

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 1

03-2017

jaargang 7

Wendbaar

Lenette Schuijt:
Leiderschap van velen

Freerk Wortelboer e.a.:
Transformatief leren

Mary Geurts en Herman van der Vlies:
Alliander leert

Overall trainen op specifieke vaardigheden.

Smart Video Role Play biedt soft skill training onafhankelijk van tijd en plaats. Tijdens het programma worden elke week nieuwe videorollenspellen met een situatie en opdracht gepresenteerd aan de deelnemer. Hij kan direct beginnen, of eerst de voorbereiding volgen.



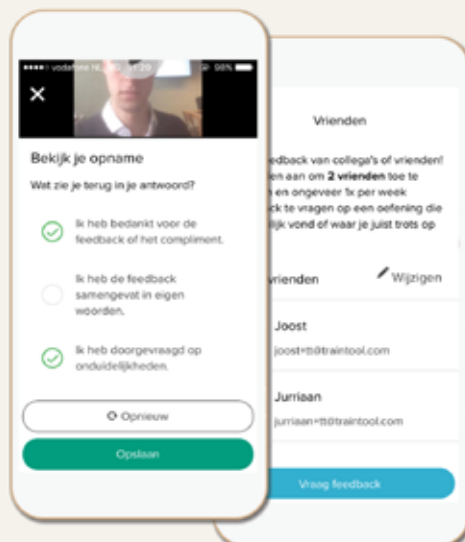
Toepasbare theorie en onbeperkte oefening.

Nadat de theorie via video en tekst is gevolgd, beantwoordt de deelnemer enkele voorbeeldvragen ter controle. Dan komt de echte oefening: in deze video presenteert een persoon een probleem, vraag of situatie. Zodra de acteur is uitgesproken, begint de camera te draaien en moet de deelnemer reageren.

Zelfbeoordeling, coaching en peer feedback.

De eigen reactie wordt beoordeeld door terug te kijken en af te vinken of de juiste technieken zijn toegepast. Dat triggert een tweede poging. En een derde. Wanneer men tevreden is, wordt de opname gedeeld met de coach en eventuele collega's of vrienden voor feedback.

De trainingscontent creëert u gemakkelijk zelf, of maken wij op basis van uw input.



Zelf ervaren? Doe
direct een demo op
traintool.nl/ttdemo

wendbaar

Nederlanders moeten wendbaar en weerbaar worden, betoogt Barbara Baarsma, directeur Kennisontwikkeling bij Rabobank en hoogleraar economie. De technologische veranderingen gaan zo snel dat iedereen zijn best moet doen om bij te blijven. "Je kunt globalisering en de bijbehorende flexibilisering niet tegenhouden," aldus Baarsma in de Telegraaf van 31 december 2016. 2017 wordt volgens haar hét jaar van de wendbaarheid. Ze citeert Darwin, die zei: "Het is niet de sterkste van de soort die overleeft, het is ook niet de slimste, maar degene die zich het beste kan aanpassen. Ons onderwijs zou al die leerlingen juist dát moeten leren."



Dat in de arbeidsmarkt van vandaag de dag wendbaarheid belangrijk is, staat daarmee buiten kijf. Maar hoe ziet die wendbaarheid er dan uit? In dit themanummer passeren verschillende invalshoeken de revue. Het dubbelinterview met de zakelijk en de artistiek leider van Introdans gaat in op persoonlijke en zakelijke wendbaarheid in de cultuursector (veel dank aan Introdans voor het beschikbaar stellen van de prachtige foto's). En wat is nu wendbaarder dan een danser? Die wendbaarheid zal toch ook in de organisatie terug te vinden zijn? Lenette Schuijt gaat in op de wendbaarheid in leidinggeven. Ze pleit in haar bijdrage voor gedeeld leiderschap. Want, zo stelt zij, door het inzetten van professionaliteit van velen kun je snel inspelen op de behoeften van klanten.

Arie van Bennekum neemt ons mee in de wereld van agile werken. Agnes Zandvliet beschrijft hoe in de sector van de woningcorporaties aandacht is voor wendbaarheid van medewerkers. Inge Nuijten geeft praktische tools om wendbaar te zijn of te worden. In de rubriek wetenschap beschrijven Freerk Wortelboer, Manon Ruijters en Tom van Oeffelt hoe ze transformatief leren inzetten om wendbaar leiderschap te ontwikkelen. Annika Smit gaat in op open waarneming als manier om wendbaar te blijven in je reactie op situaties. Tot slot neemt Mark Nijssen ons mee naar de optimale structuur voor een wendbare organisatie. Deze opsomming is niet volledig, want (wendbaar als we zijn), er moeten ook verrassingen in een themanummer over wendbaarheid te vinden zijn.

Wendbaarheid kan dus vele vormen hebben. Onder andere wendbare leiders, wendbare medewerkers, wendbaar projectmanagement (vaak onder de noemer agile) en wendbare organisatiestructuren passeren in dit nummer de revue als manier om persoonlijk en zakelijk wendbaar te zijn en blijven. Wat doe jij als lezer om in 2017 wendbaar te zijn?

Ria van Dinteren en Jolanda Botke
hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



Introdans: al 45 jaar flexibel en consequent

PRAXIS

Wentelen in wendbaarheid

Cristel van de Ven

8

Introdans: al 45 jaar flexibel en consequent

Interview met Ton Wiggers en Roel Voorintholt

Astrid de la Fuente

10

Het leiderschap van velen

Lenette Schuijt

17

Van waterval naar agile werken

Interview met Arie van Bennekum

Ger Driesen & Ria van Dinteren

23

Wendbare woningcorporaties en medewerkers

Agnes Zandvliet

32

Leiderschap: wendbaarheid door stevigheid

Inge Nuijten

39

Bezieling in de praktijk

Trainerstoel

Silvia Blankestijn

45

71



Politie, klassieke muziek en leren

WETENSCHAP



VARIA

Learn or Lose

Interview met prof. dr. Nick van Dam
Els Oosthoek 50

Transformatief leren

Freerk Q.C. Wortelboer & Tom P.A. van Oeffelt & Manon C.P. Ruijters 56

'Chaordische' structuur voor wendbare organisaties

Mark Nijssen 64

Politie, klassieke muziek en leren

Jolanda Botke 71

Promotie

Mentale vermoeidheid zit tussen je oren
Jesper Hopstaken 76

Promotie

Creating developmental space for better team results
Karin Derksen 77

Alliander leert

Mary Geurts & Herman van der Vlies 82

Column

Wendbaar per 1 januari
Menno Lanting 88

Boeken 89

 = wendbaarheid





Wentelen in wendbaarheid

Cristel van de Ven

8

Introdans: al 45 jaar flexibel en consequent

Interview met Ton Wiggers en Roel Voorintholt

Astrid de la Fuente

10

Het leiderschap van velen

Lenette Schuijt

17

Van waterval naar agile werken

Interview met Arie van Bennekum

Ger Driesen & Ria van Dinteren

23

Wendbare woningcorporaties en medewerkers

Agnes Zandvliet

32

Leiderschap: wendbaarheid door stevigheid

Inge Nuijten

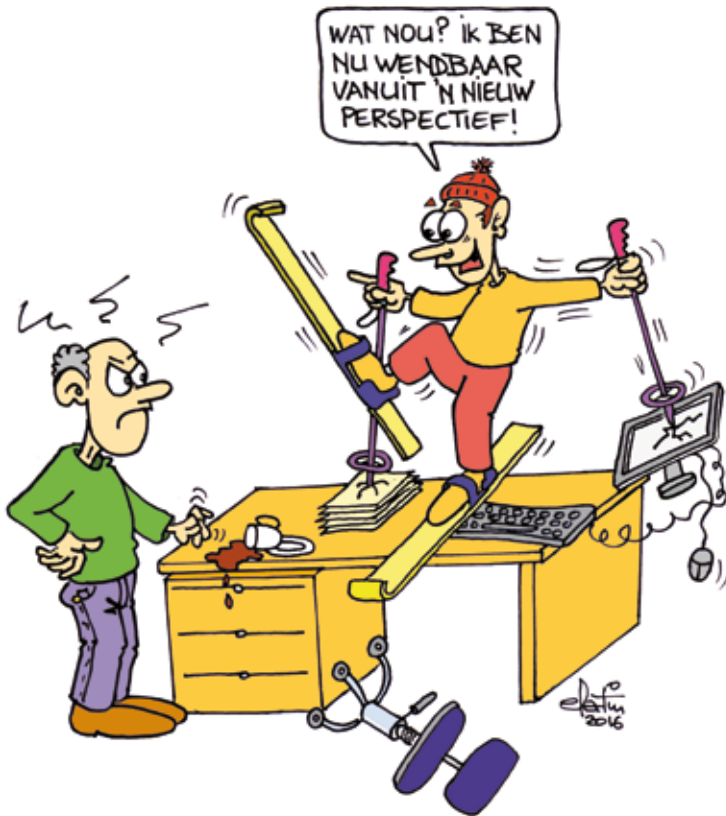
39

Bezieling in de praktijk

Trainerstoel

Silvia Blankestijn

45



■ Cristel van de Ven

Wentelen in wendbaarheid

Een projectleider legt zijn moede hoofd te ruste op zijn bureau. In opperste wanhoop. Een projectplan van hem is zojuist door de directie spreekwoordelijk afgeschoten. Recente ontwikkelingen binnen de organisatie, voortvloeiend uit veranderingen bij klanten, vragen om een andere aanpak. Daar gaan uren werk de papierversnipperaar in. En het is niet de eerste keer dat dit gebeurt.

De projectleider is er echter eentje van het niet-bij-de-pakken-neerzittende soort. Na een paar diepe zuchten en wat stevige krachttermen, richt hij zich op en zegt: "Zo, vanaf vandaag schrijf ik geen projectplannen meer, maar werk ik alleen nog maar agile!" Waarop hij zijn telefoon pakt en een collega belt om afspraken te maken over de start van een experiment.

Sinds die dag werkt de projectleider nog steeds hard aan dezelfde veranderopdracht. Maar niet meer aan de hand van blauwdrukken die hij van bovenaf probeert uit te rollen over de hele organisatie. Nee, hij werkt nu van onderop, waarbij hij kleine experimenten in de organisatie stimuleert. Bij steeds andere divisies. Met steeds andere ambassadeurs. Uit alle experimenten destilleert de projectleider rode draden. En hij zorgt ervoor dat geleerde lessen en successen gedeeld worden binnen de organisatie, via blogs en vlogs, Yammer, intranet en bijeenkomsten. Zo krijgt de verandering langzaam gestalte. In woord en gedrag. Op steeds meer plekken in de organisatie. Bij steeds meer mensen. Het aantal loopbaantrajecten stijgt, mini-events over werk en toekomst worden druk bezocht en leidinggevenden bellen de projectleider om hem te vragen hoe zij in gesprek kunnen gaan met hun medewerkers over de nieuwe koers.

De veranderopdracht van deze projectleider is om de organisatie en haar medewerkers wendbaarder te maken. Allerlei ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de maatschappij

vragen immers om organisaties die zich razendsnel kunnen aanpassen aan de nieuwe noden van klanten, aan nieuwe technologie en aan nieuwe wet- en regelgeving. Nieuwe organisatieconcepten doen daarom opgeld. Scrum, agile werken en actieonderzoek zijn in zwang. Deze nieuwe manieren van organiseren en onderzoeken passen beter in een tijd waarin er geen tijd is om lang stil te staan bij het maken van plannen. In een tijd waarin veranderingen direct in gang gezet moeten worden en we gaandeweg met elkaar wel uitzoeken wat daarbij het beste werkt.

Wendbare organisaties vragen niet alleen om nieuwe manieren van organiseren, maar ook om wendbare medewerkers. Medewerkers die meedenken met de organisatie, die af en toe een stapje extra zetten, die zich permanent willen ontwikkelen en die bereid zijn om af te stappen van hun oude gewoonten, net als de projectleider deed. Kortom, medewerkers die meewentelen, in plaats van tegenstribbelen.

Hoe organiseer je wendbaarheid? En hoe ontwikkel je wendbare medewerkers? Daarover gaat dit themanummer van Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties, met voorbeelden uit verschillende organisaties over hoe zij omgaan met wendbaar leiderschap, wendbaar ontwikkelen en wendbaar organiseren. Wij hopen dat dit nummer u inspiratie biedt om ook uw organisatie wat wendbaarder te maken. En uzelf, zo u wenst. ■

Cristel van de Ven, *redactielid TvOO*



■ Astrid de la Fuente

In gesprek met de zakelijk en artistiek directeur

Introdans: al 45 jaar flexibel en consequent

TvOO heeft de primeur, want nooit eerder gaven ze samen een interview. Nou vooruit, één keer eerder, voor de recente jubileumuitgave ter ere van Introdans' vijfenveertigste verjaardag. Maar dat was een eigen uitgave, dus dat telt niet. Zakelijk leider Ton Wiggers stond in 1971 aan de wieg van Introdans. Artistiek leider Roel Voorintholt voegde zich elf jaar later bij het gezelschap. Zodoende werken ze al vierendertig jaar samen. Gaat die duurzaamheid samen met wendbaarheid?

Van suikerzakjes naar kerntaken

In al hun jaren bij Introdans bedreven ze alle dansdisciplines: van danser tot choreograaf en van docent tot beleidsmaker. Daar bovenop deden ze alles wat te maken had met de randvoorwaarden. Zo nam Ton vroeger de was mee naar huis. "Je deed alles zelf. Voor de luxe van personeel was geen geld." Roel maakte in zijn beginjaren kostuums en schilderde het pand. "Ton en ik zijn nooit verwend. We hebben van a tot z alles zelf gedaan." "Je mag nooit vergeten waar je vandaan komt," vindt Ton. "Onlangs raapte ik na een repetitie een papiertje van de grond en toen zei iemand tegen me: 'Daar heb je toch mensen voor?' Dat vind ik zo raar."

Het succes van het gezelschap, in binnen- en buitenland, maakte 'de luxe van personeel' mogelijk en noodzakelijk. Dat betekende dat zij beiden, zoals Roel het noemt, hun 'kerntaken' moesten definiëren. Dat ging en gaat nog altijd niet vanzelf: "De valkuil is dat je je blijft bemoeien met de details, net als vroeger." Volgens Ton hebben ze die 'nare eigenschap' allebei. "Soms vinden mensen dat lastig, want dan kom je op hun terrein. Voor je het weet hebben ze het idee dat ze het niet goed doen. Jij bemoeit je zelfs met de suikerzakjes." Roel geeft het grif toe: "Ik wil altijd zelf nog van alles doen: foto's uitzoeken, teksten corrigeren." Ton bekent: "Vanochtend in de mt-vergadering kwam de veranderde bezetting van de receptie ter sprake. Ik wist daar niets van en dan merk ik dat ik dat toch had willen weten. Grote flauwekul." "Die bemoeienis is nu wel minder dan een paar jaar geleden," nuanceert Roel. "Onze focus op onze eigen kerntaken is sterker geworden."

Vooruitkijken met vijf ton minder

Introdans ontvangt subsidie op drie overheidsniveaus: landelijk via het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, daarnaast van de provincies Gelderland en



Ton Wiggers ©Hans Withoos



Roel Voorintholt ©Hans Withoos

Overijssel en op gemeentelijk niveau van Arnhem, waar Introdans sinds jaar en dag zetelt. Vier jaar geleden trof Introdans een bezuiniging van een half miljoen op een totale begroting van 4,5 miljoen euro. Roel: "Dan ben je eerst boos en verdrietig. Bij mij duurde dat een avond. De volgende dag hadden we binnen een half uur inzichtelijk gemaakt wat het voor ons betekende. We zijn nou eenmaal oplossingsgericht. Dansers piepen niet. Niet te lang stilstaan bij tegenslagen. Bovendien, daar heb je helemaal geen tijd voor met 159

voorstellingen, 588 educatieve trajecten plus binnen- en buitenlandse tournees.”

Ton is voorzichtig positief gestemd: “Het is nu weer aan het veranderen. In de VVD-periode was het echt: hup, het mes erin, hakken en snijden. We hebben ons wel serieus afgevraagd of we de boel moesten omgooien of niet. Nee dus. We houden vast aan onze artistieke pijlers en kijken hoe we het redden zonder die vijf ton.” Roel noemt dat ‘heel erg vooruitkijken’, ook in de programmering. “Neem TUTTI, de voorstelling waar we mee toerden als opening van het seizoen 2016-17. Toen ik die aankocht, heb ik me laten verzekeren dat we kunnen variëren met de grootte van de bezetting. Dan kun je dus gerust investeren in kostuums en licht. We weten nu al dat die voorstelling

“De valkuil is dat je je blijft bemoeien met de details, net als vroeger.”

binnen vijf jaar terugkomt.” Voor Ton was de bezuinigingsronde aanleiding om zich meer te richten op de lange termijn en de lobby bij subsidiënten te intensiveren. “We hebben toen van de provincie een toezegging voor drie jaar binnengehaald. Je bent telkens een paar jaar aan het lobbyen voor het volgende Kunstenplan. Ik ben nu al weer een tijd bezig met dat van 2017-2020.”

Wat groter is dan cijfers en geld

De uitdrukking ‘linkse hobby’s’ komt ter tafel. Als door een wesp gestoken schiet Roel naar voren op zijn stoel. “Er wordt zo discriminerend gedacht en gepraat over dans en over kunst. Ik heb net het boek van Jesse Klaver van Groen Links gelezen. Fascinerend. Ook mij valt op dat alles wordt vertaald in cijfers. Het is de ‘vereconomisering’

van de wereld. Onbegrijpelijk. Alles moet je uitrekenen: hoeveel bezoekers, hoeveel voorstellingen, hoeveel subsidies. Daar zit nog iets boven wat veel groter is en niet in geld uit te drukken. Toen ik na mijn hersenbloeding in 2013 voor het eerst weer naar een voorstelling ging, ervaaarde ik zo veel vreugde. Dat was gewoon helend. Dat kunst helend werkt is allang aangetoond door neurologen en psychologen.” Ton: “Toch zie ik een ommekeer in het denken over cultuur. Er wordt gelukkig weer naar kwaliteit gekeken.” Dat is Roel met hem eens, al heeft hij nog een bedenking: “Ook in de pers moet gevochten worden voor aandacht voor de dans. Zo was er nauwelijks aandacht voor de toekenning van de Gouden Zwaan. Niet toen ik ‘m kreeg in 2015 en dit jaar niet bij Igone de Jongh.” De Gouden Zwaan is de prijs die de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties uitreikt aan ‘de danser(es) of choreograaf werkzaam in Nederland die met zijn of haar carrière een grote bijdrage heeft geleverd aan de Nederlandse dans’. Igone de Jongh is eerste soliste bij Het Nationale Ballet.

Een van de drie pijlers onder Introdans is het werk van oude meesters. “Wij kiezen er bewust voor om uit de Nederlandse dansgeschiedenis die stukken te hernemen die iets uitstralen en iets teweegbrengen. De pers noemt die stukken dan ‘gedateerd’, terwijl het een kwestie is van historisch besef van ons culturele erfgoed,” zo motiveert Roel die keuze. Ook Introdans’ programmering voor jong publiek wordt niet altijd begrepen. “Toen ik voor kinderen begon met balletten van Hans van Manen klonk het: ‘Wie zit te wachten op die ouwe troep?’ Nu pas wordt dat gewaardeerd.” Een andere pijler onder het gezelschap vormt Introdans Interactie, educatieve afdeling en laboratorium voor jong talent ineen. “In het laatste advies van de Raad voor Cultuur stond voor het eerst iets over Introdans Interactie, namelijk dat het een

nationale voorbeeldfunctie vervult, terwijl we ons al sinds 1971 bezighouden met educatie.” “Als je alle culturele trends zou volgen word je ongeloofwaardig,” meent Ton. “In de loop der jaren hebben we ons er daarom niet veel van aangetrokken. Onze mantra is: consequent zijn.” Roel vult aan: “Consequent maar wel flexibel, samen met de choreograaf. Alles leggen we langs de Introdans-lat: wendbaar en precies, consequent en vertrouwd.”

Verantwoordelijkheid voor de mensen

Introdans is een bedrijf met vijftenzeventig mensen in dienst, zakelijk met een menselijke kant. Roel: “Al die mensen hebben wel eens een zieke oma, zijn zelf af en toe ziek of voelen zich soms niet gewaardeerd.” Ton spreekt van “gevoeligheden en emoties. Het is ook meteen merkbaar. Je ruikt het in de gang. Je hoort het aan het geslof. Je ziet het aan hoe iemand onderuitgezakt zit.” Roel schetst een beeld van nieuwe dansers: “Als ze bij ons komen zijn ze jong, negentien, twintig jaar, vaak met een grote mond, maar daar prik je zo doorheen. Meestal gaan ze voor het eerst op kamers. Dan moet je toch een beetje over hen vaderen en moederen.” Ton vond en vindt die vijftenzeventig mensen wel een “zorgelijke verantwoordelijkheid. Als er gehakt wordt in een subsidie en je kunt er niks aan doen, dan houdt dat je wel bezig. Gelukkig hebben we niemand hoeven ontslaan. Er is een natuurlijk verloop geweest.”

“Het is een hele klus om ze binnen te houden,” merkt Roel op. “De helft van ons gezelschap is afkomstig uit het buitenland. Zij blijven meestal niet langer dan drie jaar. Dan willen ze terug naar huis. De Nederlandse dansers maken soms een hele carrière door bij Introdans. Het is prettig voor ons dat we niet telkens opnieuw hoeven aan te nemen.” “In het begin van Introdans,” vertelt oprichter Ton, “was het niveau in Nederland niet altijd hoog genoeg. Inmiddels wel. Daarom blijven we in

gesprek met de opleidingen. Zo kun je samen echt in dansers investeren. Uiteindelijk gaat het om kwaliteit. Je neemt de beste danser. We zitten nu op vijftig procent Nederlanders en vijftig procent uit het buitenland.” In de Nederlandse danswereld is dat een unicum: de meeste dansgezelschappen halen zo veel Nederlanders niet. Roel geeft er niet om. “Ik haat wedstrijdjesgedoe. Het gaat niet om wie de meeste Nederlanders heeft. We zitten hier in Arnhem, in ons eigen gebouw, door Ton opgebouwd. Hier nemen we beslissingen die nodig zijn en daarbij kunnen we geen logge structuur of streefgetallen gebruiken.” “Dit soort bedrijven staat of valt met wendbaarheid,” aldus Ton. “In kunstbedrijven is dat erg belangrijk. Aan je beleid houd je vast en in de dagelijkse gang van zaken ben je wendbaar.”

Het ‘natuurlijke verloop’ begint onder dansers veel eerder dan in de meeste beroepen. Dansen is een zwaar beroep, zowel fysiek als mentaal. In 1985 werd daarom het fonds Omscholing Dansers Nederland opgericht. “Met dansers,” stelt Roel, “komt het altijd wel goed omdat ze zo gedisciplineerd zijn. Zo hebben ze vaak een succesvolle tweede carrière. We kennen inmiddels allerlei voorbeelden: dolfijnenverzorger, leraar, automonteur, boer, vrachtwagenchauffeur en Pilates-docent.” “Ik ken niemand die het niet gelukt is,” verzekert Ton ons.

De twintig-puntenlijst naast het bedrijfsbelang

En hoe zit het met hun eigen, persoonlijke wendbaarheid? Roel denkt daarbij onmiddellijk aan de hersenbloeding die hem in 2013 trof. “Vanwege de gevolgen daarvan, mijn niet-aangeboren hersenletsel, is bij mij alles best strak geregeld. Daar word ik rustig van. Tegelijk ben ik daardoor minder wendbaar dan ik zou willen. Ik heb trainingen en coaching gevolgd om ermee om te leren gaan.” Hij loopt naar zijn prikbord en komt terug met een

geplastificeerd A4'tje. "Kijk, dit is mijn 'twintig-puntenlijst', mijn gebruiksaanwijzing, bedacht samen met m'n coach. Ik moet mijn leven regisseren en mijn energie doseren. Zonder regels gaat het mis. Mijn wendbaarheid zoek ik binnen die regels. Ik noem dat 'spelen in m'n eigen ruimte'. Negen van de tien keer gaat dat goed." Ton: "Sommige van jouw regels zijn al bij je ingegroeid tot een automatisme. Roel heeft er heel hard voor gewerkt, al tijdens zijn revalidatie". Roel windt zich er nu nog over op: "Het heeft me zo verbaasd dat mensen niet naar hun oefentherapie gingen. Je doet toch je oefeningen?! Ik heb me de kolere gewerkt. Ik heb nog steeds een paar dingen die me niet bevallen. Daar bedenk ik dan oefeningen voor. Ik wil er de beste kwaliteit uithalen. Ton wordt nu zeventig en bij mij is dus ook niet meer alles hoe het was. Daar hebben we het over, als we weer eens samen uit eten of wandelen gaan: over hoe je de boot kunt laten varen."

Ton heeft ondertussen nagedacht over zijn eigen wendbaarheid: "Ik geloof dat ik persoonlijk heel onwendbaar ben. Alles moet volgens de regels bij mij. Soms denk ik dat ik een autist ben. Privé ben ik dus niet wendbaar. In het werk wel, daar ben ik veel flexibeler. Dat heb ik met de jaren wel geleerd. Vroeger bestond er geen grijs. Voor mij was alles zwart of wit. Ik heb altijd beslissingen genomen die belangrijk waren voor het bedrijf, vóór mijn eigen belang. Ik zie dat zuiver als twee verschillende werelden: het bedrijfsbelang en mijn persoonlijk belang." "Ton is dagelijks met de planning bezig. Daarin is hij wel strak. Daar kun je niet zomaar doorheen fietsen." Ton: "De realiteit is dat je almaar vooruit leeft. Dan sta je niet altijd stil bij de dingen van de dag. Ik ben nu bezig met de verkoop van het seizoen 2017-'18 en Roel heeft de programma's voor '18-'19 en '19-'20 al in de grondverf." Roel: "Het is moeilijk om in het nu te leven, omdat je alleen maar bezig bent met wat er komt."

Introdans met of zonder dynamisch duo?

Professioneel hebben beide mannen eenzelfde pad bewandeld, namelijk van voor naar achter de schermen. Bijna vanaf het begin tot op heden wandelen ze zij aan zij. "Een dynamisch duo," noemt Roel hen. In elkaar herkennen ze hun perfectionisme. Roel: "Er is altijd nog van alles te *finetunen*. We willen niet achteroverleunen." Ton: "Het stopt nooit." Hij lacht: "We zijn net een twee-eiige tweeling. We kiezen afzonderlijk van elkaar dezelfde posters. Toch zijn we het natuurlijk niet altijd eens. We hebben afgesproken dat we samen de directie zijn. Dus praten we met één mond en trekken we één lijn." "Ton en ik werken al zo lang samen dat we elkaar ook wel kunnen en durven uitdagen. We willen niet vastroesten. Dus zeggen we wat we vinden. Zo houden we de wendbaarheid erin."

Documentaires

'Een leven lang Introdans' is een documentaire van de NTR, gemaakt naar aanleiding van de Gouden Zwaan voor Roel Voorintholt. 'De Rode Kamer', over Roels hersenbloeding, zijn herstel en de viering van het vijftienvestigjarige jubileum van zijn Introdans Ensemble voor de Jeugd, is van de hand van Inge Theunissen. Bas Berkhout maakte 'Eindelijk erkenning', de documentaire over Ton Wiggers ten tijde van het veertigjarige jubileum van Introdans. Links naar deze documentaires zijn te vinden op [www.introdans.nl/introdans/directie/biografie-roel, respectievelijk / biografie-ton](http://www.introdans.nl/introdans/directie/biografie-roel,respectievelijk/biografie-ton).

In de documentaire 'Eindelijk erkenning' krijgt Ton de vraag voorgeschoteld of er voor hem nog leven is na Introdans, die hij direct ontkent met een stelling 'nee'. Die vraag draait TvOO

om: is er nog Introdans na Ton en Roel? “Het is ons doel,” antwoordt Roel, “om Introdans door te geven, als onze gezondheid en leeftijd het toelaten.” “Je moet daar wel over nadenken,” beaamt Ton, “ook omdat de Raad van Toezicht ons ernaar vraagt. Dat heeft ook te maken met wat er met Roel is gebeurd. Tijdelijk zijn we natuurlijk wel waar te nemen. Samen zijn we al bezig met hoe we gaan stoppen en wanneer. Het zal wel veranderen als we gaan. Zoals wij werken, dat vind je niet meer.” Eigenlijk zijn zij dus Introdans? “Ja,” antwoordt Ton zonder aarzelen.

Het jubileum van Introdans, dit seizoen 2016-’17, heeft hen doen stilstaan bij de erfenis en het instituut. “Ton en ik gaan daar de komende jaren verder over spreken. Daarover gaan we niet in een *split second* beslissen. We zullen onze ogen open houden voor jonge mensen en voor nieuwe initiatieven.” Ton werpt er zijn zakelijke blik op: “Financieel-technisch is geregeld dat er in Gelderland altijd een dansvoorziening zal blijven. Of dat Introdans zal zijn is nog maar de vraag. De naam is beschermd en gekoppeld aan het huidige concept. Het is 99,99 procent zeker dat onze opvolgers dit concept niet exact

zullen voorzetten. Je moet uitkijken naar een opvolger in wie je vertrouwen hebt die je vervolgens de vrijheid geeft.” Roel: “Tegelijk zou het zonde zijn als het repertoire dat we

“Als je alle culturele trends zou volgen word je ongeloofwaardig.”

hebben opgebouwd zou verdwijnen.” Even is het stil. Dan vervolgt hij: “We hebben weliswaar niet het eeuwige leven, en gelukkig maar, maar eigenlijk is je vraag nu nog te vers. Introdans hebben we ooit bedacht. Het heeft gewerkt. Het werkt nog steeds. Samen met ons tweeën. Heel persoonsgebonden. Dat is het verhaal van Introdans.”

Dit artikel kwam tot stand met medewerking van en met dank aan Julie de la Fuente, dansdocent en cultuur- en cmk-coach aan de Muzehof, Centrum voor de Kunsten Zutphen. ■

Astrid de la Fuente, *redactielid TvOO*



rapasso

Cloud-platform voor Mobiliteit

Professionaliseer uw
MobiliteitsCentrum

Grip op al uw interne
MobiliteitsTrajecten

Cliëntvolgsysteem
voor arbeidsmarktmobiliteit

Eén systeem dat:

- ▶ Management informeert
- ▶ Professionals ondersteunt
- ▶ Kandidaten mobiliseert
- ▶ Opdrachtgevers betreft

Re-integratie . Loopbaan . Reorganisatie . WW

**Gratis
Online
Demo**

www.rapasso.nl

Vraag uw gratis online demo aan: www.rapasso.nl/mc



■ Lenette Schuijt

Samen aan het stuur

Het leiderschap van velen

Hoewel in deze tijd de ogen weer gericht zijn op sterke leiders, die kiezers beloven om problemen voor hen op te lossen, is er tegelijkertijd een trend gaande waarin het leiderschap van iedereen wordt aangesproken. Complexe vraagstukken zijn immers niet meer op te lossen door een enkeling, hoe daadkrachtig ook. Daar is gedeeld leiderschap voor nodig. Organisaties die het leiderschap van velen aanspreken en verantwoordelijkheid decentraliseren, zijn wendbaar. In plaats van een geïsoleerde top en trage besluitvormingskanalen staan korte lijnen, de professionaliteit van velen en snel kunnen inspelen op de behoeften van klanten centraal.

De wereld verandert

We leven in een voca-wereld: vluchtig, onzeker, complex en ambigu. Internet heeft gezorgd voor een enorme democratisering van kennis en informatie. Nieuwe technologieën kunnen een markt volstrekt ontregelen. Nieuwkomers op de markt zoals Uber en AirBnB kunnen een branche ingrijpend wijzigen. Schijnbaar stabiele bedrijven als V&D vallen om, terwijl internetwinkels stijgende omzetten vertonen. Toch handelen we alsof we weten hoe de wereld van morgen eruitziet. Geconfronteerd met de onzekerheid en ambiguïteit van deze tijd voeren sommige organisaties de controle en procedures juist op. Bestuurders en managers geloven nog graag dat elk probleem oplosbaar is met een technisch-planmatige aanpak.

Maar de wereld is niet vanachter een bureau maakbaar, we zijn dikwijls niet *in control*. De vraagstukken van onze tijd zijn niet simpel op te lossen. Het zijn geen efficiëntievraagstukken, die met uitgekiende controlesystemen, objectieve cijfers en oppervlakkig instrumentele oplossingen kunnen worden opgelost. Vaak gaat het om morele dilemma's die ons uitdagen om uiteenlopende waardesystemen te wegen en met elkaar te verbinden. Moreel leiderschap is nodig. Niet om te laten zien waar we staan en ons af te zetten tegen anderen met een afwijkende mening. Juist in een tijd waarin het makkelijk is om te polariseren, gaat het erom met elkaar in gesprek te zijn over morele kwesties, elkaar te willen begrijpen en een brug te slaan naar elkaar.

Tussenperiode

Volgens Rotmans (2014) bevinden we ons in een tussenperiode, op weg naar een nieuw paradigma. Oude en nieuwe waardesystemen bestaan naast elkaar; de oude brokkelen af, de nieuwe zijn nog niet helemaal duidelijk. Dat levert spanning en strijd op tussen oude en nieuwe waarden, bijvoorbeeld in de steeds grotere polarisatie tussen een behoudende

middenklasse en een vooruitstrevende culturele elite, of tussen autochtonen en immigranten. In organisaties zien we een dergelijke kloof bij het al dan niet uitgaan van vertrouwen, of bij het exclusief houden van kennis en informatie versus het delen ervan.

In deze onzekere tijd is het aan ieder om betekenis te geven. Het besef groeit dat het aan ons is om samen met anderen vorm te geven aan wat we belangrijk vinden. Dat geeft onzekerheid en stress, vooral bij jonge mensen. Er zijn weinig structuren om op terug te vallen, iedereen wordt geacht zelf verantwoordelijkheid te nemen. Anderzijds geeft deze ontwikkeling de kans aan eenieder om leiding te nemen over het eigen leven.

Implicaties voor leiderschap

Gezag is niet meer vanzelfsprekend en leiders worden kritisch gevolgd. Mensen willen meer zelf voor het zeggen hebben. Organisaties worden platter en er ontstaan nieuwe horizontale structuren. Burgers wachten niet langer tot de trage besluitvormingskanalen van de overheid zijn doorlopen, ze beginnen gewoon zelf. De kracht ligt bij het individu en de verbindingen die ieder weet te leggen. Dat impliceert dat we afscheid moeten nemen van traditionele beelden van leiderschap. Hoewel we juist in deze onzekere tijd ook een tendens zien om terug te vallen op een sterke man of vrouw, is in de haarvaten van de samenleving een andere ontwikkeling zichtbaar: die van zichzelf organiserende burgers, pioniers, sociaal ondernemers en netwerkers. Achter de vaak narcistische leiders met hooggestemde ambities zijn er talloze bescheiden en nuchtere leiders, die samen met anderen stap voor stap bouwen aan een andere wereld. Terwijl de gevestigde orde zich verzet en probeert terug te grijpen op vroeger, creëren zij nieuwe verbanden die zijn gebaseerd op fundamenteel andere waarden. In de volgende paragraaf ga ik in op veranderende inzichten over leiderschap.

Relationele theorie

In recente theorieën wordt leiderschap steeds minder geassocieerd met persoonskwaliteiten of specifiek gedrag van individuen, zoals dominantie, assertiviteit en kracht. Leiderschap wordt steeds minder gekoppeld aan positie, functie of rol. Leiders bevinden zich niet aan de top van de organisatie, maar overal waar mensen met elkaar hun werk afstemmen, besluiten nemen en problemen oplossen. Leiderschap ontstaat als een groep mensen met elkaar in interactie zoekt naar oplossingen voor de vraagstukken die ze tegenkomen. Iedereen – ongeacht positie, rol en vaardigheden – kan in deze sociale interactie invloed uitoefenen. Telkens anderen nemen de leiding, afhankelijk van de situatie, de ervaring of expertise die voor de situatie nodig is. Zo ontstaan richting, afstemming en verandering van denkbeelden. De focus in het denken over leiderschap komt te liggen op de talloze manieren waarop we elkaar beïnvloeden. Wie kent wie invloed toe? Daarover gaat de volgende paragraaf.

Leiderschap moet je ‘verdienen’

In een platte organisatie kun je alleen een leider zijn omdat er anderen zijn, die bereid zijn om jou te volgen, die jou vertrouwen en jou invloed toekennen. Leiderschap wordt gegund en kan ook weer afgenomen worden; het is niet vanzelfsprekend. Volgens onderzoek van Keltner (2016) gunnen we mensen invloed als we vermoeden of zien dat het gedrag van die persoon de gemeenschap (het team, de organisatie) ondersteunt en versterkt. De geschiedenis laat zien dat mensen die de groep ondermijnen een tijdlang kunnen domineren, maar al snel het vertrouwen verliezen. Dan wordt hun gezag niet meer aanvaard. Verticale leiders zullen er altijd blijven, dat maakt de verkiezing van Trump tot president wel duidelijk, maar zij kunnen alleen invloed uitoefenen door verdeel en heers, macht en controle, grillig of impulsief gedrag en dwang of repressie.

Voor huidige leidinggevendens betekent dit een stapje terugdoen en het leiderschap delen met anderen. Dat vraagt vertrouwen: durf je het aan anderen over te laten? Maar ook bescheidenheid: gun je het anderen om invloed te hebben?

De directeur van een gemeentelijke dienst was gewend om veel verantwoordelijkheid te geven aan zijn ambtenaren. Het werd heel spannend toen bleek dat de dienst grote tekorten had. De gemeentesecretaris eiste harde maatregelen. De directeur riep zijn mensen bij elkaar en legde de situatie voor, inclusief de cijfers. Gezamenlijk formuleerden ze een actieplan en iedereen voelde zich verantwoordelijk voor het slagen ervan.

Andere mindset

Er zijn een aantal voorwaarden verbonden aan gedeeld leiderschap. Zo vraagt het van managers een specifiek mentaal model. Veel managers zijn ervan overtuigd dat zij er zijn omdat sommige dingen niet aan anderen kunnen worden overgelaten. Zij doen het denkwerk, omdat ze menen dat hun

Leiderschap ontstaat als een groep mensen met elkaar in interactie zoekt naar oplossingen voor de vraagstukken die ze tegenkomen

mensen niet competent genoeg zijn en geen verantwoordelijkheid kunnen of willen dragen. Zij voeren uit wat de manager bedenkt en de manager ziet daarop toe.

Carol Dweck (2008) noemt dat een *fixed mindset*: onze talenten zijn begrensd en dus

moeten we zoeken naar taken die passen bij onze kwaliteiten. Daartegenover stelt ze een *growth mindset*: de overtuiging dat elk mens onbegrensde talenten heeft en dat we moeten zoeken naar uitdagingen om ons verder te ontwikkelen. Deze growth mindset is onontbeerlijk in een platte organisatie waar het leiderschap van ieder wordt aangesproken. Paul Verburgt, oud-directeur van ArboNed zegt dat hij een onvoorwaardelijk vertrouwen heeft in de volwassenheid van zijn medewerkers. Vanuit die mindset geeft hij zijn mensen veel ruimte om zelf beslissingen te nemen, zodat zij snel kunnen inspelen op wat een klant vraagt.

Innerlijk kompas

Een andere voorwaarde voor gedeeld leiderschap is dat de mensen in de organisatie zicht hebben op hun visie en waarden, zodat ze de juiste richting kunnen bepalen. Een innerlijk kompas is nodig in een voca-wereld waarin niemand antwoorden heeft en waar overzicht ontbreekt. Managers en bestuurders weten dikwijls niet beter dan de medewerkers hoe ze de prangende vraagstukken van onze tijd moeten aanpakken. Medewerkers die zelf moeten bepalen hoe te handelen, hebben gezond verstand, hun geweten en een innerlijke kompas nodig; anders worden zij speelbal van alle mogelijkheden en belangen.

Wendbaar zijn zonder speelbal te worden kan alleen vanuit een innerlijk kompas, bestaande uit doorleefde waarden, een eigen visie, een besef van wat je belangrijk vindt en ook wat je beslist niet wilt. Geconfronteerd met de afnemende motivatie van leerlingen en met gefrustreerde leraren door vastgeroeste systemen en gedwongen lesmethoden, ging schoolleider Jan Faasen te rade bij zichzelf. Het is zijn overtuiging dat de leerlingen (mede) eigenaar en vormgever moeten zijn van zijn het onderwijsproces. En dat het vakmanschap, de pedagogiek en de wijsheid van de leraar weer moet worden aangesproken. In zijn visie moet

de interactie tussen leerling en leraar zodanig zijn dat leerlingen verleid worden (mede) regie te nemen over hun eigen onderwijsproces. Vanuit deze innerlijke overtuiging en visie nam hij het initiatief tot een nieuw onderwijsconcept Agora, een school zonder vast curriculum en zonder toetsen.

Een eigen kompas geeft je de moed om naar voren te stappen en iets volstrekt nieuws te proberen. Met een innerlijk kompas ben je steeds opnieuw bewust waar je voor staat en welk verschil je wilt maken. Dat is iets anders dan je lijstje afwerken en je dag vullen met *going concern*. Een innerlijk kompas gaat verder dan persoonlijke behoeften en ego, het gaat om weloverwogen morele principes. Dat is wat Hannah Ahrendt het verschil tussen arbeiden en handelen noemde. Handelen is betekenisgedreven, met een hoger doel voor ogen.

Hoe ziet jouw ideale onderwijs eruit?
 Wat frustrereert jou in het onderwijs en zou je het liefst vandaag nog afschaffen?
 Welke waarden zijn voor jou belangrijk in het leidinggeven aan een schoolgemeenschap? Wat wil jij bijdragen aan de docenten, aan de kwaliteit van het onderwijs? Welke rol neem jij in, in een wereld waar veel mensen buiten de boot dreigen te vallen?

Eigenaarschap

Een andere voorwaarde voor gedeeld leiderschap is consequent het leiderschap van anderen aanspreken. Met de beste bedoelingen bedacht de manager van een ontwerp bureau een nieuwe strategie voor het bedrijf en vroeg hij zich vervolgens af hoe hij zijn medewerkers in beweging zou kunnen krijgen. Maar wie komt er nu in beweging voor iets dat een ander voor je bedenkt? Om

enthousiast plannen uit te voeren, moeten zijn medewerkers er zelf bij betrokken zijn en hun expertise en ideeën kunnen inbrengen. Dan maken ze zich de plannen eigen, dan voelen ze zich 'eigenaar'.

Hoe help je medewerkers consequent om eigenaar te zijn? Hoe kun je als manager je eigen ideeën loslaten en samen met je medewerkers vernieuwing creëren? Frank Hulsbos e.a. (2012) deed onderzoek naar de relatie tussen gespreid leiderschap en de professionele ontwikkeling van leraren. Hieruit komt naar voren dat wanneer schoolleiders, die ontwikkelgericht omgaan met veranderingen door samen een visie te ontwikkelen, initiatieven en experimenten aan te moedigen en mogelijk te maken, en het eigenaarschap voor de verbetering bij de docenten laten, docenten meer invloed uitoefenen en zich sneller ontwikkelen. Gespreid leiderschap is dus een voorwaarde voor professionals om te leren en zich ontwikkelen in een organisatie.

Samen

Een consequentie van gedeeld leiderschap is het besef dat een leider het niet alleen doet. Het accent verschuift van voor de troepen uitlopen naar samen onderweg (cocreatie). Klassieke verticale leiders bedenken iets dat anderen uitvoeren. Maar in een platte organisatie kun je dingen niet voor elkaar krijgen door je positie te gebruiken of door een tevoren bedacht plan. Er is dan ook een grotere wisselwerking tussen iemand die een initiatief neemt, iemand die daar enthousiast in meegaat, iemand die extra kennis aandraagt en iemand die het idee naar buiten brengt. De rollen wisselen voortdurend en samen ontstaat er een nieuw product. Voor huidige leidinggevendenden betekent dat durven vertoeven in niet-weten en toch handelen. Je dilemma's op tafel leggen zonder een oplossing erbij, fouten toegeven

en je kwetsbaarheid laten zien, zonder je verantwoordelijkheid uit handen te geven.

Marian, hulpverlener van een zorginstelling maakt deel uit van een sociaal wijkteam dat het eerste aanspreekpunt is voor de bewoners in de wijk. Het wijkteam bestaat uit professionals van uiteenlopende instellingen met soms tegenstrijdige belangen. Marian wordt geacht – namens haar instelling – nauw samen te werken met de andere hulpverleners ten behoeve van de bewoners. En dat terwijl de doelen en werkwijzen eigenlijk nog niet duidelijk zijn. Hoewel iedereen een eigen expertise heeft, heeft niemand het gezag om een besluit af te dwingen. Marian heeft ontdekt dat het loont om met iedereen een goede relatie op te bouwen. Ze probeert in het wekelijkse overleg te luisteren en begrip te hebben voor ieders verschillende achtergrond. Onlangs heeft ze het initiatief genomen om concrete situaties te bespreken, zodat er meer zicht komt op ieders overwegingen voor een bepaalde aanpak.

Nieuwe leiders faciliteren constructieve dialogen waarin ieder zijn eigen mentale modellen kan onderzoeken, door elkaar te bevragen en te proberen elkaar te begrijpen, van elkaar te leren. In een dergelijk proces ontstaan gemeenschappelijke betekenissen, zoals een collectieve ambitie of een gedeelde visie op een vraagstuk. De Trendrede 2016 noemt dit 'bouwgesprekken voor een nieuwe tijd'. Ieder van ons is een bouwsteen en de uitdaging is om te zoeken hoe we samen iets stevigs construeren. In zo'n bouwgesprek gaat het er vooral om relaties te bouwen die een stevig fundament bieden, door elkaar te bevragen op afwegingen, door het verhaal

achter een mening te horen, door geduld en compassie te hebben met elkaar en door aanknopingspunten te vinden.

Leiderschap ontwikkelen

Als er steeds meer sprake is van gedeeld leiderschap, wat betekent dat dan voor het ontwikkelen van leiderschap? In elk geval gaat het niet langer om *high potentials* te selecteren en een md-traject aan te bieden. Het leiderschap in de hele organisatie versterken begint volgens mij bij de mindset van de huidige leidinggevenden. Zolang zij niet geloven in de volwassenheid van anderen, geven ze anderen niet het vertrouwen en de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid. Leiders en medewerkers moeten eigenlijk samen in een detoxprogramma om oude overtuigingen en beelden over leiderschap achter zich te laten en gezamenlijk nieuwe te ontwikkelen. Het leiderschap van iedereen kan voorts worden versterkt door met elkaar te leren hoe je horizontaal invloed kunt uitoefenen. Gezamenlijke programma's voor alle medewerkers en leidinggevenden versterken bovendien de gemeenschap. Verder kan men leiderschap ontwikkelen door medewerkers te helpen om zicht te krijgen op hun innerlijk

kompas. Dat kan in een teamoverleg of op een studiedag. Leiderschap in de hele organisatie kan worden versterkt door aan zodanige verbindingen te bouwen en horizontale uitwisseling te faciliteren, dat openheid en onderling vertrouwen ontstaan. Tot slot is het misschien nodig om de huidige leidinggevenden te begeleiden bij het verlies aan positie en status. Door aandacht te geven aan de bijbehorende emoties en met hen te zoeken naar nieuwe perspectieven, kan gedeeld leiderschap ook voor hen de vreugde brengen van samen creëren. ■

Referenties

- Dweck, C. (2008). *Mindset. The new psychology of success*. New York: Ballantine/Random House.
- Hulsbos, F. & Andersen, I. & Kessels, J. & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. Open Universiteit.
- Keltner, D. (2016). *De machtsparadox. Een radicaal nieuwe visie op leiderschap*. Houten: Spectrum
- Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk. Nederland kantelt*. Bostel: Aeneas.



Lenette Schuijt (1959) is organisatiekundige en begeleidt organisaties op het gebied van leiderschap, inspiratie, visie en zelfsturing. Tevens ontwerpt ze leiderschaps- en md-programma's en is ze als docent betrokken bij verschillende masteropleidingen. Lenette Schuijt is auteur van o.a. 'Met Ziel en Zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap' (2009) en ze geeft regelmatig lezingen. Haar meest recente boek is 'Wat bezielt ons?' (2014)



■ Ger Driesen & Ria van Dinteren

Interview met Arie van Bennekum

Van waterval naar agile werken

In februari 2001 verzamelden zich zeventien personen in Utah in de Verenigde Staten om ideeën uit te wisselen over nieuwe, betere manieren van softwareontwikkeling. Op basis van hun gemeenschappelijke ervaring en ideeën formuleerden zij een aantal uitgangspunten en noemde die het *'Manifesto for Agile Software Development'*. Onder hen bevond zich één Europeaan: Arie van Bennekum. In het manifest staan hun gemeenschappelijke waarden. Het doel was om een gezamenlijke werkwijze op papier te zetten. Inmiddels is agile werken niet meer weg te denken en wordt de werkwijze breed toegepast, ook in de wereld van leren en ontwikkelen. Tijd dus voor een gesprek met Arie van Bennekum.



Arie van Bennekum startte zijn loopbaan in de zorg en aansluitend als pelotonscommandant bij de landmacht. Daarna startte hij op 1 januari 1987 in de IT als programmeur. Na enkele jaren ontdekte hij dat er meer effectieve werkwijzen zijn. Aanvankelijk werkte hij veel samen aan wat we tegenwoordig kennen als agile-methoden. In die periode schreef hij mee aan het agile manifest en werd daarmee een van de zeventien grondleggers van de agile-beweging. De laatste jaren is hij volledig gericht op het ‘veragiliseren’ van organisaties. Hij ontwikkelde een eigen model om organisaties naar agile te transformeren. Hij is werkzaam als *thoughtleader* bij Wemanity en voorzitter van het Agile Consortium International. Daarnaast is hij assessor bij het International Accreditation Forum (IAF) en internationaal keynote-spreker over de het agile-concept.

Hoe ben jij bij dit onderwerp betrokken geraakt?

“Ik werkte in softwareontwikkeling, in projecten die volgens de ‘watervalbenadering’ gestructureerd waren. (red: met vastomlijnde fases waarbij het hoogste niveau als eerste wordt uitgevoerd en daarna de lagere, zoals bij een waterval.) Die projecten stonden stijf van dubbel en daarmee overbodig werk. Ik kreeg bijvoorbeeld

input van een functioneel ontwerper en moest daar een technisch ontwerp van maken. Daarna kon de programmeur dit weer uitwerken. Alsof die programmeur dat zelf niet zou kunnen! Ik vond dat frustrerend, omdat er zoveel overdrachtsmomenten tussen professionals waren met zo weinig toegevoegde waarde. Ik wilde meer eer van mijn werk, dat de tijd die ik aan iets besteedde ook nuttig was en waarde zou toevoegen. Voor mij was het keerpunt in 1994. Heel bewust heb ik een verandering in gang gezet. Ik wilde niet meer op de oude manier werken, maar hoe dan wel? Daarom ging ik op zoek naar alternatieven en kwam zo in aanraking met andere manieren van werken. Die ontwikkeling vond toen vooral plaats binnen communities, eigenlijk was alles communitywerk. Voor mij was dat in 1994 *Rapid Application Development* (RAD) en vanaf 1997 het DSDM-consortium (*Dynamic System Development Method*). In deze communities kon ik vinden wat ik zocht. Ik heb snel daarna aan mijn certificering gewerkt en zelf actief bijgedragen aan de ontwikkeling van producten vanuit de community en de ontwikkeling van de community zelf. In 2001 heb ik deze community gerepresenteerd tijdens het schrijven van het agile manifest.”

Manifest voor Agile Software Ontwikkeling

Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk zelf aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we:

- mensen en hun onderlinge interactie boven processen en hulpmiddelen;
- werkende software boven allesomvattende documentatie;
- samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen;
- inspelen op verandering boven het volgen van een plan.

Hoe kwam jij terecht bij de manifestgroep en hoe kwam die tot stand?

“Vanuit mijn werk en actieve betrokkenheid bij het DSDM-consortium werd ik op een donderdag in februari 2001 gebeld. Het was Mary Henson, toen verantwoordelijk voor de backoffice van het consortium en momenteel ceo van het consortium, met het verzoek of ik in het weekend naar Salt Lake City kon gaan om het DSDM-consortium te representeren. Ik zei ja en daar zit volgens mij de crux. In die tijd en nog altijd is dit gedachtegoed essentieel. Dat commitment maakte ook dat ik zonder aarzelen ja zei. Erbij zijn en meedoen is voor mij altijd essentieel, betrokkenheid belijdt je niet met de mond, maar met de daad. Vervolgens zat ik op zaterdagavond in Utah aan een drankje met zestien anderen tijdens een kennismakingsrondje. Zondag gingen we in een vergaderzaaltje samen aan de slag om zaken uit te wisselen. De centrale vraag aan alle betrokkenen was om uit te leggen hoe iedereen te werk ging. Het is natuurlijk niet zo simpel om daar iets gezamenlijks van te maken. Iedereen was overtuigd van de eigen manier van werken en dat is logisch. Iedereen stond voor wat hij deed. Toch was het de kracht van de groep om samen te kijken naar de gemeenschappelijk delen en raakvlakken en daar dan iets nieuws van te maken. Zo is ook het woord ‘agile’ ontstaan. Meerdere begrippen zijn de revue gepasseerd, uiteindelijk is het ‘agile’ geworden. Ik was in die tijd nog niet zo lang uit de krijgsmacht en dacht aan gevechtsvliegtuigen, waarvan altijd werd gezegd dat ze zo wendbaar, zo ‘agile’ waren. Agile is de verzamelnaam geworden voor wendbare ontwikkeling. Daarna zijn we op zoek gegaan naar de gemeenschappelijk waarden van waaruit we werkten en dat lukte. Het formuleren van de principes was wat ingewikkelder. Ik vind het nog altijd zeer belangrijk om zaken steeds te verbeteren en daarom kijk ik nog wel eens naar het manifest. Dan denk ik toch dat het nog

steeds prima voldoet. Wel heb ik er heel snel na 2001 voor gekozen om het woord ‘software’ eruit te halen. Ik zet daar graag het woord ‘solutions’ voor terug. De toepassing van agile is veel breder dan softwareontwikkeling: het gaat om het ontwikkelen en implementeren van oplossingen, ongeacht technologie, professioneel domein of toepassing.”

Agile werken: wat is dat?

Begonnen in de software, is agile werken een concept dat door anders werken sneller betere waarde voor de organisatie oplevert met een betere intrinsieke kwaliteit. Dat doe je door vanuit je einddoel kleine behapbare eenheden te onderscheiden, die je samen met een team aanpakt. Je verschuift het werk van individuele taken naar teamoplevering. Het team klaart niet alleen de klus, maar leert ook beter met elkaar samenwerken. In het concept staat de klant centraal en zijn er afspraken over hoe je met elkaar werkt. Regelmatige ontmoetingen (rituelen) vormen de essentie van deze werkwijze. Voordeel van deze werkwijze is een hoge mate van flexibiliteit bij veranderingen. Het concept omvatte ten tijde van het schrijven van het agile manifest dertien verschillende methoden. Inmiddels heeft de agile-community door ge-innoveerd en zijn er enkele tientallen methoden, waaruit geput kan worden voor best-practiceoplossingen.

Wat is de essentie van agile?

“Agile is een manier van werken. In essentie is het een interactieconcept. Bij agile denk ik altijd aan zeilen. Een mooie metafoor die ik zelf heb mogen ervaren. Je begint met je doel, je bestemming. Daarna maak je een plan, ga een je koers uitzetten, rekening houdend met de wind, het getijde en de

stroming. Dan vaar je uit en ontdek je dat de omstandigheden op korte termijn kunnen wijzigen, bijvoorbeeld omdat de wind gaat liggen. Je einddoel (de haven) blijft hetzelfde, maar gezien de gewijzigde omstandigheden en voortschrijdend inzicht moet je een alternatieve aanpak bedenken om je doel

Agile is zelf-organiserend, maar niet vrijblijvend

toch zo efficiënt mogelijk te behalen. Dat is agile voor mij. Houd het doel centraal, maar houd niet per se vast aan de stappen die je ooit bedacht hebt, als ze niet meer helpen om dichterbij je doel te komen. Uiteindelijk is agile een raamwerk geworden om die flexibele en efficiënte manier van werken aan te pakken. In de basis is agile een interactieconcept. Dat raamwerk is fijn, maar bij de invoering ervan heb je met veel situationele aspecten te maken. In iedere situatie moet je rekening houden met de cultuur en de historie van de organisatie. En uiteraard moet het doel dat je met agile werken wilt bereiken duidelijk zijn: waarom doe je het? Meestal gaat het om efficiëntie en versnelling van innovatie die nodig zijn voor een organisatie om te overleven. Maar ook *time-to-market* en kwaliteitsverbetering zijn vaak beoogde doelen. In die zin moet iedere organisatie op de een of andere manier agile zijn (of werken) om toekomstbestendig te zijn. Agile staat voor wendbaarheid, maar vraagt heel veel discipline en het succes wordt ook bepaald door de kwaliteit van de toepassing van de werkwijzen.”

Wat heeft de learning & developmentwereld aan agile?

“Agile gaat onder andere over voortdurende verbetering (*continuous improvement*) en

voortdurend blijven leren (*continuous learning*). Daar zit dus een duidelijke link met leren. Dat betekent dat je leren niet verstopt in de avonduren, maar integreert in de dagelijkse processen van je organisatie. Leren zit ingebakken in de werkwijze van agile en daarmee ook verbeteren. Maar de invoering van agile is vooral een veranderproject. Het project is pas afgerond als de organisatie zelf in staat is de voortdurende verbetering en het voortdurend blijven leren zelfstandig toe te passen, te doen.

In het transformatieproces moet je echt paradigma's veranderen. De methode die ik heb ontwikkeld, IATM (Integrated Agile™ Transformation Model), is daarop gebaseerd. Paradigma's bepalen onze reflexen onder stress. Zelfs na een of twee jaar, zeker in organisaties met veel historie. Als je agile implementeert kan er veel veranderen voor de medewerkers. Denk aan hun functienamen, beschrijvingen, routines, mandaat, et cetera. Omdat je taken integreert, vervallen enkelvoudige specialismen vaak, maar zeker niet altijd! Agile betekent ook een verschuiving van individueel taken afronden naar teamgericht opleveringen verzorgen. Naast werk verandert ook het mandaat en daarmee de verantwoordelijkheid van mensen. Dat kan moeilijk zijn voor medewerkers, omdat ze wellicht een functie waar ze hard voor gewerkt hebben moeten inleveren. Ook de beoordeling van prestaties en individuen is echt anders en ook veel meer gericht op teams in plaats van op individuen. Daarvoor betrek ik tijdens transformaties bijvoorbeeld ook hr. Inhoud van functies, ontwikkelpaden, et cetera veranderen en het betekent ook dat hr agile gaat werken (en dat is niet altijd makkelijk). Echt agile gaan, het verleggen van mandaat en verantwoordelijkheden, brengt met zich mee dat er een andere manier van belonen en ontwikkelen bij past. Omdat mensen steeds bezig zijn met 'continuous improvement' leren

ze heel veel van hun collega's. Ze gaan snel van junior naar senior. In de beloningssfeer zie je dat professionele ontwikkeling een belangrijkere plaats krijgt. De mogelijkheid om actief te zijn in de community, bijvoorbeeld door deel te nemen aan congressen, is een vorm waar belonen en leren elkaar overlappen.

Verder zie je in situaties waarin agile wordt gewerkt dat het communicatieve aspect veel belangrijker wordt (als onderdeel van professionaliteit, van de vaardigheden). Niet iedereen hoeft een super-communicator te zijn, maar iedereen moet wel mee kunnen komen, omdat agile een interactieconcept is. Naast de basale communicatieve vaardigheid van alle professionals is daarmee de rol van de facilitator steeds belangrijker: de rol die zorgt dat de interactie zo optimaal mogelijk verloopt. Ook daar zit een duidelijke link met het vakgebied van learning & development: veel professionals uit dat vakgebied bezitten facilitatorvaardigheden en kunnen in die zin een goede bijdrage leveren. Natuurlijk kun je als I&d-professional agile gaan werken in het ontwikkelen van producten of oplossingen, zoals leermaterialen. Maar een andere belangrijke bijdrage kan zijn dat je je expertise inbrengt rondom het veranderen van mensen en organisaties. Want dat is een lastig onderdeel, dat lang niet altijd goed gaat. Juist het vormgeven en invullen van die rol als trainer of coach is heel belangrijk om de verandering van mens en organisatie vorm te geven.

Daar hoort ook het effectief overdragen van kennis bij: mensen moeten een soort basispakketje aangeleverd krijgen over de principes en spelregels van agile werken. Daarna moet je mensen helpen om de toepassing voor elkaar te krijgen en bij leren hoort dan dat je soms in deze fase behoorlijk directief moet zijn. Ik noem dat 'powercoachen', om de andere werkwijze

daadwerkelijk in te voeren. Daarbij moet je mensen altijd met respect benaderen voor de manier waarop ze tot dan toe hebben gewerkt, omdat ze onderdeel waren van het systeem dat zo werkte. Het gaat dan ook om het veranderen samen met de mensen."

Voortdurend reflecteren is een belangrijk onderdeel van agile. Hoe werkt dat in de praktijk?

"In de agile-methodiek werk je in korte cycli naar concrete resultaten. Zo'n cyclus noemen we *timebox* of sprint. Iedere *sprint* of *timebox* sluit je af met een evaluatie, die meestal *retrospective* heet: een expliciet moment van reflectie. Je kijkt naar wat goed ging en naar wat beter kan. Vooral dat laatste draagt bij aan leren. Hoe je de 'retrospective' vormgeeft en ook de follow-up zijn dan belangrijk. De facilitator heeft de taak dat goed te doen en het vooral ook een beetje leuk (en vooral afwisselend, maar toch met een duidelijke focus) te houden. Het gaat om het bereiken van diepgang van de evaluatie en reflectie. Daarvoor is transparantie nodig en soms het aangaan en effectief uitwerken van confrontaties, conflicten bespreekbaar maken en oplossen. Het is een echte job om dat goed te doen. Daarna komt iets wat minstens zo belangrijk is: dan moet het '*agile leadership*' opstaan en verantwoordelijkheid nemen. Als het team zorgvuldig vaststelt dat acties nodig zijn voor verbetering en hieraan prioriteit willen geven, dan moet je die acties een plaats geven op de '*backlog*' (to-dolijst) van de volgende sprint. Stel dat ze ontdekken dat ze specifieke kennis of vaardigheden missen, dan zou de activiteit om dit op te lossen en de tijd die daarvoor nodig is, een plek moeten krijgen in het werkpakket voor de volgende cyclus. De leiders moeten dat serieus nemen, faciliteren en zorgen dat het ook gaat gebeuren. Is dat niet het geval, dan zie je vaak dat mensen geen trek meer hebben in de 'retrospectives'. Je kunt wel reflecteren

en verbetervoorstellen genereren, maar als daar niets mee gebeurt is de zin snel over. Daarmee valt agile werken stil...

Het is aan het management om te zorgen dat dit gebeurt. Agile is zelf-organiserend, maar niet vrijblijvend. De rol van het management is essentieel. Management is geen vies woord, 'ouderwets management' wel. Modern leiderschap is wat gevraagd wordt. Met respect voor mensen en hun mogelijkheden en ambities, natuurlijk in lijn met de organisatorische ambities. Zelf-organiserende teams groeien niet aan bomen. Ze moeten zich ontwikkelen en in dat proces moeten ze geholpen worden. Dat doet de persoon met de bredere verantwoordelijkheden: die faciliteert het team om te groeien. Die weet ook wat nodig is voor een effectief team, heeft daar kennis over en kan die toepassen. Soms is directief coachen in de ontwikkeling van een team noodzakelijk. En dat doe je niet vanuit een kamertje waarbij je zegt 'kom maar langs als je hulp nodig hebt'. Dat doe je door er te zijn, in de teams, het rolmodel is essentieel. In mijn eigen organisatie hebben we met het team afgesproken dat we elke twee weken een vrijdagmiddag aan kennisdeling doen. Wij

Het belangrijkste is te beseffen dat met agile de reactiesnelheid van de organisatie omhooggaat

werken vanuit verschillende locaties en dan is het goed voor de binding om dat te doen, maar het gaat vooral om het kennisdelen en leren van elkaar. Dat proces en die tijdsinvestering horen bij modern ondernemen en modern leiderschap."

Handige links

- www.agilemanifesto.org (het manifest zelf)
- www.integratedagile.com (het raamwerk van het transformatiemodel)
- www.wemanity.com (de organisatie waar Arie van Bennekum werkt)
- www.agileconsortium.org (de belangenvereniging voor organisaties op het gebied van agile werken)

Tot slot willen we graag de do's en don'ts horen rondom de invoering van agile

"De eerste 'do' is verticaal commitment. Daarmee wordt bedoeld: op alle niveaus. Het managementteam dat agile wil invoeren, moet zelf ook agile gaan werken. Het rolmodel is essentieel voor succes. Actief betrokken en leidend zijn in het veranderingsproces dat je als organisatie moet doormaken, dat is meer dan een succesfactor, het is een faalfactor. Anders lukt het niet.

De belangrijkste 'don't' is terugvallen op het "oude" wanneer het tegenzit. Als je in een moeilijke situatie terecht komt – en dat kom je in elk veranderingsproces – val dan niet terug op het oude, maar maak juist de stap naar voren in de manier waarop je de situatie oplost. Het probleem is dat agile werken een aantal nieuwe paradigma's met zich meebrengt. Daar ligt de hefboom. Paradigma's bepalen de reflexen van een organisatie en bestaande paradigma's zijn niet zo maar te vervangen. Dat zien bij jezelf als organisatie, geholpen door coaches om die reflex om te buigen, daar ligt de echte verandering.

Een andere 'do' is het zorgen voor goede facilitators, die de andere manier van werken kennen en de organisatie ermee leren omgaan. Faciliteren in sessies is essentieel. Je moet mensen hebben met

specifieke vaardigheden, die anderen kunnen ondersteunen om naar concrete afspraken werken, groepsdynamiek sturen, confrontaties uit te werken en resultaatgericht te communiceren. Die 'continuous improvement' en 'continuous learning' faciliteren. Het belangrijkste is te beseffen dat met agile de reactiesnelheid van de organisatie omhooggaat en dat is voor veel organisaties noodzakelijk.

Als jij het niet doet, doet de concurrentie het wel. Agile maakt je klaar voor de toekomst." Helemaal ondergedompeld in agile gaan we weer naar huis. We zien heel veel mogelijkheden om deze werkwijzes toe te passen in ons werk van alledag! ■

Ger Driesen, *redactielid TvOO* en

Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*

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



3-daagse training Tegenspraak Organiseren

Voer het echte gesprek met Deep Democracy

Hoe krijg je boven tafel wat er echt speelt in een organisatie? Hoe laat je de minderheidsstem spreken? Hoe organiseer je 'gedoe' binnen een veilige setting en zorg je ervoor dat sabotagegedrag binnen de organisatie onderzocht en besproken MAG worden? Hoogste tijd om het weer eens oneens te zijn met elkaar en te polariseren. Leer werken met Deep Democracy, organiseer tegenspraak en Let's Talk!

Meer informatie: www.alba-academie.nl



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.



Over snelheidsrecords en gemiste boten

Wendbaarheid als smeerolie

De tijd dat we enthousiast tienjarenplannen maakte voor onze organisatie ligt ver achter ons. Eén keer met onze ogen knippen en we missen keihard de boot. Er is geen tijd meer om stil te staan. Om op onze lauweren te rusten en te besluiten deze koers nog jaren door te zetten. Kijk naar de S&P-500 index: de gemiddelde levensduur van grote bedrijven is teruggelopen van vele tientallen jaren tot minder dan 20 jaar. Zet deze koers door, dan is de bestaansduur van een gemiddeld bedrijf in 2033 nog maar een jaar of vijf. De wereld verandert razendsnel en we worden gedwongen deze ontwikkeling bij te houden. Tijd om snelheidsrecords te breken waar Usain Bolt jaloers op zou zijn. New Heroes geeft tips.

Wendbaarheid is de sleutel

Medewerkers zijn als de smeerolie van je organisatie – cliché, maar waar. Zij maken het verschil tussen een snelle bolide en een total loss auto-

wrak. Waar het bij veel organisaties misloopt, is dat veel medewerkers pas in beweging komen als het al te laat. De noodzaak om in zichzelf te investeren ontbreekt simpelweg. Het gevaar om zogenaamd ‘vast te roesten’ ligt op de loer. En dat terwijl die razendsnelle wereld vraagt om wendbaarheid. Want wendbaarheid zorgt voor snelheid. Snelheid om je als organisatie direct aan te passen aan de wensen van de klant. Om vliegensvlug in te spelen op ontwikkelingen in de markt. Om direct het businessmodel om te gooien wanneer de technologie daarom vraagt. Maar hoe krijg je jouw mensen zover?

Stappen zetten

Werken aan wendbaarheid begint in de kern. Probeer helder te krijgen welke ontwikkelingen en factoren er spelen in jullie branche. Geen eenmalig onderzoek, maar een voortdurend plan de campagne inclusief verschillende toekomst-

-ADVERTORIAL-

scenario's. Leg deze ontwikkelingen naast de huidige situatie, kwestie van een spelletje 'zoek de verschillen'. Hoogstwaarschijnlijk zit er tussen deze twee situaties een opvallende 'gap'. Dat kan een haarscheurtje zijn, maar ook een flink ravijn. Deel de opvallendste verschillen per thema en vertel hierbij op een eenvoudige, overtuigende manier over jullie visie. Daardoor creëer je besef en urgentie. Een kant en klaar antwoord is er nog niet, maar door te durven en fouten te maken ga je samen op zoek naar wat werkt. Werkt het niet? Dan stap je razendsnel over op plan B.

Kennis is niet genoeg

Maar sec kennis over hoe jouw organisatie zich klaar moet maken voor de toekomst is niet genoeg. Die ene IT-manager kan wel een genie zijn, zonder sociale vaardigheden komt geen van zijn projecten van de grond. Recent onderzoek bevestigt dat enkele vaardigheden onmisbaar zijn als het gaat om excelleren: assertiviteit, communicatie en leiderschap. Deze soft skills worden ook wel keystones genoemd, omdat ze het fundament vormen voor flexibiliteit en groei. Noem het overschatting of zelfverzekerdheid: de meeste mensen denken al over deze vaardigheden te beschikken. Toch blijkt uit onderzoek dat slechts 5% van de werknemers een sterke combinatie van keystones laat zien in de dagelijkse praktijk. Dat betekent dat gemiddeld 95% van het personeel binnen jouw organisatie niet optimaal presteert. Gevolg? Rader-tjes die vastlopen in geval van nood. Dag, snelle bolide. Hallo, autowrak.

Investeren in de organisatie

Wendbaarheid is dus onmisbaar in deze snel veranderende kenniseconomie. Dat begint in de kern: je organisatie. Maar wil je personeel niet mee? Dan mis je de boot. Simpelweg the best in class zijn is geen garantie. Zonder soft skills op zak rijdt die snelle wagen maar op halve kracht. Zie deze vaardigheden als versnellers. Verander-processen verlopen efficiënter, de sfeer binnen teams is beter en werknemers krijgen de kans om zowel op werk als privégebied meer uit zichzelf te halen. Niet verwonderlijk dat het belang van soft

skills al jarenlang toeneemt. Uit recent onderzoek van het World Economic Forum blijkt dat soft-skill-trainingen, ook online, daadwerkelijk bijdragen aan de ontwikkeling van mensen en dus impact hebben op je organisatie. Leuk en aardig, maar hoe vind je een passende oplossing voor misschien wel honderden werknemers? Een dagje training is niet meer genoeg. Soft skills moeten echt onderdeel worden van de bedrijfscultuur. Kosten- en tijdsintensief zou je denken, maar niets is minder waar. Online trainingspecialist New Heroes biedt onbeperkt soft skill en leiderschapstrainingen aan voor een vast bedrag per jaar. Werknemers volgen deze trainingen waar en wanneer zij willen. Op elk mogelijk device. Samen met een zelf gekozen mentor en barstensvol leermodules, zoals videoresponstraining en praktijkopdrachten. Je geniale IT-manager gaat aan de slag met zijn communicatieskills en die marketeer leert efficiënter te werken. Die spreekwoordelijke boot? Die gaan jullie echt niet meer missen.

Over New Heroes

New Heroes is opgericht door Jan Schouten, grondlegger van het gerenommeerde trainingsbureau Schouten & Nelissen. Kwaliteit staat als vanzelfsprekend voorop. Maar liefst 22 experts bieden de input voor de inmiddels ruim 70 'leerreizen'. De drie keystones assertiviteit, communicatie en leiderschap staan hierin centraal, maar ook onderwerpen als stress en perfectionisme komen aan bod. Een zelfgekozen mentor zorgt voor interactie en kritische feedback: dat maakt de trainingen extra leerzaam. Als werkgever heb je constant inzicht in vooruitgang en groei. Voor een laag bedrag van slechts 98,64 per medewerker per jaar wordt ook jouw team wendbaar. Meer info?

www.newheroes.com





foto: Ton C. Kroon

FLOW's loopbaanevent

■ Agnes Zandvliet

Wendbare woningcorporaties en medewerkers

Hoe versterk je als woningcorporatie de wendbaarheid van medewerkers? Hoe verleid je hen zelf de regie te nemen over hun loopbaan? Welke veranderkundige aanpak kies je? Hoe opereer je vanuit een 'gele', politieke omgeving als je eigen verandervoorkeur 'wit' is, ofwel sterk gericht op zelforganisatie? Vanuit verschillende perspectieven kijken we naar wendbaarheid. Landelijk, vanuit opleidings- en ontwikkelingsfonds FLOW en de corporatiesector, op organisatieniveau vanuit woningcorporaties en op medewerkerniveau.

Twee jaar geleden startte ik bij de stichting FLOW (Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties) als projectmanager om werkgelegenheidsmaatregelen (sectorplan) uit te voeren met de zogenaamde Asscher-gelden. Dit landelijke opleidings- en ontwikkelingsfonds (o&o-fonds) is bij cao ingesteld en wordt gefinancierd door woningcorporaties en hun medewerkers. Het bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van de werkgevers (Aedes vereniging van woningcorporaties) en de medewerkers (FNV, CNV Vakmensen en De Unie). Er bestaan inmiddels ruim honderd o&o-fondsen, die samen jaarlijks een miljard euro uitgeven aan scholing. De afgelopen jaren kwam daarbij ruim 200 miljoen euro per jaar extra beschikbaar dankzij landelijke en Europese subsidies.

Noodzaak van wendbaarheid

Woningcorporaties hebben de afgelopen jaren nogal wat voor de kiezen gekregen. Na jaren semi-commercieel te hebben gewerkt, zitten ze inmiddels strak in het pak van minister Blok. Zo werken ze voortaan vooral voor huurders met lagere inkomens. Het afstoten van duurdere huurwoningen, gecombineerd met nieuwe wet- en regelgeving, zorgden bij veel corporaties voor financiële en juridische onzekerheid. Vaak met reorganisaties tot gevolg. Voor medewerkers met lange dienstverbanden, die al vele jaren in een familiecultuur werken, was dat een grote omslag.



Figuur 1. Werken aan werk met Sectorplannen (bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

De belangrijkste uitdaging was om deze ‘familiecultuur’ om te buigen naar zelfredzaamheid. Pas dan konden medewerkers meer regie over hun loopbaan en wendbaarheid nemen. “Wees de verandering die je in de wereld wilt zien,” luidt een spreuk van Mahatma Gandhi. Ook voor FLOW zelf lag er dus een veranderopdracht. Volgens het denken in vijf kleuren van De Caluwé (2011) komen besturen van o&o-fondsen in de regel via een ‘gele veranderaanpak’ tot besluiten. Er wordt net als aan cao-tafels onderhandeld en naar haalbare oplossingen gezocht.

Overpeinzingen van een ‘witdrukdenker’

Wat kan ik als ‘witdrukdenker’ vanuit deze ‘gele’ context betekenen? Hoe zet ik iets moois neer voor corporaties en medewerkers, die met grote veranderingen en soms met baanverlies te maken krijgen? Dergelijke vragen stelde ik mezelf bij de start van de opdracht bij FLOW. Gelukkig lag er een sectorplan met ‘witte’ elementen en is bij ‘witdrukdenken’ het uitgangspunt dat de kleur wit alle kleuren bevat (De Caluwé, 2011). Voor ‘witte denkers’ is sturen op de verandering het wegnemen van blokkades, waarnemen, analyseren en handelen naar gevoel. Zingeving is cruciaal. Aldus ging ik met vertrouwen aan de slag.

De speerpunten van de veranderaanpak waren:

1. Aansluiten bij wat corporaties en hun medewerkers inspireert (‘Why’ en de klant).
2. Bottom-up, regionaal en zelforganiserend werken.
3. Focussen op eenentwintigste-eeuwse vaardigheden en (zelf-)leiderschap.
4. ‘Wit’ en digitaal faciliteren van de verandering.

Wendbaar met 'Why'

Voor corporaties waren verschillende factoren de aanleiding om met de wendbaarheid van hun medewerkers aan de slag te gaan. De verwachte daling van de werkgelegenheid was twee jaar geleden maar liefst vijftienvijftig procent. Recent arbeidsmarktonderzoek laat overigens nauwelijks daling meer zien, maar er zijn nog aanzienlijke kwalitatieve fricties. De bijna vierhonderd corporaties waren ontevreden over de veerkracht en leerkracht van hun medewerkers. Er was, om in bouwkundige termen te spreken, sprake van groot achterstallig onderhoud. De klanten van corporaties zijn de afgelopen jaren sterk veranderd. Onder de huurders nam het aantal ouderen en hulp- en zorgbehoevenden toe. Vaker dan gemiddeld kregen huurders financiële en sociale problemen. Corporaties moesten dus zowel efficiency- en digitaliseringslagen maken als hun dienstverlening aan huurders verbeteren.

- De medewerker gaat erover: we stimuleren het nemen van eigen verantwoordelijkheid.
- Maak het simpel: huurders moeten snel en goed geholpen worden; we gaan de processen via de lean-methodiek vereenvoudigen.

Bottom-up, regionaal en zelforganiserend werken

FLOW's 'bedoeling' was medewerkers meer regie over hun loopbaan te laten nemen en hun lerend vermogen te versterken. Tegelijkertijd wilde FLOW als organisatie ook zelf de regie vanuit het veld versterken en bottom-up gaan werken. Uit gesprekken met vele hrm'ers, directeuren-bestuurders en corporatiemedewerkers bleek dat een deel van hen FLOW (opgericht in 1989) tot dat moment nog niet kende. Frequent contact en ook het werken aan zichtbaarheid voor klanten en stakeholders, werden dus voor FLOW ook belangrijke thema's.

De vele (ex-)medewerkers van corporaties die een andere baan zochten, keken vooral naar banen in hun eigen regio. Dat was een belangrijke reden om corporaties met inspiratie en geld te verleiden om regionale samenwerkingsverbanden aan te gaan. In dergelijke corporatieregio's zijn groeiende corporaties vaak bereid medewerkers van krimpende corporaties over te nemen. Nog veel belangrijker was dat via deze regionale samenwerking kennisdeling en nieuwe inspiratie ontstond. Ook was de premisse dat 'zelforganiserende regio's' de eigen regie van medewerkers actiever zouden bevorderen.

De laatste twee jaar zijn elf actieve corporatieregio's ontstaan. Vooral door diepgaand in gesprek te gaan over de 'Why'-vraag en het 'hoe' en het 'wat' los te laten. Elke regio maakte een eigen plan en koos zijn eigen externe projectleider (het 'hoe'). Dit plan

Durf als begeleider van veranderingsprocessen een 'culturele tegenhanger' te zijn

Veel corporaties lieten zich inspireren door Simon Sinek (2011) en 'Verdraaide organisaties' (Hart, 2012). Zij besloten zich te focussen op de klant. In hun lean-aanpak betrokken ze medewerkers actief bij bezuinigingen en procesverbeteringen. Veel directeuren-bestuurders gaven aan dat 'buiten' en 'binnen' congruent moeten zijn. Een van hen verwoordde het als volgt: "Als je bewoners zelfredzaam wilt maken, moet je beginnen bij de medewerkers. Wat je buiten wilt zien, moet je ook intern doen." Deze corporatie formuleerde de volgende werkende principes:

werd niet alleen met FLOW-geld gefinancierd, maar ook met eigen middelen (eigenaarschap). Regionale eigenheid en verschillen in activiteiten werden aangemoedigd (het 'wat').

Focus op toekomstgerichte scholing

Tegelijk met de start van de corporatieregio's begon een programma dat zich richtte op het versterken van 'eenentwintigste-eeuwse' vaardigheden. Dat waren niet alleen digitale en ict-vaardigheden, zoals vaak werd gedacht. Ook het vermogen nieuwe kennis te halen, te filteren, te ontwikkelen en toe te passen was essentieel. Om dat succesvol te doen, moet je als medewerker samen kunnen werken en (nieuwe) kennis kunnen creëren. De SLO (Stichting Leerplan Ontwikkeling) onderscheidt de volgende vaardigheden, die cruciaal zijn als je op de arbeidsmarkt of binnen het huidige werk een nieuwe stap wilt of moet zetten: communiceren, creatief denken en handelen, digitale geletterdheid, kritisch denken, probleemoplossend denken en handelen, samenwerken, sociale en culturele vaardigheden en zelfregulerend vermogen.

FLOW noemt trainingen die zich richten op eenentwintigste-eeuwse vaardigheden 'toekomstgerichte scholing'. Corporaties die deze competenties via trainingen versterken, kregen financiële steun. Veel corporaties pakten dit op: 442 deelnemers vanuit 39 corporaties volgden toekomstgerichte scholing of leerden toekomstgericht in het werk.

Waarom wendbare medewerkers?

Woningcorporaties bieden prachtige producten en diensten aan. Alleen weten hun medewerkers dat niet altijd goed over het voetlicht te brengen. Zij zijn vaak meer gefocust op 'zorg voor de klant' dan op het 'verkoppen' van al het goede wat de corporaties te bieden hebben. In een

workshop leerden corporatiemedewerkers met een open blik te kijken naar wat de klant wil, de vraag te trechteren en daarop de producten en diensten af te stemmen.

Analoog aan de algemene trend op de arbeidsmarkt neemt bij corporaties de vraag naar mbo'ers af. De vraag naar hoger opgeleiden neemt toe. Ondanks een subsidie van € 1.250,- per persoon, lukte het FLOW minder dan gehoopt om mbo-opgeleiden aan het leren te krijgen. Gelukkig waren er wel goede voorbeelden in de regio's, zoals bijvoorbeeld Yvonne. Zij werkte zeven jaar als medewerker serviceteam bij een corporatie en greep met beide handen de kans aan om via een inspiratieplek haar ervaring te verbreden: "Er zit veel meer in mijzelf dan ik altijd dacht. Dat komt nu naar boven. Ik ben sociaal vaardig en kruip uit mijn schulp. Dat voelt heel goed. Deze inspiratieplek bij de regio is voor mij een expeditie: ik ontdek voortdurend nieuwe talenten in mezelf." Dit voorbeeld sluit aan bij de bevindingen in een recent promotieonderzoek (Sanders, 2016): "Het gaat om de toegang tot en het gebruik van het bestaande instrumentarium onder lager opgeleiden gericht te stimuleren. Leren en persoonlijke ontwikkeling, door vaker iets anders of iets nieuws te doen, moet aantrekkelijker worden voor lager opgeleiden."

Een masterclass mobiliteit en brede inzetbaarheid (mobri) wordt bijna gratis aangeboden aan directeuren-bestuurders, lijnmanagers en hrm'ers. Vijftientig corporaties participeren in de masterclass mobri en focussen op het voeren van gesprekken over loopbaan en inzetbaarheid en het faciliteren van initiatieven voor en vanuit medewerkers. Hieruit komen mooie initiatieven voort, zoals de 'Thais-en-cola-dialogsessies' bij een Brabantse corporatie

Thais en cola, praktijkvoorbeeld

De setting is informeel. Dat betekent Thais eten met cola erbij in de kantine. Met de kantinedeur open, want het is mooi weer. Bewust na werktijd, omdat je dan in alle rust met elkaar kunt praten en ideeën kunt uitwisselen. Een leidinggevende en een hr-adviseur begeleiden de dialoogsessie. Er wordt gewerkt met groepen van vijf medewerkers. We voelen de rust en de ruimte om echt met elkaar in gesprek te zijn. Begeleiders vragen veel, medewerkers praten veel en durven zich kwetsbaar op te stellen.

'Wit' en digitaal faciliteren van verandering

Om de flow binnen de regio's te versterken, worden zij gefaciliteerd met een landelijk en regionaal intranet, regionale websites en door kennis te delen en de kunst af te kijken. Organiserend vermogen is nodig om aan regio's te bouwen en medewerkers te enthousiasmeren. Dat wordt versterkt met een 'witte' veranderaanpak: door regio's een intranet te bieden, kunnen zij zich snel organiseren. Binnen het intranet vormen de regio's onder andere stuur-, communicatiegroepen en werken zij samen aan acties, documenten of events. Natuurlijk komt dit soort groepen ook met enige regelmaat 'live' bij elkaar. Via intranet wordt de projectorganisatie van regio's versterkt.

De volgende stap is het faciliteren van regionale websites. De regionale websites worden gratis ter beschikking gesteld. Samen met de regionale projectleiders ontwikkelt FLOW een basiswebsite die elke regio zelf, met ondersteuning vanuit FLOW, kan vullen. Die aanpak zorgt voor veel enthousiasme en eigenaarschap bij de regio's. Ook biedt het de regio's structuur om in korte tijd veel

activiteiten voor medewerkers te ontwikkelen. Via hun website bereiken regio's medewerkers dichtbij, namelijk in hun eigen regio. Er is ook een positieve spin-off voor FLOW: via de regionale websites, trekt de landelijke website veel meer bezoekers.

De landelijke en regionale projectleiders komen maandelijks bij elkaar om kennis te delen. In een goede, open sfeer kijken de elf regio's bij elkaar de kunst af. Natuurlijk sluit elke regionale projectleider steeds ook aan op de eigen regionale cultuur, context en wensen.

Successen vieren

Na de vorming van de eerste vijf regio's, organiseerde FLOW een jaar geleden een groot event voor onder andere hrm'ers en bestuurders. In oktober 2016 werd ook een landelijk event voor medewerkers georganiseerd, dat goed werd bezocht en gewaardeerd. Keynote-spreker en oud-schaatser Jochem Uytdehaage liet tijdens het loopbaanevent zien hoe je succes oefent en visualiseert. Door te trainen in zijn wedstrijdoutfit en op die manier zijn overwinning voor de wedstrijd te ervaren, won hij twee keer Olympisch goud.

We zijn nu bijna twee jaar verder. De investering in actieve regio's begint steeds beter te renderen. Zestig procent van de woningcorporaties maakt deel uit van de elf actieve regio's. Deze elf regio's hebben een eigen regionale projectleider, loopbaanadviseur en soms ook een matchmaker. Elke regio organiseert maandelijks loopbaan-, inzetbaarheids- of vakgenotenbijeenkomsten. Zeventienduizend medewerkers in elf actieve regio's maken dus werk van hun loopbaan.

KANSEN-portal & arbeidsmarkt nieuwe stijl

Na het realiseren van een sterk netwerk van regio's en medewerkers, is de uitdaging om het uitwisselen van kennis en talent nog

beter te faciliteren. Daarom startte FLOW met het bouwen van een KANSEN-portal dat begin 2017 live ging. In de ideale situatie worden via het portal niet alleen banen, maar ook inspiratieplekken, traineeships, klussen, projecten, kennis en kunde gedeeld. Dit heeft zowel voor werkgevers als werknemers voordelen:

- door actuele kennis en expertise in en uit te lenen, kunnen woningcorporaties hun performance en prestaties verbeteren;
- de aangesloten woningcorporaties worden flexibeler, faciliteren zelfsturing en bieden meer uitdaging aan medewerkers;
- medewerkers krijgen, via een e-portfolio, de gelegenheid te laten zien wat ze kennen, kunnen en doen;
- medewerkers krijgen de kans in kleine stappen en zonder verlies van hun vaste baan wendbaarder te worden. Ze kunnen een *mindshift* maken van 'een baan voor het leven' naar een dagelijkse professionele en flexibele inzet en ontwikkeling.

Talententrein

De talententrein is een mooi voorbeeld van functieroulatie. Een aantal corporaties werkt hier al mee. Het werkt als volgt: medewerkers mogen tijdelijk functies of rollen uitproberen, er zijn geen salarisconsequenties. De medewerker krijgt vooraf de garantie dat hij terug mag keren in zijn oude functie. Extra scholing of begeleiding door een coach maken deel uit van de 'trein'. Is de medewerker na afloop zo wendbaar geworden dat hij verder wil, dan mag hij op kosten van de werkgever een loopbaantraject volgen.

Het resultaat? Bij een corporatie zijn via talententreinen in de afgelopen vier jaar



vijf medewerkers doorgestroomd naar andere functies. Mede door de openheid, het vertrouwen en de talentgerichtheid waarmee met 'trainen' wordt gewerkt, koos 9,4 procent van de medewerkers in 2016 voor een nieuwe interne of externe stap. Ook wordt het kenbaar maken van je ambitie en intern solliciteren inmiddels als heel normaal ervaren.

Aan de slag met wendbaarheid

Wil je ook aan de slag met de wendbaarheid van medewerkers, doe het samen, doe het anders. Mijn stelling is dat je anderen pas wendbaar kunt maken als je als organisatie, bedrijf of professional zelf wendbaar bent. Formuleer samen met klanten, stakeholders en medewerkers een heldere en inspirerende 'Why'. Expliciteer de doelen, de beoogde resultaten en het tijdpad ('wat'). Sluit aan bij de inspiratie, de kracht en het talent van (project-)leiders en medewerkers (ruimte in het 'hoe'). Durf als begeleider van veranderingsprocessen een 'culturele tegenhanger' te zijn. Verschieft van kleur als dat nodig is. Kies en maak van een paar interventies een succes! ■

Referenties

- Caluwé, L. de. & Vermaak, H. (2011). *De kleuren van verandering: een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V.
- Hart, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet Management B.V.
- Sanders, J.M.A.S. (2016). *Sustaining the Employability of the Low Skilled Worker. Development, Mobility and Work Redesign* (Proefschrift). Universiteit Maastricht, Maastricht.
- Sinek, S. (2011). *Begin met het waarom: de gouden cirkel van ondernemen*. Amsterdam: Business Contact.



*drs. Agnes Zandvliet verzorgt vanuit AZ Leren & Veranderen trainingen over wendbaarheid en vakmanschap. Ook bouwt zij leer- en ontwikkelcentra en werkt ze ad interim als project- en programmamanager in leer- en veranderopdrachten.
www.leren-veranderen.nl*

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

OPLEIDING MET WERKGARANTIE!

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!

TRAINERS ACADEMIE
...maak(t) er je vak van!

Meld je aan voor onze maandelijkse **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach'

eerstvolgende op 24 feb a.s

Nu verkrijgbaar: **10 TRIGGERS VOOR TOPTRAINERS**





■ Inge Nuijten

Leiderschap: wendbaarheid door stevigheid

Bij bedrijven zie je regelmatig onduidelijke, weinig inspirerende of puur aandeelhouder-gedreven (door de top vastgestelde) doelen en KPI's (Kern Prestatie Indicatoren) die niet bijdragen aan het welzijn van klanten en medewerkers. In steeds meer organisaties zie je dat er amper heldere keuzes worden gemaakt, de competenties van mensen niet up-to-date zijn of de systemen (ict en hr) achterhaald. Voeg daarbij de hectiek van alledag en je hebt een ultieme mix voor mindere prestaties en leed bij betrokkenen. Is wendbaar leiderschap hiervoor de oplossing?

Vragen die gesteld worden in organisaties zijn: hoe worden we toekomstbestendig, hoe krijgen we mensen mee in verandering, hoe zorgen we voor eigenaarschap, hoe gaan we om met de vele eisen, regels en werkdruk, hoe houden we mensen bevoegen, hoe bedienen we onze klanten beter en sneller? Hiervoor zijn in ieder geval duidelijke keuzes van leiders nodig, maar in de praktijk worden die keuzes zelden helder neergezet. Mede hierdoor raken steeds meer mensen vertwijfeld, gestrest of krijgen zelfs een burn-out. In plaats van vernieuwing, samenwerking en verbinding, ontstaan door een gebrek aan duidelijkheid en hoge verwachtingen, vervreemding, vernauwing en focus op de eigen (al dan niet) overzichtelijke toko. Herkenbaar? In dit artikel lees je wat wendbaar leiderschap kan betekenen, ontdek je wat het belang van stevigheid daarbij is en hoe je dat kunt ontwikkelen. In een notendop: als je goed in je vel zit, helderheid hebt, rust en ruimte ervaart, dan kun je trouw zijn aan waar je voor staat, terwijl je optimaal wendbaar bent om in te spelen op je omgeving. Stevigheid en wendbaarheid zijn belangrijk voor leiders, omdat zij het voorbeeld zijn voor anderen en de context creëren waarbinnen anderen presteren, maar ook medewerkers zijn idealiter stevig en wendbaar. Voordat handvatten voor stevigheid en wendbaarheid volgen, iets meer over wendbaarheid.

Wat is wendbaarheid?

Wendbaar – in managementtermen beter bekend als agile – betekent: (makkelijk) draaibaar, manoeuvrerend, soepel of versatiel. In een tijd met informatieoverdaad, snelheid, ambiguïteit, toenemende concurrentie en prestatiedruk, kan wendbaarheid een antwoord zijn. Zoals Charles Darwin zei, zijn het niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente, maar de soort die het beste reageert op veranderingen. Dus organisatie, dus leider, een beetje souplesse

graag? Pas je aan, dan overleef je? Wellicht, maar wendbare organisaties en leiders zijn beslist geen draaikonten, die het ene moment A zeggen, het andere moment C zeggen en vervolgens B doen. Integendeel, wendbare organisaties en leiders zijn flexibel en weten daarnaast goed waar zij voor staan. Ze kennen hun waarden en leven daarnaar. Ze voldoen aan hun eigen verwachtingen in plaats van aan de zeer diverse verwachtingen van mensen om hen heen. Ze maken heldere keuzes op basis van hun innerlijk kompas en blijven daarbij in verbinding met hun omgeving. Ze zijn consistent, consequent en echt. Zij creëren de toekomst in plaats van toe te kijken, te handelen zonder te denken of zich af te vragen wat er gebeurt.

Het inzicht en de stevigheid die nodig zijn voor dergelijk daadkrachtig handelen en voor wendbaarheid, begint bij leiders in organisaties. Als je de cultuur in een organisatie wilt veranderen, een nieuw product op de markt wilt brengen of betere resultaten wilt boeken, dan start dat met leiderschap. De leider bepaalt het spel, stelt vast wat 'winnen' betekent, creëert het speelveld of bakent dat af, zorgt dat de juiste spelers worden opgesteld en de regels van het spel bekend zijn. De leider zorgt dat de faciliteiten er zijn, er getraind kan worden en er een goede omgeving wordt gecreëerd om de gewenste prestaties te leveren. Overigens doet een leider dit in afstemming met medewerkers, andere betrokkenen en experts. De leider kent het publiek en staat in verbinding met andere stakeholders. Hij/zij geeft feedback en waardering, zorgt dat er geleerd kan worden van fouten en houdt zichzelf en anderen verantwoordelijk voor gemaakte afspraken. Uiteindelijk, door het goede voorbeeld te geven, een geschikte context te creëren en mensen te begeleiden, worden medewerkers steeds meer in staat leiderschap te tonen. Dan krijg je een organisatie waarin mensen

meegaan in verandering, zelf de toekomst vormgeven, eigenaarschap tonen, gepast (soepel) omgaan met regels en eisen en klanten adequaat tegemoetkomen. Een wendbare leider ben je dus niet zomaar, daar is stevigheid voor nodig.

Hoe kom je tot stevigheid?

In de eerste plaats maak je de tijd om antwoord te vinden op wat je wilt bijdragen en waarom; op basis van welke waarden je dat wilt doen en met welke kwaliteiten je de bijdrage vorm wilt geven. Met andere woorden: welke visie heb je voor ogen en hoe ziet dat er concreet uit in gedrag. Zodra je moreel kompas helder is, helpen dagelijkse reflectie, feedback (vragen) en zichtbare uitingen (plaatjes, screensavers, gadgets, beeldjes, quotes, masquotes en dergelijke) daar trouw aan te blijven. Ten tweede vraagt het inspiratiekracht om anderen mee te krijgen. Wanneer ben je inspirerend? Als je een duidelijke 'why' hebt, zoals Simon Sinek dat noemt. Je 'why' of 'bijdrage' heb je op basis van wat hierboven staat binnenkort mogelijk al uitgewerkt? Tevens helpt het als je openstaat voor je omgeving. Dat je weet wat je voor elkaar wilt krijgen op basis van welke waarden, betekent namelijk nog niet dat het vanzelf gaat. Meestal moet je in verbinding staan met je omgeving en samenwerken. Echt openstaan voor je omgeving is daarvoor belangrijk, maar dat vinden veel mensen om allerlei redenen niet makkelijk. Wederom is hier stevigheid nodig. Stevigheid die ervoor zorgt dat de kwaliteit van je intentie en je aandacht optimaal zijn, want dat bepaalt het succes van een leider (Otto Scharmer).

De kwaliteit van je intentie en aandacht – en daarmee je openheid – kunnen verbeteren als je kennis hebt van de vier niveaus van luisteren. Daarom worden de vier niveaus van luisteren hieronder beschreven. Daarna wordt doorgegaan op het ontwikkelen van

stevigheid voor wendbaarheid. Je kunt kennis nemen van wat een leider (en mens) moet kunnen tolereren om succesvol (lees: stevig en wendbaar) te zijn. Als je beter leert omgaan met de vier beschreven toleranties, word je steviger en wendbaarder. Die vier beschreven toleranties (haat, angst, eenzaamheid en tijd) doen wat met een mens; emotioneel, mentaal en fysiek. Daarom eindigt het artikel met de link tussen fysiologie en stevigheid. De tips die daar staan, kunnen je ook helpen de stevigheid te ontwikkelen die nodig is om open (te luisteren) en wendbaar te zijn, als leider en als mens.

De kwaliteit van je intentie en je aandacht

Scharmer onderscheidt vier niveaus van luisteren (zie kader). Deze vier niveaus kunnen je helpen bewust te worden van hoe goed je luistert. Hoe groter je bewustzijn op dit vlak, hoe wendbaarder en effectiever je kunt worden.

De vier niveaus van luisteren

- 1. Downloaden:** je projecteert oude oordelen, je hoort wat je al weet. Wat je niet zint, veroordeel je of neem je niet eens in je op. Er is maar een waarheid, die van jou. Je bent gesloten en luistert niet naar de ander, alleen naar de stemmen in je eigen hoofd. In feite doe je alles om je oude ideeën bevestigd te zien en je ego te beschermen. Dit uit zich in het niet (willen) snappen en het veroordelen van de ander of andermans ideeën. Mensen die op deze manier luisteren, communiceren langs elkaar heen en komen zelden tot gezamenlijke, gedragen en gerealiseerde resultaten.
- 2. Feitelijk luisteren:** je neemt waar wat er gebeurt in de wereld om je

heen. Je hoort verschillen tussen perspectieven en luistert naar waar zaken anders zijn dan je tot nu toe dacht. Je kijkt waar je ideeën kunt verwerpen en je bent gericht op de buitenwereld. Je bent nu dus meer onderzoekend bezig dan op niveau 1, met een open hoofd ('mind'). Mensen die op deze manier luisteren, verrijken hun eigen perspectief en mogelijk dat van de ander, maar komen niet tot een werkelijke verbinding en gezamenlijke beelden.

- 3. Empathisch luisteren:** je neemt het perspectief van de ander in. Je ziet dat ieder zijn/haar eigen waarheid heeft en bent daar oké mee. Je luistert van binnenuit, met de oprechte intentie om de ander te begrijpen en in zijn/haar waarde te laten. Dit derde niveau van luisteren kenmerkt zich door een open hart. Mensen die zo luisteren, kunnen zonder verwarring gevoelens bij anderen waarnemen en accepteren. Zij doen afstand van hun eigen ego en kunnen zich vanuit openheid verbinden met de ander. Als mensen hiertoe in staat zijn, ontstaat er wederzijds begrip en zijn mensen vaak beter in staat problemen te verwerken en samen te werken.
- 4. Generatief luisteren:** je luistert vanuit een diep en verfrissend bewustzijn; oordeelvrij, nieuwsgierig en open. Er ontstaat ruimte voor verbinding met wat mogelijk is, collectieve intelligentie en creatie. Mensen die op dit vierde niveau van luisteren zijn aanbeland, ervaren een krachtige verbondenheid met zichzelf en het grotere geheel. Nieuwe perspectieven, antwoorden en

oplossingen dienen zich aan vanuit een collectief bewustzijn. Op dit niveau ontstaan echte verbindingen, innovaties en effectieve samenwerkingen.

Je bewust zijn, dat je op deze verschillende manieren kunt luisteren en er gericht mee oefenen, is een belangrijke stap voor leiderschap. Iets anders wat je kunt doen om tot deze openheid en daarmee wendbaarheid te komen, is werken aan het vertrouwen in jezelf. Als je nu denkt 'Ik heb al voldoende (zelf)vertrouwen, dus dat zit wel goed', daag ik je bij deze uit om op zijn minst naar het tweede niveau van luisteren (of in dit geval 'lezen') te bewegen. Want wat betekent het om oprecht te vertrouwen op en in jezelf? Het betekent in ieder geval dat je om kunt gaan met 1. haat, 2. eenzaamheid, 3. angst en 4. tijdsdruk. Adriaan Rengelink noemt dit de vier voornaamste toleranties van leiders.

Vier toleranties van leiders met vertrouwen in zichzelf

Hoe zien de vier 'toleranties' (haat, eenzaamheid, angst en tijdsdruk) eruit in de praktijk? Je vindt het bijvoorbeeld niet erg als anderen je niet aardig vinden, je geen erkenning krijgt of mensen je niet begrijpen. Daarnaast kun je je eigen aannames parkeren en volledig openstaan voor wat anderen te vertellen hebben. Je reageert niet agressief, ontkennend of ridiculiserend op mensen of informatie die je niet van pas komt, of die je angstig vindt. Je bent open en respectvol. Je spreekt niet over, maar met mensen. Je durft ongemakkelijke of ongunstige informatie toegankelijk en bespreekbaar te maken. Ook als dat gaat over het disfunctioneren van die aardige collega, een achteraf gezien onethische keuze of de cruciale blunder die je maakte bij een project. Je verwoordt dingen

simpel, in concrete, tastbare termen, in plaats van abstract, theoretisch en veilig vaag te blijven. Je committeert je onvoorwaardelijk aan hetgeen jij wilt bijdragen, geen excuses. Je plaatst je niet boven of onder een ander, maar gaat uit van gelijkwaardigheid (ook al ben je niet gelijk). Je neemt verantwoordelijkheid voor fouten, helpt anderen om succesvol te zijn, geeft gepast credits en waardeert anderen openlijk. Tijd en werkdruk zijn voor jou geen issue; je maakt keuzes, leeft in het nu en doet zaken met volle aandacht. De vier toleranties vragen dat je innerlijke rust ervaart en waar nodig fysiologische reacties (emoties) goed kunt reguleren. Je fysiologie speelt dan ook een belangrijke rol bij stevigheid en wendbaarheid.

De invloed van fysiologie op wendbaarheid

Als je je fysiologie kunt beïnvloeden, ben je in staat om je energie op optimale wijze aan te wenden en je emoties te reguleren. Dit zorgt voor meer zelfvertrouwen en focus. Je hebt daardoor meer helderheid en aandacht in het hier en nu. Helderheid en aandacht komen het luisteren en daarmee ook je wendbaarheid ten goede. Bij het beïnvloeden van je fysiologie kun je onder andere denken aan: bewegen (in de natuur), gezonde voeding, rust, slaap, verminderen van toxische en hormoon-verstorende stoffen in je omgeving, diep en rustig ademen, bewuste ontspanning, verwerken van trauma's, samenzijn met dierbaren, gedachtecontrole, visualisatie en aandachtstraining.

Het is in wezen behulpzaam als je je bewust wordt van fysiologische reacties. Op het moment dat er energie in beweging is in je lichaam en je bent in staat dat te onderkennen en te duiden, gaat dat je helpen om je fysiologie te snappen en te reguleren. Dit zorgt ervoor dat je beter in je vel zit, je gezonder voelt en meer aankunt. Mindfulness is bijvoorbeeld een manier om

zonder oordeel meer in contact te komen met wat je gewaarwordt. Een andere 'methode' is om simpelweg tijdens (of eventueel na) een gesprek na te gaan hoe je erbij zit (hoe ontspannen zijn bijvoorbeeld je kaken, billen, schouders, buik) en hoeveel energie je hebt.

Een wendbare leider ben je dus niet zomaar, daar is stevigheid voor nodig

Als je lichamelijke reacties gaat herkennen en leert begrijpen, kun je ze gaan beïnvloeden. Hoe meer rust en vertrouwen je uiteindelijk zo voor jezelf creëert, des te krachtiger en wendbaarder je wordt.

Kortom, ja, wendbaarheid is belangrijk, maar wel vanuit een stevige basis. In dit artikel zijn je handvatten aangereikt om wendbaarder te worden door openheid (niveaus van luisteren) en door te werken aan het vertrouwen in jezelf. Voor dat laatste heb je inzicht gekregen in vier zaken waar leiders tegen moeten kunnen, zodat je daar bewust aan kunt gaan werken. Tot slot nam je kennis van het belang van je fysiologie voor stevigheid en wendbaarheid. Je bewust worden van hoe je lichaam reageert en hoe je bijvoorbeeld emoties kunt beïnvloeden, vormen een belangrijke (leiderschaps-) vaardigheid.

Is er iets in dit artikel wat met je resoneert? Waar wil je beter in worden? Ga je een doel stellen met daarbij enkele concrete acties om dat doel te halen? Als je bewustzijn gaat ontwikkelen, word je dusdanig stevig dat je alle kanten op kunt. Je kiest dan zelf welke kan voor jou de juiste is; passend bij wat je wilt bijdragen, je waarden en je kwaliteiten. Je blijft daardoor in je kracht, herkenbaar, aantrekkelijk en daadkrachtig. Je ziet dan snel

als er verandering nodig is, hebt het repertoire om daarop in te spelen en de moed om dat ook daadwerkelijk te doen. Wat dat betreft zie ik een wendbare leider als een dienend leider. Een leider gericht op groei, die moedig waardevolle

resultaten boekt voor: 1. medewerkers, 2. klanten, 3. de maatschappij, 4. toekomstige generaties, en 5. zichzelf. Zo maakt een wendbare leider stevig het verschil. ■



Dr. Inge Nuijten (Redpoint Company) is expert op het gebied van dienend-leiderschap en vitaliteit. Via wetenschappelijk onderbouwde, praktische inspiratiesessies, advies en training draagt ze in zeer diverse organisaties bij aan leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

NIEUWE WEBSITE ONLINE!

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens

Ruim
30.000
unieke
gebruikers

Voordelige
IP-abonnementen
voor organisaties

Meer dan
3300
artikelen!

Leden NOLOC, NVO2,
St!R, ICF Netherlands,
NOBTRA en NVE toegang
tot het hele platform!



professioneel begeleiden.nl

trainerstool



Silvia Blankestijn

Bezieling in de praktijk

Wanneer je bezieling tot uiting komt in je dagelijks handelen, heb je plezier in wat je doet en heb je een enthousiasmerend en inspirerend effect op de mensen in je omgeving. Toch lukt het ons doorgaans niet om zeven dagen per week, vierentwintig uur per dag vol bezieling aan het werk te zijn. Soms vragen we ons af 'waar we het eigenlijk voor doen'. Een andere keer raken we flink geïrriteerd door andermans gedrag en op een ander moment komen onze goede intenties niet tot uiting in het gedrag dat anderen van ons zien. In deze trainerstool vind je een aantal werkvormen om hiermee aan de slag te gaan.

Het Stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus

Voor genoemde thematiek kun je het 'Stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus'

als theoretisch kader gebruiken. Wanneer het een deelnemer lukt om zijn bezieling vorm te geven in zijn handelen, reiken de stralen van de ster tot in de omgeving. Maar er zijn ook stralen die belemmeringen tegenkomen in de vorm van belemmerende overtuigingen (mentaal), emoties of fysieke spanningen, waardoor de deelnemer het contact met zijn bezieling kwijtraakt. Het kan ook dat de deelnemer competenties mist om zijn bezieling tot uiting te brengen in effectief gedrag. Voor de mensen in zijn omgeving is zijn bezieling dan niet zichtbaar of voelbaar.



Figuur 1. Het Stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus

Reactief of proactief handelen

Een van de aspecten van het zingevingsniveau zijn je persoonlijke waarden. Wanneer je handelt vanuit je waarden, handel je in de termen van Stephen Covey 'proactief'. Uit het bovenstaande mag duidelijk zijn dat we lang niet altijd proactief handelen. Covey beschrijft 'reactief gedrag' als handelen vanuit je emoties. De kunst is om je eigen reactiviteit onder ogen te zien, je patronen te onderzoeken en te leren hoe je het contact met je waarden kunt herstellen.

Ik geef je een aantal werkvormen die je in dit proces tijdens je trainingen kunt inzetten. Belangrijk hierbij is om je te realiseren dat je met deze thematiek een wezenlijk persoonlijk ontwikkelingsproces van je deelnemers raakt. Dit vraagt om vertragen, zodat de deelnemers 'naar binnen kunnen gaan', kunnen reflecteren op zichzelf en zich bewust kunnen worden van hun patronen. Van hieruit werk je weer 'naar buiten', naar proactief gedrag dat effectiever is in de omgeving.

Spelen met waarden

Je bewust worden van eigen waarden is vaak een fijne, positieve start van het persoonlijke proces. Een speelse werkvorm hierbij is het 'Waarden- en normenspel' van Peter Gerrickens. Per tweetal krijgen de deelnemers een spel waardenkaarten. Zij ondersteunen elkaar bij het kiezen van vier tot vijf persoonlijke kernwaarden. Zorg ervoor dat de deelnemers hun kernwaarden vanuit hun hart kiezen en niet vanuit hun hoofd.

Herkennen van eigen reactiviteit

De volgende stap vraagt om verdere rust en verstillig. Vraag de deelnemers naar een praktijksituatie waarin ze achteraf spijt hadden van hun eigen handelwijze, of waarin ze zich emotioneel geraakt, geïrriteerd of onzeker voelden.

Oefening in tweetallen

Persoon A schrijft zijn kernwaarden op afzonderlijke A4'tjes en legt deze om zich heen. Persoon B begeleidt A om achtereenvolgens op elke kernwaarde te gaan staan, hier de rust en tijd te nemen om te voelen in hoeverre hij deze kernwaarde heeft nageleefd in de betreffende praktijksituatie.

Sluit af met de vraag 'welke van je waarden komt het meest in de knel?'

Bewustwording van patronen

Gebruik de vragen van de ontwikkelingsniveaus van het Stermodel om deelnemers bewuster te maken van hun reactieve patroon tijdens de ingebrachte praktijksituatie:

- Wat deed je precies? Wat was je (non-verbale) gedrag dat zichtbaar was voor anderen?
- Hoe reageerde(n) de ander(en) op je gedrag?
- Wat dacht je in deze situatie? En welke gedachte beïnvloedde met name je gedrag?
- Hoe voelde je je? Geef je overheersende gevoel weer in één woord.
- Wat nam je waar in je lichaam? Ontstond er ergens spanning?
- Wat is een belangrijk intern signaal waaraan je kunt herkennen dat je reactief geworden bent?

Proactief gedrag verbeelden

Neem de deelnemers mee in een visualisatie, waarin ze zich voorstellen dat ze in de betreffende praktijksituatie voor de volle honderd procent handelen vanuit hun kernwaarden. Moedig ze aan om zich dit helemaal voor te stellen, ondanks belemmerende gedachten die hierbij wellicht opkomen.



Aan het eind van de visualisatie kun je ze vragen om een symbool te laten opkomen bij dit proactieve gedrag. Het symbool kan later getekend worden, en een hulpbron zijn bij het proactief (blijven) handelen.

Van reactief naar proactief gedrag

Hoe verdiepend een persoonlijk procesthema ook is, uiteindelijk ben je uit op effectief gedrag in de praktijk. De deelnemers hebben ondersteuning en praktische handvatten nodig om hun persoonlijke inzichten ook daadwerkelijk vorm te geven in proactief handelen. Rollenspelen en het werken met eigen lastige praktijksituaties zijn hierbij een zeer bruikbare werkvorm.

De trainerspraktijk

Proactiviteit is een dankbaar trainingsthema in trainingen persoonlijk leiderschap en teamsamenwerking, waarbij wezenlijke patronen op tafel komen. Het thema vraagt om

persoonlijke verdieping, zowel van de trainer als van de deelnemers. Vanuit de verdieping is een stap naar praktisch handelen gewenst, zodat de persoonlijke inzichten handen en voeten krijgen in de praktijk.

Ik wens je een waardenvolle, proactieve training toe! ■

Referenties

- Blankestijn, S. (2012). *Communiceren met ziel en zakelijkheid*. Amsterdam: Uitgeverij Boom/Nelissen.
- Gerrickens, P. & Verstege, M. & Dun, Z. van. (2003). *Waarden- en Normenspel*. 's-Hertogenbosch: Gerrickens Uitgeverij.

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

next.» learning 2017

18 april 2017 // Den Bosch

Agile leren
& innoveren

GEPERSONALISEERD
LEREN



THE PEDAGOGY OF NEW TECHNOLOGY

KEYNOTE: Donald Clark

WERKPLEKLEREN

PLUG & PLAY OP DE WERKPLEK

Werkplekleren van de toekomst
Richard van Tilborg



SCRUMMEN - NIEUW LEARNING DESIGN

Succes & pitfalls in de praktijk
Petra Peeters (HAN)
Alexander van der Linden (KLM)

HAN

KLM

VERANDEREND
LEARNING DESIGN

VUCA LEREN



LIFELONG LEARNER & LEADERSHIP

Prof. Nick van Dam



HRD - TRANSFORM OR DIE!?

KEYNOTE: Prof. Hans Bakker

VUCA LEREN

EMPOWERDE LERENDE
(DIY)

AGILE EN CREATIEVE COLLEGA'S

Waar zit 'de knop'?
KEYNOTE: Karl Raats



PROFESSIONALITEIT IN AGILE-GEWELD

Manon Ruijters



EMPOWERDE LERENDE
(DIY)

EMPOWERDE LERENDE
(DIY)



BUSINESSVRAAG HELDER KRIJGEN?

Edwin Schouten

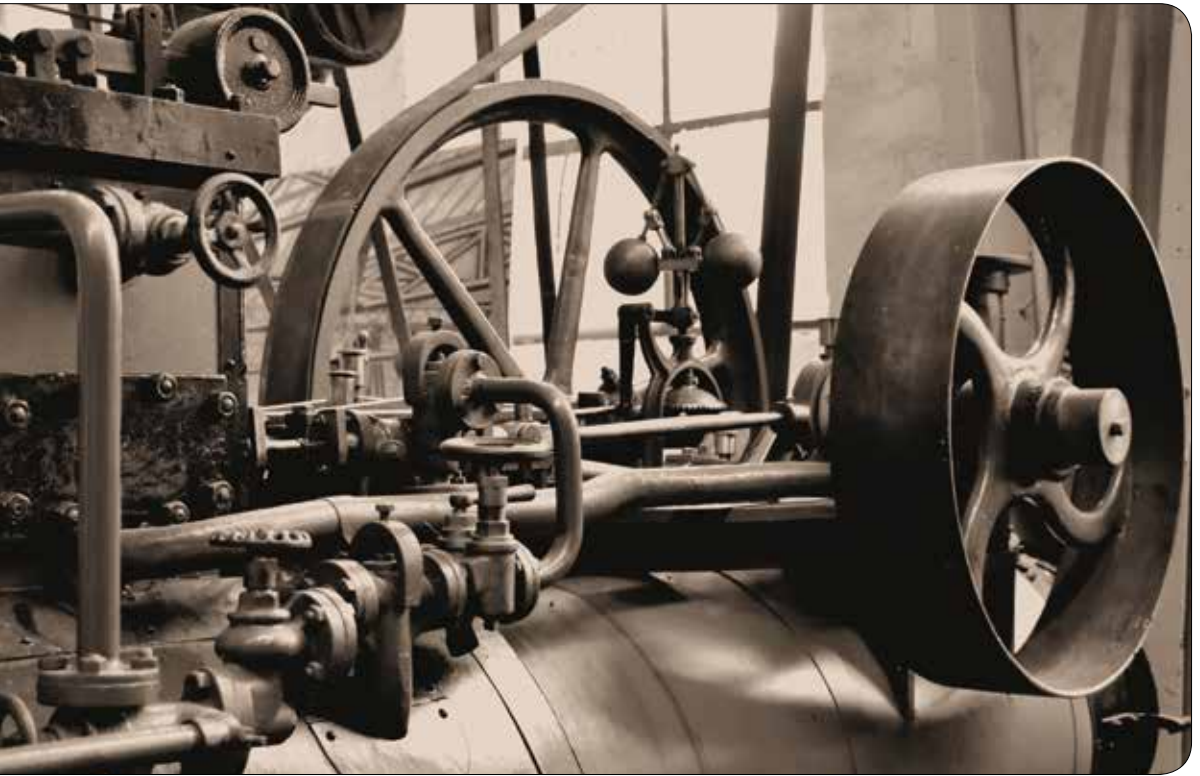


LEARNING PLAYGROUND

Kom zien, proeven, voelen, horen en
beleven. Kom bovenal spelend leren!



- Learn or Lose**
Interview met prof. dr. Nick van Dam
Els Oosthoek 50
- Transformatief leren**
*Freerk O.C. Wortelboer & Tom P.A. van Oeffelt
& Manon C.P. Ruijters* 56
- 'Chaordische' structuur voor wendbare organisaties**
Mark Nijssen 64
- Politie, klassieke muziek en leren**
Jolanda Botke 71
- Promotie**
Mentale vermoeidheid zit tussen je oren
Jesper Hopstaken 76
- Promotie**
Creating developmental space for better team results
Karin Derksen 77



■ Els Oosthoek

Interview met prof. dr. Nick van Dam

Learn or Lose

Het zijn spannende tijden waarin wij leven; tijden die aanpassingen vragen in het leren in organisaties. Met dat besef als leidend principe aanvaardde prof. dr. Nick van Dam op 25 november 2016 zijn ambt als hoogleraar corporate learning & development aan de Nyenrode Business Universiteit. Van Dam werkt ruim dertig jaar in het strategisch hrd-werkveld, waarvan twintig jaar in de Verenigde Staten. Mogelijk is daardoor zijn naam relatief onbekend in het Nederlandse leer- en ontwikkelveld. Tijd voor een nadere kennismaking met deze fanatieke *scholar practitioner*, die in zijn werkzame leven praktijk en wetenschap combineert.

Siemens, Deloitte, McKinsey&Company, University of Pennsylvania/Wharton, Harvard University en Nyenrode: het LinkedIn-profiel van Nick van Dam leest als een verzameling A-merken. Naast gastprofessoraten werkt Van Dam ook altijd 'met de handen in de klei'. In de Verenigde Staten was dat als adviseur human capital, hr-director en global chief learning officer voor Deloitte, in Nederland is hij sinds begin 2014 global chief Learning officer en partner bij McKinsey&Company.

Mens en missie

Een biografie in sneltreinvaart leert dat Van Dam op zijn vierentwintigste afstudeerde als econoom, op zijn vierendertigste zijn studie organisatiesociologie afrondde en op zijn vierenveertigste promoveerde op het gebied van human capital development. En ja, op dit moment zit er weer een vier in het jaartal: na tien jaar onderzoek en publiceren werd hij op zijn vierenvijftigste hoogleraar. "Mensen moeten een leven lang blijven leren om ervoor te zorgen dat ze van waarde blijven op de arbeidsmarkt," bepleit Van Dam. In zijn eigen *learning journey* vallen mens en missie naadloos samen.

Volgens Van Dam staan we aan het begin van een nieuwe industriële revolutie waarop door zowel bedrijven, overheden als werknemers onvoldoende wordt geanticipeerd. Dit is het thema van zijn oratie '*Learn or Lose*', die hij hield bij het aanvaarden van zijn ambt als hoogleraar corporate learning & development. Aan de hand van deze publicatie voer ik met hem een gesprek. Een leven lang leren: hoe kijkt Van Dam hier vanuit zijn internationale ervaring tegenaan? Wat is in Nederland anders dan in andere landen?

Stepping back

Vanuit zijn achtergrond als econoom en organisatiesocioloog, start Van Dam vanuit een bredere context. Dat doet hij op een



Prof. dr. Nick H.M. van Dam is hoogleraar corporate learning & development aan de Nyenrode Business Universiteit en global chief learning officer bij McKinsey&Company. Daarnaast is hij oprichter en voorzitter van e-Learning For Kids, een non-profitorganisatie die zich sterk maakt voor gratis, digitale lessen voor minder bedeelde kinderen tussen de vijf en twaalf jaar oud.

www.e-learningforkids.org

passende manier in zijn oratie. Daarin neemt hij een persoonlijk stapje terug in de tijd, naar zijn over-over-overgrootvader Matijs van Dam. Toen in Engeland zich de eerste industriële revolutie voltrok, leefde Matijs van Dam – hoe toepasselijk – in de gemeente Nijenrode. Hij was een zpp'er avant la lettre en werkte als vrijgevestigd land- en tuinbouwer. Matijs maakte veel omwentelingen mee, onder meer zes verschillende staatsvormen. Meer verandering kan een mensenleven bijna niet omvatten.

In de eerste en tweede industriële revolutie ging het om het vervangen van menselijke en dierlijke kracht door stoom en elektriciteit; een auto werd zo krachtig als tweehonderdvijftig keer een sterk paard. De derde industriële revolutie bracht computers en internet.

De vierde industriële revolutie gaat vooral over cognitieve kracht. Een zelfrijdende auto kent misschien wel de kracht van tweehonderdvijftig keer een slim brein. Dat betekent wat voor mens en organisatie. Beiden moeten zich staande houden in een steeds complexer wordende wereld. Werkomgevingen zijn meer gevarieerd, dynamisch en meer met elkaar verbonden dan eerder – en veel minder voorspelbaar. Dit is de uitdagende dagelijkse context van veel leer- en ontwikkelprofessionals.

Technologische impact

Er wordt nogal uiteenlopend omgegaan met verandering op de werkvloer. Sommigen houden zich verre van technologische ontwikkelingen, anderen omarmen digitalisering als een verrijking van hun werk. Hoe de *coping reflex* ook is, duidelijk is dat technologische innovaties een wereldwijde impact hebben. Een impact die alleen maar toeneemt. “En dat is niet alleen maar goed nieuws,” stelt Van Dam. En of we daar nou zo goed op zijn voorbereid, met name in Nederland? Daar heeft Van Dam zo zijn twijfels bij. Door feiten gedreven als hij is, ondersteunt hij zijn verhaal met een indrukwekkende opsomming (figuur 1.): “Ik heb een overzicht

gemaakt voor Nederland op basis van beschikbare onderzoeken en cijfers. Als je daar naar kijkt, dan schieten je de tranen in de ogen. Er is zoveel nodig; maar die enorme verandernoodzaak wordt nog nergens echt gevoeld. Het is uit onderzoek al zo duidelijk dat de technologische impact gepaard gaat met het verlies van werkplekken. Maar mensen realiseren zich niet altijd dat het ook over hun eigen baan gaat.

‘Learn or Lose’

Het pamflet van prof. dr. Aukje Nauta, ‘De Omkering’, komt ter sprake. “Ik ken het en ook dat draagt bij aan het vergroten van de urgentie. Maar een rapport en een denktank zijn niet voldoende. De overheid moet zich realiseren dat het tijd is voor actie.” In ‘Learn or Lose’ formuleert Van Dam een aantal interventiemogelijkheden; zijn persoonlijk doorvoelde, maar ook wetenschappelijk onderbouwde wensenlijst voor het agenderen van organisatieleden in Nederland.

Leren voor een toekomstige baan

Van Dam: “Ik ben een voorstander van het promoten van ‘lifelong learning practices’. Wat bijvoorbeeld geweldig zou helpen – en wat ik van veel grote organisaties hoor – is



Figuur 1. Feiten en cijfers

meer belastingvoordelen voor werkgevers én voor werknemers die opleidingen volgen." Als snelle denker en prater stoomt Van Dam meteen door naar de nummer twee op zijn wensenlijst. "We moeten ook eens af van het opleiden voor één beroep." Nu wordt er met name geleerd voor de huidige baan, maar is er nauwelijks voorbereiding op een toekomstige baan. "Dat is ook zorgelijk," zegt hij. Niet alleen voor medewerkers, maar vaak ook voor (hrd-)managers. De ontwikkeling van medewerkers is gericht op het functioneren van nu, niet op dat van de toekomst. "Als daar geen ommezwaai in komt," waarschuwt Van Dam, "raakt dat op den duur alle werknemers. Bedrijven moeten meer investeren in arbeid om er zodoende voor te zorgen dat innovaties mogelijk blijven."

Dat die discussie op scholen en universiteiten niet zo gevoeld wordt, blijkt als we wat ervaringen uitwisselen over onze (bijna) studerende eigen kinderen. Van Dam heeft een zoon van negentien: "Ik heb Yannick al

verteld dat hij vijftig jaar moet gaan werken en zal blijven doorleren." We zijn het erover eens; een studiekeuze is de keuze voor een eerste studie; niet dé studiekeuze. Van Dam: "Ik geloof sterk in een M-profiel; je zult zeker twee, drie keer in je leven een totale omscholing moeten doormaken naar een ander vak als je vak niet meer relevant is."

Digitalisering geeft vaart

De urgentie voor continu leren en ontwikkelen leest Van Dam ook terug in recente onderzoeken van onder meer het World Economic Forum. "De Europese Unie stelt dat negentig procent van toekomstige arbeidsplaatsen digitale vaardigheden vereist. Een omslag in het denken is daarom onontkoombaar." We lezen er op veel plaatsen over: de continue digitalisering en automatisering van bedrijfsprocessen leidt tot een verlies van administratieve functies. Door kunstmatige intelligentie voorspellende analyses wordt het ambachtelijke deel van het werk van accountants en auditors bijvoorbeeld vrijwel overbodig. Van Dam: "Technologische impact komt dichterbij dan je denkt: het gaat ook over kennisintensieve banen." Toch zullen, zoals ook bleek tijdens voorgaande industriële revoluties, ook weer nieuwe rollen ontstaan. Banen die we nu nog niet kennen.

On the job leren

Twee wensen zijn dus al genoemd: meer steun en voorlichting vanuit de overheid, continu opleiden als normaal beschouwen. Als derde punt noemt Van Dam de vorm die het leren inneemt: "On the job leren kan veel effectiever en meer bewust. Een baan kan een natuurlijke leeromgeving bieden, waar je nieuwe kennis opdoet en vaardigheden ontwikkelt. Momenteel geeft meer dan zestig procent van de medewerkers aan weinig tot niets te leren in het huidige werk."



Figuur 2. Leren voor een toekomstige baan

Positionering van I&d

Van Dam: "Ik zie een duidelijke rol weggelegd voor learning & development om de strategische vergezichten te blijven aankaarten. Dat vraagt wat van je professionele houding – namelijk dat je goed op de hoogte moet houden van trends en vooruitzichten." We pakken het onderwerp nog wat meer uit en belanden in een gesprek over professionele identiteit van I&d. Ik vertel over een recente discussie tijdens een Open Space-bijeenkomst van NVO2 over het 'aan tafel' komen en strategisch interveniëren bij organisatieontwikkeling. Wat daaruit naar voren kwam is het verschil tussen grote corporate bedrijven met I&d-teams en eenpitters in kleinere organisaties. Hoe haal je

gebaat is bij te veel afstand. Ik heb voortdurend ook zelf meegewerkt aan diverse leergangen en interventies. En ik weet ook dat ik niet alles kan: het is in teams vaak de kunst om diverse kwaliteiten van mensen te kunnen inzetten. De een is goed in het ontwikkelen van leiderschapsprogramma's, weer een ander weet alles van digitale leertrajecten. Het werken in een groter team is een luxe en een noodzaak: met diverse teams kun je meervoudige vragen van organisaties beter aan. Maar vergis je niet. Het vraagt ambachtelijkheid om te weten wanneer je wat kunt toepassen, daarvoor moet je voortdurend uren blijven maken. En ook weten waar je eigen expertise ophoudt."

Internationale lens

Kijkend naar de positionering van I&d, komt de Nederlandse context weer ter sprake. Is Nederland een te zorgzame verzorgingsstaat, ook als het gaat over leren en ontwikkelen? Hoe kijkt Van Dam daar tegenaan vanuit zijn internationale perspectief? Hij heeft een groot deel van zijn werkzame leven in de Verenigde Staten gewerkt. Ontslagbescherming heb je daar totaal niet, wat iedereen dwingt tot het regisseren van zijn eigen employability. "In mijn contract bij Deloitte stond: 'We can terminate your employment at any time, with or without cause'. Impliciet geeft je werkgever je zo een dwingende motivatie om te blijven leren en om waarde te blijven toevoegen. Ik heb mij dat goed gerealiseerd en ben bijvoorbeeld naast mijn werk, eerst voor Deloitte en later voor McKinsey, ook steeds academisch actief gebleven."

Hard maar fair

Maar het gaat niet alleen over randvoorwaarden en context. Medewerkers kunnen ook vanuit hun persoonlijk belang meer het stuur pakken van hun eigen loopbaan. Van Dam: "In Nederland wordt zesennegentig procent van de opleidingen betaald door de werkgever. Er ontbreekt vaak een 'learner

Er ontbreekt vaak een 'learner mindset' om zelf tijd en geld te steken in opleidingen

het maximale uit je positie? Van Dam: "In een kleine organisatie is het nog belangrijker om je vakgebied te begrijpen en externe partijen te kunnen koppelen. Je bent dan meer een professionele inkoper, facilitator van het leren in een organisatie, kennismakelaar. Belangrijk is dat je je niet gek laat maken door operationele rimram die afleidt van een achterliggende strategische vraag. Ik zie daarin een uitdaging voor de ontwikkeling van het I&d-vak, want nee, je bent niet van de cursus administratie. Maar als je een strategische rol wilt pakken, moet je daar wel geloofwaardig in durven zijn. Blijvend je eigen vak professionaliseren en meer agile werken."

Hoe was dat voor hem in grote corporate omgevingen? En hoe pakte hij dat aan? Van Dam: "Ik vind dat een leiderschapsrol niet

mindset' om zelf tijd en geld te steken in opleidingen. En dat terwijl je simpelweg een businesscase kunt maken van wat een opleiding je oplevert. Ik krijg hier mensen bij Nyenrode over de vloer die het heel normaal vinden dat de werkgever de volledige factuur krijgt. Dat zijn investeringen van zo'n tweeduizend tot vijftienduizend euro. 'Dat vind ik veel teveel om zelf te betalen,' zeggen sommigen dan. Waarop steevast mijn antwoord is: 'Weet je wat duur is? Als je na je veertigste de opleiding mist om nog zevenentwintig jaar op de arbeidsmarkt waardevol te blijven. En daar ben je hard naar op weg, als je nu niet bereid bent om óf eigen geld óf eigen tijd te investeren in een opleiding'."

Van Dam vindt dat Nederlandse organisaties wel wat eerlijker mogen zijn naar hun werknemers. Kom de feiten onder ogen. Toch gebeurt dat ook al. Van Dam: "Een glashelder voorbeeld hoorde ik eens van de hr-directeur van een corporate. In zijn pop-gesprekken stelde hij medewerkers drie vragen: '1. Wat ga je dit jaar doen om jezelf fit te houden voor je huidige baan? 2. Stel: je baan is er binnenkort niet meer. Op welke banen binnen onze organisatie ga je dan solliciteren? En ben je daar voor voldoende gekwalificeerd? Of wordt het 3: Stel: je baan verdwijnt. Op welke banen

buiten ons bedrijf ga je dan solliciteren? En ben je daar voor gekwalificeerd?' Zo'n aanpak staat voor mij model voor de rol die hrd zou moeten pakken als het gaat om het stimuleren van employability. Het moeilijke gesprek aangaan: liefdevol confronteren met wat nodig is. En aangeven: dit zou je kunnen doen, dit is een werkende aanpak. Maar je moet zelf in beweging komen. Lopen doe je zelf." ■

Referenties

- Dam, N.H.M. van. (2016). *Learn or Lose* [inaugurale rede]. Geraadpleegd op 12 januari 2017 van http://www.nvc.nl/userfiles/files/Nyenrode_Nick_van_Dam_Inaugural_Lecture.pdf
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Londen: Penguin UK.
- Kelly, K. (2016, 18 december). *How AI can bring on a second Industrial Revolution* [Videobestand]. Geraadpleegd op 12 januari 2017 van <https://www.youtube.com/watch?v=mjbaGkMz3bc>
- Nauta, A. (2015). *De Omkering* [Whitepaper]. Geraadpleegd op 12 januari 2017 van <http://www.innovatiefinwerk.nl/innovatie-inzetbaarheid-motivatie/2015/12/de-omkering-whitepaper-van-aukje-nauta>



***Els Oosthoek is (interim) hrd-manager en onderzoeker. In haar werk adviseert zij professionals in organisaties die werk maken van verandering en innovatie. Vaak speelt haar werk zich af op het drielandenpunt van leren, organisatie ontwikkeling en technologie.
about.me/elsoosthoek***

DAG VAN DE COACH

8 juni 2017

De Reehorst, Ede

Nederlanders zijn het meest gelukkig in de Europese Unie; zij zijn het meest tevreden over hun persoonlijke relaties, hun woonomgeving en tijdsbesteding. Toch floreert slechts een derde van de Nederlandse bevolking. Staat floreren niet gelijk aan gelukkig zijn? Wat is floreren eigenlijk? En wat levert het op?

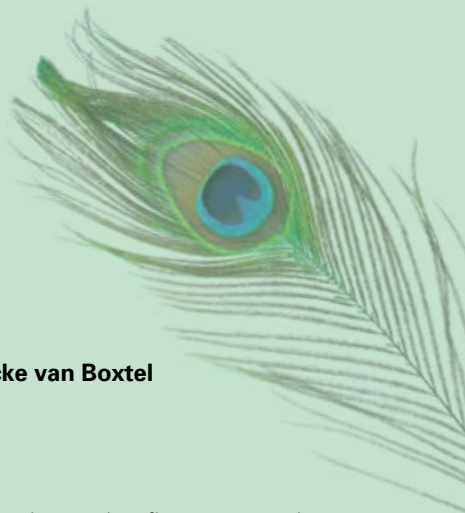
De Dag van de Coach wordt georganiseerd door het Tijdschrift voor Coaching en vindt in 2017 voor de 10^e keer plaats. Voorgaande edities waren vroegtijdig uitverkocht. Wilt u deze dag zeker niet missen? Meld u nu aan!

Thema: **Floreren**

www.dagvandecoach.nl

 #dvdc17

Programma



08.45 - 09.30	Ontvangst
09.30 - 09.40	Opening dagvoorzitter Anje-Marijke van Boxtel
09.40 - 10.05	Ivan Wolffers Geluk bestaat niet
10.05 - 10.30	Lidewey van der Sluis Mensen in beeld brengen - Voorwaarde voor het floreren van talent
10.30 - 10.55	Rijn Vogelaar Floreren dankzij de dynamiek van enthousiasme
10.55 - 11.20	Mathieu Weggeman Geef professionals ruimte en vertrouwen en er gebeuren de mooiste dingen!
11.20 - 11.50	Koffiepauze & informatiemarkt
11.50 - 13.05	Sessieronde I: 1) Marco Buschman I Verbindend vermogen kun je ontwikkelen! 2) Annette Gudde I De kracht van Flow 3) Kees Klomp I Investeren in welzijn en geluk 4) Fred Matser I Samen op weg van exclusiviteit naar inclusiviteit 5) Carolien de Monchy I Floreren als coach: werken vanuit dynamisch perspectief 6) Marijke Schotanus - Dijkstra I Hoe kun je floreren in je dagelijkse leven? 7) Adélka Vendl I De verplichting om te floreren... en hoe hier onderuit te komen 8) Judith Webber I Word superaantrekkelijk - Kies en ze kiezen jou
13.05 - 14.15	Lunchpauze & Informatiemarkt
14.15 - 15.30	Sessieronde II: de sessies uit de eerste ronde worden herhaald
15.30 - 16.15	Joseph Oubelkas
16.15 - 16.30	Afsluiting dagvoorzitter Anje-Marijke van Boxtel
16.30 - 18.00	Borrel & Informatiemarkt

Hoofdparters Dag van de Coach 2017



Alba-academie
De verrassende kijk op leiderschap en coaching.





■ Freerk Q.C. Wortelboer & Tom P.A. van Oeffelt & Manon C.P. Ruijters

Ontwikkelen van responsief leiderschap

Transformatief leren

Bestuur: "We willen met onze teamleiders graag de stap maken van operationeel manager naar meer strategische denkers. Responsief leiderschap is misschien een goed woord voor die nieuwe rolinvulling." **Begeleiders:** "Interessante vraag. Dan moeten we dus een transformatief leerproces vormgeven." **Teamleider:** "Mijn bestuurder zei me dat dit mij ging helpen, maar ik heb geen idee wat responsief leiderschap is en wat we dan gaan doen."

Drie perspectieven op één opgave: responsief leiderschap ontwikkelen. Veel verwarring en mooie inzichten; over wat responsief leiderschap is en hoe je dat vorm kunt geven met transformatief leren. We nemen je graag mee in een transformatief leertraject voor teamleiders door de theoretische onderbouwing te beschrijven en inzicht te geven in ontwerpkeuzes. Maar natuurlijk ook een aantal mindshifts bij deelnemers te delen, want daar ging het immers om.

Dit ontwikkel- en onderzoekstraject is uitgevoerd door een consortium van AOC Groenhorst, Lentiz Onderwijsgroep, Aeres Hogeschool Wageningen en NSO-CNA Leiderschapsacademie met subsidie van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek. De onderzoeksbevindingen staan beschreven in Van Oeffelt, Ruijters en Wortelboer (in voorbereiding).

De teamleidersrol verandert

Groene vmbo-/mbo-scholen (aoc's) willen zich ontwikkelen tot instellingen die midden in de regio staan, om zowel de regio te dienen met hun expertise als de opleidingen actueel te houden. Dit vraagt om het vermogen responsief, in intensieve interactie met hun omgeving, te zijn. Het bestuur van de betrokken scholen kent aan de teamleider een centrale rol toe in het realiseren van deze ambitie. De teamleiders zijn nu gewend hun werk met name operationeel in te richten, met een focus op hun teamleden. Deze nieuwe rol vraagt om 'transformatie', het innemen van een nieuw perspectief op je werk, een herdefiniëring van je 'vak'. We spreken dan van een ander professioneel frame. Transformatie gaat in de kern om 'anders kijken en handelen in je vak', niet over 'meer te weten komen over'. Dat bereik je niet in een conventionele cursus-

setting, waarin informatie toevoegen centraal staat. Het was onze opgave als ontwerpers om te bedenken hoe we deze *reframing* vorm konden geven. In gesprek met de deelnemers spraken we in termen van *mindshifts*. In de volgende paragraaf beschrijven we de theoretische onderbouwing van onze aanpak.

Transformatief leren

De manier waarop veel van het leren en ontwikkelen van een professional wordt ingericht, is te beschrijven als informatief leren (Kegan, 2009). In het informatieve leren gaat het om 'toevoegen' van kennis, vaardigheden, inzichten et cetera aan je bestaande referentiekader. Je frame wordt met nieuwe inhoud gevuld. Fundamenteel verandert niets. Vertaald in termen van leiderschapsontwikkeling: leren van managementtheorieën, nieuwe vaardigheden, doorgronden van leiderschapsmodellen.

Echter, de ambitie van ons traject was een andere: een nieuw perspectief op de eigen rol, een andere focus kiezen in het werk. De beoogde verandering was dus fundamenteeler. Bij transformatief leren gaat het om een andere vorm van leren: anders naar een situatie leren kijken, een ander perspectief leren innemen, een andere frame ontwikkelen. Mezirow (2003) beschrijft het als volgt: *"Transformative learning is learning that transforms problematic frames of reference — sets of fixed assumptions and expectations (habits of mind, meaning perspectives, mindsets) — to make them more inclusive, discriminating, open, reflective, and emotionally able to change. Such frames of reference are better than others because they are more likely to generate beliefs and opinions that will prove more true or justified to guide action"* (p. 58).

Zo'n transformatie kan heel natuurlijk plaatsvinden, bijvoorbeeld door grote

life-events, waardoor je echt anders naar de wereld gaat kijken. Wortelboer (2014) beschrijft hoe schoolleiders na een ingrijpende gebeurtenis in hun persoonlijke leven (echtscheiding, overlijden van een dierbare) wezenlijk anders in hun leiderschap stonden: "Niet meer bang" voor de oordelen van anderen, steviger in de eigen schoenen staan en meer compassie voor de collega's. Transformatie kan ook ontstaan in een cumulatie van kleinere impactvolle gebeurtenissen. Denk bijvoorbeeld aan een jonge professional die net van de universiteit verwachtingsvol start bij een adviesbureau. Al snel leert hij dat het etaleren van kennis geen applaus oplevert bij klanten en collega's. Een aantal pijnlijke ervaringen volgen. Langzaam leert hij dat adviseren begint bij verbinden en luisteren naar je klant.

Transformatief leren is leren op een dieper niveau. Je kijkt wezenlijk anders naar je situatie, je hebt persoonlijke emoties en ervaringen verbonden en beleeft die situatie nu anders, je bent beter in staat om de complexiteit van je rol te vervullen. Je hebt je referentiekader een andere vorm gegeven. Met andere woorden, zoals Simons (2013) het benoemt: er is een mindshift opgetreden, een verandering in mindset.

Een transformatief ontwerp

Wil je transformatief leren 'organiseren' dan helpt Mezirow (2003), de grondlegger van deze belangrijke theorie over het leren van volwassenen, je op weg.

Fasen van transformatief leren

- Fase 1: desoriënterend dilemma
- Fase 2: zelfonderzoek (met onder andere gevoelens van schuld en schaamte)
- Fase 3: kritisch onderzoek naar aannames
- Fase 4: onderlinge herkenning en betekenisgeving

Fase 5: verkenning van opties voor nieuwe rollen, relaties en acties

Fase 6: planning van acties

Fase 7: opdoen van de noodzakelijke kennis en vaardigheden

Fase 8: experimenteren met de nieuwe rol

Fase 9: bouwen aan zelfvertrouwen in de nieuwe rol en relaties

Fase 10: integratie van het nieuwe perspectief in het dagelijkse bestaan

Hij ontwikkelde een tienfasenmodel (zie kader) met als kernaspecten: reflectie op je veronderstellingen (kritische reflectie), open in gesprek gaan met anderen over je veronderstellingen (*critical discourse*) en ruimte voor reflectieve actie in de echte wereld. Dit hebben we als belangrijkste leidraad genomen om het onderstaande traject te ontwerpen. Laten we een korte schets geven om een beeld te kunnen vormen.

Het traject besloeg vijf maanden en is met twee groepen uitgevoerd. In de eerste anderhalve maand organiseerden we drie vierentwintiguurs-sessies, van vijftien uur tot vijftien uur de volgende dag, gericht op de eerste zeven fasen. Vervolgens waren er vijf actielessies van één dagdeel per keer, gericht op fase 8. Ten slotte ronden we af met weer een vierentwintiguurs-sessie gericht op de fasen 9 en 10. Het werd zo een traject waarin de praktijk van de deelnemers centraal stond in intensieve interactie tussen groepsbijeenkomsten en leren op de werkplek. De groepsgrootte per traject was circa twaalf, actieleren vond plaats in halve groepen.

Het fasenmodel vertalen naar een traject

Ongemak vergroten in het begin

We hebben veel tijd en aandacht besteed aan het 'desoriënterende dilemma' (fase 1). Het was niet

onze intentie om mensen ‘in een crisis te jagen’, zoals we veelvuldig tegen elkaar zeiden, maar we stonden wel voor de taak ongemak te creëren. Dat begon in de voorlichtingsbijeenkomsten.

“Waarom bieden jullie ons geen kant-en-klaar programma met heldere doelen, programma en vooraf vastgelegde werkvormen? Zo doen we dat zelf met onze leerlingen. Het geeft houvast en biedt veiligheid.” De frustratie door gebrek aan duidelijke doelen, in combinatie met het onbekende, liep toen al aardig op. Wij proefden de behoefte aan een ‘informatief leren’-traject (leg het ons gewoon uit), hetgeen ons alert maakte.

We richtten ons in de eerste vierentwintiguursessie op de fasen 1 tot en met 4 van Mezirow: de kloof vergroten tussen wat er is en wat men ambieert, zelf laten zoeken naar wat ‘responsiviteit’ inhield en daar een gezamenlijk beeld van ontwikkelen. We moedigden de deelnemers aan een eigen meetlat te maken en die te gebruiken om inzicht te krijgen in de vraag: waar sta jij nu? De sessie eindigde met gemengde gevoelens bij de deelnemers: verwarring over responsiviteit en de eigen rol. “We hebben nu meer vragen dan bij de start!” werd verzucht. Maar er was ook veel herkenning en steun bij elkaar: goed dat we dit samen aangaan.

Wij hebben geleerd dat in het begin van dit soort leertrajecten het echt balanceren is tussen genoeg ongemak organiseren, om los te komen van assumpties, en genoeg energie om door te gaan. Doordat wij zelf geen inhoudelijk expert waren, maar samen met de deelnemers zochten naar betekenis, hadden we niet de neiging om zaken voor te kauwen of op te lossen. We lieten hen dus ook wel zwemmen om anderzijds steun te bieden in het zoeken. Deelnemers benoemden de onzekerheid en kwamen zelf in actie om vooruit te komen. Het gevolg was eigenaarschap, waarbij elke deelnemer het begrip omarmde en er een eigen betekenisvolle invulling aan gaf. Hoe ongemakkelijk het ook was, ook voor ons, we

adviseren om deze fase echt de tijd te geven. De combinatie met kritische reflectie en kritische dialoog (fase 2,3 en 4) werkte hierbij in onze ervaring goed.

Verkennen van nieuwe rol met deep democracy

Sessie 2 was gericht op het verdiepen van het ongemak en het verkennen van nieuwe rollen, fase 5 van Mezirow. Een teamleider staat middenin het team en heeft baat bij het goed doorgronden van zijn of haar rol in de groepsdynamiek. Daarom besteedden we veel aandacht aan vragen als: hoe responsief is jouw team? Hoe werken jullie samen? Hoe functioneer jij in groepen? Hoe ziet jouw leiderschap eruit? We brachten deep democracy (Kramer, 2014) in als gedachtegoed met concrete tools om het teamfunctioneren te analyseren en om nieuwe rollen te verkennen. Dit bleek een goede keuze te zijn: deelnemers gaven aan dat men meer leerde over het team en de eigen rol. Wij leerden dat ongemak goed is, verdiept mag worden, maar dat er ook een weg uit dat ongemak moet zijn. Een verrijkend perspectief aanbieden heeft in dit traject daarbij geholpen.

Input geven

In sessie 3 lag de focus op de beoogde verandering in de eigen werkomgeving vanuit een nieuwe rol, met actieplanning en andere vaardigheden (fasen 5, 6 en 7). Er was aandacht voor veranderstrategieën en interventiemogelijkheden en de deelnemers werkten aan een eigen veranderplan. We introduceerden de veranderkundige kleurentheorie (De Caluwé & Vermaak, 2006), maar kwamen erachter dat dat de flow verstoort: fase 7 gaat niet zomaar over informatie geven, maar gaat over voorzien in een informatiebehoefte. In ronde twee waren we daarop alert en flexibeler met de input: we kwamen met veranderkundige concepten op een moment dat er behoefte was. Een belangrijke les voor ons als begeleiders: een

traditionele trainersrol is ook in dit deel van programmaontwerp (fase 7) een valkuil.

Kritisch actieleren

Dan komt het moment van experimenteren met de nieuwe rol (fase 8). Mezirow raadt aan dit in de echte wereld te doen. We kozen daarbij voor kritisch actieleren (Trehan, 2011), waarbij de deelnemers met hun voornemens in de praktijk aan de slag gingen en we in driewekelijkse ontmoetingen in een kleine groep reflecteerden op hun ervaringen, nieuwe handelingsalternatieven ontwikkelden en feedback gaven op de realisatie van het actieplan. Maar ook 'kritisch', en dan bedoelen we uitdagen van aannames en aandacht voor de emotionele en politieke dimensies van de casuïstiek. We ontwikkelden een vast format voor elke sessie en dat was een goede keuze: een duidelijke structuur die het mogelijk maakte om dichtbij te komen en ook de persoonlijke, emotionele aspecten te adresseren. Er was steeds opnieuw aandacht voor achterliggende overtuigingen en elkaar uitdagen om iets nieuws uit te proberen, een ander perspectief in te nemen en daarmee handelingsruimte te vergroten.

Kritisch actieleren

Stap 1: Waar kom je vandaan?

- Wat was je van plan? Wat heb je gedaan? Hoe ging het?

Stap 2: Casus van inbrenger bespreken

1. De inbrenger licht de context, het vraagstuk en zijn/haar eerste ideeën voor een aanpak toe
2. Collega's stellen verduidelijkende vragen
3. Dialoog over achterliggende opvattingen, emoties en alternatieven. Collega's brengen hier ook hun praktijk, overtuigingen en knelpunten in.

Stap 3: Reflectie op het gesprek

1. Inbrenger vertelt wat dit gesprek hem/haar oplevert.
2. Vervolgens vertellen collega's wat hen dit oplevert: hoe beïnvloedt jouw manier van kijken jouw praktijk/situatie?

Stap 4: Persoonlijke actieplannen

De puzzel die wij nog hebben is: gaat het er nu om dat zij een mindshift doormaken of gaat het er ook om dat zij leren kritische vragen aan elkaar te stellen? Hier zijn we nog niet helemaal uit.

Oogsten en verankeren

In de laatste sessie bevroegen deelnemers elkaar op succesfactoren zoals ze die ervaren hebben in het proces. We onderzochten hoe men anders naar de eigen praktijk is gaan kijken, welke plek responsiviteit daarin had en wat dat voor impact had op het eigen leiderschap. De laatste dag hebben we de brug geslagen van responsief leiderschap naar professionele identiteit (Ruijters e.a., 2015). Wat kenmerkt jou als professional, waarin onderscheid je je van anderen en hoe kun je nog meer zicht krijgen op wie jij bent en waar je voor staat als leider? De sessie eindigde met een zeer gewaardeerd afscheid van elkaar: geef elkaar een cadeau. Mezirow leert ons ook deze bijeenkomst echt inhoudelijk en op leren gericht te houden. Het werken aan zelfvertrouwen en leren van successen in de laatste vierentwintiguurs-sessie bleek een krachtige afronding van het traject.

Reflectie

Door het hele traject heen hebben we momenten voor individuele reflectie ingebouwd: een moment voor het diner, een afsluitend *learner-report* van elke sessie, logboekvragen tussen sessies. Gewaardeerd door deelnemers en van belang om via vertraging en verstillings de ervaringen goed te laten bezinken. De reflecties

werden geschreven in Evernote. Een iPad om in Evernote te werken, kreeg men als onderdeel van de ondersteuning. Dat was tevens een manier om hun inspanning en lef om dit aan te gaan te waarderen. We organiseerden de vierentwintiguurs-sessies van donderdagmiddag tot en met vrijdagochtend. Zo konden de deelnemers vervroegd het weekend in om de sessies nog na te laten sudderen, in plaats van meteen weer in de hectiek te stappen.

Begeleiding

In deze vierentwintiguurs-sessies boden we enerzijds structuur en veiligheid door gerichte opdrachten. Anderzijds ontregelden we, vanuit onze oriëntatie op frames, voortdurend hun aannames en perspectieven. "Wat zou er ook waar kunnen zijn?", "Hoe kun je er ook naar kijken?" waren geveleugelde uitspraken. Veel opdrachten waren gericht op onderzoek van blinde vlekken, confrontatie met andere invalshoeken, analyse van eigen gedrag in de praktijk en de onbedoelde effecten daarvan.

Onze theoretische input was beperkt en richtte zich met name op deep democracy, veranderkunde en professionele identiteit. Dat werd als waardevol ervaren. De tien fasen waren een strakke leidraad, die hielp om het ontwerp en elke interventie voortdurend te testen en waar nodig bij te sturen. Het hielp ons ook om uit de rol van de 'informatieve' trainer te blijven, en niet in oplossingen te schieten als het toestaan van ongemak aan de orde was.

Mindshifts van deelnemers

Hierboven hebben we over keuzes en hun opbrengsten verteld vanuit ons perspectief. Ons doel was om een traject te ontwikkelen dat leidt tot transformatief leren van deelnemers. Is dat ook gelukt? Welke mindshifts rapporteerden de deelnemers?

Teamleiders rapporteerden verschillende mindshifts. Een aantal van hen noemden heel concrete nieuwe inzichten en anders handelen,

anderen waren wat aarzelender: "Ik ben niet echt veel veranderd." Toch bleek na doorvragen ook bij hen wel degelijk dat ze vanuit meer perspectieven dan voorheen hun praktijk benaderden.

Om wat voor type mindshifts gaat het dan? Meerderen rapporteerden over de omslag van ad hoc-werken naar meer doelgericht en strategisch werken. Zo was een van de deelnemers ongelooflijk druk met dagelijkse klussen, binnenbrandjes, roosterproblemen en gedoe tussen collega's. Ze maakte lange dagen en liep tegen haar grenzen. Hoe zorg ik dat ik zelf gezond blijf, vroeg ze zich af? De reframing die haar hielp om echt anders haar werk in te vullen was: ik moet veranderen van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Voor anderen ging het over open staan voor meerdere perspectieven. Benader je een vraagstuk alleen vanuit je eigen positie, of kun je ook luisteren naar andere invalshoeken en de wijsheid van de minderheid benutten (Kramer, 2014) en kritiekpunten verwerken in je aanpak. Een teamleider rapporteerde dat hij nu teamleden beter meekreeg in beslissingen en ook als feedback kreeg dat men hem als empathischer was gaan ervaren. Er ontstond besef van het onbedoelde effect van eigen gedrag: "Dus dat wat je irriteert, is eigenlijk ook hetgeen je oproept door je eigen manier van doen." We zagen teamleiders groeien in hun persoonlijk leiderschap. Ze rapporteerden meer zelfvertrouwen en ervoeren dat ze meer impact hadden als leider.

Afrondend

Wat ons het meest bij is gebleven als begeleiders is de enorme betrokkenheid en eigenaarschap voor het eigen leerproces bij de deelnemers. En paradoxaal genoeg: hoe minder wij deden en aanboden hoe intensiever de deelnemers met elkaar aan de slag waren. Het programma was goed doordacht en onze begeleiding was licht (veiligheid creëren en prikkelen). Deelnemers pakten daarin de ruimte om met hun eigen vraagstukken een transformatie door te maken. Als begeleiders ervoerden we het werken

vanuit een sterk concept, transformatief leren, als erg behulpzaam in het ontwerpen van een uitgebalanceerd programma. ■

Referenties

- Caluwé, L. de. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Vakmedianet.
- 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*. 35-52. New York: Routledge.
- Kramer, J. (2014). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema
- Mezirow, J. (2003). Transformative Learning as Discourse. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 58-63. <http://doi.org/10.1177/1541344603252172>
- Simons, P.R. (2013). *Mindshifting. (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?* Utrecht: afscheidsrede Universiteit Utrecht.
- Trehan, K. (2011). Critical action learning. In: Pedler, M. (ed.) *Action learning in practice*. 4th edition (163-171). Farnham: Gower.
- Oeffelt, T.P.A. van, Ruijters, C.P. en Wortelboer, F.Q.C. [in voorbereiding]. *Meaningful elements in a transformative learning program*. Wageningen: Aeres, University of Applied Science.
- Ruijters, C.P. (ed.) (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Wortelboer, F.Q.C. (2014). Niet meer bang! De impact van life events op persoonlijk leiderschap. *De Nieuwe Meso*, juni 2014, no. 2



Freerk Wortelboer heeft na een opleiding tot psycholoog ruim 20 jaar bij diverse adviesbureaus gewerkt en is sinds 2009 zelfstandig gevestigd. Zijn opdrachten liggen op het gebied organisatieontwikkeling, cultuurverandering, leiderschapsontwikkeling en samenwerkingsvraagstukken in met name onderwijs, zorg en professionele dienstverlening. Hij is lid van de onderzoeksgroep Professionele Identiteit. www.freerk.net



Tom P.A. van Oeffelt heeft Duitse taal- en letterkunde gestudeerd. Hij is hogeschooldocent aan Aeres Hogeschool Wageningen waar hij les geeft in de bachelor en in de master Leren en Innoveren. Hij is lid van de onderzoeksgroep Professionele Identiteit, geleid door Manon Ruijters. Zijn onderzoek richt hij op professionele frames.



Manon Ruijters werkt als academic partner, lector en hoogleraar bij respectievelijk Twynstra Gudde, Aeres Hogeschool 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

Toegang tot de toekomst van trainen



Blended learning: **Just do it!** biedt je een complete opleiding voor blended learning waarin je je eigen leertraject ontwerpt, ontwikkelt en uitvoert. De opleiding is zelf een praktijkgerichte, motiverende blended leerervaring.

Schrijf je snel in, de editie 2017 start op 21 april!

Kijk voor meer informatie op:
<http://atsync.nl/trainers/blended-learning/>

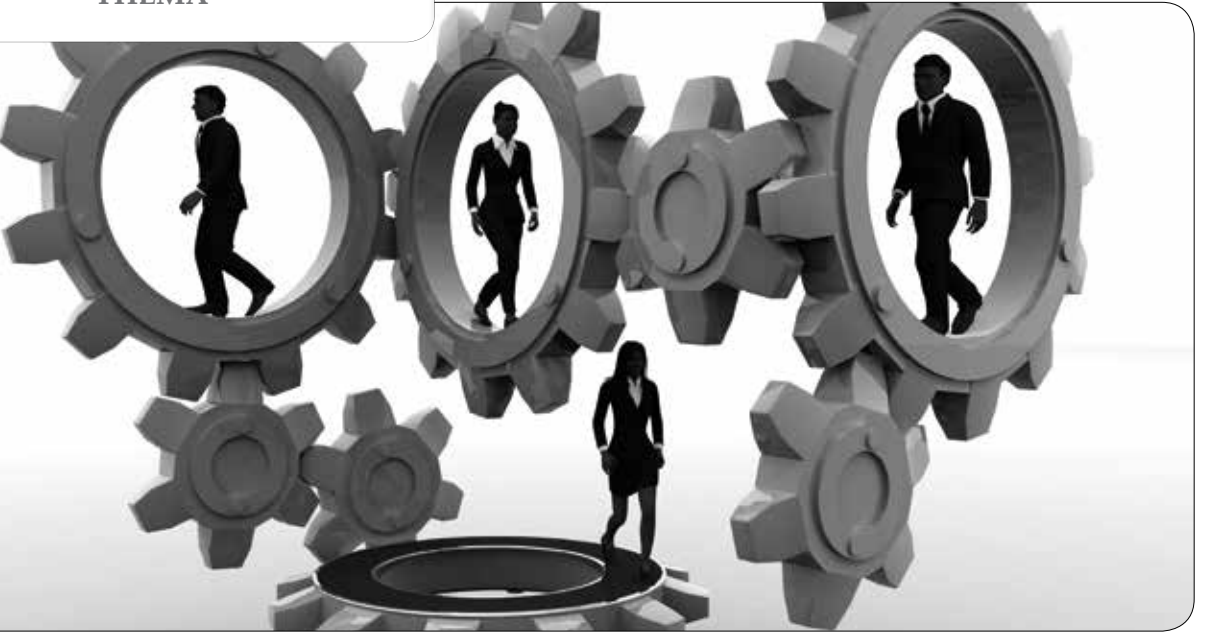
Of mail met info@atsync.nl
Of bel naar 079-8898461

E-learning, webinars en video hebben hun plaats in het trainingslandschap veroverd. Opdrachtgevers vragen **borging** van het leerresultaat. Met alleen een goeie trainingdag kom je er niet meer. Deelnemers verwachten een **inspirerende, positieve beleving**.

De opleiding Blended learning: Just do it! geeft je weer:

- aansluiting bij het leergedrag en de verwachtingen van (jonge) deelnemers
- voorsprong ten opzichte van de eisen en verwachtingen van opdrachtgevers
- de voldoening dat je als trainer de best mogelijke trajecten ontwikkelt om je deelnemers verder te helpen





■ Mark Nijssen

'Chaordische' structuur voor wendbare organisaties

Organisaties proberen te overleven in een dynamische omgeving. In zo'n omgeving moeten medewerkers en leidinggevenden flexibel en breed inzetbaar zijn, kansen proberen te pakken en continu de buitenwereld in de gaten houden. In al deze bewegingen en onrust biedt de organisatiestructuur volgens sommigen een stabiele houvast. Anderen beweren juist dat de organisatiestructuur de benodigde flexibiliteit moet faciliteren om te overleven in een dynamische omgeving. In dit artikel verkennen we aan de hand van zes casestudies hoe wendbare organisaties in de praktijk hun organisatiestructuur vormgeven. Wat zijn de kenmerken, welke voordelen behalen ze hiermee en hoe lossen ze de bijbehorende nadelen op?

Wendbaarheid en organisatiestructuur

De frequentie van de veranderingen die zich voordoen, de impact van deze veranderingen, en vooral de onvoorspelbaarheid ervan, bepalen de mate van dynamiek in de omgeving waaraan organisaties blootstaan. Wanneer de frequentie hoog is, de impact groot en de veranderingen moeilijk of niet te voorspellen zijn, moeten organisaties op zoek naar een manier om in deze dynamiek te overleven. Dit is wat wendbare organisaties doen. Wendbaarheid is het vermogen van een organisatie om doelgericht, snel en zonder gedoe de organisatievorm zelf voortdurend aan te passen aan nieuwe omstandigheden (Teece et al, 1997; Nijssen en Pauwe, 2012).

Het ontwerp van de organisatiestructuur wordt hierbij veelal als een randvoorwaarde beschouwd (Wilden et al, 2013). Dit leidt tot de vraag welke kenmerken van de organisatiestructuur bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie? We spreken hier van de organisatiestructuur als een combinatie van de formele en informele organisatiestructuur. Hierbij is de formele organisatiestructuur bewust ontworpen en persoonsonafhankelijk, terwijl de informele structuur ontstaat en persoonsafhankelijk is (Diefenbach en Sillince, 2011). Deze twee onderdelen kunnen niet los van elkaar worden gezien. Daar waar de formele structuur niet voldoet, vult de informele structuur de tekortkomingen aan.

Een chaordische organisatiestructuur?

In de literatuur over organisatiestructuur wordt veelal een onderscheid gemaakt tussen de traditionele bureaucratische organisatiestructuur en de moderne post-bureaucratische organisatiestructuur. De eerste is vooral gericht op het bieden van stabiliteit, voorspelbaarheid en het vermijden van onzekerheid. De tweede is vooral gericht op flexibiliteit en het omgaan

met onvoorspelbaarheid. Hierbij stelt men dat de post-bureaucratische structuren het beste passen bij de dynamiek van de eenentwintigste eeuw (Palmer et al., 2007). Dit veronderstelt dat de post-bureaucratische organisatiestructuur ook het beste past bij de wendbare organisatie. Maar is dit ook zo?

Dyer en Shafer (2003) spreken over de wendbare organisatie als een 'chaordische' organisatie, een term bedacht door Hock (1999), om organisaties te beschrijven die chaos, fluiditeit en flexibiliteit combineren met een minimaal niveau van orde, stabiliteit en voorspelbaarheid. In deze combinatie herkennen we ook de tegenstelling tussen de bureaucratische en post-bureaucratische organisatiestructuren.

Beide perspectieven zijn van belang voor organisaties die proberen te overleven in een dynamische omgeving. In een dergelijke omgeving moeten medewerkers en leidinggevendenden veranderingen doelgericht, snel en zonder gedoe realiseren. In de bijbehorende bewegingen en onrust biedt de organisatiestructuur volgens het bureaucratische perspectief een welkom stabiele, herkenbare en voorspelbare houvast. In het post-bureaucratisch perspectief faciliteert de organisatiestructuur de benodigde flexibiliteit, brede inzetbaarheid en beweging om te overleven in een dynamische omgeving.

Structuur gericht op stabiliteit of flexibiliteit?

De voordelen van beide perspectieven – bureaucratisch en post-bureaucratisch – zijn de voordelen waarnaar de wendbare organisatie op zoek is: flexibiliteit én stabiliteit, chaos én orde. Wellicht is voor wendbare organisaties een combinatie mogelijk, een *best of both worlds*. En als deze bestaat, hoe pakken wendbare organisaties dan de nadelen van

beide perspectieven aan? We bespreken hier de impact van beide perspectieven op stabiliteit en flexibiliteit aan de hand van vier aspecten van een organisatiestructuur: specialisatie, (de)centrale besluitvorming, participatie in besluitvorming en formalisatie.

Specialisatie

Specialisatie heeft betrekking op de mate waarin gelijksoortige taken gegroepeerd worden in een functie, team of afdeling. Een hoge mate van specialisatie – kenmerkend voor de bureaucratische vorm – brengt stabiliteit en zekerheid met zich mee, want taken zijn vooraf gedefinieerd en duidelijk afgebakend. De medewerker, het team of de afdeling kan zich helemaal richten op (en bekwaam in) zijn of haar taken (Kira en Forslin, 2008). Een laag niveau van specialisatie – zoals in de post-bureaucratische vorm – leidt tot meer flexibiliteit bij medewerkers, simpelweg omdat ze een bredere set aan taken hebben, waarvoor ze bredere set aan vaardigheden nodig hebben en daarmee ook breder inzetbaar zijn (Johnson et al, 2009).

(De)centrale besluitvorming

In de bureaucratische benadering is besluitvorming gecentraliseerd bij een kleine groep personen 'aan de top'. Hierdoor zijn organisaties in staat om sneller organisatiebrede besluiten te nemen en de genomen besluiten goed op elkaar af te stemmen. Dit leidt tot stabiliteit en voorspelbaarheid. De vraag bij de bureaucratische benadering is echter of de kleine groep aan de top over alle informatie kan beschikken en deze op de juiste wijze kan interpreteren. De autonomie voor medewerkers om zelf beslissingen te nemen is in dit perspectief laag.

In de post-bureaucratische benadering is decentrale besluitvorming het uitgangspunt. De autonomie voor medewerkers om zelf

beslissingen te nemen is hoog. Hierdoor ontstaat een hoger niveau van intrinsieke motivatie en meer bewegingsvrijheid voor medewerkers om te reageren op de dynamiek in de omgeving (Johnson et al, 2009). Dit vergroot de flexibiliteit van de organisatie. Tegelijkertijd leidt meer vrijheid voor eigen besluitvorming ook tot hogere niveaus van angst en de vrees voor verantwoordelijkheid en om afgerekend te worden (Joiner, 2001). Dit kan verstarring tot gevolg hebben.

Participatie in besluitvorming

In het verlengde van (de)centralisatie van besluitvorming ligt participatie in besluitvorming. Het gaat hierbij om de mate waarin medewerkers de beslissingen van anderen kunnen beïnvloeden. Een lage mate van invloed – passend bij de bureaucratische vorm – leidt tot een lagere kans op interne conflicten op basis van tegengestelde belangen (Weber, 1958). Minder conflicten leidt tot meer stabiliteit. Daar staat in de post-bureaucratische vorm tegenover dat participatie leidt tot consensus in besluitvorming en daardoor tot snellere implementatie van de besluitvorming (Heckscher, 1994).

Formalisatie

Formalisatie heeft betrekking op de aanwezigheid van regels en procedures om gedrag voor te schrijven. Een hoge mate van formalisatie, wat past bij het bureaucratische perspectief, leidt tot duidelijkheid over rollen en verwachtingen en daarmee tot stabiliteit. Tegelijkertijd leidt een hoge mate van formalisatie ook tot het inperken van de bewegingsvrijheid van de medewerker (Frederickson, 1986). In contrast leidt het post-bureaucratische perspectief, met een lage mate van formalisatie tot een grotere bewegingsvrijheid om te reageren op de dynamiek in de omgeving, maar ook tot meer onzekerheid en onduidelijkheid.

Onderzoek in zes organisaties

Om te onderzoeken welke kenmerken de organisatiestructuur van wendbare organisaties heeft en hoe deze bijdragen aan stabiliteit en flexibiliteit hebben we case studie onderzoek gedaan bij zes organisaties, verdeeld over drie sectoren: hightech systems, ingenieursbureaus en publieke omroepen (tabel 1). In elk van deze sectoren weten de onderzochte organisaties te overleven in een dynamiek die voortkomt uit technologische ontwikkelingen, veranderende maatschappelijke en klantvoorkeuren en vergaande internationalisering. We hebben data verzameld op basis van semigestructureerde interviews met informanten uit de organisatie: lijnmanagement, hrd en ondernemingsraad. Alle interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd door drie onderzoekers. In totaal hebben we 47 interviews uitgevoerd.

Resultaten

We zien wendbare organisaties zowel bureaucratistische als post-bureaucratistische kenmerken toepassen. Hiermee realiseren ze zowel stabiliteit als flexibiliteit als randvoorwaarde voor een wendbare organisatie. Tegelijkertijd zitten aan de gemaakte keuzes ook nadelen. Voor deze

nadelen zetten de onderzochte organisaties een aantal 'tegenmaatregelen' in.

Specialisatie

We zien in de onderzochte organisaties een hoge mate van specialisatie, met name op het niveau van de individuele functies. Het argument hiervoor is vooral gericht op de noodzaak voor kwaliteit en efficiëntie, ook als dit ten koste gaat van de flexibiliteit. "En wij hebben nu in ieder geval een oplossing gekozen in de richting van... specialisatie.

In een hoog-dynamische omgeving met een groot potentieel voor chaos hebben mensen behoefte aan houvast

En ook zorgen we dat binnen een team waar dingen parallel aan elkaar gebeuren, mensen steeds hetzelfde stukje worden aangeleerd, zodat ze in principe zo snel mogelijk effectief zijn. Daarmee knaag je natuurlijk ook aan je flexibiliteit in je hele proces. Je krijgt een aantal mensen die alleen dit allemaal kunnen. En daar heb je er maar één van in je team," aldus de manager van case F.

Tabel 1. Casestudieonderzoek wendbaarheid, gebaseerd op interviews

Functie	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F
Sector	Publieke omroep		Ingenieursbureau		Hightech Systems (manufacturing)	
Omvang (medewerkers)	396	120	342	210	400	3,000
Hr-professional	1	n.v.t.	1	1	3	3
Management	5	8	5	6	5	4
Ondernemingsraad	1	n.v.t.	1	1	1	1
Totaal	7	8	7	8	9	8

Tegelijkertijd zien de onderzochte organisaties ook het belang van het vergroten van de brede inzetbaarheid van de medewerkers. Zoals de betreffende manager in case F vervolgde: “Naderhand kun je dan, als je weer wat lucht hebt, wat meer gaan crosstrainen en kun je meer werken aan flexibiliteit.” Deze brede inzetbaarheid wordt gerealiseerd door het inzetten van specifieke hr-interventies (zoals training, interne stages of meeloopdagen).

(De)centralisatie van besluitvorming

Wat betreft de centralisatie van besluitvorming zien we dat de onderzochte organisaties kiezen voor een mix van centrale en decentrale besluitvorming. Centrale besluitvorming is gericht op strategische, organisatiebrede besluiten die snelheid vereisen. Denk hierbij aan de besluiten wat betreft de inzet van sleutelpersonen in specifieke projecten. “Die uiteindelijke afweging en hoe de resources worden ingezet, zijn iets wat de hoofddirectie uiteindelijk bepaalt,” aldus de manager van case C.

Voor alle overige onderwerpen geldt zoveel mogelijk decentrale besluitvorming. Hierbij is met name de afstemming van belang. Bij centrale besluitvorming brengt een kleine groep mensen de ‘lijntjes’ aan de top samen. Bij decentrale besluitvorming moet afstemming tussen de medewerkers op de werkvloer plaatsvinden. Hiervoor maken de organisaties gebruik van het interne netwerk. Manager van case D: “Nee, daar hoef je de sectordirecteur niet tussen te hebben zitten, jij kunt rechtstreeks dan naar de persoon waarvan je weet dat die dat doet. En dat weten de meesten van elkaar heel goed, die kun je er even op attenderen van ‘je moet die en die even bellen want er ligt een kans voor jullie’. Zo gaat dat dan, het zijn directe lijntjes.” Ook hier maken de organisaties gebruik van verschillende interventies om het interne netwerk te versterken, zoals gezamenlijke trainingen, introductiebijeenkomsten, jaargroepen voor nieuwe medewerkers en sociale evenementen.

Participatie in besluitvorming

Als er tijd voor is, vindt er ook op de strategische onderwerpen participatie in besluitvorming plaats. Hierbij is men met name op zoek naar consensus om op deze wijze de implementatie van besluitvorming te versnellen. Hr-manager van case A: “Dus voordat wij iets introduceren, hebben we al met de or gesondeerd, hebben we een aantal mensen gevraagd... En op het moment dat we denken van ‘het zou wel eens heel prettig kunnen zijn’, dan gooien we hem erin. En dan is het eigenlijk bijna altijd heel snel daarna klaar.”

Daarnaast gaat het ook om het verkrijgen van alle noodzakelijke informatie om de juiste beslissingen te kunnen nemen. “Ja, ik bedoel ze [de directie] zijn er juist heel erg voor ‘kom maar met nieuwe ideeën’, en dat staat dan weer heel centraal ook bij de managementoverleggen,” aldus de manager van case C.

Participatie in besluitvorming kan tegengestelde belangen zichtbaar maken. Een conflict ligt dan op de loer. Om dit te ondervangen stelt men zo veel mogelijk een sterk gezamenlijk doel of ‘de bedoeling’ centraal. Manager case B: “Wat heel erg in ons DNA zit is waar wij vandaan komen. In de zin van wij maken televisie voor [onze doelgroep]. Daarvoor vinden heel veel mensen het logisch dat we bepaalde dingen niet doen, en bepaalde dingen wel doen.”

Formalisatie

Als het om formalisatie gaat kiest men veelal voor de bureaucratische vorm, dus voor een hoge mate van formalisatie. Enerzijds geven krachten van buiten, zoals wet- en regelgeving, dit in. Anderzijds houdt een hoge mate van formalisatie het werk stabiel en voorspelbaar. Tegelijk zoekt men naar voldoende tegenkracht voor dergelijke formalisatie. In een cultuur die ruimte laat voor discussie over het nut van een procedure of regel, krijgen medewerkers weer meer bewegingsvrijheid. Manager van case E:

“Misschien niet de manier zoals we het willen, maar hij doet het gewoon goed, dus laat hem het dan maar gewoon op die manier doen. Het gaat om de resultaten, niet om de manier. Dus maatwerk om een persoon heen.”

Conclusie

We kunnen concluderen dat wendbare organisaties zowel bureaucratische en post-bureaucratische kenmerken toepassen. In onderstaande tabel vatten we de keuzes en

tegenmaatregelen samen. Het antwoord op de dynamiek van de eenentwintigste eeuw blijkt dus niet per se een moderne – nieuwe – post-bureaucratische organisatiestructuur. Immers, in een hoog-dynamische omgeving met een groot potentieel voor chaos hebben mensen behoefte aan houvast. Juist een chaordische organisatiestructuur kan medewerkers een anker bieden voor stabiliteit en orde, een anker dat tegelijk meebeweegt op de golven van de dynamiek. ■

Tabel 2. Keuzes en tegenmaatregelen

Structuurelement	Keuze en effect	Mogelijk nadeel	Tegenmaatregelen
Specialisatie	Bureaucratisch: een hoge mate van specialisatie op het niveau van individuele functies en teams. Gericht op het vergroten van kwaliteit en efficiëntie.	Medewerkers zijn minder breed inzetbaar en flexibel.	Het vergroten van de brede inzetbaarheid door verschillende hr-interventies zoals trainingen, interne stages of meeloopdagen.
(De)centralisatie van besluitvorming	Bureaucratisch: centrale besluitvorming wat betreft de strategische, organisatiebrede onderwerpen, wat leidt tot snelheid en voorspelbaarheid op de grote lijnen.	Beperkt vermogen van 'de top' om over alle informatie te beschikken en deze op de juiste manier te interpreteren.	Waar mogelijk gebruik maken van participatie door medewerkers invloed te geven op de besluitvorming.
	Post-bureaucratisch: hoge autonomie voor medewerkers om zelf beslissingen te nemen over de overige onderwerpen, wat leidt tot hogere motivatie en meer bewegingsvrijheid om te reageren op ontwikkelingen in de omgeving.	De samenhang tussen de beslissingen van individuele medewerkers ontbreekt.	Bouwen aan een sterk intern, informeel netwerk waarbinnen afstemming 'van nature' plaatsvindt.
Participatie in besluitvorming	Post-bureaucratisch: een hoge mate van participatie in besluitvorming waardoor consensus wordt bereikt en alle relevante informatie op tafel komt.	Potentieel voor conflicten doordat individuele belangen niet altijd overeen komen met de belangen van de organisatie.	De nadruk leggen op het gezamenlijk doel of 'de bedoeling' van de organisatie.
Formalisatie	Bureaucratisch: een hoge mate van formalisatie om te voldoen aan wet- en regelgeving en aan de interne behoefte aan stabiliteit en voorspelbaarheid van gedrag.	Verstarring van de organisatie als gevolg van regels en procedures die niet meer passen bij de dan geldende werkelijkheid.	Het waarderen van medewerkers die regels en procedures ter discussie stellen en hier ook – onderbouwd – van afwijken.

Referenties

- Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in different Types of Organization. *Organization Studies* 32(11): 1515-1537.
- Dyer L. & Shafer R. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. In Peterson RS, Mannix, et al. (Eds.) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Frederickson, J.W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *The Academy of Management Review*. 11(2): 280-297.
- Heckscher, C. C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In C. C. Heckscher, & A. Donnellon (Eds.). *The post bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*. (14-62). London: Sage.
- Hock, D. (1999). *Birth of the chaotic age*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (2009). The rise of postbureaucracy: theorists' fancy or organizational praxis? *International Sociology*, 24(1): 37-61
- Joiner, T. A. (2001). The influence of national culture and organizational alignment on job stress and performance: evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3): 229-242.
- Kira, M., & Forslin, F. (2008). Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1): 76-91.
- Nijssen M, & Paauwe J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management* 23(16): 3315-3335.
- Palmer, I., Benveniste, J., & Dunford, R. (2007). New organizational forms: Towards a generative dialogue. *Organization Studies*, 28: 1829-1847.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Weber, M. (1958). In H. H. Gerth, & C. W. Mills (Eds.), *From Max Weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46: 72-96.



Mark Nijssen doet onderzoek naar wendbare organisaties aan de Tilburg University. Daarnaast is Mark oprichter van De Organisatie Ontwerpers. Als adviseur en trainer doet hij projecten op het gebied van structuur, besturing en hrm. Vorige jaar verscheen van hem het 'Organisatie Ontwerp Atelier', een praktisch doe-boek over organisatiestructuur. www.deorganisatieontwerpers.nl



■ Jolanda Botke

Lectorale rede van Annika Smit

Politie, klassieke muziek en leren

“Als kennis van de empirische werkelijkheid begint en eindigt met ervaring, dan hebben we niet alleen logisch denken nodig, maar vooral ook onze open waarneming om die kennis te vergroten.” Met dit aan Einstein ontleende citaat eindigde de lectorale rede van Annika Smit op 28 oktober bij de Politieacademie. Kern van haar betoog is dat je altijd waarneemt door een filter. Je bewust zijn van dat filter helpt je om opener waar te nemen. Een samenvatting van en een persoonlijke reflectie op haar rede.



Annika Smit (1975) is sinds 1 januari 2016 lector Weerbaarheid bij de Politieacademie. Ze promoveerde in de Biologische Psychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen in 2004. Haar onderzoek bij de politie richt zich op de menselijke dimensie binnen het politievak. Deze dimensie duidt de politie als weerbaarheid. Weerbaarheid is het succesvol kunnen functioneren in uitdagende omstandigheden. Zwaartepunt van het onderzoek naar weerbaarheid is de relatie tussen het individuele en het groepsmechanisme van weerbaarheid.

De wens van objectieve waarneming

“In het politiewerk, en misschien geldt dit wel voor alle beroepen, is waarnemen essentieel omdat al het werk daarop is gestoeld. Geen enkel proces bij de politie is volledig van voor tot achter geautomatiseerd. Het zijn mensen die waarnemen; zij vormen een beeld, vellen een oordeel, nemen besluiten en handelen. Artikel 1 van de Grondwet gaat over gelijkwaardige behandeling van ieder mens

die zich in Nederland bevindt. Deze basis van onze rechtstaat maakt dat de politie neutraal moet zijn. Die neutraliteit roept al snel de wens op van objectieve waarneming. Maar wat is objectieve waarneming? Een absolute maatstaf bestaat niet en tegelijkertijd ligt in iedere waarneming een verhouding besloten tussen dat wat waargenomen wordt en de waarnemer. Die staan niet los van elkaar: twee verschillende mensen zullen in een en

dezelfde situatie uiteenlopende waarnemingen doen. Een mens heeft een subjectief perspectief: hij verhoudt wat hij waarneemt altijd tot zichzelf.”

Waarneming en interpretatie zijn niet te scheiden

“Nu zult u misschien denken: subjectiviteit betreft interpretatie en oordeel, niet het waarnemen zelf,” aldus Annika. “Maar het is de vraag in hoeverre deze processen te scheiden zijn. In het politiewerk en ook in onderzoek, doet men zijn uiterste best om waarneming en interpretatie te scheiden. Politie mensen en onderzoekers weten hoe moeilijk dat is. Misschien is het wel onmogelijk. Het punt is dat de mens met zijn verstand scheidingen aanbrengt die er in de oorspronkelijke ervaring niet waren. Met zijn verstand kan de mens bedenken dat ‘een dreigende man’ geen observatie is en dat het gaat om ‘een man die zijn vuisten balt en zijn lippen op elkaar geperst houdt’. In een andere setting zou je hem kunnen interpreteren als een bokser. Maar de menselijke waarneming zit zo analytisch helemaal niet in elkaar. We nemen wel degelijk een dreigende man waar. Daar reageert het menselijk brein in een fractie van een seconde op. We hebben dan nog niet eens de tijd gehad om vanuit een fragmentarisch opgebouwde waarneming een samenhangend geheel te maken.”

Bewustzijn van je eigen filter

“Het punt is dat objectiviteit in de zin van neutraliteit (ongemoeid gelaten door een subjectieve verhouding) niet bestaat. Wat wel kan, is een bewuste verhouding tot de eigen subjectiviteit. Anders gezegd: zicht krijgen op de persoonlijke inkleuring, een persoonlijk filter of een tunnelvisie. Omdat het eigen perspectief, waarmee we nu eenmaal (zo rijk mogelijk) waarnemen, tegelijkertijd een gekleurd filter in zich heeft, dient de politiemens zich tot op zekere hoogte

bewust te zijn van dat filter. Daarmee weet hij beter hoe zijn eigen kleuring en focus van waarneming werkt.” Om te ervaren hoe een filter werkt, kiest Annika een bijzondere vorm. Op het podium staan twee Fazioli-vleugels. Ze lijken hetzelfde, maar blijken verschillend gestemd. De ene in de traditionele gelijkzwevende stemming. Dit is een stemming die in natuurkundige zin niet zuiver is, maar hieraan zijn we zo gewend dat we die onzuiverheid niet waarnemen. De andere piano is gestemd volgens de wiskundige logica van Divine 9. Divine 9 is een alternatief voor de gelijkzwevende stemming, die natuurkundig gezien evenwichtiger (zuiverder)

“Een mens heeft een subjectief perspectief: hij verhoudt wat hij waarneemt altijd tot zichzelf.”

is. Pianiste Daria van Bercken laat horen welk klankverschil dat oplevert. Als leek hoor ik wel een verschil, maar het is moeilijk om dat te benoemen als meer of minder zuiver, of meer of minder mooi.

Stil worden, waarnemen en afstemmen

Om open te kunnen waarnemen is het belangrijk je eigen basisstemming te kennen. “Als we een parallel trekken tussen de stemming van de vleugels en menselijke processen, kunnen we ons afvragen wat de basisstemming van de mens is. Om die in beeld te krijgen, moeten we, net als in het experiment met de piano’s, uit de gebruikelijke stemming stappen,” aldus Annika. Iedereen kijkt vanuit een eigen perspectief, een eigen basisstemming, naar situaties. De kunst van het waarnemen is allereerst je bewust te zijn van je eigen toon, je eigen stemming. Om vervolgens af te stemmen met anderen.

Onderlinge afstemming vraagt om heldere, open communicatie. De grote uitdaging voor politiemensen is om in verbinding open waar te nemen tijdens het onderlinge afstemmen.

De kunst van het waarnemen is allereerst je bewust te zijn van je eigen toon, je eigen stemming

Een lerend perspectief

Na afloop van de rede speelde Daria van Bercken enkele stukken op beide piano's. Een prachtige afsluiting, maar toch bleef ik enigszins verward achter. Een verwarring die ik niet goed kon duiden. Het was toch een duidelijk verhaal. Ik sprak Annika een paar weken later en vroeg wat haar bedoeling was met de rede. Haar antwoord: "Ik wil graag een ander perspectief bieden dan het gebruikelijke perspectief." Ineens dacht ik aan wat ik onlangs Suzanne Verdonschot en Robert-Jan Simons hoorde vertellen over nieuwsgierigheid. Om kennis te ontwikkelen moet je je eigen nieuwsgierigheid volgen, zo stellen zij. Toen ik hun hoofdstuk in het boek 'Mensenorganisaties' (2016) las, moest ik constateren dat zij nieuwsgierigheid meer koppelen aan het stellen van vragen, dan aan waarnemen (het hoofdstuk biedt overigens wel veel verwijzingen naar methodes om

nieuwsgierigheid te bevorderen). Hun verwijzing naar Mellander's 'The power of learning' (1993) biedt nog het meest houvast. Mellander pleit voor het organiseren van leren vanuit nieuwsgierigheidsprincipes, zoals aandacht voor het grote geheel, opbouwen van spanning en onverwachte dingen aan de orde stellen. Ik denk dat dit is wat Annika bedoelt, maar mijn verwarring is daarmee nog niet helemaal weg. Of zou dat de bedoeling zijn... ■

Jolanda Botke, *hoofdredacteur TvOO*

Referenties

- Mellander, K. (1993). *The power of learning: fostering employee growth*. Homewood: Business One Irwin.
- Verdonschot, S. & R-J. Simons (2016). Nieuwsgierig zijn. Van een passieve, volgende houding naar een actieve, onderzoekende houding. In: *Mensenorganisaties, 24 evoluties onder de loep*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema

De complete tekst van de rede is te downloaden via <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/92772.PDF>

De video van de lectorale rede inclusief het mini-concert achteraf is te bekijken op <https://www.youtube.com/watch?v=ZXZAsv-FmBY>

EXECUTIVE (TEAM) COACHING AAN DE VU?

- > POSTDOCTORALE OPLEIDING
EXECUTIVE COACHING
- > POSTDOCTORALE OPLEIDING
EXECUTIVE TEAMCOACHING
- > LEERGANG
PROFESSIONAL COACHING
- > LEERGANG
PROFESSIONAL TEAMCOACHING

Schrijf je nú in voor een van deze programma's!
Start voorjaar 2017

Voor meer informatie:

www.feweb.vu.nl/center-for-executive-coaching



IS VERDER KIJKEN

Mentale vermoeidheid zit tussen je oren

Promotie Jesper Hopstaken, 15 september 2016, Psychologie, Erasmus Universiteit Rotterdam



Wanneer je mentaal vermoeid raakt speelt motivatie een grotere rol dan je zou denken. Hoewel het er soms op lijkt dat je 'batterijtje' leeg is, blijkt een goede dosis motivatie

weer genoeg brandstof te leveren om een taak nog een tijdje vol te houden. Dat blijkt uit het promotieonderzoek van organisatiepsycholoog Jesper Hopstaken van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Na twee uur continue inspanning op een lastige geheugentaak blijken mensen steeds minder goed te presteren. Door op een slimme manier de motivatie voor een taak te vergroten, keert de prestatie weer op topniveau terug. En dat zonder uit te rusten! Deze bevinding kan gevolgen hebben voor de manier waarop organisaties en overheden met vermoeidheidsproblematiek omgaan.

De rol van hersensystemen

Tijdens het laboratoriumonderzoek keek Hopstaken niet alleen naar zelfrapportages en taakprestatie, maar ook naar de fysiologische systemen die een rol kunnen spelen tijdens vermoeidheid. Het bleek dat tijdens vermoeidheid de taakprestatie vooral samenhang met de mate van

taakbetrokkenheid. Taakbetrokkenheid is het resultaat van vele, bewuste en onbewuste, afwegingen tussen de kosten en baten van de taak waarmee je bezig bent. In het lab werd bij de proefpersonen hersen- en cardiovasculaire activiteit, de grootte van de pupil en de focus van aandacht gemeten. Zo kon heel precies worden vastgesteld hoe betrokken de deelnemers nog bij de taak waren. Ook kon worden vastgesteld dat motivatie er bij vermoeide mensen voor kan zorgen dat taakbetrokkenheid terugkeert.

Wat brengt de toekomst?

Het gebruik van fysiologische metingen maakt deze serie studies bijzonder binnen het veld van de organisatiepsychologie, dat vandaag de dag nog hoofdzakelijk gebruik maakt van zelfrapportages en andere subjectieve metingen. De toevoeging van objectieve metingen is sterk, omdat deze zeer precies zijn in het voorspellen en eventueel beïnvloeden van gedrag. Dit biedt veel perspectief voor het ontwikkelen van vernieuwende interventies om de gevaren van vermoeidheid tegen te gaan. Hier zal Hopstaken zich in de komende jaren over gaan buigen. Er wordt nog gezocht naar geïnteresseerde partijen uit de praktijk om mee samen te werken. Geïnteresseerd om mee te denken? Laat het hem weten via research@jesperhopstaken.com. ■

Creating developmental space for better team results

Promotie Karin Derksen, 7 december 2016, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit te Amsterdam



Nu het werk steeds complexer en vaak te complex wordt voor één individu, heeft teamwerk een vlucht genomen. Onderzoekers zoeken naarstig naar theorieën en

modellen die teamwerk verklaren en die helpen om betere teamresultaten te behalen. Dit proefschrift draagt daaraan bij door de vraag te beantwoorden hoe teams ontwikkelruimte kunnen creëren, met als doel het best mogelijke resultaat te behalen.

Het onderzoek richt zich op de interacties in teams, omdat die het meest van invloed lijken op de effectiviteit van teams. Uitgangspunt is het promotieonderzoek van Marc Coenders (2008). Hij ontwikkelde een model voor teams en dat concept is doorontwikkeld. Dat levert een praktisch model en instrumenten op waarmee teams, managers en iedereen die met teams werkt, de teamontwikkelruimte kunnen analyseren en beïnvloeden.

Teamontwikkelruimte is een sociale en mentale ruimte die voortkomt uit de interactie tussen teamleden onderling en de interactie tussen het team en de omgeving. Het is een dynamische ruimte. Teams maken die ruimte door vier activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren (zie figuur 1).

In de optimale teamontwikkelruimte voelen teamleden zich vrij om zich uit te spreken.



Figuur 1. Teamontwikkelruimte

Ze vertrouwen elkaar en durven afwijkende ideeën en meningen in te brengen. Ze zijn in staat om die verschillende, soms conflicterende, ideeën openlijk te bespreken. Tegelijkertijd zijn ze gefocust op het resultaat dat ze willen behalen binnen de tijd en het budget dat ze beschikbaar hebben. Hoe meer teamontwikkelruimte teams maken, hoe beter hun resultaat.

In het proefschrift (hoofdstuk 4) wordt onderzocht welke vormen van leiderschap zich voordoen in teams en welk leiderschap het creëren van teamontwikkelruimte stimuleert. Teams blijken meestal met één leider te werken. Alleen leiders die de focus hebben op reflecteren en de dialoog voeren, blijken het creëren van teamontwikkelruimte te bevorderen. Maar dit type leiders lijkt schaars. De meeste leiders ondernemen vooral de activiteiten toekomst creëren en organiseren en staan daarmee het creëren van teamontwikkelruimte in de weg.

Gedeeld leiderschap blijkt ook bevorderlijk voor het creëren van teamontwikkelruimte, maar ontstaat niet vanzelf in teams. In een veldexperiment blijkt echter dat gedeeld leiderschap wel uitgelokt kan worden met relatief eenvoudige interventies, zoals activiteitenkaarten. Teams verdelen de vier activiteiten van teamontwikkelruimte over de teamleden. Elk teamlid krijgt op basis van zijn persoonlijke kwaliteiten de verantwoordelijkheid voor één van de vier activiteiten. Door de focus aan te brengen, ontstaat er gedeelde verantwoordelijkheid.

Ondanks de eenvoud van het concept teamontwikkelruimte blijken teams het toch

moeilijk te vinden om die ruimte te creëren. Het maken van teamontwikkelruimte vraagt een gelijktijdige focus op de performance (toekomst creëren en organiseren), waarin je focust en versnelt, en focus op de gedeelde betekenisgeving (reflecteren en dialoog voeren), waarin je verbreedt en vertraagt. Dit is een paradox. Succesvolle teams herkennen vaker die teamontwikkelruimteparadox. Zij omarmen de twee zijden van de paradox en proberen daartussen te balanceren. Terwijl niet succesvolle teams de paradox niet zien, of die proberen te ontkennen en kiezen om zich te focussen op één kant van die paradox: de performance oriëntatie. ■

THEMA.



Janneke Schenning | Robert-Jan Simons | Tijs Besieux
€ 42,50 | ISBN 9789462720701

Weet wat er speelt bij strategisch HRD

De ontwikkelingen op het gebied van Human Resources Development volgen elkaar in razend tempo op. Van individuele controle naar teamempowerment, van strakke taakomschrijvingen naar 'job crafting', van leiderschap naar volgerschap en nog veel meer. Het boek verleidt je om over de grenzen van je eigen organisatie of vakgebied heen te kijken.

Drie invalshoeken vormen het kader: ontwikkeling van het individu, van het team, en van de organisatie als geheel. De auteurs geven je tips & tricks om veranderingen in je voordeel te laten werken, op basis van 24 evoluties en een wetenschappelijke blik. Dit boek zorgt ervoor dat je de geschiedenis van de beweging kent, dat je weet waar we nu staan en wat dit betekent voor de toekomst.

Thema.nl/HRD





Alliander leert

Mary Geurts & Herman van der Vlies

82

Column Wendbaar per 1 januari

Menno Lanting

88

Boeken

89



■ Mary Geurts & Herman van der Vlies

Hoe een kantoorinrichting faciliteert en leren stimuleert

Alliander leert

Alliander Opleidingen zorgt voor leer- en ontwikkelinterventies voor haar zeventuizend medewerkers. Er zijn vier uitvoeringslocaties, waarvan drie voor technische opleidingen en een voor niet-technische opleidingen. Voor deze niet-technische opleidingen heeft Alliander sinds januari 2017 een nieuwe locatie in Arnhem. Die was aanleiding om principiële vragen te stellen over de nieuwe huisvesting. Want heb je nog wel een leer- en ontwikkelcentrum nodig in de steeds meer digitaal lerende wereld. En zo ja, hoe moet die er dan uitzien? Daarmee begon de reis naar wat Alliander Opleidingen is gaan aanduiden als 'onze' route naar een leerredenering, die onze visie op leren en ontwikkelen binnen Alliander tot uitdrukking brengt.

Alliander leert!

Alliander Opleidingen werkt sinds 2006 met de leervoorkeuren van Manon Ruijters (Ruijters, 2006). Ruijters onderscheidt vijf leervoorkeuren: Kunst afkijken, Participeren, Kennis verwerven, Oefenen en Ontdekken. Daarnaast passen wij de uitkomsten van de neuropsychologie toe (Davachi e.a., 2010). Tot slot houden wij ons bezig met de vraag hoe het individuele leren van alle medewerkers kan leiden tot organisatieleren in groter verband. Onze leerredenering hebben we de titel 'Alliander leert!' gegeven. De leerredenering tracht drie leeractiviteiten te verenigen. Een leertraject start bij ons (na een intake en een kick-off) met individueel leren. De deelnemer gaat zelf op zoek naar mogelijkheden om datgene te leren wat hij/zij nog wil toevoegen aan bestaande kennis over het thema van het leertraject. De ontdekkingen worden gedeeld (samen leren) en er wordt gezocht welke betekenis de nieuwe inzichten hebben voor de organisatie (organisatieleren).

Leren in de nieuwe accommodatie

De vraag was hoe de leerredenering kon worden vormgegeven in de nieuwe locatie van Alliander College. Het was een boeiend

proces die vraag samen met de architecten te beantwoorden. Wij wisten dat het vernieuwde pand werd ingericht op uitgangspunten van het nieuwe werken. Met de architecten zijn wij gaan zoeken naar een opzet en inrichting die onze redenering over leren ondersteunt en tegelijkertijd toch past in de opzet van het nieuwe gebouw. Dat gebouw heeft werkoriëntaties om directe collega's te treffen, ateliervloeren om samen te werken en bibliotheekvloeren om geconcentreerd te werken. Als Alliander Opleidingen dit concept ook zou toepassen, dan zouden veel open ruimten voor de hand hebben gelegen. In het ontwerpproces hebben wij echter de keuze gemaakt voor een cluster van zalen, dat de mogelijkheid geeft om met een bepaalde focus te leren. Het resultaat is een achttal ruimten van verschillende signatuur, waar verschillende vormen van leren kunnen plaatsvinden. De ruimten zijn primair geënt op een bepaalde leervoorkeur. De (binnenhuis-) architecten hebben de kleuren van de leervoorkeuren als uitgangspunt genomen. Figuur 1 toont een impressie van het resultaat. Het uitgangspunt is dat je de ruimte kiest die voor dat moment het beste aansluit op de leeractiviteit.



Figuur 1. Plattegrond van zalencluster op hoofdkantoor Alliander in Arnhem

Blauw (kennis verwerven)

Dit is de zaal 'Achter de feiten'. Deze zaal is geïnspireerd op 'kennis verwerven'. Deelnemers met de leervoorkeur blauw (kennis verwerven) hechten aan objectieve kennis (Ruijters, 2006). Voorbeelden van leervormen in deze zaal zijn het geven van instructie en het volgen van een inspirerende lezing. In het kader van de leerredenering kunnen hier korte masterclasses plaatsvinden, om daarna wellicht in een andere ruimte de theorie uit te werken. De zaal is zo groot dat er ook verschillende groepjes kunnen werken. Voor degenen die ongestoord willen leren, is op een verdieping hoger een bibliotheekvloer waar stilte heerst.

**Groen (oefenen)**

Deze zaal is geïnspireerd op de leervoorkeur 'oefenen' (groen). Deelnemers met deze leervoorkeur hebben een veilige omgeving nodig om te leren en de mogelijkheid om fouten te maken (Ruijters, 2006). De situaties die worden geoefend, kunnen oplopen in complexiteit. Groene kleuren, inklapbare tafels en voldoende vrij vloeroppervlak om met verschillende werkvormen snel aan de gang te kunnen, kenmerken de zaal. De zaal heet 'Met elkaar'. De trainer/facilitator en de deelnemers kunnen de zaal betrekkelijk snel herinrichten door tafels in te klappen en daardoor meer vloeroppervlakte te krijgen. Deze zaal heeft weinig inkijk, om het gevoel van veiligheid

te onderstrepen. Rollenspelen met acteurs kunnen hier goed worden uitgevoerd. In het kader van de leerredenering zien we initiatieven om na de fase van online leren met de groep en een acteur het spannende gesprek te oefenen.

**Wit (ontdekken)**

Deze cubical, een op zich staande ruimte in een grotere ruimte, is geïnspireerd op de leervoorkeur 'ontdekken'. Neutraal wit en transparant is de indruk die deze zaal bij gebruikers wil achterlaten. De naam van de zaal is 'Over de grenzen'. De inrichting bestaat uit twee lange statafels, veel vrij vloeroppervlak en een beschrijfbaar glaswand. Een actieve ruimte, waarin brainstormen, staand vergaderen en het zoeken van nieuwe perspectieven kunnen plaatsvinden. In deze zaal is het mogelijk om op de ruiten te schrijven. In de eerste maand staat voor deze zaal ook al een virtualreality-opstelling op het programma.



Geel (kunst afkijken)

Deelnemers met de leervoorkeur 'kunst afkijken' leren in de praktijk. Meekijken over de schouder van iemand die het probleem al heeft opgelost en voordeel opdoen bij die gevonden oplossing (Ruijters, 2006). De zaal leent zich om 'even' in gesprek te gaan om een vraagstuk te bespreken. De naam van deze ruimte is 'In dialoog'. Deze cubical is kleiner en geschikt om kort met weinig mensen in te zitten, bijvoorbeeld om even te overleggen, of ideeën uit te wisselen met twee of drie mensen. Deze ruimte is ook voor coachinggesprekken bedacht. De ruimte is geluidsdicht en daarmee is focus op het coachgesprek goed mogelijk.

**Rood (participeren)**

Deelnemers met de leervoorkeur 'participeren' leren in een sociale context. Je leert van elkaar en met elkaar. Je gaat met elkaar het gesprek aan en daardoor ontstaat de uitwisseling van betekenis (Ruijters, 2006). Deze zaal kent een warme, rode, inrichting waarin je goed kunt samenwerken. De zaal is geschikt voor een casebespreking of om een werkgroepbijeenkomst te organiseren. De ovale tafel valt op. Binnen de leerredenering passen in deze zaal de plenaire momenten van workshops om samen het onderwerp te beschouwen en daarna weer individueel of in subgroepen in een van de andere ruimtes verdiepend verder te gaan.

**Doel van concept**

De ambitie is om een trekpleister te zijn van leer- en ontwikkelactiviteiten. We willen collega's de ruimte geven om elkaar op te zoeken en te ontmoeten. Zowel in georganiseerde leermomenten als buiten de formele trainingsmomenten om. Leren en werken staan dicht naast elkaar en wij denken dat ontmoeten bij Alliander College ondersteunt in het leerproces. De leeromgeving die wij hebben gekregen, heeft veel gezichten door de vertaling die is gemaakt van de leervoorkeur naar de gebouwde omgeving. Als het concept werkt, dan hopen wij bij te dragen aan een goed leerklimaat en een goede leercultuur bij Alliander. De grote uitdagingen voor Alliander College zijn om te zorgen dat de juiste zaal voor de juiste interventie wordt ingezet, dat de trainers en begeleiders de flexibiliteit begrijpen die het gebouw kent en deze benutten en dat collega's zich ondersteund voelen in hun leren en ontwikkelen.

Referentie

- Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren*. Deventer: Kluwer



Mary Geurts is als manager Opleidingen verantwoordelijk voor Alliander College en Technische Opleidingen bij dit energienetwerkbedrijf. Zij heeft een master of Human Development (MHD) behaald aan de Rijksuniversiteit Groningen.



Herman van der Vlies is senior adviseur Leren & Ontwikkelen bij energienetwerkbedrijf Alliander. Hij heeft rechten gestudeerd in Utrecht en Amsterdam.

De expert aan het woord



De redactie van TvOO vroeg Manon Ruijters om een reactie op het nieuwe gebouw van Alliander College. Haar reactie: "Alliander heeft ontzettend veel

energie en aandacht in deze inrichting gestopt. Er zijn ongetwijfeld meerdere interpretaties van de leervoorkeuren mogelijk. Ik ben niet betrokken geweest bij deze inrichting en ik zie het als een compliment dat organisaties zoals Alliander zich zo thuis voelen in dit gedachtegoed en het zich zo eigen hebben gemaakt dat ze er hun eigen invulling aan geven."

Je ruimte als tweede procesbegeleider

"Goed nadenken over de inrichting van ruimtes en voorbij het reguliere zalenwerk gaan, vind ik per definitie lovenswaardig. Je ruimte is eigenlijk je tweede procesbegeleider. Als je er vooraf goed over nadent en je ruimte goed inricht, dan kan de ruimte heel veel van jouw functies als begeleider

overnemen, waardoor jij als begeleider echt kunt verdiepen. Dat vind ik een belangrijk fenomeen. Het andere punt dat ik wil aanhalen is dat, als je een ruimte goed inricht, deze ruimte ook daadwerkelijk het leren ondersteunt. Net zo goed als je bij een goed apparaat direct de juiste knop vindt en niet hoeft te zoeken. Zo werkt dat bij een ruimte natuurlijk ook. Dus op het moment dat een ruimte luie stoelen bevat, dan roept dat ander gedrag en ander leren op, dan een heel actieve zit. Het is belangrijk dat een ruimte laat zien wat het doet.

Alliander heeft ervoor gekozen om elke ruimte een signatuur vanuit één leervoorkeur te geven, in plaats van neutrale of open ruimten te bedenken, wat wellicht pragmatischer zou zijn geweest. Door deze opzet is de diversiteit in ruimtes groter, wat diversiteit in leren ondersteunt. Als ik de interpretatie zo lees, heeft Alliander een goede middenweg gevonden tussen een specifiek karakter en een brede bruikbaarheid. De ruimtes lokken iets uit. In elke ruimte zijn meerdere

activiteiten mogelijk. Dit lijkt mij een goede redenering.”

Het voorkomen van een satellietfunctie

“Alliander komt uit Oosterbeek, waarvan je kunt zeggen dat het een opleidingscentrum was. Nu zitten ze in een groot gebouw waarvan College maar één van de vele bedrijfsonderdelen is. Wel het enige bedrijfs onderdeel op de begane grond, met een duidelijke groepering van de zalen. De vraag die Alliander zich stelt is of dat genoeg is voor een goed leerklimaat en goede leercultuur.

De uitdaging van een academy is altijd om te zorgen dat je uit die satellietfunctie kunt komen. Het wordt snel een eiland, een losstaand element in de organisatie. Een van de dingen die je zou kunnen doen, is dat je bepaalde aspecten van die zalen, hele typische kenmerken, laat terugkomen in de rest van het gebouw. Dat je een soort reminder krijgt. Ik vermoed dat dit ook zal aansluiten bij de neurologische lijn van de leerredenering die Alliander volgt. Ooit leerde ik dat het gebruik van een bepaalde geur tijdens een interventie – en die herhalen in de werksituatie – bijdraagt aan transfer. In diezelfde analogieën zou je bijvoorbeeld kunnen denken dat je een bepaalde zaal indeling herhaalt in een ander gedeelte van het pand. Een academy is over het algemeen gewend te denken vanuit een eigen pand, een eigen plek. Een eigen plek is belangrijk, maar het

is ook goed om deze plek niet te overwaarderen. Wat je ziet is dat zo’n nieuwe ruimte vaak wordt gebruikt om te vergaderen. Dat is wellicht niet de bedoeling, maar kan uiteindelijk heel positief werken. Als je vergadert in een goede ruimte heb je een andere vergadering en vergroot de kans dat er leren in komt. Het is daarbij dan ook direct de uitdaging om het leren in die vergadering uit te bouwen. Werk en leren lopen dan door elkaar heen.”

Het profiel van de hrd’er

“Hrd’ers die met leervoorkeuren werken, zou ik willen adviseren eerst en vooral de eigen leervoorkeur te leren kennen. Ik lees in de interpretatie van de leervoorkeuren van Alliander een grote mate van participatie. Dit is prima én goed om je van bewust te zijn, want het beïnvloedt je interventies en in dit geval je inrichting. Ik maak nog te weinig hrd’ers mee die zich dit realiseren en er bewust mee omgaan. We vergeten dan te onderzoeken of trends en opvattingen voor iedereen even waar zijn en of ze bij onze doelgroep passen. Als hrd’er moet je door de trends heen kunnen kijken. Een van de grote uitdagingen van dit vak is om veel gericht te kijken naar wat nu werkt, voor wie, in welke context, op werk moment. Actief omgaan met diversiteit. Alliander heeft er weer een mooie bijdrage aan geleverd om die diversiteit nog beter te benutten.” ■

Wouter Willemsen, *redactielid TvOO*

Wendbaar per 1 januari

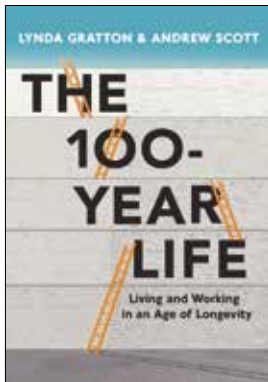


Menno Lanting

Twee jaar geleden kreeg ik het verzoek van een middelgrote zorginstelling om feedback te geven op hun strategisch plan. De notitie begon als volgt: “De wereld verandert in een snel tempo. Mede onder invloed van de voortrazende technologie stellen onze cliënten, medewerkers en andere belanghebbenden ingrijpend andere eisen aan onze organisatie. De huidige organisatiestructuur stelt ons onvoldoende in staat om daar snel op in te spelen. Er is daarom een noodzaak om wendbaarder te kunnen opereren; daartoe heeft het bestuur besloten de organisatie om te vormen naar een netwerkorganisatie. Deze nieuwe organisatievorm gaat op 1 januari in....”

Wendbaarheid, agile, lean, de netwerkorganisatie, et cetera, in steeds meer organisaties liggen ze voor in de mond bij bestuurders, hr-managers en directieleden. Logisch en belangrijk: we zijn nu eenmaal de eenentwintigste eeuw ingegaan met organisatieprincipes die hun oorsprong vinden in de twintigste eeuw en leiderschapsopvattingen, die nog gebaseerd zijn op het gedachtegoed uit de negentiende eeuw. Nu consumenten, medewerkers en burgers, onder invloed van de voortrazende technologie, meer en meer de macht overnemen van organisaties en instituties, is er behoefte aan aanpassingsvermogen en wendbaarheid. Echter in veel gevallen vergist men zich in de ‘maakbaarheid’ van de transitie van een klassieke, hiërarchische organisatie naar een netwerkorganisatie. Te vaak blijft men hangen in het goed bedoeld afvinken van checklijstjes en cosmetische interventies, zonder daarbij echt tot de kern te komen. Nieuwe wijn in oude zakken dus. Onlangs maakte ik bijvoorbeeld bij een financiële instelling kennis met een nieuw opgetuigde stafafdeling ‘zelfsturing en netwerken’. Ben benieuwd wat ze doen! Wendbaarheid vraagt om een cultuur en structuur die gericht zijn op het maximaliseren van contact tussen mensen met verschillende achtergronden en expertises. Rigide (staf) afdelingen, ‘verzuiling’ en hiërarchische structuren mogen daarbij niet in de weg staan en moeten zo veel mogelijk worden ontbonden. En hier zit direct de crux, want de aanzet tot deze beweging moet vaak gemaakt worden door directies en stafafdelingen, die juist onderdeel en vaak ook belanghebbende zijn van de bestaande constellatie. ‘Stel uw eigen bestaansrecht voortdurend ter discussie’ is feitelijk de belangrijkste opdracht om te komen tot een wendbare organisatie en wendbare medewerkers. Wendbaarheid vraagt om een hernieuwde oriëntatie op toegevoegde waarde. Dit is een bijzonder spannend, ingrijpend en vaak persoonlijk proces. Waarbij het gaat om dappere gesprekken, concrete en congruente acties, zelfinzicht, aanjagen, ondersteunen en ontwikkeling en groei. Wendbaarheid toont zich in persoonlijk leiderschap, zelden in strategienotities. ■

Menno Lanting geldt als dé expert op het gebied van de impact van de snel veranderende wereld op leiderschap, innovatie en hoe wij werken. Hij is veelgevraagd spreker en adviseur. Meer dan 100.000 mensen lezen zijn bestsellers waaronder ‘Connect!’, managementboek van het jaar. Eerder was hij bijna tien jaar in diverse managementfuncties werkzaam voor het leiderschapsinstituut de Baak en succesvol internetondernemer.



The 100 Year Life
Living and Working in an Age of Longevity

Linda Gratton & Andrew Scott
 Bloomsbury, 2016
 ISBN 978 14 729 3015 6

De levensverwachting van de mens stijgt. Voor kinderen in rijke landen is daarmee een leven van honderd jaar een reële verwachting geworden. Dat klinkt heel positief, maar brengt ook ingewikkelde vraagstukken met zich mee over de inrichting van dat honderdjarige leven. Die vraagstukken hebben een economische, psychologische en sociale kant. In het boek 'The 100 Year Life' verkennen Gratton en Scott deze vragen en mogelijke antwoorden.

Om vorm te geven aan het boek hebben de auteurs drie personages uitgewerkt. Dat zijn Jack, Jimmy en Jane. Jack heeft tot zijn vijftenzestigste gewerkt en leefde tot zijn zeventigste. Jimmy is nu halverwege de veertig, heeft lang gedacht rond zijn vijftenzestigste met pensioen te gaan, maar weet inmiddels dat hij flink langer moet doorwerken. Jane is twintig en weet dat zij waarschijnlijk honderd jaar wordt en zal moeten werken tot ver na haar zeventigste verjaardag.

Jack was een voorbeeld van het werkende driefasenleven: je gaat naar school en

studeren, daarna werken en daarna met pensioen. Dat driefasenmodel zal steeds minder vaak voorkomen en veranderen in een leven met meerdere fasen, die ook in verschillende volgorde kunnen plaatsvinden. Het ligt hiermee voor de hand dat mensen in hun carrière meerdere momenten hebben van scholing of studie, om opnieuw relevante kennis en vaardigheden op te doen voor een volgende fase in hun carrière. Ook zal meer afwisseling voorkomen tussen werken voor een organisatie, werken als zelfstandig ondernemer en vrijwilligerswerk. Een belangrijk onderliggend thema is de betaalbaarheid van een honderdjarig leven. Wie nu een loopbaan begint en nog steeds op zijn vijftenzestigste wil stoppen met werken, zou ongeveer vijftienvintig procent van zijn inkomen moeten sparen voor zijn pensioen. Dat is niet erg aantrekkelijk en ook niet nodig volgens Gratton en Scott. Met na je vijftenzestigste werken is niets mis als je gezond bent en als het lukt dat werk passend te laten zijn in soort en aantal uren.

Naast 'een leven lang leren' pleiten de auteurs voor het ontwikkelen en in stand houden van goede netwerken en een goede reputatie. Ook gezondheid en vitaliteit zijn belangrijk om bewust aandacht aan te besteden en tijd voor in te ruimen, anders houd je het niet vol.

Het boek is een mooie verkenning van een thema dat op ons afkomt en waar we mee worstelen. Zeker voor hrd-professionals een thema om goed in thuis te zijn. Verder straalt het boek een wat elitaire sfeer uit: de focus lijkt gericht op goed opgeleide personen met een kansrijke achtergrond. ■

Ger Driesen – redactielid TvOO



Scrum in actie

Maak van elk project een succes

Petra de Boer, Martin Bruggink, Maarten Bruns, Nienke van de Hoef, Gidion Peters, Mariëlle Roozmond, Willy Wijnands
Business Contact
ISBN 978 90 470 0837 8

Stel, je begint een project. Je doet een ontwerpsessie, maakt een projectplan, je vergadert en hoopt dat je zonder al te veel hick-ups je einddoel haalt. Maar je hebt te maken met tegenvallers; de oplossing was gisteren al achterhaald of de begroting valt

hoger uit. Dan is Scrum dé oplossing! In minder tijd, meer bereiken.

Het boek 'Scrum in actie' gaat over deze slimme en innovatieve methode om met teams aan projecten te werken. Het boek legt uit hoe scrum werkt, wat je precies doet als je scrumt en geeft antwoord op praktische vragen. In het boek staan veel praktijkcases beschreven. Deze cases gaan bijvoorbeeld over gemeenten, banken, maar ook over hoe je scrum thuis kunt toepassen. Dit maakt dat het boek niet alleen praktisch is, maar ook laagdrempelig en breed toepasbaar. Het boek is prettig leesbaar, door de schrijfstijl en voorbeelden met sprekende illustraties.

Scrum wordt al jarenlang succesvol gebruikt binnen de ict maar wordt nog maar weinig gebruikt binnen hrd. Dit boek is een mooie eerste stap om als hrd-professional aan de slag te gaan met scrum. Het boek eindigt met een praktische handleiding hoe je zelf kunt starten met scrum. Want uiteindelijk leer je pas echt scrummen, door te scrummen. ■

Lotte Terwel - adviseur EMC Performance



The times, they are a-changin' Is het niet prachtig?!

Is het niet prachtig hoe relevant trainers zijn?!

Immers, meer dan ooit is leren en ontwikkelen in organisaties belangrijk. Sterker nog: leren is onmisbaar en noodzakelijk. *The times, they are a-changin'* zong toen nog aankomend Nobelprijswinnaar Bob Dylan. En veranderen, dat doen de tijden nog steeds. Dat vraagt om continu aanpassen, bijbenen en, liever nog, vooruitlopen. Kortom: wendbaar leren en ontwikkelen en dat dan wendbaar begeleiden. In alle geledingen van organisaties.
Niet voor niets blijft leren actueel.

Is het niet prachtig hoe wij en ons vak in ontwikkeling blijven?!

Immers, ook wij trainers moeten wendbaar zijn: om te blijven aansluiten op de voortdurend veranderende praktijk van organisaties die een beroep op ons doen. Om medewerkers trainingen te blijven bieden die bijdragen aan hun dagelijkse werk. Om efficiënte trainingen te blijven ontwerpen en uitvoeren die optimaal en effectief leren bevorderen.
Niet voor niets blijven trainers zelf ook leren.

Is het niet prachtig dat daarom de NOBTRA bestaat?!

Immers, als Nederlandse Orde van Beroepstrainers maken we ons samen sterk voor ons vak. Dat doen we door professionele erkenning, toetsing en ontwikkeling. Zo werk jij aan je professionaliteit en kwaliteit als trainer. Zo merken je trainees dat jij het beste in hen naar boven haalt. Zo weten opdrachtgevers dat ze met iedere NOBTRA-trainer een professional binnenhalen die staat voor kwaliteit. Een professional zoals jij.
Niet voor niets blijft de NOBTRA groeien.

The times, they are a-changin'
en de NOBTRA verandert, leert en groeit mee.
Jij toch ook?!

Sluit je aan bij de NOBTRA als trainen je vak is.

Ben je al aangesloten, zet dan je volgende stap op de NOBTRA-ladder en word

Trainer-NOBTRA®
Mastertrainer-NOBTRA®
Registertrainer-NOBTRA®.

www.nobtra.nl

VERENIGINGSNIEUWS **NVO2** Hét netwerk voor HRD professionals

■ Tineke van Kooten

Met NVO2 naar de Learning Technologies conferentie in Londen



Vlnr: Chris Jesson 'onze man in Londen' van de congresorganisatie; Joris Vandersteene, directeur VoVnetwerk België; Yvette van Eenennaam, directeur NVO2 en Ger Driesen, aNewSpring en delegatieleider.

Hoe krijg je een groep van 47 HRD professionals uit België en Nederland twee dagen bij elkaar? Organiseer een delegatie naar de Learning Technologies conferentie in Londen.

Op 1 en 2 februari was conferentiecentrum Olympia in Londen gevuld met L&D professionals om aan de conferentie deel te nemen of de vakbeurs te bezoeken.

De vakbeurs is gratis toegankelijk en biedt een overzicht van alle grote spelers op het gebied van learning technologies en gelukkig ook van kleinere aanbieders. Via de uitingen op hun stands en brochures kun je vrij snel een beeld krijgen wat de trends – beter

gezegd trendwoorden zijn. VR, personalized en microlearning vielen op, mobile en 70:20:10 waren wat minder prominent ten opzichte van vorig jaar. De stands waren groter en mooier dan voorheen: blijkbaar gaat het goed in de HRD markt. De beurs biedt ook de mogelijkheid om allerlei lezingen te volgen.

De conferentie start beide dagen met een keynote, meestal over trends. Dit jaar was de eer op de eerste dag voor de Nederlander Thimon de Jong over 'Learning and living in a connected society'. Daarna zijn er vijf parallelle tracks van sessies te volgen die zijn geordend rondom een centraal thema per track. De sprekers zijn voornamelijk uit de UK maar altijd ook enkele Amerikanen. De setting van de

conferentie is vrij overzichtelijk zodat het vrij makkelijk is om collega conferentie bezoekers en sprekers te ontmoeten en met hen in gesprek te gaan.

Dit jaar was de vijfde keer dat een delegatie de conferentie bezocht, mede georganiseerd door de Belgische vereniging VOV Lerend Netwerk en NVO2. Delegatieleden waarden dat ze samen op pad zijn tijdens de conferentie

en ook steeds tussentijds hun ervaringen en vragen kunnen delen. De Nederlandse delegatie had dit jaar ook een pre-meeting in januari en een post meeting samen met de Belgische collega's op 7 maart. Volgend jaar op 31 januari en 1 februari is de volgende conferentie en kans om je aan te sluiten bij de delegatie.

Ger Driesen, delegatieleider

Niet meegeweest maar wel nieuwsgierig?

Was je dit jaar niet in de gelegenheid om mee te gaan naar Londen? Geen nood, er is door diverse delegatieleden over geschreven. Blogs en foto's vind je op de blogsite van **NVO2**. Bijvoorbeeld het blog van Petra Peeters, die alles wat er in de twee dagen langs is gekomen kort samenvat (handig!). Of het blog van Joke van Alten, die opmerkt hoe de focus

op vertrouwen en verbinding lag, temidden van alle technologische vernieuwing. NVO2 geeft op allerlei manieren een vervolg aan de conferentie, met een post-meeting (7 maart), workshops en andere activiteiten. Houd de nieuwsbrief en de website in de gaten!

In de herhaling: zomerse miniconferentie

Een belangrijk deel van NVO2 wordt gevormd door de werkgroepen. Collega's komen bij elkaar in een regio of rond een thema, om kennis te delen, elkaar te inspireren en geïnspireerd te worden. Meestal in besloten bijeenkomsten, maar soms organiseert een werkgroep iets voor een breder publiek.

Zo organiseerde de werkgroep HRD-adviseurs Midden Nederland in augustus 2016 een miniconferentie waar alle NVO2-leden voor uitgenodigd waren, genaamd **De toekomst van HRD**. Dat werd gewaardeerd, het was een leuke en leerzame avond, en daarom volgt er in de zomer van 2017 een tweede editie.

Dit keer is het thema **HRD en ondernemerschap**. Dat moet je breed opvatten: niet alleen de zelfstandig adviseur, maar ook de intern adviseur, opleidingsmanager of CLO kan zich immers onderscheiden door een ondernemende opstelling.

Heb je een vraagstuk op dat gebied dat je wel eens aan collega's wilt voorleggen? Of heb je een visie op HRD en ondernemerschap die je met collega's wilt delen? Laat het weten! Je kunt je bericht sturen aan Tineke van Kooten, info@het-leerbedrijf.nl.

De datum voor de miniconferentie wordt binnenkort bekendgemaakt via **NVO2.nl**. Houd de nieuwsbrief en de website in de gaten! ■

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

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

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

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

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
 Eline Steenhuisen, Kantar TSN
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Wouter Willemsen, GTP

Adviesraad
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit Amsterdam
 Eric Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogerwaard, NVO2
 Pascal Van Loo, VOV
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Han Nijching
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Manon Ruijters, Twijnstra Gudde
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Jannetje Schenning, Schouten Nelissen University

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
 Annetie Peeters
 vormgeving@kloosterhof.nl

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolten
 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 7
 Nr. 2 6 juni 2017
 Nr. 3 8 september 2017
 Nr. 4 5 december 2017

Aanleveren kopij
 Jaargang 7
 Nr. 1 1 december 2016
 Nr. 2 1 maart 2017
 Nr. 3 1 juni 2017
 Nr. 4 1 september 2017

Auteursinstructie
 www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
 Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni draagt als thema:

24/7

Van Training naar Gaming
 interview met Johan Jeuring

Slapen om te leren
 Ysbrand van der Werf

Online leren
 Sibrenne Wagenaar en Joitske Hulsebosch

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2017-2 verschijnt begin juni 2017.

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.lerendoejedoorteden.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. En 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!

cedeo *
*herkent kwaliteit

