

TVOO

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

nr. 3

09-2017

jaargang 7



Invloed

Lodewijk van Ommeren:

Wat is invloed?

Interview met Filip Dochy:

Focus op impact

Tjip de Jong:

Verslaafd aan organiseren



Bureau **Zuidema**

Positieve invloed...
Alles wat je nodig hebt om
het beste uit jezelf te halen!

Ontdek de kracht van positieve invloed.
Kijk op Zuidema.nl

Invloed

Wanneer laten we ons beïnvloeden?

Invloed gaat over beweging, daar is men het in het algemeen wel over eens. Maar welke beweging dat dan is en hoe die ontstaat, daarover verschillen de meningen. Als we vanuit de etymologie kijken naar de herkomst van het woord invloed, komen we uit bij de woorden *invloet* en *influxus*: het instromen (invloeden) van water. Wanneer we een invloed beschrijven, bedoelen we zelden een abrupte verandering. Invloed duidt op beweging met een karakter van geleidelijkheid, vloeiend, gestadig; een proces waarin verschijningsvormen veranderen door een prikkel of stimulans. Kijkend naar *invloet*, met het instromen van het water beschouwen we wat er gebeurt. Hoe verandert het water het landschap? Kijken we met een bedrijfskundige blik naar invloed, dan gaat het over de samenhang van mensen, processen, structuren en systemen die bewegen. Maar hoe ontstaat die beweging? Welke keten van kleine en grote bewegingen, gedragingen en (re)acties wordt teweeggebracht door een 'stimulans'? Eigenlijk willen we dit omkeren: hoe krijg ik voor elkaar dat...? En welke rol speelt leiderschap?



Ria van Dinteren & Jolanda Botke

Cialdini – die toch niet mag ontbreken in een themanummer over invloed, vonden we – kiest een gedragswetenschappelijk perspectief op invloed. Op basis van de werking van de hersenen (vooral Amerikaanse hersenen) heeft hij de zes wetten van invloed benoemd: wederkerigheid, consistent blijven, sociale bewijskracht, sympathie en autoriteit. Hij ziet de wetten als wetmatigheid. Iemand die deze wetten hanteert of ervaart, wordt hoe dan ook beïnvloed in zijn gedrag en beslissingen. Dus als iemand ons iets geeft, willen we wat teruggeven. En terugkomen op eerdere beslissingen doen we ook liever niet. Wat nu als we iets dreigen te verliezen? Ook dan zijn we geneigd om ons te laten te beïnvloeden en beslissingen te nemen. Herkenbaar? Of juist helemaal niet. Ben jij degene die juist niet volgt als iedereen het doet? Of ben jij juist geheel niet autoriteitsgevoelig?

In dit themanummer passeren verschillende perspectieven op invloed de revue. We zijn benieuwd welke invloed we daarmee uitoefenen op jullie als lezer? We wensen je veel leesplezier met dit nummer en veel invloed!

Ria van Dinteren en **Jolanda Botke**

hoofredactie, hoofredacteur@tvoo.nl



Wat niemand vertelt over ondernemen

PRAXIS

Voor wie rol jij de rode loper uit? <i>Eline Steenhuisen</i>	8
Wat is invloed? <i>Lodewijk van Ommeren</i>	13
Fout denken staat leren en ontwikkelen in de weg <i>Lotte Hoozemans & Nathalie Stolwijk & Sonia Sjollema</i>	18
Wat niemand vertelt over ondernemen <i>Bas van Haastrecht</i>	24
Empoweren heeft effect! <i>Marcel de Leeuwe</i>	30
Communicatie als collectief touwtrekken <i>Erik Reijnders</i>	40
Meer impact met lijfintelligentie trainerstoel <i>Paulien Aaldering</i>	47

64



Meer impact met behavioral change

WETENSCHAP

Verbeter de wereld met thought leadership

Interview met Ard-Pieter de Man en Aukje Nauta

Cristel van de Ven & Judith Droste

52

Waarom je moet focussen op impact

Interview met Filip Dochy

Ria van Dinteren

58

Meer impact met behavioral change

Els Oosthoek

64

Promotie

En wat kan ik dan later worden? Een onderzoek naar het studiekeuzeproces van juridische hbo-studenten

Jeany van Beelen-Slijper

72

Promotie

Meta Matters in Interactive Storytelling and Serious Gaming (A Play on Worlds)

Jeroen Linssen

73

■ = invloed

84



Verslaafd aan organiseren

VARIA

Column

Invoel binnen het directieteam

Yvonne Burger

76

Integriteit verdient invloed

Interview met Margreeth Kloppenburg

Judith Droste

79

Verslaafd aan organiseren

Tijp de Jong

84

De waarde van informeel leren

Doerte Fischer

90

Media

Inspiratie over invloed

96





Voor wie rol jij de rode loper uit?

Eline Steenhuisen

8

Wat is invloed?

Lodewijk van Ommeren

13

Fout denken staat leren en ontwikkelen in de weg

Lotte Hoozemans & Nathalie Stolwijk & Sonia Sjollema

18

Wat niemand vertelt over ondernemen

Bas van Haastrecht

24

Empoweren heeft effect!

Marcel de Leeuwe

30

Communicatie als collectief touwtrekken

Erik Reijnders

40

Meer impact met lijfintelligentie trainerstool

Paulien Aldering

47



■ Eline Steenhuisen

Voor wie rol jij de rode loper uit?

Sinds een paar weken ben ik in het trotse bezit van een Fitbit. Het horloge registreert hoeveel ik op een dag beweeg, telt mijn stappen en vertelt me zelfs wat de kwaliteit en duur van mijn slaap is. Je kunt met de Fitbit ook afvallen of uitdagingen aangaan met vrienden die ook een Fitbit hebben: wie zet dit weekend de meeste stappen? En als ik vandaag mijn doelstelling van tienduizend stappen haal, krijg ik ballonnen en slingers op mijn horloge te zien!

Ik ben verbaasd over de invloed die dit apparaat op mijn gedrag heeft. En dat terwijl ik dacht al behoorlijk actief te leven. Mijn bewustzijn verandert en daarmee mijn gedrag. Ik vraag me af welke lessen we kunnen leren van Fitbit – en andere instrumenten die ons gedrag beïnvloeden – voor de organisatiepraktijk. Welke technieken zet jij in om je medewerkers te beïnvloeden?

Overal worden we beïnvloed, vaak zonder dat we het doorhebben. Via reclames, websites, bij de groenteboer en in de supermarkt. Marketeers zijn continu bezig hun producten te voorzien van de beste kleur, smaak, verpakking en prijs om consumenten te verleiden ze te kopen. In winkels proberen ze ons zo lang mogelijk met een goed gevoel rond te laten lopen, zodat we zo veel mogelijk kopen.

Interactieve prullenbak en spiegels

Marketeers beseffen maar al te goed dat mensen geen rationele wezens zijn en dat veel van ons (koop)gedrag onbewust is. Bekende boeken van Daniel Kahneman (2012) en Richard Thaler (2015), hebben ons laten inzien dat onbewuste beïnvloeders een cruciale rol spelen bij het al dan niet vertonen van bepaald gedrag. Bewuste factoren zijn zeker belangrijk, maar lang niet zo bepalend als we lange tijd hebben gedacht.

De Nederlandse overheid realiseert zich ook steeds meer dat zij het onbewuste brein van mensen moet beïnvloeden. Zo experimenteren lokale overheden met aanpassingen in de openbare ruimte. De gemeente Hilversum voert bijvoorbeeld een experiment uit waarin zij het uitgaanspubliek beïnvloedt met spiegels en rode lopers. De rode loper geeft mensen een gevoel van beroemd zijn en status hebben. De spiegels confronteren diezelfde mensen met zichzelf en verleiden om even de blik naar binnen te richten. Passanten die zichzelf in de

spiegel zien, ervaren een verhoogd zelfbesef tijdens het uitgaan, waardoor mensen meer aandacht besteden aan hun innerlijke staat en hun persoonlijke normen. Het lijken kleine aanpassingen, maar ze hebben veel invloed op het veiligheidsgevoel van passanten. En tijdens de Nijmeegse Vierdaagse zorgt een opvallende prullenbak ervoor dat er bijna de helft meer vuilnis wordt ingezameld. De vuilnisbak reageert met leuke deuntjes en lichtjes op het afval dat voorbijgangers erin werpen. In het boekje 'Veiligheidsverleiding' van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (2016) leest u nog meer interessante voorbeelden.

Voor overheden zijn deze experimenten nog spannend. Het is immers nog een onontgonnen terrein, maar ook is men terughoudend in het beïnvloeden van burgers, zeker als burgers het niet doorhebben. Over tot hoever de overheid of een organisatie mag gaan met het actief beïnvloeden van het gedrag van burgers en/of medewerkers schreef ik al eens samen met mederedactielid Cristel van de Ven een artikel over de grens tussen gedragsbeïnvloeding en manipulatie (2016).

De vier verleidingsstrategieën: educatie, verleiding, controle en design

De mogelijkheden om gedrag te beïnvloeden zijn enorm, maar variëren grofweg in beïnvloeding via educatie, verleiding, controle en design. Dit zijn vier strategieën die we kunnen vertalen in beleid, programma's en communicatie.

Succesvolle gedragsbeïnvloedingsprogramma's maken gebruik van alle vier de strategieën. Educatie en verleiding oefenen invloed uit op onze innerlijke wereld. Ze geven aan wat de voordelen en nadelen zijn van het gewenste gedrag, ontkrachten mythes of enthousiasmeren en motiveren. Rondom

gescheiden plasticafval inzamelen doet bijvoorbeeld nog steeds de mythe de ronde dat 'al het afval toch op een grote hoop wordt gegooid'. Om burgers te verleiden gescheiden afval in te zamelen, wordt het tijd dat er met die mythe eens wordt afgerekend: hoe werkt het nu echt met de verwerking van afval?

Een andere manier om invloed uit te oefenen, is door de wereld om ons heen aan te passen met controle of via design. Bij controle moet je denken aan het aanpassen van beleid, maar ook aan het inzetten van straffen en beloningen om tot gewenst gedrag aan te zetten. Ik kan bijvoorbeeld iedere maand een award winnen als ik het beste onderzoeksrapport van de maand schrijf.

Bij design kun je, naast de ontwikkeling van nieuwe producten of het aanpassen van standaardopties, ook denken aan de inzet van zogenaamde *nudges*. Een *nudge* is een duwtje in de rug, zonder dat het dwingend wordt en met behoud van eigen keuzevrijheid. Voorbeelden van nudges zijn fruit bij de kassa en op ooghoogte, stickers van voetstappen op de vloer die leiden naar de trap, maar ook online zijn er tal van mogelijkheden. Zo krijg ik tegenwoordig bij het opstarten van mijn computer automatisch het scherm opgestart van mijn klantmanagementsysteem. Zo wordt het me gemakkelijker gemaakt het systeem daadwerkelijk te gebruiken, als ik afspraken heb gemaakt met een klant. In het eerder aangehaalde artikel uit TvOO (2016), ga ik veel dieper in op nudging.

Op zoek naar de drijfveren achter gedrag

Al deze manieren van gedragsbeïnvloeding zijn mijns inziens gebaat bij een goede exploratie van gedrag en de drijfveren achter dat gedrag. Met andere woorden, waarom doen mensen wat ze doen? En daar kom je niet achter door enkel te luisteren naar wat je doelgroep zelf vertelt over het eigen gedrag, maar juist ook

door te kijken wat mensen niet vertellen en te onderzoeken welke drijfveren hen onbewust sturen.

In de organisatie waar ik werk wil het management de samenwerking tussen teams meer stimuleren. Als ik op de man af teamgenoten vraag wat hen weerhoudt om samen te werken buiten het eigen team, krijg ik voor de hand liggende redenen te horen, als 'ik heb het al te druk met mijn eigen werk en samenwerking kost tijd. Die tijd heb ik niet'. Of er wordt gewezen naar teamleden die zich niet aan de afgesproken regels en processen houden. Zou ik dieper graven op zoek naar onbewuste drijfveren, dan zou het kunnen dat mijn collega's bijvoorbeeld – onbewust – zelfstandigheid heel belangrijk vinden en geloven dat ze het werk alleen moeten (aan)kunnen. In dat geval is samenwerken een zwaktebod. Om dergelijke onbewuste drijfveren op te sporen, die soms heel bepalend kunnen zijn voor ons gedrag, hebben we technieken nodig die verdergaan dan 'gewone' vraagtechnieken. In mijn werk gebruik ik hiervoor zogenaamde projectieve methodieken die de rationele en emotionele remmingen bij mensen wegnemen. Zo werk ik regelmatig met fotosets van personen, dieren of kunstobjecten om mensen gemakkelijker te laten praten. Of ik maak gebruik van situatieschetsen, waarbij ik ongewenst of zelfs deviant gedrag beschrijf en voorleg aan de persoon voor mij. Ik laat mensen hierop reflecteren, waarbij ze praten over 'anderen' maar indirect over zichzelf.

Welk gedrag wil jij zien bij je medewerker?

Nu is mijn vraag aan jou als lezer: in welke mate ben jij bezig om allereerst eens expliciet vast te stellen welk specifiek gedrag je graag wilt zien van medewerkers op de werkvloer? Van welk gedrag zou je meer willen zien? En welk gedrag zie je liever niet?

Toen ik laatst over de vloer was bij een grote organisatie, die een proactieve

veiligheidscultuur ambieert, was mijn eerste vraag wat dit dan precies betekent voor het gedrag van de medewerkers. Wat moet een proactieve medewerker laten zien in zijn of haar gedrag? En welk gedrag keurt de organisatie niet goed? Aan de reactie te zien, waren dit geen vragen waar ze al over hadden nagedacht. Zeker binnen een grote organisatie kan proactief gedrag rondom veiligheid verschillende betekenissen hebben voor verschillende functiegroepen.

Heb je eenmaal scherp welk gedrag je bij je medewerkers wilt zien, dan is het zaak te achterhalen waarom medewerkers het gewenste gedrag nog niet voldoende laten zien, wanneer ze dit al wel doen en onder welke omstandigheden. Op deze manier kun je de juiste technieken inzetten om invloed uit te oefenen op het bewuste maar ook het onbewuste brein van je medewerkers.

Gedragsverandering is complex en vergt een lange adem. Mensen zeggen vaak het een maar laten het andere zien in hun gedrag. Ik ga

je dus ook niet vertellen dat het gemakkelijk gaat zijn, maar ik hoop dat dit artikel en de rest van deze editie je de inspiratie biedt om een eerste stap te zetten naar gedragsbeïnvloeding van uw medewerkers. ■

Referenties

- Kahneman, D. (2012). *Thinking, Fast and Slow*. Londen: Penguin UK.
- Thaler, R., & Sunstein, C.R. (2015). *Nudge. Naar betere beslissingen over gezondheid, geluk en welvaart*. Amsterdam: Business Contact.
- Kuiper, J., & Meijer, S. & Wiele, D. van der., & Meijer, K. (2016). *Veiligheidsverleiding*. Utrecht: Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (CCV).
- Steenhuisen, E. & Ven, C. van de. (2016). Let's nudge. Op zoek naar de grens tussen gedragsbeïnvloeding en manipulatie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 6(1), 20-25.

Eline Steenhuisen, redactielid TvOO

LIVE ONLINE TRAINEN IS EEN VAK

Aan de slag met live online trainingen? Bij de school voor online trainers vindt u alle vormen van ondersteuning die u nodig heeft: kennis en faciliteiten voor virtual classrooms, advies, coaching, een ruim aanbod van moderators en trainers die u kunnen ondersteunen én tooltrainingen. Iedere vraag is voor ons uniek: u kunt rekenen op persoonlijk advies en ondersteuning op maat.

LIVE
ONLINE
TRAINER

VIRTUAL
CLASSROOM
ONTWERPER

VIRTUAL
CLASSROOM
MODERATOR

BASIS
CURSUS
MASTER IN
LIVE ONLINE
TRAINEN



SCHOOL VOOR
ONLINE TRAINERS



Dalai Lama

■ Lodewijk van Ommeren

Wat is invloed?

Invloed is overal en iedereen heeft het. Soms lijkt het een wedloop: hoe invloedrijker, hoe beter. Er zijn zelfs ranglijsten over invloedrijke personen. Maar wat is invloed eigenlijk? Of specifieker, het hebben van invloed?

Om invloed te begrijpen is het goed om te beseffen dat invloed een abstract begrip is, een neutraal begrip. Daardoor kan de betekenis die mensen eraan geven nogal verschillen. Voor de een is het overduidelijk een positief begrip, voor de ander uitgesproken negatief. Hoe zijn die verschillende ladingen ontwikkeld en wat is 'zuivere invloed'?

Invloed versus beïnvloeden

Een eerste betekenis die vaak aan invloed wordt gegeven is invloed in de zin van beïnvloeden. Vaak worden deze begrippen over een kam geschoren. Er is echter een verschil tussen invloed en beïnvloeden. In een term als beïnvloeding zit een veronderstelde wetmatigheid, een actie-reactie. En als ik daar goed genoeg in ben kan ik 'de situatie

naar mijn hand zetten'. Dat heeft bij vele werkenden een positieve lading. De negatieve lading ontstaat als het naar manipulatie doorschiet. Als in: ik gedraag me heel bewust en daarmee beïnvloed ik jou op een manier waarop ik jouw reactie kan voorspellen en in mijn voordeel kan gebruiken. En dankzij jouw voorspelbaarheid krijg ik dingen voor elkaar. Ik ben dus goed in beïnvloeden. Het is de vraag hoe diegenen die zijn 'beïnvloed' dat ervaren hebben.

Positief en prettig of als onzuiver en onplezierig? Het laatste wil je natuurlijk voorkomen. In uitvergroete vorm wordt beïnvloeden zelfs entertainment, zoals in het programma 'Mindfuck'. Wat Victor Mids doet, is voor een groot deel beïnvloeden: weten hoe mensen reageren vanuit neurologische principes en die principes in zijn voordeel gebruiken. We vinden het fascinerend te zien wat hij daarmee voor elkaar krijgt bij nietsvermoedende passanten. Weten hoe brein en zintuigen redeneren en werken, hoe je daardoor af te leiden bent en vooral hoe je te leiden bent. Als 'slachtoffer' (en als toeschouwer) denk je: hoe doet hij dat toch?



Trump en Poetin hebben het: invloed

Politiek en macht

Trump en Poetin, Rutte en Roemer hebben het. Minder bekende personen, zoals Hans de Boer (voorzitter VNO-NCW), Kim Putters (Directeur Sociaal Cultureel Planbureau) en Ben van Beurden (CEO Shell) hebben het ook. Veel invloed: zij worden allemaal als invloedrijk beschouwd. Het gaat hier om invloed op basis van een formele hiërarchische positie. De president van de VS, de premier, fractievoorzitters, ceo's van multinationals en nog vele andere mensen die werken op topposities. De vraag is: wat maakt invloedrijk, persoon of positie? Het lijkt wel of invloed en macht onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Macht wordt vaak vertaald naar een hiërarchische invloed, in organisatie, in politiek, in samenleving.

De Volkskrant kiest elk jaar de meest invloedrijke Nederlander. Daar zit een slim rekenmodel onder dat de connecties met 'het torentje' en andere politieke machtscentra kwalificeert en daar een weging aan geeft. Diegene met de meeste en hoogst gewaardeerde politieke 'lijntjes' is, volgens de Volkskrant, de meest invloedrijke Nederlander.

De kans is groot dat er tijdens het lezen van de namen van deze 'invloedrijke' personen een gevoel of beeld ontstaat. Misschien zie je de posities wel als machtig, maar beschouw je de personen die deze posities bekleden totaal niet als invloedrijk. Of juist andersom. Het is duidelijk dat het hebben van invloed vaak wordt geassocieerd met macht en/of politiek. Het is de tweede (vaak negatieve) connotatie die aan het begrip invloed wordt gegeven.

Toegekende invloed

Het gaat snel en stormachtig, ze poppen op en vertegenwoordigen binnen no time ongelooflijke aantallen mensen. Vloggers, bloggers, *thought leaders* op TEDx en de *influencers* van LinkedIn bijvoorbeeld. Via

social media worden mensen die geen hiërarchische positie hebben heel invloedrijk. Het zijn mensen die dat vaak niet eens bewust doen, maar waarvan invloed wel een resultaat is. Zo schuif je opeens van een negatieve naar een meer positieve associatie met invloed. Gebaseerd op 'toegekende invloed', bijvoorbeeld omdat je meer wil weten van desbetreffende influencer. Hoe meer mensen dat willen (en de vlogger, blogger of influencer volgen), hoe meer invloed de betreffende persoon krijgt. Eerst noemden we het een achterban, nu noemen we het *followers*. Honderdduizend volgers is weinig. Een miljoen begint erop te lijken en de top gaat over meer dan honderd miljoen (!) personen die popsterren (Selena Gomez) en acteurs (Vin Diesel) volgen. We kennen het principe eigenlijk al veel langer, uit vervlogen tijden van verzuiling, vakbonden en grote belangenorganisaties (ANWB, Consumentenbond). Niet helemaal dezelfde voorbeelden, maar niettemin zijn het mensen die invloed hebben vergaard op basis van een grote achterban, oftewel: toegekende invloed.

Zuivere invloed

Wat maakt nu dat er negatief of positief naar invloed wordt gekeken? Het grote onderscheid is het belang van de relatie met de ander of anderen. Wordt er belang gehecht aan de relatie met degene waarmee je je doelen wilt behalen? Ken je er waarde aan toe? Of gaat het alleen om het behalen van je doelen? Kun je je doelen parkeren in het belang van een ander? De afweging van de belangen, de waarde die je hecht aan die relatie en de transparantie daarover maakt dat invloed zuiver is. Zuivere invloed is doelgericht én gefocust op het versterken van de relatie.

Gelijkwaardigheid, waarde en commitment

Als je zuiver met invloed bezig bent, dus doelen wilt behalen met behoud of verbetering van de relatie, dan gaat het

ook over transparantie. Die transparantie is opgebouwd uit gelijkwaardigheid, waarde en commitment. Weet de ander wat hij aan jou heeft? En andersom? Niet gemakkelijk. Denk bijvoorbeeld eens aan je eigen werkomgeving. Kun je deze vraag concreet beantwoorden ten opzichte van je vijf meest directe collega's? En kunnen zij dat voor jou? Weten zij ook waarom en hoe je geëncmitteerd bent aan jullie gemeenschappelijke doel? Voel je je gelijkwaardig en kun je iedereen aanspreken (ook je leidinggevende) of ervaar je veel verschillen in hiërarchie of rollen? Het helder en duidelijk krijgen van de waarde, commitment en gelijkwaardigheid onder iedereen die meewerkt om een doel te behalen en de gesprekken en acties die hierbij horen? Dat is actief zuiver invloed uitoefenen.

Zuivere invloed in de praktijk

De praktijk is weerbarstig, zoals het hoort. Vaak is het vaststellen van het concrete doel, of het nou individueel of collectief is, al een hele opgave. Maar het is cruciaal. Het is de eerste stap van zuivere invloed: iets willen, een concreet doel hebben. Zonder doel? Geen zuivere invloed. Het is als even niets willen en lekker op de bank ploffen. Zodra je iets wilt en een doel hebt, al is het maar een koud biertje of wijntje, moet je in actie komen. Stel: je wilt je partner zover krijgen dit drankje voor je te halen. Er zijn talloze mogelijkheden om dit in werking te zetten. Je kunt je partner natuurlijk opdragen dat drankje voor je te halen, of hem of haar overtuigen dat het écht een goed idee is. Een beeld schetsen van een gezellige avond vol lekkere hapjes en wijntjes werkt misschien ook. Je kunt het direct vragen, of helemaal niets zeggen en hopen dat je wens wordt opgepikt. Of je dan zuivere invloed uitoefent, hangt af van de manier waarop je rekening houdt met je partner. Misschien heeft hij/zij wel genoeg aan die vragende blik, of heeft hij/zij een hele lastige dag gehad en totaal geen zin om maar iets te doen. Hoe jij

daarmee omgaat bepaalt of je wel of niet je drankje krijgt.

Een voorbeeld van iemand die weinig tot geen oog heeft voor relaties? President Trump. Een disclaimer: ik heb niet gesproken met de betrokkene, noch zijn motivatie feitelijk onderzocht. Het voorbeeld is dus gebaseerd op een beeld dat door de media is geschetst. Het grote voordeel van het voorbeeld Trump is dat iedereen er een gevoel bij heeft. Hoe schat jij in dat werknemers van Trump zich voelen? Gelijkwaardig, van waarde en gecommiteerd? Of overheerst er een negatief gevoel; het gevoel gebruikt te worden, of te worden afgevalen als dat zo uitkomt? Natuurlijk is het niet vast te stellen, maar gezien de teneur van de berichtgeving (Google: '*Trump management style*') overheerst waarschijnlijk een negatief gevoel. Er is geen sprake van zuivere invloed.

Is invloed hetzelfde als leiderschap?

Invloed is niet hetzelfde als leiderschap. Ten eerste veronderstelt leiderschap een verschil tussen een leider en een niet-leider. Dat verschil proberen we af te zwakken of op te lossen in de leiderschapsliteratuur met begrippen als contextueel leiderschap en dienend leiderschap. Ten tweede veronderstelt leiderschap een mechanisme van verantwoording afleggen. De leider dient zich te verantwoorden ten aanzien van de volgers en de volgers verantwoorden zich bij de leiders. Simon Sinek schreef hier een mooi boek over (2014). Invloed gaat over onderlinge verantwoording: allen die zich gecommiteerd hebben om een doel te behalen, zijn verantwoordelijk. Dat kunnen twee personen zijn, of meer. Invloed gaat over het proces van acties en interacties die tot je doel leiden. Het laatste verschil is dat leiderschap een verhouding van een leider ten opzichte een aantal ondergeschikten suggereert, vaak ook verward met hiërarchische lijnen in

organisaties, de manager en zijn afdeling of de directeur met haar mt. Invloed is echter onafhankelijk van het aantal mensen, al met twee personen en een doel is er sprake van invloed.

Invloed als vaardigheid voor de toekomst

Waarom is invloed zo belangrijk? Ten eerste omdat de samenleving aan het veranderen is en in beweging blijft. Geinstitutionaliseerde posities wekken eerder wantrouwen dan vertrouwen. Gelijkwaardigheid wordt steeds belangrijker. Dat zie je terug in de manier waarop we werk organiseren. Corporate Nederland is veel kleiner geworden en in de financiële sector houdt dat nog wel even aan. Het aantal zzp'ers groeit. Vooral het aantal zzp'ers dat uit vrije wil zelfstandig wordt, als manier om in het arbeidsproces te participeren. Daarbij zijn de non-hiërarchische werkwijzen als agile en scrum steeds populairder, omdat men sneller en betere resultaten behaalt dan met 'traditionele projectgroepen'. En niet in de laatste plaats omdat deze werkwijzen meer autonomie, meer werkplezier en meer teamwerk opleveren. De jongere generaties vinden deze eigenschappen van werk belangrijker dan het prestige van een corporate. Het werken bij een startup is *cool*. Werken bij Shell? Minder cool.

Kennis is macht, aldus de aloude wijsheid. De halfwaardetijd van kennis blijft afnemen. Er is bijna geen vraag waar Google geen antwoord op heeft, of op zijn minst een oplossingsrichting biedt. De grootste waarde van specialisten zit op het toepassen van kennis, dat wil zeggen: de context meenemen. Om die context goed te begrijpen, is samenwerking nodig. Een belangrijke vaardigheid bij het handhaven in zo'n situatie, is invloed uitoefenen. En dat is echt iets anders dan een politiek spel spelen. Denk bijvoorbeeld aan adviseurs. Natuurlijk is het

handig om te weten hoe de hazen lopen, maar als je ingebrachte expertise niet aansluit bij de context, dan is het advies bij voorbaat verspilde energie. Beter weten hoe je je expertise toepast, is vaker belangrijker dan de inhoudelijke expertise op zichzelf. En dat gaat om invloed kunnen uitoefenen. Waarde, gelijkwaardigheid en commitment is ook: elkaar aan durven spreken.

Involed ontwikkelen

Zuiver invloed uitoefenen, je kunt het leren! We hebben de eerste twee stappen al genoemd.

1. Het hebben van een concreet doel.
Zit je op de bank of wil je iets? Het hoeft helemaal niet groots en wereldverbeterend – mag natuurlijk wel. Of niet. Een biertje krijgen is ook een doel.
2. Bewust zijn van je eigen invloed op de ander: wat is het effect van wat jij doet? Als je je bewust bent dat jij invloed hebt op de ander, dan kom je bij de volgende stappen:
3. Leer jezelf te sturen: kun je door wat jij doet een effect bereiken? Let op: omdat je de relatie met de ander niet wilt verbreken, is manipuleren of macht inzetten dus niet de bedoeling.
4. Ontdek nieuwe manieren van invloed

uitoefenen: verleg je grenzen en daag jezelf uit nieuwe gedragssoorten vaardig te worden. Introduceer flexibiliteit in je invloedgedrag. Hierdoor sluit je snel en effectief aan bij de ander en de bijbehorende context.

5. Leer anderen deze dimensie van invloed ontdekken, zodat je een taal ontwikkelt om een continu leerproces te faciliteren.

Werken met invloed gaat over werken met wie je bent en wat er is. Gaat het over eigenschappen ontwikkelen? Nee. We ontwikkelen een vaardigheid. Experimenteren met invloedrijk gedrag is heel direct, je kunt gelijk aan de slag. Je doet wat; heeft het effect? Is er oog voor de relatie? Zo niet, dan ga je terug naar het begin en probeer je een andere methode. Invloedrijk zijn gaat over het lezen van invloed. Als je invloed kunt lezen, participeer je. En als je dan nog beter wordt, leer je op situaties te anticiperen. Invloedrijker worden? Het is als een spier die je kunt ontwikkelen. ■

Referentie

- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last. Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York: Penguin Publishers.



Na diverse functies in binnen- en buitenland is Lodewijk van Ommeren (drs. Bedrijfskunde) sinds 2010 directeur bij Bureau Zuidema: hét bureau gespecialiseerd in Invloed. Sinds 1962 is Bureau Zuidema bezig met dit thema. Zowel op individueel niveau als op team- en organisatieniveau. www.zuidema.nl



■ Lotte Hoozemans & Nathalie Stolwijk & Sonia Sjollema

Fout denken staat leren en ontwikkelen in de weg

Hr-beleid stimuleert werkenden zich te blijven ontwikkelen. Als leren en ontwikkelen ondanks gericht beleid moeilijk van de grond komen, is de conclusie al snel dat dit ligt aan de motivatie van de werknemers. Onderzoek laat echter zien dat typisch menselijke gewoonten en denkfouten goede voornemens in de weg kunnen staan. Een gedragsgerichte benadering, waar ook het nudgen onder valt, leert ons kijken naar de context die bepalend kan zijn om tot actie over te gaan. Hoe kunnen we nudge-technieken toepassen op het thema 'Leven Lang Leren'? En hoe gaan we typisch menselijke denkfouten uit de weg?

Goede voornemens en dan?

Tijdens een functioneringsgesprek bespreekt Laurens met zijn leidinggevende een aantal mogelijke richtingen waarin hij zichzelf verder zou willen ontwikkelen. De leidinggevende omarmt het idee voor extra scholing en de organisatie kan daar financieel ook aan bijdragen. De organisatie biedt een online leerplatform, waar werkenden inzicht kunnen krijgen in hun eigen sterke en minder sterke kanten. Laurens spreekt met zijn leidinggevende af op het platform aan de slag te gaan en vervolgens een passende opleiding te gaan volgen. Na het gesprek is hij gemotiveerd om hier werk van te maken. Maar naarmate de tijd verstrijkt, komen de gemaakte afspraken steeds meer op de achtergrond te staan. De werkdruk is hoog en het vinden van een opleiding die past bij zijn ontwikkeldoelstellingen is moeilijker dan gedacht. Een training die hij interessant vindt, gaat door gebrek aan belangstelling niet door en voor hij het weet is er een jaar voorbij. Hoe komt het eigenlijk dat zaken die we belangrijk vinden, zoals onze eigen ontwikkeling, vaak moeilijk om te zetten zijn in concrete actie?

Is het menselijk brein feilbaar?

Vaak wordt er in beleid, dus ook in hr-beleid, van uitgegaan dat mensen rationeel handelen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt echter dat veel van het menselijk gedrag juist onbewust, dus niet rationeel is (Marteau, Hollands & Fletcher, 2012; Sugden, 2009). Bij het nemen van beslissingen maken we bovendien gebruik van vuistregels om snel en gemakkelijk tot gedragskeuzes te komen (Thaler & Sunstein, 2009). Zonder deze vuistregels, ook wel heuristische genoemd, zouden we overspoeld worden door de vele en complexe keuzes die per dag op ons afkomen. De vuistregels zijn vaak efficiënt, maar kunnen ook tot denkfouten en gedragskeuzes leiden die niet aansluiten bij onze voorgenomen doelen (Kahneman & Tversky, 1984).

Dit zorgt ervoor dat we

- weinig aandacht besteden aan onze langetermijndoelen;
- het maar bar ingewikkeld vinden om uit veel mogelijkheden te kiezen;
- we de positieve uitkomst van veel situaties overschatten;
- we liever vasthouden aan het oude vertrouwde en bekende.

We gaan het nieuwe en onbekende liever uit de weg en dat verkleint de kans op leren (zie kader).

Hr-beleid vanuit een gedragsgerichte benadering

Een innovatieve methode die helpt om de menselijke neigingen en denkfouten te overbruggen, is *nudging*. Nudges of 'duwtjes' in de goede richting, kunnen mensen aanzetten hun voornemens om te zetten in daden, bijvoorbeeld door gedragskeuzes aantrekkelijker of gemakkelijker te maken. Zowel organisaties als werkenden kunnen daar baat bij hebben (Hall-Ellis, 2015). Nudges kunnen helpen om menselijke belemmeringen en denkfouten te corrigeren die een rol spelen bij dagelijkse gedragskeuzes.

Belemmeringen wegnemen

Hr-beleid dat uitgaat van een gedragsgerichte benadering is alert op de context waarbinnen gedragskeuzes tot stand komen. Een gedragsgerichte benadering ontwerpt geen nieuwe interventies, maar probeert met kleine duwtjes in de goede richting het gebruik van bestaande mogelijkheden om te leren en ontwikkelen te vergroten. Het kan zijn dat triggers in de context van het werk de belemmeringen die we al ervaren eerder vergroten dan verkleinen. Het helpt om nodeloze barrières weg te nemen door procedures te versimpelen, papierwerk te vermijden of formuleren in te korten. Wil je meer deelnemers bij een interessante

Voorbeelden van menselijke neigingen, die belemmerend werken bij leren en ontwikkelen

1. Afkeer negatieve emoties

Negatieve informatie bereikt ons minder snel en dringt moeilijk tot ons door. We vinden het met name onprettig om na te denken over een mogelijk negatieve of onzekere toekomst (Kahneman, & Tversky, 1984). Bij het hanteren van negatieve informatie zijn we geneigd te denken dat we een uitzondering zijn. We denken dus dat vooral anderen door toekomstige automatisering minder kansen op de arbeidsmarkt hebben, maar dat deze verandering onze eigen kansen niet negatief zal beïnvloeden.

2. Zelfbeheersing

Bij het maken van keuzes wordt onze zelfbeheersing op de proef gesteld. Tijd en geld spenderen aan zaken die op korte termijn plezier opleveren, is aantrekkelijker dan investeren in langetermijndoelen, zoals leerdoelen of het vergroten van onze inzetbaarheid. Het maken van keuzes die ons in de toekomst ten goede komen, kun je stimuleren door oog in oog te staan met ons toekomstige zelf. Een voorbeeld van een nudge die hier gebruik van maakt, is een app waarmee je jezelf als oudere kunt zien. Het bewust worden van je toekomstige zelf blijkt de bereidheid te vergroten om in langetermijndoelen te investeren.

3. Inertie

Zelfs als we de keuze gemaakt hebben om actie te ondernemen, kan het zijn dat we door de waan van de dag simpelweg bepaalde zaken uitstellen. Een vragenlijst op een website wordt halverwege afgebroken, omdat er wat tussenkomt; later zijn we onze inlogcode kwijt. Het inschrijfformulier voor een opleiding vraagt informatie die we niet bij de hand hebben en blijft liggen tot we het zijn vergeten of de inschrijfdatum is verlopen. Een simpele checklist, reminders of een stappenplan kunnen ons helpen herinneren de stappen te nemen die nodig zijn om doelen te bereiken.

bijeenkomst? Stuur een persoonlijke mail en zet de standaardoptie op: 'Ik kom graag!'. Het zijn kleine veranderingen, maar onderzoek toont aan dat dit grote effecten kan hebben op ons gedrag. In het eerdere voorbeeld zou Laurens misschien al geholpen zijn met een tussentijdse reminder, een checklist of stappenplan. Of een collega met wie hij zou kunnen sparren.

Veel voorkomende denkfouten

Naast belemmeringen kunnen er ook 'denkfouten' een rol spelen, waardoor we

de noodzaak van leren en ontwikkelen onderschatten of het moeilijk vinden leergedrag vol te houden. Met nudging ontstaan mogelijkheden om gedragskeuzes te beïnvloeden, zodat er meer ruimte ontstaat om daadwerkelijk te leren en ontwikkelen. We geven je een paar voorbeelden.

1. Inspelen op optimisme en overdreven zelfvertrouwen

Veelal schatten we onze eigen prestaties en kansen hoger in dan ze in werkelijkheid zijn. Om de overschatting van onze eigen

prestaties en mogelijkheden te voorkomen, kunnen werkgevers werknemers een duwtje in de goede richting geven door gerichte feedback te geven. Reële informatie over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kan bijvoorbeeld de bereidheid vergroten om te investeren in technologische of digitale vaardigheden.

2. *Onze perspectieven over verlies en winst*

De pijn van het verliezen van een bezit is groter dan de blijdschap bij het verwerven van het bezit; dit wordt het *endowment-effect* genoemd (Kahneman, & Tversky, 1984). Het formuleren van zaken in termen van winst of als vermijden van verlies kan dus fungeren als duwtje in de rug. Op het moment dat werknemers bijvoorbeeld inzien dat ze een kans om te leren en ontwikkelen mislopen wanneer zij een bepaalde training niet volgen, zullen ze eerder geneigd zijn wel naar de training te gaan en zijn ze meer gemotiveerd hier iets uit te halen. Daarnaast kan het aanbieden van een proefles mensen over de streep trekken. Door het volgen van een proefles, zijn mensen na afloop van de proefperiode meer geneigd de volledige training of cursus te volgen, omdat het loslaten ervan als verlies wordt ervaren.

3. *Bouw op eerder leersucces*

Een nudge gericht op het stimuleren van leren kan inspelen op ons gebruik van de beschikbaarheidsheuristiek: hoe gemakkelijker je je voorbeelden van een gebeurtenis kunt herinneren, hoe meer je geneigd bent om te denken dat deze gebeurtenis vaker zal voorkomen. Wanneer we ons nog goed het moment herinneren waarop we succesvol een leerdoel wisten te bereiken, krijgen we onbewust het idee dat we snel weer een dergelijk moment zullen ervaren. Een nudge, die ons helpt de succeservaringen op het gebied van leren en ontwikkelen te onthouden, werkt dus stimulerend. Stilstaan bij bereikte

deeldoelen – in een personeelsblad of tijdens een werkoverleg – onderstreept de waardering voor leren en ontwikkelen, maar speelt ook in op de beschikbaarheidsheuristiek.

4. *Inspelen op stereotypering en de sociale norm*

De sociale context en de sociale norm zijn vaak bepalend voor ons gedrag. Door stereotypering kan het voorbeeldgedrag van enkele collega's al snel gegeneraliseerd worden naar alle collega's. Wanneer een deel van de collega's investeert in hun eigen ontwikkeling en graag kennis deelt, zullen andere collega's snel aannemen dat dit geldt voor alle collega's. Het loont dus om leren in de organisatie veel zichtbaarder te maken, mensen tijdens werkoverleg over hun ervaringen te laten vertellen, informeel leren en het delen van kennis openlijk te waarderen en belonen.

Nudges kunnen helpen om menselijke belemmeringen en denkfouten te corrigeren

5. *Gebruikmaken van de juiste kaders*

De manier waarop informatie wordt gepresenteerd of geformuleerd, heeft een belangrijke invloed op onze keuzes. De tijd die je besteedt aan een bepaalde training kan bijvoorbeeld als volgt ingekaderd worden: wanneer je deze opleiding gaat volgen, investeer je één avond in de week aan je eigen ontwikkeling. In plaats van: wanneer je deze opleiding gaat volgen, kost dit je een avond per week.

Een stimulerende leercultuur

Systematische aandacht voor de context waarbinnen gedragskeuzes tot stand komen, kan bijdragen aan een stimulerende

leercultuur. Zo kan een persoonlijk berichtje, met een herinnering en tips om te blijven werken aan leerdoelen werkenden, helpen de leerdoelen vol te houden. Nudges dragen verder bij aan een stimulerende leercultuur door leren en het delen van kennis een sociaal fenomeen te maken. We worden sterk beïnvloed door het gedrag van anderen die op ons lijken. Wanneer collega's als leermentor optreden, kunnen zij fungeren als een rolmodel. Door leren met de dagelijkse werktaken te integreren, ontstaat een andere associatie met leren, wat bevorderlijk kan werken (Palos & Stancovici, 2016).

Het te nudgen gedrag moet aansluiten bij de belangen en doelstellingen van werkenden zelf

Methodologie, ethiek en transparantie

Het stimuleren van gewenst leergedrag bij medewerkers wordt door sommigen als iets controversieels en paternalistisch gezien. Mogen werkgevers zomaar het gedrag van medewerkers in een bepaalde richting opduwen? En hoe bepalen zij dan wat het juiste duwtje is? Het is daarom van belang te letten op de ethische aspecten wanneer je het leergedrag gaat nudgen. Ten eerste moet je uitgaan van 'nudging for good': het te nudgen gedrag moet aansluiten bij de belangen en doelstellingen van werkenden zelf. Daarnaast is het belangrijk dat organisaties transparant zijn over de motivatie om bepaald gedrag te stimuleren. De belangen en doelstellingen van de organisatie moeten helder zijn. Ten slotte kan gedragsgericht beleid helpen mensen in hun keuzes te beïnvloeden, maar zal er altijd de vrijheid moeten worden geboden om eigen afwegingen te maken.

Kennis delen

Gedrag rond leren en ontwikkelen komt soms moeilijk van de grond omdat je keuzes moet maken die complex zijn, die gevolgen hebben op de langere termijn en geen directe feedback opleveren. Daarnaast is het lastig stil te staan bij de eigen ontwikkeling, omdat de waan van de dag veel aandacht vraagt, omdat investeringen zich pas later terugbetalen en omdat werkenden vaak nog helemaal geen duidelijk toekomstperspectief hebben. Nudging kan een interessante toevoeging zijn op bestaand hr-beleid. Toepassing van nudging op het gebied van 'Leven Lang Leren' is relatief nieuw. Dit najaar starten drie experimenten in organisaties, waarin effecten worden gemeten en ethische aspecten worden meegewogen. We nodigen organisaties, die interesse hebben in nudging, van harte uit om kennis te delen. ■

Referenties

- Castro, M., Pedro, L.S., & Delgado-Verde, M. (2011). Towards a knowledge-based view of firm innovation. Theory and empirical research. *Journal of Knowledge Management*, (15)6, 871-874.
- Behavioral Insights Team. (2014). *EAST. Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights*. Gedownload op 4 juli 2017, van http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf
- Hall-Ellis, S.D. (2015). Nudges and decision making. A winning combination". *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 28, 133-136.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39, 341-350.
- Loschelder, D. D., Stuppi, J., & Trötschel, R. (2014). € 14,875?! Precision boosts the anchoring potency of first offers. *Social Psychological and Personality*

- Science*, 5, 491-499.
- Marteau T. M., Ogilvie, D., Roland, M., & Suhrcke, M. & Kelly, M.P. (2011). Judging Nudging. Can Nudging Improve Population Health? *British Medical Journal*, 342(3), d228-d228.
 - Palos, R., Stancovici, V. (2016). Learning in organization. *The Learning Organization*, (23)1, 2-22.
 - Sugden, R. (2009). On Nudging. A Review of Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness by R. H. Thaler & C. R. Sunstein. *International Journal Of The Economics Of Business*, 16, 365-373.
 - Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge. Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York, NY: Penguin Books.



Als onderdeel van het NSvP talententeam 2017 houden Lotte Hoozemans (links) en Nathalie Stolwijk (midden) zich bezig met een gedragsbewust hr-beleid en de gedragsinzichten van nudging. Lotte is masterstudent Social and Organisational Psychology en Occupational Health Psychology aan de Universiteit van Leiden en Nathalie is masterstudent Sociale en Organisatiepsychologie aan Universiteit Utrecht.

Sonia Sjollem (rechts) richt zich als directeur van de NSvP Innovatief in werk op het ondersteunen van vernieuwing op het gebied van mens en werk. Door wetenschappelijk onderzoek met toepassingen in de praktijk te verbinden wil de NSvP een beweging stimuleren die daadwerkelijk de ontwikkelingsmogelijkheden van werkenden vergroot.

www.innovatiefinwerk.nl



■ Bas van Haastrecht

Wat niemand vertelt over ondernemen

Bedrijven zijn er niet alleen om winst te maken. Ze zijn ook onlosmakelijk verbonden met hun omgeving. De druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen wordt steeds groter. Bedrijven hebben daar zelf ook steeds meer behoefte aan. We kunnen begrippen als 'duurzaamheid', 'mvo' en 'purpose' daarom niet langer beleggen bij die ene functionaris; je hele organisatie moet het maatschappelijk verantwoord ondernemen omarmen om succesvol te kunnen zijn. Voor ondernemen vanuit de menselijke maat kan hrd de vazelfsprekende aanjager zijn.

In 1987 verscheen 'Our Common Future', het rapport van de commissie Brundtland. Deze commissie – voorgezeten door de toenmalige Noorse premier Brundtland – was op initiatief van de Verenigde Naties opgericht om een strategie voor het aanpakken van milieuproblematiek te ontwikkelen. De commissie concludeerde dat er een samenhang bestond tussen milieuproblemen, armoede in het ene deel van de wereld en de manier van productie en consumptie in het andere, rijkere deel van de wereld. Daarom riep ze alle partijen op, ook bedrijven, over te gaan tot 'duurzame ontwikkeling'. Vrij vertaald houdt dat in dat je invulling geeft aan je eigen behoeften, zonder dat dit ten koste gaat van de mogelijkheid van anderen om hun behoeften in te vullen, zowel nu als voor volgende generaties. Deze definitie vormde de basis voor begrippen als *corporate social responsibility* (csr) en maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). In de kern gaat het hierbij om het vinden van een balans, zowel nu als later, tussen *people, planet en profit* (Triple P).

Groeiend draagvlak

Sindsdien is er veel gebeurd rondom het maatschappelijk gedrag van bedrijven. In eerste instantie waren hun activiteiten vaak nog defensief ingestoken, waarbij het er vooral om ging te voldoen aan wettelijke regels en het netjes rapporteren daarvan. Maar ook niet meer dan dat. Daarna ontstond er meer besef dat 'groen en sociaal' ook een interessante propositie is naar niches in de markt. En op de beurs wordt steeds vaker duidelijk dat bedrijven die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan, ook financieel goed presteren. Of zelfs beter dan hun niet-duurzame concurrenten. Zo maakte Unilever onlangs bekend dat hun duurzame merken vijftig procent sneller groeien dan de 'gewone' merken van het concern.

Anno 2017 is er dan ook een grote bekendheid en een groeiend draagvlak voor duurzaam denken en doen. 71 procent van de Nederlanders vindt dat bedrijven er in grote mate voor verantwoordelijk zijn dat het goed gaat met mens, maatschappij en milieu. Maar twee procent vindt dat bedrijven hier geen enkele verantwoordelijkheid voor hebben. Dertig procent let in grote mate op duurzaamheid bij het doen van de dagelijkse boodschappen. Vijftwintig procent zegt het afgelopen jaar een product vervangen te hebben omdat ze het niet duurzaam genoeg vonden.

De rol van bedrijven in het wel en wee van de mensheid als geheel is daarmee steeds duidelijker geworden. Nu zien we zelfs de zogenaamde 'betekeniseconomie' ontstaan,

Duurzaamheid is dan niet langer een dingetje erbij, het is het ding zelf

die vertrekt vanuit het idee dat bedrijven met hun producten en diensten direct kunnen (moeten) bijdragen aan het verbeteren van het leven van hun klanten en het verbeteren van de planeet. Duurzaamheid is dan niet langer een dingetje erbij, het is het ding zelf.

Patagonia bijvoorbeeld, producent van outdoor kleding en gereedschap, ziet het bestrijden van milieuproblematiek als hun *purpose*: "Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis." In alles wat zij doen, staat deze *purpose* centraal. Zo raden zij hun klanten aan de gekochte kleding zo lang mogelijk te gebruiken, te repareren in plaats van nieuw te kopen en aan anderen te

geven als ze het zelf niet meer nodig hebben. Een ongebruikelijk geluid in marketingland.

Tevreden en gemotiveerde werknemers

Niet alleen voor klanten van bedrijven is het steeds belangrijker dat ze zich duurzaam ontwikkelen. Ook voor medewerkers geldt dit. Sterker nog, die letten er zelfs meer op dan de gemiddelde consument. Voor 45 procent van de Nederlanders wordt de aantrekkelijkheid van een werkgever in grote mate bepaald door diens duurzame profiel. De baan op zichzelf is vanzelfsprekend wel het belangrijkste, maar de duurzame kant ervan groeit gestaag in belang. In tegenstelling tot wat vaak gedacht wordt (de 'millennials'), is dat overigens niet specifiek iets voor met name de jongere generatie werknemers. Het blijkt dat het juist oudere werknemers zijn die relatief méér belang hechten aan de maatschappelijke agenda van het bedrijf. De 'gemiddelde jongere' – die nog carrière moet maken – vindt de baan belangrijker. De jongeren die duurzaamheid heel belangrijk vinden en dat meenemen in alles wat ze doen, inclusief hun werk, bestaan wel degelijk. Maar ze zijn als groep dus niet representatief voor alle jongeren.

Ook blijkt dat er een sterke correlatie is tussen de tevredenheid en motivatie van werknemers enerzijds en de mate waarin een bedrijf aandacht heeft voor duurzaamheid anderzijds. Hoe groter die aandacht is, hoe hoger de tevredenheid met het werk wordt. Ook de mate waarin men zich gemotiveerd voelt om het beste uit zichzelf te halen, groeit dan. Tegelijkertijd is het zo dat naarmate werknemers vinden dat hun bedrijf zich vooral richt op het maken van winst alleen de tevredenheid en de motivatie daalt. Duurzaamheid is daarmee een belangrijke toevoeging op een 'gewone' baan. Het geeft meer betekenis aan zowel de werkgever als de werknemer. Hier valt de interne waarde van het begrip purpose op zijn plek.

De menselijke maat

Kortom, de maatschappelijke rol van een bedrijf heeft veel impact op hoe wij ons als mens (burger, consument, medewerker) tot dat bedrijf verhouden. Het appelleert aan waarden die we vanuit onze opvoeding hebben meegekregen. Wees goed. Wees eerlijk. Wat jij niet wil dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet. Het maakt ook duidelijk dat duurzaamheid boven alles een idee is, een manier van naar de wereld kijken. Het is een meer menselijke maat dan die van winst maken ten koste van anderen.

Des te opvallender is het dan dat die menselijke maat vaak nog relatief summier zijn plek vindt in de totale maatschappelijke strategie. In de meeste organisaties is die strategie vooral nog gedefinieerd in het mvo-beleid, wat op zijn beurt in de regel gedomineerd wordt door het hoofdstuk 'milieu'. In het hoofdstuk 'mens' zijn de '*usual suspects*' de paragrafen rondom diversiteit en inclusiviteit. Met diversiteit wordt beoogd de samenstelling van het bedrijf een afspiegeling te laten zijn van de samenstelling van de maatschappij. In de praktijk betekent dat vooral het creëren van meer kansen voor vrouwen en meer kansen voor mensen met een migrantenachtergrond. Met inclusiviteit wordt beoogd ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plek te geven in het bedrijf. Het uit zich bijvoorbeeld in het aannemen van collega's met een handicap en samenwerkingen met sociale werkplaatsen.

Zo belangrijk als ze zijn, het zijn beide onderwerpen die voortkomen vanuit een 'maatschappelijke ongelijkheid'. Ze zijn probleemgeoriënteerd. Vooral daarom krijgen ze extra aandacht in het mvo-beleid. Daarmee gaat het vaak voorbij aan het potentieel dat besloten ligt in de maatschappelijke rol van een bedrijf. Dat is, zoals hiervoor al bleek, veel breder dan alleen die begrippen diversiteit en inclusiviteit. Vergelijk het met het verschil in zienswijze

tussen de reguliere en positieve psychologie. Waar de eerste vertrekt vanuit het bestrijden van de problemen van de uitzondering, vertrekt de tweede vanuit het begrijpen en uitvergroten van dat wat er goed gaat bij de massa. Die laatste benadering leidt ertoe dat je energie steekt in het creëren van de optimale omstandigheden waarbinnen mensen zich gelukkig voelen en optimaal kunnen presteren. De maatschappelijke rol van een bedrijf kan het platform zijn om dit effect te sorteren. Daarom verdient het een bredere integratie in de ontwikkeling van het menselijk kapitaal van een organisatie. Human resource development kan dit aanjagen.

Markt, maatschappij én medewerkers

In de ideale wereld komt de balans tussen de markt, de maatschappij en de medewerkers voort uit keuzes op strategisch niveau. Daar is die purpose gevonden, die wordt omgezet naar betekenisvolle producten en diensten voor klanten en betekenisvol werk voor het eigen personeel. En dat alles in een onderlinge, vanzelfsprekende samenhang. Alsof de ondernemer, de baas hrd en het hoofd duurzaamheid een en dezelfde persoon waren. Een mooi voorbeeld hiervan is Buurtzorg. De naam zegt het al, ze levert in de buurt thuiszorg. Het bedrijf is daarmee intrinsiek al purpose-gedreven. Dit heeft zich echter ook vertaald naar een bijzondere visie op de organisatiestructuur. Buurtzorg werkt in kleinschalige wijkteams die volledig zelfsturend zijn. Er zijn geen managers. Het hoofdkantoor zorgt alleen voor administratieve afhandeling. Er wordt vooral gewerkt vanuit het vertrouwen dat de lokale professionals weten wat ze moeten. En met resultaat. De sturing vanuit vertrouwen en het slanke organisatie-model zorgen dat er voor de sector meer dan gemiddelde salarissen worden uitbetaald, het verdienmodel gezond is en de medewerkerstevredenheid zeer hoog. Het bedrijf is uitgegroeid tot marktleider en al vijf keer uitgeroepen tot beste werkgever.

Begin!

Mooie voorbeelden daargelaten, zijn echter lang nog niet alle bedrijven doordrongen van het belang van de maatschappelijke rol die ze kunnen of hebben te spelen. Ze zien het niet. Of ze geloven er simpelweg niet in. Als je werkt op het vlak van human resource development en gelooft in de meerwaarde van maatschappelijke betekenis, gaat het er dan simpelweg om 'ergens' te beginnen en zo bewijsvoering te creëren? Het laaghangend fruit hiervoor is aan te haken bij dat wat er al is. Zorg als hrd'er dat in bestaande begrippen, doelen en aandachtsgebieden van je dagelijks werk aandacht komt voor de maatschappelijke rol van het bedrijf. En dan zijn er vele mogelijkheden.

Het begint bij de mensen

Het succes van bedrijven wordt in toenemende mate bepaald wordt door de mate waarin ze in staat zijn te ondernemen vanuit maatschappelijke betekenis. Het vraagt dat medewerkers, van hoog tot laag, in staat zijn de menselijke maat (weer) toe te passen in hun dagelijkse beslissingen. Dat ze klanten weten te zien als mensen met behoeften. Dat ze succes kunnen meten in welzijn naast winst. En dat ze handelen vanuit het idee dat wat ze vandaag voor zichzelf doen, niet ten koste mag gaan van de morgen van anderen. Het vraagt om een systeemverandering die zich zal uiten in andere producten, andere diensten en andere bedrijven. Maar het begint bij een andere manier van denken. Het begint bij de mensen. En daarmee ligt er een grote kans voor human resource development om de organisaties waar zij werken naar een volgend, hoger niveau te tillen.

De cijfers in dit artikel zijn gebaseerd op de Maatschappelijk Imago Monitor 2017. Dit onderzoek brengt het belang van het maatschappelijk gedrag van bedrijven in beeld onder het Nederlands publiek. Het onderzoek is een initiatief van This Is Why en wordt uitgevoerd door Motivaction.

Tips om de maatschappelijke rol van je bedrijf te vergroten

1. *Inzicht in medewerkerbetrokkenheid*

Dit is voor veel organisaties een belangrijke kritieke prestatie-indicator (kpi). Uit het eerder aangehaalde onderzoek werd duidelijk dat een grotere gerichtheid op duurzaamheid positief bijdraagt aan medewerkerbetrokkenheid. Het pleit voor het structureel inzichtelijk maken van dit verband. Zorg in de eerstvolgende meting van de medewerkerbetrokkenheid voor cijfers waaruit duidelijk wordt wat de effecten op deze betrokkenheid zijn in relatie tot

1. de kennis die medewerkers hebben van de maatschappelijke activiteiten;
2. de mate waarin ze daar zelf ook aan deelnemen.

2. *Verbeteren klantgerichtheid*

Het verhogen van klantgerichtheid is bij veel bedrijven eveneens een groot aandachtspunt. De service naar de klant bepaalt immers de relatie en daarmee de winstgevendheid. Een hoge klantgerichtheid hangt vaak samen met een hoge medewerkerbetrokkenheid. En zojuist zagen we dat je een hoge medewerkerbetrokkenheid kunt beïnvloeden via de maatschappelijke rol. Daarmee wordt het zinvol ook deze relatie via cijfers in beeld te brengen. Als duidelijk wordt dat door aan de knop 'maatschappij' te draaien er een positief effect is op 'markt', zullen er snel meer voorstanders komen voor een meer maatschappelijke koers van het bedrijf.

3. *Maatschappelijke betrokkenheid vergroten*

Een andere invalshoek om vanuit hrd invloed uit te oefenen op die koers, is het pad van maatschappelijke betrokkenheid, oftewel het – naast de business – iets teruggeven aan de samenleving. Bij bedrijven die zelf dergelijke, vaak sociale, projecten organiseren of besluiten hun bedrijfsevenement een maatschappelijk tintje geven, blijkt keer op keer dat medewerkers daarin een ervaring krijgen die hen nieuwe inzichten geeft in de manier waarop ze met andere mensen omgaan. 'Iets doen voor een ander', mits goed gekaderd, geeft zo nieuwe impulsen aan bijvoorbeeld de waarden die een onderneming belangrijk vindt of de al eerdergenoemde klantgerichtheid.

Zo geeft KPN al sinds 2007 structureel vorm aan haar maatschappelijke betrokkenheid via het KPN Mooiste Contact Fonds. Deze corporate foundation richt zich op het bestrijden van eenzaamheid. Als contactmaker realiseert het bedrijf zich dat sociaal contact niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Daarom zet zij haar eigen expertise, de medewerkers en financiële middelen in om mensen die eenzaamheid ervaren in contact met anderen te brengen. Zo worden in het project KlasseContact chronisch zieke kinderen die niet naar school kunnen vanuit thuis of het ziekenhuis virtueel in de klas gebracht. KPN-medewerkers begeleiden de kinderen. In het project Zilverlijn bellen KPN-medewerkers met eenzame ouderen om een praatje te maken. Ook in andere projecten zetten talloze medewerkers zich in. Het fonds draagt zo bij aan het merk KPN in de breedste zin van het woord.

4. *Talent ontwikkelen*

Het ondernemen vanuit maatschappelijke betekenis en/of het organiseren van maatschappelijke projecten biedt ook een platform voor talentontwikkeling, een ander belangrijk aandachtsgebied voor veel hrd'ers. Het opzetten van dergelijke projecten bijvoorbeeld in samenwerking met niet-gouvernementele organisaties of andere stakeholders is voor veel bedrijven nieuwe kost. Het is daarmee een uitgelezen kans om talentvolle medewerkers buiten de reguliere context van vastomlijnde rollen en afspraken te plaatsen en kwaliteiten als flexibiliteit, samenwerken, stressbestendigheid en creativiteit zichtbaar te maken. Via een maatschappelijke insteek worden zo competenties ontwikkeld die essentieel zijn voor toekomstig succes van de organisatie.

5. *Werken aan organisatiecultuur*

Al het voorgaande heeft (bedoeld of onbedoeld) invloed op de cultuur, de normen en waarden van de organisatie. Dit is dan ook een andere manier om vanuit hrd 'maatschappij' aan te haken bij 'markt' en 'medewerkers'. Een duidelijk uitgesproken maatschappelijke betekenis of purpose, heeft een sterke vormende kracht op de organisatiecultuur. Het werken vanuit centrale waarden zorgt voor onderlinge binding en geeft richting aan zelfsturend handelen. Daarmee wordt het van strategisch belang voor de ontwikkeling van de organisatie.

6. *Laten zien waar je maatschappelijk voor staat*

In het aantrekken van het juiste talent wordt *employer branding* steeds belangrijker. Zoals eerder aangegeven speelt het maatschappelijk profiel van een organisatie een groeiende rol in diens aantrekkelijkheid als werkgever. Niet voor niets stormt Tesla naar de koppositie als favoriete werkgever onder (technische) studenten in Nederland. Als organisatie moet je meer en meer zichtbaar maken waar je maatschappelijk voor staat. De volgende keer dat hrd meeschrijft aan de briefing voor de nieuwe werkgeverscampagne, mag het onderwerp maatschappij dan ook niet meer ontbreken. ■



Bas van Haastrecht helpt organisaties, teams en ondernemers bij het beantwoorden van strategische vraagstukken op het snijvlak van markt, maatschappij en medewerkers. Hij heeft een achtergrond in marketing en communicatie. Sinds 2005 richt hij zich specifiek op het vormgeven van de maatschappelijke rol van merken. Ook is hij initiatiefnemer van de Maatschappelijk Imago Monitor.



Bespreking tijdens de Learning Hackaton bij het Spaarne Gasthuis

■ Marcel de Leeuwe

Empoweren heeft effect!

Ontwikkelingen in leren, social media en maatschappij beïnvloeden de rol en verantwoordelijkheid van lerenden. We kunnen het leren niet langer centraal organiseren, maar we moeten lerenden meer regie geven over het eigen leerproces. Het empoweren van lerenden zorgt voor een duurzame aanpak met rendement. Wat zijn de didactische, organisatorische en andere uitgangspunten, die ervoor zorgen dat we professionals in onze organisatie meer regie kunnen geven? Twee praktijkvoorbeelden laten dit zien.

Veel organisaties bieden een grote verzameling e-learningzelfstudiemodules aan hun medewerkers. Deze modules worden ingekocht of op maat ontwikkeld. Lerenden zijn verplicht om modules pagina voor pagina tot zich te nemen en worden zo bij de hand genomen. Elke klik wordt geregistreerd en het leerproces is geregisseerd. Deze aanpak vraagt flinke investeringen in tijd en geld. Zowel voor de ontwikkeling en het regisseren als aan inspanningen bij de gebruikers. De lerende vertoont een aangeleerde hulpeloosheid (Seligman, 1967) waarbij bij elke ontwikkelvraag naar de organisatie en management wordt gekeken. Als het leermateriaal of training ontbreekt, stopt het leren. Het rendement voor de organisatie is vaak teleurstellend.

Begrippen

agile = beweeglijk: een proces waarbij op een iteratieve manier gewerkt wordt
scrum = agile manier van samenwerken om tot tastbare resultaten te komen
 scrummaster = iemand die het proces begeleidt en inspeelt op veranderingen
hackaton = samenvoeging van hacken en marathon. Lange en intensieve sessie om tot innovatieve en tastbare resultaten te komen.

Alternatieve manieren voor leren en ontwikkelen

Het 'empoweren van lerenden' betekent dat de organisatie de regie over en verantwoordelijkheid voor het leren grotendeels overdraagt aan de lerende professional zelf. De lerende kiest op welke manier hij leert, in zowel formele als informele leersituaties en de organisatie ondersteunt en stuurt op leeruitkomsten in plaats van op het leerproces. Naast het verhogen van het leerrendement zijn er nog meer redenen

waarom organisaties zoeken naar alternatieve manieren om te leren en ontwikkelen. De belangrijkste zijn:

1. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een andere organisatie van arbeid.
2. De complexiteit binnen organisaties neemt toe.
3. Organisaties en vakgebieden veranderen snel.

We lichten ze hieronder toe:

1. Maatschappelijke ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen voor een andere organisatie van arbeid. Volgens het 'Partnership for 21st Century Skills' (2008) stelt de servicegerichte economie nieuwe eisen aan de manier waarop arbeid is georganiseerd: "In response to economic changes, industries and firms have made significant organizational and behavioural shifts, such as flatter management structures, decentralized decision making, information sharing and the use of task teams, cross-organizational networking, just-in-time inventory and flexible work arrangements". Dit vraagt niet alleen om hoger opgeleide medewerkers, maar ook om werknemers met andere competenties. Redecker (et al., 2011) leggen grotere nadruk op bekwaamheden, zoals kritisch denken, ondernemerschap en probleemoplossend vermogen. Dit heeft invloed op de manier van leren en zij signaleren de volgende trends:

- Leren wordt persoonlijker en meer toegespitst op het individu.
- Er is meer aandacht voor samenwerkend leren.
- In toenemende mate wordt erkend dat leren niet alleen plaatsvindt binnen scholen en opleidingsinstituten; leren vindt 'life-wide' plaats.

Het volgen van de trends realiseer je niet door het leren centraal aan te sturen. Het vraagt om

flexibele en gedifferentieerde oplossingen die door de lerenden worden gemanaged.

2. Toenemende complexiteit

Organisaties worden steeds complexer. Dat eist dat we de verantwoordelijkheid voor de eigen productiviteit bij kenniswerkers leggen. Kenniswerkers moeten zichzelf managen en ze hebben hiervoor autonomie nodig (Drucker, 2007). De professional van nu, in vele verschillende werkomgevingen, kent in de omgang met kennis dezelfde dynamiek als de traditionele kenniswerker van Drucker. Als de professional meer autonomie krijgt in zijn werk, is het ook logisch om deze autonomie te gunnen rondom de eigen ontwikkeling.

Organisaties en vakgebieden veranderen snel

De snelheid waarmee organisaties veranderen neemt toe, waardoor een opleidingsafdeling het tempo lastig kan bijhouden. Een opleider kan al het noodzakelijke leren niet meer tijdig organiseren en de complexiteit van het werk kan niet worden beantwoord met het aanbieden van een generiek curriculum (De Leeuwe en Rubens, 2015).

Als lerenden meer regie krijgen, neemt vanzelfsprekend bij andere rollen de regie af

In zowel het formele als het informele leren (Cross, 2006) kunnen we door het geven van autonomie en verantwoordelijkheid aan lerenden bijdragen aan een duurzame leercultuur, die de werknemer én de organisatie verder helpt. De snelheid waarop werknemers leren en ontwikkelen, ligt hoger. Het leren vindt frequenter plaats op het moment dat het nodig is.

Empoweren van lerenden is het passende antwoord

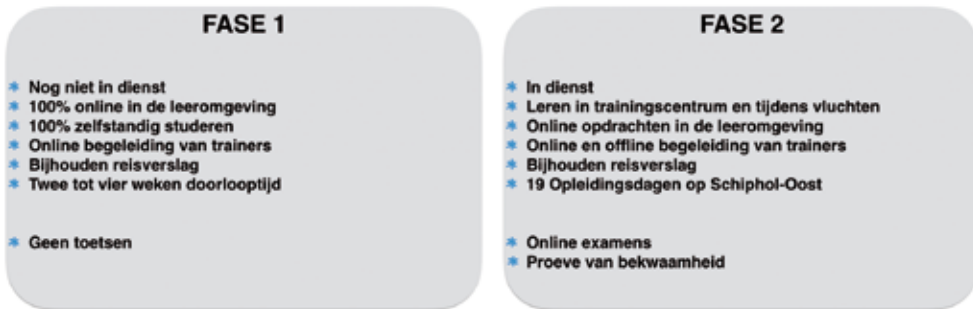
De toenemende complexiteit, de veranderende vaardigheden en de snelheid van veranderen kunnen we niet 'wegmanagen' door het leren steeds strakker te organiseren. De snelheid en wendbaarheid ontstaan als we de lerende empoweren. De lerende beweegt meer en past zijn leerproces aan om het eindresultaat te bereiken. Het empoweren motiveert medewerkers; het sluit aan bij de basisvoorwaarden voor motivatie: zelfbeschikking, competentie en verbondenheid (Deci en Ryan, 2002). De lerende is betrokken en gedreven om de beste resultaten te bereiken.

Het empoweren van lerenden vraagt een met aandacht ontworpen benadering. Twee praktijkvoorbeelden, waarbij het empoweren van lerenden als uitgangspunt is genomen, laten dit zien.

Praktijkvoorbeeld 1: Nieuwe basisleergang bij KLM

Begin 2016 start het ontwerpen van een nieuwe basisleergang om mensen op te leiden als steward en stewardess, in KLM-terminen de 'cabin attendants'. De bestaande basisleergang bestond uit een zeer gestructureerd curriculum, waarbij deelnemers lange tijd in een trainingslokaal klassikaal werden opgeleid. Dit vroeg veel tijd en was niet flexibel. Het hielp niet iedere deelnemer op de passende manier verder.

In het herontwerp zoekt KLM naar een manier van leren die nieuwe werknemers sneller rolbewust en bekwaam maken. Het leerproces sluit beter aan op de ervaring en is flexibeler voor de lerende en de organisatie. De leeruitkomsten moeten minimaal vergelijkbaar zijn. Belangrijkste reden voor een nieuwe opzet is de waarde die een cabin attendant kan toevoegen voor passagiers.



Figuur 1. Fasering nieuwe basisleergang KLM

KLM kan het verschil maken met het optimale werkgedrag, waarbij de cabin attendant de verantwoordelijkheid neemt. In het nieuwe ontwerp staat de verantwoordelijkheid van de lerende voor het leerproces centraal, hiermee sluit het leerproces aan bij het werkproces. De opleiding is opgebouwd zoals je kunt zien in figuur 1.

De instroom bestaat uit een heterogene groep met een verschil in voorkennis, ervaring en opleidingsniveau. In de oude opzet was er weinig ruimte voor differentiatie en ‘ging iedereen door hetzelfde lesprogramma’ heen. Nu kiest de lerende het optimale leerproces zelf.

Fase 1 bestaat uit honderd procent online leren in de leeromgeving met een doorlooptijd van twee tot vier weken. Na fase 1 krijgen mensen

een opleidingscontract en worden lerenden in een blended vorm in negentien dagen verder opgeleid op Schiphol-Oost.

Twee trainers begeleiden een groep van veertien lerenden vanaf de start in de online leeromgeving. In fase 1 zijn de trainers alleen online aanwezig, in fase 2 verzorgen deze trainers ook klassikale trainingen. De didactische werkvormen in fase 1 zijn heel varieerd.

Elke lerende kiest de leeractiviteiten die hij wil doen, in de volgorde die hij wil. De sturing en regie van trainers ontbreekt, deze trainers ondersteunen de lerenden wel door bijvoorbeeld vragen te beantwoorden. Een klein aantal onderwerpen is vanwege regelgeving verplicht, deze zijn in het visuele overzicht aangeduid met een uitroepteken. Bij het ontwerp is



Figuur 2. Schematisch overzicht onderwerpen in de KLM-basisleergang

gekeken naar de mate waarin de onderwerpen kritiek zijn voor het functioneren als cabin attendant. De lerende bepaalt zelf hoe hij zich voldoende voorbereidt om de leeruitkomsten te realiseren. Tijdens fase 1 wordt niet getoetst en wordt ook niet de voortgang per opdracht of zelfstudiemodule bijgehouden. Lerenden weten dan wel dat in fase 2 zowel een examen als een proef van bekwaamheid aan bod komen.

Positieve invloed van het empoweren bij KLM

Vele honderden deelnemers zijn succesvol ingestroomd binnen KLM als cabin attendant na de nieuwe basisleergang. De oude en nieuwe opleiding zijn qua inhoud erg vergelijkbaar. De rol en de verantwoordelijkheid van de lerenden zijn het wezenlijke verschil.

Het effect van het empoweren van lerenden is op verschillende manieren gemeten. De trainers die de lerenden begeleiden, geven aan dat bij de start van fase 2 het niveau bij de meeste deelnemers hoger is dan bij de originele basisleergang, nadat ze de leergang hadden afgerond. Uit interviews met lerenden, online evaluaties en signalen over het functioneren in de werkomgeving, blijkt dat het niveau en de kwaliteit in het werk van de nieuwe mensen goed is. Van de deelnemers heeft 92 procent de mening dat de basisleergang hen voldoende baggage geeft om de functie van cabin attendant goed te vervullen. Een lerende gaf aan: "Het niet geheel voorkauwen van het leren is een goede voorbereiding om ook zelfstandig als cabin attendant zaken te kunnen regelen en de functie uit te kunnen oefenen." Als we de oude en nieuwe basisleergang vergelijken, zorgt het empoweren ervoor dat de lerenden sneller

op een hoger niveau functioneren, waarbij de passende werkhouding van autonomie en eigenaarschap al groeit tijdens het leerproces.

Praktijkvoorbeeld 2: De Learning Hackaton in het Spaarne Gasthuis

Het Spaarne Gasthuis in Haarlem wil graag een prikkelende leerervaring ontwerpen, zodat ruim tweeënveertighonderd medewerkers van het ziekenhuis weten wat ze de eerste vijf minuten moeten doen bij een calamiteit. De oplossing wordt bedacht door een groep voormalige deelnemers aan twee e-learningopleidingen (SBO Opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper en de Fontys post hbo-opleiding e-Learning). Deze groep ervaren e-learningontwerpers willen verder professionaliseren en nemen als lerenden deel aan de Learning Hackaton (een samenvoeging van 'hacken' en 'marathon').

De leervraag van de groep en de vraag van het ziekenhuis worden gecombineerd in dit leerexperiment. In twee lange dagen werkt een team van zeventien e-learningprofessionals, drie e-learningmaakexperts en elf zorgprofessionals van het Spaarne Gasthuis onder leiding van een scrummaster (de auteur) aan een oplossing. Het doel is om na twee dagen samenwerken in een speciaal daarvoor ingerichte ruimte bij het Spaarne Gasthuis, concrete leerinterventies op te leveren, waarmee de medewerkers van het Spaarne Gasthuis op een goede manier handelen in de eerste vijf minuten van een calamiteit.

De Learning Hackaton is een leerexperiment waarbij geen content wordt aangeboden. Het lukt niet om aan de gevarieerde leervraag van de deelnemers te beantwoorden met een verzameling content of een trainingsdag. Bij de opzet zoeken we naar een manier om te differentiëren en snel in te spelen op de



Figuur 3. Schematische opbouw Learning Hackaton

leerbehoefte tijdens de Learning Hackaton. Het leren mag voor iedere deelnemer verschillend zijn, maar de leeruitkomsten moeten van hoog niveau zijn.

We ontwerpen een leerbeleving waarbij *design thinking* (The Design Thinking Toolkit for Educators, 2013) en agile-methodiek scrum voor een procesmatige houvast zorgen. Vooraf deelt het Spaarne Gasthuis de organisatie- en leerdoelen rondom bedrijfshulpverlening (bhv). Een handboek bhv biedt basiskennis; de echte inhoudelijke expertise wordt tijdens de tweedaagse verzameld. Het hele concept krijgt pas vorm tijdens het gezamenlijk werken en leren in de twee dagen. De eerste dag duurt ruim twaalf uren en in de tweede dag werkt iedereen toe naar de presentatie in de avond van de leerinterventies aan de opdrachtgever.

Deelnemers werken in wisselende teams aan het ontwerpen, maken en uittesten van leerinterventies. In korte 'sprints' van drie uur voeren werkgroepen een taak uit. Iedereen heeft persoonlijke leerdoelen en kiest de taak en werkgroep die hierbij aansluit. Na elke sprint is er een voortgangsgesprek (de 'daily standup') en kiezen de deelnemers voor een werkgroep.

Gevolgen voor betrokkenen en processen

Het empoweren van lerenden kan veel opleveren:

- Het leerproces is efficiënter met hogere leeruitkomsten.
- De lerenden zijn betrokken bij eigen ontwikkeling en gemotiveerd.
- Het eigenaarschap draagt bij aan een rijkere en diverse leercultuur.
- Het leren binnen een organisatie kost minder moeite omdat lerenden zelf actief zijn.
- Het leren is duurzamer doordat het leren door de lerende zelf wordt gestimuleerd.

Het is echter niet eenvoudig om het model op een succesvolle manier in te voeren. Invoering heeft consequenties voor de rollen, processen en verantwoordelijkheden binnen een organisatie. De lerende empoweren vraagt serieuze en ingrijpende veranderingen. We zetten de gevolgen van deze omslag op een rijtje. Dit zijn ook de aanbevelingen als je in je eigen organisatie met het empoweren aan de slag gaat.

1. Onzekerheid voor de organisatie en opdrachtgever

Als de regie naar de lerende gaat, betekent dit dat ergens anders de regie afneemt. Het leerproces en de leeruitkomsten lijken minder zeker. De organisatie en de opdrachtgever moeten vertrouwen hebben in het kunnen van de lerenden. De organisatie moet volhouden en niet bij de eerste tegenslag de regie weer in

Resultaten Learning Hackaton Spaarne Gasthuis

Er ontstaat een grote mate van eigenaarschap en er gaat een duidelijke energie door de groep en zelfs door het hele ziekenhuis. De eerste dag wordt na tien 's avonds uur afgesloten, maar een lerende vraagt "Wij willen graag nog heel even iets afmaken, is dat oké?" Op gezette tijden komt de opdrachtgever kijken naar het proces en de resultaten.



Deelnemers zijn zeer enthousiast en betrokken tijdens de Learning Hackaton. De samenstelling van de groep zorgt voor een inhoudelijke kruisbestuiving. De deelnemers presenteren met trots aan het einde van de tweede dag een set van vijf leerinterventies. De opdrachtgever is onder de indruk van de resultaten ("Alle breinen werden met elkaar verbonden en hierdoor kregen we hele mooie producten.") en na de tweedaagse werkt het Spaarne Gasthuis vier van de vijf leerinterventies verder uit. Een groep deelnemers besluit de succesvolle samenwerking voort te zetten in gezamenlijke e-learningprojecten. Een deelnemer vertelt: "Je gaat concreet aan de slag en dat voelt als iets van jezelf, daar krijg ik veel enthousiasme van!"

handen nemen.

Bij KLM staat de opdrachtgever heel sterk achter het concept en vormt het empoweren de kern van de basisleergang. De opdrachtgever neemt de stakeholders binnen KLM mee en bewaakt het concept.

Het Spaarne Gasthuis wil vooraf de contouren van de oplossing vaststellen, maar durft dit los te laten. Bij de start zijn ze onzeker over het proces en de uitkomst, maar na een half uur spreekt de opdrachtgever naar de groep het vertrouwen uit.

2. Vraagt een doordacht en ander ontwerp van de onderwijskundige ontwerper

Als de regie naar de lerende gaat, moet het didactisch ontwerp echt aangepast worden. De lerende kan onderdelen overslaan en kiest zelf. De manier van leren werkt het beste als dit in lijn is met de manier van werken. Bij KLM hebben de cabin attendants tijdens het werk in de lucht de regie en volle verantwoordelijkheid. Het is dan ook vanzelfsprekend dat dezelfde regie en verantwoordelijkheid in het leerproces bij de lerende ligt.

De uitkomsten zijn leidend, niet de leerroute. Voor de ontwerper betekent dit een focus op de hogere segmenten (organisatiedoel en impact) van het achtveldeninstrument van Kessels & Smit (2017). Het is aan de lerende om te kiezen hoe er precies geleerd wordt. De content is onafhankelijk georganiseerd en er zijn geen voorwaarden ingebouwd. De ontwerper weet niet welke leeractiviteiten worden gedaan door de lerende. Bij het Spaarne Gasthuis wordt gestuurd op de eindresultaten, niet op de stappen in het leerproces. Bij KLM is de theorietoets, de proef van bekwaamheid en het functioneren in de werkomgeving de manier waarop het succes wordt gemeten. Bij de passagiers moet het rendement van deze manier van leren doorklinken.

3. Anders ontwerpen en ontwikkelen zorgt voor kwaliteit

Als de regie naar de lerende gaat, wordt het leerproces minder voorspelbaar. Het helpt om het ontwerp- en ontwikkelproces op een iteratieve manier te organiseren. Hierdoor kun je als ontwerper sneller inspelen op de veranderingen. Je toetst steeds of je ontwerp nog klopt en stuurt bij nadat je bij lerenden uittest. Ook na de implementatie zijn monitoring, meten en bijsturen noodzakelijk om de kwaliteit te borgen. Bij KLM wordt

hiervoor tijdens het ontwikkelen gewerkt volgens de scrummethode en SAM (Allen, 2012).

Het helpt enorm om niet vanuit de content te denken en ontwerpen, maar vanuit leerervaringen of -belevingen. Hierbij kan een onderdeel de content zijn, maar als ontwerper verplaats je je steeds in de lerende. Dit zorgt voor een focus op het leerproces en geeft je handvatten om na te denken over de regie en verantwoordelijkheid van de lerende. Bij de Learning Hackaton was er vooraf geen of zeer weinig content. Daardoor is het eenvoudig om de regie echt over te dragen aan de lerenden, omdat ze niet worden gestuurd door een vast curriculum, waar de verantwoordelijkheid en sturing al zit ingebakken in het leermateriaal.

Eigen regie en verantwoordelijkheid zorgt voor grote betrokkenheid en eigenaarschap

4. Andere manier van leren en begeleiden is het gevolg

Als de regie naar de lerende gaat, krijgt de lerende een grotere rol en keuzemogelijkheid. Bij KLM blijkt deze vrijheid ook te zorgen voor onduidelijkheid over wat er nu precies verwacht wordt, waar de lerende op wordt afgerekend en wat de keuzes nu precies zijn. Zogenaamde *scaffolding* (De Leeuwe & Rubens, 2015) is nodig. Hierbij wordt de lerende in het begin ondersteund en daarna loopt deze ondersteuning af. Bij KLM legt de digitale coach uit hoe het leerproces in elkaar zit en welke verantwoordelijkheid de lerende heeft. Dit blijkt onvoldoende en we besluiten een leervijzer toe te voegen, waarin heel duidelijk staat wat de didactische opzet is, wat

de keuzes zijn en waar de lerende op wordt afgerekend. Bij het empoweren van lerenden neemt de keuzevrijheid toe en is er sprake van differentiatie. De lerende heeft een duidelijk inzicht nodig in de te maken keuzes en de consequenties van die keuzes. Dan pas heeft hij het vertrouwen om de verantwoordelijkheid te nemen en kan hij bewust kiezen.

Voor trainers en begeleiders betekent dit concept dat je ontwikkelingsgericht denkt en handelt. Lerenden reken je niet af op het leerproces maar op de uitkomsten. Je geeft niet enkel content als oplossing voor een leervraag maar stuurt op het proces en ondersteunt de lerenden.

De lerende empoweren betekent vertrouwen hebben in het kunnen van de lerende professional. Geef de regie en verantwoordelijkheid echt aan hen en oogst samen de mooie resultaten! ■

Referenties

- Allen, M. (2012). *Leaving ADDIE for SAM. An Agile Model for Developing the Best Learning Experiences*. East Peoria: ASTD Press.
- Cross, J. (2006). *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Deci, E., & Ryan, R.M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. Suffolk: Boydell & Brewer.
- Drucker, P.F. (2007). *Managing oneself*. Harvard: Harvard Business School Publishing.
- IDEO. (2013). *The Design Thinking Toolkit for Educators*. New York: IDEO. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <https://designthinkingforeducators.com/toolkit/>
- Kessels, J.W.M., Smit, C.A. & Keursten, P. (1996). *Het achtvelden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten*. Utrecht: Kessels & Smit.
- Leeuwe, M. de., & Rubens, W. (2015). *Social learning en leren met sociale media*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Partnership for 21st Century Skills (2008). *21st Century Skills, Education & Competitiveness*. Tuscon: Partnership for 21st Century Skills.
- Redeker, C., Leis, M., Leendertse, M., Punie, Y., Gijsbers, G., Kirschner, P. A., & Hoogveld, A. W. M. (2011). *The future of learning. Preparing for change*. Luxembourg. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <http://dspace.learningnetworks.org/handle/1820/4196>
- Seligman, M.E.P. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance responding. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*. 63(1): 28-33.
- Spaarne Gasthuis. (2017). *Learning Hackaton Spaarne Gasthuis*. [videobestand]. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <https://vimeo.com/206556406>



Marcel de Leeuwe is twintig jaar vanuit een kritische onderwijskundige rol betrokken bij e-learningprojecten. Hij is onafhankelijk e-learning specialist en werkt als hoofd docent bij de Avans⁺ postbacheloropleiding e-Learning en de SBO Opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper. Co-auteur van het boek "Social learning en leren met sociale media", scrummaster en learning innovator.
www.leerbeleving.nl

THEMA.

Uitgeverij van Schouten & Nelissen

VERGROOT JE INVLOED



Met
beproefd
beïnvloedings-
model

Met deze waaier heb je de basis in huis voor het vergroten van je invloed. Het geeft zicht op welke doelen je kunt nastreven en welke strategie het beste past bij wat je wilt bereiken. Aangevuld met een groot aantal praktische tools waarmee je je invloed kunt vergroten.

Jan van Loon | € 16,99

Thema.nl/toolbox



■ Erik Reijnders

De invloedrijke positie van de teamleider

Communicatie als collectief touwtrekken

Teamleiders staan voor ingewikkelde opgaven. Projecten, trajecten, reorganisaties en andere belangrijke issues schreeuwen om aandacht en tijd en komen bovenop het reguliere werk. Voor de teamleider is het telkens de uitdaging om samen met het team betekenis te geven aan al die veranderingen. Communicatie speelt in dat proces van betekenisgeving een cruciale rol. We geven een kijk op de invloedrijke positie van de teamleider in dit proces. Wat zijn beproefde handvatten, om hem te ondersteunen bij het leren hanteren van spannende communicatiemomenten en bij zijn communicatief leiderschap?

In organisaties leeft nogal eens de illusie dat de communicatie over veranderingen en besluiten in de top – het ‘Managementverhaal’ (Homan, 2013) – ‘plateaugewijs afdalen richting de medewerkers’. Die gedachte, de informatiecascade genoemd, veronderstelt een top-down wijze van communiceren, waarbij een leidinggevende informatie ontvangt, vertaalt en doorgeeft aan het naast lagere niveau en zo verder. Uiteindelijk, zo is de aanname, moet informatie dan via de eigen leidinggevende bij medewerkers ‘landen’, ‘tussen de oren komen’ zagezegd. Door een vaak wat Tell Sell-achtige aanpak moet er zo draagvlak gaan ontstaan voor de wenselijke wereld, die is verwoord in het managementverhaal. Dit cascademodel, dat communicatie ziet als ‘transport van informatie’, is sterk bekritiseerd (o.a. Reijnders, 2010). Toch is het opvallend hoe vaak er impliciet (of zelfs expliciet) nog wordt gedacht dat de communicatie verloopt volgens dit model uit de jaren vijftig van de vorige eeuw.

Zandloper

Mensen die geconfronteerd worden met dat top-down managementverhaal hebben daar al snel een oordeel over. Bovendien roept het onzekerheid op. Ze praten daarover tijdens het werk, in de lunchpauze, het rookhok, op de wandelgangen en bij de kofficorner. In hun hoofd maken ze al snel de afweging of de plannen eigenlijk wel haalbaar en inpasbaar zijn in hun dagelijks werk. Medewerkers trachten voor zichzelf en in die informele gesprekken te duiden wat er nou precies aan de hand is, wat dat voor hen betekent en wat ze nu moeten doen. Dergelijke informele of off-stagegesprekken (Homan, 2013), blijken voor hen veel betekenisvoller dan het formele managementverhaal. Dat managementverhaal geeft nauwelijks antwoord op de specifieke vragen die medewerkers hebben. Vaak zijn die antwoorden overigens ook (nog) niet te

geven. Die onzekerheid is voor medewerkers ongewenst en ze zoeken naar duidelijkheid. In hun ‘interne dialoog’ doen ze eerst zelf allerlei aannames, die ze vervolgens toetsen bij hun collega’s. En dan stappen ze met vragen naar hun direct leidinggevende, de teamleider.

Die teamleider bevindt zich op een cruciale positie in de organisatie. Hij zit als het ware op het knooppunt van een zandloper. Hij heeft zicht op de veelheid van veranderingen vanuit de wenselijke wereld (Van Oss & Van ‘t Hek, 2016) en hij moet het managementverhaal daarover verder brengen. Tegelijk is hij of zij ook iemand die weet wat realiseerbaar is in de werkelijke wereld. Hij kent de vaak sceptische verhalen uit de wandelgangen maar al te goed...

Het goede gesprek

Het is de vraag of teamleiders zich voldoende bewust zijn van hun belangrijke communicatieve positie en hun gedrag. Weten ze hoe communicatie echt werkt? Hebben ze voldoende oog voor hun rol in het gecommuniceer in en met het team? Die communicatie vindt op uiteenlopende manieren plaats. Een vorm van regulier teamoverleg is daarin een belangrijk *moment of truth*. Dan komt het erop aan en kijken mensen verwachtingsvol naar ‘de baas’. Wat zegt hij over de verandering? Wat straalt hij uit? En komt dat overeen met hetgeen hij buiten het overleg laat zien? Juist omdat een verandering al pratend wordt gemaakt, is het voeren van het goede gesprek cruciaal. Het goede gesprek maakt het mogelijk:

- informatie voor het team te duiden;
- samen af te spreken hoe naar onderwerpen te kijken;
- vragen te beantwoorden;
- ervaringen te delen en
- de werkzaamheden af te stemmen.

Het is dé plek om aandacht te geven aan elkaar, oog te hebben voor wat er speelt,

erkend te worden als individu (je mag er zijn) en ook als team eenheid te voelen. Niet onbelangrijk, juist bij ingrijpende veranderingen.

Zo'n goed gesprek onttaardt nogal eens in getouwtrek over wiens werkelijkheid de winnende waarheid wordt. De meningen en overtuigingen 'strijden' dan met elkaar in een 'arena van beïnvloeding.' In de gesprekken proberen deelnemers de mening van de ander(en) bij te buigen in hun gewenste richting: een soort collectief touwtrekken. Het genoemde Managementverhaal is in zo'n situatie slechts een van de verhalen die rondzingen. Homan gebruikt in dat verband een mooie metafoer. Hij typeert de invloedscomponent in een gesprek door een groep mensen te schetsen, die om een rechthoekige tafel staan. Ze hebben allemaal een tafelkleedje in hun hand, elk met een andere vorm. Een vierkant kleedje, een rond kleedje, een ovaal kleedje een driehoekig kleedje, noem maar op. En al pratend leggen ze beurtelings hun kleedje op de rechthoekige tafel en beargumenteren ze naar de anderen waarom hun kleedje de tafel het beste bedekt (Homan, 2013). Het gesprek als spel om (je) gelijk te krijgen.

Wet van 'Animal Farm'

In dat spel geldt de 'wet van Animal Farm': *"All animals are equal but some animals are more equal than others"*. Oftewel, men let in gesprekken goed op wie iets zegt. Gedurende het teamoverleg, maar ook daarbuiten. Vaak zijn er mensen in het team die net iets meer weten dan de anderen. Dat kan zijn doordat ze in de werkgroep zitten die betrokken is bij de organisatieverandering. Of omdat ze als or-lid informatie nogal eens eerder en uitgebreider ontvangen; zaken in een context kunnen plaatsen. Zulke mensen heten gerespecteerde spelers. De eigen leidinggevende (de teamleider) is per definitie zo'n

gerespecteerde speler. Tenminste, als hij voor de teamleden betrouwbaar, geloofwaardig en vriendelijk is. Hij vervult een belangrijke rol in het duiden wat er gaande is en verbindt het wenselijke met het werkelijke. Alles wat de teamleider zegt en doet, wordt daarom op een goudschaaltje gewogen. Uit onderzoek blijkt keer op keer dat medewerkers wat belangrijk is het liefst willen horen van de teamleider. Niet van de topman, niet van een ingehuurd externe projectleider, al helemaal niet via het intranet, laat staan via de pers. Nee, als er echt iets belangrijks is, hoort men het graag van de directe baas. Zo heeft de teamleider een sterke invloedspositie in de communicatie. Zijn keuze iets wel of juist niet aan de orde te stellen in het overleg, de invalshoek (het 'frame') die hij kiest bij het bespreken, of de aspecten die hij benadrukt, zijn zeer belangrijke factoren die de meningsvorming van de medewerkers beïnvloeden.

Die invloedrijke positie kent ook een keerzijde. Het overleg met het team kan uitmonden in een spanningsvolle bijeenkomst. Veel voorkomende vraagstukken van teamleiders zijn dan ook: Hoe verkoop ik beleid waar ik zelf niet achter sta? Of: Hoe ga ik om met vragen waarop ik telkens het antwoord ook niet weet? Of: Hoe ga ik om met onrust in mijn team? (De Laat & Reijnders, 2013). Herkenbare situaties, waarin teamleiders regelmatig een knoop in hun maag krijgen. Alle reden om veel aandacht te besteden aan de communicatieve rol van de teamleider en aan het teamoverleg als cruciaal knooppunt van informatie en interactie.

Werk-woorden

Het blijkt dat de volgende vijf 'werk-woorden' teamleiders echt zullen helpen in hun communicatierol.

1. *Bewustworden*, ofwel het begrijpen hoe het ingewikkelde proces van communicatie nou echt werkt, wat de communicatieve

rol als teamleider omvat en natuurlijk de ontmaskering van de informatiecascade.

Casus: bewustwording bij de brandweer

Een brandweerkorps organiseert eenmaal per kwartaal een middag voor alle leidinggevendenden. Een van deze Inspiratiesessies kreeg als thema leiderschapscommunicatie mee. Door middel van een prikkelende presentatie, enkele 'Marie Claire-achtige' testjes en een interactieve werkvorm, groeiden de kennis en het bewustzijn van de aanwezige brandweercommandanten. Het was het startpunt van een ontwikkeltraject, waarin een verdieping op leiderschapscommunicatie plaatsvond.

2. *Organiseren* is te omschrijven als de harde kant van communicatie. Het gaat dan over het herijken van de wijze waarop de teamleider de communicatie met zijn team inricht: teamoverleg maar ook andere vormen van overleg horen daarbij. Denk aan frequentie, duur, onderwerpen en dergelijke. Telkens is dat maatwerk: wat past bij het specifieke team in de specifieke context van dat team?

3. *Toerusten* betreft de tools, instrumenten die de teamleider helpen in de communicatie met zijn team. Zo werk ik met 'Drie Vragen van Betekenisgeving' (De Laat & Reijnders, 2013) (zie figuur 1).

Dat zijn vragen die teamleiders kunnen stellen aan de medewerkers, wanneer ze samen over echt belangrijke onderwerpen spreken. Feitelijk is het een instrument om de verhalen die er leven te vangen en samen betekenis te geven, uitmondend in actie.



Figuur 1. Drie vragen van betekenisgeving

4. *Ondersteunen* is het volgende werkwoord. Het draait daarbij om manieren om leidinggevendenden te helpen bij hun communicatie. Dat kan een sessie zijn zoals hierboven beschreven, maar denk ook aan ondersteuning *on the job* in de praktijk.

Casus: Observeren bij overleg

Bij een provincie kregen afdelingshoofden de mogelijkheid hun afdelingsoverleg eens te laten observeren. Een externe deskundige en een interne communicatieadviseur kwamen langs bij een regulier overleg en observeerden vanaf de zijlijn, zonder mee te doen. Na afloop van het overleg werd een uur ingeruimd om samen het overleg te evalueren. De gelegenheid werd bovendien benut om verder te kijken naar de interne communicatie in de afdeling. Wat speelt er nog meer? De leidinggevendenden grepen het aanbod massaal aan. Het kostte hun bovendien weinig tijd, want het afdelingsoverleg

was er toch al. Ze ontvingen zeer praktijkgerichte tips voor hun overleg en de interne communicatie. Zo kregen de adviseurs bovendien een goed zicht op de diversiteit in overleg tussen de teams en de wijze waarop de communicatie daadwerkelijk verliep. De interne adviseur informeerde enige tijd later of en hoe de tips waren opgevolgd.

5. *Delen*: teamleiders leren ook veel van hoe anderen ('peers') omgaan met lastige vraagstukken. Vormen van intervisie rond een communicatievraagstuk bieden een voor velen herkenbare context, diepgaand inzicht en ervaring.

Schijf van Vijf Plus

De vijf werkwoorden zijn niet los van elkaar te zien. Alle vijf vragen ze aandacht en tezamen vormen ze een verplicht menu. Vandaar dat ik de metafoor van de (voedings-) schijf van vijf heb gebruikt (zie figuur 2). De werkwoorden activeren en geven



Figuur 2. Schijf van Vijf Plus

tegelijkertijd ruimte voor een invulling op maat. Bij leiderschapscommunicatie geldt immers in elk geval niet one size fits all. De context van de teamleider en zijn persoon en verandervermogen vragen flexibiliteit in interventies. Daarom ook is in de figuur een plus verbeeld. Deze verwijst naar dat maatwerkarakter. Het kan immers nodig zijn om rond leiderschapscommunicatie ook aan andere dan de vijf werkwoorden aandacht te geven. In de casus van de rechtspraak is nadrukkelijk aandacht besteed aan invulling van de vijf werkwoorden.

Casus: Anders overleg binnen de rechtspraak

Leidinggevend aan teams binnen de rechtspraak kunnen zich inschrijven voor een tweedaagse training interne leiderschapscommunicatie. In die training leren ze onder meer over communicatie als proces van betekenisgeving, de waarde van de informele communicatie en ontmaskeren ze de informatiecascade middels een test. Ook kijken ze naar hun eigen communicatieve (voorbeeld-)rol als leidinggevende en buigen ze zich in groepjes over lastige communicatiesituaties. De antwoorden komen online beschikbaar en worden door volgende groepen telkens aangevuld. Ze oefenen bovendien ruimschoots met moeilijke gesprekken met het team. Eveneens ligt er veel accent op het teamoverleg: hoe geef je dat vorm? Deelnemers delen hun ervaringen, krijgen heel concrete tips en ideeën aangereikt en kiezen er één uit om in hun werk te proberen. Daarmee worden ze uitgedaagd om even af te wijken van de reguliere wijze waarop hun teamoverleg verloopt. De deelnemers beoordelen zelf de inpasbaarheid van de aangereikte tips

en zijn vrij in de keuze van wat past bij hun specifieke context. Tegelijk is dat uitproberen niet vrijblijvend!

De tweede dag doet eenieder verslag van wat hij heeft geprobeerd en hoe dat uitpakte. In ieder gerecht zijn hr- en communicatieadviseurs aanwezig die de training interne leiderschapscommunicatie ook hebben gevolgd. Zij weten welke leidinggevende deelnemen en gaan na afloop on the job met hen in gesprek over de training en helpen ze waar gewenst bij het toepassen van het geleerde. Naast een grotere individuele bewustwording 'hoe communicatie echt werkt', blijkt dat de waardering van het overleg door medewerkers toeneemt. Er ontstaat echt meer ruimte voor dialoog.

Teamleiders krijgen veel voor hun kiezen. Ze vervullen een cruciale positie in de organisatie en in veranderingen. In het collectieve touwtrekken om de winnende werkelijkheid vervullen zij een rol als boegbeeld, vraagbaak en opinielider voor hun teamleden. Velen van hen komen dan ongewild terecht in spannende communicatiemomenten, vooral rondom het teamoverleg. Hr- en opleidingsprofessionals kunnen hen

ondersteunen door speciale aandacht te geven aan de manier waarop zij hun communicatieve rol invullen. De Schijf van Vijf Plus biedt daarbij houvast, door rondom elk werkwoord keuzes te maken. Die keuzes resulteren in een aanpak op maat van leiderschapscommunicatie. Als hr- of opleidingsprofessional bepaal je daartoe, samen met je collega's van de afdeling communicatie, op welke wijze jij invulling geeft aan deze werkwoorden en zet vervolgens waar nodig leeractiviteiten op. Het is onmiskenbaar dat er op dat gebied nog een wereld te winnen valt, dus: *En marche!* ■

Referenties

- Homan, Th. (2013). *Het et-cetera principe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Laat, C. de. & Reijnders, E. (2013). *Communicatief Leiderschap. Succesvol communiceren in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Oss, L. van. & Hek, J. van 't. (2016). *Onomkeerbaar. Organisiagedrag veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- Reijnders, E. (2010). *De illusie van de cascade. Waarom het doorgeven van informatie via de lijn niet werkt*. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <https://www.managementsite.nl/illusie-cascade>



Erik Reijnders is sinds 2001 zelfstandig gevestigd trainer, facilitator en adviseur. Zijn specialisme is het verbeteren van de interne communicatie. Hij werkt veel met groepen leidinggevenden in professionele organisaties. Erik is auteur van verschillende boeken over interne communicatie en publiceerde vele artikelen en blogs.
www.samenveranderen.nl



TRAININGEN, WORKSHOPS EN PRESENTATIES OVER DE DYNAMIEK VAN ENTHOUSIASME

SUPERPROMOTER ACADEMY

“PERSOONLIJK ENTHOUSIASME, MEDEWERKERMOTIVATIE
EN KLANTGERICHTHEID.”

De Superpromoter Academy is een tweedaagse training gericht op de dynamiek van enthousiasme in een professionele omgeving. Hoe kunnen medewerkers hun persoonlijk enthousiasme vinden en vasthouden? Hoe breng je een organisatie in Flow en hoe creëer je superpromoters; klanten die zo enthousiast zijn dat ze andere klanten voor je aanbren- gen? De volgende Academy wordt gehouden op 7 en 8 november in Rotterdam.

Meer weten over de academy en de dynamiek van enthousiasme?

Kijk op www.superpromoteracademy.com/nl/academy/

STORYTELLING TRAINING

“LEER VERHALEN MAKEN, VINDEN EN DOORGEVEN.”

Verhalen zijn als het ware de schepen die varen op de dynamiek van enthousiasme. Alleen als ze worden gebracht met oprecht enthousiasme hebben verhalen impact.

Tijdens de training van 2 dagdelen komen de volgende elementen aan de orde:

- Van persoonlijke naar collectief enthousiasme (Flame)
- Anderen aansteken en stimuleren (Flow)
- Enthousiasme aanwakkeren en verspreiden (Flood)

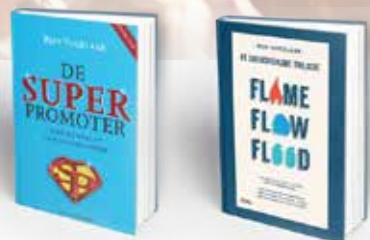
De training is een mooi vervolg op de Superpromoter Academy, maar kan ook separaat worden gevolgd.

Meer weten over Storytelling Training?

Kijk op www.superpromoteracademy.com/nl/storytelling/

Rijn Vogelaar was één van de keynote sprekers
op de dag van de coach op 8 juni jl.

De Superpromoter Academy & Storytelling Training
zijn gebaseerd op de boeken van:



Rijn Vogelaar

“De Superpromoter” & “De Enthousiasme Trilogie”

trainerstool



Paulien Aaldering

Meer impact met lijfintelligentie

Wist je dat we meerdere breinen hebben? Als je het brein beschouwt als een neurale netwerk – wat het feitelijk ook is – dan hebben en zijn onze darmen en ons hart er ook een. In totaal hebben we dus niet een maar drie breinen. Wat een rijkdom: drie ‘lijfintelligenties’ om mee te trainen. Door die bewust te benutten, geef je je trainingen meer impact en ervaren jij en je deelnemers meer flow en energie.

De weg

Mijn verdieping in lijfintelligentie is geboren uit pure noodzaak. Stress. Drukke baan, druk gezin. Almaar blijven denken. Gedachten die uit de grond schieten als paddenstoelen. Chaos in het hoofd. “Het begin van vrijheid is het besef dat je niet de denker bent,” schreef Eckart Tolle (2002). “Boven het denken strekt zich een geweldige intelligentie uit.” “Je kunt je gedachtestroom doorbreken door je volledig te concentreren op het nu.” Ik zal je niet vermoeien met mijn weg. De gids gaat

immers tot waar hij zelf geweest is. In mijn zoektocht naar rust in het hoofd en meer contact met mijn lijf kwam ik in aanraking met ki. Kort door de bocht: volgens Chinese en Japanse tradities is ki de universele levensenergie. In bijvoorbeeld ki aikido, een Japanse krijgskunst, speelt ki een grote rol. Ik vond er een manier in om het lichaam te trainen en de geest te bedaren.

Vanuit het perspectief van ki aikido

Principes uit de ki aikido vormen voor mij een van de voertuigen om lijfintelligentie toe te passen in trainingen. Ook al is het een krijgskunst, bij ki aikido gaat het niet over het botsen met of uitschakelen van je tegenstander, maar over het inschakelen van je medestander. Volgens grondlegger Uyeshiba is aikido de weg van de harmonie.

Vechten en weerstand gaan veelal om duwen en trekken met spierkracht. Ki is echter geen spierkracht maar ‘flow’: een moeiteloze kracht die voortkomt uit de energie van heelheid, de ervaring van één, een geheel. Dergelijke ki komt alleen tot stand als je zuurstof en bloed vrij laat stromen door je hele lijf, zonder blokkades. Dat kan als het hoofd vrij is van allerlei beperkende gedachten, overtuigingen en oordelen. Als je in staat bent het oordeel achterwege te laten, dan sta je stevig, in je

kracht. Letterlijk! Vanuit het perspectief van de ki aikido sta je in je kracht als je hoofd, hart en buik op één lijn hebt, waarbij het hoofd staat voor verstand, het hart voor verbinding en vertrouwen en de buik voor vitaliteit en levenskracht.

Oefeningen

De volgende twee oefeningen maken gebruik van lijfintelligentie. Het doel van de oefeningen is de fysieke kracht van gedachten te ervaren.

Oefening 1: eigen kracht voelen

Oefening plenair in een kring waarbij je de oefening uitvoert met je buurman/-vrouw. Er is iemand die de oefening ondergaat en ervaart (oefenaar) en iemand die de oefening begeleidt (begeleider). De begeleider is dienstbaar aan de ervaring die hij de oefenaar wil geven. Altijd! Zorg dat elk beide rollen ervaart. Je instrueert de groep als volgt:

1. Ga rechtop staan met je voeten ongeveer dertig centimeter uit elkaar.
2. Neem een beperkende overtuiging in gedachten, die je dikwijls over jezelf hebt of die in deze training voor jou speelt. Een beperkende overtuiging is bijvoorbeeld 'ik mag geen fouten maken'. Sluit eventueel je ogen om de overtuiging 'binnen te laten komen'.
3. De begeleider tilt (voorzichtig!) jouw been op, terwijl de aandacht bij je overtuiging blijft.
4. Doe dezelfde oefening nog een keer en neem nu een helpende overtuiging in gedachten. Een voorbeeld van een helpende overtuiging zou kunnen zijn: 'Door fouten te maken, leer ik'.
5. Wederom tilt de begeleider je been op.
6. Bespreek samen de fysieke ervaring

van kracht. Hoe moeilijk of makkelijk was het om het been op te tillen en/of te blijven staan? Waar was je aandacht? Probeer het niet te verklaren, want dat brengt de aandacht onmiddellijk weer naar het hoofd. Het hoofd heeft de neiging overal wat van te vinden, het lijf heeft geen oordeel.

Nabespreking

Bij een beperkende overtuiging zul je beiden ervaren dat het been van de oefenaar makkelijk op te tillen is, of dat de oefenaar zijn of haar been met extra spierkracht aan de grond probeert te houden. Merk het verschil op! Bij de helpende overtuiging zul je beiden merken dat het been van de oefenaar niet op te tillen is. Een voorwaarde is dat de helpende overtuiging vanuit het hart komt en deze dus als 'waar' wordt beleefd.

Verbinden

Als trainer wil je graag dat deelnemers in contact zijn met zichzelf, met elkaar en zonder oordeel en met een open mind aan je training beginnen. Dat geldt twee kanten op. Hoe sta jij als trainer voor de groep? Hoe maak je verbinding?

Oefening 2: groepsverbinding ervaren

Deze oefening vraagt om veiligheid in de groep. Het is ook een mooie afsluiter van de dag. Leg uit dat dit een oefening is waarin jullie aandacht gaan richten en dat je tijdens de oefening ieders schouder gaat aanraken. Vraag of dat goed is. Vervolg je uitleg:

1. Ga in een kring zitten, de stoelen dicht bij elkaar.
2. Ga rechtop zitten op je stoel, je rug vrij



van de leuning.

3. Maak met gebogen armen via je vingertoppen contact met die van je buurman of -vrouw aan weerszijden. Sluit daarbij je ogen.
4. Maak in gedachten volledige verbinding met de twee personen naast je. Als je de verbinding tot stand hebt gebracht, breid dan de verbinding aan weerszijden verder uit naar de hele groep.
5. Houd de verbinding in stand en voel hoe de verbinding rondgaat in de groep.

Als trainer loop je achter de groep langs en trek je beurtelings aan ieders schouder. Bij volledige intentie en verbinding trek je niemand naar achter. Zo ervaren de deelnemers fysiek de kracht van verbinding.

Tot slot

De kracht van het fysiek ervaren van balans en onbalans vergroot de impact van trainingen. Soms is een kleine verschuiving van aandacht al voldoende voor meer flow en energie in je groep. Het werken met lijfintelligentie vormt daarmee een waardevol en praktisch toepasbaar instrument in de toolbox van een trainer of coach. ■

Paulien Aldering, *trainer en coach*

Referenties

- HeartMath Institute. Geraadpleegd op 11 juli 2017, van <https://www.heartmath.org>
- Gershon, M. (1998). *The Second Brain. A Groundbreaking New Understanding of Nervous Disorders of the Stomach and Intestine*. New York: HarperCollins Publishers.
- Soosalu, G. & Oka, M. Oka (2017). Hoe het spel aan het veranderen is. *Inzicht*, (17)2.
- Tolle, E. (2002). *De kracht van het Nu in de praktijk*. Utrecht: Ankh-Hermes.





Verbeter de wereld met thought leadership

Interview met Ard-Pieter de Man en Aukje Nauta

Cristel van de Ven & Judith Droste

52

Waarom je moet focussen op impact

Interview met Filip Dochy

Ria van Dinteren

58

Meer impact met behavioral change

Els Oosthoek

64

Promotie

En wat kan ik dan later worden? Een onderzoek naar het studiekeuzeproces van juridische hbo-studenten

Jeany van Beelen-Slijper

72

Promotie

Meta Matters in Interactive Storytelling and Serious Gaming (A Play on Worlds)

Jeroen Linssen

73



Het hiërarchische leiderschapsmodel is uit. Wat het dan wel moet zijn? Dat is nog onbekend.

■ Cristel van de Ven & Judith Droste

Interview met Ard-Pieter de Man en Aukje Nauta

Verbeter de wereld met thought leadership

Is thought leadership de opvolger van het ter ziele gegane hiërarchische leiderschap? Hierover spraken we twee praktijkgerichte theoretici: Ard-Pieter de Man en Aukje Nauta.



Aan het woord is **prof. dr. Ard-Pieter de Man** (rechts op de foto), rector van Sioo, hoogleraar managementstudies aan de Vrije Universiteit Amsterdam en adviseur op het gebied van strategievorming, innovaties en allianties. Met zijn ruime ervaring als adviseur, gecombineerd met een academische loopbaan, is het grensvlak tussen theorie en praktijk zijn speelveld.

Hetzelfde geldt voor **dr. Aukje Nauta** (links op de foto). Tot 2016 was zij bijzonder hoogleraar employability in werkrelaties aan de Universiteit van Amsterdam. Momenteel combineert ze haar werk als adviseur met diverse docentschappen aan verschillende universiteiten. Bij Sioo is ze kerndocent van een onlangs gestart profiel thought leadership, een relatief nieuwe loot aan de opleidingsboom van Sioo. En ook een relatief nieuwe tak van sport binnen het thema leiderschap.

Dit nummer van TvOO gaat over invloed. Wat verstaan jullie daaronder?

Ard-Pieter: "Invloed gaat over mensen meenemen in je zienswijze, zonder macht of dwang. Mensen aan je weten te binden door de visie die je neerlegt. Invloed is dus niet hiërarchisch bepaald."

Aukje ziet invloed vooral als een sympathieke vorm van macht: "Macht is het tegenovergestelde van afhankelijkheid. Als de een afhankelijk is van de ander, dan heeft de ander de macht en is er sprake van inperking van vrijheid. Bij invloed moet je het meer hebben van overtuigingskracht, van verleidende kwaliteiten. Het is participatiever, liever en democratischer."

Ard-Pieter: "Invloed is vaak onzichtbaarder dan macht. Je weet altijd wel wie de baas is in een organisatie. Maar wie invloed heeft, dat weet je niet direct. Dat kan ook een medewerker zijn die bijvoorbeeld heel veel weet te regelen of juist heel veel weet te blokkeren."

Aukje: "Invloed gaat dus over informeel leiderschap. De 'hark' zegt heel weinig. Het gaat om bepaalde personen die je wilt volgen omdat ze leuk zijn en goede ideeën hebben."

Hoe verweeft Sioo het thema invloed in de opleidingen die jullie aanbieden?

Ard-Pieter: "Onze opleidingen zijn erop gericht om mensen steviger in hun schoenen te laten staan. Dit doen we niet alleen door mensen nieuwe kennis bij te brengen, maar ook door het ontwikkelen van vaardigheden. Elke opleiding combineren we daarom met een stevige veranderklus in de eigen organisatie. Zo leren mensen bijvoorbeeld hoe ze gezien worden als een volwaardige gesprekspartner van de directie." De doelgroep van een opleiding bepaalt de insteek die Sioo kiest met betrekking tot het thema invloed.

Ard-Pieter: "In de opleidingen voor managementconsultants, waar steeds meer hrd'ers aan deelnemen, gaat het bijvoorbeeld over het agenderen van vraagstukken die een

klant nog niet heeft. Vooroplopen, nieuwe inzichten aanreiken. Dat is belangrijk voor deze beroepsgroep,” vertelt Ard-Pieter. “Dit type invloed is bij een opleiding voor middlemanagers minder prominent aanwezig. Daar gaat het meer over dienend leiderschap.” Aukje en Ard-Pieter concluderen dat leiderschap in deze tijd veel meer gaat over het uitoefenen van invloed dan van macht.

Wat betekenen deze ontwikkelingen voor jullie?

Ard-Pieter: “Dit opleidingsinstituut is opgericht ten tijde van een ander management paradigma; dat van de harkjes en de businessunits. Wij geven opleidingen over het sturen van veranderingen en moeten onszelf ook veranderen. Er is geen sprake meer van duidelijk omliggende organisaties. We moeten inspelen op de huidige informatiesamenleving met open netwerkorganisaties. Aansluiten bij mensen die zich willen verbinden aan een visie en die niet meer afgerekend willen worden op een target. Zelf zijn we zeer geïnteresseerd in die transitie. En iedereen met eenzelfde interesse, kan bij ons terecht.”

Aukje: “Wel interessant dat je zegt dat Sioo voortkomt uit de oude organisatiestructuurgedachte. Want het bestaat sinds 1958 en was dus al volop in bedrijf ten tijde van de humanrelationsbeweging uit de jaren zeventig van de vorige eeuw. Hebben eerdere rectoren niet altijd al gezocht naar de verbinding tussen mensen en organisaties?”

Ard-Pieter: “Klopt, maar we moesten wel altijd werken in traditionele managementstructuren. Er was een baas en die stuurde mensen aan. Zo zaten onze klanten in elkaar en daar speelden we op in. Dat wrong vaak met onze aanpak. Met onze visie op leiderschap liepen we altijd al wel voorop; met onze organisatiekundige aanpak niet. Maar inmiddels zijn we ook daar aan het veranderen. We organiseren nu bijvoorbeeld

een summerschool over samenwerking. Een ‘soft’ onderwerp binnen het vakgebied van de organisatiekunde. Dat is een unicum voor ons.”

Sinds kort hebben jullie een nieuwe opleiding *thought leadership*. Wat is dit eigenlijk?

Aukje: “Een *thought leader* past helemaal bij deze eeuw. Je levert als *thought leader* een bijdrage aan het maatschappelijk debat vanuit je kennis en niet vanuit je formele positie. Bij *thought leadership* zijn twee dingen belangrijk. Allereerst dat je je kennis gefundeerd opbouwt en dat je verantwoording aflegt hoe je eraan komt. ‘*Fact free*’ roeptoeteren op Twitter, daar zijn we niet van. Ten tweede draag je als *thought leader* bij aan het maatschappelijk debat, op een zelfgekozen thema. *Thought leadership* gaat dus verder dan de grenzen van je eigen organisatie. Je wilt op een focusgebied de wereld verbeteren.”

Marguerithe de Man, programmamanager bij Sioo, noemt *thought leadership* in een blog “een on-Hollands profiel voor een adviseur”. Het appelleert volgens haar aan ijdelheid. Hoe past *thought leadership* volgens jullie binnen de Nederlandse cultuur van “doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg”?

Aukje: “Mensen zijn inderdaad een beetje huiverig voor de term. Het klinkt ook wat narcistisch. Maar er is niks mis met het verbinden van jezelf aan een hoger doel. Iets waar de wereld beter van wordt. Daar mag je best mee op een podium gaan staan.”

Is dat ook de reden waarom jullie gestart zijn met een opleiding voor *thought leaders*?

Ard-Pieter: “*Thought leadership* brengt ons terug naar de kern. In 1958 vroeg de overheid om een goede opleiding voor managementconsultants, met als doel:

organisaties beter maken. Het begon met het overall implementeren van de businessunitstructuur. Maar, zoals al gezegd, de wereld is sinds de oprichting van Sioo veranderd. Oude leiderschapsprincipes en managementstructuren werken niet meer. We moeten als maatschappij een slag maken. Hoe gaan we om met de informatiesamenleving? Dat vraagt om iets anders dan businessunits. We hebben thought leaders nodig om in deze transitie sturing te geven. Zij kunnen ons een nieuw perspectief bieden; een nieuwe kijk inbrengen."

Aukje: "Met deze opleiding leren we organisaties niet meer hoe ze iets moeten doen. We geven ze nu een hengel om mee te vissen."

Wie zijn volgens jullie nu al ware thought leaders?

Aukje en Ard-Pieter kijken elkaar aan. Uiteraard hadden ze deze vraag verwacht. Maar het blijkt nog niet zo eenvoudig om hem te beantwoorden. Aukje tovert haar telefoon tevoorschijn. Ze heeft onlangs haar cursisten een lijstje gemaald met tien thought leaders om te volgen, waarvan ze er zelf maar drie kent. "Maar dat geeft niet," zegt ze, "thought leader ben je immers op een heel specifiek vakgebied. Dat kan betekenen dat niet veel mensen je kennen. Een thought leader is dus niet per definitie wereldberoemd. Het gaat erom dat jij in jouw niche met baanbrekende gedachten komt." Voor Aukje is Adam Grant een thought leader. Hij doet onderzoek naar prosociaal gedrag en is auteur van o.a. het boek 'Give and Take' (2014). Aukje vindt zijn visie op haar eigen vakgebied (wederkerigheid op het werk, red.) zeer interessant, maar snapt ook dat niet iedereen hem kent. Ard-Pieter noemt Jeroen van den Hoven, een hoogleraar uit Delft, als mogelijke thought leader. Hij hoorde hem laatst spreken over de ethische aspecten van de informatiesamenleving en vond dat zeer boeiend. Van den Hoven heeft

onlangs ook een aantal artikelen gepubliceerd in toonaangevende tijdschriften. Ard-Pieter: "Van den Hoven is mijns inziens in zijn vakgebied op weg naar thought leadership."

En dan zijn Aukje en Ard-Pieter 'los' en schudden ze de ene na de andere naam uit hun mouw. Aukje vindt trendwatcher Farid Tabarki een goed voorbeeld. Die schrijft goed, doet research, is zichtbaar met zijn column in het Financieele Dagblad. En ook Bertold Gunster, bedenker van het omdenken-gedachtegoed, is op het gebied van probleemoplossend vermogen een thought leader. En wat dacht je van Kim Putters, baas van het Sociaal en Cultureel Planbureau? Vrouwelijke thought leaders zijn er ook. Bijvoorbeeld Jacqueline Zuidweg: voormalig zakenvrouw van het jaar. Zij maakt zich hard voor schuldhulpverlening. En Jolijn Creutzberg van Van Hulley, die van oude overhemden boxershorts maakt en zo mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpt bij het opdoen van werkervaring. Zij won hiermee een prestigieuze SER-prijs en sprak er in Davos over met de internationale top van het bedrijfsleven en de politiek.

Over Ben Tiggelaar steggelen Aukje en Ard-Pieter een tijdje. Is hij nu een thought leader of niet? Tiggelaar doet immers zelf niet veel onderzoek. Daarentegen heeft hij wel een slimme onderzoeksmachine opgezet. Hij weet allerlei onderzoeken met elkaar te combineren, gooit er een eigen sausje overheen en maakt zo zware onderzoekskosten licht verteerbaar voor ondernemers. Daar weet hij volle zalen mee te trekken en mensen massaal mee te raken. Ja, concluderen Ard-Pieter en Aukje uiteindelijk: Ben Tiggelaar is ook een thought leader.

Jullie lijken te twifelen bij sommige namen. Wat zijn de absolute 'must-haves' voor een thought leader?

Aukje: "De vraag is niet hoeveel origineel

onderzoek je moet doen om een thought leader te zijn. Je mag op schouders van reuzen staan. Maar je moet wel je eigen smaak geven aan bestaande data. Thought leadership is dus meer dan het goed kunnen vertellen van een mooi verhaal." Aukje vertelt dat ze weleens mensen tegenkomt die fantastisch kunnen spreken, maar die 'gevaarlijke nonsens' uitkramen: "Zo sprak ooit iemand op een bijeenkomst over de relatie tussen voeding en gezondheid. Ik zat in de zaal, naast een huisarts. Die arts zei dat de begenadigd spreker dingen verkondigde die ronduit slecht zijn voor mensen. Daarom is het voor thought leaders zo belangrijk dat ze op feiten gebaseerd te werk gaan. Het verspreiden van nepnieuws hoort er niet bij."

Ard-Pieter: "Overigens hebben wij allemaal onze eigen verantwoordelijkheid om kritisch naar iets te kijken. Bij Sioo leren we mensen om kritisch te zijn op jezelf en de ander. En om kritisch te zijn op wat je ziet, hoort en leest. Wat zijn de feiten en wat is een mening? Het is belangrijk dat je het omslagpunt tussen die twee leert zien."

Wat opvalt is dat er in jullie lijstjes met thought leaders niet veel hoogleraren staan. Hoe komt dat?

Ard-Pieter: "De focus bij universiteiten ligt sterk op theorieontwikkeling. Het wetenschappelijk onderzoek is zo conceptueel dat je als wetenschapper de brug naar de praktijk maar moeilijk kunt slaan. Hierdoor kunnen hoogleraren bijna geen thought leader zijn."

Aukje ziet in de wetenschappelijke wereld wel een trend richting valorisatie. Dat betekent dat wetenschappers inmiddels ook worden aangesproken op hun bijdrage aan het maatschappelijke debat: "Valorisatie is een poging om van wetenschappers meer thought leaders te maken. Maar ik vind dat wetenschapper niet allemaal thought leaders

hoeven te zijn. Mijn advies: kijk in teams wie het beste met zijn of haar hoofd op tv kan komen. En dat is wellicht niet de hoogleraar."

Oké, genoeg voorbeelden van thought leaders gehoord. Hoe word je er een? En als je eenmaal een thought leader bent: wat doe je dan?

Aukje: "De opleiding is gestoeld op twee pijlers. Allereerst: hoe verzamel ik kennis? En ten tweede: hoe verspreid ik die kennis zodanig dat ik volgers krijg voor mijn boodschap? Een belangrijk deel is daarbij weggelegd voor het vergroten van digitale skills. Wat ik zie is dat mensen, ook hrd'ers, echt schrikbarend weinig weten van wat er online gebeurt: big data, technologieontwikkelingen. Een van onze docenten, Sibrenne Wagenaar, geeft bijvoorbeeld les in hoe je sociale media kunt gebruiken om kennis te verzamelen en delen. Ze leert de cursisten alles over rss-feeds en laat ze kennismaken met een programma als Feedly, dat je kunt gebruiken om 'seek, sense and share' te doen met data. Het duizelt de studenten vaak. Wat mij opvalt, is dat er buiten de deur een hele wereld gaande is, waar de gemiddelde bestuurder of hrd-professional geen weet van heeft."

Overigens leert Aukje naar eigen zeggen zelf ook continu bij. Zo leerde zij van docenten in de opleiding bijvoorbeeld hoe je een verhaal aantrekkelijk kunt schrijven, zodat veel mensen het willen lezen en delen. En onlangs experimenteerde ze met iets wat Sibrenne Wagenaar aanduidt als 'working out loud'; tijdens je werk twitteren over wat je aan het doen bent. Niet om jezelf op de borst te kloppen, maar om ervoor te zorgen dat je aanwezig bent bij je volgers. Zodat zij weten waar jij mee bezig bent. Aukje: "Nu denk je wellicht: dat leidt toch alleen maar tot nog meer schreeuwers? Misschien wel ja, maar

stilletjes in een hoekje zitten wachten tot je met pensioen kunt; dat is het ook niet.”

Hoeveel thought leaders kan Nederland eigenlijk aan?

Aukje is van mening dat iedereen een thought leader zou kunnen zijn. En ook Ard-Pieter vindt dat de grens nog lang niet bereikt is. Ard-Pieter: “Vroeger zochten mensen klonen van elkaar: nu willen we dat mensen uniek zijn. Je moet dus je eigen thought leader zijn. Iets unieks bijdragen, waardoor een organisatie net die andere kijk krijgt om te veranderen.”

Aukje: “En het kan best. Er is echt ruimte voor iedereen als thought leader, want het gaat niet alleen om jezelf. Je bent pas een thought leader als je niet voor je eigen belang gaat maar dat belang koppelt aan het grotere goed. Daar kunnen we er niet genoeg van hebben.”

Tot slot: waar staan we over vijf jaar?

Ard-Pieter: “Ik hoop dat er dan een

groep mensen is – (hrd-)adviseurs en leidinggevenden – die andere mensen prikkelen om op nieuwe manieren te kijken en te doen. Wat zou het mooi zijn als we een club thought leaders hebben die op verschillende niveaus, op verschillende onderwerpen, in verschillende organisaties en in de samenleving, agenderen dat de oude manier van doen niet meer werkt, en die nieuwe ideeën brengen.

Aukje: “Een wereld vol thought leaders, daar droom ik van!” ■

Referentie

- Grant, A. (2014). *Give and Take. Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Penguin Books.

Cristel van de Ven en Judith Droste,
redactielid TvOO

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?



Word Professional Trainer

Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer.

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

TRAINERS ACADEMIE

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

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

eerstvolgende op 14 september a.s.

Nu verkrijgbaar: **10 TRIGGERS VOOR TOPTRAINERS**





■ Ria van Dinteren

Interview met Filip Dochy

Waarom je moet focussen op impact

Elke leerinterventie zou raak moeten zijn, in een tijd van krimpende opleidingsbudgetten en in de snelheid waarmee de wereld steeds complexer wordt. Veel is geschreven over elementen die helpen meer impact te krijgen. Ze hebben lang niet altijd het effect dat ze zouden moeten hebben of zijn niet wetenschappelijk onderbouwd. De bouwstenen van Filip Dochy zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek naar leren met impact. Ze verbinden onderzoek met duurzaam leren in bedrijven. Tijd voor een kennismaking met de bedenker van de zeven bouwstenen.

We zijn natuurlijk vooral benieuwd waarom iemand een dergelijk concept uitwerkt en wat dat dan betekent in de praktijk. Waarbij de koppeling tussen wetenschap en praktijk voor ons hrd'ers natuurlijk het meest interessant is. Want hoe vaak komt het niet voor dat we een dure leerinterventie starten om een probleem op te lossen, om er vervolgens achter te komen dat het effect minimaal is. We laten Filip Dochy aan het woord.

Waarom de zeven bouwstenen?

“De aanleiding om me te verdiepen in de zeven bouwstenen is divers. Ik doe al meer dan vijftientig jaar onderzoek naar leren en het viel mij altijd op dat onderzoeksresultaten niet vertaald worden naar het werk in bedrijven. De echte wetenschap over hoe leren werkt en wat echt blijft plakken, komt maar mondjesmaat de

bedrijven in. Terwijl er zo veel voorhanden is. De ommekeer in het anders denken over leren in bedrijven kwam bij mij door de komst van het competentiegericht opleiden. Mijn vorige boek (Dochy et al, 2005) gaat daarover. Hierin was de boodschap vooral dat we niet moeten focussen op het delen van een competentie (alleen maar kennis bijvoorbeeld) maar op het geheel. High impact learning en de zeven bouwstenen gaan nog een stapje verder. Voor mij zijn er een aantal redenen waarom ik zo gedreven ben om me hierin te verdiepen:

1. Ik heb het al genoemd, maar wetenschappelijke kennis in bedrijven brengen vind ik heel belangrijk. Dat gebeurde en gebeurt te weinig. En het is heel erg nodig om dat juist in deze tijd te doen. De wereld verandert en we moeten echt zorgen dat we in bedrijven opleiden met effect. Zo kom ik op congressen en beurzen ongelofelijk veel leerinterventies en concepten tegen die helemaal niet werken. Zo is het idee dat trainen vervangen kan worden door e-learning bijvoorbeeld helemaal niet zo effectief. En toch is dit het dominante verhaal dat naar buiten komt. Het is dus helemaal niet goedkoper of beter om alles in een e-learning- of learningmanagementsysteem te zetten. Ik wil graag een ander geluid laten horen en het werkelijke verhaal vertellen. Dus bijvoorbeeld dat e-learning veel te vaak niet gebruikt wordt door mensen en face to face vaak beter werkt, vooral bij de start van een programma.
2. De effecten van trainingen worden onvoldoende gemeten. Als bedrijven al het effect meten met bijvoorbeeld het systeem van Kirkpatrick, dan blijft het vaak beperkt tot de eerste twee niveaus: tevredenheid en wat is er geleerd. De impact op de organisatie is vaak ver te zoeken. Dat maakt dat leren en opleiden soms minder aandacht krijgt in bedrijven



Dr. Filip Dochy is hoogleraar/professor van de afdeling Research on Learning & Development and Corporate Training aan de Katholieke Universiteit Leuven. Hij werkt op de onderzoekseenheid Occupational and Organisational Psychology and Professional Learning (O2L). Daarnaast is hij Special Professor of Educational Innovation & IT aan de Universiteit Maastricht.

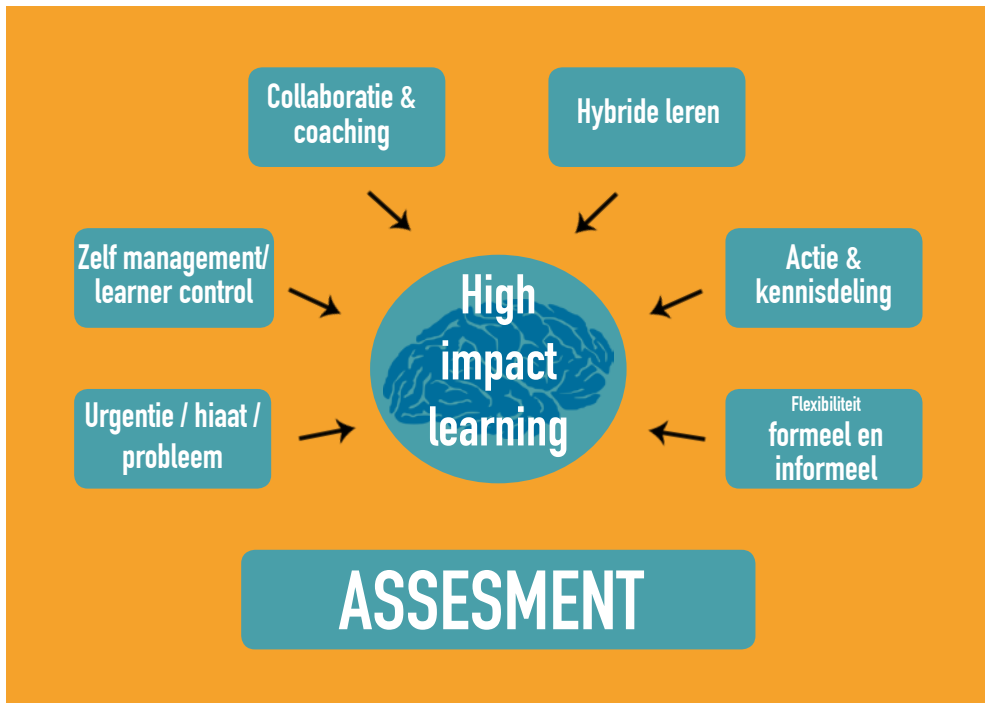
- terwijl het anders kan.
- De transfer naar de werkplek van leerinterventies is een probleem. En juist die transfer is belangrijk lijkt me, want leren zonder dat het gebruikt kan worden is niet zo zinvol in mijn ogen."

Hoe zijn de zeven bouwstenen tot stand gekomen?

"Ik heb zowel in het wetenschappelijk onderzoek, dat al beschikbaar was, als in eigen onderzoek gekeken welke factoren impact creëren en dat heeft geleid tot de zeven bouwstenen. Elke bouwsteen is even belangrijk, merk ik steeds bij oefensessies met mensen in bedrijven. Er zit dus geen volgorde in, maar er geldt wel: hoe meer je er gebruikt, hoe meer impact er is!"

Dochy: "De volgorde van de zeven bouwstenen maakt niet uit, ze zijn allemaal even belangrijk als het gaat om Impact creëren. Er is dus geen begin of volgorde. Al is het wel zo dat urgentie een mooie start is om een leertraject op te bouwen.

Tijdens bijeenkomsten doen we onderzoek en vragen we aan de praktijkmensen om mee te denken. Inmiddels hebben we honderden mensen laten reageren en de uitkomsten geanalyseerd. De slotconclusie was steeds dat er niet een bouwsteen bovenuit stak. Heb je ze alle zeven in je leertraject zitten, dan ontstaat de meeste Impact. Heb je er een of twee, dan is er nog werk aan de winkel. In de praktijk zien we vooral dat bouwsteen vier en bouwsteen zes minder te vinden zijn in bestaande leertrajecten.



Figuur 1. Essentiële bouwstenen van high impact learning

De zeven bouwstenen*Bouwsteen 1: urgentie*

Urgentie creëert een betrokkenheid bij de lerende om aan de slag te gaan met leren. Het gaat meestal om problemen in de praktijk of over motivatie van een lerende om iets nieuws te gaan doen. Het beste is dus om in je opleiding te starten met een werkelijk probleem waar een deelnemer tegenaan loopt.

Bouwsteen 2: zelfmanagement/learner agency

De lerende voelt zich verantwoordelijk voor het eigen leren en professioneel handelen. In de opleiding kun je dus een POP (Persoonlijk Ontwikkelingsprogramma) gebruiken, doelen laten formuleren en feedback organiseren op de activiteiten van de lerende.

Bouwsteen 3: coöperatie, interactie en coaching

Leren vindt plaats in een netwerk, op de werkplek, met klanten, *peers* en leidinggevenden. Er moet ruimte zijn om te oefenen en nieuwe initiatieven te ontplooien met het netwerk dat er is. Vermijd cijfers en focus op samenwerken op het werk. Zorg dat mensen ruimte krijgen om te experimenteren en daarvan te leren.

Bouwsteen 4: hybride leren

Leren is een continu proces met online en offline leermomenten, die elkaar versterken en aanvullen. Tussen offline en online leren hoort verbinding te zijn. Zorg dus voor alternatieve en verschillende aanbestedingsvormen en variatie.

Bouwsteen 5: actie en kennisdeling

Actief opbouwen van kennis van de lerenden en dit uitwisselen met anderen. Zowel op het werk als binnen een opleiding of training, zodat de kennis toegepast en vergroot kan worden. Het leren en oefenen vindt bij voorkeur plaats in een authentieke situatie dus op het werk. Voor begeleiders betekent dit dat ze voortdurend interactie stimuleren en anderen (managers bijvoorbeeld) betrekken bij het leren.

Bouwsteen 6: flexibele leerruimte

Het gaat om leren in het moment en in kunnen spelen op wat de omgeving vraagt. Openstaan voor een leeromgeving en deze aanpassen waar nodig. Het vraagt van begeleiders om ruimte te bieden aan spontane leermomenten. Wellicht is dit de moeilijkste bouwsteen om als opleider en lerende te hanteren. Het vraagt behoorlijk wat van een trainer of begeleider.

Bouwsteen 7: assessment as learning & assessment for learning

Leren en assessment worden op elkaar afgestemd. Meten vindt plaats gedurende het leertraject om zo voldoende feedback te kunnen geven en daar de begeleiding op af te stemmen. Als begeleider is het van belang om leren en assessment te integreren en niet alleen het resultaat, maar het proces in de beoordeling mee te nemen.

Een eigen ervaring

Bij iemand die zo bezig is geweest met impactvolle leerervaringen, kan het bijna niet anders dan dat Filip Dochy ook een eigen ervaring heeft met impactvol leren. En dat is ook zo, geeft Dochy aan: "Mijn eigen impactvolle leerervaring, waarin ik de zeven bouwstenen letterlijk voelde, was toen ik twintig jaar geleden paard leerde rijden. Paardrijden ziet er altijd makkelijker uit dan het is. De urgentie voelde ik wel, want ik wilde het heel graag en bovendien was er een leuke groep die mij stimuleerde. Al direct bij de start realiseer je je dat het echt complexer is dan je denkt. Je moet iets doen met je handen, benen en voeten en dan ook nog letten op hoe je zit. Door die ervaring wordt de uitdaging/urgentie alleen maar groter om het te leren. Althans voor mij, sommige mensen geven het op en hebben dan weer veel bemoediging nodig van een trainer om weer op het paard te stappen. Eigenlijk gebruik je alle bouwstenen

dat er van alles verandert en je het niet meer kunt bijbenen. Dan kom je een moment tegen waarop het niet lukt en je positieve feedback nodig hebt van een trainer of een manager om weer een volgende stap te zetten."

Het resultaat op de lange termijn telt?

"Leren doe je niet voor de korte termijn. Als mensen in een bedrijf iets leren, dan wil je dat ze dat over een halfjaar of een jaar nog steeds weten en kunnen toepassen. Transfer is daarbij belangrijk. Het leren moet ook op het werk kunnen worden toegepast. Om het een krachtige leerervaring te laten worden kun je het beste zo veel mogelijk bouwstenen gebruiken. Er is geen hiërarchie in het gebruik van de bouwstenen. Alhoewel het wel makkelijker is als er urgentie gevoeld wordt door de lerende. Het meten gedurende het traject geeft aan of je nog op de goede weg bent. De meeste organisaties meten het effect direct na een training of opleiding. Dat is in mijn ogen niet het moment om de echte impact te meten. Dat is pas na een halfjaar of jaar na de opleiding. Dan weet je of het echt een impactvolle leerervaring was die is blijven plakken."

Leren dient verbonden te zijn met de strategie

die er zijn tijdens het leren rijden: je bent actief, je deelt kennis met anderen, je zoekt en leest informatie en kijkt naar YouTube-films. Dus zowel offline als online ben je aan het leren. Doordat al deze elementen (lees: de zeven bouwstenen) in de leerervaring zitten, leer je zo sterk dat je het onthoudt en ook gaat toepassen in praktijk. En niet voor even, maar voor een langere tijd. Natuurlijk is deze ervaring er niet een voor het bedrijfsleven, maar er is wel een link te leggen met het leren in een bedrijf. Als er nieuwe software of een nieuwe machine is en er moet geleerd worden, is de urgentie er. Evenals het gevoel

Is de trainer onmisbaar?

"De opleider speelt een grote rol in het geheel, evenals de coach of leidinggevende op de werkplek. Maar zonder opleider of trainer wordt het niets. De trainer heeft een belangrijke rol in het vertalen van de bouwstenen en vooral ook om de deelnemer te blijven stimuleren te leren en actief te blijven.

Deze trainer kan niet vervangen worden door een onlineprogramma. Mensen haken nu eenmaal eerder af bij een onlineprogramma."

Blended en MOOC's werken niet?

"Bij een MOOC gaat het om 95 procent afhakers. Dus geen rendement. Blended learning is uit. Enkel omdat blended eigenlijk

alles betekent: mix van modules, van leeraanpak, van werkvormen, van media, et cetera. Alle leren is vandaag blended. Daarom spreken we nu over hybride leren: een doordachte mix van online en offline leren. Juist de hybride vorm, waarin er ook face-to-face-contact is, is het meest effectief. Naast het vertalen van de bouwstenen en het activeren en motiveren van de lerende, kan de trainer natuurlijk ook prima ingezet worden om betere leerprogramma's op de werkplek te faciliteren, waarbij gekeken wordt naar authentieke situaties en echte problemen. Zodat er ook geleerd kan worden en het gedrag echt wordt veranderd."

Welke kansen zijn er?

"Opleidingsprogramma's in bedrijven hebben meer kans op succes als alle zeven bouwstenen gehanteerd worden. Of in ieder geval: een aantal van de bouwstenen. Wil er echt resultaat gehaald worden dan is een verbinding tussen het leeraanbod en de strategie van de organisatie belangrijk. Leren dient verbonden te zijn met de strategie. Bij sommige bedrijven is dit een beetje los komen te staan en zijn er opleidingsgidsen met wel tweehonderd cursussen en heel veel modules, zonder verbinding met de strategie van het bedrijf. Om dan impact te ervaren en te realiseren, is lastig. Juist een focus op wat er echt toe doet en uit de mensen zelf komt is dan van belang gerelateerd aan het werk. Pas dan heeft meten zin en weet je ook echt of het werkt, mits we het ook op lange termijn meten. Na een jaar bijvoorbeeld.

Verrassend genoeg ga ik bij bedrijven vaak letterlijk aan de slag met de bouwstenen als grote legostenen om vervolgens tot de ontdekking te komen dat iedereen er wel de logica van inziet en er mee kan werken. Dus gewoon aan de slag en een volgende

bouwsteen toevoegen aan je repertoire, is al helemaal prima. Er is zoveel bekend waarmee we kunnen gaan werken. En daarnaast ook waar we niet meer mee zouden moeten werken, zodat we direct kunnen beginnen."

Aan de slag

"Als organisatie, en inmiddels heb ik er al veel begeleid die het model hebben geïmplementeerd, kun je vrij eenvoudig nagaan of je leerprogramma's impact hebben. Of het leren nog steeds wordt toegepast, of het gedrag veranderd is en of er transfer geweest is. Dit is makkelijk te meten: kijk gewoon of iemand ook echt iets anders doet, ander gedrag laat zien. Niet na een maand, maar vooral kijken naar de effecten na een jaar. Is er dan nog steeds sprake van een duurzaam leerresultaat, dan doe je het als organisatie waarschijnlijk heel goed. Ik zou zeggen, dan heb je vast alle bouwstenen gebruikt. Regelmatig meten als organisatie zorgt sowieso voor meer impact, omdat je dan samen met je trainers en hrd een volgende stap kunt zetten en ook echt weet wat heeft gewerkt. Dus systematisch meer bouwstenen toevoegen indien nodig. En zeker niet in de laatste plaats: leer als organisatie om focus aan te brengen. Meer focus zorgt wellicht voor minder keuze in opleiding, maar heeft een grotere impact. Daar kan hrd een mooie rol in vervullen. ■

Referenties

- Dochy F. & Nickmans, G. (2005). *Competentiegericht opleiden en toetsen*. Amsterdam: Boom, Lemma.
- Dochy F., Berghmans, I., Koenen, A., & M. Segers (2015). *Bouwstenen voor high impact learning*. Amsterdam: Boom, Lemma.

Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO



■ Els Oosthoek

Meer impact met behavioral change

Bij de psychologische stroming behaviorisme leg je al snel de link met de experimenten met honden door Pavlov. Kunstjes blijken makkelijk aan te leren met een systeem van straf en beloning. Maar hoe zit dat met werkprestaties? Kun je beter invloed uitoefenen wanneer je principes uit het behaviorisme weet te hanteren?

Els Oosthoek ging met Rietdijk in gesprek én spitte zijn proefschrift door. Ook vergeleek ze zijn aanbevelingen met de best practices van het Behaviour Insights Team, een Brits adviesbureau. Maar *learning by doing* is natuurlijk het leukste. Twee checklists vormen daarom ten slotte een handvat om zelf met de theorie aan de slag te gaan. *Behavioral change; the next big thing in corporate learning?*

Leren is nooit machtsneutraal. Opleidingen, performance coaching, zelfs bhv-cursussen zijn onderdeel van de inspanningen van organisaties om hun doelstellingen te behalen. Ze zijn altijd deel van een beïnvloedingsspel. Toch is macht in de meeste literatuur een opvallend

afwezig thema. Niet veel mensen binnen het I&d-vak zullen toegeven dat zij machtspolitiek bedrijven. In termen van De Caluwé en Vermaak (2014), staan hrd-professionals meer bekend vanwege hun groen-witte, lerende en explorerende veranderstijl dan vanwege gele, machtspolitieke interventies. Dat zou de oorzaak van de dalende imago van I&d. Deloitte publiceerde in april 2017 een onderzoek onder zevenhonderd businessexecutives en hr-managers. Daaruit blijkt dat zij I&d-diensten fors negatief beoordelen met een net promotor score (NPS) van -8. Dit is een indicator of klanten een dienst of service zouden aanbieden aan anderen.



Dr. Marius Rietdijk is wetenschappelijk directeur van het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA) in Amsterdam. Daarnaast is hij universitair docent strategische gedragsverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn stelling: juist op de werkvloer kun je profiteren van gedragswetenschappelijke inzichten.

Marius Rietdijk was al tijdens zijn studie gefascineerd door gedragswetenschappelijk onderzoek. Na een eerste theoretische verkenning in de jaren '90 duurt het een tijdje voordat hij naar eigen zeggen 'een punt leert zetten' in zijn onderzoek.

In 2009 verschijnt uiteindelijk 'Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties', een theoretische verkenning én een serie experimenten binnen organisaties rond de invloed van straf en beloning op werkprestaties. Na banen aan de Universiteit Twente en Nyenrode Business Universiteit, komt Rietdijk – met zijn proefschrift als katapult – aan de Vrije Universiteit Amsterdam (VU) terecht als wetenschappelijk directeur van het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA), verbonden aan de VU in Amsterdam. Daarnaast is hij hier universitair docent strategische gedragsverandering. ADRIBA is een platform voor de wetenschappelijke verdieping, verbreding en verspreiding van de gedragsanalyse en Organizational Behavior Management (OBM), de wetenschap van gedragsverandering in organisaties. In zijn werk bouwt Rietdijk voort op onderzoek van zijn goeroe, de Amerikaanse gedragswetenschapper Aubrey Daniels (2016). Ook Daniels is klinisch psycholoog en een pionier in het vakgebied; hij lanceerde de term 'performancemanagement' en laadde het begrip met gedragswetenschappelijke principes rond doelen stellen en beloning.

Dat knokken om de positie is in veel I&D-omgevingen te merken. Hans Vermaak verzuchtte eens: "Ik beweeg veel in veranderende organisaties. Maar ik zie daar nooit hr(d) aan tafel tijdens beslissingen." Met een beetje geluk mag een performance-executive, talent- of hrd-specialist komen opdraven als het kwaad al geschied is. "Wil jij een trainingsplan schrijven voor deze honderdvijftig secretaresses wiens baan op de tocht staat? We willen ze duurzaam ontwikkelen naar een nieuwe toekomst. We dachten aan een doorlooptijd van twee maanden." Hilarisch misschien, maar helaas voor velen maar al te herkenbaar.

Leren over invloed

Meer invloed bereiken als hrd'er kan vragen om het ontwikkelen van een extra zijtak aan je professionele identiteit. Dat doe je niet zomaar. Een scheutje theoretische Pokon kan daarbij helpen, net als wat hulp bij het experimenteren. Vanuit verschillende windrichtingen in de wetenschap zijn macht en invloed onderzocht en beschreven. Vanuit de sociologie, bestuurskunde, politicologie, antropologie en psychologie. Dit artikel belicht een van deze richtingen: de gedragswetenschap of behaviorisme.

Behaviorisme

Het behaviorisme. Zoals gezegd doet dat woord vaak denken aan Ivan Pavlov (1927). Misschien ken je nog zijn onderzoekopstelling: een hondje gaat kwijlen als hij wat lekkers krijgt aangeboden en tegelijk een tikje hoort. Na een paar keer gaat het hondje ook al kwijlen als hij alleen al het tikje hoort. Onderzocht Pavlov reflexen (respondent, 'onvrijwillig' gedrag), collega-gedragswetenschapper B.F. Skinner (1938) bouwde zijn werk voort met onderzoek naar de effecten van straf en beloning op operant ('vrijwillig') gedrag. Ook al was het solide onderzoek, het beeld van proefdieren

(arme beestjes!) raakte maar niet van het netvlies. Zeker in de jaren tachtig werd het behaviorisme afgedaan als te 'ratgericht' (Hammer, 1971), vanwege de wortels in het dieronderzoek.

Gedragswetenschapper

Populair of niet, Marius Rietdijk (1964) ontdekt al vroeg in zijn studie een fascinatie voor gedragsconditionering. Ik bezoek hem in zijn flat annex kantoor in Amsterdam-Buitenveldert. Door de serredeuren zie ik een glimp van een yoga- en meditatiekamer, op tafel een flinke stapel boeken en een iMac. Rietdijk vertelt dat hij in 1987 zijn afstudeerscriptie wilde schrijven over het werk van Skinner. Hij heeft dat plan moeten afblazen omdat bronnen lastig zijn te vinden. Pas later, als onderzoeker aan de Technische Universiteit Twente, krijgt hij een stapel (dure)vaktijdschriften in handen met relevant onderzoek. Deze theorie vindt zijn uitweg in de publicatie van een aantal artikelen. En nog een aantal. En wat veldwerk. En nog een artikel.

De Tilburgse hoogleraar Woody van Olfen beschreef in zijn oratie (2014) dat er twee soorten wetenschappers zijn: de egel en de vos. De vos waaiert langs allerlei kanten uit, de egel verschanst zich in een holletje met zijn voorraad. Rietdijk is een typische egel; hij graaft zich met veel kennis in rond een fascinerend onderwerp. Hij maakt er een missie van om de conditioneringstheorie toe te passen als instrument van performancemanagementcontrol. Rietdijk werkt lange tijd samen met Aubrey Daniels en leert zijn in de Verenigde Staten succesvolle interventies toepassen. Geleidelijk aan rijgt Rietdijk's werk zich aaneen tot een promotieonderzoek, dat in 2009 verschijnt.

De aanleiding voor het veldwerk

Rietdijk komt er snel achter dat zijn onderzoek om experimenten vraagt, ver weg van

laboratoria. Hij start in een huiselijke setting. Als Rietdijk op een dag voetbal kijkt bij een vriend, blijkt zijn parkiet nogal doods in zijn hokje te zitten. De mannen hebben veel enthousiasme voor de wedstrijd; ze willen de parkiet ook leren meer interactie te laten zien. Zodra de parkiet een beetje beweegt, moedigen ze hem aan: 'goed zo!'. Omdat de hele tijd 'goed zo' nogal vermoeiend is, wordt het vervangen door een klopje op tafel. Het beestje heeft het snel door en beweegt tegen het einde van de wedstrijd als een dolle door het hok. Tijd om het weer een beetje af te remmen. Nu volgt er pas na drie keer bewegen een goedkeurend klopje op de tafel. Experiment geslaagd.

Een ander praktijkverhaal prikkelt Rietdijk om ook binnen organisaties experimenten te ondernemen. Via een kennis hoort Rietdijk over een beloningsexperiment in een machinefabriek. Om de productiedoelen te verhogen, krijgen medewerkers een beloning in het vooruitzicht: zodra er 32 onderdelen zijn samengesteld, mogen medewerkers tien minuten pauze houden. De voorman is tevreden met het resultaat, totdat een directeur onverwacht de fabriek binnenloopt. Precies tijdens de pauze: de klaverjassende medewerkers kijken verstoord op. "Aan het werk," bliest de directeur. Het is afgelopen met de pauzes en beloningen. Een week later zijn de productiedoelen weer gekelderde.

Stappenplan

Volgens Rietdijk brengt het voorbeeld een behavioristische wetmatigheid aan het licht. Gedrag wordt gestuurd via consequenties: beloning, dwang, straf en uitdoving. Maar heeft tijd nodig voordat *fluency* wordt bereikt: een nieuwe routine. De principes voor het voorkomen van 'terugverend' gedrag, blijken voor Rietdijk uit zestigduizend repliceerbare laboratorium- en veldexperimenten uit de jaren zeventig en tachtig. Van dier naar organisatie,

maar nog steeds tamelijk rigide toegepast. Zijn gedragswetenschappelijke, onderzoekende benadering noemt Rietdijk, verwijzend naar Vermaak/De Caluwé, een blauwe aanpak. "Het is een technische benadering van gedrag." Hoe toepasbaar is dit in organisaties? Als veranderkundige en hrd'er heb ik er zo mijn vraagtekens bij: is toepassing niet ook een tikje manipulatie? En werkt dat niet vooral een-op-een?

Rietdijks driehonderd pagina's tellende proefschrift komt – in een platgeslagen versie – neer op het testen van een theoretisch onderbouwd stappenplan (zie kader). In dat stappenplan zijn behavioristische principes netjes samengevoegd in de klassieke pdca-cyclus; voorbereiden, doen, checken en evalueren. Het gedragswetenschappelijk 'vangnet' van Rietdijk. In de kaders tref je zijn uitwerkingen aan die je als hrd'er ook zelf kunt gebruiken.

Gedragswetenschappelijk stappenplan van Marius Rietdijk

De voorbereiding: Specificeren en meten

- Onderzoek het huidige en gewenste gedrag: over wie en wat gaat het?
- Maak een interventie-ontwerp met een geleidelijke opbouw.
- Formuleer beoogde prestaties op een actieve manier.

De actie: ABC-analyse, continue feedback en doelen stellen

- Wat zijn de antecedenten (voorwaarden) van de huidige prestatie?
- Wat zijn consequenties van de huidige prestatie?
- Bouw aan een open en transparante feedback cultuur.
- Koppel resultaten terug, per afdeling en individueel.

- Stel doelen op basis van een nulmeting.
- Maak doelen maar ook subdoelen.
- Koppel tijdig en duidelijk terug aan relevante stakeholders.

De afronding: Belonen

- Betrek medewerkers bij het bepalen van beloningen
- Hou variatie in beloningen (tastbaar of sociaal) zodat verzadiging wordt vermeden
- Beloon en straf niet gelijktijdig

Breng de mensen (letterlijk) in beeld die het gewenste gedrag laten zien

Toepassing

Theorie bewijst zijn waarde natuurlijk pas in de praktijk. Soms zit theorie ook al in de eigen werkpraktijk verstopt, maar vraagt het speurwerk en nieuwe taal om dat eruit te lichten. Zo kun je veel hrd-principes terugvinden in de gedragswetenschap:

- 'Locus of control': de mate waarin iemand de oorzaken van wat hem/haar overkomt bij zichzelf of juist buiten zichzelf zoekt.
- 'Scaffolding': medewerkers een stapsgewijze, voorbereide omgeving bieden, met trede voor trede nieuwe kennis. Geleidelijk aan wordt de ondersteuning minder; scaffold is de Engelse term voor 'steiger'.
- 'Shaping': positief bekrachtigen van kleine signalen die al lijken op het gewenste gedrag, ook al zijn deze nog onvoldoende.

Verdere toepassing van behavioristische principes vraagt precisie én ambachtelijkheid volgens Rietdijk. Vandaar dat zijn opleidingsinstituut ADRIBA praktijk en theorie voor studenten over een langere periode combineert: ook daarin past hij 'scaffolding' toe.

Toepassing in het echte leven

De vraag blijft bestaan: hoe werkt dit in grotere en meer politiek geladen organisaties? Rietdijk ziet in die gevallen scenarioplanning als panacee: uitgestippelde toekomstpaden, die volgens een natuurlijk evolutionair proces afvallen of in waarde toenemen. Een hoger abstractie- en kennisniveau vraagt een meer experimenterende aanpak, die ruimte laat voor reflectie en heroriëntatie. Zo'n aanpak is terug te vinden in het werk van het Britse Behavioural Insights Team (BIT). Omdat in het hrd-werkveld nog geen best practices van een gedragswetenschappelijke aanpak beschreven zijn, wijken we uit naar dit praktijkverhaal.

BIT, een organisatieadviesbureau, startte in 2010 vanuit een overheidsinitiatief om gedragswetenschap *for good* toe te passen binnen overheidsinstellingen. Zodat schrijnende gevallen, die ontstaan door bureaucratische druk, voorkomen kunnen worden. Rietdijk kent BIT (nog) niet, maar raakt bij het horen van hun best practices vanzelf enthousiast. Net zoals Rietdijk, werkt BIT per opdracht met een wetenschappelijke verkenning van bronnen, opgevolgd door veldwerk en observaties in de organisatie. Veel kennis komt uit analyses en inlevingsvermogen op de werkvloer. Vergelijk de stappen in 'Design Thinking'-methodologie: *empathize, define, ideate, prototype en test*. Experimenten worden als A/B-testen opgebouwd (met een controlegroep). Ook de geleerde lessen van BIT zijn samen te vatten in een checklist (zie kader). Hun motto: wil je gedrag beïnvloeden, maak het dan Easy, Attractive, Social en Timely (EAST).



➔ **Tips rond gedragsbeïnvloeding van het Behaviour Insights Team: EAST**

Easy

- Gebruik de kracht van de default-optie. Iedereen heeft de neiging de standaard te willen volgen, omdat dat makkelijk is.
- Maak het supermakkelijk om iets te starten; voorkom barrières.
- Maak de boodschap simpel. Of hak een keuze op in kleine, eenvoudiger acties.

Attractive

- Maak wat je doet extra aantrekkelijk. Geef het een persoonlijke touch, zet beeld in, gebruik kleur; maak er wat moois van voor het oog.
- Bouw beloningen in. Dat hoeft niet om veel geld te gaan; een loterij is effectief en vrij goedkoop te realiseren.

Social

- Breng de mensen (letterlijk) in beeld die het gewenste gedrag laten zien. Beschrijven wat andere mensen in soortgelijke situaties doen, creëert navolging.
- Gebruik de kracht van netwerken. Een steunend hulpnetwerk kan letterlijk besmettelijk werken bij het behalen van positieve resultaten.
- Moedig mensen aan om bij anderen betrokken te zijn en blijven. Het natuurlijke proces van insluiten en uitsluiten (de roedel) kan positief worden ingezet om gezamenlijk resultaten te behalen.

Timely

- Trigger mensen op het juiste moment: speel in op urgentie.

Gedrag is makkelijker te beïnvloeden als er ook andere zaken veranderen, zoals rond grote live-events.

- Denk aan de kosten en voordelen die onmiddellijk gelden. We zijn meer gericht op kortetermijninvesteringen dan op investeringen op langere termijn.
- Help mensen om in actie te komen. Er is een substantieel verschil tussen wat we van plan zijn te gaan doen en wat we doen. Help mensen met het in kaart brengen van de barrières tussen droom en daad. Met de barrières op tafel, kan ook de oplossing in beeld komen.

In de praktijk

Een mooi voorbeeld van de werking van de EAST-principes, bereikt BIT bij Britse jobcenters. In Engeland moeten mensen met een werkloosheidsuitkering zelf naar een jobcenter toekomen. Ondanks de hoge frequentie van het contact, waren de plaatsingsresultaten niet bijzonder groot. Tijd voor een interventie. Concrete zaken werden aangepakt. De informatie-overload, die een werkzoekende op de eerste dag te verwerken kreeg, werd teruggebracht van zeven naar twee in te vullen formulieren. Een grotere ingreep was het maken van concrete toekomstplannen. In plaats van de achteraf getoetste norm van drie sollicitatiebrieven per week, werden werkzoekenden gestimuleerd om voor twee weken vooruit een toekomstplan te schrijven. Het resultaat was dat vijf procent meer werkzoekenden na dertien weken geen beroep meer hoefde te doen op een uitkering. Wat begon als een experiment bij een jobcenter in Suffolk, is inmiddels uitgebreid naar alle zevenhonderd jobcenters in Engeland.

De hrd-praktijk

Zowel BIT als Rietdijk hebben gedragswetenschappelijke principes getest, die hrd-professionals goed kunnen gebruiken. Bijvoorbeeld als het gaat om het specificeren van resultaat: als dat actief en positief is geformuleerd, heeft dat een aanzuigende werking. BIT beschrijft dit als volgt: breng de mensen (letterlijk) in beeld die het gewenste gedrag laten zien. Beschrijven wat andere mensen in soortgelijke situaties doen, creëert navolging. Lukt dat niet, dan suggereert Rietdijk het toepassen van de Dead Man's Test (Lindsley, 1965, 1991). Deze bestaat uit één simpele vraag, namelijk 'kan een dode man dit ook doen?'. Een fool-proof test, want als dat het geval is, wordt het probleem nooit opgelost ('maak minder fouten', 'stop met die afwachtende houding').

Doen, doen, doen

Uit het werk van BIT en van Rietdijk komt een aspect sterk naar voren: gedragswetenschap in organisaties toepassen betekent vooral doen. Er is niets ergs aan experimenten die niet (helemaal) lukken. Als er maar lessen uit worden getrokken. Het mooie is dat wetenschappelijk bewezen is dat 'niet af' juist lonend is. Als iets 'niet af' is, blijven je hersenen namelijk nog actief, in een soort sluimerstand, terwijl ze doorwerken aan een

oplossing. Een zelf gecreëerde braakligtijd prikkelt je creatieve oplossingenstand. Dit artikel is daarom ook zeker niet af. We dragen het graag over aan jou als lezer en zijn benieuwd naar je ervaringen met de toepassing van gedragswetenschap in de praktijk. ■

Referenties

- Daniels, A.C. (2016, 3e ed.). *Bringing Out the Best in People. How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement*. New York: McGraw-Hill.
- Daniels, A.C. & Bailey, J.S. (2014, 5e ed.). *Performance management*. Atlanta: Performance Management Publications.
- Rietdijk, M. (2009). *Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties*. (pp. 91-111). Amsterdam: VU University Press.
- Caluwé, L. de. & Vermaak, H. (2014). *Leren veranderen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Olfen, W. van. (2014). *Verandering op heterdaad*. [Oratie]. Geraadpleegd op 27 juli 2017, van <https://www.youtube.com/watch?v=Ad20L1znMV8>.
- Lindsley, O.R. (1991). From technical jargon to Plain English for application. *The Journal of Applied Behavior Analysis*, 24, 449-458.



Els Oosthoek CMC is hrd-manager en organisatieadviseur. In haar werk adviseert zij professionals in organisaties die werk willen maken van verandering en innovatie. Vaak speelt haar werk zich af op het drielandpunt van leren, organisatieontwikkeling en technologie. about.me/alsoosthoek



PLAN B
VOOR DE VERANDERING ●

**Start
26 september
2017!**

**Training
in makkelijk
verander-
management**

Zevenmijlsprogramma

Het Zevenmijlsprogramma is een tweedaagse training voor managers en adviseurs. Je ontdekt:

- Waarom mensen met hun poten in het beton staan.
- Wat de grootste misverstanden over verandering zijn.
- Hoe jij in een paar maanden meer kunt veranderen dan in de afgelopen 10 jaar.
- Hoe je zonder moeite de 'change-goeroe' in je organisatie wordt.

Na deze training weet je hoe jij ze lostrekt uit het beton!

WIL JE MEER INFORMATIE, KIJK DAN OP WWW.BVPLANB.NL

En wat kan ik dan later worden? Een onderzoek naar het studiekeuzeproces van juridische hbo-studenten

Promotie Jeany van Beelen-Slijper, 11 mei 2017, Faculteit Gedrags- en maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen



Het promotieonderzoek gaat in op het studiekeuzeproces van eerstejaars juridische hbo-studenten en de relatie met studiesucces.

Een belangrijke

conclusie is dat het niet loont om het toekomstige beroep leidend te laten zijn bij de studiekeuze. Teleurstellingen en studie-uitval zijn dan een vrij waarschijnlijk gevolg. Voor haar onderzoek volgde van Beelen-Slijper 89 hbo-studenten Rechten en Sociaal Juridische Dienstverlening, voorafgaand aan en na de overstap naar het hbo. Deze opleidingen zijn representatief zijn voor de uitvalproblematiek van een sector met een hoog risico op studiestaking of omzwaai na één jaar.

Proces voor en na de poort

Studiekeuze is niet een eenmalig moment: het traject van studiekeuze en studievoortgang een proces. Hierbij kunnen gemaakte keuzes als gevolg van tijd of ervaringen veranderen. Er is echter weinig onderzoek voorhanden naar dit gehele proces. Dit onderzoek heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het begrijpen wat er gebeurt 'voor de poort' (voorafgaand aan de studie) maar ook 'na de poort' (in

het eerste studiejaar). Jongeren die hebben deelgenomen aan oriëntatie-activiteiten hebben betere studieresultaten. Daarnaast zijn diverse vormen van uitblijvend studiesucces onderzocht, zoals omzwaai en studiestaking.

Specifieke factoren

Een opleidingsspecifiek kenmerk van het studiekeuzeproces bij juridische studenten is de grote gerichtheid op de zogenaamde togaberoepen. Dit kenmerk kon achterhaald worden omdat dit onderzoek zich heeft gericht op een specifieke groep. Er bestaan echter geen goede redenen om te veronderstellen dat de onderzochte juridische groep voor andere gevonden kenmerken van het studiekeuzeproces echt uniek is. De informatie, verkregen op basis van bijna driehonderd interviews, heeft tevens algemene inzichten geboden als het gaat om aandachtspunten bij het studiekeuzeproces van jongeren. Het gaat hier om de autonomie van de keuze, de rol van het toekomstige beroep bij studiekeuze, het risico op uitval bij een twijfelende student, het belang van een intensieve studie-oriëntatie en ten slotte de aandacht die er moet zijn voor mbo'ers die willen doorstuderen in het hbo. Genoemde bevindingen zijn evengoed toepasbaar op andere groepen kiezers. Van Beelen-Slijper pleit in haar dissertatie voor meer onderzoek dat uitgaat van de individuele ontwikkeling van een student, geen *one size fits all*. ■

Meta Matters in Interactive Storytelling and Serious Gaming (A Play on Worlds)

Promotie Jeroen Linssen, 4 mei 2017, Faculteit Electrotechniek, Wiskunde en Informatica, Vakgroep Human Media Interaction, Universiteit Twente



Verhalen, in games, romans, films en alle vergelijkbare media helpen ons om de wereld te begrijpen. In dit proefschrift onderzoek ik het gebruik van verhaalstechnieken

in de domeinen van interactieve verhaalsystemen en educatieve spellen. Mijn hoofdthese is dat meta-informatie belangrijk is tijdens het interageren met zulke systemen.

Verhalen en spellen spelen zich af in virtuele werelden die onderdeel uitmaken van de echte wereld. Gebeurtenissen in de echte wereld kunnen het gedrag van mensen in die virtuele werelden beïnvloeden en vice versa. Mijn onderzoek draait om het inzetten van zulke meta-informatie om de gebruikerservaring te verbeteren, bijvoorbeeld om educatieve spellen effectiever en efficiënter te maken.

Een deel van mijn onderzoek richt zich op 'Loiter', een educatief spel voor politieagenten waarin zij een groep virtuele hangjongeren moeten overtuigen hun overlast te staken. Hun aanpak beïnvloedt hoe de hangjongeren reageren, met als doel het verbeteren van sociaal bewustzijn van politieagenten. Om dit leerdoel te ondersteunen heb ik feedbackmechanismen ontworpen die tijdens het spel getoond worden,

om inzicht te geven in de gedachten van de virtuele jongeren: gedachtewolkjes en flashbacks. Deze mechanismes geven spelers de kans om kortstondig op een metaniveau te kunnen reflecteren op en leren van hun interactie. Ook heb ik een functionaliteit aan het spel toegevoegd, die het moeilijker maakt naarmate spelers beter worden. Deze adaptieve moeilijkheid houdt in dat de virtuele karakters later in het spel minder welwillend zijn om mee te werken met de speler. Omdat dit gedrag incoherent over kan komen, tonen de karakters wederom gedachtewolkjes met verklaringen voor hun gedragsverandering.

De ontwikkelde methoden en technieken in dit proefschrift laten zien hoe interactieve technologie profijt kan hebben door het gebruik van meta-informatie. Sociale vaardigheden zijn voor vrijwel alle functies binnen het bedrijfsleven van belang. Educatieve spellen zoals 'Loiter' bieden een kans om mensen bewuster te maken van hun eigen gedrag. Wanneer de inhoud van een dergelijk spel goed toegespitst wordt op de context van een organisatie, kan dit een verbetering teweegbrengen in de interne en externe communicatie van werknemers. ■

Extra bronnen:

- Proefschrift: <http://doc.utwente.nl/104595/>
- Video over trainen m.b.v. serious games: https://youtu.be/mdFLasQf_YI
- Website over onderzoek: <http://jmlin.eu/research>





Column

Invloed binnen het directieteam

Yvonne Burger

76

Integriteit verdient invloed

Interview met Margreeth Kloppenburg

Judith Droste

79

Verslaafd aan organiseren

Tijp de Jong

84

De waarde van informeel leren

Doerte Fischer

90

Media

Inspiratie over invloed

96

Invloed binnen het directieteam



Invloed is een belangrijk thema, zeker voor ontwikkelaars (adviseurs, coaches, interim-managers en opleiders) die werken aan de top van organisaties. Want daar gaat het vaak over wie de meeste invloed heeft: binnen de organisatie. En natuurlijk gaat het ook over invloed binnen het directieteam. Directieteams zijn bijzondere teams. Voor een deel speelt daar dezelfde dynamiek als in ieder ander team, maar ze hebben toch ook een aantal bijzondere kenmerken.

Veel directieteams werken vaak onder hoge druk, waardoor er weinig tijd is voor reflectie. Ze worden bevolkt door zeer ambitieuze persoonlijkheden met soms stevige schaduwpatronen. Met name in grote ondernemingen zie je vaak veel diversiteit (op het gebied van culturen, waarden en achtergronden) waardoor het soms lastig is elkaar goed te begrijpen. De teamleden kunnen vaak zeer snel denken en oordelen, waardoor ze geneigd zijn veel te zenden in plaats van te luisteren. Daarbij komt dat de focus vaker ligt op de inhoud dan op het proces. Competitie en samenwerking zijn beide aan de orde, door de gelijktijdige focus op het geheel en op het eigen onderdeel. Wil je dit goed laten functioneren, dan is een verbindende ambitie essentieel. In de praktijk is dat niet altijd het geval.

Een directielid die het goede voorbeeld laat zien, is van essentieel belang om het team bij elkaar te houden. Dit is niet altijd gemakkelijk en soms worden er niet-productieve patronen zichtbaar. De Haan en Kasozi beschrijven er drie in hun boek 'De schaduwkant van leiderschap' (2014). Het eerste patroon is ingegeven door agressie: openlijke conflicten en onderlinge rivaliteit. Als dit aan de orde is, wordt het zichtbaar door pittige concurrentie en woordenwisselingen met veel (passieve) agressieve energie, wat leidt tot elkaar tot zondebok maken en dwars zitten. Het tweede mogelijke patroon is ingegeven door angst: het opkroppen van conflicten en onderlinge concurrentie. Als dit aan de orde is, wordt het zichtbaar door ontwijkende en indirecte communicatie of vrees om complimenten of kwetsbaarheid te tonen. Het derde patroon wordt ingegeven door vermoeidheid: het ontwijken van conflicten en concurrentie. Als dit aan de orde is, wordt het zichtbaar door blind vertrouwen en idealisering van elkaar, of waanideeën over nieuwe producten of diensten die de organisatie zullen redden. Als een van deze drie patronen aan de orde is, heeft dit uiteraard een negatieve invloed op de organisatie in kwestie. En hebben organisatieontwikkelaars (adviseurs, teamcoaches, interim-managers) een rol in het duiden hiervan.

Wat vraagt dit dan van een begeleider? In ieder geval het faciliteren van een moedig gesprek (Kets de Vries, 2012). Moedige gesprekken zijn in zijn optiek "allesbehalve plezierige uitwisselingen die nodig zijn om mensen in een organisatie in beweging te krijgen en hun ongepaste gedrag te laten varen". Moedige gesprekken doen zich voor als mensen bereid zijn

en geen angst hebben oprecht te zeggen wat ze denken en voelen, tegen degenen tegen wie ze het horen te zeggen. En om dat op een positieve, constructieve manier te doen, zodat anderen hun boodschap zonder oordeel kunnen horen en op eenzelfde manier kunnen reageren. Moedige gesprekken zijn constructief en nooit kwetsend. Dus een invloedrijke begeleider weet wat hem of haar te doen staat! ■

Yvonne Burger, lid adviesraad TvOO

Referenties

- Haan, E. de, & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap. Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen*. Assen: Van Gorcum.
- Vries, M.F.R. Kets de Vries. (2012). *Het egel effect. Executive coaching en het geheim van high-performanceteams*. Amsterdam: Academic Service.

VRAAG NU EEN ADVIESGESPREK AAN!
www.han.nl/adviesgesprek

BIJ DE HAN KRIJG JE MEÉR MEE
 Vertrouwen, verdieping en volmanschap bijvoorbeeld.

HAN Deeltijdstudies
 Toekomstproof

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

KIES VOOR OPLEIDINGSKUNDE IN DEELTIJD BIJ DE HAN!

OPLEIDINGSKUNDE

Leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers én organisaties

5 REDENEN OM VOOR OPLEIDINGSKUNDE TE KIEZEN:

- Ontwikkelen Professionele identiteit
- Flexibele leerwegen
- Praktijk is leidend
- Sterk (inter)nationaal netwerk
- Goede slaag- en baankansen!

DE ENIGE HBO BACHELOR VOOR DE BEROEPEN:

Trainer, Coach, E-learning specialist, Instructional Designer, L&D consultant, Performance Facilitator, Learning Officer, HRD manager, L&D adviseur en/of Learning Developer.



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

**Gratis
Online
Demo**

Re-integratie . Loopbaan . Reorganisatie . WW

www.rapasso.nl

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



■ Judith Droste

Interview met Margreeth Kloppenburg

Integriteit verdient invloed

Voor het themanummer van TvOO over vakmanschap (2016-2), deed de redactie een oproep aan lezers om te helpen met het samenstellen van een top tien van vakmensen of -vrouwen op het gebied van leren en ontwikkelen. Daarop kregen we diverse reacties. Een ervan kwam van Marcel Vroomen, decaan van de academie voor duale accountancy van de Belastingdienst en het Centrum voor kennis en communicatie in Utrecht. Hij droeg Margreeth Kloppenburg voor als zeer betrokken opleider met een missie.



Over Margreeth Kloppenburg

- Bestuurslid van de Stichting Beroepseer en initiatiefnemer van het project Rekenen op goed werk, de beroepseer van accountants.
- Onderzoeker/docent Gedrag, ethiek en besluitvorming Hogeschool Utrecht.
- Adviseur/docent Nyenrode Business Universiteit, winnaar innovatie 2015 Vereniging Accountancy Studenten voor www.theaccountables.nl, opinieplatform voor studenten.
- Lid van de adviescommissie Ethiek, cultuur en gedrag van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants.
- Columnist Accountant.
- Auteur van onder andere 'Hoera, een conflict! Eerlijk scoren, de balans tussen target en integriteit'.
- Spreker en adviseur over professionals in de beroepspraktijk.

Margreeth zet zich al een aantal jaren in voor een eerlijke financiële sector, onder anderen door zich bezig te houden met onderwijsinnovatie op het gebied van beroepsethiek en professionele vaardigheden

binnen de accountancy. Ze doceert ook zelf aan aankomende accountants om feeling te houden met de innovaties die ze voorstelt. Op dit moment voert ze een verkennend onderzoek uit naar de beroepseer van de accountant. Een vakvrouw, die door haar betrokkenheid en inzet een stevige positie heeft verworven in het veld. Een link met het thema invloed lag dus voor de hand. Vandaar dat ik Margreeth dit voorjaar opzocht voor een gesprek. Een gesprek waarin we de relaties verkenden tussen vakmanschap, integriteit en invloed.

Vakmanschap: valt het te leren?

In het themanummer over vakmanschap hebben we uitgebreid stilgestaan bij het begrip 'vakman' en zijn diverse definities van vakmanschap genoemd.

Jij houdt je als opleider bezig met het opleiden van vakmensen, door jou omschreven als "mensen die uit zichzelf goed werk willen leveren dat aan de hoogste kwaliteitsmaatstaven voldoet en waarbij eerlijkheid van handelen een basiskenmerk is". Hoe kun je mensen hiertoe opleiden?

"Goed onderwijs speelt zich tegelijkertijd af op drie niveaus, ontleend aan Gert Biesta's 'Het prachtige risico van onderwijs' (2015). Ten eerste kwalificatie, dus het niveau van kennis, vaardigheden en attitudes. Ten tweede socialisatie, het niveau van de normen en waarden eigen maken en ten derde internalisatie, waarbij je een zekere mate van autonomie en uniciteit ontwikkelt als ontvanger van dat onderwijs. Dit internaliseren is persoonsgebonden. Om (startende) professionals hierin op weg te helpen, is het belangrijk om ze tijdens de opleiding vooral zelf veel na te laten denken, liefst gekoppeld aan concrete casuïstiek: Hoe zou ik met deze kennis in deze situatie handelen? Wat betekent dat voor mij, voor anderen, als ik

zo handel? Niet om je goede antwoorden te verzamelen, maar om kritisch te leren denken. Een kwaliteit die onmisbaar is om als vakman of vakvrouw overeind te blijven in het moeras van de beroepspraktijk, om Donald Schön (1991) maar vrijuit te citeren.”

Hierbij helpt het om aan het curriculum zaken toe te voegen als verbeelding, creativiteit (waarbij Margreeth refereert aan Martha Nussbaum), improvisatie en uitdrukkingsvaardigheid. De persoonlijkheid van de cursist is een integraal onderdeel van het vak waartoe je hem opleidt. Om te komen tot echte vaklui, zul je dus aandacht moeten hebben voor elke individuele cursist. Dat betekent werken in kleine groepen, persoonlijke aandacht en vooral heel veel het gesprek aangaan over dat vak en zijn of haar rol daarin.

“Om studenten op te leiden tot goede professionals moeten ze betrokken zijn en blijven. Daarvoor is het belangrijk dat ze tijdens de opleiding voeling krijgen met de praktijk. Op bezoek gaan bij bedrijven, in gesprek gaan met vakgenoten in de praktijk en ze dingen laten doen ‘voor het echie’. In het onderwijs wordt veel geproduceerd wat op zichzelf geen bestaansrecht heeft; stapels reflectieverslagen en papers die nooit verder komen dan het bureau van de docent. Daar is op termijn moeilijk motivatie voor op te brengen. Ik vraag studenten stukken te schrijven die ook daadwerkelijk gepubliceerd kunnen worden. En de echt goede stukken bied ik aan ter publicatie. Dat stimuleert en doorbreekt grenzen in hun denken en doen. Ook studenten kunnen – hoe jong ook – al een stem hebben, van invloed zijn.”

Vakmanschap en ethiek: onlosmakelijk verbonden?

Je hebt het vaak over beroepsethiek, beroepstrots en beroepseer en de

samenhang daartussen. En je koppelt goed werk onlosmakelijk aan ethisch handelen.

Kun je dit nader toelichten?

“Ik baseer me hierin op Sennet en zijn boek ‘De Ambachtsman’ (2016). Een goede vakman is uiteindelijk ook een goede burger omdat hij zijn vak zo goed in zijn vingers heeft, dat hij inziet dat de wereld niet zo eenvoudig is als zij zich voordoet. Als je je dat realiseert, ga je op onderzoek uit, word je nieuwsgierig, wil je weten hoe het zit. Dan verandert een goede vakman of -vrouw in een goede burger en stelt hij zijn functioneren in dienst van het publieke belang. Het allerbelangrijkste kenmerk van een goede professional is voor mij dat hij erkent dat er grenzen zitten aan zijn vak, zijn kennis en dat hij weet waar die grenzen liggen. Eenmaal op die grens, gaat een goede professional zich bijna als vanzelfsprekend

“Heldere taal komt voort uit helder denken.”

mengen in zaken van maatschappelijke relevantie, die alleen zijn aan te pakken vanuit meerdere vakgebieden en perspectieven. Pas op de grenzen van je eigen vak en in combinatie met de kennis van andere professionals, wordt het waarlijk interessant.”

Het valt mij op dat je juist vaak ziet dat mensen, ook professionals, zich beroepen op hun expertise, de discussie niet aangaan en zich verschuilen achter de regelgeving.

“Herkenbaar. Dat is een zeer lastig probleem. Wet- en regelgeving, protocollen en richtlijnen geven ook schijnzekerheid. Wie zegt dat als een professional zich daaraan houdt, er dan ook het goede heeft plaatsgevonden? Soms handelt een professional juist goed wanneer

hij meer in de geest en minder naar de letter van de regels handelt.”

Jij hebt hier de laatste jaren vooral ervaring mee binnen het vak van accountants en ik denk dat de meeste lezers zich hierbij wel voorbeelden voor de geest kunnen halen. Maar geldt dit niet voor alle professionals?

“Zeker, op de rand van je expertise opereren, in het grijze gebied, waar de regels niet toepasbaar zijn of de plank misslaan, vergt moed en openheid. Een goede vakman of -vrouw neemt dat risico. Durft dingen te zeggen of te doen waarvan de uitkomst niet op voorhand bekend is, durft positie in te nemen waardoor hij of zij wel of niet het vertrouwen krijgt. Als ik kijk naar onze eigen beroepsgroep van leerprofessionals vind ik dat mijn collega's zichzelf ook weleens wat mogen relativeren en meer de grenzen van hun vak mogen opzoeken. Mensen die jaar in jaar uit trainingen geven of coaching verzorgen, vallen in herhaling en komen vast te zitten in hun eigen beperkte denkkader van waaruit dan alle antwoorden komen. 'Hoed u voor de trainer of coach die alle antwoorden heeft vanuit welke theorie dan ook.' Relativeer je methodieken, sta open voor de kennis van anderen en daag jezelf uit tot een verruiming en vernieuwing van je vak.”

Wees integer!

Als ethiek en vakmanschap zo aan elkaar verbonden zijn, is een logische volgende vraag of en zo ja hoe je professionals kunt opleiden tot ethisch verantwoorde vakmensen.

“De sleutel zit mijns inziens in wat Biesta dus internalisatie noemt. Jonge mensen zelf kritisch laten nadenken over hun bijdrage aan de wereld, zonder daarin teveel te gaan sturen of voorkauwen. Een ding weet ik zeker; je hoeft niet gaan te proberen de wereld of ieder mens integer te maken. In de opleiding moet je studenten wel blijven

verleiden om steeds zelf na te denken. Met elkaar casuïstiek bediscussiëren, kritisch zijn op hoe ze formuleren en ze vragen wat in de voorliggende situatie vanuit hun vak valt bij te dragen. Wat kun jij doen om te zorgen dat het goed is? Hoe meer nadruk er in een opleiding (en trouwens ook in de samenleving) gelegd wordt op regelgeving, hoe minder mensen zelf nadenken. De moeilijke vraagstukken zijn als een moeras en niet *hard ground*, aldus wederom Schön. Volgens mij zijn wij er uiteindelijk allemaal bij gebaat wanneer studenten het aandurven op enig moment (liever eerder dan later) ingewikkelde, maatschappelijke vragen op te pakken.”

Integriteit en invloed

Een vakman omschrijf je in een van je essays als 'iemand die uit zichzelf goed werk wil leveren dat aan de hoogste kwaliteitsmaatstaven voldoet en waarbij eerlijkheid van handelen een basiskenmerk is.' Is er naar jouw idee een relatie te leggen tussen vakmanschap en invloed?

“De meeste vakmensen, die hoog staan aangeschreven binnen hun vakgebied, hebben ook invloed. Dat wil zeggen dat ze de mogelijkheid krijgen van vakgenoten om van invloed te kunnen zijn. En dat neemt niet weg dat er hard gestreden wordt om op bepaalde plekken te zitten. De wat bescheidener 'stille Willy's', die wel degelijk goed zijn in hun vak, moet je dan soms ook actief (aan)zoeken. Dat gebeurt mijns inziens uiteindelijk vaak wel, omdat men toch begrijpt dat de kwaliteit dan beter gewaarborgd is voor de beroepsgroep.”

Is invloed daarmee ook een kenmerk van vakmensen, of juist niet? Helaas blijkt maar al te vaak dat invloed en integriteit niet hand in hand te gaan. Daarmee zou je kunnen denken dat je om invloed uit te oefenen, flexibel moet weten om te gaan met de regels, en juist niet te principieel moet zijn. Hoe kijk jij daar tegenaan?

“Invloed laat zich soms het beste onbenoemd. Soms is het heel helpend om niet zichtbaar te zijn. En andere keren helpt het juist wel om ‘naam’ te hebben. Dat staat los van vakmanschap. Daarnaast klopt het helaas dat invloed en integriteit niet altijd samengaan. Ik had hier ooit met econoom professor Arnold Heertje een uitgebreid gesprek over en hij heeft mij de volgende beeldschone vraag aan de hand gedaan: ‘Hoe kun je het zo organiseren met elkaar dat eenieder geneigd is het goede te doen?’ Mensen die op die vraag een antwoord hebben, zijn de degenen die invloed verdienen.”

Vind je dat je professionals moet leren hoe ze op een integere manier meer invloed kunnen uitoefenen?

“Nou, ik ben geen voorstander van het onderwijzen van invloedvaardigheden, als je dat bedoelt. Maar ik vind wel dat we studenten (naast goede vakinhoud) moeten leren om een eigen, onderbouwde mening te formuleren en hen moeten trainen om die helder over het voetlicht te brengen. Heldere taal komt voort uit helder denken. De wereld zit niet te wachten op metersdikke, afstandelijke rapporten; wel op klip en klare conclusies en wat we daarmee kunnen. Dat is iets waar we in het opleiden van professionals zeker een bijdrage aan kunnen leveren.”

De invloed van onderwijs

Kunnen we als leerprofessionals invloed uitoefenen en bijdragen aan een professionele, integere samenleving?

“Als je in het beroepenveld invloed wilt hebben, moet je ook in het onderwijs zitten, meedenken over het curriculum. Want daar zit de volgende generatie professionals. Leerprofessionals moeten in constante dialoog zijn met de maatschappij, de branche en/of organisaties waartoe ze mensen opleiden. Zodat ze de context van het vak begrijpen waarin hun studenten of deelnemers

terecht komen of werken. Wat ze vooral niet moeten doen is precies dat wat het veld wil; niet je oren laten hangen naar wat een beroepsgroep goed onderwijs vindt, of een toezichhouder, maar kritisch blijven en steeds de best mogelijke combinatie opzoeken. Een stevige basis van kennis neerleggen en daarnaast vooral veel aandacht hebben voor karaktervorming, zorgen voor stevigheid. Aankomende professionals moeten weten wat er speelt en meedoen aan het debat. Als didactici hebben we twee hele belangrijke kwaliteiten voor op vele anderen. We geloven in ontwikkeling. Fouten zien we als onlosmakelijk onderdeel van dit groeiproces; een fout is iets waarvan je kunt leren. Daarnaast begrijpen we vanuit onze groepsdynamische ervaring dat mensen nooit alleen staan en als er iets fout gaat in een systeem (een organisatie of in de samenleving) dat dat vrijwel nooit ligt aan een ding of een persoon. Voor het vinden van de oplossing kijken we breder. Hiermee voegen we andere taal toe aan een maatschappij, waarin bij problemen vaak snel de focus ligt op reguleren, handhaven, normenkaders en wet- en regelgeving. De taal van de didacticus helpt uiteindelijk meer dan de taal van degene die alleen de schuldvraag stelt. Dus laat je stem horen als vakman of vakvrouw en zorg dat je van invloed bent!” ■

Referenties

- Biesta, G.J.J. (2015). *Het prachtige risico van onderwijs*. Culemborg: Uitgeverij Phronese.
- Schön, D.A. (1991). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd.
- Sennet, R. (2016) *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: J.M. Meulenhoff.

Judith Droste, redactielid TvOO



■ Tjip de Jong

8 sluipmoordenaars die verandering tegenhouden

Verslaafd aan organiseren

Organisch veranderen, de werkvloer de verandering laten 'aanjagen', sturen op kaders en niet op de inhoud: het zijn prachtige slogans die menig veranderplan domineren. Als we de managementboeken moeten geloven, zitten we middenin een golfbeweging waarin verandering fundamenteel anders wordt vormgegeven, aangestuurd en begeleid. Het gaat tegenwoordig om *lean en agile changemanagement* en de vakman dient centraal te staan. Het verbaast mij dat er zo'n groot verschil zit tussen hoe we denken over verandering en wat we in de praktijk aan gedrag en handelingsrepertoire laten zien.

Veranderen om het veranderen

In de praktijk stagneren de meeste veranderprojecten, bijvoorbeeld door te dominante leidinggevendenden, gebrek aan urgentie, of juist de afwezigheid van sturing. Daarnaast kampen de meeste organisaties met een waterhoofdsyndroom: er kijken te veel professionals naar het werk van anderen en die vinden er ook nog eens van alles van. Denk aan de vele stafdiensten, interne auditcommissie en opleidingsafdelingen, allemaal met ideeën en professionele opvattingen over 'hoe het in de praktijk zou moeten werken'. Dit maakt dat organisatieverandering in veel organisaties een 'wereld op zichzelf is geworden', zonder een daadwerkelijke relatie met de problemen in de dagelijkse praktijk. De spannende vragen die ik mij de afgelopen twee jaar heb gesteld is: in hoeverre doen we dingen rondom veranderen nou echt anders? Lukt het ons om dominante opvattingen rondom veranderen (veelal afkomstig uit ons industrialisatietijdperk) vaarwel te zeggen en krijgt verandering anders in de praktijk vorm? Of zijn het vooral mooie woorden? De zorg platter en dichter bij de patiënt aanbieden klinkt bijvoorbeeld schitterend, maar in de afgelopen jaren zijn er meer managers en stafdiensten bijgekomen. En leren in het werk, ook boordevol potentie, maar we zijn de afgelopen vijf tot tien jaar meer klassikaal gaan opleiden en trainen, niet minder. Die cijfers liegen niet. Zou het kunnen dat we vooral heel goed zijn geworden om mooie dingen op papier te zetten en de modderen we in de praktijk vooral verder met meer van hetzelfde? Zijn we verslaafd aan routines en 'praten over verandering'. En als dat zo is: wat is dan de oorzaak hiervan? En hoe komen we erin hemelsnaam vanaf?

Waarom we maar niet verder komen: verslaving in organisaties

Mensen in organisaties, die werk maken van processen die gaan over organisatieverandering, vertonen sterke overeenkomsten met mensen

die worstelen met een verslaving. Ze vechten tegen routines en ingesleten patronen die al lang niet meer werken, maar waar ze niet afkomen. Daarbij vallen ze makkelijk terug in oud gedrag en ook al onderkennen ze de schadelijkheid van hun verslaving: ze zijn niet in staat ermee te stoppen. Dit soort verslaving heeft grote invloed op het functioneren van professionals. Het is ongezonder, niet duurzaam en zet bovendien grote druk op cruciale aspecten in organisaties als samenwerken, autonomie, reflectie en (geestelijke) gezondheid en fitheid. Misschien herken je onderstaande verslavingen.

Een ongemakkelijke waarheid

Misschien moet je even wennen aan het idee van verslaving in organisaties. Verslaving heeft tenslotte een negatieve lading. Toch is het hoog tijd dat we in de gaten krijgen waar we mee bezig zijn. Mensen die verslaafd zijn, weten heel goed dat het gebruik schadelijk is, maar ze kunnen niet zonder. Al die nieuwe managementmodellen, trends en concepten bieden een kortstondige roes, net zoals een lijntje cocaïne dat doet. De realiteit is dat de situatie na een paar weken weer net als vroeger is, vaak nog wat erger. Er zijn een aantal reflexen te onderscheiden op het moment dat je mensen confronteert met hun verslaafd gedrag:

Reflex 1: het probleem ontkennen

Iemand die kampt met een verslaving gelooft daadwerkelijk dat hij op basis van vrije wil gebruikt. Hij bedenkt allerlei kromme redeneringen die waarheid worden en bekrachtigt die keer op keer. In deze ontkenningfase zijn mensen bijzonder gevoelig voor kritiek, juist omdat ze anderen en zichzelf graag overtuigen van het belang, het nut en de noodzaak van specifieke activiteiten. Toegeven dat iets eigenlijk niet werkt, zou de vraag blootleggen: Maar waarom doe je dit dan?

Tabel 1. Acht sluipmoordenaars die verandering tegenhouden

Soort verslaving	Omschrijving
Visieverslaving, de kick van koers bepalen	Mensen continu bij elkaar willen brengen om te praten over een gewenste toekomst ('why') en dit steeds op papier zetten en met elkaar bespreken.
Machtsverslaving, de ultieme roes	Met elkaar gesprekken voeren over wie wat te zeggen heeft over wie. Verschil aanbrengen tussen management, leiderschap en vakmanschap. Door te spreken over: (1) dingen verbieden (2) zaken weigeren of verplichten en (3) blokkeren van ambities of acties.
Probleemverslaving, waarom makkelijk doen als het moeilijk kan?	Het overal zoeken en vinden van dingen die beter kunnen en moeten. Overal beren op de weg zien. Zelfs waar het goed gaat verbeterpotentie in kaart brengen. Stopt nooit.
Functieverslaving, je bestaansrecht op een naam bordje	Werkzaamheden onderverdelen aan de hand van de vraag: hoort dit wel of niet bij iemand zijn functie? Alle taken, rollen en verantwoordelijkheden willen uitkristalliseren.
Tijdverslaving, geen minuut te verliezen	Het ordenen, structureren en meten van werktijd, pauzetime, innovatietijd, verbeterijdt, thuiswerktijd, et cetera. Hoe sneller de wereld verandert, hoe sneller de organisatie 'zou moeten gaan'.
Opstapelverslaving, omdat beginnen zo leuk is	Nieuwe dingen opstarten, bestaande dingen niet afmaken.
Verantwoordingsverslaving, vertrouwen is goed, controleren is beter	Controleren van elkaar, van output en werkzaamheden. In het leven roepen van professionals die anderen controleren en niet 'het werk doen'. Waterhoofd van ondersteunende diensten creëren. Wantrouwen cultiveren.
Verworven-rechten-verslaving, voor wat hoort wat	Niet kunnen loskomen van een klassieke fundering van organiseren: te sterk inzetten op arbeidsvoorwaarden, contracten voor onbepaalde tijd, secundaire arbeidsvoorwaarden, waardoor alle professionals alleen maar met hun eigenbelang bezig zijn.

Reflex 2: nadelen bagatelliseren en jezelf vergelijken met anderen

Bij een eerste acceptatie van het hebben van een verslaving kunnen mensen twee houdingen aannemen: zichzelf ertegen verzetten of nietsdoen en accepteren dat ze verslaafd zijn. In de berustingfase zijn ze voorzichtig bezig met het feit dat ze zouden moeten stoppen, maar ze stellen het uit. Hier worden de nadelen van de verslaving gebagatelliseerd en afgeschoven op anderen. Een populaire vorm van berusting is zichzelf vergelijken met anderen. Collega's kunnen bijvoorbeeld veel meer problemen hebben en dan valt het bij hen toch mee? Bij verzet gaan ze inzien dat dat wat ze doen eigenlijk heel slecht is en invloed heeft op hun gezondheid en anderen.

Reflex 3: verhullen van de nadelen en opgelopen schade

Een verslaving is niet iets waar mensen trots op zijn. Verslavingen zijn hardnekkig en sluipen

naar binnen. De moeilijkste dingen om aan te passen zijn gewoontes en aannames. Er zijn ingenieuze 'remblokken' in werking gezet om elke vorm van weerstand op te heffen. Een verslaafde kan immers niet buiten zijn middel en heeft daarom allerlei dwangmatige routines gecreëerd om te blijven doen wat hij altijd al deed. Hij heeft steeds meer nodig om hetzelfde effect te bereiken. Alles om de honger naar meer te stillen.

Reflex 4: het onbewust in stand houden van verslaving

Een verslaving heeft wel degelijk voordelen, want waarom zou iemand er anders aan beginnen? Het levert de verslaafde een goed gevoel op, het kan energie geven, de aandacht afleiden van andere zaken, of juist rust geven. Het is bijvoorbeeld best leuk en opwindend om met een managementteam na te denken over de koers van een organisatie en hier mogelijke strategische keuzes op te baseren! Kicken:

nadenken over waar we heen willen, met wie en wie niet. Of met het team nadenken over wie wat wanneer doet, hoe de overdracht zit: dat is toch nodig af en toe!

Praktijkvoorbeeld: Iedereen doet het, dus dan doen wij het ook!

“Maar als het echt niet werkt, waarom doe je het dan?” De man werd stil en keek uit het raam. Hij zuchtte diep en sprak vermoeid: “Ik weet het eigenlijk gewoon echt niet.” Ik interviewde een hr-manager in een academisch ziekenhuis. Hij vertelde over de worsteling met een bestaand evaluatieproces van opleidingen. Het is een kolos van een programma, maar bijna niemand in het ziekenhuis is er enthousiast over. Zijn complete hr-team is ontzettend veel tijd kwijt om elk jaar alle POP-documenten te verzamelen, te archiveren en ervoor te zorgen dat er honderd procent scoring is. Op die score wordt keihard gestuurd, door zijn baas en door het college van bestuur. Immers, het motto van het ziekenhuis is niet voor niets ‘een leven lang leren’.

In het gesprek kwam naar voren dat dit project al meer dan tien jaar bestaat en dat men er niet over piekert om ermee te stoppen. Elk jaar is er een evaluatie, maar op hoofdlijnen blijft alles hetzelfde. De tijdsdruk in het ziekenhuis is bovendien zo groot dat er gebrek is aan wezenlijke reflectie met de betrokkenen. Bovendien is het ziekenhuis zeer hiërarchisch ingesteld. Het kent ijzeren wetten voor wie wat mag zeggen, wie niet en wie wat mag doen en wanneer. Aan de operatietafel gaat men vakbekwaam met leven en dood om, maar een gesprek over het organiseren van het werk verloopt knullig en onhandig. Wezenlijke feedback wordt in eerste

instantie verwelkomd, maar leidt zelden tot interventies op beleid en strategie.

We bespraken wat dit inzicht betekent voor de hr-manager en misschien wel voor zijn team. Hij liet zijn agenda zien en vertelde over zijn werkdruk en die van zijn team, over het ziekteverzuim in de organisatie en de gelatenheid van professionals als het gaat om zaken die los van de medische professionaliteit staan, zoals leren samenwerken. “Ach, we hebben helemaal geen tijd om ons dit af te vragen en bovendien: waarom zouden we eigenlijk?”

Lessen uit de verslavingszorg

Zomaar afkicken is voor de meeste mensen heel lastig. Gedrag (ook al is het ziekmakend of ongezond) is vaak jarenlang ingesleten, gecultiveerd en goedgekeurd, daar kom je niet zomaar van af. Stoppen is ook spannend: wat ga je dan doen? Ook al kunnen mensen hun gedrag en consequenties helder verwoorden, anders handelen blijkt keer op keer moeilijk. Dit verschil zien we ook terug in organisaties. Er is vaak een groot verschil tussen wat een organisaties op papier heeft staan over de visie en kernwaarden (bijvoorbeeld de klant centraal) en wat ze in de praktijk laten zien (bijvoorbeeld stelselmatig klantcontact optimaliseren of zelfs verkorten). Dit contrast is hardnekkig en taai te doorbreken. Echter, het is een cruciaal startpunt om met de routine, het gedrag en het denken wat hierbij hoort te doorbreken. Het is op dit startpunt dat verandering kans van slagen heeft. Door de spanning op te zoeken, in kaart te brengen en expliciet te maken worden dominante patronen inzichtelijk. Hoe? Je kunt beginnen met vluchtgedrag te leren herkennen. Bij uitstek een startpunt om een verslaving boven water te krijgen. Drie principes kunnen je hierin helpen:

1. Iedereen is individueel verantwoordelijk voor zijn of haar gedrag. Op het moment dat professionals handelen afschuiven op anderen is er sprake van ontkenning van het probleem. Benoem dit patroon.
2. Stoppen met iets betekent ook werk maken van de ambitie en aan de slag. Dit betekent in de praktijk de ambitie verkleinen: van groots en meeslepend veranderen naar klein en haalbaar. En professionals vervolgens ondersteunen om hierin te experimenteren, uit te proberen en aan de slag te gaan. Praten over heeft weinig zin, zonder een concrete ervaring of experiment leren mensen niet.
3. Afkicken is geen individueel proces, maar in een organisatie een collectief proces dat ook zo dient te worden aangevlogen. De verslaving is terug te voeren op samenwerkingspatronen tussen teams, afdelingen en zelfs organisaties. Iets wat expliciet gemaakt dient te worden. Bovendien is het de vraag of anderen 'zin' hebben en urgentie voelen hiermee aan de slag te gaan.

Bovenstaande routines en dwangmatige handelingen kun je zelf als professional of manager in kaart brengen, maar het kan ook gebeuren door een externe begeleider. Richt in deze fase met name de energie op

de acceptatie van het probleem. Deze stap wordt in verandering bijna overgeslagen. Zonder urgentie en persoonlijke noodzaak verandert de praktijk niet. Vermijd het geven van oplossingen. Elk oplossing zal dan leiden tot meer weerstand en zelfs de ontkenning van het probleem.

Routekaart naar herstel

Verandering en leren zijn geen geïsoleerde gebeurtenis of project, maar een lang en vaak traag proces. Door minder afhankelijk te worden van de acht verslavingen benoemd in tabel 1, verbetert een organisatie haar relatie met haar klanten, partners en omgeving. Het is echter geen plan van aanpak, maar een routekaart naar herstel. Verslaafden zullen beamen: van een verslaving kom je nooit af. De knop gaat niet ineens om, het is iets waar je 'mee leert leven'. De verslaving wordt onderdeel van de werkelijkheid, met dat verschil dat je er de baas over bent. Deze redenering geeft aan dat een verslaafde continue stappen zet en bezig is om zijn verslaving de baas te worden. Het gaat dus om het belang van kleine stapjes voorwaarts. Er is geen perfect eindpunt of utopisch vergezicht, omdat die niet bestaan. Het doel van de activiteiten is vooruitgang, geen perfectie. Of zoals de Engelsen zeggen:

'Move towards the next win!' ■



Dr. Tjip de Jong is zelfstandig organisatieadviseur en onderzoeker. Hij bestudeert en adviseert professionals in organisaties die werk maken van verandering en innovatie. Eerder schreef hij de managementboeken 'We presteerden nog lang en gelukkig' en 'Spiekbriefjes voor topmanagers'. Zijn laatste boek 'Verslaafd aan Organiseren' verscheen eind 2016. www.tjipdejong.com

Waarom zou je óók lid* worden?

Honderden trainers gingen je voor.



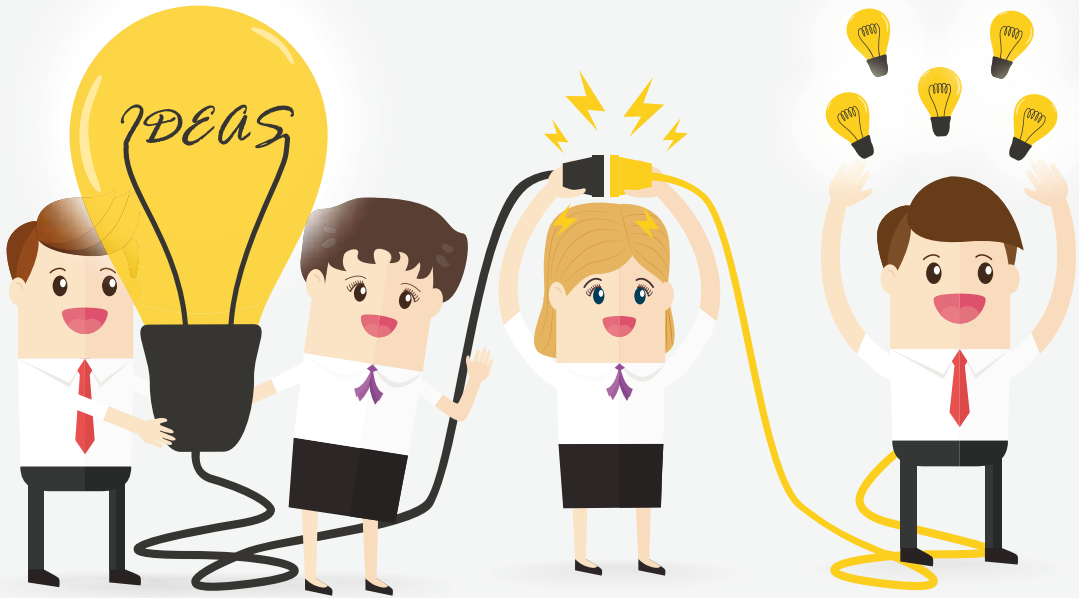
Iedereen die de ETHISCHE CODE van de NOBTRA onderschrijft kan lid* worden van de stichting NEDERLANDSE ORDE VAN BEROEPSTRAINERS. Trainers kunnen zich vervolgens certificeren.

(*Feitelijk kent een stichting alleen aangeslotenen. We noemen aangeslotenen leden.)

Want de NOBTRA biedt je:

- Bescherming
- Erkenning
- Netwerk
- Kenniscentrum
- Services

Als trainen je vak is www.nobtra.nl



■ Doerte Fischer

Kennisdeling in de praktijk

De waarde van informeel leren

Kennis in een organisatie wordt pas waardevol als de kennis gedeeld wordt. Het heeft weinig nut om als organisatie te roepen dat kennis gedeeld moet worden. De vraag is hoe je kennisdeling kunt faciliteren. Wat is nodig om medewerkers te stimuleren om te gaan nadenken over hun eigen behoefte aan uitwisseling? De faculteit der Geesteswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam bracht kennisdeling in de dagelijkse praktijk. Wat waren de uitgangspunten, hoe kwam het project bottom-up tot stand en hoe faciliteerde het management hierin?

De aanleiding

In 2015 bevond de faculteit zich met haar circa 1250 medewerkers en 6500 studenten in het roerige vaarwater van bestuurlijke spanningen, bezettingen, bezuinigingen en organisatorische veranderingen. Enerzijds wilden docenten meer worden betrokken bij ontwikkelingen in de organisatie. Aan de andere kant vroeg het bestuur zich af hoe medewerkers gemotiveerd zouden kunnen worden om ook buiten de eigen afdeling een bijdrage te leveren aan facultaire onderwijsontwikkelingen. Dat lijken op het eerste gezicht ongerelateerde onderwerpen, maar de onderwijsvraag gaat steeds meer richting een breder aanbod, waarin verschillende specialisaties met elkaar worden verbonden en aangeboden.

De ruimte die ontstond, samen met deze vragen en de aarzelingen om elkaar te benaderen, was voor mij als hr-adviseur de aanleiding om met een groep onderwijsdeskundigen en het hoofd van de afdeling onderwijs in november 2015 om de tafel te gaan. Uit een eerder gehouden enquête over de ontwikkelingen in het onderwijs bleek dat medewerkers zich afvroegen hoe de professionele ontwikkeling van onderwijsgeevenden, na het behalen van de verplichte basiskwalificatie onderwijs, verder vorm zou krijgen. Voor artsen bijvoorbeeld is wettelijk geregeld dat zij zich permanent moeten bijscholen. Maar hoe zorgen docenten ervoor dat zij op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen op onderwijskundig en didactisch gebied? En wat zijn de randvoorwaarden om hun onderwijs verder tot bloei te brengen? Hoe houd je, ook in tijden van onrust en bestuurlijke spanningen, medewerkers betrokken bij de organisatie van het onderwijs? Samengevat: hoe kan kennisuitwisseling onder medewerkers bevorderd worden en hoe krijgt permanente bijscholing een basis?

De aanloop

We zijn tot onze aanpak gekomen door na te denken over verschillende leerstijlen en over manieren om die op de werkvloer uit te rollen. We gingen in gesprek met deskundigen van andere organisaties, die ons voorbeelden uit hun praktijk konden laten zien. Daarbij werden we ons zeer bewust van het belang van gedragen oplossingen binnen de faculteit.

Van formeel naar informeel leren

Volgens de ideeën van leerstrategen Charles Jennings kan op de werkvloer slechts tien procent aan leereffect optreden door klassieke opleidings- en trainingsactiviteiten. Een veel groter leereffect wordt bereikt door (informele en formele) uitwisseling met collega's, interactie op de werkvloer, het oppakken en uitvoeren van nieuwe werkzaamheden en/of rollen en het op andere wijze dan voorheen uitvoeren van activiteiten. Met deze kennis in het achterhoofd hebben we het opleidingsaanbod voor docentprofessionalisering aan onze

Dat nadenken over utopieën heeft geleid tot bruikbare ideeën

faculteit opnieuw bekeken en investeren we meer middelen in het informele leren. De uitgaven voor scholing en ontwikkeling zijn niet gestegen (zij liggen rond de 1,7 procent) maar het geld wordt anders geïnvesteerd, bijvoorbeeld in leernetwerken zoals de *communities of practice*.

Communities of practice

Dit zijn door intervisie gestuurde groepen voor een bepaalde medewerkersgroep, bijvoorbeeld docenten, of trekkers van grote

onderzoeksprojecten. De groepen bepalen zelf aan welke onderwerpen zij willen werken en waarin zij zich meer willen verdiepen. De ene keer zijn het meer vragen die zich op de inhoud en kennis van het onderwijs richten, zoals 'wat is *blended learning*?' en een andere keer gaat het meer om reflecterende vragen over het eigen gedrag: 'hoe kan ik sturen en beïnvloeden? Hoe werk ik effectiever?' De deelnemers beslissen zelf of zij daar externe deskundigen voor willen uitnodigen. Deze communities worden ervaren als een veilige en vertrouwde omgeving om met collega's buiten de eigen afdeling kennis en ervaring uit te wisselen en van elkaar te leren. Medewerkers bouwen tegelijkertijd aan hun netwerk dat bij het organiseren van hun dagelijkse werkzaamheden en het verbeteren van processen goed van pas komt.

Steeds meer medewerkers raken door deze vormen van uitwisseling vertrouwd met netwerkleren over de grenzen van hun eigen functie en de eigen afdeling heen en ervaren de toegevoegde waarde van informeel leren. Dat inspireerde om een netwerk op te zetten waarin kennis zichtbaar gemaakt kan worden en nieuwe kennis door uitwisseling verworven wordt. Het idee van een '*Teaching Exchange Network*' was geboren. En dat mondde uit in een vorm die zichtbaar maakt hoe informeel leren voor wetenschappelijk personeel eruit kan zien.

De vragen – first things first

Gezamenlijk heeft de groep van toets- en onderwijsdeskundigen eerst een shortlist met de meest prangende onderwerpen samengesteld en die van prioriteiten voorzien. Bovenaan stond bijvoorbeeld de noodzaak om een faculteitsbreed inwerkprogramma af te spreken voor alle nieuwe medewerkers die onderwijs verzorgen, van docent tot hoogleraar. Het doel was om hen van alle noodzakelijke en wenselijke informatie te

voorzien en hen daarmee in staat te stellen goed onderwijs te geven. Dat bleek een goed motief om met meer toekomstgerichte vragen aan de slag te gaan zoals:

- Waar willen we met onze docentprofessionalisering naar toe?
- Welke idealen streven we na, wat is het profiel?
- Met welke middelen – dat wil zeggen werkvormen, onderwijsmateriaal en toetsvormen – kunnen we die visie/dat profiel waar maken? Hoe leggen we de link naar de onderwijspraktijk?
- Hoe bevorderen we de kennis over de afstemming van werkvormen, onderwijsmateriaal en toetsvormen zo goed mogelijk?
- Over welke deskundigheid beschikken we in de faculteit en hoe kan die het beste worden ingezet?

De concretisering

Ondertussen hadden zich ook leden uit communities of practice en de deskundige ict in het onderwijs aangesloten bij de groep om mee te denken over onderwijsprofessionalisering. De groep begon in een brainstormsessie doelbewust te 'dromen' en zette de methode *appreciative inquiry* in om de vraag te beantwoorden hoe kennisdeling in de toekomst van de faculteit der Geesteswetenschappen eruit zou kunnen zien. Dat nadenken over utopieën heeft geleid tot bruikbare ideeën. In zes bijeenkomsten is gewerkt aan de concretisering daarvan. In de bijeenkomsten hebben we elkaar beter leren kennen en onze onderlinge band versterkt door bijvoorbeeld ook eens samen te gaan eten. In de latere evaluatie van het proces werd dat samen eten als belangrijk opgemerkt voor het versterken van de sociale cohesie. De samenwerking ging beter en het onderlinge vertrouwen groeide naarmate men elkaar beter leerde kennen. De groep was ondertussen tot een twintigtal actieve

leden gegroeid. In deelgroepen werden ideeën verder uitgewerkt en geconcretiseerd. In de laatste bijeenkomst voor de zomer gingen verschillende werkgroepen uit elkaar met de opdracht om een naam voor het kennisnetwerk te bedenken, een website te bouwen, een lezingencyclus te organiseren, een flyer te ontwikkelen en bekendheid aan de activiteiten te geven en om een startbijeenkomst voor het netwerk te organiseren. Het was bijzonder om te zien dat ondanks de vakantietijd iedere groep haar opdracht met passie en uitstekend resultaat had vervuld. De deelnemers van het netwerk waren bijzonder betrokken en actief.

Op 29 november 2016, een jaar na de eerste bijeenkomst, mondden de bijeenkomsten in een zichtbaar resultaat; de decaan opende namens het bestuur van de faculteit de eerste onderwijsconferentie, die voor honderd procent een resultaat van medewerkers zelf was. Er werden twaalf vernieuwende projecten op een postermarkt gepresenteerd. Medewerkers wisselden best practices uit en spraken over onderwijsonderwerpen en -vernieuwing. Voorbeelden van de posterpresentaties zijn:

- Toetsen bij groepswerk.
- Hoe plan ik mijn achtweeke vak zo dat studenten genoeg tijd hebben om een onderbouwd en haalbaar voorstel te schrijven?
- Snel en eenvoudig nakijken en feedback geven met ondersteuning van een ict-programma.
- Het werkveld tussen academische lesstof en populariserend product: historische letterkunde vandaag de dag.

Externe sprekers gaven een inzicht in hun voorbeelden van onderwijsvernieuwing. Er werd geanimeerd gediscussieerd, uitgewisseld en er werden nieuwe contacten gelegd. Het was een goed bezochte en zeer

inspirerende middag. En aan het eind van de middag konden de deelnemers met trots concluderen dat het bottom-upproject van de oprichting van een kennisnetwerk geslaagd was.

De virtuele DocenTENkamer

Op deze onderwijsconferentie werd ook een digitaal idee gelanceerd: de virtuele DocenTENkamer, de inbedding van het Teaching Exchange Network. Op de gelijknamige website, die volledig zelfstandig is ontworpen en gebouwd door de groep docenten zelf, is een breed spectrum aan onderwerpen over onderwijs en onderwijsontwikkeling te zien. Er zijn verslagen van lezingen en een conferentie, nieuwsberichten en tips en trucs te vinden. De DocenTENkamer biedt een laagdrempelig overzicht van de onderwijsdeskundigheid, ideeën en expertise in de faculteit. De bezoekers van de site kunnen meteen zien waar en bij wie zij met hun vragen over onderwijs terecht kunnen. Ook worden bijeenkomsten en activiteiten binnen of buiten de faculteit over onderwijs, kennisdeling en ontwikkeling gepost. Er is een ehbo-kit voor diegenen die hun antwoorden niet kunnen vinden op de site. Leden van de DocenTENkamer staan klaar om de vragen van hun collega's te beantwoorden. Dit is het begin om opleidingsoverstijgend kennis uit te wisselen, om met elkaar aan vragen rondom het onderwijs te werken, elkaars expertise te laten zien en te benutten en vooruit in plaats van achterom te kijken. Deze vorm van informeel leren levert positieve energie op en geeft vertrouwen in het vervolg.

Randvoorwaarden en succesfactoren

Relatie

Door mijn eigen breed netwerk in de faculteit kon ik mensen persoonlijk benaderen en uitnodigen om hun kennis en vaardigheden in te brengen in de groep van

onderwijsdeskundigen. En toen het vuur eenmaal ontstoken was bij de deelnemers, bleek de positieve, naar voren gerichte sfeer van de bijeenkomsten aanstekelijk en enthousiasmerend te werken. De aanvankelijke sceptische houding tussen de groep medewerkers en het bestuur van de faculteit loste gaandeweg het proces op. Ideeën en voorstellen van de groep werden op verschillende niveaus, zoals de afdeling onderwijs, de Graduate School en de Schools of Humanities (verantwoordelijk voor het onderwijs aan de faculteit), positief ontvangen, gefaciliteerd en gerealiseerd. Dat gaf de groep voldoende vertrouwen en motivatie om zich verder in te zetten. Het bleek een belangrijke randvoorwaarde dat bestuur en docenten elkaar de ruimte 'gunden'.

En ander succesfactor was dat, door het eerdergenoemde aanbod aan professionaliseringsactiviteiten aan de faculteit, veel medewerkers al kennis gemaakt hadden met vormen van informeel leren. Medewerkers waren door hun deelname aan verschillende communities of practices overtuigd geraakt van het nut en de toegevoegde waarde van leernetwerken. Met name het flexibele aanbod van opleidingen dat niet statisch is, maar voortdurend aangepast en vernieuwd wordt conform wensen en behoeftes, is een belangrijke randvoorwaarde. De DocenTENkamer bracht als het ware al deze leernetwerken op een hoger niveau bij elkaar en fuseerde in een groot kennisplatform.

Communicatie

Tijdens het hele proces werd eens te meer duidelijk hoe belangrijk communicatie is. Door te communiceren met anderen, hen op de hoogte brengen en te houden, werd commitment gecreëerd. Niet alleen de communicatie van de groep met het bestuur en de afdelingen van de faculteit,

maar ook de communicatie met andere, ook niet-wetenschappelijke medewerkers in verschillende functies uit de faculteit, bleek een belangrijke randvoorwaarde. De naam, de website, het organiseren van de onderwijsconferentie; het gebeurde allemaal door de groep docenten/onderwijsdeskundigen zelf. Deze nieuwe of andere manier van bouwen aan een netwerk was even wennen in een organisatie, waar dat soort zaken tot dan door bijvoorbeeld de afdeling communicatie werd gedaan.

Betrekken van sleutelfiguren

Voor het slagen van het project bleek het vooral ook in het begin van het proces van belang om contact met sleutelfiguren en bestuur te leggen, soms formeel, maar vaker informeel. Zowel de groep als het bestuur had behoefte aan informatie en om te weten wat er gaande was. Door de formele, maar vooral informele communicatie, kon vertrouwen ontstaan. En als het vertrouwen er is, moet het met zorg worden geïnstandgesteld.

De continuïteit

Het proces is eigenlijk pas begonnen. Zijn we op de helft van de weg of zijn we verder? Vaststaat dat de continuïteit geen vanzelfsprekendheid is en dat er voortdurend gewerkt moet worden aan het proces om de DocenTENkamer levend te houden. Door de benoeming van drie coördinatoren, die er de komende drie jaar voor zullen moeten zorgen dat er regelmatig lezingen en discussies worden georganiseerd zodat het netwerk in de schijnwerpers blijft, is geprobeerd om de continuïteit te borgen. De olievlek van kennisdeling, die bij de faculteit is ontstaan, begint zich uit te breiden door bijvoorbeeld de universiteitsbrede onderwijsdag.

Maar wat is er verder nodig om de continuïteit te handhaven? Hoe kunnen meer

medewerkers bij het kennisnetwerk betrokken raken? Onder welke omstandigheden delen nog meer medewerkers hun ervaringen, ideeën, interessante literatuur, vragen, knelpunten, oplossingen et cetera? Hoe kunnen zij betrokken raken om input te leveren in het permanente leerproces? Brengen medewerkers hun best practices zelf in, of kan de input misschien beter actief worden ingezameld door iemand die hiervoor is aangewezen en die bij docenten langsgaat om

kennis op te halen? Kortom, genoeg vragen om de komende tijd mee bezig te blijven.

Kijkend naar de toekomst zie ik een organisatie waarin medewerkers afdelingsoverstijgend samenwerken, ideeën uitwisselen en ten behoeve van kwalitatief hoogwaardig onderwijs met collega's vanuit verschillende specialisaties in wisselend samengestelde teams met elkaar werken. ■



Doerte Fischer is een gedreven senior hrm-adviseur. Ontwikkeling en verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers staan hoog in haar vaandel. Als facilitator leren en ontwikkelen houdt zij zich bezig met kennisdeling, netwerken en ontwikkeling van medewerkers. Resultaatgericht probeert zij uit en versterkt wat werkt. www.docentenkamer.humanities.uva.nl

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



Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen. Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership. Een inspirerende methode die het vuur terug-brengt in mensen, teams en organisaties.

1-jarige Beroepsopleiding tot Coach Practitioner

Het fundament voor 1-op-1 coaching

Coaching houdt zich bezig met het leerproces, verandering en ontwikkeling van individuele mensen, teams, of organisaties. De Beroepsopleiding tot Coach Practitioner geeft u een stevig fundament voor de professionele uitoefening van het coachvak.

Startdata en locaties zie website

Meer informatie:

www.alba-academie.nl



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

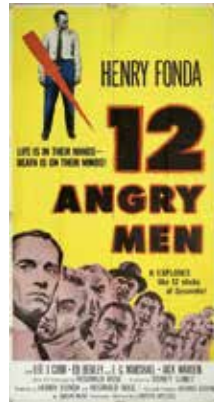


Inspiratie over invloed

De boekenrubriek heeft een nieuw jasje gekregen. Recensies van nieuw verschenen boeken in de breedte van ons vakgebied kun je nog steeds vinden in de nieuwsbrief van TvOO. In het tijdschrift gaan we de diepte in en laten we ons inspireren door het thema. We laten ons daarbij graag leiden door de deskundigen die met een artikel of interview aan het nummer hebben meegewerkt. Een aantal van hen heeft op ons verzoek een aanbeveling geschreven voor een boek, website, film of andere bron met betrekking tot het thema invloed. Het resultaat: een inspirerend lijstje dat we graag met je delen. Het zijn heel persoonlijke keuzes, vaak verrassend en vanuit verschillende invalshoeken. Lees, kijk en laat je inspireren deze zomer!



Ard-Pieter de Man: ‘Lijmen/Het Been’, Willem Elsschot
 “Hét boek om te lezen is voor mij **‘Lijmen/Het Been’** van Willem Elsschot. Waarom? Omdat je door dat boek ultra-alert wordt op mensen die je willen beïnvloeden om een verkeerde kant op te bewegen. Erg relevant in tijden van populisme. Misschien nog beter: de film **‘Twelve Angry Men’** uit 1957, waarin een rechtbankjury een oordeel moet vellen. De zaak lijkt glashelder: de verdachte is schuldig. Maar één jurylid, gespeeld door Henry Fonda, weet de andere leden van de jury te overtuigen van het tegendeel. Hoe hij dat doet, is een masterclass beïnvloeden.”



“Iedereen – ik laat dat ook aan studenten zien – moet deze (zwart-wit) film kijken: ‘Twelve Angry Men’ van Reginald Rose, met Henry Fonda in de hoofdrol. Over twaalf juryleden in een benauwde ruimte, die moeten oordelen over het lot van een verdachte van moord. Dan weet je meteen wat ik bedoel met de eerlijkheid der dingen, staan voor integer gedrag en in alle rust – hij speelt de rol magistraal – de overige juryleden overtuigen van jouw standpunt door hen te bevragen. Er komt een heel arsenaal aan gedrag langs en inzichten rond besluitvormingsprocessen in groepen.”

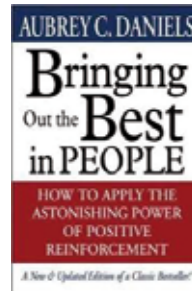
Bas van Haastrecht kiest voor een nieuwsbron: **De Correspondent:**

“In een tijd waarin (alternatieve) waarheden worden weergegeven in 140 tekens of minder, is het fijn, of misschien wel noodzakelijk, dat er ook nieuwsbronnen zijn die tegen de trend in gaan, dieper graven en genuanceerder hun verhalen publiceren. Media als de Correspondent, maar ook tv-programma’s als ‘De Keuringsdienst Van Waarde’ en ‘Tegenlicht’ en een onderzoeksplatform als ‘Follow The Money’, geven een gezond tegenwicht aan headlinemedia. Hun verhalen laten regelmatig zien dat er een wereld zit achter de wereld die we denken te zien. En vaak geven ze daarmee de nodige steekhoudende argumenten aan iedereen, die met enige regelmaat verbijsterd om zich heen kijkt en denkt: Ben ik nou gek geworden?”



Tijp de Jong kiest voor een serie: **'The Young Pope'**

"The Young Pope" is een Italiaanse televisieserie, geschreven en gemaakt door de geniale Paolo Sorrentino. Sterspeler is ongetwijfeld Jude Law. Niet alleen maakt hij een fenomenale comeback op het televisiescherm, hij speelt 'de paus' werkelijk briljant. Bovendien is de serie in alle facetten een episch en meeslepend visueel spektakel. Jude Law speelt de eerste gekozen Amerikaanse paus. Geestelijk leider van bijna een vijfde van de wereldpopulatie. Al gauw blijkt hoe gewiekst en gehaaid hij zijn nieuwe positie heeft verworven. Bovendien gebruikt hij bijna alle invloedstijlen die ik ken, om zijn doelen te realiseren. Maar het meest gedurfd is toch wel hoe hij weigert zich aan zijn publiek (gelovigen) te laten zien. Niemand weet hoe hij eruitziet! Hierdoor bereikt hij mythische hoogtes, maar wordt hij ook verguisd en gehaat. In minder dan tien schitterende afleveringen reflecteert hij op deze keuzes en zoekt hij naar zijn ware identiteit en streven. Al gauw leren we veel van zijn verleden en trauma's uit zijn kindertijd. En het blijkt maar weer hoe juist die ervaringen de sleutel zijn om leiderschap en de hang naar macht en invloed werkelijk te begrijpen. Een aanrader! Als het gaat om macht, invloed en anderen helpen (en belemmeren), dan is dit zeker mijn favoriet in 2017."



Marius Rietdijk: **'Bringing out the best in people'**, van Aubrey Daniels

"Aanbevolen voor iedere leidinggevende en hr-adviseur. Het plaatst het onderwerp gedrag centraal in de *boardroom*. Het laat zien hoe je wenselijk gedrag versterkt en onwenselijk gedrag vermindert, waardoor het beste uit mensen komt en de organisatie optimaal functioneert. Dit vernieuwende boek maakt de wetenschap der gedragsanalyse (pionier: Ivan Pavlov) bruikbaar voor organisaties. Kern van de gedragsanalyse is dat ons gedrag bepaald wordt door de prikkels, die op dat gedrag volgen (voordelen/nadelen). Daniels specificeert onderwerpen als leiderschap, motivatie en cultuur in gedragstermen om ze optimaal vorm te geven. Welkom bij de unieke toegepaste natuurwetenschap van gedragsverandering in organisaties. Het is gebaseerd op zestigduizend repliceerbare experimenten en is daarmee een interessant pragmatisch alternatief voor de cognitieve psychologie."



Erik Reijnders: **'Weg van de eenvoud'**, van Godfried IJsseling

"Je wilt je leven naar je hand zetten, jezelf en je omgeving (bij-)sturen. Dat lukt als je invloed kunt uitoefenen op zaken die zich afspelen binnen jouw cirkel van invloed. Een belemmerende factor daarbij zijn de blauwe plekken die je uit je verleden met je meedraagt. Dit boek beschrijft hoe je als individu terug kunt gaan naar de essentie bij jezelf. Als mensen in organisaties daartoe allen in staat zijn, creëren zij met elkaar een nieuwe organisatie. Dat lijkt een eenvoudige weg, maar al lezend drijf je vanzelf weg van de eenvoud."

Bronvermelding

- Elsschot W. (1959). *Lijmen / Het Been*. Amsterdam: Salamander Klassiek.
- Fonda, H. & Rose, R. (Producent) & Lumet, S. (Regisseur). (1957). *Twelve Angry Men* [Film]. Verenigde Staten: United Artists.
- De Correspondent. Geraadpleegd op 14 juli 2017, van <https://decorrespondent.nl/home>.
- Daniels, A.C. (2016, 3e ed.). *Bringing Out the Best in People. How to Apply Astonishing Power of Positive Reinforcement*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- IJsseling, G. (2011). *Weg van de eenvoud. Essentie als kompas voor organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Sorrentino, P. (Producent) & Sorrentino, P. (Regisseur). *The Young Pope* [Tv-serie]. Verenigd Koninkrijk: Sky Atlantic, HBO.

VERENIGINGSNIEUWS NV **2** Hét netwerk voor HRD professionals

■ Tineke van Kooten

HRD Summer University

Delen is het nieuwe vermenigvuldigen, dat weten wij HRD-ers al lang. Mooi dus, dat NVO2 het leren-van-elkaar een stevige boost geeft met de Summer University.

De HRD Summer University is in de eerste plaats een plek om over en weer kennis uit te wisselen met vakgenoten. HRD-professionals die hun specifieke deskundigheid willen delen, melden zich aan op het Deell- platform en kiezen een datum en een locatie. En wie iets wil leren van een vakgenoot, meldt zich aan op hetzelfde platform en begeeft zich op het afgesproken tijdstip naar de bewuste locatie. Met, van en voor elkaar leren, met gesloten beurs en zonder tussenkomst

Op het platform vind je een ruim aanbod van workshops, variërend van talentontwikkeling tot iMovie en alles wat daar tussen in zit.

De workshops zijn kort en krachtig: 1 tot maximaal 3 uur. Op sommige dagen worden na elkaar meerdere workshops op één locatie aangeboden, dus kun je er voor jezelf een hele University-dag van maken.

De Summer University is nog geopend tot en met 26 september. Voor meer informatie: klik of kijk op <https://www.deell.eu/hrd-summer-university>.



Upgrade Update

De maandelijkse NVO2 Update heeft een flinke upgrade gehad.

Lees 'm als je...

- bij wilt blijven over internationale ontwikkelingen op L&D-gebied
- tips en artikelen wilt ontvangen
- een actueel overzicht wilt hebben van interessante events

- kennis wilt maken met een vakgenoot 'in the spotlight'
- wilt volgen wat er zoal gebeurt bij NVO2.

Let op, let op: de NVO2 Update is niet alleen voor leden! Iedereen die geïnteresseerd is kan ervoor aanmelden op de Nieuwspagina van NVO2 .

Klik of kijk op: nvo2.nl/nvo2/nieuws.

Praat mee in het HRD Lagerhuis

NVO2 is het netwerk voor debat en verbinding van HRD-professionals: niet alleen informeren, maar vooral ook zorgen dat de vele verschillende stemmen in ons vak gehoord worden. Dat laatste gaat de vereniging nog meer stimuleren met het HRD Lagerhuis.

Ben je begaan met je vak en wil je meepraten? Doe mee en meld je aan!

Wat is het?

Het idee: een groep van zeven vakgenoten, zo divers als maar mogelijk is. Starter, oude rot, intern adviseur, bureautijger of zelfstandige, werkzaam in profit of non-profit, NVO2-lid of niet; uit de volle breedte van het vak. Zeven betrokken professionals die eenmaal per kwartaal over een actueel L&D-thema met elkaar in debat gaan. Het gaat ergens over en het leidt ergens toe: het paneldebat wordt verwerkt in een verhaal voor TvOO en in een video voor de NVO2-website. Waar vervolgens andere vakgenoten weer nieuwe gespreksstof en inspiratie door kunnen opdoen.

Wie kan er meedoen?

In principe iedereen in het HRD-vak, NVO2-lid of niet. Als je graag nadenkt en discussieert



over actuele ontwikkelingen in ons vak, kun je je aanmelden. In 2018 is er plek voor zeven Lagerhuisleden, dus wacht niet te lang met je aanmelding. Deelname is voor een jaar; daarna is er weer ruimte voor nieuwe debatteerders.

Iets voor jou?

Leuk, meld je aan! Laat ons weten waarom je geïnteresseerd bent en wat jou als professional beweegt. Vertel ook iets over je dagelijks werk en je ervaring, zodat er echt een mooi divers panel kan ontstaan. Je kunt je aanmelden bij NVO2: info@NVO2.nl. Voor meer informatie kun je terecht bij Dick Krikke of Jolanda van 't Erve.

Laat je mening horen en meld je aan voor het HRD Lagerhuis!

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 voorstaat. 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 communicatie
 www.plzant.nl

Redactie
 Ger Driesen, aNewSpring
 Development Academy
 Judith Droste, Nyenrode Business
 Universiteit
 Astrid de la Fuente, NOBTRA
 Tineke van Kooten, NVO2
 Gerard van der Molen, whitematterlab
 Eline Steenhuisen, Kantar Public
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit
 Amsterdam
 Nick van Dam, Nyenrode Business
 Universiteit
 Eric Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute
 Pascal Van Loo, VOV
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Dick Krikke, directeur NVO2
 Wouter Reynaert, Reynaert Career
 Development
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Manon Ruijters, Twijnstra Gudde
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke 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
 maandelijkse gratis nieuwsbrief.

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

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

Verschijningsdata
 Jaargang 7
 Nr. 4 5 december 2017

Jaargang 8
 Nr. 1 5 maart 2018
 Nr. 2 5 juni 2018
 Nr. 3 5 september 2018
 Nr. 4 5 december 2018

Aanleveren kopij
 Jaargang 7
 Nr. 4 1 september 2017

Jaargang 8
 Nr. 1 1 december 2017
 Nr. 2 1 maart 2018
 Nr. 3 1 juni 2018
 Nr. 4 1 september 2018

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
september draagt als thema:

Leergierig

Interview met Gijs van Wulfen

Anton Philips over leervermogen

Kirste Den Hollander over het maken van fouten

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2017-4 verschijnt begin december 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 organisatieleden
- ↘ 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.lerendoejedooratedoen.nl



FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**



Te weinig tijd om zelf in het enorme aanbod opleidingen te duiken?

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

