelnemers: teamontwikkeling

De vakinhoudelijke trainer

De vakinhoudelijke trainer geeft training met kennisoverdracht als belangrijkste doelstelling. De vakinhoudelijke trainer wordt in veel gevallen gevraagd om zijn vakkennis, bijvoorbeeld als seniormedewerker, onderzoeker of specialist. Inhoudelijke kennis is zijn sterke kant, zijn uitdaging is vaak om deze kennis gedoseerd en

activerend over te dragen aan de deelnemers. Ben je bereid om je niet alleen te richten op de inhoud van je training, maar ook op je deelnemers? Kun je jouw stokpaardjes en je enthousiasme voor je vakkennis in dienst stellen van de leerdoelen van de training? Durf je je deelnemers actief aan het werk te zetten en in te spelen op wat er uit de groep komt? Kortom, je kunt je training levendiger maken met meer leerrendement voor je deelnemers. Als trainer ben je dan actief in interactie met de groep.

Wat vraagt dit van jou? Een aantal tips om dit te bereiken:

- Onderzoek welke overtuiging je het meest belemmert om de interactie met je deelnemers op te zoeken.
- Reflecteer op jouw drijfveren om je kennis over te dragen en breng deze over naar je deelnemers.
- Doseer je kennis. Wat moeten je deelnemers echt weten gezien de doelen van je training?
- Probeer in elke training een nieuwe activerende werkvorm uit en onderzoek welke werkvormen echt bij jou passen.

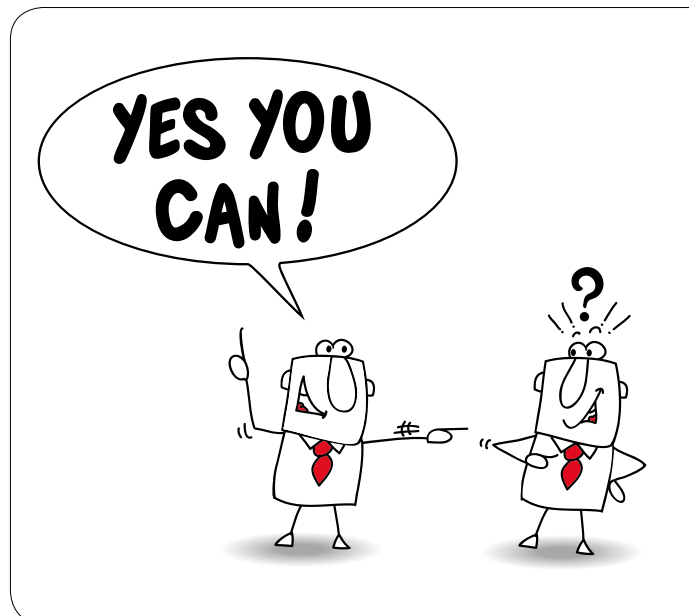
De vaardigheidstrainer

De vaardigheidstrainer richt zich op effectief gedrag binnen de (werk)omgeving. Zijn doel is dat deelnemers zich nieuwe competenties eigen maken, of deze verder ontwikkelen en effectiever gedrag inzetten binnen hun werkcontext. Bijvoorbeeld bij trainingen op het gebied van klantgericht werken, onderhandelen of het voeren van functioneringsgesprekken. Als het gaat om de trainer als instrument, wil ik hier graag specifiek aandacht vragen voor de energiehuishouding van de trainer. Ik hoor veel vaardigheidstrainers vertellen dat ze erg moe thuiskomen van een training. Hun betrokkenheid bij hun deelnemers is hun sterke kant. Ze zijn echter zo betrokken, dat ze zich uit de naad werken voor hen, bijvoorbeeld door met veel energie voor de groep te staan, eendeloze

aandacht geven en zich zeer verantwoordelijk te voelen voor de leerresultaten. De uitdaging is: hoe zorg je daarnaast ook nog voor jezelf als trainer? Wanneer je al je energie aan je deelnemers geeft kom je niet alleen heel moe thuis, maar je hebt ook tijdens de training te weinig contact met jezelf. Daardoor kun je je eigen signalen niet meer gebruiken als bron voor je interventies.

Een aantal tips om contact met jezelf te houden tijdens de training:

- Zorg voor een geponde lichaamshouding en lage buikademhaling.
- Leer je houding herkennen wanneer je te hard aan het werk bent.
- Wees je bewust van je gevoelens en emoties, zonder je erdoor te laten leiden.
- Geef je innerlijke criticus een aai over zijn bol.
- Denk: 'Jij (deelnemer) bent verantwoordelijk voor jouw ontwikkeling en je mag het doen in jouw tijd en op jouw manier'.



De procestrainer

De procestrainer geeft trainingen op het gebied van persoonlijke en/of leiderschapontwikkeling. Hij leert zijn deelnemers niet alleen nieuwe vaardigheden, maar helpt ze ook bij het onderzoeken van hun belemmeringen en hulpbronnen, die het daadwerkelijk toepassen van deze vaardigheden beïnvloeden. Doordat de procestrainer een intensief persoonlijk proces begeleidt, kan hij zijn deelnemers diep raken in hun emoties en overtuigingen en hierin ook zelf diep geraakt worden. Hoe langer een training duurt en hoe diepgaander het proces dat de deelnemers doormaken, hoe meer deelnemers en trainer elkaar kunnen raken. In de verhouding tussen deelnemer en trainer gaat het mechanisme van overdracht en tegenoverdracht dan steeds explicieter een rol spelen. Overdracht is 'de projectie van een autoriteit uit je jeugd, doorgaans een ouderfiguur' (Boswijk-Hummel, 1997).

Een aantal suggesties om met jouw tegenoverdracht aan de slag te gaan:

- Onderzoek met welk gedrag jij als trainer je behoeften aan waardering, aandacht, erkenning, aanzien, verbinding, et cetera waarborgt.
- Oefen met het inzetten van de interventies die jij bij voorkeur achterwege laat, omdat anders jouw behoeften in de knel komen.
- Besteed in je intervisiegroep regelmatig aandacht aan jullie overdrachtspatronen.
- Gun jezelf een supervisor, wanneer je vaker op eenzelfde manier emotioneel uit balans raakt.

De teamtrainer

De teamtrainer werkt gelijktijdig aan de persoonlijke ontwikkeling van de individuele teamleden en aan de teamontwikkeling. Binnen de groepsdynamica van het team worden de teamleden maximaal uitgedaagd in hun persoonlijk leiderschap. De teamtrainer loopt de grootste kans dat zijn vooraf ontwikkelde

programma ter plekke wordt ingehaald door groepsdynamische ontwikkelingen. Naast al zijn kennis, inzichten en trainerscompetenties, heeft deze trainer vooral een enorme hoeveelheid compassie nodig en een scherpe helicopterview. Juist wanneer de teamleden elkaar gemakkelijk raken in hun valkuilen en 'rode knoppen', wanneer groepsdynamica op drift dreigt te raken of systemische wetten verstoord zijn, is werken vanuit compassie het belangrijkste sleutelwoord. Compassie voor alles wat zich aandient in het team en bij de verschillende teamleden, zonder je te laten meeslepen door de geraaktheden of laten inzuigen in de teampatronen.

Een aantal tips om vanuit een heldere compassie te (blijven) trainen:

- Maak een kernkwadrant, met als vertrekpunt een type teamgedrag waaraan jij je flink ergert. Ga aan de slag met het ontwikkelen van je uitdaging.
- Maak een familieopstelling van je gezin van herkomst. Onderzoek hoe jouw rol in dit gezin je rol als teamtrainer beïnvloedt.
- Mediteer dagelijks op je hartchakra.
- Oefen jezelf in professionele afstand en tegelijkertijd in aandachtig luisteren en liefdevol (aan)spreken.

Een trainer die zichzelf als trainingsinstrument inzet, blijft zichzelf voortdurend ontwikkelen. Zo kan hij zijn passie, kwaliteiten, leerpunten en groeipijnen gebruiken om het verschil te maken in het leerproces van zijn deelnemers en te trainen met impact. ■

Referentie

- Boswijk-Hummel, R. (1997). *Liefde in Wonderland: Overdracht en tegenoverdracht in de hulprelatie*. Haarlem: Toorts B.V.

Silvia Blankestijn, eigenaar en senior-opleider van *Blankestijn & Partners*.

www.BPopleidingen.nl



©Bakery Institute

■ Tamara Hoogerwaard

Van het bakkersambacht naar het hrd-vak

Herken de vakman!

Wat kenmerkt een vakman? Geen eenvoudige vraag en al helemaal niet in ons werkteerrein, waar vakmanschap niet meteen aan iemand te zien is. Om meer zicht te krijgen op het begrip neem ik u mee in de wereld waar dit wel direct tot de verbeelding spreekt, namelijk in het brood- en banketbakkerswezen. Vakman Hans Heiloo schetst de ontwikkeling van vakman worden, vakman blijven en vakman maken. Het artikel sluit af met een aantal aanbevelingen voor de hrd-professional die hieruit af te leiden zijn.

Vakman worden: bevlogenheid is een keuze

Werken bij het Amstel Hotel en meer prestigieuze plekken, dat is vast niet voor iedereen weggelegd. "Om de top te bereiken sluit je je af, om één te worden met je vak," zegt Hans Heiloo. "Lange dagen maken en werken onder druk en spanning zijn geen uitzondering. Van mijn twintigste tot drieëndertigste jaar bestond mijn wereld dan ook uit niet veel anders dan mijzelf ontwikkelen als vakman. Wil je de mooie kanten van het vak beleven, dan moet je

daar meer dan het normale voor doen. Je bent je ervan bewust dat je bepaalde dingen niet kunt doen en je onderhoudt je sociale omgeving beperkt. Je collega's zijn je familie én je vrienden. Het geeft zo'n kick om met elkaar een topprestatie neer te zetten, doordat je net dat stapje harder hebt gezet. Die bevlogenheid werkte dan ook aanstekelijk en werd aangewakkerd door bijvoorbeeld de waardering van de gasten, de eerste tien van Johannes van Dam (culinair recensent van Het Parool), de notering in de Michelinids en het ontdekken van nieuwe grondstoffen.



©Bakery Institute

Hans Heiloo (in het midden)

De carrière van **Hans Heiloo** strekt zich uit over verschillende tophotels en restaurants, zoals het Hilton Hotel, Hotel de L'Europe en het Amstel Hotel. Ook werkte hij als chef-pâtissier bij Unlimited Delicious en was hij verantwoordelijk voor de productontwikkeling van ijsproducent Otelli. Naast zijn werkzaamheden in het vak ontwikkelde Hans zich op didactisch vlak als tweedegraads docent consumptieve technieken. Sinds 2013 enthousiasmeert en inspireert hij mensen voor het bakkersvak, als docent bij het Bakery Institute. Hij verzorgt daar opleidingen op het gebied van boulangerie, pâtisserie, chocolaterie en glacerie.

Eerlijk is eerlijk, die hoogtij houd je beperkt vol. Je privésituatie heeft daar natuurlijk invloed op, maar ook je gezondheid. Daarnaast moet je de bewuste, intrinsiek gemotiveerde keuze maken dat presteren in je vak topprioriteit heeft. En zonder bevologenheid geen topprestaties.”

Goede mix van standaardisatie en innovatie

Topprestaties zijn er niet zomaar en wie bevologen is, gaat daarbij ook weleens onderuit. Als het gaat om de plek die fouten maken heeft, benadrukt Hans het belang van feedback en een kritische reflectie op je resultaat. “In het Amstel Hotel had ik een eigen brigade van zes patissiers en een bakker. Voor het restaurant, La Rive, werd alles in eigen huis bereid. We werkten als een hecht team en met een gemeenschappelijk doel: door hard en met plezier te werken het best mogelijke resultaat neerzetten. De weg naar dit resultaat was grotendeels uitgestippeld. Kwaliteit bereik je onder andere door standaardisatie en afspraken. Het samenstellen van een recept of gerecht is zo’n voorbeeld. Iedereen brengt suggesties in, daarna staat het vast en is innovatie en afwijken niet meer gewenst. Soms kon je op detailniveau je eigen voorkeur hanteren. Ook dan konden we het niet nalaten om scherp te zijn op elkaars handelen. Bijvoorbeeld omdat iets mooier, sneller of handiger kon. Feedback hielp om andere of betere werkwijzen aan te leren of herhaling van fouten te voorkomen. Scherpe observaties en constructieve feedback waren gemeengoed en daardoor werden nauwelijks fouten gemaakt. Ging het toch mis, dan werkte je met man en macht om de misser te herstellen, met name als het gevolgen had voor de gast aan tafel. En we trokken er lering uit, want dezelfde fout nog eens maken is niet te verkroppen. De sociale druk en het perfectionisme brachten je in een

bepaalde flow. Als je niet nauwkeurig genoeg was of niet kon meekomen in het team, werd je geplaatst in de brasserie of bij het ontbijt, om te wennen aan het tempo en aan je technieken te werken. Sommige collega’s bleken daar uiteindelijk beter op hun plek.”

In dienst staan van je vak

Tot dusver klinkt er een oprechte leergierigheid door in de eigenschappen van een vakman. Ben je niet vreselijk trots op wat je hebt bereikt? “Vakmanschap is mooi, maar in de beperking toont zich wat mij betreft pas de meester. Het overdreven etaleren van hoe goed je bent is geen vakmanschap, maar een zwaktebod. Mensen die dat deden, werden daarop teruggefloten. Of ze leerden het zelf snel af, want waar je op plek A je sporen had verdiend, werd dit op plek B als normaal gezien. Je vakmanschap brengt je in een bepaald circuit waar je steeds dieper in geworteld raakt. Rolmodellen veranderen en je verlegt je grenzen. Het moment van ‘nu ben ik er, nu heb ik het bereikt’ is er niet snel. Dat is ook niet belangrijk. Je kunt beter in dienst staan van je vak en je product, dan in dienst staan van jezelf om beste te zijn. Uiteindelijk bepaalt het beheersen van je vak hoe goed je bent.”

Creatie vraagt inventiviteit en durf

Bevologen zijn, bijtijds reflecteren en feedback vragen dat je in dienst staat van je vak. Het klinkt heel aannemelijk, of zijn we er daarmee nog niet? “Een echte vakman is iemand die iets creëert dat er nog niet is. In onze branche zijn dat bijvoorbeeld Frank Haasnoot en Jeroen Goossens. Ze hebben een herkenbare, eigen stijl en experimenteren met technieken, smaken, structuren en uiterlijkheden. Met inventiviteit, durf en een ogenschijnlijk andere manier van denken, zetten ze iets verpletterends neer. Er wordt nauwlettend naar hen gekeken en ze zijn daarmee bepalend

voor de koers van de branche. Door anderen wordt er veel creatief afgeleid van hun werk. Reproduceren en er vervolgens een kleine draai aan geven is ook best aan te leren. Of die inventieve denkstijl ook aan te leren is... proberen kan altijd."

"Zo'n kraagje, daar worden geen concessies aan gedaan"

Volgens Hans draagt het meedoen aan (inter)nationale vakwedstrijden bij aan vakmanschap. Hans legt uit waarom: "In een wedstrijd komt het aan op het integreren van al je competenties. Dit zie je bijvoorbeeld bij de jaarlijkse Dutch Pastry Award. In de voorbereiding focus je allereerst op creativiteit en conceptmatig denken. Hoe kom je tot een bijdrage die past bij het thema, origineel is, een goede smaakcombinatie kent, imposant is van uiterlijk en waarvan de constructie letterlijk tegen een stootje kan? Het is cruciaal om deze elementen serieus te nemen en weloverwogen keuzes te maken. Het komt voor dat mensen iets verbluffends realiseren in hun eigen omgeving, maar niet nadenken over het vervoer naar de jury. Ook laten mensen zich soms verleiden alle aandacht te geven aan het showstuk, ze raffelen de smaak van de desserttaart af en laten daarmee kostbare punten liggen. Na de creatieve uitdenkfase komt het aan op plannen, organiseren en oefenen, veel oefenen. Het liefst met tussentijdse evaluatie, feedback van anderen en aanscherping van de werkwijze. En kom je een onverwachte wending tegen, dan toon je doorzettingsvermogen en bedenk je vindingrijke oplossingen. De euforie is buitengewoon als je het resultaat op het juiste moment tentoon weet te spreiden."

Dutch Pastry Award

De Dutch Pastry Award is een Nederlandse vakwedstrijd op het hoogste patissiereniveau. Patissiers winnen deze prestigieuze prijs door het maken van het beste showstuk en (dessert)taart van uitsluitend eetbare materialen. Bij het winnen van de wedstrijd, krijgt de winnaar het aspirant-lidmaatschap van het Nederlands Patisserie Team. Op deze manier worden nieuwe leden geworven en zijn vaktechniek en uitwisseling van nieuwe kennis door patissiers geborgd.

Tegenwoordig zegt het winnen van een wedstrijd niet altijd iets over het daadwerkelijke vakmanschap. Hans merkt op: "Internationaal zie je bakkerskampioenschappen waarbij teams deskundige mensen om zich heen hebben, er budget is vrijgesteld om fulltime te trainen en een en ander wordt gefaciliteerd met een optimale locatie en eindeloze benodigde middelen. Dergelijke teams creëren een voorsprong op de rest, al merk je dat wedstrijdorganisaties hier steeds kritischer op worden. Frankrijk is een land dat streng is op de meestertitel. Meilleur Ouvrier de France (MOF) heeft gemiddeld zestienhonderd inschrijvingen. Na een traject van ongeveer drie jaar bemachtigen zo'n drie à vier mensen de titel. Aan het driekleurige kraagje, de onderscheiding, wordt geen enkele concessie gedaan."

Vakman blijven: kennis vinden en je ontwikkelen

Als je eenmaal vakman bent, wil je dit blijven. Hans ontwikkelde zich op verschillende manieren: "Een belangrijke bijdrage in het bijblijven als vakman is mijn lidmaatschap van het Nederlands Patisserie Team (NPT). Dit is een club fanatieke, hoogopgeleide

patissiers met internationale ervaring die meedoen met (inter)nationale wedstrijden. We hebben als doel om de branche te inspireren en een positieve bijdrage te leveren aan het imago van de bakker. Er zijn in het NPT een open sfeer en hoge bereidheid om elkaar te helpen. Zo organiseren we demonstraties en bedrijfsbezoeken, informeren elkaar over innovaties en adviseren bij specifieke vragen. We hebben een gezamenlijk doel en werken vanuit een collectieve verantwoordelijkheid en het principe van halen en brengen. Leren van en met elkaar in scherpste en gedreven door liefde voor het vak." Het doet denken aan de uitspraak van Simon Sinek: *"When people are financially invested, they want a return. When people are emotionally invested, they want to contribute."* Samen leren gaat dikwijls gaandeweg, omdat groepsleden niet alleen kennis en ervaring inbrengen, maar ook investeren in de onderlinge relaties en voortbouwen op de inzet van anderen. Hans laat zien dat bijblijven ook andere gedaanten kent. "Om mijn vakmanschap uit te breiden en te behouden, las ik boeken, liep ik stage bij collega's en was ik tot in de late uurtjes bezig met het uitproberen van recepturen. Dat is gewoon keihard werken. Mooier kan ik het niet maken. Tegenwoordig is het gemakkelijker om je vakbekwaamheid op peil te houden doordat de toegankelijkheid van kennis verandert. Via internet en sociale media kun je in een handomdraai kennis vinden en kennis delen. Je merkt dit bijvoorbeeld aan het niveau van jonge wedstrijdbackers. Dit ligt veel hoger dan vijftien jaar geleden omdat zij veel meer informatie kunnen opzoeken."

Vakmanschap overdragen: trek je zevenmijlslaarzen uit

De overtreffende trap van vakmanschap is het overdragen aan anderen. Hans' interesse voor didactiek ontstond bij toeval. Hij koos de docentenopleiding vanwege zijn interesse

voor levensmiddelentechnologie en werd verrast door de educatieve onderdelen. "Eén van de belangrijkste verantwoordelijkheden die je als docent hebt, is het creëren van een veilige leeromgeving. Mensen moeten zich op hun gemak voelen in een ontspannen sfeer."

Bij het Bakery Institute volgen mensen die niet meer leerplichtig zijn een opleiding. "Ze maken een carrièreswitch en zijn daardoor extra kwetsbaar. Je moet je voorstellen dat ze beginnen aan een vak dat ze niet kennen, zij veel vragen krijgen uit hun omgeving en de toekomst zich nog aan het uitkristalliseren is. In de lessen zie je mensen aan het werk en bepaal je wat elk individu nodig heeft. Uit iemands motorische handelingen leid je af of hij het vak snel in de vingers kan krijgen en aan iemands non-verbale gedrag zie je of hij soms een extra hint nodig heeft. Ook in groepsdynamiek intervenueer je continu. Na een veilig en ontspannen begin, mag het leerproces daarna best wat spannender worden. Bij La Rive kregen leerling-koks bijvoorbeeld training on-the-job, waarbij de hoeveelheid verantwoordelijkheden steeds wat toenam."

"Je bent een vakman in de klas als je je vak tot in de puntjes verstaat. Als je boven de stof staat en de didactiek kunt verfijnen. Bijvoorbeeld door te experimenteren met groepssamenstelling, met een actieve inbreng van de leerling zelf of de wijze van uitleg geven. Vragen stellen, observeren, feedback geven en ruimte voor oefenen is ontzettend belangrijk. Een vakman is geneigd om veel verschillende dingen in korte tijd te laten zien, terwijl je vanuit didactisch oogpunt beter een ding goed kunt laten zien. Dat is soms best uitdagend, het lesgeven als vakman. Je merkt dat dingen vanzelfsprekend zijn en je daardoor soms zevenmijlslaarzen aantrekt in plaats van de tussenstappen concretiseert. Dat is het moeilijke als je goed ben in je vak."

Wil de echte vakman opstaan?

Kunnen we de lessen uit het banketbakkersvak vertalen naar ons hrd-vakgebied? Voor mezelf haal ik er een aantal uit. Zie het als ingrediënten voor een zichtbaar vakmanschap.

- Om vakman te worden moet je bevolgen zijn. De intrinsieke motivatie om te presteren in je vak, is de drijfveer. Hoever je hierin wilt gaan, is voor iedereen anders, maar vraagt hoe dan ook om offers.
- Het is van belang dat je reflecteert en leert van je fouten. Argyris verwoordde het zo: "Leren is ervoor zorgen dat je de fouten die je moet maken, zo snel mogelijk maakt." Ook Hans benadrukt het belang ervan: reflecteer op zowel positieve als negatieve praktijksituaties en betrek in je reflectie het complete plaatje: van de beginsituatie tot het uiteindelijke resultaat – en vooral de weg ernaartoe.
- Tekenend voor de vakman die Hans schetst, is dat hij in dienst staat van zijn vak. Hij slaat zichzelf niet op de borst om het verkregen resultaat, maar gaat op zoek naar verdere ontwikkeling. Is talent nodig om te kunnen excelleren? Hard werken is vereist om het tot bloei te laten komen. Neem talent dus niet voor lief. En heb je het in de vingers, toon dan het lef en gun jezelf de tijd om te experimenteren en af te wijken van gebaande paden. De echte vakman creëert immers iets dat er nog niet is.
- Nieuwe ontwikkelingen zijn ook in ons

vakgebied gemakkelijk voorhanden en kunnen ons helpen bij te blijven. Zorg dat je de juiste informatie- en inspiratiebronnen raadpleegt en samen met andere vakgenoten blijft reflecteren op het vak. Ga de competitie aan en spiegel jezelf aan de gerenommeerde vakmensen.

- Ten slotte vakmanschap overdragen. Bedenk wat je bijdraagt aan het versterken van de branche, in hoeverre je jezelf daar verantwoordelijk voor voelt, hoe je daarin met anderen kunt optrekken en wat je daarin voor anderen kunt betekenen.

Naast de lessen over wat je tot een vakman maakt, hoe je vakman blijft en anderen helpt in hun vakmanschap, roept het bij mij ook vragen op. Want hoe bevolgen zijn wij hrd'ers werkelijk? Welke smaken zijn in ons vakgebied fundamenteel anders? Of blinken wij uit in het reproduceren en creatief afleiden van het werk van anderen? Als hrd'er zijn we geneigd achter dezelfde trends aan te lopen, maken we van een trend een doel op zich, is onze werkwijze slechts op details uniek en zijn echt inventieve denkstijlen spelden in een hooiberg. Want laten we eerlijk zijn: kan iemand de Frank Haasnoot of Jeroen Goossens van hrd aanwijzen? Wellicht heeft het ermee te maken dat het ook in ons vak ingewikkeld is iets nieuws te creëren. Is dit kritiek? Ik zie het liever als een kans om u en mijzelf te verleiden buiten de kaders te denken. ■

Tamara Hoogerwaard, lid adviesraad TvOO



■ Jos van Zwieten

Meesterschap als motor voor professionalisering

Hoe goed kun je zijn?

Het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is een bekend instrument in hrm. Als onderdeel van een functionerings- en beoordelingscyclus heeft het een plek veroverd als aanjager van leren en ontwikkelen. Maar een professional heeft geen POP nodig om zich te ontwikkelen. Er zijn goede alternatieven! In dit artikel beschrijf ik dit, aan de hand van ervaringen met branches die meestertitels hebben ingevoerd of willen invoeren als een standaard voor professionele excellentie. Ik beschrijf hoe zo'n meestertitel tot stand komt en ga in op de meest positieve drive die er voor leren en ontwikkelen is: beroepstrots. Tot slot geef ik een aantal suggesties voor hrd'ers die de professionalisering in hun bedrijf willen versterken.

De noodzaak tot leren en ontwikkeling wordt krachtig bepleit. De wereld verandert, kennis en kunde veroudert, banen komen er anders uit te zien, mensen switchen van baan en de automatisering en robotisering zorgen voor ongekende mogelijkheden. 'Ongekend' is in deze zin letterlijk op te vatten, want toekomstvoorspelling is geen empirische wetenschap. Ofwel: wie dat weet, hoeft nooit meer te werken en wordt slapend rijk. Het is in de mode om de urgentie voor leren en ontwikkelen zwaar aan te zetten met de term 'steeds sneller'. De wereld verandert... steeds sneller, kennis en kunde veroudert... steeds sneller, enzovoort. Voortdurend ontwikkelen hoort daarbij. Een POP is daarbij een 'gegeven' instrument in een periodieke beoordelingscyclus. Met enige morele druk om vooral aantoonbaar bezig te blijven met je eigen ontwikkeling, op straffe van negatieve beoordelingen.

Effect van POP's

Beausaert (2011) stelt op basis van onderzoek in grote profit- en non-profitondernemingen dat een POP niet het instrument is dat werknemers aanzet tot leren en ontwikkelen. Een POP blijkt in de praktijk meer als selectie- of certificatietool te werken dan als 'drive' voor leren en ontwikkeling. De onderzoeker betoogt dat wanneer je werknemers wilt aanzetten om te leren en hun prestaties te verbeteren, het belangrijk is om het doel van het POP beter te expliciteren en het vervolgens zo te gebruiken.

Mogelijk heeft de effectiviteit van POP's te lijden onder een sterke mate van formattering, vaak direct ontleend aan de opzet van functiebeschrijvingen. Het gaat dan niet om de kritieke succesfactoren of de (verwachte) prestaties in de vakbekwaamheid van de medewerker, maar om factoren die voor het succesvol functioneren in een organisatie van belang zijn. Om een POP effectiever te maken kan het 'zo goed mogelijk worden in je vak' een simpele, maar o zo belangrijke aanwijzing

zijn, die appelleert aan de, naar mijn mening, belangrijkste accelerator voor professionele ontwikkeling: beroepstrots. Het wezen daarvan komt tot uitdrukking in individueel meesterschap. Mijn stelling is dat meesterschap, te vatten in een standaard voor professionele excellentie en daarmee als duiding van het 'hoogst haalbare in het vak', een simpel, relatief goedkoop en bijzonder effectief voertuig is voor professionalisering. Het vormt een helder referentiepunt en kan gebruikt worden om de juiste scholing te volgen. Concrete stappen op weg naar individueel meesterschap zorgen voor een betere werkvervulling en professionele excellentie.

Beroepstrots

Jansen en Van der Brink (2009) beschrijven beroepstrots als 'werken vanuit een persoonlijke motivatie en betrokkenheid bij het vak'. Dat levert werknemers op die trots zijn op hun beroep, en vanuit hun opleiding en (door)scholing werken naar eer, geweten en vanuit toewijding op basis van eigen kwaliteitscriteria en direct waargenomen behoeften van de klant of cliënt. Of, zoals Ruud Veltenaar in zijn 'inspirimenten' betoogt: mensen die werken aan hun persoonlijk meesterschap dat voor toegevoegde waarde zorgt. Het gaat niet om *people, planet, profit*, maar om *people, planet en purpose*. Dat klinkt logisch, maar wordt in de regel weinig gestimuleerd en helaas vaker belemmerd. In een eerder werk wijten Jansen en Van der Brink (2005) dit aan toenemende regulering en bureaucrativering, onder andere onder invloed van rigide werkschema's, met onderliggende outputindicatoren, economische calculaties en risicoreductie en governance. De aandacht gaat eerder uit naar de collectieve onderscheidende en georganiseerde waarden en gecontroleerde prestaties van het bedrijf, dan naar individuele beroepstrots. Voor echt succes is die trots en de (meer)waarde van het individuele vakmanschap echter vele malen belangrijker.

Individuele professionaliteit

Gelukkig staat dit individuele vakmanschap de laatste jaren weer meer in de belangstelling. Mede onder invloed van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (flexibilisering, toename zzp'ers) is er volgens Bakas (2014) en de Sociaal Economische Raad (2013) sprake van een herwaardering voor professionele en individueel onderscheidende skills. De term meesterschap wordt weer meer gehoord en is een persoonsgebonden kapitaal dat volgens Van der Meer en Van Zwieten (2013) steeds meer de arbeidsverhoudingen zal bepalen. In veel beroepen is de individuele professionaliteit en kwaliteit doorslaggevend. De beheersing ervan, als 'beginnend beroepsbeoefenaar', wordt zichtbaar gemaakt in een ooit behaald vakdiploma, als basis voor de professionele loopbaan. Meesterschap is het resultaat van de juiste inwijding in het vak, voortdurende overdracht en uitwisseling van kennis door collega's, aanvullende scholing en ervaring. De ultieme erkenning is een meestertitel, die verworven kan worden door het afleggen van een meesterproef, waaraan de hoogste eisen worden gesteld. Voor zo'n titel is intensief gewerkt, getraind en bijgeleerd. Meesters creëren vervolgens als vaandeldragers in hun vak nieuwe technologieën, innovaties en unieke eigen invullingen in de processen en producten. Sennett (2008) wijst erop dat juist deze meerwaarde, die vroeger in gilden gerealiseerd werd en bijdroeg aan maatschappelijke stabiliteit en bestaanszekerheid, teniet is gedaan door schaalvergroting en rationalisatie.

Praktijkvoorbeeld 1: Kappers

De beroepsgroep heeft met betrekking tot het instapniveau en het profiel van de meesterkapper de contouren geschetst:

- Een meesterkapper heeft minimaal tussen de vier en negen jaar werkervaring (na het behalen van het schooldiploma).

- Een meester in het vak beheerst het vak in de volle breedte optimaal en kan op basis daarvan ook nog over een bijzonder specialisme (in zowel de breedte als de diepte van het vak) beschikken.
- Een meester is actief om zijn vak bij te houden en op het superniveau te blijven functioneren en helpt ook mee het vak als zodanig verder te ontwikkelen (onder andere via de vakmeetings en voortdurend blijvende passie).
- Een meester behoudt de titel voor het leven, mits hij zich gedraagt en handelt zoals van een meester verwacht mag worden (en het idee is dan dat eenmaal benoemde meesters zich houden aan een 'gedragscode' en onderling actief zijn in een soort gilde; zo'n gilde kan mogelijk iemand ook de titel ontnemen als daar concreet aanleiding voor is, op basis van periodieke controle).
- Commercialiteit/ondernemerschap: de mate waarin iemand duurzame klantrelaties heeft opgebouwd en onderhoudt en in het werk een voortdurende hoge standaard van advisering hanteert.

In bepaalde beroepen is het meesterschap een aanvaarde en toonaangevende standaard (onder andere in de horeca, bij schilders en restauratiestukadoors, hoveniers, patissiers, boudiers en worstmakers). Belangrijke *drivers* voor deze titels zijn beroepstrots, vakpromotie en de wil om aan te tonen dat je de 'beste in je vak' bent. Of, zoals ze dat in Frankrijk kennen: *Meilleur Ouvrier de France* (MOF), een systeem met wettelijke beschermde meestertitels. De documentaire 'Kings of Pastry' uit 2010 van Chris Hegedus en Don Allan Pennebaker, is een bloedstollend verslag van een patissier die voor deze titel gaat. De MOF is de inspiratie voor de

in Nederland ingevoerde titel Meester Patissier (in 2010 verworven door Rudolph van Veen en Robèrt van Beckhoven).

Meesterschap

Om te komen tot standaarden om het meesterschap te definiëren, is de vakmens zelf aan zet. Inmiddels hebben wij met vakmensen uit zo'n vijftien uiteenlopende branches en beroepsgroepen ervaring opgedaan. Met de professionals wordt een sessie voorbereid en met behulp van een elektronische vergaderomgeving uitgevoerd: wat vinden wij (in ons vak, onze functie of ons bedrijf) het hoogst haalbare, hoe ziet een standaard eruit waaraan dat afgemeten kan worden en hoe toetsen we dat? De twee voorbeelden in de kaders geven een grove indicatie van de opbrengsten, die in werkelijkheid veel gedetailleerder zijn. Zo wordt systematisch het eigen vak besproken en 'de maat genomen' en ontstaan de contouren van een, te ontwikkelen, meesterproef. Daarvoor melden zich de deelnemers zich vaak al spontaan aan. Ze voelen zich uitgedaagd en gestimuleerd om de lat die ze zelf hebben gelegd te halen, in het besef dat er extra inspanningen nodig zullen zijn om uiteindelijk als meester gelauwerd te kunnen worden.

Praktijkvoorbeeld 2: Slagers

De sociale partners in de slagersbranche hebben in 2014 een start gemaakt met de feitelijke ontwikkeling van de meesterproef. Het voornemen is om ook voor de verkopers een titel (topverkoper) in te voeren.

De 'Meesterproef Slager' heeft als missie om:

- vakmensen in staat te stellen hun behaalde (top-)niveau en hun passie voor het vak te laten waarderen met een meestertitel;
- het vakmanschap in de professie een

hogere aanzien te geven, het ambacht het elan te geven dat het verdient;

- een betere instroom van nieuwe medewerkers in de branche te stimuleren;
- loopbaanontwikkeling te stimuleren.

Doelstellingen zijn:

- vergroten beroepstrots;
- verbeteren imago slagersvak;
- professionaliseren vakmanschap (authentiek, creatief en innovatief) als slager;
- herwaarderen van het ambacht;
- verhogen instroom in de branche door een zichtbaar professioneel loopbaanperspectief.

De Stichting Vorming- en ontwikkelingsfonds in het Slagersbedrijf (VOS), waarin de KNS, FNV, CNV Vakmensen zijn vertegenwoordigd, is initiatiefnemer, eigenaar en opdrachtgever.

De ontwikkelde Meesterproef bestaat uit drie hoofdonderdelen die in een periode van drie tot vijf maanden worden afgewerkt:

1. Meesterproef, onderdeel 1: 'theorietoetsing en presentatie'

Het eerste onderdeel toetst de theoretische kennis van de kandidaat, dit omvat vijftig gesloten vragen en vier open opdrachten, waarvoor een minimumscore behaald moet worden.

2. Meesterproef, onderdeel 2: 'vers vlees bewerking'

Dit tweede onderdeel omvat een hele dag in een slachthuis, waarin de kandidaat zijn kennis en vaardigheid met betrekking tot slachttechnieken aantoont.

3. Meesterproef, onderdeel 3: 'praktijk worst maken en traiteren'

Voor alle onderdelen zijn gedetailleerde

opdracht- en beoordelingsformulieren uitgewerkt. Voor de overallbeoordeling is een verzameldocument gemaakt, waarop alle resultaten van de kandidaat worden weergegeven en de eindbeoordeling kan worden vastgesteld. Na het succesvol afronden van de gehele proef die in totaal drie dagen omvat wordt vastgesteld of de kandidaat titelwaardig is en volgt er (tijdens een branche evenement) een feestelijke inauguratie van de Meester Slager.

Met dergelijke meesterschappen concentreert een toenemend aantal branches en beroepen zich op individueel aangetoond meesterschap, als een belangrijk middel om de professionalisering en *upgrading* van vakmanschap te realiseren en daarmee het leervermogen in de beroepsgroep te bevorderen. Het zet daarnaast het vak in een positief perspectief. Niet iedere branche of beroepsgroep zal echter *all the way* willen of kunnen gaan voor een meesterschap. De ontwikkeling vereist tijd, geld en veel zorgvuldigheid. De ervaringen leren ons dat, ongeacht er wel of niet een titel tot stand komt, vooral de inzet van professionals zelf en hun beroepstrots veel energie opleveren en een katalysator zijn voor leren en ontwikkeling.

De beschreven aanpak kan natuurlijk ook op kleinere schaal binnen een bedrijf gevoerd worden. Een gesprek in het bedrijf begint dan met de kernwaarden die de medewerkers zelf ervaren en uit willen dragen en eindigt met een opvatting over persoonlijk meesterschap, die als professionele standaard geformuleerd en gebruikt kan worden. Dit is het wezenlijke alternatief voor normen of kaders die als 'van bovenaf opgelegd' worden ervaren. Het geeft een vanaf de basis geformuleerd antwoord op hoe goed men wil en kan zijn in wat men doet. Het kost bijna geen moeite en zorgt ervoor dat de individuele beroepstrots in het werk bespreekbaar is en

blijvend vorm en inhoud krijgt. Dat perspectief levert de echte ontwikkelvraag op waardoor mensen als vanzelf in een positieve leerstand komen.

In de praktijk

Er is daarbij een aantal aspecten uit de ontwikkeling van meesterschappen te halen dat naar mijn idee simpel toepasbaar is in het hr-beleid in elke willekeurige beroepsgroep of bedrijf:

1. Het hanteren van de term '(persoonlijk) meesterschap'. Door mensen individueel aan te spreken op hun professionele passie kan het vuur om hogere niveaus te bereiken worden ontstoken. In plaats van mensen aan te spreken om 'zoveel mogelijk in zo kort mogelijke tijd' te doen, biedt een appel op persoonlijk meesterschap de ruimte om 'langzaam' te werken naar het hoogst haalbare, met als enige doel de kwaliteit van het werk. Het impliceert natuurlijk dat die ruimte dan ook daadwerkelijk geboden wordt en dat de medewerkers blijvend op (door henzelf verwoorde) passie worden aangesproken.
2. Het gesprek voeren over persoonlijk meesterschap. In onze sessies met vakgenoten werd ons duidelijk dat zo'n gesprek sowieso motiverend werkt, maar dat het vreemd genoeg in de dagelijkse praktijk nauwelijks wordt gevoerd. Dat is een gemiste kans voor de professionalisering in bedrijven, branches en beroepsgroepen, want de uitkomsten van dergelijke gesprekken bieden een prachtig perspectief en houvast voor de persoonlijke ontwikkeling.
3. De ontwikkeling en toepassing van eigen standaarden voor de route naar professionele excellentie. Door te bepalen wat het hoogst haalbare is, is het een stuk eenvoudiger om na te gaan of, hoe en welke 'tussenstations' er zijn in de weg naar persoonlijk meesterschap.

4. De inzet van opleidingen en trainingen. Als helder is wat het hoogst haalbare is, wordt het een stuk eenvoudiger om individueel te bepalen welke activiteiten (informeel, formeel, on the job, training, scholing, extra stages) het meest zullen bijdragen om dat niveau te behalen. Dat levert een persoonlijke focus, zingevende opleidingsinspanningen en vormen van gepersonaliseerd leren op, waarin afgezien kan worden van activiteiten die er evident niet of minder toe doen.
5. Het (h)erkennen, bevorderen en aanspreken op beroepstrots. De energie die vrijkomt bij professionals, als er kan worden gesproken over wat hun 'purpose' is en dat er daarna naar kan worden gehandeld, is een bepalende factor in werkplezier en beleving. Het maakt de weg vrij naar creativiteit, innovatie en blijvende motivatie. Het is die passie die het leervermogen pas echt aanwakkert.

Kortom, als je als hrd'er wilt dat de mensen in je bedrijf en beroepsgroep zich echt (blijven) ontwikkelen, dan is een goed gesprek over persoonlijk meesterschap een simpele en doeltreffende mogelijkheid. Als een POP of

andere instrumenten in een beoordelingscyclus vanuit zo'n aanpak worden 'gevuld', zal de effectiviteit ervan voor leren en ontwikkeling zeker toenemen. Niet omdat het moet, maar omdat het perspectief aantrekkelijk is. ■

Referenties

- Bakas, A. (2014). *Megatrends Werk: Over banen die verdwijnen en banen die gaan komen*. Amsterdam: Dexter.
- Beausaert, S.A.J. (2011). *The use of Personal Development Plans in the workplace: Effects, purposes and supporting conditions* (Proefschrift). Maastricht: Maastricht University.
- Brink, G. van der, & Jansen, T. (2009). *Beroepstrots: een ongekende kracht*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Brink, G. van der, & Jansen, T. (2005). *Beroeps(z)eer: Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Meer, M. van der, & Zwieten, J.A. van. (2013). Zeggenschap. *Zeggenschap*, 6(12).
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman: De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff.
- SER. (2013). *Handmade in Holland: Vakmanschap en ondernemerschap in de ambachtseconomie*. Den Haag: SER Advies.



Jos van Zwieten (1959) is adviseur bij CINOP en is actief op het thema meesterschap en talentontwikkeling. Hij adviseert branches en beroepsgroepen en werkt in het beroepsonderwijs onder meer aan excellentieprogramma's en in opdracht van Skills Netherlands aan de onderwijskundige implementatie van vakwedstrijden.
www.cinop.nl

DAG VAN DE TRAINER 2016

23 september 2016
in Spant!, Bussum
Keynote lezingen en
workshops over GROEI

GEGARANDEERD 100% INSPIRATIE

Schrijf je voor 1 juli in op THEMA.NL/DVDT
en profiteer van 15% **EARLY BIRD**-korting.



■ Marjolijn Feringa

Vakmanschap bij de Rabobank

Van controle naar vertrouwen

De wet- en regelgeving van de overheid is de laatste jaren zeker bij financiële instellingen aangescherpt. Bedrijven en instellingen hebben de laatste jaren energie gestoken in de invoering van de nieuwe wetten en regels. Belangrijk, maar hieraan voldoen is niet de doelstelling van een organisatie. Het is een voorwaarde. Een goede balans hierin vraagt een vernieuwde vorm van vakmanschap. De Rabobank is een traject gestart om dit vakmanschap verder te ontwikkelen. In dit artikel lees je over de belangrijkste interventies, de leerpunten en het behaalde resultaat.

Wat betekent vakmanschap bij de Rabobank?

Vakmanschap is een breed begrip. Als je het in het woordenboek opzoekt, kom je op de volgende definitie 'grote bekwaamheid in een vak' (Van Dale). De definitie geeft het al aan: vakmanschap is een bekwaamheid. Rabobank maakt onderscheid tussen de inhoudelijke kennis van je vakgebied en de vaardigheid om deze kennis in te zetten.

Voor het opdoen van inhoudelijke kennis zijn verschillende trainingen beschikbaar. In de afgelopen jaren is hier al veel aandacht aan besteed bij de implementatie van wet- en regelgeving, door de vereisten die worden gesteld aan het certificeren van medewerkers. Hier zit niet de uitdaging voor het vernieuwde vakmanschap. Regelgeving is vaak globaal geformuleerd en niet letterlijk te matchen met de situatie van de klant. Je moet de regelgeving dus interpreteren. En waar ligt dan de grens? Wanneer heb je je klant het best geholpen en voldoe je aan de regelgeving? Hier is vakmanschap voor nodig. Deze vaardigheid ontwikkelen is het onderwerp van het traject 'Vakmanschap binnen de Rabobank'.

Drie interventies

Focus op en waardering van vakmanschap bieden ruimte voor initiatief en professionele beoordeling van de medewerker. Dit vraagt een andere focus van de medewerker en dat begint met een focusverandering bij het leidinggevend kader en de interne controlerende afdelingen. Deze gedragsverandering raakt dus iedereen. Om het vakmanschap te bevorderen zijn verschillende interventies toegepast. De interventies zijn eerst in een pilot toegepast op eerst vier en daarna acht lokale banken, om daarna verder te implementeren. De drie belangrijkste interventies met de leerpunten worden hieronder uitgewerkt.

Postenoverleg

De eerste interventie was het invoeren van een zogenaamd postenoverleg. Hierin bespreekt een afdeling bestaande casuïstiek om van elkaar te leren. Het gaat dan bijvoorbeeld over een voorstel van een hypotheekadvies aan een klant of over een mogelijke invulling voor een zakelijke financiering aan een mkb-bedrijf. Deze lerende werkoverleggen bestaan al jaren binnen de organisatie. De grootste verandering is om meer vanuit de klant te gaan redeneren en de regelgeving toe te passen. Dit in tegenstelling tot wat veel medewerkers zich de afgelopen jaren hebben aangeleerd, namelijk om eerst naar de regelgeving te kijken. Het lijkt een nuanceverschil, maar het creëert een omslag in de manier van werken.

Wanneer heb je je klant het best geholpen en voldoe je aan de regelgeving?

Om deze verandering vorm te geven, is het ontwikkelen van een eenduidige norm belangrijk. Hoe bepaal je het evenwicht tussen focus op de klant en risicobeheersing? We hebben ontdekt dat dit een vraagstuk is dat je in overleg met elkaar beslecht. Er zijn hiervoor verschillende disciplines nodig: de medewerker, het leidinggevend kader, de controller en de compliancemedewerker. Uit de combinatie van deze verschillende invalshoeken vanuit elke discipline komt de beste oplossing boven. Voor een goede balans is het belangrijk dat in het overleg iedereen gelijkwaardig is en niet een bepaalde groep normgevend.

Met veel regelgeving kun je ook veel fout doen. Vertrouwen tussen medewerker,

manager en interne controle is belangrijk. Met elkaar in gesprek blijven en samen discussiëren op inhoud leidt tot leren van elkaar en je bouwt vertrouwen in elkaar. Door werk te bespreken dat op dat moment onder handen is op de afdeling, wordt het gewenste gedrag heel concreet en dichtbij. Leren tijdens het werk, op gedrag en inhoud. Vooral goede voorbeelden maken de verandering concreet. De *best practices* van de overleggen worden verzameld om te kijken of het beleid hiermee kan worden aangescherpt. Soms blijkt er behoefte te zijn aan verdieping op een aantal specifieke onderdelen. We hebben bijvoorbeeld samen met hr een opleiding effectief schrijven ontwikkeld, met als doel om met heldere argumenten de zienswijze in het dossier vast te kunnen leggen. Dit biedt een mooie aanvulling op de nieuwe werkwijze. Zo kan de manager gericht bijsturen.

Het effect van deze andere toepassing van het postenoverleg is dat medewerkers weer meer ruimte ervaren, omdat er meer focus is ontstaan op mogelijkheden voor de klant, in plaats van als eerste te kijken naar de beperkingen die de regels met zich meebrachten. In het begin waren medewerkers soms wat terughoudend in het aanleveren van voorbeelden. Het is tenslotte even wennen je werk op tafel te leggen en dat iedereen daar een mening over heeft. Bij ons zei een adviseur bij de eerste post: "Ik heb er wel een, maar die is niet zo spannend." En daar bleken toch goede voorbeelden tussen te zitten). Als het goed is, heeft een manager hier zicht op en kan hij ook interessante voorbeelden inbrengen.

Sturen op vakmanschap

De tweede interventie betreft het sturen op vakmanschap voor managers. Omdat het we van managers een andere manier van aansturing vragen, ondersteunen we

managers met interviewsessies. Hierin bespreken we hoe je actief op vakmanschap kunt sturen. We prediken geen absolute waarheid of slechts een bepaalde soort werkwijze. Het gaat om het begrijpen welke draai we willen maken, ervaringen te delen en te leren van elkaar.

Voor leidinggevendenden is het ook een spannende verandering. We vragen hen minder te controleren. Zij geven aan dat het in het begin voelt alsof je letterlijk de controle uit handen geeft. Hoe houd je dan grip op de kwaliteit? Het blijkt dat managers, die bewust kiezen voor een kortcyclische sturing dichtbij de inhoud, het meest succesvol zijn om de verandering goed vorm te geven. Zij weten wat er bij de medewerkers speelt en wonen regelmatig klantgesprekken bij. Zij geven direct feedback aan de medewerker en niet pas tijdens een functioneringsgesprek. Hierdoor komt de manager dichterbij de werkvloer en de medewerker te staan.

Dat de manager dichterbij komt is niet alleen wennen voor de manager dit geldt ook voor medewerkers. Bij de evaluaties kwam de volgende ervaring van een medewerkers naar boven: "Toen mijn nieuwe leidinggevende mij vroeg om hem mee te nemen naar klanten, gaf me dit geen goed gevoel. Wat gaat er dan gebeuren, gaat hij me beoordelen? Corrigeren? Het was best spannend. Na afloop van het eerste gesprek samen had ik helemaal geen vervelend gevoel! Sterker nog, doordat hij me heeft gepromoot bij de relatie, was het ijs meteen gebroken. Nu zijn we alweer een aantal gesprekken verder en het vervelende gevoel is verdwenen. We vullen elkaar aan en dat is zeker naar de klant toe helemaal top. Klanten vinden het fijn dat ze deze aandacht krijgen. Mijn zelfvertrouwen groeit ook. Nu mijn leidinggevende bevestigt wat er goed gaat, voel ik me helemaal in mijn element. En ja, er zijn ook verbeterpunten.

Niet zozeer in de inhoud, maar wel in houding en gedrag. Ik sta bijvoorbeeld soms te lang stil bij een onderwerp. Ik ben zeer tevreden met deze ontwikkeling en kijk uit naar onze volgende gesprekken. Zo blijven we samen de dienstverlening voor onze klanten verbeteren en daar doen we het natuurlijk voor!" Door de intervisiesessies kunnen managers uitleggen hoe ze sturen, waarom ze dat op die manier doen en wat het effect hiervan is. Veel praktische tips worden met elkaar uitgewisseld.

Controleren

Met de derde interventie hebben we opnieuw gekeken naar de hoeveelheid en methodiek van controleren. Controles kunnen en willen we niet geheel elimineren. Maar hoeveel moet je controleren om te kunnen bepalen dat je als bedrijf volledig aan de regelgeving voldoet? Dit doe je door middel van een risicoanalyse. Dit is ook niet nieuw in de organisatie. Maar de organisatie heeft opnieuw, met de nieuwe bril, goed gekeken naar de risicoanalyse. Welke risico's vinden we het belangrijkste en hoe controleren we deze zo effectief en efficiënt mogelijk? Deze exercitie heeft geleid tot een verschuiving in de controlewerkzaamheden, minder noodzakelijke controles en meer ruimte voor sturing op de afdelingen.

Het totaal van interventies is een toepassing van de managementfilosofie *LEAN*, die ook de Rabobank hanteert. Hierin wordt de waarde gedefinieerd vanuit het perspectief van de klant. Interne controles zijn geen toegevoegde waarde voor de klant. Er is geen klant die extra wil betalen omdat de organisatie zulke mooie interne kwaliteitscontroles heeft ingericht. Bij organisaties die veel met regelgeving te maken hebben kun je deze echter niethemaal elimineren. De uitdaging is deze werkzaamheden zo efficiënt mogelijk te organiseren.



Het totaal van interventies is een toepassing van de managementfilosofie *LEAN*

Resultaat van de verandering

De interventies hebben een duidelijk effect. Al na een paar maanden waren concrete resultaten zichtbaar. Medewerkers voelen dat ze meer ruimte hebben voor de klant. En als medewerkers meer tevreden zijn, dan leidt dat tot betere klantcontacten en dus tot een hogere klanttevredenheid. Na een paar maanden is de balans tussen klant en regel bij de banken met 34 procent positiever ervaren. Het werkplezier is met meer dan twintig procent gestegen.

Evaluatie

In de evaluatie geeft een klant aan: "We merkten gewoon dat er heel goed werd meegedacht. Nou ja, dat zij ook wel het idee hadden dat de financiering moest kunnen. De vraag was alleen hoe. En uiteindelijk is het gelukt. Dus het was een heel prettige ervaring."

En een andere klant zegt: "We hebben echt mogelijkheden verkend voor de financiering van ons bedrijf en daar hebben we samen een keuze uit kunnen maken, dat is erg prettig."

Een manager concludeert in de evaluatie: "Ik ben blij dat we zulke mooie resultaten mogen neerzetten. Ik meen het oprecht als ik zeg dat het project ervoor zorgt dat een hele hoop medewerkers én klanten er meer plezier in hebben. En dat gun ik iedereen. We helpen weer mee om klanten hun woondroom waar te maken, hoe mooi is dat! Ik zie de tevredenheidcijfers de pan uitrijzen. En dat niveau houden we nu vast. Dat maakt me apetrots."

Vervolg

In het komende jaar wordt het traject voor vakmanschap bij nog meer lokale banken ingevoerd. De uitdaging voor de Rabobank blijft om zichzelf steeds opnieuw te blijven uitvinden. Met een frisse blik kritisch kijken naar de organisatie, juist in een veranderende omgeving. Deze keer is het de klantfocus vasthouden en deze verder verbeteren, met groeiende wet- en regelgeving. Wat is het de volgende keer? Als het iedere dag maar weer een stukje beter voor de klant is. ■



Marjolijn Feringa is manager binnen het seniorkader van Rabobank. Zij heeft ervaring in commerciële en staffuncties als manager, programmamanager en bestuurder.



■ Nicole Eggermont & Tineke Kanters

Hoe bedrijven zichzelf beperken om vooruit te komen

Modern technisch vakmanschap ontwikkelen

In dit artikel willen we specifiek een aantal facetten van het technisch vakmanschap belichten. We beginnen met een aantal trends, die we zien in de ontwikkeling van technische beroepen. We maken vervolgens een koppeling met de veranderingen die gaande zijn in de context van veel bedrijven waarin het draait om techniek. Dit alles heeft gevolgen voor de wijze en noodzaak om technisch vakmanschap up to date te houden. Wat betekent dit voor de vakmensen zelf en wat voor hun organisaties?

Vakmanschap

Wij hanteren de term vakmanschap voor een specifieke combinatie van kennis, houding en vaardigheden, die nodig is om een vak met succes te kunnen uitoefenen. Van oudsher wordt het onderscheid tussen creëren met je handen en werken met je hoofd uitgedrukt in *blue* en *white collar workers*. Werken in de techniek stond voor 'vierzehandenberoepen'. Alhoewel deze typering inmiddels ver van een adequate beschrijving van de werkelijkheid staan, spelen de beelden tot op de dag van vandaag een rol. Een algemeen directeur van een groot installatiebedrijf zegt daarover: "Wij nodigen de ouders van onze toekomstige potentiële medewerkers uit in ons bedrijf om te laten zien dat technici steeds meer met mensen en data werken."

Ontwikkeling technische beroepen

Er zijn algemene trends in de ontwikkeling van technische beroepen die echt in het oog springen. Allereerst hebben technische bedrijven steeds minder behoefte aan lageropgeleiden. Nieuwe engineers en technici worden veelal vanaf niveau mbo-3 gezocht, naast dat de vraag naar hbo- en wo-opgeleiden toeneemt. Kenmerk van dit hogere niveau is dat er meer proactiviteit en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers wordt verwacht. Zoals in meer branches, zie je de functies in het middensegment krimpen, waarbij laaggekwalificeerd werk steeds meer flexibel wordt ingehuurd.

Daarnaast is er een sterke toename van digitalisering in de techniek. Enerzijds neemt het werken met en vanuit data een enorme vlucht en anderzijds wordt steeds meer repeterend werk vervangen door robots. Wanneer je de ontwikkeling van de laatste

vijftien jaar aan de hand van het belangrijkste gereedschap van een servicetechnicus zou schetsen, loopt die van baco via Parat-koffer naar de iPad.

De derde algemene trend is het groeiende belang van softskills. Denk daarbij aan persoonlijke vaardigheden als communiceren, samenwerken, adviseren en verkopen. Het niveau van deze niet-technische vaardigheden bepaalt in steeds hogere mate het succes van individuele technische vakmensen. Samenvattend kunnen de competenties en attitude van de moderne technisch vakman worden beschreven als zelfsturend en proactief, analytisch en praktisch, en professioneel in de omgang (Sanders, 2011).

Beperkende factor

Nu de roep om modern vakmanschap groter wordt, groeit bij technische bedrijven het besef om meer te investeren in de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden. Vakmensen in de techniek zijn echter minder gewend om hun aandacht te richten op hun persoonlijke kwaliteiten, om te reflecteren op hoe ze omgaan met klanten en collega's en te praten over hun persoonlijke ambitie en ontwikkeling. De toewijding aan de technische aspecten van hun werk daarentegen is groot, evenals de overtuiging dat alles draait om het ambacht en het leveren van vakwerk (Sennet, 2008). Het initiatief, om ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden te integreren in de ontwikkeling van vakmanschap, zal veelal vanuit werkgevers genomen moeten worden. En dan doet zich een paradoxaal fenomeen voor: bedrijven zijn vaak zelf de beperkende factor om zichzelf vooruit te helpen. De investering in innovatie en technisch vakmanschap loopt niet in de pas met de aandacht voor sociale innovatie. Hierbij gaat het om aspecten als nieuwe manieren van managen, organiseren, werken en samenwerken. De ontwikkeling van

persoonlijke vaardigheden komt vaak te weinig van de grond en mede daardoor blijft helaas ook het rendement van de investering in technische kennis en vaardigheden achter (Volberda, 2015).

Intrinsieke motivatie

In de technische wereld zijn scholing en bijscholing voornamelijk gericht op technische kennis en vaardigheden. De intrinsieke motivatie om in technische kennis en vaardigheden te investeren is groot. “Je leert omdat je er beter van wordt en omdat je van je vak houdt,” aldus een service-engineer. Een hoog niveau van persoonlijke vaardigheden daarentegen wordt door technici meestal niet beleefd als een facet van hun vakmanschap. Daar komt nog eens bij dat persoonlijke vaardigheden niet te vangen zijn in simpele oordelen over goed of fout. Het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden voltrekt zich veel meer als een proces, waarin ook de gevoeligheid voor actie-reactie ontwikkeld moet worden (zie praktijkvoorbeeld 1). Voor veel mensen met een technische oriëntatie blijkt dit lastig. Des te belangrijker is het voor vakmensen om iets van intrinsieke motivatie te ervaren om de – voor hen vaak vage – weg van de persoonlijke ontwikkeling, te kunnen bewandelen.

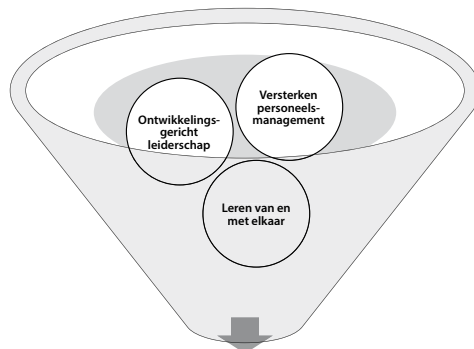
Praktijkvoorbeeld 1

De hr-manager van een scheepsbouwbedrijf met een bedrijfsacademie voor technische opleidingen begon twee jaar geleden met programma's om persoonlijke vaardigheden te trainen. Het bedrijf faciliteert met een breed programma, dat meer op de persoon is gericht en minder op de functie of het vak dat medewerkers beoefenen. Ook het middenkader neemt op vrijwillige

basis deel aan training en coaching van loopbaangesprekken, stresspreventie en persoonlijk leiderschap. In de afgelopen twee jaar is zo'n 25 procent van de medewerkers, die de jaren daarvoor niets aan hun ontwikkeling deden, vrijwillig trainingen gaan volgen. Er is volop beweging in de organisatie gekomen, inclusief het meer persoonlijk ontwikkelen. Zoals de kraanmachinist, die de stap maakte om deel te nemen aan een vitaliteitsprogramma: “Ik volgde een cursus mindfulness en beleeft nu minder stress en geniet intenser.” De organisatie ervaart nu meer weerbaarheid voor de vele veranderingen die op het bedrijf afkomen.

Een gestructureerde aanpak

In bedrijven zelf liggen kansen en mogelijkheden om meer gestructureerd sturing te geven aan de ontwikkeling van niet-technische competenties en dus modern vakmanschap (zie figuur 1). We lichten kort toe hoe dat volgens ons kan, door het versterken van personeelsmanagement, meer aandacht voor ontwikkelingsgericht leidinggeven en door leren van en met elkaar te bevorderen.



Figuur 1. Modern vakmanschap

Versterken van personeelsmanagement

Het meest voor de hand liggend is om bestaande personeelsinstrumenten voor het voetlicht te houden, te onderzoeken of ze de tand des tijds doorstaan en of ze hun werk nog wel doen. Wat niet mag ontbreken zijn personeelsinstrumenten gericht op competentie management, talentmanagement, loopbaanbegeleiding en tools om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Deze instrumenten worden op brancheniveau beschikbaar gesteld door de o&o-fondsen. Een vrij volledig hrd-instrument is de Skillsmanager, die voor de metaal- en installatiebranche

dit jaar alle functioneringsgesprekken met de managers samen gevoerd. Dit was een hele investering, maar wel een praktische manier om de managers meer gevoel voor hr-thema's bij te brengen."

Ontwikkelingsgericht leiderschap

Een meer op ontwikkeling en betrokkenheid gerichte stijl van aansturen is de opgave voor veel technische bedrijven om modern vakmanschap van de grond te krijgen. Denk daarbij aan zaken als meer aandacht en informatie naar de medewerkers, over waar het bedrijf mee bezig is en waar het naartoe gaat in de toekomst. Of aan het voeren van gesprekken met medewerkers over de mogelijke impact, die ontwikkelingen in de markt kunnen gaan hebben op de uitvoering van hun werk. Ontwikkelingsgericht leidinggeven betekent vooral condities creëren en coachen en minder managen en beheren. Op de werkvloer liggen goede mogelijkheden om de ontwikkeling van het modern vakmanschap in gang zetten en te stimuleren. Dat kan in de persoonlijke sfeer, door mensen uit hun comfortzone te halen en direct aan te spreken op gewenst gedrag. Maar ook door prikkels te geven die aanzetten tot denken over ambities, talenten en inzetbaarheid. Ook het meer werken in teams blijkt een positieve impact te kunnen hebben op de sfeer op de werkvloer en de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden van mensen (Vroemen, 2009).

Aandacht voor leren van en met elkaar

Bij de ontwikkeling van vakbekwaamheid van nieuwe, instromende medewerkers heeft leren in de praktijk altijd een belangrijke rol gespeeld. De coachende praktijkopleider is de moderne 'meester', die de 'gezel' begeleidt. In een onderzoek naar leren in de technische installatiebranche (Hagens, 2013) blijkt echter dat er nauwelijks een bewuste koppeling tussen het leren van medewerkers en de doelen van een bedrijf wordt gemaakt. Leeractiviteiten worden ad hoc georganiseerd en minder

De roep om modern vakmanschap wordt groter

wordt aangeboden. TechniekTalent.nu, een samenwerkingsverband tussen het bedrijfsleven, het onderwijs en de overheid, richt zich op de instroom en doorstroom van jonge technische vakmensen. Het instrumentarium dat zij beschikbaar stellen reikt van een handleiding p&o-beleid tot een inzetbaarheidsscan en formats voor persoonlijke ontwikkelplannen. Uiteraard zijn instrumenten en tools pas hulpmiddelen die effect scoren, als leiding en medewerkers ermee uit de voeten kunnen en ze ook daadwerkelijk gebruiken. In technische bedrijven is het mensgericht leiderschap nog niet sterk ontwikkeld en tref je een management aan die vooral beheert, plant en coördineert. Het is de hr-manager die zowel in de directiekamer als op de werkvloer veelal de rol van kartrekker vervult. In dit licht is het volgende voorbeeld van een hr-manager goed voorstelbaar. Ook al druist het misschien in tegen de regels van 'staf-versus-lijn': "Ik heb

verankerd in de praktijk. Leidinggevend en zouden meer kennis moeten krijgen over de wijze waarop zij een cultuur van leren en omgaan met elkaar kunnen beïnvloeden. Over hoe zij medewerkers kunnen leren om te reflecteren en zelfstandig problemen op te lossen. Er zijn goede mogelijkheden en ook al ervaringen met intervisie en lean- of andere verbetertrajecten op de werkvloer. Deze leveren concreet (verbeter)resultaat en beïnvloeden tegelijkertijd creatieve, communicatieve en samenwerkings-vaardigheden van de betrokkenen (Mastenbroek, 2016). Zie ook praktijkvoorbeeld 2.

Praktijkvoorbeeld 2

In een groot metaalbedrijf slaagt een hr-manager erin om leiding en medewerkers met elkaar aan de praat te krijgen over hun performance en noodzakelijke ontwikkeling. De aanleiding was een omvangrijke nieuwe opdracht, waarin samengewerkt moest worden met disciplines van een andere partij. Medewerkers moesten daarom zelfstandiger kunnen werken, elkaar aanspreken en meer samenwerken. Leidinggevend en, vooral door de vastberaden houding van de hr-manager, hun rol als begeleider van de gewenste ontwikkeling opgepakt. Ze zijn in een 'train-de-trainer'-programma gestapt en hebben zelf in teams de medewerkers begeleid om hun communicatieve en samenwerkingsvaardigheden te verbeteren. In eerste instantie zuiver en alleen op het geven van feedback en het leren om te reflecteren op persoonlijk handelen. Nu draaien intervisiegroepen, waarin leidinggevend en zich verder bekwamen om medewerkers te begeleiden in hun persoonlijke ontwikkeling.

Conclusie

Vakmanschap in technische branches is sterk in ontwikkeling. Naast de technische expertise zijn persoonlijke vaardigheden steeds belangrijker. Persoonlijke ontwikkeling is echter bij veel vakmensen in technische branches nog onbekend terrein. Bedrijven en medewerkers zijn zoekende hoe persoonlijke ontwikkeling binnen de context van het werk in gang kan worden gezet. Werkgeversorganisaties, ontwikkelfondsen en de overheid stimuleren en faciliteren persoonlijke ontwikkeling van technische vakmensen. De beschikbare tools en andere faciliteiten lijken echter hun weg naar de praktijk nog minder makkelijk te vinden. Misschien is de gevoelde urgentie nog te klein en zou de hr-professional een rol kunnen spelen deze te vergroten. De *wake-up call*, dat technische bedrijven rendement laten liggen omdat er te weinig aandacht is voor sociale innovatie, zou een goede aanjager kunnen zijn! (Volberda, 2015).

Bedrijven zijn zelf de beperkende factor om zichzelf vooruit te helpen

Tips voor (hr)managers

- Organiseer een verkenning met een hr-gerelateerde werkgroep. Inventariseer trends, technologische ontwikkelingen en breng in kaart welke nieuwe competenties, maar ook bestaande competenties, belangrijker worden. Werk samen aan een visie op ontwikkeling van modern vakmanschap.

- Besteed aandacht aan de leiderschapsstijl in het bedrijf. Is deze gericht op de ontwikkeling van mensen in de context van hun werk? Laat deze zich kenmerken door persoonlijke verantwoordelijkheid, samenwerken en resultaatgerichtheid?
- Werk aan de leercultuur binnen het bedrijf. Onderzoek hoe meer in teamverband kan worden gewerkt en geleerd. Investeer in een aanspreekcultuur, waarin professioneel wordt omgegaan met het leren van fouten en het geven en ontvangen van feedback.

Referenties

- Hagens, K. & H. Kraaijenvanger (2013). *Hoe leren medewerkers: onderzoek naar alternatieve vormen van leren door professionals in de technische installatiebranche en de manier waarop bedrijven dit kunnen optimaliseren*. Wehl: Rijnland Advies.
- Mastenbroek, W. (2016). Coverstory Trends Opleiding en Training. *Naar continu verbeteren en een lerende organisatie*. Op 6 april 2016 gedownload van <https://www.managementsite.nl/opleiding-training-lerende-organisatie>
- Sennet, R. (2008). *De ambachtsman: de mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff
- Sanders, J. & Keijzer, L. & Cremer, R. (2011). *De vakman nieuwe stijl: competenties kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving*. Rapportnummer 031.21061. Hoofddorp: TNO.
- Volberda, H. (2015). *Technologische innovatie kan niet zonder sociale innovatie*. Op 6 april 2016 geraadpleegd van <http://www.ao-metalektro.nl/doorstroom/doorstroom-artikelen/236-hoogleraar-henk-volberda>.
- Vroemen, M. (2009). *Team op Vleugels: gids voor geïnspireerd samenwerken*. Deventer: Kluwer.



Nicole Eggermont (links) en Tineke Kanters (rechts) zijn directeur en eigenaar van IPV Training & Advies. IPV is gespecialiseerd in ontwikkeling van mens en organisatie in de technische branches.

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



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

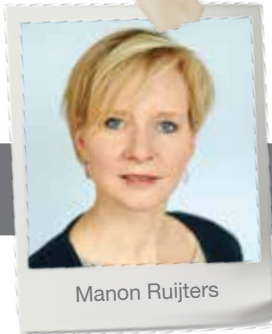
Leergang 'Leren en veranderen met nieuwe media'

Werk in 9 maanden aan stevige visie, praktijk en vaardigheid





Column Opleiden kan kwaad! <i>Manon Ruijters</i>	40
Ieder zijn vak! <i>Thijs Winthagen & Jeroen de Jong</i>	44
Wie zijn de echte winnaars? <i>Lidewey van der Sluis</i>	51
Je wapenen tegen toxische leiders? <i>Tijs Besieux & Jeroen Stouten</i>	56
Promotie Organisatieontwikkeling bij woningcorporaties <i>Stefan Cloudt</i>	62



Manon Ruijters

column

Opleiden kan kwaad!

Over het fundamentele verschil tussen
transformatief en informatief leren

De maatschappij ontwikkelt zich, organisaties ontwikkelen zich, professionals ontwikkelen zich, en de professie zelf ontwikkelt zich ook. Soms door groei in kennis en inzichten, soms fundamenteeler. Nieuwe visies op de inrichting van de professie, fundamentele veranderingen in het vak, nieuwe besturingsfilosofie in organisaties, ze doen zich met steeds grotere regelmaat voor. Denk aan bewegingen als 'van zorgen voor, naar zorgen dat'; van onderwijzen naar begeleiden; van expert naar adviseur, van taak- naar opgavegericht werken of van gestuurd naar zelfsturing. Zie hier de toegenomen vraag naar transformatief leren. Maar al te vaak lossen we dit informatief op. Hoe problematisch is dat? En wat betekent dat voor professionals die zich bezighouden met leren en ontwikkelen.

Praktijk: transformatieve opgaven ten onrechte informatief oplossen

Een staffbureau komt met de vraag voor een opleiding. Een groep experts moet adviseur worden. Een transformatieve vraag, gesteld in een informatief jasje (een opleiding). Veelal is dat ook wat het uiteindelijk wordt: een opleiding. In dit geval een optelsom van adviesvaardigheden, acquireren, klantcontact. De gevraagde ontwikkeling is echter fundamenteeler: had de expert het laatste woord, bepaalde hij zelf de kwaliteit – nu is dat de klant en wordt hij geacht te volgen. Kwaliteitsnormen worden bepaald door de afnemer. Voor een professional een lastige ontwikkeling. Het gaat vooral om het innemen van nieuw perspectief.

Ergens voelen vragenstellers en bedenkers van een dergelijke opleiding vaak zelf ook wel dat er iets niet klopt. De onrust wordt weggestopt onder het motto 'nieuwe kennis is toch nodig, dus je schiet er niet écht mis mee'. Dat je er niet mis mee schiet, zou ik echter willen betwisten. Door in een gewenste transformatie kennis aan te reiken, voordat daadwerkelijk ervaren is dat de huidige manier van kijken niet werkt en er dus echt iets op z'n kop moet, sta je een transformatie in de weg. Je dempt als het ware de noodzaak met een oppervlakkige ontwikkeling. Grote kans dat de verandering niet beklijft of dat onder spanning

het oude gedrag weer de overhand neemt. Een volgende keer beter? Helaas, dan heeft het nieuwe inzicht simpelweg haar spanning en impact verloren.

Theorie: transformatief en informatief leren fundamenteel verschillend

Het is Kegan (2000; 2009) die het onderscheid tussen informatief en transformatief uitvergrootte. Hij gebruikte de anatomie van de begrippen. In-'form'-atief leren draait om het vullen van de 'vorm', een toename in kennis, vaardigheden, competenties, een uitbreiding op bestaande *frames of reference*. Geen vakgebied kan zonder deze vorm van leren, zeker niet in deze kennisintensieve maatschappij. Maar met het vullen van de vorm alleen komen we er bij transformaties niet. Fundamentele veranderingen brengen de noodzaak met zich mee om trans-'form'-atief te leren. Niet het vullen, maar het verschuiven van de vorm is hier aan de orde.

Deze twee vormen van leren vragen een fundamenteel andere manier van organiseren. Bij informatief leren gaat het om het nauwkeurig analyseren van gewenste kennis (vaardigheden, inzichten en dergelijke) om deze zo optimaal mogelijk in een leerprogramma te verwerken. Als ontwerper gaat het om de onderliggende vraagstukken en doelen, het kiezen van geschikte werkvormen en het vormgeven van transferactiviteiten. Transformatief leren draait niet zozeer om kennis, maar om het veranderen van perspectief. Het is een vorm van leren die betrekking heeft op het vervangen van oude, ontoereikende manieren van kijken in nieuwe, bredere, betere manieren, waardoor je acties aan waarde toenemen. Een grote denker op dit vlak is Mezirow (2009; 1990). Hij tekende het transformatieve leren uit in een tiental stappen, met als vertrekpunt het (laten) doormaken van de crisis, die ontstaat doordat huidige opvattingen niet werkbaar



blijken. In de eerste helft van dit leerproces worden bestaande opvattingen onderzocht, beperkingen en frustraties ervaren, ervaringen vergeleken. Pas rond stap acht komen nieuwe inzichten en handelingsrepertoire in beeld – en dus een stukje toevoeging van kennis, competenties, inzichten – om ten slotte te zoeken naar manieren om dit in de eigen praktijk te verankeren. Transformatief leren wordt omschreven als ‘een diepe, structurele verschuiving in de uitgangspunten van het denken, gevoelens en acties’ (Kitchenham, 2008).

Uitdaging: verschillend handelingsrepertoire ontwikkelen

Het ongemak van de crisis niet oplossen is wellicht de grootste uitdaging voor de begeleiders van deze leerprocessen. Geen nieuwe kennis en inzichten aanreiken, geen spanning wegnemen, geen antwoorden geven, maar samen met de lerende bestaande referentiekaders onderzoeken en de noodzaak tot anders handelen doorleven. Handelingsrepertoire draait eerder om het omgaan met desoriënterende dilemma's, crisis en de kritische analyse, dan om het vaststellen van leerdoelen en ontwikkelen van transferactiviteiten. Informatief en transformatief leren zijn verschillende grondtonen in het leren. Het helder onderscheiden hiervan is een fundamentele stap in de ontwikkeling van ons vak! ■

Referenties

- Kegan, R. (2000). What “form” transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In J. Mezirow (Ed.), *Learning as transformation. Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey Bass.
- Kegan, R. (2009). What “form” transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary Theories of Learning. Learning theorists ... in their own words*. (pp. 35–52). New York: Routledge.
- Kitchenham, A. (2008). The Evolution of John Mezirow's Transformative Learning Theory. *Journal of Transformative Education*, 6(2), 104–123. Gedownload op 6 maart 2016 van <http://doi.org/10.1177/1541344608322678>
- Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. *Fostering critical reflection in adulthood* (pp. 1–20). Gedownload op 6 maart 2016 van [http://184.182.233.150/rid=1LW06D9V6-26428MK-1Z64/Mezirow's chapter, How Critical Reflection Triggers TL.pdf](http://184.182.233.150/rid=1LW06D9V6-26428MK-1Z64/Mezirow's%20chapter,%20How%20Critical%20Reflection%20Triggers%20TL.pdf)
- Mezirow, J. (2009). Transformative learning theory. In J. Mezirow, E. W. Taylor, & Associates (Eds.), *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education* (pp. 18–32). San Francisco: Jossey-Bass.

Manon Ruijters, (1967) werkt op de verbinding van theorie en praktijk als adviseur, lector en docent bij Twynstra Gudde, Vilentum Hogeschool I Stoas Wageningen en de VU. Haar opdrachten richten zich op vraagstukken rondom organisatieontwikkeling en professionele identiteit: lerende organisaties, leiderschap, professionele ontwikkeling, verandervraagstukken.
www.twynstragudde.nl/mensen/manon-ruijters

*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

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



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



■ Thijs Winthagen & Jeroen de Jong

Vakmanschap in de 21^{ste} eeuw

Ieder zijn vak!

De laatste jaren staat vakmanschap weer stevig op de kaart. Brancheverenigingen verstevigen en ontwikkelen vakmanschap binnen hun sector. Denk bijvoorbeeld aan het programma 'vakmanschap en veiligheid' van Defensie, en 'werk en vakmanschap' binnen de techniek. Ook het onderwijs (vmbo en mbo) agendeert vakmanschap hoog. En zelfs in het regeerakkoord van het huidige Nederlandse kabinet (2012) staat: "Een sterke economie heeft baat bij een hoge kwaliteit van dienstverlening door de overheid. Dat kan alleen als we vakmanschap meer ruimte en waardering geven." In dit artikel leest u een concrete hedendaagse omschrijving van vakmanschap en hoe in organisaties meer ruimte gegeven kan worden aan vakmanschap.

De hernieuwde aandacht voor vakmanschap heeft verschillende oorzaken. In veel bedrijfstakken is er sprake van uitholling van het vak. De verregaande protocollering, richtlijnen en controle daarop hadden tot doel de vakman te ondersteunen, maar zijn doorgeslagen. Dit heeft er in veel beroepsgroepen toe geleid dat de vakman afstand neemt van het probleemeigenaarschap. Met 'vakman' worden hier overigens zowel mannen als vrouwen bedoeld. Een tweede ontwikkeling heeft betrekking op de automatisering van werk. Robots nemen steeds meer taken van vakmensen over, wat in de toekomst zomaar vergaande gevolgen kan hebben voor vele banen en functies in organisaties.

Een onderzoek door het World Economic Forum onder hr-managers in westerse en opkomende economieën laat zien dat de komende jaren naar schatting 7,1 miljoen banen verloren dreigen te gaan door automatisering, terwijl hier slechts twee miljoen nieuwe banen tegenover staan. En dat in een periode waarin de Google-auto de status van prototype bijna voorbij is en zorgrobots aan de verpleeghuisdeuren kloppen. Tegelijkertijd is dit een periode waarin het ontwerp van banen drastisch aan het wijzigen is. Zo stelt Grant (2007) dat veel van de bestaande ideeën over jobdesign zijn georiënteerd rondom de vraag wat medewerkers motiveert. Grant geeft aan dat deze theorieën voorbijgaan aan een door werknemers hooggewaardeerd onderdeel van werk: belangrijk, betekenisvol werk kunnen doen, waarbij interpersoonlijke relaties een sleutelfactor zijn. Juist in de diensteneconomie hangt alles aan elkaar van relaties: het klantenbelang, teamwerk en samenwerken. Daar zou dan ook de aandacht naar moeten verschuiven voor organisaties en managers, als zij het verschil willen maken voor de klant en daarop willen sturen via werknemers.

Oldham & Hackman (2010) zien rondom jobdesign een verschuiving van focus op de waardigheid van vakmanschap naar focus op leiderschap en het werken in teams. De aandacht voor de bijdrage van individuele vakmensen verschuift naar onderlinge samenhang en netwerken. Dit gaat gelijk op met de complexiteit van werk in deze tijd in en over de grenzen van organisaties. Dit levert nieuwe uitdagingen voor vakmensen in met name de frontlinie.

Vakmanschap is dus steeds belangrijker, maar hoe banen ontworpen worden is dus ook aan het veranderen. Daarom stellen wij ons de volgende vraag: wat is vakmanschap in de

De aandacht voor de bijdrage van individuele vakmensen verschuift naar onderlinge samenhang en netwerken

21ste eeuw? Hoe kunnen we het definiëren en hoe kunnen we vakmanschap ontplooiën en ontwikkelen? In dit artikel bespreken we eerst kort enkele definities van vakmanschap. Daarna introduceren we onze eigen definitie en werken we de definitie verder uit aan de hand van een model. Tot slot gaan we in op de manier waarop organisaties kunnen sturen op vakmanschap en sluiten we af met een conclusie.

Vakmanschap, een stand van zaken

Ook in de wetenschappelijke literatuur is de laatste jaren meer aandacht voor het begrip vakmanschap, of in het Engels: *craftsmanship*. De meeste definities rondom vakmanschap omschrijven het concept vanuit een bepaalde invalshoek of dimensie. De woordenboeken hebben het voornamelijk over de dimensie

van kennis en kunde. De Oxford Dictionary heeft het bijvoorbeeld over “*skill in a particular craft*”, en Van Dale omschrijft vakmanschap als “grote bekwaamheid in een vak”. Een aantal andere definities combineert juist een aantal dimensies. Een van de meest gebruikte hedendaagse omschrijvingen is die van Sennett (2008), die vakmanschap definieert als het geheel van kennis en kunde met een eigen, erkende marktwaarde, uitgevoerd met een passie voor het werk. Klein (1998) heeft het over het creëren van iets dat kwaliteit heeft, persoonlijke tevredenheid teweegbrengt, en waarop de vakman trots kan zijn, gecombineerd met een gevoel van eigenwaarde door consequente zelfontwikkeling.

Vakmensen moeten tegenwoordig duizendpoten zijn en aan de behoeften van verschillende gebruikers voldoen

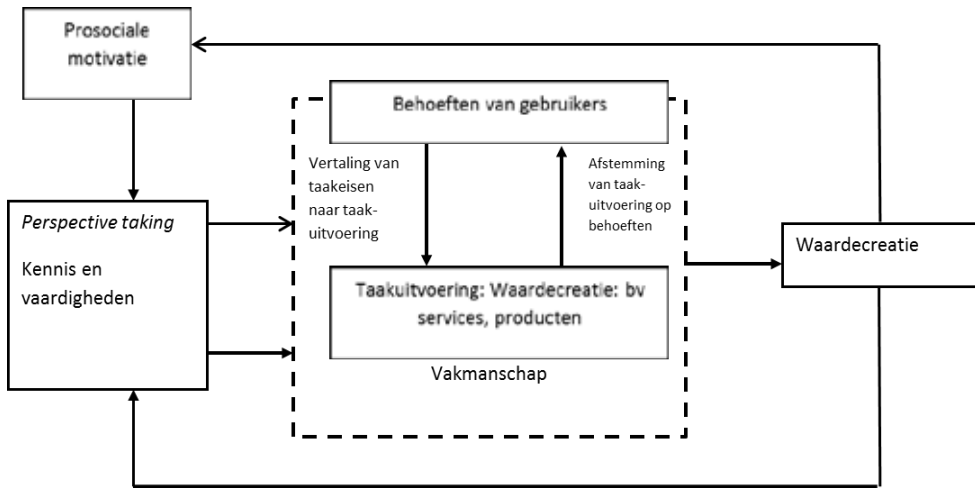
Wanneer we kijken naar definities van vakmanschap, zien we dat vakmanschap over het algemeen gezien wordt als een of een combinatie van meerdere van de volgende dimensies: a) kennis en kunde; b) een attitude; c) een manier om waarde te creëren; en d) als een proces van actie. Een vakman of -vrouw creëert dus iets, heeft de kennis en kunde om die dienst of product te creëren, heeft een instelling om kwaliteit te leveren, is trots op zijn of haar vak en creëert iets dat waarde heeft voor anderen.

Een nieuwe kijk op vakmanschap

In de kern betreft vakmanschap dus het creëren of maken van iets – en nog specifiekier – het creëren van waarde voor een gebruiker.

Deze gebruiker kan bijvoorbeeld een klant, patiënt, cliënt of collega zijn. Lepak (2007) definieert waarde als “*the specific quality of a new job, task, product, or service as perceived by users in relation to their needs, such as the speed or quality of performance on a new task or the aesthetics or performance features of a new product or service*”. Waardecreatie gaat dus niet zozeer om wat de vakman denkt dat waarde creëert voor de gebruiker, maar om de percepties van waarde van de gebruiker. Het is daarom belangrijk dat een vakman deze percepties kan vertalen in de uitvoering van zijn werk, zodat hij iets kan creëren dat ook daadwerkelijk waarde heeft in de ogen van de gebruiker. Dat kunnen bijvoorbeeld de kwaliteit, snelheid of esthetiek van een product zijn, maar ook de manier waarop een product of dienst wordt aangeboden. Een arts heeft misschien niet de mogelijkheid om iemand te genezen, maar de arts kan wel iemand geruststellen wanneer de patiënt daar op een bepaald moment behoefte aan heeft.

Wij definiëren vakmanschap daarom als ‘het individuele vermogen om voor gebruikers waarde te creëren door behoeften van gebruikers en taakuitvoering op elkaar af te stemmen’. Dit betekent dat de vakman over twee cruciale vaardigheden beschikt. Ten eerste heeft hij het vermogen om het perspectief van de gebruiker te kiezen, ook wel *perspective taking* genoemd (Parker & Axtell, 2001). Iemand kan veel kennis, kunde en passie hebben, maar als hij niet in staat is de behoeften van de gebruiker te vertalen in het product of dienst dat waarde heeft voor de gebruiker, zullen die kennis, kunde en passie niet leiden tot een product of dienst dat voldoet aan de behoeften van de gebruiker. Aan de andere kant heeft de vakman de kennis en kunde absoluut nodig om daadwerkelijk een product of dienst te leveren die aan deze behoefte voldoet. Vakmanschap zit dus vooral in de interactie tussen de behoeften



Figuur 1. Indicatoren van vakmanschap

van de gebruiker en de uitvoering van de taken, die deel uitmaken van het product of dienst. Een stukadoor met een hoge mate van vakmanschap is in staat om wensen van de klant met betrekking tot het eindproduct te vertalen naar het daadwerkelijk uitvoeren van de taak, met de benodigde materialen en technieken.

Figuur 1 laat zien dat dit de kern is van vakmanschap. Kennis en kunde van het te creëren product (of dienst) en de vaardigheid van iemand om het perspectief van anderen te nemen, zijn de belangrijkste determinanten voor de afstemming tussen behoeften van gebruikers en de uitvoering van de taken. Aan de andere kant is waardecreatie voor de gebruiker de uitkomst van vakmanschap. We denken daarnaast dat prosociale motivatie een belangrijke rol speelt. Prosociale motivatie is de wens om anderen te helpen (Grant, 2007), en is een belangrijke uitkomst van de waarneming dat iemand waarde creëert voor anderen. Wanneer je ziet dat je werk een positieve bijdrage levert voor anderen, zal dit motiverend werken om dit ook voor

toekomstige taken te doen. Een vakman zal daarom meer gemotiveerd zijn om de daadwerkelijke behoeften van de gebruiker te achterhalen en om zijn kennis en kunde op peil te houden, om zo daadwerkelijk in staat te zijn om aan deze behoeften te voldoen.

Hoe kunnen organisaties vakmanschap de ruimte geven?

Wanneer we vakmanschap definiëren als het individuele vermogen om voor gebruikers waarde te creëren, door behoeften van gebruikers en taakuitvoering op elkaar af te stemmen, biedt dat organisaties een aantal aanknopingspunten om vakmanschap de ruimte te geven, maar aan de andere kant biedt het ook een aantal dilemma's. Ten eerste is het cruciaal dat de vakman weet wie de gebruikers en hun behoeften zijn. In de tijd van de gilden en de oude ambachten had de vakman maar één gebruiker: de klant. Tegenwoordig hebben vakmensen vaak meerdere gebruikers van hun producten of diensten. Een vakman levert werk voor verschillende collega's en leidinggevenden – en soms ook patiënten, klanten of cliënten.

Al deze gebruikers hebben waarschijnlijk verschillende behoeften, die soms ook nog eens tegenstrijdig zijn. Denk bijvoorbeeld aan een arts, die aan de ene kant in korte tijd veel patiënten moet bedienen en zo moet voldoen aan de normen die gesteld zijn aan zorg, maar aan de andere kant ook moet voldoen aan de behoeften van patiënten. Vakmensen moeten tegenwoordig dus duizendpoten zijn en aan de behoeften van verschillende gebruikers voldoen. Het gevolg kan zijn dat de vakman niet aan alle behoeften even goed kan voldoen. Een voetbaltrainer kan bijvoorbeeld erg goed zijn in het technisch opleiden van jonge voetballers, maar niet gedreven zijn in het te woord staan van de pers. Maakt dat deze voetbaltrainer een slechte vakman? Vertoont een arts, die veel tijd besteedt aan patiënten en daardoor niet aan de gestelde tijden per patiënt voldoet, geen vakmanschap? Het is dus mogelijk dat een werknemer niet voor iedereen waarde kan creëren wanneer hij teveel beperkt wordt in zijn handelen.

Organisaties moeten zich hiervan bewust zijn en aangeven voor welke gebruiker het belangrijk is waarde te creëren.

Ten tweede moet een vakman in contact staan met deze gebruikers, om aan de behoeften te kunnen voldoen. Laat vakmensen praten met hun gebruikers en inventariseren wat hun wensen zijn (Grant, 2007). Dit kost tijd, maar levert zowel motivatie als betere diensten op. Geef werknemers ruimte om zelf te kiezen welke relaties ze aangaan op het werk. De literatuur rondom jobcrafting – zelf-geïnitieerde en ongeautoriseerde cognitieve en fysieke veranderingen, die werknemers aanbrengen in hun werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001) – stelt dat wanneer werknemers zelf hun taken en relaties op het werk mogen bepalen, ze meer betekenis geven aan hun werk. Dit bespreken met de vakmensen en de relevante andere spelers samen, is de basis voor het voortdurend bijstellen van de balans van tijd, geld en kwaliteit vanuit ieders perspectief. Ten derde kan perspective taking door ervaring



worden ontwikkeld. Gun vakmensen de tijd om naar de behoeften van hun klanten te vragen, deze tussentijds te toetsen en achteraf vast te laten stellen of ze vervuld zijn. De inzet van ervaren vakmensen kan hierbij helpen. Hoe toetsen zij dit? En welke ruimte is daarin voor de eigen aanpak en stijl? En stel de vraag aan werknemers: wanneer en onder welke voorwaarden geef je om de klant? En: wat kunnen we in het werk aanpassen om dat te versterken? De mate van feedback was altijd al een belangrijke factor in de literatuur rondom jobdesign, omdat het bijdraagt aan kennis over het resultaat van het werk. Met behulp van deze kennis kan de vakman zijn uitvoering van het werk bijstellen wanneer dat nodig is en daarvoor eventueel kennis en vaardigheden bijschaven, wanneer blijkt dat deze niet meer toereikend zijn om te voldoen aan de behoeften van de gebruiker(s).

Conclusie

In dit artikel hebben we geprobeerd opnieuw invulling te geven aan het begrip vakmanschap. Hiermee kunnen p&o'ers, managers, organisatieadviseurs en vakmensen zelf de kern blootleggen van datgene wat in mensenwerk het verschil maakt voor de klant. Immers, ondanks dat er al verschillende definities zijn, houden deze definities weinig rekening met recente ontwikkelingen in organisaties; meerdere gebruikers van de diensten of producten van vakmensen, automatisering van werk en veranderingen in het ontwerp van banen. Wij definiëren vakmanschap als het individuele vermogen om voor gebruikers waarde te creëren door behoeften van gebruikers en taakuitvoering op elkaar af te stemmen. In feite benadrukt deze definitie het relationele aspect van vakmanschap. Door middel van interactie met de gebruiker is de vakman in staat zich in de gebruiker te verplaatsen en kan de vakman beter waarde creëren voor deze gebruiker. Dit relationele aspect van vakmanschap is ook een van de

eigenschappen die ons mensen (vooralsnog) onderscheidt van robots en is dus tegelijkertijd de meerwaarde van vakmensen ten opzichte van robots. Waar robots het nog moeten doen met duidelijke instructies, kunnen vakmensen – door het aangaan van relaties met gebruikers – achterhalen wat de dieper liggende behoeften zijn en hieraan voldoen. Door deze relaties is de vakman ook meteen weer probleemeigenaar. Wanneer een gebruiker niet tevreden is met het product of de dienst, kan de gebruiker hier de vakman meteen op aanspreken. Het is vervolgens aan de vakman om zich beter te verplaatsen in de eisen van de gebruiker of zijn kennis en vaardigheden weer zo te ontwikkelen, zodat behoeften van de gebruiker en de uitvoering van het werk weer matchen. Voor organisaties zal dit betekenen dat er op een andere manier gekeken zal moeten worden naar het ontwerpen van banen, waarbij relaties met gebruikers weer centraal staan, in plaats van efficiëntie en protocollen. Het ligt voor de hand, maar is zeker niet vanzelfsprekend, om de gebruiker en de vakmensen daarbij te betrekken. Wat is er nu mooier dan gezamenlijk het geheim van de 'smid' in de 21ste eeuw te ontrafelen? ■

Referenties

- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Klein, S. (1998). Don Quixote and the problem of idealism and realism in business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 43-63.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: the future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.

- Parker, S. K., & Axtell, C. M. (2001). Seeing another viewpoint: antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1085-1100.
- Rutte, M. & Samsom, D. M. (2012). *Bruggen slaan: regeerakkoord VVD-PvdA* (pp2). Op 6 april 2016 gedownload van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord.html>.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman* (pp 8). New Haven, CT: Yale University Press.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.



***Thijs Winthagen heeft een combinatiebaan, waarin hij zijn onderzoek en adviseurswerk op het gebied van arbeidsverhoudingen bij Wintkracht combineert met p&o-werk voor de innovatieve gemeente 's-Hertogenbosch. Veranderende eisen in het werk en hoe je daarop kunt sturen via vakmanschap vormen de kern van zijn werk.
www.wintkracht.com***



***Jeroen de Jong is universitair hoofddocent bij de Open Universiteit Nederland. Hij verzorgt onderwijs en onderzoek op het gebied van arbeidsrelaties en arbeidsomstandigheden, met bijzondere aandacht voor dynamiek en samenwerking.
www.ou.nl***



■ Lidewey van der Sluis

Vakmanschap in perspectief

Wie zijn de echte winnaars?

Een arbeidscontract geeft een werkgever recht op het gebruik en de exploitatie van het vakmanschap van individuen. Voor organisaties is het lucratief om op die manier het vakmanschap van medewerkers optimaal te benutten. Eruit halen wat erin zit. Zij zullen daartoe moeten investeren in mensen die vakmanschap in zich dragen. Vakmanschap is immers het eigendom van individuen. Hij of zij heeft dat zelf ontwikkeld, door kansen te benutten en keuzes te maken die in die richting wezen. Een voorbeeld hiervan is het tot de verbeelding sprekende vakmanschap van een voetballer. Zo'n professional is eigenaar van zijn vakmanschap en kan daarmee geld verdienen. Hoe beter het vakmanschap, hoe hoger de inkomsten? Niet altijd.

Investering

Een recente uitgave van het toonaangevende tijdschrift *'The Academy of Management Perspectives'*, met in het bijzonder het artikel van Janice Molley en Jay Bryan Barney (2015), legt genuanceerd bloot hoe de kwaliteit en inzetbaarheid van mensen samenhangt met de opbrengsten daarvan. Hierin wordt niet alleen aandacht besteed aan de businesscase van individuele inzetbaarheid, maar wordt ook aannemelijk gemaakt dat zowel werkgevers als werknemers garen spinnen bij een goed opgeleide beroepsbevolking en bij individuen, die wat ze kunnen tot kunde of zelfs kunst hebben ontwikkeld. Het artikel maakt duidelijk wie op welk moment baat heeft bij vakmanschap in de maatschappij. Met deze kennis kunnen betrokken partijen gericht inzetten op het optimaliseren van de opbrengsten van vakmanschap.

Analyse

Molley en Barney analyseren de huidige dynamiek tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt vanuit een westers perspectief. Zij stellen de vraag wie de echte winnaars zijn van een beroepsbevolking met vakmensen en -vrouwen. Zijn dat de vakmensen zelf of organisaties die hen inhuren? Twee aspecten blijken van groot belang te zijn voor het antwoord op deze vraag. Ten eerste het type vakmanschap. Het maakt uit of iemand met zijn of haar vakmanschap in de breedte van de arbeidsmarkt inzetbaarheid is, of alleen in een bepaalde sector, of zelfs alleen in een specifieke organisatie. Anders gezegd hangt de waarde van vakmanschap af van het type vakmanschap. Ten tweede is de verhouding tussen vraag naar en aanbod van het vakmanschap bepalend voor de waarde ervan. De schaarsteverhouding tussen de werkgelegenheid en de beschikbaarheid bepaalt wie de winnaars op de arbeidsmarkt zijn. Een krappe arbeidsmarkt, met veel concurrentie om vakkundig personeel te

rekruteren, zorgt voor andere winnaars dan een ruime arbeidsmarkt met relatief veel beschikbare en geschikte vakmensen en -vrouwen. De situaties die zich kunnen voordoen als gevolg van het beschikbare soort vakmanschap en de situatie op de arbeidsmarkt staat samengevat in tabel 1.

Krap aanbod

Om een beeld te krijgen van wie de winnaars per situatie zijn, nemen we als voorbeeld een tuinman die zijn eigen werkwaarde schat op honderd euro per uur. Deze schatting is gebaseerd op het bedrag dat zijn huidige werkgever en mogelijke andere opdrachtgevers bereid zijn voor hem te betalen.

In situatie 1 strijden werkgevers om vakmensen die waarde kunnen creëren. Deze situatie wordt ook wel aangeduid als *the war for talent*. Vakmensen en -vrouwen, die kunnen bijdragen aan de concurrentiepositie van de werkgever, zijn gewild. Dit brengt hen in een machtspositie en is de eerste orde van vakmanschap waarbij het individu zelf aan zet is. Als voorbeeld gelden schaarse vaklieden als loodgieters en dakdekkers, die hun vakmanschap zodanig te gelde maken dat zij er zelf optimaal van profiteren. Neem bijvoorbeeld een stukadoor, met een geschatte werkwaarde van honderd euro per uur en een salaris van zestig euro per uur. In een concurrerende markt kan deze persoon overstappen naar een andere werkgever, die wel bereid is om honderd euro per uur te betalen. Deze mobiliteit en compensatieoptimalisatie bestaat als er sprake is van 1) een open en transparante markt; 2) vrij verkeer van werknemers; en 3) dominantie van financiële overwegingen (Molley & Barney, 2015). Het gevolg van deze dynamiek is dat werkgevers in zulke situaties een marktprijs betalen voor kwaliteit die gekoppeld is aan vakmensen. Dit leidt tot goede prestaties en waardecreatie, maar draagt niet per definitie bij tot organisatiespecifiek concurrentievoordeel.

Arbeidsmarktomstandigheden	Winnaars	Arbeidsverhouding
1. Krap aanbod Veel concurrentie om gekwalificeerde vakmannen en -vrouwen	Individueel	Vakman of -vrouw kan best betalende werkgever kiezen
2. Ruim aanbod. Weinig concurrentie		
a. Aanbod van vakmanschap > vraag	Werkgevers	Werkgever kan hoogte van het salaris bepalen
b. Individueel beeld van vakmanschap > werkgevers	Werkgevers	Werkgever kan hoogte van het salaris bepalen
c. Vakmannen en -vrouwen kiezen met hun hart in plaats van hun hoofd voor werk	Werkgevers	Werkgever kan hoogte van het salaris bepalen
d. Vraag naar vakmanschap > aanbod	Individueel	Werknemer kan best betalende werkgever kiezen
e. Individueel beeld van vakmanschap < werkgevers	Individueel	Werknemer kan best betalende werkgever kiezen
f. Organisaties kiezen om niet-economische redenen voor vakkundig personeel	Individueel	Werknemer kan best betalende werkgever kiezen

Figuur 1. Employability in perspectief (afgeleid van Molloy & Barney, 2015)

Ruimer aanbod

In situatie 2 zijn één of meerdere wetten van schaarste niet van toepassing. De zes variaties van een arbeidsmarkt met weinig concurrentie die daaruit voortvloeien, staan als 2a t/m 2f weergegeven. In de eerste drie zijn de werkgevers de winnaars en in de laatste drie gaan de vakmannen en -vrouwen er met de buit vandoor. In situatie 2a zijn niet de beschikbare vakmensen, maar de beschikbare werkzaamheden schaars. Dit kan diverse oorzaken hebben, zoals een economische recessie of een groot reservoir aan arbeidskrachten met vakmanschap. In zo'n arbeidsmarkt hebben werkgevers een sterkere onderhandelingspositie dan individuen. Om het voorbeeld te volgen, zal de vakman of -vrouw die in principe honderd euro per uur waard is genoeg moeten nemen met een

waardeverlies, vanwege het overschot van vakkundig personeel.

Werkgevers aan zet

In situatie 2b hebben werkgevers een minder hoge pet op van vakmensen dan de individuen zelf. Dat betekent dat werkgevers de vaklieden lager waarderen dan de waarde van het vakmanschap dat de individuen zichzelf toedichten. Hierdoor kunnen individuen in hun ogen het schip ingaan, terwijl de werkgever het idee heeft recht te doen aan de waarde van de individuen. Met een ruim aanbod aan vakkundig personeel trekken werkgevers in zo'n geval aan het kortste eind. In situatie 2c hebben werknemers andere motieven om te werken dan louter financiële. Het is niet ongewoon dat vakmensen waarde hechten aan sociale en emotionele aspecten van werk,

zoals het hebben van een *work-life balance*, autonomie, een collegiaal werkklimaat, inhoudelijk uitdagend werk, et cetera. In zulke gevallen zijn vakmensen bereid om financieel een stap terug te doen ten bate van hun gemoedstoestand. Iemand die honderd euro per uur waard is vanwege zijn of haar vakmanschap, maar werk heeft dat aan deze randvoorwaarden voldoet, is bereid daar een prijs voor te betalen. De werkgever is daardoor spekkoper.

Individen aan zet

In situaties 2d t/m 2f zijn de rollen omgedraaid. Daar staan individuen met vakmanschap het sterkst in hun schoenen. In situatie 2d wordt door werkgevers getrokken aan medewerkers met specifieke kwaliteiten en/of de bereidheid om voor de organisatie specifieke kennis en kunde te ontwikkelen. Individen met kwaliteiten waar de organisatie veel profijt van kan hebben, kunnen in zo'n situatie hoge eisen stellen aan werkgevers. Vakmanschap betaalt zich in zo'n situatie uit. Beloningen kunnen de werkwaardes overstijgen doordat de werknemers een extra compensatie krijgen in de vorm van een retentiebonus, een dure opleiding, of een ander financieel bindmiddel. In situatie 2e zien werkgevers meer waarde in het waardedragende menselijk kapitaal dan de individuen zelf. Hierdoor zullen de beloningen, die zij van werkgevers ontvangen, hoger zijn dan de werkwaardes die zij aan hun eigen inzetbaarheid koppelen. In situatie 2f handelen werkgevers niet alleen uit een financieel maar ook uit maatschappelijk en sociaal oogpunt. Het kan dan voorkomen dat een vakman of -vrouw wordt overbetaald om hem of haar de kans te geven om betekenis te geven aan zijn of haar bestaan, of om een zinvolle invulling te geven aan de dag. In Nederland kennen we dit verschijnsel onder noemers als Melkertbanen, sociale werkplaatsen en gesubsidieerde kunstenaars.

Toekomst

Nu beloningen meer en meer worden afgestemd op de waardecreatie van een medewerker, zullen individuen en organisaties steeds vaker met elkaar moeten onderhandelen over de vergoeding ten opzichte van het werk dat moet worden gedaan. Uit de hiervoor beschreven analyse blijkt dat dit in sommige gevallen voordelig is voor individuen die een vak hebben geleerd en in andere gevallen voor werkgevers. De hefboom naar een hogere beloning voor arbeidskrachten is hun kennis en kunde. Hoe schaarser, hoe meer zij hun vakmanschap kunnen kapitaliseren. Aan de andere kant bestaat er voor werkgevers een hefboom naar waar voor hun geld. Door werknemers aan te nemen die weliswaar vakkundig zijn, maar ook bereid zijn om een sociale premie te betalen om bijvoorbeeld een balans te ervaren tussen werktijden en privéleven. Ook individuen die zeer vakkundig en goed gekwalificeerd zijn, maar liever minder verantwoordelijkheid dragen, zijn voor werkgevers cashcows. Tabel 1 geeft inzicht in de situaties die zich voor kunnen doen en wie daarbij het laatst lachen.

In het algemeen zullen werkgevers en individuen zich moeten realiseren dat we leven in een tijdperk met verschuivende panelen. Waar voorheen leeftijd en ervaringsjaren salarisankers waren, zo zijn dat nu het vakmanschap van het individu, de daarvan afgeleide verwachte toevoegende waarde en het daaraan verbonden concurrentievoordeel. Dat zijn, anders dan leeftijd en ervaring, subjectieve en vooral heel moeilijk meetbare maatstaven. Anders gezegd: de waarde van vakmanschap is net als schoonheid *in the eye of the beholder*. ■

Dit artikel is gebaseerd op het genoemde artikel van Molley & Barney (2015).

Referentie

- Molloy, J. C. & Barney, J.B. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives*, vol. 29, no. 3, pp. 309-325.



Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is expert op het gebied van strategisch talentmanagement, talentbeleid, werkgeverschap en leiderschap. Zij opereert als spreker, toezichthouder, coach en adviseur in de driehoek onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Ze is lid van de adviesraad van TvOO. www.learningvision.nl

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



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



■ Tijs Besieux & Jeroen Stouten

Concrete handvaten uit sociale identiteitstheorie op basis van experimenteel onderzoek

Je wapenen tegen toxische leiders

Leiderschap is zowat het meest onderzochte en tegelijkertijd minst begrepen begrip uit de organisatiepsychologie (Robbins & Judge, 2013). Omdat we er allemaal direct of indirect mee te maken hebben, vormt leiderschap een speerpunt voor vele onderzoekers, hr-managers en adviseurs (Yukl, 2010). Vanuit deze invalshoeken wordt de nadruk gelegd op de positieve effecten van leiderschap en hoe leiders een scharnierfunctie vervullen in het waarmaken van de organisatiestrategie. Om de haverklap wordt een nieuwe leiderschapsstijl in het leven geroepen die nog beter zou zijn dan de vorige. Daarbij moeten we ons durven afvragen of het soms niet over oude wijn in nieuwe zakken gaat.

Waar we als maatschappij echter minder aandacht aan besteden is de duistere zijde van leiderschap. Onderzoek surft mee op de golf van positieve psychologie, waardoor negatieve effecten onderbelicht blijven. Toch lijkt het niet onbelangrijk de mechanismen van 'slecht' leiderschap goed te begrijpen. Kathryn Shaw (2012) van Stanford University bijvoorbeeld bracht met haar collega's aan het licht dat 75 procent van de Amerikaanse werknemers 'ja' antwoordt op de vraag of hun baas het ergste en meest stresserende onderdeel van hun baan is (zie figuur 1).

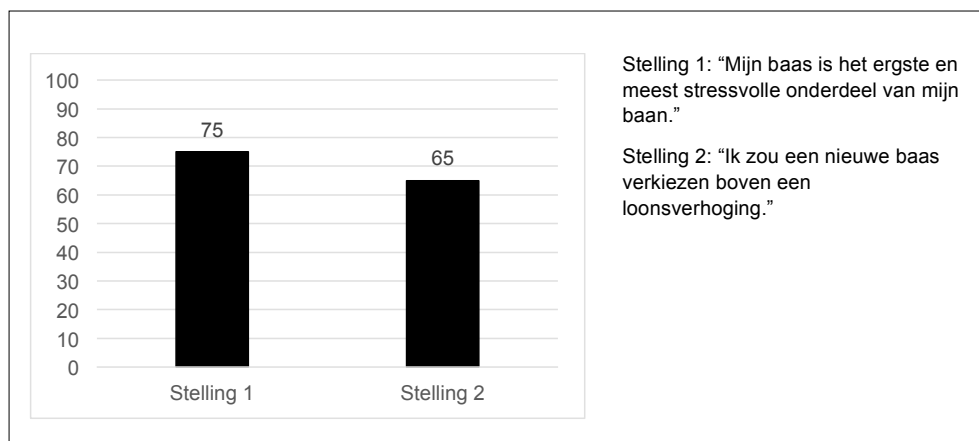
Sterker nog, tal van praktijkvoorbeelden tonen krachtig aan hoe we als mens meer dan eens van het gewenste pad dwalen, met soms desastreuze resultaten tot gevolg. Denk maar aan Enron, de financiële crisis of, meer recent nog, het Volkswagen-schandaal. In al deze gevallen concludeerden onderzoekers dat er een chronisch falen was in het leiderschap van deze organisaties.

"Toxic leadership is a global label for leaders who engage in numerous destructive behaviors and who exhibit certain dysfunctional personal

characteristics. To count as toxic, these behaviors and qualities of character must inflict some reasonably serious and enduring harm on their followers and their organizations"

Lipman-Blumen

In de wetenschappelijke literatuur bestempelen we dit als toxisch leiderschap. Met toxisch leiderschap bedoelen we gedrag dat gericht is op het verrijken van de eigen persoon, dat niet in lijn ligt met de doelen van het team of de organisatie en haar stakeholders (Lipman-Blumen, 2005). De voorbeelden roepen vragen op over de totstandkoming van toxisch leiderschapsgedrag in de rol van werknemers. Dit betekent dat er vooraansnog een gebrek aan inzicht is hoe de complexe leider-volgerdynamiek gewenst of ongewenst gedrag uitlokt en versterkt bij leidinggevenden (Stouten & Tripp, 2009). Wanneer we leiderschap bestuderen, doen we dat nog te vaak vanuit een invalshoek en hebben we enkel oog voor het gedrag van de leidinggevende (zie figuur 2). De context en de interactie tussen leider en volger wordt daarbij nog al te vaak buiten beschouwing gelaten.



Figuur 1. Percentage werknemers dat 'ja' antwoordt op twee stellingen

Dit is opmerkelijk. Immers, als maatschappij zijn we er allen bij gebaat om concrete handvaten in huis te hebben die ons kunnen wapenen tegen toxische leiders.

Samengevat stellen we twee ontwikkelingen vast. Ten eerste wordt toxisch leiderschap nog te weinig onderzocht. Ten tweede houden we niet voldoende rekening met de interactie tussen leiders en volgers, wanneer we in kaart brengen hoe we ons kunnen weren tegen toxische leiders.

Sociale identiteit als hefboom voor teams

Stel je hebt een toxische leider in de organisatie. Hoe kunnen we een klimaat stimuleren waarin wordt opgestaan tegen dergelijk gedrag? Op deze vraag hebben we vanuit theorie een praktisch antwoord gezocht.

“Er is niets zo praktisch als een goede theorie”

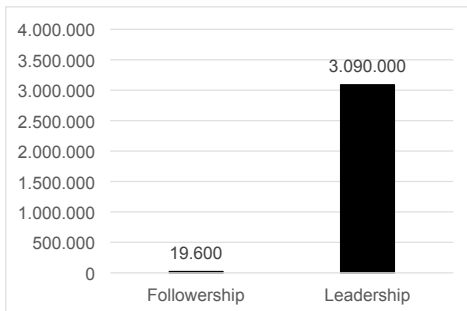
Kurt Lewin

De kracht van een goed geolied team is niet te onderschatten. In ons eentje gaan we snel, samen gaan we ver, stelt een Afrikaans gezegde. In de sportwereld zien we vaak hoe teamspirit ervoor zorgt dat individuen boven zichzelf uitstijgen. Onderzoek toont aan dat teams met veel vertrouwen en onderlinge

samenhang tussen de teamleden beter presteren dan teams waar minder vertrouwen en samenhang is (Beal, Cohen & Burke, 2003; Besieux, Baillien, Vander Elst & Euwema, 2012). Echter, zijn teams ook in staat om op te staan tegen hun leider, wanneer deze afwijkt van het geijkte pad? Om deze vraag te beantwoorden is het essentieel te kijken naar de kleinste component van een team, namelijk het individu. En meer specifiek naar de identiteit van ieder individu in een team.

Wanneer je jezelf aan iemand voorstelt, wat zijn dan zaken die je zoal vertelt? Inderdaad, ons zelfbeeld wordt mede gevormd door de groepen waarvan we deel uitmaken. Je bent moeder van een gezin, lid van een sportclub of werknemer van een bepaalde organisatie. Dat gedeelte van jouw zelfbeeld, dat bepaald wordt door lidmaatschap van relevante sociale groepen, noemen we ook wel de sociale identiteit (Ashforth & Mael, 1989). Sociale identiteitstheorie stelt dan dat het zelfvertrouwen en het gevoel van trots dat we ervaren worden bepaald door de groepen waartoe we behoren. Hoe relevanter de groep, hoe sterker de sociale identiteit. Drie voorbeelden om dit theoretisch concept te illustreren:

1. Een fanatieke supporter van voetbalclub Feyenoord zal in 1999 allicht extra trots geweest zijn toen ‘zijn club’ kampioen van Nederland werd.
2. Telgen uit de Nederlandse familie Swinkels zullen de toekomst ongetwijfeld rooskleurig zien omdat hun bedrijf Bavaria in 2015 werd uitgeroepen tot het beste familiebedrijf ter wereld.
3. Werknemers van de Belgische Fortis-bank aarzelden in 2008 om hun werkbadge in de trein huiswaarts zichtbaar te dragen, nadat ‘hun’ bank in de media door het slijk werd gehaald wegens de financiële crisis.



Figuur 2. Zoekresultaten voor ‘followership’ en ‘leadership’ via Google Scholar

Uit deze voorbeelden blijkt dat het functioneren van de groep waartoe jij behoort invloed heeft op hoe je je voelt. En dus ook hoe iemand zich gedraagt, want emotie is een sterke voorspeller voor gedrag (Stouten, De Cremer & Van Dijk, 2006). De Feyenoord-supporter koopt misschien een nieuw clubshirt om zijn Feyenoord-identiteit extra in de verf te zetten. Een jonge telg uit de Swinkels-clan zou wel eens extra gemotiveerd kunnen zijn om carrière te maken binnen Bavaria en zo deel uit te maken van een trots succesverhaal. En wie weet gaat de werknemer van Fortis aan de slag bij een ander bedrijf met een sociaal betere uitstraling. Hoe sterker de verbintenis die je met een groep ervaart, hoe sterker de emoties en het gedrag.

Binnen groepen is het gedrag van een leidinggevende eens zo belangrijk. Immers, deze persoon wordt vaak beschouwd als 'exemplarisch' voor de groep. We nemen de leider onder de loep en maken een veralgemening van diens gedrag over de hele groep. Een leider is een rolmodel voor de groep en hij wordt geacht verantwoordelijkheid te nemen wanneer hij zich niet legitiem gedraagt (Bies & Tripp, 1996). Indien hij of zij dat niet doet, willen we misschien wraak nemen en niet langer samenwerken in de toekomst.

Experimenteel onderzoek

In ons onderzoek hebben we drie werelden samengebracht: toxisch leiderschap, sociale identiteitstheorie en emoties als voorspeller van gedrag. In een experimentele studie werd nagegaan vanuit welke mechanismen teamleden zich kunnen wapenen tegen een toxische leider. Specifiek onderzochten we in welke mate de sterkte van sociale identiteit een hefboom is om zich te weren tegen een toxisch leider.

Waarom experimenteel onderzoek? Dit type onderzoek heeft als voordeel dat we

groepen kunnen vergelijken waarbij we alle factoren identiek houden, behalve die aspecten waarvan we de invloed trachten te doorgronden. Neem het voorbeeld van een klinische studie voor een nieuw medicijn. Onderzoekers zullen twee groepen met elkaar vergelijken. De 'experimentele conditie', die het nieuwe medicijn toegediend krijgt, en een 'controleconditie' die een placebo-versie krijgt. Na de behandeling wordt dan in kaart gebracht welk effect het medicijn had in vergelijking met de controlegroep. Eenzelfde redenering zien we terug in ons experimenteel onderzoek naar de invloed van sociale identiteit op het ageren tegen toxisch gedrag.

Vanuit deze optiek creëerden we vier condities, oftewel een '2x2-onderzoeksdesign'. Twee factoren werden gemanipuleerd: de sterkte van sociale identiteit (hoog versus laag) en toxisch gedrag (leider versus volger). Hoe hebben we dat gedaan? Het onderzoek werd uitgevoerd bij 79 studenten. Zij werden uitgenodigd voor deelname aan een onderzoek naar 'non-verbale communicatie'. Deze dekmantel zorgde ervoor dat de deelnemers niet op de hoogte waren van de onderzoeksdoelstellingen.

Deelnemers participeerden in een Jenga-challenge. Doelstelling is om een zo hoog mogelijke Jenga-toren (zie afbeelding op pagina 54) te bouwen binnen een tijdslimiet van zeven minuten. Indien de toren hoger is dan 25 centimeter krijgen de deelnemers een beloning. Drie uitkomsten zijn mogelijk:

1. Het team slaagt in de doelstelling. Als beloning krijgt ieder teamlid een bioscoopkaart.
2. De toren valt per ongeluk. Het team slaagt niet in de doelstelling en niemand krijgt een bioscoopkaartje als beloning.
3. Iemand duwt de toren bewust om. De opdracht faalt en de persoon die de toren omduwt krijgt twee bioscoopkaartjes, de rest krijgt niets.

De derde uitkomst is een voorbeeld van toxisch gedrag. Namelijk, er wordt een daad verricht die gericht is op het verrijken van de eigen persoon. Echter, het team wordt hierdoor geschaad. In het onderzoek werd de Jenga-toren telkens bewust omgeduwd door een handlanger van de onderzoekers, die zich voordeed als participant van het onderzoek.

Hoe manipuleerden we de sterkte van sociale identiteit en de bron van het toxisch gedrag? Onderzoek toont aan dat de perceptie van sociale identiteit beïnvloed wordt door tastbare factoren (Lount & Philips, 2007; Haslam et al., 2006; Hogg & Terry, 2000). Vanuit die redenering manipuleerden we sociale identiteit op drie manieren. In de conditie 'hoge sociale identiteit' droegen de deelnemers eenzelfde witte t-shirt om hun identiteit expliciet te maken. Ze werden ook aangesproken met 'team wit' in plaats van 'jij' in de 'lage sociale identiteit'-conditie. Tot slot werden in de 'hoge sociale identiteit'-conditie op een bord fictieve scores van andere teams geschreven om sociale vergelijking te versterken.

De bron van het toxisch gedrag werd gemanipuleerd, door de handlanger als leider of als gewoon lid van het team voor te stellen. Indien de handlanger werd aangeduid als leider, zorgde zij voor de instructies van de Jenga-oefening. Het was telkens de handlanger die de toren bewust omduwde. Zo kreeg zij een persoonlijke beloning en gingen de andere teamleden met lege handen naar huis.

Na afloop van het experiment werd de participanten gevraagd een vragenlijst in te vullen. Sociale identiteit en legitimiteit van leiderschap werden bevroegd, om na te gaan of de manipulatie van deze twee variabelen geslaagd was. Vervolgens peilde de *survey* naar een aantal uitkomstmaten op een schaal van een (= helemaal niet eens)

tot zeven (= helemaal eens). De perceptie van negatieve emoties werd gemeten, zijnde irritatie, rusteloosheid, frustratie, en woede. Vervolgens konden de participanten aangeven in welke mate ze wraak wilden nemen op en in de toekomst nog wilden samenwerken met de persoon die de oefening bewust deed falen voor zelfverrijking. Met andere woorden, of ze opstaan tegen een toxische leider.

Resultaten

Wat tonen de resultaten van het onderzoek aan? In teams waar de leidinggevende toxisch gedrag vertoont, zijn de leden meer geneigd op te staan tegen hun leider naarmate de sociale identiteit hoger is. Dit verband wordt verklaard door het ervaren van negatieve emoties.

Praktijkadviezen

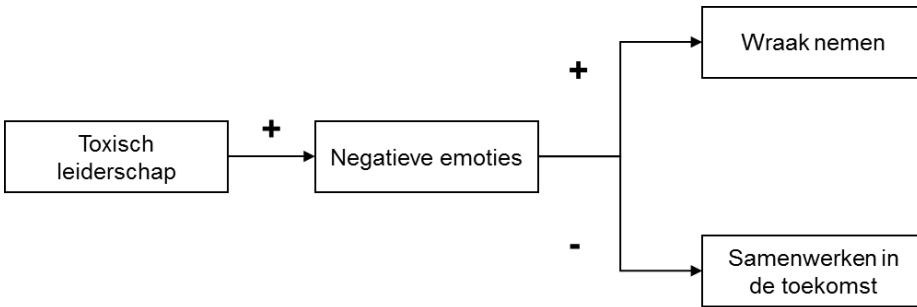
Het onderzoek toont aan dat groepen die een sterkere sociale identiteit ervaren meer geneigd zijn om op te staan tegen toxische leiders. Dit omwille van de negatieve emoties die ze ervaren, wanneer de leidinggevende gedrag stelt dat ingaat tegen het belang van de groep. Immers, het zelfbeeld van een individu wordt mede bepaald door de groep waartoe hij of zij behoort. Doet deze groep het slecht – zoals bij toxisch leiderschap – dan heeft dit implicaties voor je zelfbeeld. Hoe sterker de identificatie, hoe groter de drang om op te staan.

Hoe kunnen we deze inzichten vertalen naar concrete adviezen voor de praktijk?

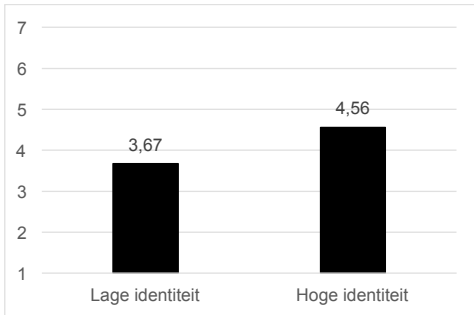
Het trotse team als waakhond

Het experiment brengt in kaart dat teamleden, die zich sterker identificeren met de groep, eerder geneigd zijn op te staan tegen toxisch leiderschap. De identificatie met een groep kan op verschillende manieren worden bevorderd. We schetsen enkele paden:

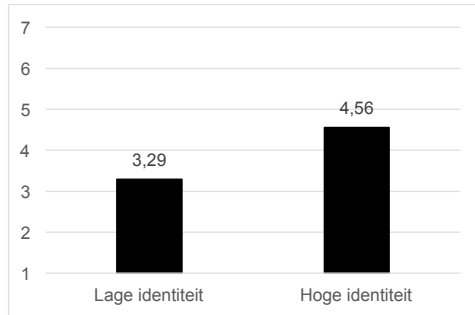
- Maak de bijdrage van het team aan het realiseren van de organisatiestrategie expliciet.



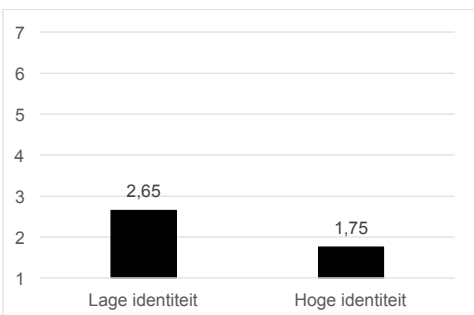
Figuur 3. Relatie tussen toxisch leiderschap, negatieve emoties, en de mate waarin werknemers wraak willen nemen en samenwerken in de toekomst



Figuur 4. Mate waarin teamleden negatieve emoties ervaren bij een toxische leider



Figuur 6. Mate waarin teamleden wraak willen nemen tegen een toxische leider



Figuur 5. Mate waarin teamleden in de toekomst willen samenwerken met een toxische leider

- Betrek de leden bij het ontwikkelen van de teamdoelen.
- Geef werknemers een reden om trots te zijn op hun rol in het team.
- Hanteer zichtbare middelen om de groepsidentiteit in de verf te zetten. Voorbeelden zijn een teamnaam, een eigen logo of een glashelder *mission statement*.
- Bespreek met de teamleden wat hun gevoel van trots en identificatie zou kunnen versterken. Implementeer deze ideeën waar mogelijk en geef de teamleden de autonomie om hierin een centrale rol te spelen.

Herken de emoties van uw werknemers

Toxische leiders kunnen schadelijk zijn voor het team. Echter, onderzoek toont aan dat volgers niet altijd reageren omdat ze zelfverrijking van de leidinggevende als gerechtvaardigd beschouwen (Stouten & Tripp, 2009).

Daarenboven kunnen macht, vrees voor ontslag of gevoelens van loyaliteit een rem zetten op het daadwerkelijk in actie treden. Net op dat punt is de brug tussen emotie enerzijds en gedrag anderzijds van belang. Hr-businesspartners spelen dan een belangrijke rol in het vroegtijdig herkennen van emoties bij werknemers. Via vragenlijsten of interviews kan inzicht tot stand komen en een aanzet zijn om verder op onderzoek uit te gaan. De organisatie doet er dus goed aan continu een vinger aan de pols te houden bij hun werknemers. De traditioneel jaarlijkse tevredenheidsenquêtes komen daarbij schromelijk te kort. Pas wanneer een proces van duurzame dialoog binnen en buiten het team wordt verankerd, kan toxisch leiderschap vroegtijdig worden geïdentificeerd en aangepakt.

Wie opstaat verliest altijd?

Tot slot wensen we nog even stil te staan bij het fenomeen van *whistle blowers* of klokkenluiders. Dat zijn mensen die bepaald gedrag of gebeurtenissen naar buiten brengen, waarvan zij vinden dat er een breuk optreedt met hun ethisch kompas. Recente gebeurtenissen tonen de dualiteit aan van deze klokkenluiders. Paradoxaal genoeg stellen we vast dat klokkenluiders, wanneer ze opstaan tegen wanpraktijken, hoe dan ook een prijs betalen. Denk daarbij aan Edward Snowden, Julian Assange of de jonge onderzoekers die fraude van Diederik Stapel naar buiten brachten. Hun beslissing om de rol van klokkenluider op zich te nemen heeft steeds een enorme impact gehad en niet altijd even positief. Soms worden ze aanbeden door het publiek en in de schaduw het zwijgen opgelegd door de machthebbers.

Een organisatie doet er dus goed aan preventief stil te staan bij de mogelijke gevolgen op individueel niveau, team- en organisatieniveau wanneer iemand opstaat tegen toxisch leiderschap. Een duurzame organisatie onderscheidt zich met een fair en transparant procedé, waarbij betrokken partijen op een humane manier worden behandeld. ■

Referenties

- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytical clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 989-1004.
- Besieux, Elst, T. Vander, T., Baillien, E., & Euwema, M. C. (2012). *Transformational Leadership and Customer Satisfaction: The Mediation of Team Conflict and Team Cohesion*. International Association for Conflict Management. South Africa, pp. 11-14 July 2012. Geraadpleegd op 9 maart 2016 van http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084851.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1996). Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge. In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp.246-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Haslam, A., Ryan, M., Postmes, T., Spears, R., Jetten, J., & Webley, P. (2006). Sticking to our guns: Social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 607-628.
- Hogg, M., & Terry, J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 121-140.

- Lazear, E. P., Shaw, K. L., & Stanton, C. T. (2012). The value of bosses. *Center for Economic Performance*.
- Lount, R., & Philips, K. (2007). Working harder with the outgroup: The impact of social category diversity on motivation gain. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 103, pp. 214-224.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Essex, England: Pearson Education.
- Stouten, J., & Tripp, T. M. (2009). Claiming more than equality: Should leaders ask for forgiveness? *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 287-298.
- Stouten, J., De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2006). Violating equality in social dilemmas: Emotional and retributive reactions as a function of trust, attribution and honesty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, pp. 894-906.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



Jeroen Stouten is hoofddocent organisatiepsychologie aan de KU Leuven en als associate verbonden aan Judge Business School van de Universiteit van Cambridge. Hij behaalde zijn master in de psychologie aan de Universiteit van Maastricht en zijn Ph.D. aan de Universiteit van Tilburg. Zijn onderzoek focust op leiderschap(ontwikkeling) en de dynamische interactie tussen leiders en werknemers.

www.perswww.kuleuven.be/~u0049167/



Tijs Besieux is managing director van het Leuven Center for Collaborative Management aan de KU Leuven. Hij is docent aan Schouten & Nelissen University en gastprofessor aan de IÉSEG School of Management te Parijs. Tijs behaalde een MA en Ph.D. in de organisatiepsychologie aan de KU Leuven en verdiepte zijn interesse via executive programma's in bedrijfseconomie (Antwerp Management School) en conflict management (Harvard University). Tijs bestudeert leiderschap, en is gepassioneerd door de brug tussen theorie en praktijk.

www.linkedin.com/in/tijsbesieux

Organisatieontwikkeling bij woningcorporaties

Promotie Stefan Cloudt, 20 maart 2015, Tilburg University



Sinds het moment waarop woningcorporaties in 1995 werden losgekoppeld van de overheid, hebben zij zelf en hun prestaties veel aandacht gehad van

politiek, ambtenaren, extern toezicht en niet in de laatste plaats van huurders. Woningcorporaties zijn hybride organisaties. Zij vermengen logica's van marktorganisaties met die van overheidsorganisaties. Van hybride organisaties is bekend dat zij zowel intern als extern spanningen ondervinden. Intern uiten spanningen zich in samenwerking tussen afdelingen en bij het stellen van prioriteiten. Extern bijvoorbeeld in afname van legitimiteit; de parlementaire enquête over misstanden in de corporatiesector duidt hierop.

Het proefschrift behandelt de organisatieontwikkeling bij woningcorporaties sinds de opkomst van 'maatschappelijk ondernemen' en nadat ze werden losgekoppeld van de overheid. Eerst werden meer dan tachtig sleutelpublicaties geanalyseerd uit het debat over maatschappelijk ondernemen. Uit deze analyse volgde een model van de organisatievorm van een maatschappelijke onderneming bij woningcorporaties. Daarna werd getoetst in hoeverre het model overeenstemt met de werkelijkheid, of in

hoeverre corporaties zich zaken uit het debat hebben eigen gemaakt. Uit een diepgaande casestudie bij vier corporaties bleek dat in grote mate de empirische organisatievorm overeenkwam met het opgestelde model. Tevens bleek dat de onderzochte corporaties in beperkte mate van elkaar verschilden.

Deze constatering leidde tot de vraag: als corporaties zoveel op elkaar lijken, kunnen de gevonden verschillen in de interne organisatie dan ook verschillen in prestaties verklaren? Met behulp van een systematische vergelijkende analyse (*Qualitative Comparative Analysis, QCA*) konden de prestaties van 61 corporaties worden vergeleken met de manier waarop ze zijn georganiseerd. Uit de analyse bleken vijf organisatieconfiguraties: drie configuraties van organisatie-eigenschappen, die vaak voorkomen bij corporaties die bovengemiddeld presteren, en twee bij corporaties die het minder goed doen in termen van efficiëntie en effectiviteit. Uit deze configuraties volgen vier aanbevelingen:

1. Geef daadwerkelijk invloed aan belanghebbenden zodat de prestaties van de organisatie aansluiten op hun behoeften. Meet en verbeter hierbij ook structureel de dienstverleningsprocessen.
2. Richt de organisatiebesturing en planning-en-controlcyclus op de te bereiken maatschappelijke effecten, op de resultaten, op effecten in de leefwereld.

3. Ondersteun medewerkers om in buurten en wijken als professionals te werk te kunnen gaan. Het gaat hier onder andere om het ontwikkelen van intern opdrachtgeverschap, autonomie en zelfsturing.
4. Maak de lokale maatschappelijke vraag of opgave leidend in de diensten en activiteiten van de corporatie.

Verder bleek uit het onderzoek dat kleine corporaties (2.500-5.000 verhuureenheden) beter presteren in termen van effectiviteit

en efficiëntie dan grote corporaties. Zij hebben een werkwijze en soort van nabijheid gecreëerd, die hen tot goede prestaties drijft.

Dit proefschrift laat onder andere zien dat duurzame vermenging van logica's – zonder al te veel spanningen – mogelijk is en onder welke condities deze vermenging leidt tot goede prestaties bij corporaties. Voor corporaties biedt dit proefschrift inzicht in hoe zij door anders te organiseren hun prestaties kunnen verbeteren. ■



TOPP

TIJDSCHRIFT
POSITIEVE
PSYCHOLOGIE

Neem nu een
abonnement en ontvang
GRATIS Dirty Desk Day

www.tijdschriftpositiepsychologie.nl





Column Wendbaar vakmanschap <i>Marc Coenders</i>	68
Eigenaarschap mobiliseren <i>Fer van den Boomen & Jos van Jaarsveld & Nanja Mol</i>	71
Column Toen was rust nog heel gewoon <i>Jos Arets</i>	76
Virtual reality creëert nieuwe realiteit voor leren <i>Tom Bos</i>	78
Boeken	85

Wendbaar vakmanschap



Uit de boxen van mijn autoradio klinkt luid de volgende vraag: hoe wendbaar is uw organisatie? Oeps, daar gaan we met onze doordachte noties over wendbaarheid, denk ik meteen. Het wendbaarheidsvraagstuk lijkt al opgelost en geïnstrumentaliseerd. Je haalt de organisatie door een assessment en krijgt te horen wat je te doen staat. Mooi meegenomen is wel de aandacht voor het thema wendbaarheid. Ook de term *agility* valt en wordt gekoppeld aan de prestatie van de organisatie als geheel. Wendbaarheid is een zaak van het collectief. Misschien is die reclame zo gek nog niet.

In de jaren tachtig en negentig groeit in organisaties de belangstelling voor het in beeld krijgen van *highpotentials*. Hoe zie je aan iemand dat hij op termijn beter presteert dan anderen? Wat blijkt, deze mensen zijn in staat sneller te leren van ervaringen. Ze worden aangeduid als *agile learners* en zijn wendbaarder. Die wendbaarheid maakt hen adaptiever voor toekomstige rollen. De prestatie in de huidige rol wordt niet langer gezien als maatgevend voor toekomstige prestaties. Highpotentials beschikken vaak over meer zelfkennis, waardoor ze soepeler in de omgang zijn. Ook hechten ze niet zo aan vastomlijnde uitkomsten, maar blijven gefocust op het best mogelijke resultaat in een gegeven context.

Wendbaarheid

Wenden is etymologisch verwant aan wind. De windrichting is veranderlijk. Wendbaarheid betekent om kunnen gaan met veranderingen. Een ander woord daarvoor is agiel. In het Nederlands in onbruik geraakt, maar in het Engels taalgebied wordt *agile* frequent gebruikt. Agile betekent vlug van beweging of soepelheid. Agiel of agile komt van het Latijnse *agere*, dat naast in beweging zetten tal van betekenissen heeft zoals: roven, wegdrijven, sturen, leiden en groeien. Aldus ontstaat er een heuse betekeniswolk rond wendbaarheid, die zich niet tot individuen beperkt. Ook een organisatie of regio kan meer of minder wendbaar zijn.

Laatst sprak ik Sander Boeke van ProRail. Hij heeft de opdracht om het vakmanschap in de hele organisatie een plaats te geven. Geen eenvoudige opgave, want leren maakt geen deel uit van de *governance*. Hoe verleid je de lijn om meer aandacht te besteden aan de ontwikkeling van vakmanschap? De moeilijkheid schuilt in de zienswijze op professionalisering. Professionele ontwikkeling wordt veelal vertaald naar iets erbij leren. Dat 'erbij' krijgt dan vorm in te isoleren activiteiten. Dat gebeurt al op school door leerprocessen in semesters, vakken en lessen op te delen. In bedrijfsopleidingen en academies zet zich dat door in de vorm van trajecten, modules en workshops. Wat gemakkelijk ondersneeuwt, is de doorgaande beweging. De gouden draad die de afzonderlijke leermomenten verbindt.

Verbinding

Aandacht voor wendbaar vakmanschap betekent de focus verleggen naar de verbinding. In hoeverre vormen de uiteenlopende leeractiviteiten een stroom. Vloeien ze in elkaar over en beïnvloeden ze elkaar? Is er in de organisatie een nieuwe melodie hoorbaar, die steeds een nieuwe wending neemt? Een nieuw begin dat aanvoelt als opkomend uit die stroom die gaande is en daarmee past bij de koers van een organisatie? In een dergelijk perspectief gaat het meer om beleving en opwinding. Mensen ervaren de uitdaging en de vreugde van het varen. Niet het plezier van een verzorgde reis op een cruiseschip, ook aangenaam op zijn tijd, maar de energerende vreugde van een regatta.

Vakmanschap

In het woord vak-man-schap zit, naast de mens en het vak, het scheppen versleuteld. Dat scheppende vermogen van de mens is waar wendbaarheid over gaat. Het omvat: ideeën uiten, oplossingen bedenken, ontwerpen, samenwerken en dingen afmaken. De wendbare professional is als een zeiler die de kracht van de wind weet om te zetten in een voorwaartse beweging. Praktisch altijd in teamverband. Wendbaarheid betekent niet met alle winden meewaaien, maar alle krachten verzamelen en verbinden om goed werk te leveren. ■

Dr. Marc Coenders is lector *Wendbaar Vakmanschap* aan de *NHL Hogeschool* en houdt zich bezig met *praktijkgericht onderzoek naar leerprocessen en wendbaarheid*. Daarnaast adviseert hij organisaties over het versterken en benutten van hun lerend en innovatief vermogen.



Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt.

Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen. Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership. Een inspirerende methode die het denken, doen, voelen en zijn verbindt. Zo brengen we het vuur weer terug in mensen, teams en organisaties.



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

Locht 117, Veldhoven Tel: 040-2955999
secretariaat@alba-academie.nl www.alba-academie.nl



2MinuteAcademy

Anders Denken, Anders Doen

2MinuteAcademy is úw bron van inspiratie, inzicht, dwarsdenkerij en andere impulsen om dingen anders te doen dan anderen.

Iedereen is druk en wil toch op de hoogte blijven van interessante en relevante ontwikkelingen die het bedrijf of de organisatie verder kunnen helpen. 2MinuteAcademy is een "curator" van de beste artikelen, boeken, blogs en andere informatie die in 2 minuten per dag gezien, gelezen en overdacht kunnen worden. Van academische studies tot praktijkcases en bovenhetmaaveldwijsheid: een dagelijkse dosis leesvoer in 2 minuten.

- de meest prikkelende ideeën uit vele tientallen publicaties voor ondernemers, managers en innovatoren
- geen hypes, wel onderwerpen waarmee we een verschil kunnen maken
- thema's: Innovatie, Leiderschap, Duurzaamheid, 8erlijk Management, Ondernemerschap en Dwarsdenken
- handzaam verpakt en van eigenwijs commentaar voorzien
- eindigend met een vraag: hoe is dit toepasbaar op úw organisatie of bedrijf?
- snel aangroeiende unieke collectie hersenprikkelers op de website
- tweewekelijkse nieuwsbrief met seintjes

Meld u nu gratis aan voor de nieuwsbrief en volledige toegang tot de website:

www.2minuteacademy.nl





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

Een blooper uit de praktijk van organisatiecoaching

Eigenaarschap mobiliseren

De structuur was al ingrijpend gewijzigd en nu is het de hoogste tijd voor de noodzakelijke cultuurverandering, vond de directie. Alsof je eerst het een en dan het ander zou kunnen veranderen. En alsof er geen werking vanuit gaat als je iets cultuurverandering noemt: de boodschap is toch dat wat men tot nu toe op de werkvloer deed niet deugt. En dat vond de directie van deze instelling in feite ook: medewerkers moesten meer gaan samenwerken en ook klantgerichter gaan werken. Een stuurgroep werd ingesteld om de culturomslag vorm te geven. Drie bureaus werden uitgenodigd om een offerte te doen voor een begeleidingstraject en wij werden uitgekozen.

Ons voorstel was tamelijk gedurfd voor deze organisatie. We wilden de opvattingen van de directie over veranderen wat oprekken door een andersoortige aanpak voor te stellen. Een die gebaseerd was op ontwikkelen door de medewerkers zelf. En ook een die recht deed aan wat er al aan initiatieven plaatsvond binnen de organisatie. We stelden daarom een traject voor op basis van de principes van *appreciative inquiry* (AI), en lieten de stuurgroep tijdens onze presentatie iets ervaren van waar deze benadering toe uitnodigde. Dat sprak de stuurgroep erg aan en vandaar dat de keuze uiteindelijk op ons viel. Ook de directeur van de instelling was aanvankelijk enthousiast: hij had wel eens van AI gehoord en zag er wel mogelijkheden voor binnen zijn organisatie. Maar uiteindelijk ging het traject toch niet door. Wat ging er mis? We vragen ons achteraf af: nam de directie zelf wel het eigenaarschap voor dit traject?

Vier soorten eigenaarschap

We gaan te rade bij Ruijters en Veldkamp (2012). Zij onderscheiden in het vormgeven van organisatieontwikkeling vier soorten eigenaarschap:

1. Eigenaar van de ambitie

De eigenaar van de ambitie is de initiator van het proces; degene die oorspronkelijk de behoefte heeft om in de organisatie een bepaalde verbetering of vernieuwing te realiseren. Gaandeweg kan een grotere groep zich mede-eigenaar gaan voelen van de wens of droom voor de organisatie, maar volgens Ruijters en Veldkamp blijft de ambitie 'eigendom' van de oorspronkelijke bedenker: hij of zij is de persoon die informeel geraadpleegd moet worden bij belangrijke beslissingen.

2. Formeel eigenaar van de 'opdracht'

De formele eigenaar van de 'opdracht' kan dezelfde persoon zijn als de eigenaar van de ambitie, maar dat hoeft niet. Het kan ook de

portefeuillehouder zijn binnen de directie, of een hoofd p&o of hrd. De formele eigenaar is in projecttermen 'formeel opdrachtgever': degene die betaalt en (dus) bepaalt. De formele eigenaar is eindverantwoordelijk en beslist dus ook over de doorgang en beëindiging van de opdracht.

3. Eigenaar van het proces

Eigenaar van het proces zijn degenen voor wie het traject is ontworpen. Dat zijn degenen in de organisatie die de verandering daadwerkelijk realiseren. Voor hen is het ontwikkeltraject ontworpen. Logisch, want zij zijn degenen die iets gaan leren. En leren, dat doen mensen nog altijd zelf: je kunt het paard wel naar de drinkbak leiden, maar je kunt het niet dwingen om te drinken.

Moeilijkheid is dat het ontwerpen van een traject in de regel door anderen wordt gedaan dan door de betrokkenen zelf. De betrokkenen zelf heten daarom vaak 'deelnemer' en dat doet ook iets met het eigenaarschap. Ook (of misschien juist) als deze geacht wordt verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces, zoals dat wat verullend wordt geformuleerd.

4. Eigenaar van het ontwerp

Eigenaar van het ontwerp is in een groot ontwikkeltraject meestal belegd bij een groep mensen. Ruijters en Veldkamp noemen dat bij voorkeur een ontwerp- of designteam: een team van interne medewerkers (o.a. vanuit p&o of hrd) en externe adviseurs dat de opdracht heeft om een passend ontwerp te maken van het ontwikkeltraject. Een ontwikkeltraject dat gericht is op het realiseren van de ambitie, waarvoor een aantal interventies in een onderlinge samenhang nodig zijn. Een van de leden van het ontwerpteam, iemand die afkomstig is uit de organisatie zelf, is formeel eindverantwoordelijk voor het ontwerp.

Eigenaarschap in deze casus

Eigenaarschap van het proces. Sterk punt van ons voorstel was dat AI beoogt aan te sluiten

bij het eigenaarschap van de medewerkers van de organisatie zelf. Een waarderende benadering gaat immers uit van de aanwezige krachtbronnen, die in een organisatie altijd aanwezig zijn. Een gedroomde toekomst komt dichterbij door die krachtbronnen op te sporen en de betrokkenen te stimuleren om zelf gerichte stapjes te zetten in de gewenste richting. Ons ontwerp ging ervan uit dat we een aantal medewerkers zouden leren hoe ze hun collega's op een waarderende manier konden interviewen: wanneer lukt het al om effectief samen te werken en/of klantgericht te werken? Wat doe je dan precies? Wat maakt het tot een succes? Dergelijke waarderende gesprekken leggen de focus op wat er allemaal al werkt (het glas is halfvol), versterken het bewustzijn van wat mensen daar al zelf in doen en stimuleren om meer te doen van wat al werkt. Het eigenaarschap van het proces blijft daarbij bij de betrokkenen zelf liggen.

Eigenaarschap van het ontwerp. In onze aanpak hadden we een aantal richtlijnen en een fasering opgenomen. De eerste fase bestond uit het samenstellen van wat Ruijters en Veldkamp een ontwerpteam noemen. In dat ontwerpteam werd een gedeelte van de stuurgroep opgenomen en werden in samenspraak met ons nog enkele sleutelfiguren toegevoegd (iemand van hrd en een belangrijke smaakmaker vanuit het middelmanagement). Ook zelf zaten wij er uiteraard in. Voorzitter van het ontwerpteam was de voormalige voorzitter van de stuurgroep. We hadden al een eerste bijeenkomst belegd met dit team om de principes van AI eigen te maken en het enthousiasme van de teamleden voor het traject was groot. Een aantal van hen zou ook zelf als interviewer optreden bij de waarderende gesprekken.

Formeel eigenaarschap. Ondertussen was ons contract nog steeds niet rond en daarmee was de opdracht formeel nog niet binnen. De formele opdrachtgever was uiteindelijk de

directeur van de organisatie, maar die hadden we nog niet te spreken gekregen. De voorzitter van de stuurgroep, die tevens voorzitter werd van het ontwerpteam, verzorgde steeds de contacten met de directeur. Terwijl we in feite al begonnen waren met het ontwerpteam, werden we uitgenodigd voor een gesprek met de directeur. Hij maakte zich zorgen over het tijdsbeslag van het AI-traject op de medewerkers en wat hem betreft moest het traject aanzienlijk worden ingekort. Een domper voor ons. Een belangrijk kenmerk van AI is juist dat het een vorm van actieonderzoek is, dat voor en door de medewerkers van de organisatie zelf wordt uitgevoerd. AI onderzoekend bouw je namelijk ter plekke op een waarderende manier aan samenwerken en klantgericht werken en

Je kunt het paard wel naar de drinkbak leiden, maar je kunt het niet dwingen om te drinken

daarmee aan de voorgestane cultuurverandering. Uiteindelijk zijn we niet akkoord gegaan met een in onze ogen uitgekleed traject, en hebben we ons eruit teruggetrokken.

Eigenaarschap van de ambitie. Waarschijnlijk hebben we ons achteraf gezien verkeken op een gebrek aan eigenaarschap van de ambitie. We zijn hier in feite helemaal niet mee bezig geweest en gingen er (al te makkelijk) van uit dat de directeur hier eigenaarschap op had. Dat bleek niet het geval te zijn. Achteraf bleek dat zijn voorganger de oorspronkelijke eigenaar van de ambitie was: een interimdirecteur die de organisatie allang verlaten had. Wel was er sprake van een kleine groep van gelijkgestemden die deze ambitie deelde, maar die had te weinig informele macht om ervoor te zorgen dat 'samenwerken' en 'klantgericht werken' een

wenkend perspectief waren. Die ambitie was wel merkbaar in de stuurgroep en ook zeker in de ontwerpgroep. Maar blijkbaar leefde het binnen de organisatie niet zodanig dat er voldoende bereidheid was om er intensief mee aan de slag te gaan. Waarschijnlijk was de dominante opvatting over veranderen bij de directie toch dat de structuurverandering min of meer vanzelf tot een gedragsverandering zou leiden (en dat je hooguit wat weerstand zou moeten overwinnen). Het was zeker een opvatting die sterk bij de directeur leefde.

Weerbarstige praktijk

De indeling van Ruijters en Veldkamp helpt om de verschillende soorten eigenaarschap scherp te houden. Wel komen we in de praktijk twee moeilijkheden tegen. Organisaties zijn complexe systemen. Er gebeurt veel waar je, zeker als buitenstaander, geen zicht op hebt en waar je ook niet zomaar achter komt. Zo kan het vrij lastig zijn om eigenaarschap van de ambitie te achterhalen, zoals deze casus ook laat zien. Er expliciet naar vragen kan zeker helpen, maar dat wil nog niet zeggen dat het antwoord daarop

ook inderdaad recht doet aan de geschiedenis. Wellicht helpt het om gericht door te vragen naar wie ooit met de ambitie begonnen is, of te checken: bij wie zou je even willen nagaan of we met dit traject op de goede weg zitten? Een andere moeilijkheid blijft het eigenaarschap van het proces. Dat levert in de praktijk toch een interne spanning voor een deelnemer die eigenaarschap moet laten zien in een niet door hemzelf ontworpen proces. In de praktijk kan de mogelijkheid van de deelnemer, om sturing te geven aan het eigen leerproces, beperkt blijven tot wel of niet meedoen. Wij zien het zelf als een uitdaging om in het ontwerp van een traject sterk uit te gaan van juist dit type eigenaarschap en daarop aan te sluiten. Maar we gaan niet meer aan de slag zonder een formele opdracht. We zijn wel goed maar niet gek. ■

Referentie

- Ruijters, M. & I. Veldkamp. (2012). *Drie: Vormgeven aan organisatieontwikkeling*. Den Haag: Kluwer.



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

Communicatieve vaardigheden
train je online.



Meer halen uit uw expertise als trainer?

Laat deelnemers vooraf, tijdens en na uw training onbeperkt hun soft skills oefenen met online videorollenspellen. Uw eigen online training creëren was nog nooit zo simpel. En effectief.

Probeer het nu vrijblijvend een maand gratis op www.traintool.nl/trial

Geef theorie en tips



Kies of film een rollenspel



Beoordeel het antwoord



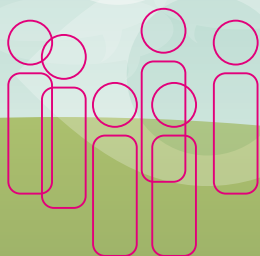
www.traintool.nl/trial

info@traintool.com

030-8906 555

@traintool

VERDER KIJKEN IN TEAMS



Coen Verbraak

leidt een forum-dialoog
tussen leidinggevend en
groepsbehandelaars

Congres

voor leidinggevend,
teamcoaches en HR professionals

Vrijdag 23 september 2016
Amersfoort

Workshops

Diagnose van je team.
Goed leiderschap. Lastige
teamleden. Parallelprocessen.
Het team als slangenkuil.
Gezonde conflicten.

**Congres Groepstherapeuten in gesprek met leidinggevend
over hun gecompliceerde teams. Wat te doen en wat te laten?**



Nederlandse vereniging voor
groepsdynamica en groepspsychotherapie

www.groepspsychotherapie.nl/congres-nvgp

Toen was rust nog heel gewoon



Jos Arets

Het is de vorige eeuw. Nederland ligt er kalm bij. Op het platteland lijkt de tijd hier en daar stil te staan. De nette ordening van dijken, beken, weilanden, straten en huizen weerspiegelen orde en regelmaat. Net als de hiërarchisch gestuurde organisaties waarin rust, regelmaat en een formele cultuur beeldbepalend zijn. Kennisbezit is macht en toegang tot de top en relevante stakeholders is voorbehouden aan het doorgaans niet erg transparante *old boys network*. Het onderwijs en de trainingswereld krijgen in de twintigste eeuw een forse impuls qua professionalisering en theorievorming. Op de golven van deze impuls ontstaat een duidelijke focus op het formele leren. Met onder meer als gevolg dat in de trainingswereld de werelden van werken en leren van elkaar gescheiden worden.

Trainingsprogramma's hebben in de vorige eeuw als belangrijkste doel het wegwerken van kennistekorten. Vooral gericht op kennisopslag (*storing knowledge*) voor een relatief voorspelbare praktijk. Een vak leer je immers voor het leven. En leren, zo is de mantra in de laatste decennia van de twintigste eeuw, doe je door het volgen van formele leeroplossingen, waaronder trainingen en e-learning. Onderwijs volgen is daarmee kwalificerend voor het te kiezen beroep, de ontwikkeling van de loopbaan en de ontwikkeling van het vakmanschap. Een opleiding, een baan en een vak voor het leven.

De rust voorbij...

In de eenentwintigste eeuw ontstaat een wervelwind die op volle kracht de rust in de maatschappij en organisaties (voorgoed?) laat verdwijnen. Mede onder invloed van de technologie op communicatie, samenwerking en de massale hoeveelheid kennis die 24/7 voor iedereen beschikbaar is. Het is voor niemand meer mogelijk nog langer te vertrouwen op rust en regelmaat. Dit is de eenentwintigste eeuw en dat zullen we weten ook. In de huidige kenniseconomie is niet veel meer zeker. De onrust slaat op alle fronten toe. Zie tabel 1 met een beknopt overzicht wat er zoal verandert ten aanzien van werken en leren.

Vakmanschap in de eenentwintigste eeuw heeft als kenmerken turbulentie, (rol)flexibiliteit en het voortdurend blijven demonstreren dat je actueel en relevant bent. In de wetenschap dat een rol of een beroep waarschijnlijk door een algoritme geheel of gedeeltelijk te vervangen is, ontstaat een andere behoefte aan formeel en informeel leren. Het is niet langer interessant of je een formele opleiding hebt; steeds meer komt de nadruk te liggen op stijflexibiliteit en het vermogen om snel in staat te zijn nieuwe kennis eigen te maken en die te vertalen naar gewenste prestaties in organisaties.

20 ^{ste} eeuw	21 ^{ste} eeuw
Hiërarchie	<i>Wirearchy</i>
Formele netwerken	Informele, transparante netwerken
Verdwijnen van handenarbeid (industrialisatie & automatisering)	Verdwijnen van kenniswerk (automatisering / robotisering)
Beroep (vakman) voor het leven	Flexibel in (uiteenlopende) rollen en functies
Werk voor het leven	Competitie voor het leven
Onderwijs is de basis van het beroepsmatige leven	Onderwijs is een vertrekpunt voor het beroepsmatige leven
Formeel systeem van bij- en nascholingen gericht op controle via toetsen / bewijsvoering: verantwoordelijkheid werkgever	Informele vormen van kennisverwerking om actueel en relevant te blijven: verantwoordelijkheid kenniswerker
Kennisbezit	Kennisdeling
Focus op expliciete kennis	Focus op impliciete kennis
Focus op opslag van kennis tijdens het formele onderwijs	Focus op het inbedden van kennis tijdens het werk

Figuur 1. Werken en leren: de twintigste versus de eenentwintigste eeuw

De turbulentie van de eenentwintigste eeuw heeft ook gevolgen voor de dienstverlening van hr(d). Een opleidingscatalogus, die uit een dominant formeel leeraanbod bestaat, verwordt tot een anachronisme. De focus op expliciete kennis en formele toetsing is te traag voor een samenleving die transparantie en flexibiliteit vereist op de werkplek. Het is logisch dat deze ontwikkelingen consequenties hebben voor de dienstverlening van hr(d), waarbij de focus gaat veranderen van kennisopslag naar het inbedden van kennis tijdens het werk. Om zo relevante, actuele en betrouwbare kennis aan te bieden die nodig is om beter te kunnen werken – en daarvan te leren. Het is een uitdaging voor hr(d)-afdelingen en aanbieders om deze transformatie snel en doeltreffend te realiseren. Want laten we eerlijk zijn: als de wereld om ons heen zo snel verandert, dan kan hr(d) niet langer meer volstaan met oplossingen die grotendeels stammen uit de twintigste eeuw.

De vakman van de eenentwintigste eeuw is een kenniswerker, die voortdurend actief aan de slag is met de combinatie van werken, leren, verbeteren en vernieuwen. Met interessante kansen voor hr(d) om de dienstverlening te vernieuwen en aan te passen aan de turbulentie van de huidige kenniseconomie. In 2050 kijken we dan terug op deze tijd met de gedachte: toen was turbulentie nog heel gewoon... ■

Jos Arets werkt en adviseert als *performance architect* en *70:20:10-expert*. Hij ontwerpt nieuwe en verrijkende oplossingen met een slimme verbinding tussen werken, leren en prestaties en publiceerde boeken, artikelen en blogs over human performance improvement en 70:20:10.



■ Tom Bos

Virtual reality creëert nieuwe realiteit voor leren

Virtual reality (vr) is bezig met een grote opmars in de wereld. Bijna alle 'techreuzen', zoals Google en Facebook, werken aan toepassingen voor virtual reality. De technologie wordt steeds toegankelijker. Het is zelfs al mogelijk om met je telefoon, een oude pizzadoos en twee zeer goedkope lensjes een bril te maken. Virtual reality biedt een hele nieuwe vorm van ervaren. Je belandt in een hele nieuwe wereld. Een wereld die je zelf kunt bouwen! Dit heeft NCOI samen met Ordina gedaan. Conclusie: de voordelen van zowel e-learning als klassikaal trainen kunnen gecombineerd worden! In dit artikel lees je wat virtual reality is, onze eigen ervaring ermee bij leren en de potentie die ik zie met de technologie.

Wat is virtual reality?

We beginnen bij de basis, voor we de diepte ingaan. Wat is virtual reality nu precies? En hoever is het ontwikkeld? Virtual reality maakt gebruik van diverse technieken. Met name van driedimensionale beelden. Het wordt vaak een alternatieve werkelijkheid genoemd en is een stap verder dan bijvoorbeeld de 3d-films in de bioscoop. Laten we die laatste even als uitgangspunt nemen. Als je in een 3d-bioscoop zit, lijkt het beeld uit het beeldscherm naar je toe te komen. Doordat je beide ogen door een bril iets anders zien, zie je diepte die er zonder bril niet is.

Maar als je met de bril op achterom kijkt, dan zie je gewoon de andere mensen in de bioscoop zitten. En precies daar zit het verschil. Bij virtual reality zoals we het meestal zien, zit het beeldscherm in je 3d-bril en hangt het niet meer aan de muur. Als jij je hoofd draait, draait het beeldscherm dus mee. Het lijkt dus echt of je in die andere wereld zit. Dit is natuurlijk complexer om uit te leggen, dan om te laten zien. Heb je het nog nooit ervaren? Zoek dan maar eens naar het bekende fragment van Matthijs van Nieuwkerk, die de *Oculus Rift* vr-bril op krijgt bij De Wereld Draait Door.

De ontwikkeling van de technologie

De grote vraag met technologie is natuurlijk altijd hoever we nu precies zijn. Zijn het vooral mooie verhalen over nieuwe werelden of kan ik het morgen al gebruiken? Op dit moment is het dat laatste. Je kunt het echt morgen al gebruiken. Facebook heeft bij het schrijven van dit artikel net zijn consumentenversie van de Oculus Rift-bril aangekondigd, Samsung heeft zijn *Gear VR* al uitgebracht en ook Sony, Zeiss, HTC en nog vele andere techreuzen hebben vr-brillen aangekondigd.

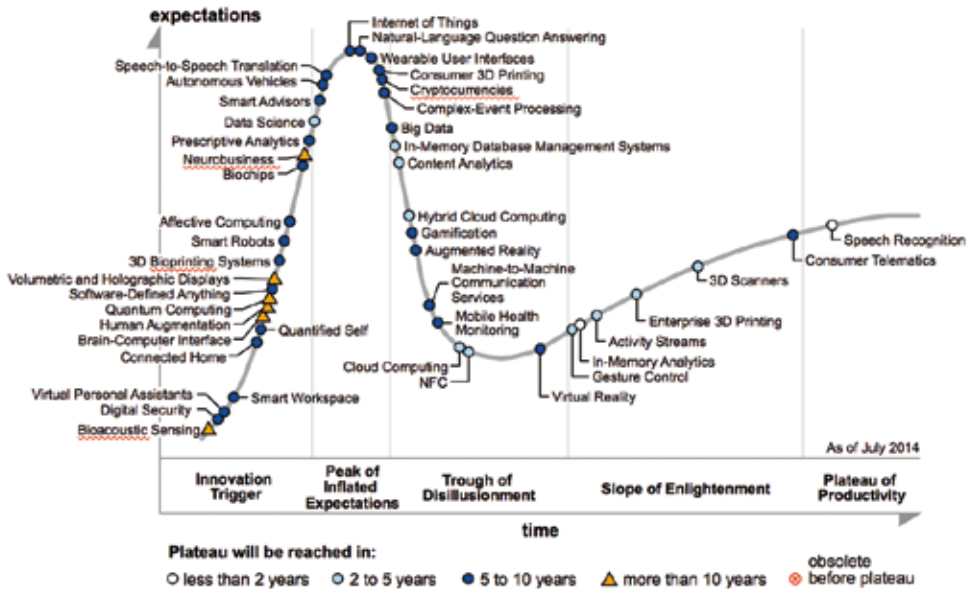
Bij speelgoedwinkels en op internet kun je diverse brillen kopen voor onder de tien euro, waarmee je virtual reality kunt proberen. Google spant wellicht de kroon, met zijn *Google Cardboard*-project. Dat zijn stukken karton die je in elkaar vouwt tot een vr-bril, waarin je telefoon gebruikt kan worden. Die vind je al voor minder dan 2,50 euro op internet.

Hoewel virtual reality al meer dan dertig jaar in ontwikkeling is, lijkt het in de komende jaren echt een toepassing te gaan vinden. In figuur 1 zie je de *Gartner Hype Cycle of Emerging Technologies*. Een prima illustratie van de ontwikkeling van nieuwe technologie. Hier zie je dat virtual reality op het punt van opmars zit. We zijn er dus zeker nog niet. Maar de kans dat virtual reality echt zijn intrede vindt, neemt wel steeds meer toe.

Waarom het echt interessant is

Lang genoeg gepraat over de technologie. Die is wat mij betreft overigens ook altijd dienend aan de toepassing in leren. Maar een beetje basiskennis zal je helpen om de potentie van virtual reality echt goed te snappen. Zoals gezegd, spant het er in 2016-2017 eigenlijk om of het echt gaat aanslaan. Maar als dat gebeurt, zijn de mogelijkheden groot.

Sony zal een bril gaan leveren bij zijn PlayStation. Samsung levert ze al mee met telefoons en telecombedrijven in Nederland geven ze steeds vaker bij abonnementen weg. Daarmee wordt de kans steeds groter dat op relatief korte termijn een groot deel van de wereldbevolking zo'n bril in huis heeft en gewend is aan het gebruik. Dit is eigenlijk de perfecte situatie om technologie te gaan toepassen in leertrajecten. Dat zag je hiervoor ook met de ontwikkeling van smartphones en apps. Toen nog niet



Figuur 1. Gartner Hype Cycle 2015 (bron: www.gartner.com)

iedereen een smartphone had, was het fenomeen apps (lees: voor leren) niet zomaar geïmplementeerd. Mensen moeten wennen, ze snappen niet hoe het werkt et cetera. Breng je een app uit, dan weet het grootste deel van je doelgroep wel hoe hij hiermee moet werken. Je ziet dit ook bij virtual reality. Toen ik in 2012 voorstelde om in deze technologie te gaan investeren, begreep de directie niet zo goed waar ik heen wilde. Dat is nu drastisch veranderd, dankzij de media-aandacht en toegankelijkheid van virtual reality.

Stel dat virtual reality straks in elk huishouden aanwezig is, dan heb je dus weinig last van gewenning of de van introductie van nieuwe technologie. Als altijd zullen we wel zien dat technologie in de thuissituatie veel sneller wordt geadopteerd dan in de zakelijke situatie. Dat betekent wellicht dat het nog even

duurt voor ook bedrijven virtual reality echt gaan gebruiken. Daar wilden we bij NCOI Groep niet op wachten. Lang praten over mogelijkheden helpt niet bij het echt snappen van de potentie en toepassing. Daarom besloten we samen met Ordina als technische partner om gewoon te starten met een vr-toepassing voor het opleiden van mensen.

Nooit meer voor de spiegel je presentatie oefenen!

In 2014 zijn we gestart met de ontwikkeling van een applicatie. Die kwam tot stand doordat ik mijn ideeën uit 2012 uitlegde aan onder andere Richard van Tilborg en Marianne Bink. Richard (partner Smart Technologies bij Ordina) kwam snel tot de conclusie dat de technologie ver genoeg is om te realiseren wat ik wilde: een vr-applicatie voor de training presentatievaardigheden. Daarom zijn we

gaan werken aan een zogeheten Proof of Concept (POC) om te toetsen of wat we bedachten ook echt werkt. En dat doet het!

Presenteren voor een virtuele groep

Stel je voor: je moet een presentatie geven aan alle medewerkers van je organisatie. Je presenteert eigenlijk niet graag en hebt er flinke zenuwen van. Dan reserveer je op je werk de ruimte waar de vr-applicatie klaarstaat. Een ruimte met een pc, een Oculus Rift vr-bril en de Microsoft Kinect-bewegingssensor. Je zet de laptop aan, geeft wat persoonlijke voorkeuren aan in de applicatie en uploadt je eigen PowerPoint-presentatie. Vervolgens zet je de bril op en sta je voor een groep van tweehonderd mensen in een auditorium. De beamer staat aan, er is nog wat geroezemoes in de zaal en je ziet de klok tikken. Je draait je om en kijkt naar je scherm. Je pakt de eerste dia van je presentatie erbij en start je verhaal.

Tijdens je presentatie zie je op een klein schermje voor je rechteroog hoe hard je praat en bijvoorbeeld hoeveel contact je maakt met het publiek. Behalve dat je dit in beeld ziet, als een soort spiekbriefje, krijg je ook directe feedback. Sta je met je rug naar de groep je PowerPoint voor te lezen? Dan wordt het publiek steeds een beetje onrustiger. Je merkt dus zeker of je genoeg contact maakt. Nee, ze lopen nog niet de zaal uit. Maar dat is zeer zeker eenvoudig te maken. Verder wordt je hele presentatie geregistreerd. Volume, intonatie, woordgebruik, kijkrichting, stemverheffing, stopwoordjes, gebruik van handgebaren en nog veel meer. De applicatie analyseert je volledige presentatie. Als je klaar bent krijg je automatisch een rapportage, waarin je al je resultaten ziet en bijvoorbeeld ook hoe je presteerde ten opzichte van het gemiddelde. Je kunt zelfs je presentatie vergelijken met bijvoorbeeld de troonrede

van onze koning op Prinsjesdag.

De applicatie helpt je dus om ervaring op te doen en inzicht te krijgen op het gebied van presenteren. Hoe vaker je het doet, hoe beter je beeld wordt van je presentatievaardigheden. Je krijgt op dit moment directe en indirecte feedback. Met de rapportage, indirect maar ook direct, tijdens je presentatie, met de cijfers in beeld en de groep die reageert op je gedrag. Je krijgt dus inzicht in:

- of je goed intoneert;
- of je stiltes laat vallen;
- welke stopwoordjes je veel gebruikt;
- of je de aandacht van het publiek kunt houden;
- hoe vaak je handgebaren maakt bij je verhaal;
- of je een goed volume hebt;
- of je niet met je handen in je zakken staat.

Met de komst van virtual reality hebben we een sterk nieuw ingrediënt voor blended learning

'Bikkelharde' bevindingen

We hebben de applicatie getest bij inmiddels een grote groep deelnemers. De mooiste pilotgroep was met afstand de Bikkels van de Bart de Graaff Foundation. Een groep jonge ondernemers met een ziekte of beperking, maar ook met veel ambitie. Daar verzorgden Ordina en Boertien Vergouwen Overduin (onderdeel van de NCOI Groep) een presentatietraining.

Bij alle groepen die we getest hebben, zien we zenuwtrekjes, presentatieangst en presentatietechnische foutjes die gemaakt

worden. Dat lijkt te betekenen dat de test goed de echte situatie simuleert. Dit ondanks dat we de omgeving nog vele malen mooier kunnen maken, door meer te investeren in grafisch ontwerp. Maar dit lijkt niet per se nodig. Mensen die vooraf hadden aangegeven niet graag te presenteren, of last te hebben van presentatieangst, lieten de kenmerken hiervan dus ook in hun oefenpresentaties zien.

Daarnaast zagen we ook dat een groot deel van de deelnemers van de pilot in staat was om de volgende presentatie beter te doen, op basis van hun rapportage. Zo was er een deelnemer die veel te snel ging praten op het moment dat de zenuwen toesloegen. Toen hij hierover feedback kreeg, liet hij weten dit zelf niet echt door te hebben. In de rapportage kon hij zien dat hij zijn spreektempo van tachtig naar bijna tweehonderd woorden per minuut opbouwde. Dat verraste, maar zorgde ook voor de nodige bewustwording. Hij deed het de tweede maal (een maand later) veel beter!

De vijf belangrijkste bevindingen op een rij

1. De rapportage zorgt voor inzicht en het lukt deelnemers daarmee te verbeteren.
2. Je kunt echte presentatieangst oproepen in een nepomgeving.
3. De ontwikkeling van applicaties kan erg snel en betaalbaar.
4. De animatie hoeft niet extreem realistisch te zijn om impact te hebben met virtual reality.
5. Je moet meubilair aan de kant zetten, want je vergeet echt dat het er staat!

Bij de groep Bikkels ontdekten we overigens nog iets bijzonders. Een van de Bikkels gaf aan dat er iets niet goed was. Iets klopte niet en daardoor voelde het niet realistisch. En toch was het moeilijk er een vinger op te leggen waar het 'm precies in zat. Totdat we nog eens goed keken. De Bikkel zit in een rolstoel! En daardoor voelt het of je veel te hoog zweeft. Ze keek nooit op deze manier naar de groep zittende mensen. Daarom hebben we nu ook de 'zittend presenteren'-functie. Het lijkt iets kleins, maar de geloofwaardigheid en impact hangen zeer sterk af van dit soort simpele dingen.

Voordelen van virtual learning

Virtual reality lijkt een aantal voordelen van e-learning en klassikaal trainen in zich te hebben. *'Any time, any place'*, leren zo vaak je maar wilt en de adaptiviteit van moderne e-learning kan terugkomen. En realisme en feedback vanuit de groepsdynamiek bijvoorbeeld. De echte kracht zit hem volgens mij in de realistische ervaring: het creëren van een beleving waarmee je diverse zintuigen op bijzondere wijze prikkelt. Dit maakt het mogelijk om mensen ervaringen te laten opdoen die ze anders wellicht moeilijk konden krijgen. Denk bijvoorbeeld eens aan een slechtnieuwsgesprek of aan omgaan met agressie op de werkvloer. Beide hoop je bijna nooit tegen te komen. Maar juist als je ze tegenkomt is het cruciaal dat je het goed doet. Dat geldt ook voor een presentatie. Veel oefenen lukt niet gemakkelijk, want je kunt niet steeds een groep bij elkaar halen. En in een presentatietraining kan niet iedereen honderd keer presenteren en feedback krijgen. Met virtual reality kan dat wel. Voorlopig nog in een basisvorm, maar met goede algoritmes, machinelearning en de input van goede trainers komen we in de nabije toekomst heel dicht bij een echte vaardigheidstraining.

Vijf voordelen van virtual reality in het kort

1. Het kan tijd- (en op termijn) ook plaatsonafhankelijk werken.
2. We kunnen het eindeloos oefenen weer mogelijk maken in bijvoorbeeld korte trainingsprogramma's.
3. Je kunt jezelf *just in time* trainen. Bijvoorbeeld op de dag voor je presentatie.
4. Je hebt uitgebreide data-analysemogelijkheden.
5. Je kunt het rendement van training met virtual reality als meetinstrument gemakkelijk zichtbaar maken.

Wat kan de toekomst brengen?

Op dit moment begeleiden we dit proces met gewone, 'echte' mensen. Er is altijd een vaardige trainer bij die feedback kan geven en kan helpen met het gebruik van de applicatie. Maar hij wordt steeds gebruiksvriendelijker en simpeler. Het duurt dus niet lang voordat de bediening en het presenteren zelfstandig mogelijk zijn. De begeleiding van een trainer is voorlopig nog wel even nodig. Het helpt om feedback te verdiepen en verduidelijken. Daarnaast werken we nu met de tool in combinatie met klassikale training. Hierbij kan de applicatie onder andere als nul- en eenmeting gebruikt worden. Daardoor wordt ook nog eens zichtbaar wat het rendement van de training was. Een ander vervolg zou een onderzoek zijn naar de effecten, zodat we ook gedegen kunnen aantonen dat onze aannames kloppen (of niet).

De potentie van virtual reality voor opleiden

We staan te popelen om verder te gaan met het integreren van technologie. Daar zien

we ook de waarde. Het wordt wel eens *immersive learning* genoemd: leren in een virtuele wereld die al je zintuigen prikkelt. We zijn bijvoorbeeld aan het kijken naar de integratie van hartslag en transpiratie bij presentatievaardigheden. Dat kan weer hele andere inzichten brengen.

Met de komst van virtual reality hebben we een heel sterk nieuw ingrediënt voor blended learning. En zo zetten we het nu ook in. We boeken echter veel vooruitgang op het verbeteren van de feedback. Bijvoorbeeld de interactie met het publiek. Je kunt publiek immers ook laten reageren op wat je zegt, in plaats van alleen op hoe je iets zegt. Daarnaast hebben we ver uitgewerkte concepten, die in de toekomst zonder tussenkomst van trainers gebruikt kunnen worden en waarvan we een vergelijkbaar rendement verwachten. Virtual reality kan echt meerwaarde bieden. En dit was de perfecte testcase. We hebben een

Virtual reality zit in essentie perfect tussen ervaren en veilig trainen in

werkende applicatie die nu al ingezet kan worden. Virtual reality zit in essentie perfect tussen echt ervaren en veilig trainen in.

Ga het ervaren!

De technologie is veelbelovend. Dat is ons nu wel helder. Ook voor opleiden lijkt virtual reality een sterke toevoeging te kunnen zijn. We zien zeer diverse mogelijkheden in veel takken van opleidingen. We kijken uit naar het uitbreiden van het aanbod aan applicaties met klanten. Daarnaast werken we aan een steeds realistischere ervaring en het steeds gebruiksvriendelijker maken.

Zegt dit vr-verhaal je allemaal niet zoveel? Of denk je dat je het allemaal begrijpt, maar heb je het nog nooit ervaren? Dan wordt het tijd zelf een keer een vr-ervaring aan te gaan. Het zal je perspectief veranderen. De belangrijkste les die wij wederom leren van deze ontwikkeling is dat je er in moet stappen voordat je er over kunt

oordelen. Een beeld en mening vormen is gemakkelijk, maar ga je het gebruiken, dan voel je de echte impact. Regel dus morgen nog een vr-ervaring. Ga naar een speelgoedwinkel en koop een bril, zoek op internet hoe je van een pizzadoos een vr-bril maakt of ga eens naar een vr-bioscoopfilm. Allemaal ervaringen op zich.



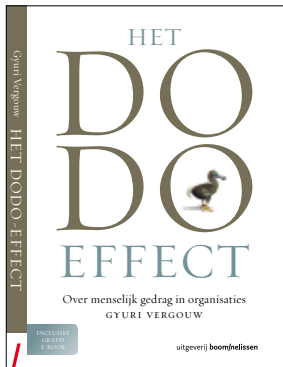
Tom Bos is als manager Onderwijstechnologie en innovatie bij NCOI Groep verantwoordelijk voor het introduceren van nieuwe vormen van leren, om leren en opleiden effectiever en flexibeler te maken.



Kennismaken met onze vakbladen?

Download nu de **gratis proefnummers!**

www.professioneelbegeleiden.nl/proefnummer



Het DODO-effect **Over menselijk gedrag in organisaties**

Gyuri Vergouw
Boom, 2015
ISBN 978 90 244 0385 1

Soms is het handig een boek achterstevoren te lezen. Niet voor niets draagt het laatste hoofdstuk de titel van het boek. En toch had het laatste hoofdstuk niet het eerste hoofdstuk moeten zijn; in de laatste twee hoofdstukken komt de kern van het boek naar voren. Welke geweldige instrumenten, analyse of methode je als manager, adviseur of trainer ook inzet om (medewerkers in) een organisatie in beweging te krijgen, als je geen goed contact met medewerkers weet te maken, zal het moeizaam gaan of zelfs mislukken. Succes boek je in de eerste plaats door authentiek contact te maken met medewerkers. Op basis daarvan krijg je het vertrouwen voor de door jou voorgestelde aanpak: het Dodo-effect. Als je methode, analyse en/of instrumenten goed aansluiten, dan verdiept en vergroot dat het succes.

Het voorlaatste hoofdstuk vertelt ons dat er naast 'verbinding' een duidelijke visie moet

zijn, zodat mensen weten waarom verandering nodig is. Ontevredenheid, en in welke organisatie in verandering is dat niet te vinden, kun je als driver gebruiken om medewerkers over de streep te trekken. Als we het boek van achter naar voren doorwerken of gewoon van voor naar achter, lezen we zo'n 'acht meter managementliteratuur' in één boek. Dat klinkt misschien een beetje badinerend, maar zo is het beslist niet bedoeld.

Vergouw behandelt een groot aantal fenomenen die je in organisaties onder medewerkers en tussen medewerkers en leidinggevenden tegenkomt en hangt die op aan een vijftiental thema's. Het gaat om afwijkend of negatief gedrag, om vastzittende patronen, om haantjes- en koninginnengedrag, om ja zeggen en nee doen, kortom om gedragingen die gewenste doelstellingen en verbeteringen in de weg staan. In de meeste gevallen zijn het mechanismen die zich onder het oppervlak en niet zelden ook onbewust afspelen. Vergouw illustreert ieder thema aan de hand van eigen praktijkervaringen, onderzoek en theorieën en beschrijft na ieder hoofdstuk een aanpak om dit specifieke probleem het hoofd te bieden en wat je vooral wel en wat niet moet doen. Uiteindelijk komt hij tot vijf kernbegrippen voor goed management: verbinding, verantwoordelijkheid, tegenspraak, commitment en compassie. Een lezenswaardig boek voor managers en adviseurs, dat je vooral ter hand moet nemen als je vastloopt of een traject niet van de grond komt. Een van de beschreven mechanismen is dan vast aan de hand.

*Lida M. van den Broek –
organisatieantropoloog*



Houston, we've got a problem **Leiderschapslessen uit films**

Rozemarijn Dols
Boom, 2015
ISBN 978 90 244 0386 8

Rozemarijn Dols is een vrouw die haar vak als psycholoog en leiderschapscoach verstaat. Ze geeft keer op keer blijk van haar deskundigheid en belesenheid en deelt haar kennis graag door middel van goed gedocumenteerde en heldere publicaties. Ze is onder andere bekend van haar boek 'Professionele Loopbaancoaching', waarvan verleden jaar een tweede herziene druk verscheen. In haar werk combineert ze haar passies voor psychologie en films en weet dit op een toegankelijke manier onder de aandacht te brengen. In 2012 schreef ze in co-auteurschap het boek 'De coach als regisseur'. In dit boek werden vele bruikbare thema's en scènes uit films behandeld die door coaches gebruikt kunnen worden. In haar meest recente boek 'Houston, we've got a problem' diept ze het thema 'film en coaching' verder uit met focus op één zeer belangrijk aspect: leiderschapslessen uit films.

Op basis van scènes uit films en documentaires behandelt Dols zeven hoofdthema's en 49 subthema's over diverse leiderschapsstijlen. Vrijwel alle thema's

komen voorbij. Wilt u zich verdiepen in het thema 'narcistisch leiderschap' en wat dit kan veroorzaken? Of wilt u weten wat voor coachingsstijl u kunt toepassen als het gaat om lastige medewerkers? Coachend leiderschap krijgt in dit kader de volledige aandacht. Welke psychologische inzichten kunt u verkrijgen als het gaat om leiderschap en het hanteren van irrationale groepsprocessen? 'Houston, we've got a problem', helpt u een eind op weg.

Allereerst noemt Dols per subthema een film en licht het plot van de film kort toe. Daarna doet ze op basis van een bepaalde scene uit de doeken wat de lessen voor leiders zijn. Bij ieder thema zijn reflectievragen toegevoegd, geeft ze leestips en de kijktip met het tijdstip van het desbetreffende fragment in de film. Dit maakt dat het boek breed toepasbaar is: voor leiders, voor coaches, maar ook voor docenten. Het laatste hoofdstuk gaat in op het actuele thema 'leiderschap en de betekenis van werk'. Aan de hand van de film 'Ressources humaines' worden bijvoorbeeld botsende waardenpatronen onder de aandacht gebracht.

In 'Houston, we've got a problem' bespreekt Dols bij coachend leiderschap de film 'The King's Speech'. Daarbij gaat het om het thema: prikkeling als aanmoediging. Eerder verwees zij ook al naar deze film en schreef: "Verplichte kost voor iedere coach!" Ik neem deze uitspraak over voor dit nieuwe boek: verplichte kost voor iedere coach.

Cees van den Berg – loopbaanprofessional en adviseur



IK2 De beste versie van jezelf
Ontwikkel je hersenen en bereik je doelen met het EFFECT-programma

Margriet Sitskoorn
 Vakmedianet, 2015
 ISBN 978 94 627 6035 6

IK2 staat voor de beste versie van jezelf, zodat je je doelen eerder behaalt. Succesfactoren zijn toewijding, zelfcontrole, energie/levenslust, sociale intelligentie, dankbaarheid, optimisme en nieuwsgierigheid. De grootste valkuil is 'kortetermijnfijn en langetermijnpijn'. Sitskoorn behandelt het EFFECT-programma: *enriched environment, flow focus, fixed sleep pattern, exercise, connect today and tomorrow* en *time*. Elk element heeft zijn eigen hoofdstuk, waarin met testen en vragenlijsten de executieve vaardigheden verder ontwikkeld. Ze vraagt veel van de lezer, echter: 'Het spijt me om het te moeten zeggen, maar als je voelt dat ik echt te veel van je vraag, heb je het des te harder nodig.' Na zes maanden heb je door het toepassen van de verkregen inzichten meer vaardigheden om je doelen te bereiken.

Joke Tacoma – psycholoog en loopbaancoach

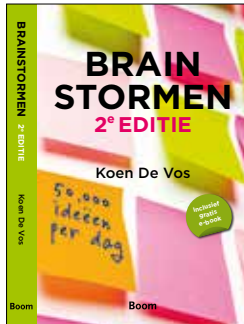


Wie krijgt wat en waarom
De nieuwe economie van koppelen en marktontwerpen

Alvin E. Roth
 Spectrum, 2015
 ISBN 978 90 003 2595 5

Markten waar matching, koppelen, de dienst uitmaakt en geld nauwelijks een rol speelt: we hebben er allemaal mee te maken. Of het nu gaat om het zoeken naar een baan, het kiezen van een opleiding, het maken van een afspraak of het uitzoeken van een parkeerplek. Nobelprijswinnaar, hoogleraar economie aan Stanford University en emeritus hoogleraar aan Harvard University Alvin E. Roth geeft een kijkje in de werking van koppelmarkten. Hij is een autoriteit op het gebied van speltheorie en marktontwerpen met een voorkeur voor wiskundige modellen en experimentele economie. Het boek laat ons op een nieuwe manier denken over het vinden van onze weg in koppelingsprocessen en laat ons inzien waarom bepaalde organisatievormen beter werken dan andere. Aan de hand van pakkende voorbeelden opent Roth ons de ogen voor de wereld van marktdesign en koppelmarkten en weet hij complexe materie op een begrijpelijke manier uit te leggen.

Anne Kleefstra – social entrepreneur



Brainstormen
50.000 ideeën per dag

Koen de Vos
Boom, 2015 (2^e ed.)
ISBN 978 90 244 0409 4

Wat een verademing: een boek dat je niet eerst helemaal hoeft te lezen om te starten. Als je de eerste twee hoofdstukken gelezen hebt, kun je eigenlijk al beginnen met brainstormen. Niet dat een brainstorm direct nieuwe ideeën of een oplossing garandeert. Daarvoor moeten de randvoorwaarden goed zijn en de uitgewerkte brainstormtechnieken goed opgevolgd worden. Maar het excuus 'ik ben niet creatief genoeg voor een brainstorm', gaat niet meer op. In het boek behandelt De Vos meer dan honderd brainstormtechnieken en kun je je volop laten inspireren. Ook als starter, of eigenlijk juist als starter, want stap voor stap wordt aangegeven hoe je een brainstorm organiseert. En niet alleen voor een groep, ook een brainstorm in je eentje wordt beschreven. Laat je niet ontmoedigen door het grote aantal technieken, maar start met een techniek die je gelijk op het eerste oog aanspreekt. Een compleet boek en naslagwerk voor iedere trainer en coach.

Hanny Schoonderwoerd – loopbaancoach en trainer



Zelfregie terug in het werk
Een inspirerend concept van professionaliteit en organisatieontwikkeling

Gerard Donkers
SWP, 2015.
ISBN 978 90 8850 610 9

Dit boek is een doorleefde aanklacht tegen de alomtegenwoordige ijzere 'logica' van controle en verantwoording, opgelegde veranderingen en kortetermijnresultaten. Deze logica staat haaks op participatie en zelfredzaamheid, de dwingende toverwoorden van onze tijd. Tegelijk houden Donkers c.s. een bevlogen pleidooi voor terugkeer naar de inhoudelijke kern van het werk binnen zorg, welzijn, dienstverlening en onderwijs. Een duurzame dialoog over invloed, waarden en motivatie achten zij onmisbaar, evenals een goede balans tussen autonomie en verbinding en een systemische benadering van gedrag, individu en omgeving. Het boek kent een strenge structuur, ellenlange zinnen en een academische distantie die de inhoud en visie enigszins aan het oog onttrekken. Verwacht geen smeugige casuïstiek, praktisch stappenplan of toepasbare methodiek. De subtitel van het boek is blijkbaar letterlijk bedoeld.

Astrid de la Fuente – coach, trainer en adviseur

Primoforum

EEN VAKMAN GEBRUIKT ALLEEN HET BESTE GEREEDSCHAP

GRATIS
TRIAL
VERSIE!

Primoforum is een krachtig, innovatief instrument om snel en eenvoudig groeps-sessies te begeleiden, van klein tot groot. De deelnemers dragen actief bij met tablet of smartphone.

Met Primoforum bundel je de kennis uit de groep. Snel, eenvoudig en interactief. Iedereen doet mee. Voor professionele trainers en gespreksleiders de ideale tool om het beste uit je mensen te halen. Met slagkracht en draagvlak.

"Eindelijk. Een instrument dat door gebruikers gemaakt is en géén nerdfestijn is van knopjes en instellingen."

Edward Hermans – Leeuwendaal



Snel



Flexibel



Innovatief



Kennis delen



Draagvlak

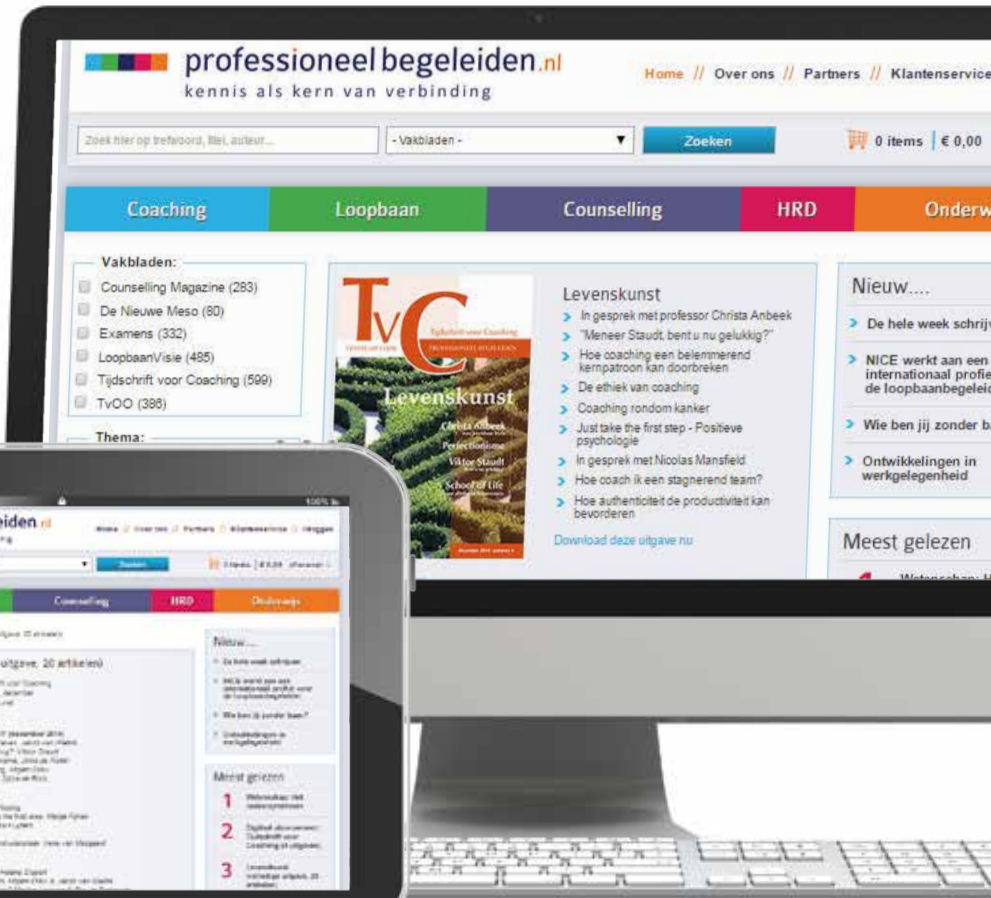


Teamspirit

Probeer Primoforum gratis uit of vraag een demonstratie aan. Ga naar:

www.primoforum.com/tvoo

Kennismaken met onze vakbladen? **Download** nu de **gratis** proefnummers! www.professioneelbegeleiden.nl/proefnummer



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/.

De sweet spot van Yvette van Eenennaam



Yvette van Eenennaam

Yvette van Eenennaam is sinds april directeur van NVO2. Om haar beter te leren kennen stelden we haar vier vragen.

In je loopbaan heb je je ontwikkeld van bankier naar coach. Kun je een specifieke gebeurtenis noemen die die verandering in gang heeft gezet?

Ik was in het zakenleven al geïnteresseerd in wat maakt dat een organisatie een fijne werkplek is of juist niet. Nadat een goede vriend plotseling overleed kwam mijn ontwikkelproces in een stroomversnelling. Ik besepte hoe broos het leven is, en heb toen gekozen om me verder te ontwikkelen in HR en HRD. Ik ben met mijn man voor een jaar meegegaan naar de VS en heb mijn tijd daar besteed om me in te werken in dit vakgebied: lezen, congressen bezoeken, contact zoeken met thought leaders. Ik voelde dat ik steeds dichter bij mijn sweet spot kwam: de plek waar

je talent, je passie en je waarde elkaar raken. En toen kwam NVO2 op mijn pad...

Wat kun je ons vertellen over jouw eigen leerstijl en -voorkeuren?

Volgens Kolb ben ik een dromer en een doener. Ik onderzoek graag het grote verhaal en experimenteer met kleine acties. Verder leer ik graag door samen met anderen dingen te doen. Ik ben een echte 70:20:10 aanhanger; de 10% besteed ik actief aan opleidingen.

Hoe stimuleer jij als manager de ontwikkeling van medewerkers?

Ook dan ben ik altijd op zoek naar de sweet spot: wat drijft je, waar ben je goed in, waar word je blij van? En ik geloof erg in directe, open feedback. Wederzijds, zelf vraag ik ook vaak om feedback.

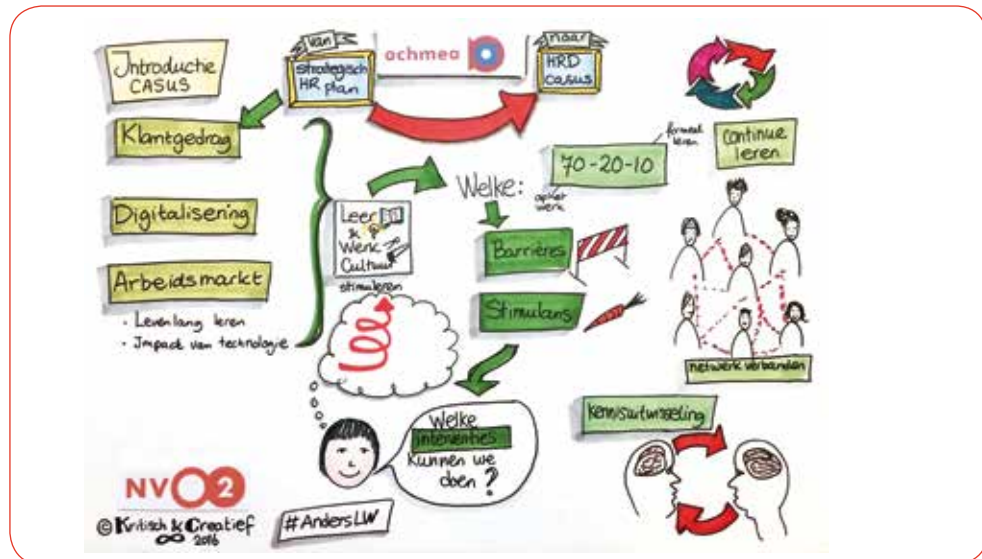
Wat zijn je prioriteiten bij NVO2?

NVO2 heeft last van een teruglopend ledental, dat tij zijn we nu aan het keren. Er is zoveel verandering in het HRD werkveld; NVO2 kan juist nu van waarde zijn voor individuen en organisaties. Wel moeten we slim omgaan met onze waarde. Niet alle eieren kunnen worden uitbroed, dus we zullen de gouden eieren moeten selecteren. De focus blijft op de kern, professionaliseren en netwerken. De ontwikkeling van Mijn NVO2 en het HRD register zijn hierin een belangrijke stap. Slim tot stand brengen van vraag en aanbod, en HRD experts faciliteren om kennis, tools en documenten te delen. Bijvoorbeeld bij de eerste NVO2 Open Space op 16 juni!

Anders leren en werken 12 april 2016

HAN Opleidingskunde was de host voor deze geslaagde praktijkdag. Vooraf hebben studenten onderwijskunde, opleidingskunde en HRM samen met professionals van Movisie en Achmea een analyse gemaakt van hun leervraag. Op 12 april zijn de deelnemers

daarmee aan de slag gegaan. Saskia Wenniger (Kritisch en Creatief) en Mariet Trip (Leren Verbeelden) verwerkten het proces in beelden. Op <http://www.nvpno2.nl/workshops/> lees je meer over de dag en vind je meer beeldmateriaal.



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

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

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

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

Hoofdreductie
 Jolanda Botke
 Ria van Dinteren

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

Redactie
 Ger Driesen, Challenge Leadership Development Academy
 Judith Droste, Nyenrode Business Universiteit
 Jim van Hulst
 Astrid de la Fuente, NOBTRA
 Tineke van Kooten, NVO2
 Gerard van der Molen, whitematterlab
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Eline Steenhuisen, TNS NIPO
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit Amsterdam
 Eric Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogerwaard, NVO2
 Pascal Van Loo, VOV
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Han Nichting
 Wouter Reynaerts, Fontys Hogescholen
 Manon Ruijters, Twijnstra Gudde
 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
 Liesbeth Rienties
 liesbeth@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl

Vormgeving
 Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Anнемieke Peeters
 vormgeving@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. 3 september 2016
 Nr. 4 december 2016

Aanleveren kopij
 Jaargang 6
 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 I Talent I Werk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
september draagt als thema:

Globalisering

Interview met Philips Healthtech

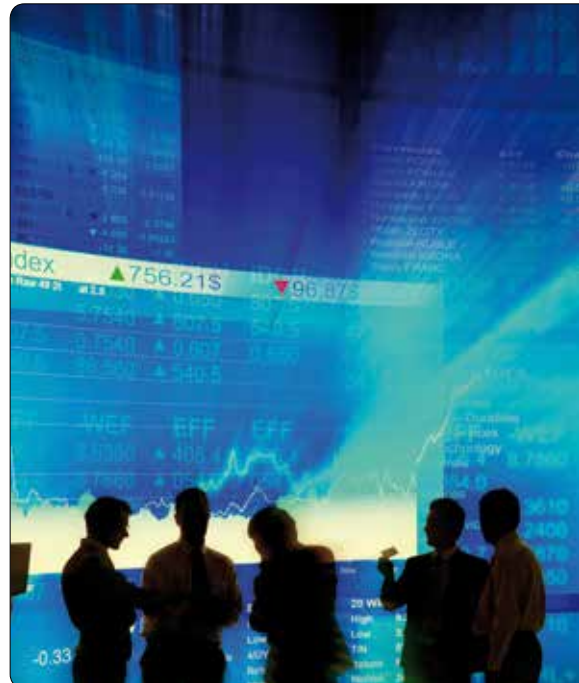
Corporate Academies

Globalisering in de corporate tribe

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2016-3 verschijnt begin september 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.lerendoejedoortedo.nl



FCE

FOUNDATION FOR
CORPORATE
EDUCATION



Welke opleider valt het beste in de smaak bij uw mensen?

Het vinden van de beste opleiding, training of andere HR-dienst kan zoveel sneller en makkelijker! Beperk het zoeken tot aanbieders met een Cedeo-erkenning. Dan weet u zeker dat minimaal 80 procent van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. Én dat het klanttevredenheidsonderzoek, waarop de erkenning is gebaseerd, niet langer dan twee jaar oud is. Cedeo voert dit uit 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? **U vindt het snel op www.cedeo.eu**

Kijk gewoon of de aanbieder Cedeo-erkend is!

