

TVOO

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

nr. **1**

03-2018

jaargang 8

Stilte

Jitske Kramer en Danielle Braun:
de stilte praat als woorden tekortkomen

Peter Vink:
zin en onzin van stilte op kantoor

Annemie Schuitemaker:
ook toe aan een digitale detox?



ICM Opleidingen & trainingen

voor persoonlijke én zakelijke
groei van mensen

Vakopleidingen

ICM Coachingsopleiding
ICM Trainersopleiding
ICM Consultancyopleiding
ICM HRM (Post-HBO)

Verdiepen als coach

ACT
Loopbaancoaching
Coachen van teams
Positieve Psychologie

Organisatieontwikkeling

ICM Leiderschapsprogramma
Strategisch Management
Verandermanagement
Werken met zelfsturende teams

Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijk Leiderschap
NLP in 3 dagen
Effectief Beïnvloeden
Vitaal & Mindful werken

www.icm.nl T. 030 - 29 19 888



Verbreek de stilte

Een oorverdovende stilte rest me na het vertrek van Jolanda Botke. Geen appjes, belletjes en collegiaal overleg meer. Nu alleen aan het roer. Gelukkig met een hele fijne redactie, die ook meer en meer de regie hebben in de komende nummers van TvOO. Stilte is niet helemaal mijn thema. Mensen die mij kennen, kennen mij als extravert. Ik vul graag stiltes in gesprekken op. En als ik helemaal enthousiast ben, vul ik zelfs graag in voor een ander alvorens hij of zij zijn zegje kan doen. Als de cursus 'Stilte voor extraverts' er ooit komt, dan moet ik hem zeker volgen. Want stil worden is wel een thema voor mij.

Waarschijnlijk zou ik ook nooit iets met stilte willen doen als het niet zo'n belangrijk thema was binnen ons vakgebied. Stilte levert ons veel op, want wat is het belangrijk om te lummelen en te luisteren in ons vakgebied. Dat bevordert creativiteit, we worden er blijer van en we hebben het nodig voor onthouden en leren.

Creativiteit is een van de 21e-eeuwse vaardigheden die we te ontwikkelen hebben. Als de robots ons werk overnemen en we willen blijven, dan is de ontwikkeling van deze vaardigheden essentieel. Creativiteit is een vaardigheid die floreert bij stilte. Stilte zet het onbewuste aan het werk en heeft dus een hele positieve uitwerking op onze creativiteit. Immers ons onbewuste is vele malen groter dan ons bewuste, dus dat aanspreken zorgt voor meer denkkraft. Het is niet voor niets dat organisaties als Google mensen laten lummelen, zodat ze op nieuwe ideeën komen. Creativiteit is het vermogen om buiten de kaders te denken, je automatische brein te onderdrukken, maar ook om te kijken naar hoe het ook kan (2011, Kahneman). Je hebt rust en ruimte nodig om vanuit een ander denkraam te denken.

De andere belangrijke reden om stil te zijn is om te leren... We hebben onze slaap nodig om dingen die we overdag hebben meegemaakt te verwerken en vervolgens op te slaan in ons geheugen. Als we onszelf de stilte en de rust niet gunnen dan gaat het helemaal mis met het leren en onthouden. Een voortdurende afleiding in de vorm van boodschappen op onze mobiele telefoon zorgt weliswaar voor dopamine in het brein, maar leidt ook af en ondersteunt onthouden niet. Des te meer reden om af en toe een 'veegdag' te hebben en de telefoon uit te zetten. Bij mij staan de veegdagen standaard in de agenda, een dag in de week staat er niets ingepland. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat ik dan heus nog weleens klusjes afmaak, maar tegelijkertijd geeft het ook rust om te weten dat dat af en toe kan.

Kortom, stilte is iets om in de gaten te houden in ons vak. In dit nummer worden veel facetten van stilte beschreven door onze auteurs. Wij hebben met veel plezier aan dit nummer gewerkt en hopen dat u er in alle rust (stilte) van kunt genieten.

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl

Referentie

- Kahneman, D. (2011). *Ons onfeilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.





Verstillen is een kunst

PRAXIS

| | |
|--|----|
| Zo stil in mij <i>Judith Droste</i> | 8 |
| De stilte praat als woorden tekortkomen <i>Jitske Kramer & Danielle Braun</i> | 13 |
| Luisteren naar de stilte Trainerstool <i>Janneke Schenning</i> | 17 |
| De oorverdovende stilte van het pensioen <i>Wouter Reynaert</i> | 20 |
| “Waar word jij nou stil van?” | 26 |
| Verstillen is een kunst Interview met Hans Vermaak en Mark van Twist <i>Judith Droste</i> | 28 |
| Stilte werkt <i>Marijke van Dusseldorp</i> | 34 |
| Is stilte een arbeidsvoorwaarde? <i>Daniëlle Schreurs</i> | 40 |
| Ook toe aan een digital detox? <i>Annemie Schuitemaker</i> | 45 |

58



Hoe erg is het?

WETENSCHAP

Zullen we even stil zijn?

Bart van Rosmalen

52

Hoe erg is het?

André de Waal & Harold de Wit

58

Zin en onzin van stilte op kantoor

Peter Vink

64

Promotie

Flexkantoor maakt werknemers niet per se productiever

Christina Wessels


71

Promotie

Avondmensen hebben last van sociale jetlag op werk en school

Giulia Zerbini

72

 = stilte

83



Zin en onzin van feedback

VARIA

Rubiks kubus met resultaat

Jolanda Botke

76

Column

Spreken is zilver

Judith de Bruijn

82

Zin en onzin van feedback

Roy Sijbom

83

Column

Nudenken in plaats van nadenken

Bert van Dijk

89

Verbindend leiderschap werkt

Interview met Robert Dollevoet

90

Media

Ssssst..... Inspiratie in stilte

96





| | |
|---|----|
| Zo stil in mij <i>Judith Droste</i> | 8 |
| De stille praat als woorden tekortkomen <i>Jitske Kramer & Danielle Braun</i> | 13 |
| Luisteren naar de stille Trainerstoel <i>Janneke Schenning</i> | 17 |
| De oorverdovende stilte van het pensioen <i>Wouter Reynaert</i> | 20 |
| “Waar word jij nou stil van?” | 26 |
| Verstillen is een kunst Interview met Hans Vermaak en Mark van Twist <i>Judith Droste</i> | 28 |
| Stilte werkt <i>Marijke van Dusseldorp</i> | 34 |
| Is stilte een arbeidsvoorwaarde? <i>Daniëlle Schreurs</i> | 40 |
| Ook toe aan een digital detox? <i>Annemie Schuitemaker</i> | 45 |



■ Judith Droste

Zo stil in mij

Ik weet niet hoe het met jou zit, maar ik kan soms hevig verlangen naar stilte. Geen geklets, geen telefoongeluiden en soms zelfs geen muziek. Dat heb ik vooral als ik me moet concentreren om een tekst te schrijven of een plan uit te denken. Maar ook als er niets moet, merk ik dat ik me regelmatig terugtrek. En ook al voeg ik zelf geen geluiden toe en ben ik alleen in huis, dan nog is er van alles dat de stilte doorbreekt; een trein in de verte, een ambulance ergens in de wijk, de vuilniswagen die de container leegt, mensen die langsfietsen in gesprek aan hun mobieltje, kinderen op het plein, de radiator die aanslaat, pop-ups op mijn scherm, alerts op mijn telefoon en soms kan ik zelfs afgeleid raken van de gasmeter die een verdieping lager in de meterkast heel stil tikt.

En dan heb ik het alleen nog maar over de ontbrekende stilte om mij heen. Want ik weet niet hoe jij dat doet, maar in mijn hoofd lijkt het al helemaal nooit meer stil. Natuurlijk ken ik mezelf inmiddels goed genoeg om te weten wat ik in basis moet doen en laten om mijn hoofd tot rust te manen. Voor mij betekent dat zorgen voor een eigen werkplek, waar ik de deur kan dichttrekken en niet afgeleid word door andere mensen. Een opgeruimd bureau, zodat mijn oog niet steeds valt op prulletjes en ander werk. Mijn mail(alert) uitzetten, maar dan wel liefst eerst mijn mail bijwerken, zodat ik weet dat daar geen brandende kwesties op me liggen te wachten. Mijn telefoon weggestopt in mijn tas en, als ik durf, helemaal uit, zodat ik niet om de haverklap toch even kijk of er niet iets of iemand is dat om mijn aandacht verlegen zit. Je gebruikt vast je eigen trucjes, want mensen verschillen hier nogal in. Op die manier creëer ik de condities om in stilte te kunnen werken. Maar ja, ook dat geeft nog geen garantie op stilte in mij.

Dus ga ik, net als vele anderen, wekelijks naar de yoga, heb ik diverse meditatieapps op mijn telefoon en las ik met enige regelmaat tijd in voor een stevige wandeling in de natuur. Wel met een vriendin, want anders is het zo stil! Ik heb zelfs weleens overwogen om aan een stilteretraite mee te doen. Tot ik hoorde dat je dan ook niet mag lezen. Je gedachten niet mogen laten meevoeren met het gedoe van iemand anders, dat was voor mij een brug te ver. Want wie weet wat ik dan ga tegenkomen in mijn eigen hoofd!

Wat is dat toch, dat we doorlopend op zoek zijn naar prikkels? Terwijl we tegelijkertijd weten en ervaren dat we behoorlijk overprikkeld zijn. Dat we zo kunnen verlangen naar stilte en er tegelijkertijd voor terugdeinzen. Stilte soms bewust opzoeken of creëren, maar dan zelf vaak de spelbreker zijn en de stilte doorbreken. Is het eigenlijk wel ooit echt stil? En wat is stil eigenlijk?

Met deze persoonlijke worsteling en al deze vragen begon ik, als gasthoofdredacteur, aan dit themanummer. Een nummer waarin we natuurlijk vooral willen inzoomen op de rol van stilte tijdens werken en leren. Er waren genoeg ideeën over onderwerpen waarover we graag artikelen wilden hebben:

- Hoe speelt stilte een rol bij leren?
- Hoe moet je een werkplek inrichten om mensen optimaal te laten presteren?
- Hoe kun je stilte gebruiken in gesprekken, onderhandelingen?
- Wat is de functie van stilte bij organisatieontwikkeling?

En bijna iedereen die we benaderden om iets te schrijven was enthousiast. Maar er waren

Wat is dat toch, dat we doorlopend op zoek zijn naar prikkels?

ook bedenkingen. Want wat gebeurt er als je stilte in woorden probeert te vangen? Is nu juist de essentie van stilte niet dat je het laat gebeuren en het er vooral niet over hebt? Toch doorbreken we de stilte rondom stilte, omdat er eenvoudigweg teveel over te zeggen valt en we hopen dat door erover te schrijven, stilte meer opgezocht, benut en gewaardeerd gaat worden.

Kijkend naar de verschillende bijdragen valt me op dat stilte heel veel verschillende effecten kan hebben.

- *Stilte laat je anders kijken.* Wouter Reynaert schrijft hierover in zijn artikel 'De oorverdovende stilte van het pensioen'. Hij vertelt hoe je van de ene op de andere dag in een andere wereld belandt en hoe dat leidt tot een nieuw perspectief om naar je leven te kijken. Dat dat angstig, maar ook prachtig kan zijn. En hij geeft

tips over hoe hrd'ers medewerkers kunnen helpen zich hierop voor te bereiden.

- *Stilte bevordert innovatie en productiviteit.* Dit komt aan bod in het artikel 'Stilte werkt' van Marijke van Dusseldorf. Zij gaat in op het verschil in behoefte aan stilte tussen (extraverte en introverte) mensen en geeft aan dat organisaties meer zouden moeten kijken naar het belang van stilte om te komen tot innovatie. Daarbij stelt ze dat ook voor productiviteit een juiste mix nodig is tussen contact en afzondering.
- *Stilte brengt antwoorden.* Jitske Kramer en Danielle Braun beschrijven in 'De stilte praat als woorden tekortkomen', hoe "stilte de ruimte geeft om in het lawaai van de wereld te luisteren, naar jezelf, naar elkaar en ook naar het universum". Ze gingen op zoek naar culturen waarin men in stilte overlegt en komen tot de conclusie dat de antwoorden op vele vraagstukken verscholen liggen in de stilte. Je moet jezelf leegmaken om nieuwe inzichten te kunnen ontvangen. Ze geven tips over hoe we dit in onze organisaties zouden kunnen toepassen.
- *Stilte zorgt voor verbinding.* Dat is wat Bart van Rosmalen beschrijft in 'Zullen we even stil zijn?'. Ook hij heeft goede ervaringen met een 'gesprek zonder woorden' en verhaalt hoe mensen zonder woorden dichter tot elkaar komen. Aan de hand van de mythe van Orpheus komt hij met vier concrete tips over wat je in teams kunt doen om de kracht van stilte te benutten.
- *Stilte verstoort.* Hans Vermaak en Mark van Twist vertellen hierover in 'Verstillen is een kunst'. Dat wat in organisaties niet gezegd wordt, wat zich in stilte hult, is vaak het meest interessant. Om daar bij te komen, moet je verstillen en dat werkt verstorend, maar die verstoring

is soms heel nodig en helpend bij organisatieveranderingen. Momenten van verstilling in veranderprocessen kunnen gemakkelijk of ongemakkelijk voelen, bewust ingebouwd zijn of juist spontaan ontstaan. Veranderaars moeten de stilte leren lezen en zich vervolgens bedenken of en zo ja hoe ze hier een actie aan kunnen verbinden. Tips voor de organisatieontwikkelaar.

En als je nu denkt: dat wil ik wel, maar hoe? Dan zijn er ook nog een aantal bijdragen over het creëren van condities voor stilte.

- Van Peter Vink is er het artikel 'Zin en onzin van stilte op kantoor'. Hij beschrijft de uitkomsten van diverse onderzoeken naar de effecten van de werkplekinrichting op concentratie. En hij komt tot de conclusie dat het sterk taak- en persoonsafhankelijk is of een kantoorruimte nu werkelijk zo hinderlijk is en welke andere werkplek goed past bij welk werk.
- De bijdrage van Annemie Schuitemaker heet 'Ook toe aan een digitale detox?'. De inhoud laat zich raden: het is een pleidooi voor het verminderen van het gebruik van digitale apparaten. Daarmee verlagen we de stress en onrust die het vele gebruik van deze apparaten veroorzaken. En er blijft tijd over voor werkelijke sociale activiteiten. Ze geeft tips om van deze verslaving af te komen.
- Danielle Scheurs gaat nog een stapje verder. In haar bijdrage getiteld 'Is stilte een arbeidsvoorwaarde?' doet ze een beroep op organisaties om echt werk te maken van stilte. Ze haalt een aantal voorbeelden aan en roept bedrijven op deze te volgen en hun medewerkers het signaal te geven dat ze ook offline mogen zijn. Dat scheelt een hoop stress.

Mijn meest mooiste stiltemomenten ontstaan als ik er niet op bedacht ben. Bijvoorbeeld als ik wakker word en de wereld bedekt is onder een

dik pak sneeuw. Of als ik de laatste punt zet achter een tekst waarin iedere zin minstens drie keer over de kop is gegaan, omdat ik zo graag de essentie van iets wilde vangen in woorden. Dan rest niets dan stilte en is het plots ook stil in mij. Ik wens je veel stilte toe, tijdens maar vooral ook na het lezen van dit themanummer. ■

Judith Droste, *redactielid TvOO en gasthoofdredacteur thema Stilte*

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

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

24 april 2018
BRABANTHALLEN
's-Hertogenbosch



next.» learning 2018

GAME«CHANGER



Fluid & Powerful Learning & Working

The engaged employee

KEYNOTE

Julian Stodd



Learning Design for Business Performance

New Learning Design for Performance

LEER-TRACK

Marcel de Leeuwe



Smart & Immersive Technology

LMS, LRS en de nieuwe standaard xAPI

EXPERTSESIE

Ben Betts (UK)



Fluid & Powerful Learning & Working

Meer eigenaarschap!?

KEYNOTE

Wouter Hart



Veranderen is Leren Leren is Veranderen

Management Development:
de tekentafel is zeker nog geen praktijk!

KEYNOTE

Rino Schreuder

Tijdschrift MD

Ard Pieter de Man

Hoogleraar Management Studies, SIOO

Remco de Ruig

Adviseur Leiderschaps-ontwikkeling bij NS



Mens@Work

ROI op Talent:

Hoe benut je potentieel van mensen!?

INSPIRATIESSIE

Ria van Dinteren & Evert Pruis



Met veel interessante praktijkcases van o.a.:



WWW.NEXTLEARNING.NL



■ Jitske Kramer & Danielle Braun

De stilte praat als woorden tekortkomen

Een bijzondere route om uit een impasse, crisis of vraagstuk te komen, is die van de stilte. In de stilte wordt gezegd wat gezegd moet worden; *silence speaks when words can't*. Het antwoord hangt in de lucht, je hoeft het alleen te horen, te ontvangen, vast te pakken.

Heb jij dat ook weleens. Het zit vast. Alles lijkt al gezegd. Of juist niet. Mensen houden dingen achter. Denk je. Gedachten buitelen over elkaar heen. Het lijkt wel alsof iedereen meer langs elkaar heen praat dan met elkaar. Radiozenders. Meninge n vliegen over tafel. Stokpaardjes. Maar geen echt contact. Je weet het zelf eigenlijk ook niet meer. Of je bent juist heel zeker van je zaak, maar krijgt de anderen maar niet overtuigd. Soms

is het een kakofonie en dan is er weer een lange ongemakkelijke stilte. Ondertussen gaat het werk gewoon door. Maar de werkelijke beslissingen blijven uit. Iedereen zit vast op zijn eigen eiland. Spannende tijden. Help! Hoe verder? Je wilt dat mensen hun issues op tafel leggen. Weer met elkaar praten. Het gesprek aangaan. In dialoog, in debat. Je wilt dat mensen weer naar elkaar gaan luisteren...

Een bijzondere route om uit een impasse, crisis of vraagstuk te komen is die van de stilte. Ken je het gezegde *silence speaks when words can't*? In de stilte wordt gezegd wat gezegd moet worden. Het antwoord hangt in de lucht, je hoeft het alleen maar vast te pakken, te ontvangen. Spreken is zilver en zwijgen is goud... Tijd voor een stille meeting. Niet praten en bediscussiëren, maar met z'n allen luisteren naar de essentie van de vraag die voorligt. In stilte. In contact, maar zonder woorden.

Leren van wat we al weten

Wij reizen de wereld af op zoek naar verhalen, rituelen en gebruiken die mensen inzetten om samen stevige *tribes* te creëren. Elk hedendaags organisatievraagstuk is op enig moment ergens ter wereld al een keer voorbijgekomen. We hoeven geen nieuwe oplossingen te verzinnen, we hoeven alleen maar te leren van wat we al weten. Om te leren hoe je de stilte kunt benutten tijdens lastige vraagstukken reisden wij in 2016 samen af naar het Lake District in Groot-Brittannië. Het gebied waar de van oorsprong religieuze beweging van de quakers is ontstaan eind zeventiende eeuw. Omdat de quakers *silent meetings* kennen. Zowel in religieuze bijeenkomsten als in businessmeetings. We interviewden quakers, bezochten prachtige historische quaker meeting rooms, logeerden in een quaker conferentiecentrum en werden zelf écht stil tijdens *silent meetings*.

De quakers – geschiedenis

De quakerbeweging werd gesticht in Engeland door George Fox (1624-1691). George was een rebel, schopte tegen de heersende orde en werd geregeld in de gevangenis gegooid doordat hij letterlijk zijn hoed niet wilde afnemen voor kerkvaders, rechters en koningen. Op zijn 23^{ste} kreeg hij een visioen, waarbij een zachte stem hem toefluisterde dat *'Christ has come to teach to people directly'*... de stem vertelde hem dat God in ieder mens zit en voortdurend tegen iedereen spreekt. Je hebt geen autoriteit buiten

jezelf nodig om Gods woord te horen en te begrijpen, volgens Fox; deze autoriteit zit in ieder mens, je hoeft alleen maar te luisteren. Geen bijeenkomsten meer met voorgangers, gezangen en preken. Maar samenkomen in stilte om te luisteren naar het licht, naar dat van God dat in ieder van ons zit.

De quakers, een bijzondere beweging die zonder duidelijke leiders al zo'n vierhonderd jaar voortleeft en vele succesvolle zakenmensen heeft voortgebracht, zoals Barclays en Lloyds banken, Clark's shoes, Western Union en Cadbury's chocola. In Nederland is Kees Boeke (1884-1960), bekend van de scholengemeenschap De Werkplaats in Bilthoven, een van de bekendere quakers. Kees was pacifist en betaalde om die reden geen belasting, omdat een deel daarvan naar militaire doeleinden ging. Deze standvastigheid zorgde voor enkele gevangenisstraffen, financiële problemen en de situatie dat zijn kinderen niet meer naar school mochten omdat Kees geen belasting betaalde. Dit was de aanzet tot het oprichten van de school 'De Werkplaats', waar de 'leerlingen' 'werkers' worden genoemd en tot op de dag van vandaag gelijkheid, zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid leidend zijn.

Quakersmeeting

De quakers kennen verschillende soorten bijeenkomsten die wereldwijd verschillende stijlen kennen. In sommige groepen ligt meer nadruk op de religieuze component, andere hebben een meer humanistische of activistische sfeer. Ook is er verschil in aanpak en mate van formaliteit. Wat alle quakersmeetings gemeen hebben, is het uitgangspunt dat antwoorden op vraagstukken gevonden kunnen worden in de stilte. Het centrale thema is *creating a space to listen and to be*. De stilte is hierbij geen doel op zich, maar geeft ruimte om in het lawaai van de wereld naar jezelf, elkaar en de stem van de spirits, het universum, het hogere, God en de goden te luisteren. *'Talk God, I am listening'*, in plaats van *'Listen God, I am talking'*.

Quakers komen samen in een kring in een meeting house. De meeting begint als er twee quakers in de ruimte zijn. Elke meeting begint in stilte. De stilte wordt afgewisseld met getuigenissen. Tijdens religieuze meetings hoeft er niets besloten te worden. In een businessmeeting vat een *clerk*, een soort notulist, de getuigenissen samen, haalt de essentie eruit, stelt een besluit voor en legt dat voor aan de gemeenschap.

Geconcentreerde stilte

Een uur in stilte met elkaar zitten is best lang, kan ik uit ervaring zeggen. Quakers vinden het moeilijk uit te leggen wat je precies doet in de stilte, waar je nu precies naar moet luisteren. Het gaat er namelijk niet om de stilte uit te zitten of om te bedenken welke verbale bijdrage je gaat geven aan de vergadering, maar om in de stilte mee te gaan op een zoektocht naar antwoorden. Om voorbij de woorden te luisteren. Woorden zitten vaak maar in de weg. Zoals George Fox zei: "Laat een moment je eigen gedachten, je eigen streven, zoeken, verlangen en voorstellingen los. Maak jezelf leeg om nieuwe inzichten, het licht, te kunnen ontvangen."

Stilte doorbreken - discernment

Om te bepalen of een gedachte de moeite waard is om te delen, gebruiken de quakers het begrip *discernment*, onderscheidingsvermogen. Discernment vraagt dat je onderscheid maakt tussen datgene wat je wilt zeggen om jezelf te horen en je eigen ego te versterken, en tussen datgene wat gezegd moet worden voor de *greater good*, zo je wilt: het goddelijke. Niet zomaar iets zeggen dus, maar zorgvuldig woorden en gedachten afwegen en de stilte haar werk laten doen. Juist in de stilte vinden mensen en meningen elkaar weer. De stilte brengt zachtheid in conflict en geeft wijsheid de ruimte.

Heel praktisch kun je, voordat je gaat spreken, jezelf de volgende vragen stellen. Wanneer het antwoord op een vraag nee is, luister je eerst

verder naar jezelf en de stilte voor je spreekt. Is het antwoord op alle vragen ja, dan deel je de wijsheid die tot je is gekomen:

- Is de boodschap niet alleen voor jou bestemd?
- Is de boodschap voor meer mensen bedoeld dan alleen de laatste spreker?
- Is het echt de bedoeling dat de boodschap hier en nu uitgesproken moet worden?
- Kunnen anderen de boodschap mogelijk onjuist begrijpen, zoals een politieke mening of een persoonlijke mededeling?
- Is dat wat je wilt zeggen echt niet alleen van en voor jouzelf, maar van en voor het grotere geheel?
- Tot slot, moet je spreken? Dan spreek.

Vertaling naar organisaties

Zou dit ook lukken in de drukte van de gemiddelde organisatie? En als het zou lukken, wat zou dat dan opleveren? Ik heb gemerkt dat je de kracht van de stilte op verschillende manieren kunt inzetten. Korte stiltes tijdens reguliere bijeenkomsten zijn bijvoorbeeld erg effectief. Wanneer er belangrijke besluiten moeten worden genomen, de spanning erg hoog is opgelopen of wanneer er input nodig is op ingewikkelde vraagstukken is het een goed idee om een stilte in te lassen. Voor vijf of tien minuten, of als apart event van een uur, of als onderdeel van een langer dagprogramma.

Het werkt niet om gewoon te zeggen 'nu even stil'. Dan gaan mensen op hun mobiel kijken, fluisteren, naar buiten zitten staren. Een stiltemeeting moet je goed inleiden, zodat er een goede overgang is van het drukke volle pratende leven naar een moment van stilte. Ik doe dit door mijn ervaringen met de quakers te vertellen. Zodat je na het welkomstwoord en de uitleg van het doel van de bijeenkomst, start met een inleiding over het belang van stilte en contact. Dat hoeft overigens niet in een geitenwollensokkensfeer. Ook in heel zakelijke, commerciële corporate contexten kun je een

duidelijk afgebakend moment van stilte inlassen. De manier waarop je deze inleidt, zet de sfeer, laadt het belang van het moment.

Voor de stilte plan ik een korte en krachtige presentatie met probleembeschrijving, aanleiding of vraagstuk. Eindigend met een prikkelende vraag of stelling, waarop iedereen in stilte wordt gevraagd een antwoord te zoeken. De stilte kan van vijf minuten tot een uur duren. Na een mogelijk eerste ongemak zul je verbaasd staan hoeveel mensen ervaren en met welke inzichten men tijdens, maar zeker ook na de stilte komen. Na de afgebakende stilte vraag je mensen in kleinere groepen hun inzichten te delen om deze daarna in de grotere groep op te halen. Op deze manier verzamel je in korte tijd veel informatie en ontstaat er een nieuwe soort van verbinding, anders dan wanneer je een uur met elkaar in debat bent gegaan.

Vergeet niet te vragen wat het effect van de stilte had op ieder persoonlijk, op de groep als geheel en op de kwaliteit van de inzichten. In de verstilling liggen de antwoorden, we hoeven ze alleen maar te horen.

Wel vreemd en ongemakkelijk

Vreemd zo'n lange stilte? Ja. Spannend? Ja. Ongemakkelijk? Vast. En toch... de stilte

opzoeken om de impasse te doorbreken. Voor vergaderen in stilte is lef nodig. Durf je uit te nodigen om je teamleden te vragen 'alleen datgene te zeggen wat goed is voor het collectief en geen overbodige ruis te veroorzaken'? Het valt niet altijd mee te luisteren naar de innerlijke stem in jezelf, laat staan deze hardop uit te spreken. Waarachtigheid, eerlijkheid en zelfkennis vragen geduld om stil te staan bij dat wat onze aandacht werkelijk roept. Om dit vervolgens in alle eerlijkheid naar jezelf en anderen toe om te zetten in daden. Het lef hebben om de waarheid te spreken naar onszelf en naar de mensen om ons heen en dit vervolgens om te zetten in actie, ook als dit tegen de heersende norm of zittende macht ingaat, vraagt naast geduld ook doorzettingskracht, lef en moed. Ik wens je veel stilte toe. ■

'Woorden mogen alleen dienen om de stilte te verbeteren'

Karel Jonckheere – Vlaams dichter 1906-1993

Referentie

- Dries, E. (2015). *Gewoon Quakers. Wie zijn de Quakers en wat doen ze. Een stripboek voor beginners*. Religieus Genootschap van Vrienden (Quakers).



Jitske Kramer, en Danielle Braun (links) zijn beiden corporate antropoloog, spreker, ondernemer, facilitator en auteurs van 'De Corporate Tribe' (managementboek van het jaar 2016). Meer informatie over Jitske op www.humandimensions.nl en over Danielle op www.academievoororgansatiecultuur.nl

TWEE
BOEKEN
CADEAU!

OP EXPEDITIE TOPTTEAM in 1 dag!

Dé succesfactoren
van een Topteam

27 MAART 2018
BURGERS' ZOO, ARNHEM



Teams moeten zelfstandiger functioneren en resultaatgericht werken.
Maar hoe doe je dat en wat kenmerkt een succesvol team?

Ga op expeditie en krijg antwoord van deze experts!



Martijn Vroemen



Bas Kodden



Eric de Blok



Dennis Daems



Santi Freixa



Katja Staartjes

www.managementimpact.nl/topteam



De nieuwste inzichten over resultaatgerichte en zelfstandig werkende teams!

Handboek Teamcoaching

Begeleid jij teams? Dan is dit boek voor jou! Naast klassieke theorieën en opvattingen verrast Martijn Vroemen je met eigen modellen en nieuw vocabulaire. Behalve inspirerend, is het boek een pleidooi voor een minder bemoeizuchtige benadering van teams.

Martijn Vroemen
€ 34,90



Business Modellen voor Teams

In dit praktische handboek hebben de auteurs het Business Model Canvas toegepast op interne organisatiegroepen. Je krijgt nieuwe tools en technieken om een van-ik-naar-wij beoefenaar te worden en om mensen te helpen meer zelfsturend te worden.

Tim Clark,
Bruce Hazen
€ 37,50



IK² – De beste versie van jezelf

Neuropsycholoog Margriet Sitskoorn laat op een inspirerende manier zien hoe je het volledige potentieel uit jezelf kunt halen. De inhoud is geheel gericht op de huidige prikkel- en stressvolle wereld, die je dwingt nieuwe vaardigheden en eigenschappen te ontwikkelen om je doelen te behalen.

Margriet Sitskoorn
€ 21,50



Teams in flow

Hoe creëer je teams die in vertrouwen samenwerken en topprestaties leveren? Diederik Steeman geeft antwoord. Met 'de negen elementen van topteams' verbeter je je teamprestaties met als stip op de horizon: een team in flow.

Diederik Steeman
€ 29,50



 Lees snel verder op:
vakmedianetshop.nl/teams

VAKMEDIANET
VAKMEDIANET

trainerstoel



Janneke Schenning

Luisteren naar de stilte

Het 'eigenregie-evangelie' gedijt in hr-land. Medewerkers moeten empowered worden en regie nemen over bijvoorbeeld hun eigen loopbaan. Het Co-Active® coachingsmodel is bij uitstek geschikt om mensen te leren die eigen verantwoordelijkheid te nemen. Een cruciale skill voor coaches is het vermogen te luisteren naar de stilte. Hoe werkt dit?

De Co-Active® methode stelt dat mensen prima in staat zijn zelf hun eigen antwoorden en oplossingen te vinden. Mensen zijn van nature creatief, vindingrijk en heel. Dat is het uitgangspunt. Ze zijn niet hulpeloos en hoeven niet geholpen te worden, maar kunnen elke uitdaging aan. De coach is er slechts om de cliënt te ondersteunen, diens creativiteit aan te boren en hem aan te moedigen.

Kenmerkend is dat het coachingsmodel balanceert tussen 'zijn' en 'doen'. Tussen zelf regie nemen en de relatie met de mensen om je heen. De 'Co' in Co-Active® staat

niet voor niets voor relaties, verbinding en samenwerking. Hier speelt de stilte een belangrijke rol: de coach is een nieuwsgierige luisteraar die nuance opvangt via zijn intuïtie, en deze informatie terugkaatst naar de ander. 'Active', aan de andere kant, staat voor kracht, richting en actie. Het draait er hier om overtuigd te zijn van je eigen keuzes en hiernaar te durven handelen. Wanneer je dit doet, ben je intrinsiek gemotiveerder in je oplossingen dan wanneer je de reden van je keuze niet kent - of je baseert op het advies van anderen.

Het mooie aan dit model vind ik dat het zich focust op de gehele persoon en diens potentieel, niet op de belemmeringen. De Co-Active® methode sluit ook uitstekend aan op de positieve psychologie. Leercurves blijken steil omhoog te gaan wanneer je focust op iemands positieve kracht, waarden of ambitie. Dat heeft een groot positief effect op het zelfvertrouwen en het vermogen om nieuwe keuzes te maken: de eigen regie. Als coach ben je dus continu aan het 'oogsten' met de cliënt. Dat maakt dit model ontzettend fijn om mee te werken.

Drie niveaus van luisteren

Maar wat moet je hier concreet voor kunnen? De basis is een open, nieuwsgierige houding,

gecombineerd met het vermogen om actief te luisteren. Je moet kunnen opvangen wat er in stilte gezegd wordt. Je intuïtie speelt hierin een grote rol.

Luisteren: nogal vanzelfsprekend voor een coach, niet? Helemaal waar. Maar dat is lang niet altijd makkelijk. Het Co-Active® model onderscheidt drie verschillende niveaus van luisteren, en niet iedere coach luistert op de 'juiste' manier.

1. Ik-gericht luisteren

Hier is er slechts een vraag van belang: wat betekent dit voor mij? Het gaat om mijn gedachten, mijn oordeel, mijn vragen. Cliënten luisteren vaak op dit niveau. Als coach doe je dit ook: wat is de volgende vraag die ik ga stellen? Of: de tijd is bijna om. Dat hoort erbij. Maar als je alleen op dit niveau luistert, heb je een probleem.

Toch gebeurt dat bij meer coaches dan je zou denken. In de opleidingen tot Co-Active® coach horen we dat regelmatig terug: "Ik dacht altijd dat ik goed kon luisteren, maar eigenlijk ben ik vooral zelf aan het woord." Veel coaches laten zich namelijk leiden door nieuwsgierigheid en stellen de cliënt vooral vragen over datgene wat hij vertelt. Maar daarmee laat je de stilte, een goudmijn van onuitgesproken informatie, eigenlijk liggen.

2. Jij-gericht luisteren

Hier is je aandacht volledig gericht op de andere persoon. Wat zegt hij, wat doet hij? Je vangt woorden, gezichtsuitdrukkingen en emoties op. Je luistert naar verbale en non-verbale signalen. Je eigen gedachten en agenda zijn uitgeschakeld. De verbinding, de 'Co' uit Co-Active® is hier duidelijk aanwezig.

3. Globaal (wereldgericht) luisteren

Dit niveau heeft veel weg van het vorige, maar gaat een stukje dieper. Je luistert niet alleen

met je zintuigen, maar ook met je intuïtie. Je hoort ook dat wat niet gezegd wordt, maar wel aanwezig is. Op dit niveau verschaft je intuïtie je simpelweg informatie die je terugkaatst naar de cliënt. Je gooit met spaghetti, en kijkt wat er gebeurt.

Trainerstoel

Met een simpel experiment kun je het luisteren op deze drie niveaus trainen. Met name het luisteren naar wat mensen tussen de regels door vertellen. Dat komt niet alleen van pas in individuele coachingssessies, maar ook in trainingen. Naast dat iedere coach dit zelf moet kunnen, is het een prachtige skill om anderen aan te leren. Doe daarvoor de volgende oefening met twee personen.

Oefening 1 (met twee personen)

1. Neem iets in gedachten waar je van houdt. Praat om de beurt twee minuten over dit onderwerp. Als je luistert, negeer de ander dan niet, maar laat hem of haar niet 'binnen'. Luister alleen naar je eigen gedachten over dit onderwerp. Als je praat, luister dan hoe dit voor je voelt.
2. Herhaal dit experiment, maar als je luistert, probeer je dan echt te focussen op de ander. Wees alert op het 'wow'-gevoel: 'daar wil ik meer van weten'. Hoe klein of groot ook.
3. Herhaal dit een laatste keer, maar probeer wanneer je luistert bewust te zijn van hoe dit voelt voor de ander. Voel zijn energie en zet al je zintuigen open voor alle signalen die de ander uitzendt. Ook voor de signalen die je vanuit je intuïtie opvangt.

Wat je misschien merkt, is dat luisteren op dit laatste niveau nog niet zo gemakkelijk is.



In de praktijk opereren coaches vaak op het eerste en tweede niveau. Maar in Co-Active® listening vindt de echte 'magie' plaats op het derde niveau. Voor sommigen is dit een tweede natuur. Je ziet het bij dj's, musici en stand-upcomedians: zij voelen feilloos aan wat de zaal wil en spelen daar haarfijn op in. Ook voor sommige coaches gaat dit vanzelf. Maar veel van ons moeten dit actief leren.

De trainer stimuleert dat door regelmatig te vragen 'wat er in de ruimte hangt'. Is het spanning, boosheid, energie? Waar ik iets opvang als spanning, ervaart een ander dit als verwachtingsvolheid. Een nuance voor de buitenstaander, maar een wereld van verschil in onze beleving.

Informatie als cadeau

Als je kunt 'luisteren naar de stilte', geeft dat ontzettend veel ruimte. Wanneer je

de informatie vanuit je intuïtie terugkaatst naar de cliënt, geef je feitelijk een stukje informatie cadeau. Ook wanneer de cliënt aangeeft dat hij de situatie niet hetzelfde ervaart, kan dit mooie inzichten opleveren. Co-Active® listening is dan ook niet alleen bruikbaar in coaching, maar ook in trainingen, vergaderingen, of verharde discussies op de werkvloer. Eigenlijk in alle situaties waarin we te maken hebben met anderen. Dat maakt het een bijzonder waardevolle tool voor iedereen die communicatie en (zelf)ontwikkeling naar een hoger plan wil brengen. ■

Janneke Schenning, lid adviesraad TvOO



■ Wouter Reynaert

Ontkennen en vooruitschuiven

De oorverdovende stilte van het pensioen

Toen ik op 12 december 2012 afscheid nam van de Fontys Hogeschool, kon ik niet vermoeden wat het pensioen voor mij in petto had. Ik behoorde tot de 73 procent van de werkende populatie die zich niet goed voorbereidt op het leven na werk. De vraag is waarom het denken daarover vooruitgeschoven wordt, terwijl zowel financieel, professioneel als persoonlijk nogal wat verandert.

De abrupte stilte die gepaard ging met mijn pensioen heeft mij gedwongen fulltime over mijn leven na te denken. Van het ene op het andere moment verloor ik al mijn contacten en kwam ik in een diep dal. Het heeft mij een verbijsterend inzicht opgeleverd dat ik als werkende systematisch heb ontkend. Met dit artikel hoop ik hrd'ers de ogen te openen voor een braakliggend terrein waarbij veel van hun expertise kan worden ingezet. Interventies al eerder in het werkzame leven voorkomen niet alleen veel leed (of erger), maar hebben ook een positieve impact voor de organisaties.

Het zwarte gat

Als het niet zo verschrikkelijk komisch was, zou ik er ook een potje om kunnen janken. Iets waar mannen van een zekere leeftijd wel meer last van hebben. Collega's die voor mij met pensioen zijn gegaan, hebben er in alle toonaarden over gepraat, zelfs een waarschuwend vingertje opgestoken: het zwarte gat van het pensioen. Oppervlakkig erover nadenkend had ik wel wat alternatieven. Ik kon mijn professionele rol doorzetten als adviseur met een eigen bedrijf, of ergens vrijwilligerswerk doen en mijn maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Het stond buiten kijf dat ik ook lekker door zou gaan met mijn hobby's: musiceren, schrijven (een thriller of een roman) en zeker zou ik het portrettekenen weer oppakken wat ik tot mijn spijt had laten verpieteren. Ten slotte kon ik ook lekker uitrusten en genieten na een arbeidzaam leven: iets wat ik zeker had verdiend! Het zwarte gat van het pensioen: dat gold niet voor mij! En ik dompelde me weer onder in de kakofonie van geluiden die werk met zich meebrengt.

Nobody knows you when you're down and out

Jimmy Cox en Eric Clapton zingen het. In de wereld van de positiviteit is iedereen happy, heeft veel vrienden en is succesvol.

Door omstandigheden werd ik gedwongen om alle banden met het werk te verbreken en mijn aandacht en energie te richten op mijn privésituatie. Zo dramatisch moet het doorbreken van patronen zijn om mensen wakker te schudden die het te ver hebben laten komen. Samen angstige momenten beleven, moeilijke beslissingen nemen, huilen en lachen. Maar ook mooie momenten met elkaar, de kinderen, de kleinkinderen delen. Naar mijn gevoel werd ik in het 'echte' leven geworpen. Iets waarnaar ik in mijn onderzoek en publicaties verwoed heb gezocht. Er lijkt een stilte in het hoofd nodig om een echte doorbraak te kunnen forceren. Op deze momenten leer je ook je echte vrienden kennen.

Bevlogenheid en werkverslaving

Gelukkig is in de privésituatie alles op zijn pootjes terechtgekomen. Toch overviel me een leegte die ik niet kon thuisbrengen. Dat er iets meer met me aan de hand was, besepte ik, toen – onafhankelijk van elkaar – de huisarts, fysiotherapeut en zangleraar, een spanning constateerden die flink vastzat in mijn lijf. Angst- en paniekaanvallen en herbeleving van moeilijke, compromitterende situaties gaven mij steeds meer te denken. Voor mijn vrouw was de stress al jaren duidelijk: ik was een *workaholic*, heeft zij altijd al gezegd. Eindelijk, nu ik verplicht afstand heb moeten nemen, heb ik me opengesteld voor deze confronterende gedachte. Zo komt het mij bekend voor dat werkverslaafden weinig gevoelig zijn voor signalen uit hun omgeving (Ouweneel e.a., 2012). Ook al zijn ze niet mis te verstaan en komen ze uit de mond van iemand die je als geen ander kent. Ik vond het meer comfortabel mijzelf in de categorie van bevlogenen te plaatsen, van mensen die plezier hebben in hun werk en intrinsiek gemotiveerd zijn. Het werken in de avonduurtjes en weekenden hoorden bij mijn positie als lector, durfde

ik toen met uitgestreken gezicht aan mijn vrouw te verklaren. Helaas begrijp ik nu dat werkverslaving en bevlogenheid hopeloos door elkaar kunnen lopen en soms niet van elkaar zijn te onderscheiden. Daar ben ik dan mooi ingetrapt. Bij de neus genomen, gefopt.

Privé en werk

‘Je bent toch niet met je werk getrouwd?’ Een cliché dat mij een glimlach ontlokte, maar waarvan de impact nauwelijks tot mij doordrong. Nu ik met pensioen ben, wordt het mij stapje voor stapje duidelijk. Het is nogal wat: met je werk getrouwd zijn. Het betekent gewoon dat je met je ziel en zaligheid bij een ander bent. En dat is erg, erg pijnlijk om nu te beseffen. Onderzoek is onverbiddelijk: in de thuissituatie zowel fysiek als mentaal niet aanwezig zijn, stiekem werken: inderdaad zelfs op vakanties was ik met mijn hoofd voor een groot deel op het werk. Ook de verdiensten van een werkverslaafde voor de werkgever zijn wat ambiguë. Zo lees ik dat de productiviteit van de werkverslaafde kwalitatief niet beter hoeft te zijn, wel kwantitatief. Ook kan het perfectionisme en de controledrang van de werkverslaafde een negatieve invloed hebben op de sociale relaties binnen een organisatie. Dat verklaart misschien ook wel het gevoel dat ik in mijn werk altijd een eenling ben geweest en zeker geen teamplayer.

Persoonlijkheidsfactoren

Om wat afstand te creëren met mijn eigen persoonlijke situatie ben ik verder gaan zoeken in artikelen en onderzoek. Zo lijken mensen, die in hoge mate open staan voor nieuwe ervaringen en creatief zijn, sneller geneigd om werkverslaafd te worden (Marcelis, 2008). Ook is een verband gevonden met perfectionisme en neuroticisme. Volgens Van Beek e.a. (2014), heeft werkverslaving een cognitief (dwangmatig/compulsief) en een gedragsmatig aspect (excessief hard werken). Zeer interessant is een onderzoek

van Ouweneel e.a. (2012), waarin zij het begrip cognitieve dissonantiereductie introduceert: werkverslaafden zeggen dat ze alles kunnen doen wat ze willen, maar eigenlijk verkeren zij in een staat van ontkenning (Porter, 1996). Zij proberen het feit dat zij zo hard werken eigenlijk voor zichzelf en anderen te verklaren en te rechtvaardigen. Werkverslaafden lijken ‘niet eerlijk’ tegenover zichzelf te zijn. Zij lijken hun wereld, inclusief de werk-privébalans rond het werk te organiseren. Het is dan ook niet verrassend dat in aangehaald onderzoek werkverslaafden meer dan niet-verslaafden last hebben van werkstress en burn-out.

Roltrap

Een rasechte werkverslaafde, probeert het belastend materiaal natuurlijk onder het tapijt te vegen en zijn verslaving te ontkrachten. Terecht kan hij wijzen op allerlei positieve aspecten van zijn loopbaan: het plezier, de persoonlijke groei, nieuwe dingen die zijn bedacht, de interessante uitdagingen en inspirerende samenwerking! Meteen dringt ook de gedachte op: ten koste van wat? Want ze zijn er. De dingen die echt belangrijk zijn: de relatie met de partner, de opvoeding van de kinderen, zorg over ouders, belangrijke gebeurtenissen, zoals geboorte en sterven. Er is ook iets vreemds aan de hand. Rond het dertigste levensjaar begint zich een neergaande lijn af te tekenen. Het lichaam heeft de top bereikt. Energie, vitaliteit en mentale capaciteit nemen geleidelijk af. Maar toch voelt het niet zo. Juist in die jaren worden de ambities opgeschroefd en alles nog een tandje hoger gezet. Er is sprake van een stijgende carrièrelijn en een gestaag dalende levenslijn. Nee, natuurlijk, iemand is zo oud als hij zich voelt en de daling is in het begin miniem, maar de divergentie van de twee lijnen is wel een harde realiteit. Het is een roltrap oplopen die naar beneden gaat. Boven aan de trap lonkt de roem, de status, de waardering, de bekroning van de loopbaan,

maar de natuurlijke neergaande beweging van het leven eist zijn tol. Iemand die geen contact heeft met die beweging put zijn lichaam en geest uit, zonder dat hij het in de gaten heeft.

Organisatie

Het is hilarisch dat ik in mijn artikelen, vooral die ik vlak voor en in het begin van mijn pensioen schreef, een voorvechter was van het integreren van het leven in de loopbaan. Voorvechter is nog te mild: een cynische criticaster is misschien meer de juiste benaming. Ik voelde al aan dat er iets wrong, maar ik kon er nog niet de vinger op leggen. Ik (ver)weet de vervreemding van het leven aan de egogerichtheid, de eenzijdige nadruk op economische waarden, de gekunstelde concepten van loopbaanbegeleiding en hrm, de onmacht om uit patronen te breken, om werkelijk te vernieuwen (Van Aken&Reynaert, 2015; Reynaert, 2016). Nu, daar heb ik zeker geen vrienden mee gemaakt. Kennelijk zag ik als werkverslaafde de balk in mijn eigen oog niet. Personen die al een aanleg hebben voor werkverslaafdheid krijgen een extra zetje door een competitieve cultuur die hard en lang werken beloont, extrinsieke motivatie benadrukt (geld, status, promotie) en overwerk en constante bereikbaarheid als normaal beschouwt. Zeker als er ook in functioneringsgesprekken de privésituatie als restpost wordt behandeld. Rolmodellen (dus andere werkverslaafden) in de organisatie zorgen ervoor dat de werkverslaafde de verkeerde dingen leert. Vanuit mijn functie als lector had ik genoeg werkkanonnen om mij heen om voortdurend bevestigd te krijgen dat excessief werken de gewoonste zaak van de wereld is.

Overwaardering van werk

Naast werkverslaafdheid zijn er gradaties waarin iemand zich identificeert met zijn professie/bedrijf en zich loskoppelt van het leven. De kern is dat het individu zijn doen en

laten betekenis geeft vanuit het perspectief van werk. Werkstress, dreigende burn-out en verstoringen van de privésituatie liggen dan op de loer. De oorverdovende stilte van het pensioen kan helpen om het individu weer terug te brengen tot zijn eigen essentie, zijn leven te beschouwen zonder de deformerende schema's van werk. Ook de lage maatschappelijke waardering van gepensioneerden kan confronterend werken: dat men na een bepaalde leeftijd moeilijk aan het werk komt, gekort wordt op het pensioen en de werkenden extra worden beloofd. De vraag is of individuen niet al eerder in hun loopbaan een spiegel kan

Al met al moet ik bekennen, dat het pensioen mij veel goeds heeft gebracht

worden voorgehouden. En wat nodig is om de stemmen die hen in werk gevangen houden even te laten verstommen.

Midlife

Een mensenleven kent verschillende natuurlijke transities die mogelijkerwijs een aangrijpingspunt bieden. Denk bijvoorbeeld aan de midlifefase. Een periode die meestal wordt gekenmerkt door een stabiliteit in het werk en eindigheid van promotiekansen. Een tijd waarin iemand voelt dat de jaren gaan tellen en zich vroeg of laat afvraagt: is dit alles? (Paffen, 2012). Mensen zijn al geneigd om zich te heroriënteren en te experimenteren met nieuwe leefwijzen en hun dromen weer van stal te halen. Mogelijk is dit een periode waar de leidinggevende, of hrd'er de persoon bij de lurven kan grijpen voor een eerlijk gesprek: zo net voor de eindsprint, misschien wel het beste dat iemand tijdens zijn loopbaan kan overkomen. Een gesprek waar het pensioen als een van de onderwerpen wordt

ingebracht. Openheid over de financiële kant zou niet mogen ontbreken. Uit onderzoek blijkt dat werkenden het denken over het pensioen voor zich uitschuiven en vaak maatregelen nemen als het te laat is. Gek genoeg wordt het uitgesteld juist omdat het zo belangrijk is (Krijnen, 2016). Een gesprek hierover kan ontzuchtend en confronterend werken. De financiële kant en de daarbij behorende grenzen en mogelijkheden kunnen als basis dienen voor eerlijke gesprekken over het onvermijdelijke eindpunt van de loopbaan en – of we het nu willen of niet – de eindigheid van het bestaan.

Blokkerende overtuigingen

Het geven van verklaringen en rechtvaardigingen van gedrag door de werkverslaafde doen sterk denken aan blokkerende overtuigingen die we kennen uit de cognitieve gedragstherapie. Aan een sterke emotie ligt meestal een overtuiging ten grondslag die een persoon gevangen houdt in een destructief gedragspatroon.

De volgende vragen kunnen helpen om een situatie anders te interpreteren en een constructief gedrag te ontwikkelen (beknopt voorbeeld):

- Ik zal eerlijk met je zijn: ik vind dat je te hard werkt en er zijn wat signalen die mij zorgen baren, omdat die mogelijk duiden op werkverslaving (noemt een aantal signalen): wat roept dat bij je op (gevoel, emotie).
- Zijn er argumenten te geven die ertegen pleiten?
- Zijn er argumenten die het bevestigen?
- Wat zou je partner zeggen?
- Wat zou je beste vriend zeggen?

De voors en tegens kunnen dan worden besproken. Doel is vooral de ogen te openen en de werkverslaafde te stimuleren vastgeroeste overtuigingen los te laten.

Eerlijke gesprekken

Gesprekken in een gevoelige transitieperiode, of iedere periode waarin de hrd'er signalen oppikt dat er iets mis is met de werk-privébalans zouden vooral 'eerlijk' moeten zijn. Juist omdat de werknemer iedereen en vooral zichzelf voor de gek kan houden. Niet vrijblijvend, maar confronterend door eerder besproken houding en gedrag aan de orde te laten komen. Met als doel dat de medewerker anders gaat denken, het aandurft om het vertrouwde zelfbeeld los te laten. En dat is lastig voor een hoofd dat vol zit met werk. Voor een persoon die voortdurend wordt geconfronteerd met de waan van de dag, de snelheid van veranderingen, nieuwe bedreigingen en kansen waarop meteen moet worden ingespeeld. Ook erg moeilijk in een wereld waar je juist zelfvertrouwen moet uitstralen. Eerlijke gesprekken zouden wat mij betreft de volgende kenmerken moeten hebben:

- diepe aandacht voor de mens die daar voor je zit, hoe hij in het leven staat met al zijn wensen en dromen, maar ook angsten;
- aandacht voor signalen uit de omgeving, vooral het thuisfront, naasten en vrienden;
- open bespreking van kenmerken van werkstress, dreigende burn-out en werkverslaafdheid;
- betekenis van pensioen: financieel, psychologisch en sociologisch (status, positie).

Wake-upcall

Al met al moet ik bekennen, dat het pensioen mij veel goeds heeft gebracht. Doordat je van het ene op het andere moment in een andere wereld belandt, moet je wel vanuit een nieuw perspectief naar je leven gaan kijken. En dat is aan de ene kant angstig omdat je het vertrouwde beeld van jezelf moet loslaten. Maar aan de andere kant ook prachtig, omdat het een onvoorstelbaar positieve impact kan hebben op jezelf, je relaties en wat je doet. Mogelijk is dit artikel een wake-upcall voor hrd'ers om de voorbereiding op het pensioen al in een veel eerder stadium op te pakken. Leeftijdsbewust personeelsbeleid zou een draai kunnen maken naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid. 'Eerlijke' gesprekken, waarin werk en privé evenredig aandacht krijgen kunnen hierbij een rode draad zijn. Ten slotte kan ik me voorstellen dat hrd'ers organisaties kunnen ondersteunen om factoren in de bedrijfscultuur die werkverslaafdheid belonen, kritisch te beschouwen en uit te bannen. Het zijn deze loyale medewerkers die door hun bevoegdheid en creativiteit een belangrijke pijler voor hun bedrijf vormen. Organisaties kunnen hiermee voorkomen dat zij gaan disfunctioneren of uitvallen. En niet in de laatste plaats kunnen ze ervoor zorgen dat niet alle desillusie en angsten vooruitgeschoven worden naar de pensioengerechtigde leeftijd. ■

Referenties

- Aken, T. van & Reynaert, W. (2015). Loopbaanprofessionals vervreemden mensen van het leven. Een levensprofessional gevraagd. *Loopbaanvisie*, augustus nr. 3.
- Beek, I. van. & Kranenburg, I. & Reijseger, G. & Taris, T. & Schaufeli, W. (2014). Bevoegdheid en werkverslaving. De rol van psychologische behoeftebevrediging en de gevolgen voor de werkprestatie, *Gedrag en Organisatie*, (27)4.
- Krijnen, J. (2016). *The psychological Dynamics of inertia* (Proefschrift). Tilburg Institute for Behavioral Economics Research.
- Marcelis, M. (2008). *Werkverslaving en persoonlijkheid: een onderzoek*. Universiteit van Gent, Gent.
- Ouweneel, E. & Wijhe, C. van. & Schaufeli, W. & Le Blanc, P. & Peeters, M. (2012). Op zoek naar verschillen tussen werkverslaving en bevoegdheid. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, (28)4.
- Paffen, P. (2012). Anders bekeken, Mensen in de midlife. Natuurlijke overgang zet aan tot heroriëntatie. *Tijdschrift voor Coaching*, maart, nr. 1.
- Porter, G. (1996). Organizational Impact of Workaholism: Suggestions for Researching the Negative Outcomes of Excessive Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70-84.
- Reynaert, W. (2016). De HRD-er als filosoof en verleider. Naar een nieuwe mythische held? *TvOO*, maart nr. 1.

Wouter Reynaert, lid adviesraad TvOO



Vaak zeggen beelden meer dan woorden, na een oproep op Twitter met de vraag: **“Waar word jij nou stil van?”** ontvingen we deze beelden

“Waar word jij nou stil van?”





■ Judith Droste

In gesprek met Hans Vermaak en Mark van Twist

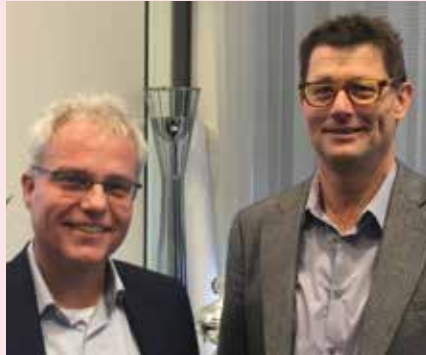
Verstillen is een kunst

Laten we maar gelijk met de deur in huis vallen: stilte bestaat niet en we moeten er dus ook vooral geen nieuwe interventietool voor de veranderaar van maken! Aan tafel tegenover mij zitten Hans Vermaak en Mark van Twist. Ze kennen elkaar zo'n vijftien jaar en trekken met enige regelmaat samen op in opleidingen, commissies en verandertrajecten. Beiden pendelen tussen wetenschap en praktijk. En beiden zijn taalvirtuoes. We spreken over de rol van stilte bij veranderprocessen.

Stilte bestaat helemaal niet. Hans licht dit toe: “In onze mailwisseling voorafgaand aan dit gesprek schreven we bijvoorbeeld over stilte als een lastig grijpbaar fenomeen, want het is niet te begrijpen als aanwezigheid maar juist van afwezigheid van iets. Stilte kun je daarom niet horen, zien, ruiken of proeven. Het is juist de afwezigheid van iets anders dat met de stilte wordt geduid: geluid, beweging, onrust. Maar sinds die mailwisseling zijn in mijn hoofd een aantal dingen verschoven. Het begon met dat ik dacht: onzin, stilte bestaat niet. Want er zijn altijd duizend dingen te zien. De stilte als leegte herken ik niet en vooral als de stilte dwangmatig is, is er juist ontzettend veel gaande. Denk aan de drukkende stilte voor de storm, de ongemakkelijke stilte bij een koud conflict. Andersom geldt dat ook: soms kun je in grote stilte kijken naar alle drukte van een vergadering of verandering, terwijl je er middenin zit. Kortom, stilte en drukte zijn er altijd tegelijk, zoals aanwezigheid ook afwezigheid veronderstelt of nodig heeft: soms staat het ene op de voorgrond, soms het andere. Soms zijn we daar ontspannen over, soms gespannen. Stilte is daarmee niet de leegheid of het ontbreken van alles, er is sprake van volheid als je verder en dieper kijkt. En ook bij drukte geldt – zeker als die dwangmatig is – dat er onder de oppervlakte iets continu en onopgemerkt gaande kan zijn, wat ontzettend belangrijk is voor verandering. Stilte en drukte zijn dus niet per se zo verschillend, laat staan dat het ene beter is dan het andere. Veranderkundig lijkt een wezenlijker onderscheid of het dwangmatig of ongedwongen is: wordt door stilte of drukte weggedrukt wat echt leeft of juist moedig ervaren?”

Stilte benoemen

Hier moeten Mark en ik even van bijkomen en dus valt er een (ongedwongen, eerbiedige, ironische?) stilte. Na even nadenken proberen we eigen woorden te vinden voor wat Hans



Mark van Twist (links) is hoogleraar bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs-beleidsadvisering op het grensvlak van publiek en privaat aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is tevens geassocieerd partner bij Sioo en bij Twynstra Gudde. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje.

zojuist zei. Mark moet denken aan een recent voorval: “Een aantal medewerkers in een grote gemeente had ter afsluiting van hun werkzaamheden als projectgroep een presentatie gegeven voor collega’s en de leiding van de organisatie en had daar zichtbaar erg zijn best op gedaan. Na afloop van hun verhaal bleef de zaal stil. Het was een stilte die ik niet goed kon plaatsen. Was het publiek onder de indruk? Zaten ze nog na te denken over wat gezegd was? Waren ze op zoek naar een mooi compliment, passend commentaar of een slimme tegenvraag? Ik zag de vertwijfeling bij de projectgroepleden toenemen; hadden ze het niet goed gedaan? Moesten ze nu een stevige stelling poneren of een expliciete vraag om bevestiging stellen aan hun publiek? Uiteindelijk heb ik de stilte doorbroken door hem expliciet te benoemen

en zo productief te maken als onderdeel van de reflectie. Sommige aanwezigen voelden zich hier zichtbaar ongemakkelijk bij, anderen vonden het interessant om hierover door te praten en de stilte (die zeker niet een leegte was) nader te onderzoeken. Het maakte een gesprek op een ander niveau mogelijk.”

Hans reageert: “Ik hoor daarin allereerst stilte als fenomeen; stilte die ons in een groep of individueel kan overvallen. Dat zie ik meer als een gegeven: iets wat we niet kunnen sturen, maar waar we hooguit op kunnen reageren. En dat deed jij vervolgens ook, mogelijk omdat je aanvoelde dat er iets in verborgen zat? Zo’n reactie kun je zelden vooraf bedenken, die ontstaat in het moment, toch? En als je er dan voor kiest de stilte te benoemen, wordt het automatisch ‘een dingetje’. Je tilt het boven het oppervlak uit en ineens kan niemand er meer omheen. Woorden vernietigen de stilte en dwingen die te onderzoeken. Een dwingende interventie, lijkt me.”

Wat kun je met stilte?

Het gesprek valt weer een tijdje stil. Het voelt voor mij ineens erg ongemakkelijk zoveel woorden te wijden aan de stilte. Maar we voelen dat het belangrijk is voor verandering, dat stilte, of juist het gebrek aan stilte, veelzeggend kan zijn. Dat het je kan helpen de vinger op de zere plek van een systeem of proces te leggen. Dus blijft de te beantwoorden vraag: wat kun je ermee als veranderaar?

Mark: “Volgens mij is elke stilte, of beter ‘moment van verstilling’, anders en moeten we die dus ook anders verstaan. Momenten van verstilling in veranderprocessen kunnen gemakkelijk of ongemakkelijk voelen, bewust ingebouwd zijn of juist spontaan ontstaan. Soms is het een kwestie van opheffen, soms van respecteren en soms van afdwingen. Productief maken van de stilte kan alleen door goed besef van waar de stilte voor staat,

hoe die werkt en hoe die is in te zetten. Betreft het een sprakeloosheid die het gevoel is van ‘naar woorden zoeken’ in relatie tot een onbegrepen worsteling of van een ‘gemakzuchtig ontweken ongemak’ dat in een gezelschap liever onbesproken wordt gelaten, maar eigenlijk toch ter tafel moet komen? Daarvoor moet je kijken welke effecten deze verstilling heeft voor diverse betrokkenen en belanghebbenden.”

Hans: “Juist daarom denk ik dat we stilte als veranderaars niet moeten benaderen als op zichzelf staande fenomenen. Wat er als laagjes achter zit bepaalt alles: refereert de stilte aan een historie, een ongemak, een verbijstering, een subtiliteit, een intuïtie? Daarom kan niemand ‘momenten van verstilling’ als instrument uit zijn veranderkoffer pakken om op elk gewenst moment in te zetten. Een ‘moment van verstilling’ is geen trucje en zwijgen is niet zomaar betekenisvol. Stilte afdwingen of bewaren leidt niet per definitie tot vernieuwing, net zomin als stilte opheffen of verstoren dat doet. Zo kunnen sommige mensen als er niets gezegd wordt juist heel druk in hun hoofd worden, nog drukker dan wanneer ze praten.

Als verstilling opgeroepen wordt door de subtiliteit van iets, dan helpt het om samen woorden te zoeken voor wat tussen de regels speelt. Als verstilling staat voor twijfel over wat je samendoet, dan kun je legitimeren om dat uit te spreken, zodat je kunt onderzoeken hoe je verder moet. En als verstilling staat voor het berouwvol accepteren van iets moeizaams, dan mag je dat moment wel even koesteren.”

Mark vult aan: “Met veel praten worden ook niet automatisch de dingen gezegd die gezegd moeten worden. Integendeel. Mij valt juist op dat er vaak heel veel woorden gebruikt worden voor het toelichten,

beargumenteren van zaken die we snappen. Daarmee verdringen we, onbewust en onbesproken, dat wat we niet begrijpen. En daardoor ontsnapt dit ons steeds. Vaak zie je dat we discussies over zaken die we niet snappen 'dun' houden, omdat er weinig taal en tekst voorhanden is. Ondertussen ligt er wel een fundamenteel vraagstuk op tafel. Dan schieten woorden tekort, gaan mensen stamelen, over iets dat onderhuids en ongezegd aanwezig is, iets wat niet zomaar in woorden te vangen valt en besproken kan of mag worden. Misschien dat je dan niet de verstillings moet vieren als vooruitgang, maar juist de stilte op stem moet brengen; gaan zoeken naar mogelijke ondertiteling voor wat anders ongezegd blijft..."

Hier-en-nu

Hans: "Waar het onszelf als veranderaars betreft, gaat het erom dat we ons de kunst van het verstillen eigen maken. Goed worden in het zoeken naar 'de onderstroom'. Nieuwsgierig zijn naar wat er allemaal achter fenomenen schuilgaat en waardoor ze ontstaan en blijven bestaan. Dat is deels te trainen. Zo helpt het al om, ongeacht de onvermijdelijke drukte, stoïcijns tijd te maken voor reflectie: time-outs organiseren in elk belangrijk proces, alert zijn op je eigen dwangmatigheid, lessen trekken uit bijzondere histories.

Maar vooral telt toch het hier-en-nu: je bereid tonen om steeds op zoek te gaan naar wat zich aandient; open, onbevooroordeeld en vooral ook zonder vooropgezet plan van actie. Daarnaast gaan staan, zorgen dat je er geen onderdeel van wordt, er niet mee samenvalt, want dan kun je het niet meer waarnemen. Luisteren naar de achtergrond; tijdelijk de ruis wegnemen en dominante geluiden uitfilteren om ook onderliggende lagen van het gesprek en van het zwijgen waar te nemen en zo juist ongefilterd te voelen wat er is. Zien wat normaal niet gezien wordt. De achtergrond

van het plaatje naar de voorgrond brengen. Geen dingen wegpoetsen maar je focus verleggen. Tussen de voortdenderende wagons het landschap erachter waarnemen. Dan ontstaat de vrijheid om alles te zien."

Mark: "En als je ziet wat er is maar niet gezien mocht worden en hoort wat er ondertussen ook is maar niet voldoende op stem is gebracht?"

Hans: "Dan kun je de stilte gaan duiden voor jezelf. Gaat het om een gemakkelijke

Verstillen verstoort en dat doe je als je denkt dat het de moeite is om uit de routine te stappen

of een ongemakkelijke stilte? Ontstond het moment van verstillings spontaan of werd het afgedwongen? Voor het 'diagnosticeren' van stilte zou je deze aspecten kunnen onderzoeken (zie tabel 1). En van daaruit kun je overgaan tot actie: je kunt bijvoorbeeld je inzichten terugspiegelen, aanzetten tot reflectie, dwingen tot diagnose, uitnodigen tot alternatieve zienswijzen. Soms blijft het hierbij en geeft dit voldoende nieuwe stof tot gesprek (of stilte). En soms gaan betrokkenen er een stap verder mee en volgt hieruit een wens, besluit, experiment. Maar welke handeling nou zinnig of werkbaar is, daar heb je een goede ingeving voor nodig. En die ontstaat alleen als de veranderaar bij stilte (of drukte), zeker als die ongemakkelijk is, voor en namens het systeem ongefilterd kan voelen wat er nog meer speelt. Die ingeving vertaalt je vervolgens naar beste kunnen in actie: ergens op inspelen. Dat alles kan alleen ter plekke, dat kun je niet van tevoren bedenken als instrument of als rol."

Tabel 1. Taxonomie van stilte

| | | |
|--|------------------------------------|---|
| Afgedwongen (voorzien, opzettelijk, georganiseerd) | <i>reflectief & meditatief</i> | <i>forcerend/therapeutisch</i> |
| Spontaan (onvoorzien, toevallig, emergent) | <i>rustend & tastend</i> | <i>vermijdend/fixerend</i> |
| | Gemakkelijk (fijn, blij, rustig) | Ongemakkelijk (boos, drukkend, agressief) |

Verstillen

Dus als je je als veranderaar de kunst van het verstillen eigen hebt gemaakt, krijg je zicht op de onderstroom en kun je stilte beter opmerken en duiden. Daarmee kun je stilte nog altijd niet als veranderinstrument uit je koffer halen, maar je bent voorbereid om de momenten van verstilling, die zich voordoen of laten afdwingen, te benutten voor het proces. Betekent dit ook dat je altijd op zoek moet gaan naar momenten van verstilling en ze mogelijk ook zelf moet forceren als veranderaar? Is verstillen met andere woorden, noodzakelijk voor verandering? Hans: “Verstillen verstoort en dat doe je als je denkt dat het de moeite is om uit

organiseren, omdat je naast versnellen ook regelmatig moet vertragen en naast een roep om ‘meer’ soms ook ‘minder’ heel hard nodig is. Stilte mag je rustig blijven zoeken, ook als die volgens Hans niet bestaat. En dat is overigens hard werken: het vergt kwaliteit om de volheid van de leegte te zien en hem te laten zijn. Mag hier stilte zijn? Hoe lang mogen we hier-en-nu met zijn allen in die stilte verkeren? En zitten we hier dan ook met de juiste mensen aan tafel en zwijgen we nu dan met elkaar over de dingen waarover we het zouden moeten hebben? En als we besluiten de verstilling te duiden, sluit ons handelen van straks dan aan bij wat we nu zeggen of in stilte laten?”

Het is juist de afwezigheid van iets anders dat met de stilte wordt geduid: geluid, beweging, onrust

de routine te stappen omdat er wat te oogsten of te leren valt. Het is dus volledig situatiegebonden. Want verstillen is niet nodig voor elke verandering. Sommige dingen kunnen vrij simpel, binnen de bestaande routines gewijzigd worden.” Mark vult aan: “Bij elke verandering geldt wat mij betreft dat we de momenten van verstilling moeten koesteren. Dat we die erbij moeten

Hans valt in: “Helemaal eens, aandacht voor wat zich in stilte hult, voor het subtiele, het verzwegene, het impliciete, het emergente. Eigenlijk alles in organisaties wat echt interessant is, zit juist daarin. Een soort reflectief vertragen om daarna je handelen te verdiepen. Stilte is heel belangrijk in ons werk maar laten we oppassen met instrumenteel maken, want voor je het weet hebben we weer een of ander ‘allesverklarend model’, dat iedere veranderaar te pas en te onpas uit zijn koffer haalt. Op het moment dat je het kunt grijpen, is het buitenkant geworden en zodra we vergeten dat het geen buitenkant is, maar juist gaat over alles wat lastiger grijpbaar is, dan is het effect van verstillingsprocessen weg. Dan weet je niet meer hoe het werkt, hoe je het kunt organiseren en waar het goed

voor is; het stilzetten van *runaway trains*.”

Mark: “Daarmee is een model overigens nog niet fout, hoor. Het kan je helpen spelen met de werkelijkheid, maar het is geen werkelijkheid. Ik spreek daarom liefst over wegwerpmodellen: ze helpen (even), maar hinderen ook als je ze te serieus neemt. Je maakt ze als prothese die je vervolgens als het goed is na een tijdje niet meer nodig hebt. Relativering, tijdelijkheid en voorlopigheid kenmerken het goed omgaan met modellen. Dat geldt dus ook voor de ‘taxonomie van stilte’ die we hier poneren.”

Gelukkig, toch nog een concreet handvat, iets voor in de veranderkoffer! Maar dan wel met een duidelijke bijsluiter. Tijd om het gesprek af te ronden. De tijd is op en voor dit moment is alles gezegd waar we de woorden voor hebben kunnen vinden. Veel stiltes zijn er ook gevallen; soms om na te denken over wat er werd uitgewisseld en soms om te zoeken naar wat er ondertussen toch ook nog weer

niet op tafel kwam.

Een interessant maar ook ingewikkeld gesprek, waarin we zelf aan den lijve hebben ondervonden hoe lastig het is om stilte te duiden. Hoe moeilijk het is om de juiste woorden te vinden voor dat wat gezegd wil worden en hoe onbevredigend het niet weten is, met tegelijk het besef dat elke suggestie van een finaal antwoord juist ook de zoekende kracht van de vraag vernietigt die we willen blijven koesteren.

We hopen veranderaars en leiders in organisaties in ieder geval aan het denken te zetten over momenten van verstilling: wat ze zijn, hoe ze werken en welke situationele omgang ermee passend is naar hun eigen idee. Want een ding is wel duidelijk; verstilling leidt tot verstoring en verstoring is voor grootscheepse verandering vaak het begin – en soms ook juist het einde... ■

Judith Droste, *redactielid TvOO*



■ Marijke van Dusseldorp

Stilte werkt

Sommige mensen gedijen bij stilte, pauzemomenten en alleen werken. Anderen verliezen juist hun energie als het om hen heen te stil is, of worden zenuwachtig als het gesprek stilvalt. Vaak weten we op het werk niet voor wie stilte wel werkt en voor wie niet, en wat het ons kan brengen. Stilte is geen gespreksonderwerp en dat is jammer. Want stilte draagt bij aan het verhogen van de productiviteit en de kwaliteit van interactie. Dat geldt zeker voor introverte medewerkers.

Toen ik midden jaren tachtig begon als universitair docent had ik een kamer voor mij alleen met een vaste telefoon, vergaderde ik een keer per week met mijn baas, sprak ik af en toe een collega op de gang. E-mail en internet bestonden nog niet; als iets

haast had, dan gebruikte ik de fax op het secretariaat. Ik wisselde college geven af met urenlang in mijn eentje in stilte werken aan mijn onderzoek en het voorbereiden van mijn onderwijs. Stilte was iets vanzelfsprekends. Soms had mijn werkomgeving te weinig

pikkels: dan zakte mijn tempo in of kon ik te lang op iets blijven hangen bij gebrek aan input van anderen.

In organisaties is een juiste dosis contact, samenwerking en afstemming nodig om goede resultaten te behalen. Het concept van de kantoortuin is ook juist om deze reden ontstaan: voor het stimuleren van onderlinge communicatie en het uitwisselen van ideeën. Het Nieuwe Werken is inmiddels gemeengoed, en als werknemers elkaar al niet zien zitten in de kantoortuin, dan hebben ze wel contact via mail, intranet of smartphone. Als een medewerker nu te horen krijgt: 'je bent nogal stil', dan wordt dat eerder bedoeld en opgevat als een handicap dan een compliment. Collega's zijn gewend continu van elkaar op de hoogte te zijn van wat ze denken en doen, wat hen het prettige gevoel geeft zichtbaar druk te zijn. De vraag is echter of deze manier van werken nog werkt: draagt het bij aan de effectiviteit van medewerkers en het behalen van de organisatiedoelen? Of zijn organisaties doorgeschoten in hun behoefte aan interactie en controle en onderweg iets essentieels verloren: de stilte en de afzondering? Hoe kunnen organisaties stilte benutten voor het behalen van de gewenste effectiviteit en productiviteit?

Diep werk

De komende jaren staat het verhogen van de productiviteit en innovatiekracht voorop (Rapportage Bedrijvenbeleid, 2016). Met alleen meer mensen aan het werk komen we er niet, het gaat erom dat medewerkers creatiever en productiever worden. Een manier om dat te bereiken is het verrichten van 'diep werk'. Een term bedacht door Cal Newport, docent theoretische informatica aan de universiteit van Georgetown. Hij beschouwt het als de superkracht van de 21^{ste} eeuw. Volgens hem kunnen organisaties hun productiviteit enorm verhogen door

medewerkers in staat te stellen hun professionele bezigheden te verrichten in een staat van concentratie, zonder afleiding, die hun cognitieve capaciteiten tot het uiterste brengen. Door elke werkdag 3 tot 4 uur diep te werken, wist Newport zijn eigen productie aan wetenschappelijke artikelen te verdubbelen, zonder 's avonds of in het weekend te werken. Want wie diep wil werken blijkt juist ook vrije tijd te moeten nemen, dat is goed voor het herstel van je hersenen.

Op zich is wat Newport schrijft weinig nieuws: van grote denkers en uitvinders als Jung, Nietzsche en Einstein is bekend dat ze hun denkwerk verrichtten op een afgelegen plek in opperste concentratie. "De stilste woorden zijn het, die de storm brengen. Gedachten die op duivenpootjes komen, sturen de wereld," zei Nietzsche. Die gedachten ontstonden lang niet altijd achter een bureau, ze maakten in hun eentje dagelijks urenlange wandelingen, hetgeen een positief effect heeft op de concentratie. Wat Newport bereikt, is hernieuwde aandacht voor de waarde van rustig, in stilte, geconcentreerd kunnen werken.

Diep werken is makkelijker als je een bepaalde aanpak hanteert. Las bijvoorbeeld net als Bill Gates af en toe een denkweek in, of plan elke ochtend twee uur vrij, of wissel periodes van diep werk af met periodes waarin je taken doet waarbij je veel interactie met anderen hebt. De succesvolle hoogleraar en onderzoeker Adam Grant is iemand die de laatste strategie hanteert. Hij verdeelt zijn aandacht over grote blokken: het ene deel van het jaar onderwijs met veel interactie, het andere deel onderzoek met veel tijd voor zich alleen. Het blok onderzoek verdeelt hij weer in kleinere stukken. Zo deelt hij het schrijven van een publicatie op in drie blokken: analyse gegevens, schrijven eerste versie, redactie

eerste versie. Een zo'n blok duurt zelfs drie dagen. Gedurende die periode staan zijn telefoon en mail uit en is zijn deur dicht. Grant ontdekte dat het belangrijk is met collega's afspraken over zijn manier van werken te maken om irritaties te voorkomen: "Ik bel je maar je neemt niet op, en je reageert ook niet op mijn mail terwijl ik je gewoon in je werkkamer zie zitten!"

In Princeton vergaderen ze slechts twee keer per jaar en niet langer dan een uur

Ook creativiteit gedijt goed bij stilte: ideeën zijn als kasplantjes die wegwijnen als ze voorbarig aan kritisch onderzoek worden blootgesteld. Om nieuwe dingen te ontdekken en uit te broeden is het schadelijk ze meteen te moeten delen met anderen, vaak heeft men er in een pril stadium ook niet de woorden voor. Dat vergt van leidinggevenden wel het loslaten van controle, iets wat ze goed kunnen op het Institute for Advanced Study in Princeton. Robbert Dijkgraaf (NRC, 2016): "We zijn op de hoogte van wat mensen doen,

en we controleren niks. Iemand publiceerde hier zelfs tien jaar lang helemaal niets, en kwam na die *deep dive* boven met iets radicaals." Ook als medewerker zelf best spannend: soms ben je dagenlang bezig zonder concreet te kunnen laten zien wat het heeft opgeleverd.

In Princeton vergaderen ze slechts twee keer per jaar en niet langer dan een uur. Het illustreert dat vergaderen ons afhoudt van diep werk en onze tijd versnipperd. Bovendien zijn overleggen vaak te lang en weinig effectief: niet ieders bijdrage komt hier tot zijn recht. Zeker mensen die stiltes angstvallig vermijden, hebben de neiging deze stiltes op te vullen en door te praten, met als gevolg dat mensen met een introvert temperament niet aan bod komen (zie kader onderaan)

Laat stiltes bestaan

Naar schatting heeft 36 tot 51 procent van de mensen een meer introverte persoonlijkheid (Cain, 2012) en dit percentage zal waarschijnlijk hoger zijn in kennisintensieve organisaties. Introverten richten hun aandacht bij voorkeur naar binnen op hun eigen gedachten en ideeën. Daar krijgen ze energie van en daarom zijn zij bij uitstek de mensen die graag diep werk doen. Deze gerichtheid

Introvert en extravert

De begrippen introvert en extravert zijn in de jaren dertig van de vorige eeuw ontwikkeld door Carl Jung (2003). De introvert of de extravert bestaat niet (voor de leesbaarheid worden hier de termen introvert en extravert gebruikt, redactie). Het gaat erom waar iemand scoort op de dimensie introversie- extraversie. Deze dimensie beschrijft de neiging van mensen om of de energie naar binnen te richten op de eigen gedachten, ideeën en gevoelens (introversie), of de energie naar buiten te richten op mensen, activiteiten en dingen (extraversie).

Je kunt introversie en extraversie ook opvatten als een voorkeur voor een bepaald prikkelingsniveau. Extraverte personen ervaren relatief gezien een laag intern spanningsniveau in de hersenen; zij hebben als het ware behoefte aan prikkeling van buitenaf. Daarentegen

is bij introverte personen juist sprake van een relatief hoog intern spanningsniveau in de hersenen, waardoor zij juist de neiging hebben prikkels van buitenaf te vermijden: het wordt makkelijk te veel.

Deze verschillen in *arousal* hebben te maken met het in andere verhoudingen gebruiken van de neurotransmitters dopamine en acetylcholine in de hersenen. Extraverten gebruiken veel dopamine (zet aan tot actie, nemen van risico's en vatbaarheid voor beloning); introverten zijn juist gevoelig voor dopamine en gebruiken veel meer acetylcholine (zet aan tot rust, herstel en het opslaan van informatie in het lange termijn geheugen). Onderzoek met functionele MRI (fMRI) heeft aangetoond dat door het gebruik van andere neurotransmitters andere routes in de hersenen worden geactiveerd: bij introverten juist de langere route door denkende delen van de hersenen, bij extraverte de kortere route door de zintuiglijke delen van de hersenen. Als gevolg van deze verschillen hebben introverte en extraverte mensen ook andere behoeftes en kwaliteiten.

Voor extraverten is de buitenwereld de maatstaf voor wat zij ervaren, besluiten en doen. Zij praten graag over wat hen bezighoudt, dat is voor hen de manier om hun gedachten te ordenen. Tussen andere mensen zijn, geeft hen juist energie. Extraverte mensen zijn niet graag lang alleen of in een saaie omgeving, ze hebben juist prikkels nodig om voldoende alert te zijn.

Voor introverten ligt de maatstaf voor hun beslissingen in de eigen belevingen en ervaringen. Ze krijgen energie van hun eigen gedachten, gevoelens en ideeën. Ze kunnen goed alleen zijn en spreken zich pas uit nadat ze dingen hebben kunnen overdenken, verbinden en structureren. In een overleg meteen hun mening geven is dan ook lastig, maar achteraf weten ze heel goed wat ze hadden willen zeggen.

Onderstaande kenmerken komen veel voor bij mensen die hoog op een van de dimensies scoren. Beide types kunnen trouwens elkaars gedrag vertonen, ze houden het alleen minder lang vol.

| Introversie | Extraversie |
|-------------------------------------|---|
| richt de aandacht naar binnen | richt de aandacht naar buiten |
| interactie met anderen kost energie | krijgt energie van interactie met anderen |
| denkt eerst, praat dan | denkt al pratende en in interactie |
| heeft reactietijd nodig | komt meteen met zijn/haar reactie |
| denkt in nuances | interpreteert makkelijk |
| deelt ideeën als je ernaar vraagt | deelt ideeën uit zichzelf |
| heeft een lange concentratieboog | prefereert afwisseling |
| is prikkelgevoelig (vooral geluid) | zoekt prikkels graag op |
| werkt graag op een rustige plek | werkt graag in een kantoortuin |

op de binnenwereld heeft ook een keerzijde. Introverte mensen vinden het lastig om meteen hun mening te geven. Dat is niet alleen ongemakkelijk voor henzelf, omdat er vaak een cultuur heerst van snel reageren, dat is het vaak ook voor de ander.

Een leidinggevende die veel introverte mensen op zijn afdeling heeft werken, vertelde me dat hij hier aardig mee heeft leren omgaan: "Voorover leunen en de ander indringend aankijken, daarvan weet ik nu dat het averechts werkt. Dus ik leun wat achterover in mijn stoel, roer nog eens rustig in mijn koffie, kijk naar de tafel en bijt in stilte het puntje van mijn tong af. Ik maak dan een opmerking in de trant van 'volgens mij zijn die hersens van jou nu heel hard aan het werk'. En dan komt de ander meestal wel los." Introverte mensen hebben reactietijd nodig. Als zij stil zijn, zijn ze hard aan het werk, ook al zou je dat misschien niet zeggen als je naar ze kijkt. Ze hebben het nodig eerst intern voor zichzelf de dingen op een rijtje te hebben, alvorens ze zich kunnen uitspreken. Prikkel in de hersenen leggen een andere en langere route af dan bij extraverte mensen: door de denkende delen gericht op plannen, onthouden, en problemen oplossen. Ze denken dus niet sec na over je vraag of opmerking, nee, in hun hoofd halen ze er van alles bij: eerdere ervaringen, dwarsverbanden, overeenkomsten, consequenties, et cetera. Daar komt nog bij dat introverten – doordat ze zo gefocust zijn op inhoud en nuance – de lat hoog leggen: wat ze gaan zeggen, moet wel kloppen. Dus ze denken liever eerst nog even door. Dit is ook meteen de valkuil van introverten: de eisen zo hoog opschroeven dat ze hun bijdrage niet delen en daarmee de ander de informatie en de kans tot meedenken ontnemen.

Bij extraverten leggen de prikkels een kortere route af door de centraal gelegen zintuiglijke delen van de hersenen, wat maakt dat zij

graag een reactie bij de ander willen horen, zien of voelen. Als extravert moet je dus inderdaad je tong afbijten. Sta jezelf toe dat het gewoon even stil mag zijn. Het antwoord komt, mits de stilte lang genoeg mag duren. Ga niet vast door naar het volgende onderwerp, dan begint het hele introverte proces opnieuw en maak je het de ander heel lastig om iets bij te dragen.

Experimenteer met stiltes

Inzicht in verschillen tussen introverten en extraverten, kan leiden tot een andere aanpak. Bijvoorbeeld door van tevoren commentaar te geven op stukken en pas daarna te overleggen, dat geeft een introvert de voorbereidingstijd die hij nodig heeft. Een directeur van een organisatie met veel introverte medewerkers pakt het anders aan. Vooraf stuurt hij een agenda en vermeldt hij welke punten prioriteit hebben. Tijdens het overleg last hij korte pauzes in zodat mensen even kunnen nadenken. Het nemen van besluiten vindt plaats in een ander overleg dan die van het uitwisselen en bespreken van gegevens. En na afloop van een overleg is er een bepaalde termijn waarbinnen mensen nog mogen reageren. In deze organisatie zijn stiltes een geaccepteerd onderdeel van de werkcultuur geworden. Hier is denk ik voor veel bedrijven nog winst te behalen. Zeker als het kennisintensieve organisaties betreft, waar een belangrijk deel van de medewerkers introvert zal zijn, loont het om te experimenteren met het benutten van stiltes, met als de doel effectiviteit en productiviteit te verhogen.

Andere voorbeelden zijn:

- stille werkplekken creëren, of mensen toestaan ergens anders te werken;
- afspraken maken over bereikbaarheid en snelheid van reageren op mails en dergelijke (mogen medewerkers hun mail pas aan het einde van de dag lezen

en afhandelen, is het geoorloofd om de telefoon drie uur lang uit te zetten?);

- vergadervrije dagen of dagdelen inlassen, zodat er grote blokken werktijd zijn;
- paar minuten stilte inlassen in een overleg: denktijd en reflectie;
- stiltes laten duren in een gesprek;
- stimuleren van het gebruik van 'niet storen tot xx uur'-bordjes op bureau of deur;
- toestaan of toejuichen dat mensen onder werktijd wandelen, in stilte, alleen, om na te denken en hun hersenen na intense concentratie weer tot rust te laten komen. Liefst in een park. Wandelen in de natuur laat mensen daarna twintig procent beter scoren op een cognitieve taak dan na een wandeling door de stad (Newport, 2016).

De juiste mix

Om als organisatie productief te zijn, is het de kunst de juiste mix te creëren tussen stil en niet stil. Hoe die mix eruitziet, hangt af van het type medewerkers en de aard van het werk. Introverte medewerkers doen graag diep werk en zijn ook degenen die het meeste last ondervinden van het werken in kantoortuinen en de toegenomen frequentie en intensiteit van communicatie en overleg. Een individuele medewerker krijgt het niet

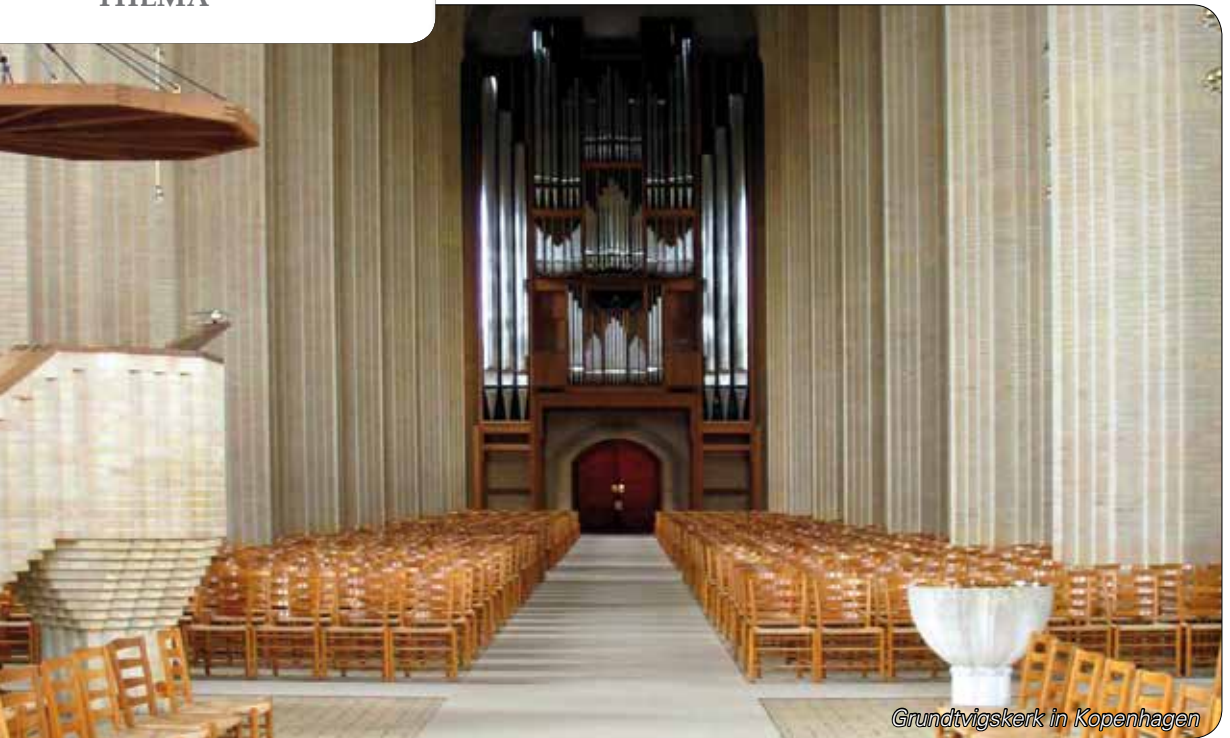
voor elkaar de gewoontes en patronen structureel te doorbreken. Hier ligt een taak voor de organisatie als geheel om het bewustzijn over de productiviteit van stilte en de verschillen tussen introverte en extraverte mensen te vergroten. ■

Referenties

- Cain, S. (2012). *Stil. De kracht van introvert zijn in een wereld die niet ophoudt met kletsen*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Hulst, A. van der. (2006, 30 maart). De superkracht van de 21ste eeuw: extreem geconcentreerd werken. *NRC Next*. Geraadpleegd op 3 januari 2018, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/03/30/de-superkracht-van-de-21ste-eeuw-1603307-a382406>
- Jung, C.G. (2003). *Psychologische typen*. Amsterdam: Lemniscaat.
- Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Vooruitgang door vernieuwing. Rapportage Bedrijvenbeleid 2016*. Geraadpleegd op 3 januari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/10/06/voortgang-door-vernieuwing>
- Newport, C. (2016). *Diep werk. Werken met aandacht in een wereld vol afleiding*. Amsterdam: Business Contact.



Marijke van Dusseldorp helpt als trainer en coach introverte professionals met het vergroten van hun persoonlijke effectiviteit en begeleidt teams naar betere samenwerking. Zij heeft een achtergrond in voeding en gezondheid. Voordat ze in 2011 het bedrijf Mimicri training oprichtte, werkte ze als docent en onderzoeker bij universiteiten en teamleider bij TNO.

*Grundtvigskerk in Kopenhagen*

■ Daniëlle Schreurs

Is stilte een arbeidsvoorwaarde?

Stilte is schaars in ons dagelijks leven. Vroeger kon alleen hoorbaar geluid de stilte doorbreken. We zijn tegenwoordig op steeds meer plekken online en worden blootgesteld aan vele prikkels uit de omgeving. En dat heeft gevolgen voor ons handelen. We kunnen aandacht steeds korter vasthouden en raken sneller overprikkeld. Ook organisaties doen een duit in het zakje. Sinds de jaren negentig hebben de open kantooromgevingen gezorgd voor een toename aan prikkels op de werkvloer. Reflectie en ruimte voor bezinning zijn steeds vaker essentieel als tegenhanger van onze veeleisende en dynamische (werk)omgeving. Het is tijd voor stilte als onderdeel van ons arbeidsvoorwaardenpakket.

Ik maak de zware houten kerkdeur open en wandel de Grundtvigskerk in Kopenhagen binnen. Ik ben geen kerkenmens, maar dit is by far de mooiste die ik ooit heb gezien. Strak, wit, sereen, geen poespas en stil. Ik word overvallen door de stilte en neem me voor een tijdje te blijven om ervan te genieten. Want hoe vaak is het tegenwoordig nog plotseling stil in je leven? Prompt hoor ik vanachter het altaar lawaai. Iets op wietjes rolt over de niet zo egale natuurstenen vloer. Zelfs in deze kerk wordt de magie van de stilte doorbroken. Even later hoor ik dat iemand een stekker in het stopcontact steekt en vlak daarna begint een stofzuiger te loeien. Tja, ook in het huis van God daalt stof neer.

Nooit meer stil

Een stilte zoals in de kerk in Kopenhagen is uitzonderlijk geworden. Natuurlijk waren ook eerdere tijden – denk even aan ratelende karren in de Middeleeuwen – geen haven van rust, maar tegenwoordig schreeuwt onze smartphone de hele dag om onze aandacht. Deze bedient je doorlopend van het stofje dopamine, door je bij elke bliep te belonen met een like, vinkje of pushbericht. In feite wordt je beloningscentrum in de hersenen geactiveerd, net zoals bij het roken van een sigaret of het eten van een groot stuk taart. De makers van apps zijn uiteraard op de hoogte van deze verslavingsgevoeligheid en doen de grootst mogelijke moeite om je beloningscentrum zo vaak mogelijk te activeren.

Bovendien zijn we sinds een aantal jaar niet meer afhankelijk van een wifi-signaal om online te zijn. In vrijwel het hele land is er 4G-dekking. Sinds afgelopen zomer behoren de roamingkosten binnen de Europese Unie tot het verleden, waardoor de smartphone ons ook op vakantie niet meer met rust laat. Uit onderzoek van Motivaction blijkt dat 31 procent van de mensen die hier al gebruik van hebben gemaakt, meer met zijn of haar

telefoon bezig is geweest dan hem of haar lief is. 9 procent van de ondervraagden ervaren zelfs meer stress op vakantie als gevolg van de onbeperkte roaming.

Ook op kantoor lijkt de stilte steeds verder weg. In 2011 bekeek organisatiepsycholoog Matthew Davis meer dan honderd studies naar open kantooromgevingen. Uit de studies kwam naar voren dat open ruimtes in kantoren werknemers het gevoel geven dat ze deel uitmaken van een relaxed innovatief bedrijf. Echter, het leverde ook meer stress en een lagere concentratie en motivatie op.

Wat zijn de gevolgen?

Psychiater Witte van Hoogendijk en journaliste Wilma de Rek, auteurs van het boek 'Van big bang tot burn-out' (2017), stellen dat ons stress-systeem niet is aangepast aan de hoeveelheid impulsen die tegenwoordig op ons worden afgevuurd. Hierdoor is onze stressrespons vaak niet adequaat. In hun boek maken ze duidelijk dat je de stijging van depressieachtige aandoeningen niet los kunt zien van de explosieve toename van het aantal stressoren waarmee de moderne mens zichzelf heeft opgezadeld.

Een ander gevolg van de continue stroom aan prikkels is dat je geen tijd neemt voor reflectie. In zijn boek 'Rust!' (2015) omschrijft meditatie-trainer Robert Bridgeman dat we pijn vermijdende wezens zijn. Om ongemakken uit de weg te gaan, vluchten we in alcohol, eten, tv-kijken en – daar zijn ze weer – sociale media. Prikkels dus. Het zijn fijne manieren om pijn en ongemak te verdoven. De meeste mensen ervaren stilte als iets ongemakkelijks. Door juist de stilte bewust op te zoeken, vind je ruimte voor reflectie. Dat doet soms even pijn, maar is wel nuttig.

Steeds luider roep om stilte

Als ik om me heen kijk, zie ik dat de roep om stilte steeds luider klinkt. Je ziet dat de behoefte aan concentratie, focus en reflectie groeit. Ik ervaar het aan den lijve als ik dit artikel schrijf. De appjes, mails en likes leiden me voortdurend af. Zelfs al zet ik alle meldingen op stil, dan nog kan ik de verleiding niet weerstaan om even te kijken. Om de focus weer terug te vinden, zoek ik regelmatig mijn meditatiekussen op. Dat helpt voor even. Ik verwacht dat je je in de toekomst kunt onderscheiden als je in staat bent je goed te kunnen concentreren en focussen. Ik verwacht zelfs dat 'leren concentreren' een vast onderdeel gaat worden in het curriculum op scholen.

In organisaties zie je een voorzichtige trend aan een groeiende behoefte aan stilte. Verscheidene internationale bedrijven, zoals Deloitte en AT&T, bieden hun werknemers weer meer stiltewerkplekken aan. In België werd in het voorjaar van 2017 bij drie bedrijven geëxperimenteerd met *No talk Tuesday*. Zo werden op dinsdagochtend alle prikkels weggenomen. Dus geen telefoon, internet, vergaderingen en gesprekken. Het experiment kende zowel voor- als tegenstanders.

Ook bieden steeds meer bedrijven hun medewerkers een mindfulness- of meditatieprogramma aan. Er is namelijk toenemend wetenschappelijk bewijs voor de positieve effecten hiervan. Hersenonderzoeker Sarah Lazar, verbonden aan de Harvard-universiteit heeft ontdekt dat meditatiebeoefenaars meer activiteit in de insula laten zien, het hersengebied dat met zelfbewustzijn en empathie geassocieerd wordt. De Amerikaanse ziekenkostenverzekeraar Aetna heeft onlangs zelfs een Chief Mindfulness Officer aangesteld, die als taak heeft een mindful cultuur te creëren onder de vijftigduizend medewerkers.

Je kunt het als organisatie ook over een andere boeg gooien. Door bijvoorbeeld minder te produceren. Zo introduceerde het online lifestyleplatform Holistik onlangs *Post Free Friday*. Op vrijdag worden geen artikelen meer geplaatst. Het is hun antwoord op de 24/7/365-maatschappij. De oprichters besloten hiertoe omdat ze zowel rust voor zichzelf als rust voor de lezer willen creëren.

Ten slotte hebben we nog de opmars van de powernaps tijdens het werk. Zelf ben ik al sinds mijn studententijd groot fan. Het is voor mij de perfecte *escape* om me even af te sluiten van de drukte om me heen. En ik ben niet de enige. Je ziet steeds vaker dat bedrijven kortstondige slaapplekken faciliteren. Zo zijn er bij bedrijven als het VU Medisch Centrum, Ben & Jerry's en Nike al slaapplekken beschikbaar. Het hierboven genoemde Aetna gaat zelfs nog een stap verder. Werknemers die 's nachts voldoende slapen volgens de registratie van hun Fitbit worden beloond met een hoger salaris.

De nieuwe arbeidsvoorwaarde

Als ik de huidige technologische ontwikkelingen in ogenschouw neem, dan neemt het aantal prikkels alleen maar toe. Technologie en de mens zullen namelijk steeds verder versmelten. Ik denk dat het een kwestie van tijd is voordat we onze smartphones inruilen voor een smartbril of contactlenzen met een *augmentedreality-functie*. Het vinden van stilte wordt daarmee alleen maar een grotere uitdaging. We moeten het dus bewust creëren, ook in organisaties. Af en toe stilte zorgt voor meer focus, betere concentratie, mooie ideeën en nieuwe inzichten.

Ik verwacht dat bedrijven straks enkele werkplekken zonder wifi-bereik aanbieden of dat wifi-loze dagen worden ingesteld. Jezelf (laten) trainen in concentratievermogen is

straks een onlosmakelijk onderdeel van het trainingsaanbod. En gedurende de werkdag ga je zien dat het steeds normaler wordt om even te gaan mediteren. Traditioneel op een kussentje of via virtual reality. Tussen de vergaderingen door laat het bedrijf Coolminds je ter ontspanning zwemmen met wilde dolfijnen in de Rode Zee. Ten slotte verwacht ik dat er steeds vaker afspraken worden gemaakt over contact met je collega's buiten werktijd. Dit klinkt misschien betuttelend, maar zo geef je als werkgever een signaal af dat je als medewerker ook offline mag zijn.

Als je dit niet wilt laten afhangen van je werkgever, zoek dan zelf de stilte op. Ga bijvoorbeeld naar een *white spot*. Een plek waar je nog écht offline kunt. Regisseur Bregtje van der Haak, kunstenaar Jacqueline Hassink en ontwerper Richard Vijgen brachten deze offline-plekken in kaart en ontwierpen hiervoor de White Spots App. Of bezoek de Grundtvigskerk in Kopenhagen op een dag dat de schoonmaker vrij is. ■

Referenties

- Bridgeman, R. (2015), *Rust!* Hilversum: Uitgeverij Lucht.
- Davis, M. C., Leach, D., & Clegg, C. (2011). The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues. In Hodgkinson, G. P. & Ford, J. K. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (26), 193-235). Chichester, UK: Wiley.
- Hoogendijk, W. & Rek de, W. (2017). *Van big bang tot burn out*. Amsterdam: Balans Uitgeverij.
- Lazar, S. W., Kerr, C. E., Wasserman, R. H., Gray, J. R., Greve, D. N., Treadway, M. T., et al. (2005). Meditation experience is associated with increased cortical thickness. *Neuroreport*, 16(17), 1893-1897.
- Motivaction. (z.d.). *Meer stress tijdens vakantie door onbeperkt roamen binnen EU*. Geraadpleegd op 3 januari 2018, van <https://www.motivaction.nl/kennisplatform/in-de-media/roamen-binnen-eu>.
- Search Inside Yourself Leadership Institute. (Website). Geraadpleegd op 3 januari 2018, van <https://siyli.org>
- White spots. (Website). Geraadpleegd op 3 januari 2018, van <http://white-spots.net>



Daniëlle Schreurs is trendwatcher op het gebied van werken, leren en zorg. Met haar bedrijf FutureMap helpt ze organisaties de vertaalslag te maken van trends naar scenario's en concrete toekomstplannen. Eerder werkte Schreurs als HR Projectmanager aan sociale innovatie bij het UMC Utrecht en als organisatieadviseur bij House of Performance.
www.futuremap.nl



PLAN B
VOOR DE VERANDERING ●

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



■ Annemie Schuitemaker

Van onbewust naar bewust offline

Ook toe aan een digital detox?

We zijn altijd bezig. In gesprek met collega's, vrienden, gezinsleden of op de smartphone bezig met social media. Stille is iets onbekends lijkt het wel. Vaak zijn we fysiek wel maar mentaal niet aanwezig tijdens een gesprek, tijdens een vergadering, in de auto of thuis. Durf jij het aan om 24 uur zonder smartphone of ander beeldscherm te zijn? Om zo letterlijk je gedrag en je brein te 'ontgiften' van de impulsen om constant te reageren op digitale signalen? Oftewel: ben jij ook toe aan een echte digital detox?

De smartphone heeft ons leven fundamenteel veranderd. Er is altijd wel een app die we kunnen of 'moeten' gebruiken. Vaak levert dit gemak of tijdsinstaat op. Echter, vergelijk de smartphone met voedsel. Eten is noodzakelijk om te leven, gemaksvuodsels is overal verkrijgbaar. We weten inmiddels allemaal dat gezond eten het beste voor je gezondheid is. Anders ligt obesitas met schadelijke gevolgen op de loer. Desondanks heeft bijna de helft van de mensen in Nederland overgewicht en heeft vijftien procent obesitas. Veel werkgevers ondersteunen werknemers door bijvoorbeeld gezonde voeding of dieetprogramma's aan te bieden in het bedrijfsrestaurant. Te veel en ongezond eten is niet goed voor mensen en kan tal van ziektes veroorzaken. Wat nu exact gezond voedsel is, daarover zijn de meningen verdeeld; het ene onderzoek spreekt het andere onderzoek weer tegen. We kunnen een parallel trekken met de smartphone. Af en toe online, op bepaalde plaatsen en bepaalde tijdstippen, kan ons gemak of meer productiviteit opleveren. Maar

Online zijn is niet slecht, de grenzeloosheid wel

altijd online zijn, kan gezondheidsproblemen opleveren. Dat is inmiddels bekend, maar ook hier spreken tal van onderzoeken elkaar tegen. Echter, net zoals af en toe een detox-dag goed is voor ons lijf, is een digital detox-dag of digital detox-middag goed voor onze geest.

Wat is digital detoxen?

Als je op internet zoekt naar 'digital detox', krijg je bijna zeven miljoen hits. Digital detox-vakanties, digital detox-boeken, digital detox-filmpjes, enzovoort. Maar wat is het eigenlijk? De meest gebruikte definitie is die

van Technopedia: "Wanneer een individu stopt met het gebruiken van digitale apparaten om die tijd te benutten voor sociale activiteiten. Het is een manier voor mensen om hun stress en onrust te verminderen die veroorzaakt wordt door te druk zijn door het vele gebruik van digitale apparaten."

De overvloed aan digitale apparaten zorgt dat we vaak online zijn. Het gaat er niet om dat deze technologische ontwikkelingen slecht zijn. Nee, het gaat erom dat we grenzeloos zijn, we kunnen niet meer zonder. Tanya Goodin, oprichtster van de website 'It is Time to log off' en auteur, schrijft in haar boek 'Off, your digital detox for a better life' (2017), letterlijk: "de digitale wereld is niet slecht, integendeel hij is bijna te goed." De kunst is om de technologie op de juiste plaats en het juiste moment in te zetten en bewust af en toe offline te zijn. Bijvoorbeeld tijdens het avondeten met je gezin of tijdens de vergadering, om zo af en toe rust te hebben in je hoofd.

Leslie Perlow, hoogleraar organisatie management aan Harvard, deed in 2012 een onderzoek onder consultants van de Boston Consultant Group. Zij toonde aan dat af en toe *disconnected* zijn beter is voor de productiviteit en gezondheid van mensen. Haar boek 'Sleeping with our smartphone' (2012) geeft uitleg over haar onderzoek en tal van tips met betrekking tot de gewoontes om 24/7 online te zijn en de manier waarop wij werken te doorbreken. Een aantal tips.

Onze hersenen en altijd online zijn

De smartphone zorgt dat we veel multitasken. Je hoeft niet na te denken, het gebeurt onbewust. Diverse onderzoeken tonen aan dat onze hersenen niet kunnen multitasken. Onze hersenen kunnen niet twee activiteiten tegelijkertijd doen. Op internet zijn honderden van dergelijke testjes te vinden.

Een bekende onderzoeker en schrijver op het gebied van multitasken, neuropsychiater Theo Compernelle, spreekt in zijn boek 'Ontketen je brein' over 'het archiverende brein'. Hij beschrijft onze hersenen op een zeer beeldende manier, namelijk: ons reflexbrein, ons reflecterende brein en ons archiverende brein. Dat laatste beschrijft hij als archiverende mannetjes, die enkel aan het werk kunnen als de andere twee breinen nietsdoen. Dan pas kunnen ze alle informatie die we hebben verkregen, zoals namen van mensen en kennis verwerken en letterlijk een plekje geven in ons brein, in onze grote boekenkast. Doordat we vaak druk zijn, kunnen de archiverende mannetjes bijna nooit goed opruimen. Dit heeft tot gevolg dat we een overvol hoofd hebben, waardoor we bepaalde zaken niet meer kunnen herinneren (slordig opgeruimd), dingen vergeten of letterlijk neervallen van de stress. Overdag kun je dat oplossen door af en toe een time-off te nemen, om je zo af te sluiten van de drukte, de hectiek of geluiden. Dat lukt helaas niet als je van de ene naar de andere vergadering rent met je smartphone in je hand, terwijl je nog snel vier e-mailtjes beantwoordt.

Sinds enkele jaren wordt er veel onderzoek gedaan naar het zogenaamde *default mode network* (DMN); letterlijk betekent dit het terugvalnetwerk in onze hersenen. Gesuggereerd wordt dat het standaardnetwerk correspondeert met toestanden als introspectie, dagdromen of onze spontane gedachtestroom. Hersenwetenschappers hebben ontdekt dat bepaalde tussenliggende netwerken in onze hersenen juist pas actief worden als de mens in rust is. Daar ligt gelijk het pijnpunt: er zijn maar weinig momenten dat we in rust zijn, aldus Dolph Kohnstamm en Sander Daselaar.

Helaas, we zijn verslaafd!

We weten dat we niet kunnen multitasken, we komen er steeds meer achter dat we

af en toe rust nodig hebben, zoals onder andere Theo Compernelle heeft beschreven. Maar we gaan door. Hoe komt het dat we zo verslaafd raken aan onze digitale *devices*? Nir Eyal, onderzoeker en docent aan Stanford University, heeft veel onderzoek gedaan naar verslaving gekoppeld aan technologie. Eyal komt tot de constatering dat we letterlijk verslaafd worden gemaakt. Hij beschrijft in zijn boek 'Hooked' het 'hook-model'. Dit komt erop neer dat we door interne of externe triggers (bijvoorbeeld het geluid van je smartphone) overgaan tot actie, bijvoorbeeld door te klikken op een foto op Facebook, vervolgens komen we in de volgende fase, de variabele beloning. In deze fase neemt de dosis dopamine enorm toe. Dat is de verslavingsfase. Bijvoorbeeld het uitnodigen van vrienden op de website die je hebt gezien.

Mogelijke gevolgen van altijd online zijn

Manfred Spitzer, neuroloog in Duitsland, gastdocent aan Harvard en auteur van twee gezaghebbende boeken over dit onderwerp, zegt zelfs dat we massaal ziek worden van altijd online zijn. Hij noemt het 'digiziek'. In zijn gelijknamige boek geeft hij een uitgebreid pleidooi voor een offline leven. Een aantal opmerkelijke constateringingen zijn de volgende (overigens net als bij voeding zijn de meningen verdeeld over wat goed en wat niet goed is):

- 95 procent van de westerse mensen gebruikt enige vorm van elektronica voor ze gaan slapen. Het blauwe licht van deze beeldschermen verhoogt onze alertheid en vermindert de aanmaak van melatonine, met als gevolg dat we minder goed slapen, minder presteren en het beïnvloedt ons humeur op een negatieve manier. (Overigens blijkt uit TNO-onderzoek van Michelle van Laethem een ambig beeld: soms wordt dit wel ondersteund, soms niet. De wetenschap is er nog helemaal niet uit of we niet kunnen slapen van het licht, of omdat we

met dat kijken op die smartphone allerlei hersenactiviteiten aanwakkeren).

- 61 procent van de mensen is in meer of mindere mate verslaafd aan internet en digitale devices en 30 procent van de vrije tijd wordt doorgebracht met webgerelateerde activiteiten.
- 50 procent van de mensen prefereert digitaal communiceren boven persoonlijke face to face communicatie.
- 67 procent van de mensen checkt hun smartphone zelfs als die niet overgaat (kijk maar eens om je heen in een restaurant of een vergadering).
- De jongste generatie, die helemaal digitaal opgroeit, wordt minder empathisch omdat empathie iets is dat je van je ouders en opvoeders leert door naar gezichten te kijken in plaats van beeldschermen. Uiteraard kunnen we ook leren van de digitale wereld en heeft ook dit weer te maken met niet altijd en niet overal. Kortom, met mate.
- Onze aandachtspanne wordt steeds kleiner. Deze was in 2000 nog twaalf seconden, in 2013 was deze al gedaald naar negen seconden (zelfs een seconde lager dan die van een goudvis).
- De productiviteit daalt met 25 procent en creativiteit met meer dan 50 procent, voor creativiteit heb je echt rust nodig: lummeltijd.
- Een op de tien mensen krijgt last van een depressie door het altijd online zijn.
- 33 procent van de mensen duikt soms weg van familie en vrienden om social media te checken.

Toe aan digital detox?

Hoe kun je medewerkers inspireren om te gaan digitaal diëten of digital detoxen? Digital detoxen is geen kunst, het is eigenlijk een spier die je kunt trainen. Oefenen, oefenen en nog eens oefenen. Het is een kwestie van gewoon doen. Heel simpel grenzen stellen:

wanneer en waar ben ik offline. Dat kan een hele dag, een hele week of een hele vakantie, maar begin klein. Zoals Lao Tse zegt: "Een tocht van duizend mijl moet beginnen met een eerste stap." Daarom sluit ik af met vijf concrete tips om die eerste stap richting af en toe bewust digitaal detoxen te zetten.

Vijf concrete tips om te 'digi-detoxen'

1. Zet je smartphone uit tijdens een vergadering of persoonlijk gesprek.
2. Plan 'time-off' van je werk; momenten waarop je bewust niet bereikbaar bent. Durf de cirkel van 24/7 bereikbaarheid te doorbreken.
3. Stop met multitasken: doe een ding tegelijkertijd met aandacht, zoals eten, autorijden, praten, vergaderen. Bij twijfel: doe een multitasktest.
4. Kijk omhoog naar de echte clouds in plaats naar beneden naar de virtuele clouds op je smartphone, dat is ook nog veel beter voor je ogen.
5. Zet je smartphone pas aan nadat je minimaal twee uur uit bed bent en zet hem twee uur voor je naar bed gaat, uit.

Voor organisaties heb ik de volgende tip: zorg voor een helder beleid met betrekking tot bereikbaarheid, e-mailverkeer en smartphonegebruik. Denk bijvoorbeeld aan:

- een concreet en helder e-mail charter;
- vergader zonder smartphone of digitale devices;
- doe mee met de volgende digital detox-dag (was dit jaar op 18 februari);
- maak in plaats van een casual friday een digiloze friday;
- beloon mensen die tijdens hun vakantie of in het weekend offline durven en mogen zijn.

Altijd alles = ongezond

Vanuit de wetenschap, maar ook uit de dagelijkse praktijk als trainer en focusoloog, kan ik maar een ding concluderen: de digitale apparaten zijn bedoeld als middel om ons leven (werk en privé) prettiger en makkelijker te maken en niet als doel op zichzelf. Als we zo doorgaan, worden ze een doel op zichzelf en maken ze ons leven niet beter, maar slechter. Dan vergeten we de stilte, de rust, de tijd voor creativiteit en gewoon geluk. Zoals Shelley Turkle, auteur, professor MIT en gespecialiseerd in *human technology interaction*, zei: "We don't do email, email does us." Vergelijk de smartphone nogmaals met eten. We weten dat altijd alles eten ongezond is. Mede daarom ondersteunen veel organisaties medewerkers met gezonde voeding- en dieetprogramma's. De smartphone en vaak online zijn is net zo verslavend als voedsel. ■

Referenties

- Compernelle, T. (2014). *Ontketen je brein*. Tiel: Lannoo.
- Eyal, N. (2015). *Hooked, hoe je mensen "verslaafd" maakt aan je product*. Zutphen: Van Duuren Management BV.
- Goodin, T. (2017). *Off. Your digital detox for a better life*. Verenigd Koninkrijk: Ilex Press.
- Laethem, van M. (2017). *Duurzame Inzetbaarheid & Werkplezier: Wat Werkt?* Gedownload op 29 december 2017, van https://gallery.mailchimp.com/a19a35605bc39561c6636d3c2/files/f6be35cf-1f79-4d43-8d26-b7f052eeb676/Werksessie_1_Michelle_van_Laethem.pdf
- Perlow, L. (2012). *Sleeping with your smartphone*. Boston, HBR.
- Spitzer, M. (2016). *Digiziek, pleidooi voor offline leven*. Amsterdam: Atlas Contact.
- *Test Your Multitasking Skills*. Gedownload op 29 december 2017 van <https://www.scientificamerican.com/article/test-your-multitasking-skills/>



Annemie Schuitemaker MHD & RL-c is focusoloog en directeur van Career & Live.
www.careerandlive.nl



WETENSCHAP



- Zullen we even stil zijn?**
Bart van Rosmalen 52
- Hoe erg is het?**
André de Waal & Harold de Wit 58
- Zin en onzin van stilte op kantoor**
Peter Vink 64
- Promotie**
Flexkantoor maakt werknemers niet per se productiever
Christina Wessels, 71
- Promotie**
Avondmensen hebben last van sociale jetlag op werk en school
Giulia Zerbinì 72



■ Bart van Rosmalen

Het ongemak van stilte op het werk

Zullen we even stil zijn?

Als musicus en theatermaker werk ik met professionals aan ontwikkeling en organisatie in diverse branches. De vraag wat kunst kan bijdragen aan professionalisering heeft mij altijd gefascineerd. In dit artikel krijg je antwoord op de vraag of stilte in de kunst ons iets kan leren over stilte in het werk. Ik verken stilte-ervaringen en bronnen van stilte en vertaal ze naar interventies voor gewoon werk. Ik neem je mee naar de stilte in een theateraal gesprek zonder woorden en de stilte in de mythe van Orpheus, om vervolgens te komen tot een viertal aanwijzingen voor organisaties om met stilte als interventie te werken.

Zullen we even stil zijn?

Als ik die vraag in een werksituatie, zoals een vergadering of werkoverleg, stel is dat een stevige interventie. Ik stel voor om de continue stroom van gepraat en getyp even te onderbreken en nodig uit om even stil te zijn. De vraag breekt radicaal door de gewoonte heen. Dat doe je niet: stil zijn op het werk. In een training waar ook persoonlijke ontwikkeling aan de orde is, kun je de vraag verwachten: o ja, even terugkeren bij waar ik zelf ook alweer was. Ook aan tafel voor het eten valt de vreemdheid wel mee. Alleen de echt jonge generaties kijken ervan op: wat gaan we precies doen, stil zijn? Maar in de professionele context is de vraag 'zullen we even stil zijn' een ongewone vraag. Er valt direct een ongemakkelijke stilte. De vraag is onrustbarend. Opgetrokken wenkbrauwen, speels of ernstig verzet en lacherigheid worden direct in stelling gebracht. Dat schort het besluit om het echt te doen op. Tijdwinst. Onderhandelruimte. Waarom dan wel en hoe lang had je gedacht? Blijven we zo zitten, zijn we in onszelf gekeerd of kijken we elkaar soms ook aan, mag je wel dingen denken?. Er komen hele ritsen vragen op over wat de bedoeling is en hoe het ogenschijnlijk simpele voorstel 'zullen we even stil zijn' moet worden uitgevoerd. En als het lukt om de stap te maken, blijft het op verschillende plekken vaak onrustig. Stil zijn is een beetje eng. Stil zijn schuurt. Er zit voor veel mensen iets ongemakkelijks in. Wat is dat ongemak?

Een gesprek zonder woorden

Wat is dan dat ongemak? Kan een ervaring uit de kunst verheldering brengen? De afgelopen jaren was ik regelmatig actief als 'gespreksleider' in een gesprek zonder woorden. Die gesprekken werden uitgevoerd in het kader van 'Building Conversation', een initiatief van theatermaker Lotte van den Bergh en vormgever Daan 't Sas. Vijftien tot twintig mensen publiek kopen een kaartje

voor deze 'voorstelling'. Ik neem ze eerst mee voor een wandeling naar de plek waar we het gesprek zonder woorden zullen uitvoeren. Daar overleggen we met elkaar hoe lang we het zullen doen, stil zijn, en hoe ver we uit elkaar gaan zitten in een cirkel. Tijdsduren van twee of drie uur zijn geen uitzondering. We zitten. We kijken. Totdat het wekkertje afloopt. Dan ronden we, nog steeds in stilte, af en wandelen terug naar de plek van vertrek. Daar eten we nog wat en praten we na. Het lijkt eenvoudig: gewoon flink lang stil zijn en een beetje kijken. Maar de ervaring om het te doen is uiterst indringend.

Wat heb ik ervaren in dit stil zijn en in de ontmoeting met de blik van de ander?

- Woorden geven geen richting meer, dus het houvast raakt kwijt. We betreden een andere wereld, een wereld waarin we niet thuis zijn. Zonder grenzen stappen we in het niet-weten, of beter nog: het anders-weten.
- Hoe verschillend de deelnemers ook zijn, de vooroordelen, de bondjes en antipathieën van het begin, vallen stuk voor stuk weg. Wat ik zie gebeuren is dat er empathie en zelfs 'liefde' voor in de plaats komt. Met een knipoog naar wat ik zoal gezien heb zou ik zeggen: liefde op het eerste gezicht doet het goed in een gesprek zonder woorden.
- Maar er is ook iets niet. Ik raak ook iets kwijt. Want wie ben ik nog? Waar ben ik nog? De overgave aan het gesprek zonder woorden gaat hand in hand met iets van zelfverlies.
- Tussendoor proberen de deelnemers alles om eruit te komen: zuchten, lachen, bizarre gebaren, ontregeling, relativering en zo meer. Dat is er allemaal op gericht om in control te blijven waar geen controle meer is.

Achteraf spreken we verbazing uit, de geraaktheid en hoe we 'erin' kwamen,

meegevoerd werden, de ander toelieten en onszelf verloren. We zuchten nog eens extra hard. We zijn geraakt en bezien onszelf met nieuwe ogen. Gelukkig zijn we maar mooi op tijd ontsnapt en met de schrik vrijgekomen. Dat zijn de eerste waarnemingen.

Niet omkijken

Al jaren houdt mij het Orpheus-moment bezig uit de Griekse mythologie. Daarin zit een van de meest geladen stiltes die ik ken. Eindelijk durf ik, mede aangewakkerd door de vraag van TvOO om dit artikel te schrijven, daarover een kleine voorstelling te maken, samen met theaterschrijver Anouk Saleming (ook theaterdocent HKU en verbonden aan het lectoraat Kunst en Professionalisering). De voorstelling is bedoeld om als interventie in te zetten in werk- en leersituaties. Ik neem u als lezer mee in deze voorstelling en schets om te beginnen kort het verhaal (zie kader).

Op dat moment is het stil, doodstil. Alsof het hele wereldtoneel stilstaat, de adem inhoudt en in dat gruwelijke moment toeschouwend aanwezig is. Dat moment waarin het noodlot wordt voltrokken. Het is peilloos en huiveringwekkend stil. Er zijn geen woorden meer, er klinkt geen muziek, er zijn geen kleuren, geen bewegingen, geen uitdrukkingen, geen herkenbare gevoelens, geen coherente gedachten er is niets anders dan die grondeloos duistere, alles overwoekerende en als vlammen verterende stilte...

De stilte van Orpheus en in het ongemak ervan. Het raakt, het schudt door elkaar, je voelt dat het belangrijk is en je weet tegelijkertijd niet wat je ermee moet.

De stilte van Orpheus, een onorthodoxe interventie?

Als ik door de Wetenschappelijke Raad van de Orde voor Organisatie Adviseurs in samenwerking met het Platform

Advieskwaliteit word gevraagd een 'onorthodoxe interventie' in te brengen voor een kennisontwikkeldag (november 2017), besluit ik de voorstelling Orpheus voor hen te spelen. We zitten in een klein zaaltje, niet groter dan een huiskamer, in een vergadercomplex in Houten, vlak naast het spoor waarlangs de trein raast. We doorbreken de code 'workshop' en zetten de stoeltjes in publieksopstelling. Ik zet de grote bordes met mijn tekeningen tegen de muur. En we spelen, een grote stroom die ons meevoert langs de verleiding, het vuur van de passie, de naderende angst in de nacht voorafgaande aan het huwelijk, het willen opschorten van de dageraad, de dag van het huwelijk, de dood van Eurydice en de zwerftocht van Orpheus tot en met het omkijken... als in een kolkend voortgaande stroom. Er is geen ontsnappen aan.

En in het stuk valt natuurlijk 'de' stilte waarom het allemaal begonnen was. Maar ook daarna, na slotteksten en muziek, blijft het stil. Daar zitten we dan. Ieder van ons op zijn eigen manier geraakt. Wat was ook weer de vraag? Wat doe je hiermee op je werk? Eindeloos lang lijkt die stilte te duren. Dan komen een voor een de stemmen: "Ik was de vraag helemaal kwijt. Heb geen seconde meer aan werk gedacht." "Ik voelde dat ik me overgaf, geraakt werd. En nu weet ik niet wat ik moet." "Ik voelde weer wie ik zelf ben. Wat ik zelf heb meegemaakt. Ik voel me als 'mens' aangezet."

Elke stem zegt en belicht iets anders in een mengsel dat wordt gevormd door geraaktheid, er helemaal in te zijn meegevoerd, en ongemakkelijkheid over het waartoe en hoe nu verder. Sommige deelnemers proberen ons vragen te stellen: waarom heb je ons in publieksopstelling gezet? Wat is de bedoeling van de tekeningen? Maar we zeggen nog even niets. Ik vraag of ze zelf hun gesprek willen voeren.

Een oud tragisch verhaal dat onafwendbaar eindigt in stilte

Op de grote dag dat Orpheus, de zanger-dichter uit Thracië met zijn geliefde Euridyce in het huwelijk zal treden, slaat het noodlot toe. Een giftige slang bijt Euridyce in haar voet. Ze sterft ter plekke, tot afschuw en verbijstering van alle aanwezigen. Wat een groots feest had moeten worden, loopt uit op een ramp. Orpheus is ten einde raad. Hij zwerft tevergeefs door de wereld om zijn verloren geliefde terug te vinden. Ten slotte besluit hij de tocht te wagen waar geen levende hoort te gaan: de onderwereld.



Door zijn zang en snarenspeel vermurwt hij de wachter van de Styx, die normaal slechts de doden overzet. Aan gene zijde aangekomen, zet hij zijn tocht voort totdat hij voor de koning en de koningin van de onderwereld staat. Hij zet hen voor de keus: "Of jullie geven mij Euridyce mee en een dode keert terug onder de levenden, of ik Orpheus, een levende, blijf hier aan haar zijde in het rijk van de doden." Uiteindelijk krijgt Orpheus tot zijn grote vreugde Euridyce mee terug. Er is slechts een voorwaarde aan verbonden. Op het lange smalle pad van de onderwereld naar de wereld van de levenden mag Orpheus niet omkijken.

Even later op dat pad aangekomen wordt Orpheus echter door twijfel bevangen. Loopt Euridyce wel echt achter hem? Ze stelt hem gerust. Ja, ze is bij hem en blijft bij hem. Maar kijk niet om, zegt ze hem. Even verderop wordt Orpheus voor de tweede keer door ongerustheid overmand. "Je bent er toch wel echt Euridyce?" "Ja Orpheus, maak je geen zorgen. Ik ben er. Vlak achter je." Orpheus laat zich sussen. Dan, bijna aan het einde van het pad gekomen, slaat de twijfel voor de derde keer toe. "Euridyce ben je er nog?" En precies op het moment dat Euridyce bevestigend wil antwoorden, kan Orpheus zich niet langer inhouden en kijkt hij om. Een ondeelbaar ogenblik staan ze zo: oog in oog. Dan stort Euridyce onomkeerbaar terug in de onderwereld en gaat daarin voor eeuwig verloren.

Pas na een tijdje praat ik weer mee. Wat ik zeg is niet vooraf bedacht, maar wat opkomt vanuit de stilte. Wat ik mijzelf hoor zeggen is dat de kunst vaak een nutteloos karakter heeft. Het dient niet ergens toe. Stilte is een onorthodoxe interventie. Die hebben we sterk uitvergroot, zeg maar gedramatiseerd, door er een voorstelling over te spelen. En

daar zitten we nu: geraakt, open, midden in het niet-weten van die stilte, zonder terug te kunnen vallen op een gewoonte hoe hiermee om te gaan, zonder protocol van opzet en bedoeling, middenin zowel de kwaliteit als de ongemakkelijkheid daarvan.

Dan zetten we het waardevolle gesprek voort en benoemen we zowel manieren om bij de

stilte zelf stil te staan als meer instrumentele verbindingen te leggen naar hoe verder.

Vier aanwijzingen

De verkenningen hierboven wil ik ten slotte laten uitmonden in vier aanwijzingen om er in de praktijk mee om te gaan.

1. Vertel een verhaal tot aan de stilte en blijf daar

Hoe kom je erin, in een diepe, geladen en gedeelde stilte? De kunst kan helpen, want die brengt ons letterlijk in 'vervoering'. De 'kunst' in zijn eenvoudigste vorm is het vertellen van een verhaal. Dat doen geeft toegang tot een andere wereld. Daar zijn andere vormen

natuurlijke stilte waarin de muziek ten einde loopt? Dat klappen lijkt een eerbetoon aan de musici, maar het is ook een bezwering. Om 'eruit' te komen. Uit de ban te komen. Je zou er anders eens 'in' kunnen blijven. Dat kan niet. De muziek voerde ons mee naar plekken waar we normaal niet kunnen komen. Nu moeten we ons losmaken van de muziek en alleen verder, zoals Orpheus Euridyce moet loslaten. Klappen in de stilte is als blaffen in het donker. Verdrijven wat eng en duister is. *Doen*: oefen met het uitstellen van 'klappen'. Waarbij 'klappen' een metafoor is voor alle activiteiten die we doen om niet bij de stilte te blijven: meteen een vraag stellen, druk praten, roepen 'en nu weer aan het werk'. Advies: opschorten daarvan.

Stilte voert ons mee naar waar we het niet precies weten

van kennen en ervaren aan de orde dan in de 'gewone' wereld van het werk. Dat doet wat met ons! Kijk maar naar Orpheus: hoe waardevol het is dat hij zich herenigt met Euridyce. Maar net als in de mythe is er ook een probleem. We kunnen dat 'andere' niet zomaar meenemen naar de gewone wereld. Toch naar die stilte gaan en daar even blijven, is op de grens staan. Het woord 'volledig' komt op voor die stilte. Een stilte met een merkwaardige dubbelheid van zowel 'vol' als 'ledig' zijn.

Doen: experimenteer zelf eens met het vertellen of voorlezen van een verhaal. Bijvoorbeeld het Orpheus-verhaal. Dat is zo geschreven dat het die dubbelzinnige stilte oproept. Experimenteer met die stilte.

2. Schort het klappen op

Waarom klappen we als een mooi muziekstuk ten einde is en de stilte intreedt, waarom blijven we daar niet rustig even in 'even niks'? Waarom produceren we zo'n bak herrie in die

3. Laat de stilte leiden tot maken in plaats van praten

Vaak komen we na een interventie, welke interventie dan ook, in kleine of grotere groepjes in gesprek. We praten erover. Wisselen uit en delen dat weer met andere groepjes en zo verder. Dat wat spreekt in de stilte zijn niet de 'gewone' woorden. De uitnodiging bij stilte als interventie is om dat eens niet te doen. Het is krachtig om de sterke indruk die toch wordt opgeroepen wel vorm te laten krijgen, maar dan in de andere talen zoals in de kunsten. Daar hoeft je geen expert in te zijn!

Doen: nodig na afloop van een interventie uit tot het maken van 'iets': een aantal meer of minder poëtische zinnen, het schetsen van een beeld, een opstelling van spulletjes. En dat dan natuurlijk doen in stilte.

4. Wat is jouw Orpheus-moment?

De oude Grieken waren er goed in: het opvoeren van de tragedie. De pijn van het verdriet werd er niet minder om, maar het hielp wel om die een plek te geven. Het vertellen over het tragische, het laten vallen van een tragisch geladen stilte, kan de

aanleiding zijn om erop door te gaan. Het vertellen van een verhaal opent een ruimte waarin ook andere verhalen kunnen klinken. Het werken met stilte helpt ons om daar actief bij stil te staan. Een afscheid te vieren in plaats van weg te moffelen. Het onmogelijke uit te spreken, uit te spelen in plaats van te sussen. *Doen*: laat mensen elkaar verhalen vertellen; levensverhalen, organisatieverhalen, bijzondere anekdotes die geraakt hebben. En laat ze in stilte ervaren wat die verhalen oproepen, zonder gelijk tot nabeschouwing of applaus over te gaan.

In ongemak verblijven

Stilte is geen makkelijke interventie. Stilte voert ons mee naar waar we het niet precies weten, waar we de gewoonte van het handelen, de richting van doelen en resultaten en de helderheid van het protocol tijdelijk kwijt zijn.

Was het stom van Orpheus om stil te staan en om te kijken? Hij had dat toch gewoon even kunnen bedwingen? Of was het anders en moest Orpheus wel – en was het zowel dapper als onvermijdelijk om te doen: zijn eigen lot in de ogen te kijken? Die onoplosbare ambiguïteit ligt in de stilte besloten. En daarom is het zo waardevol daar bij tijd en wijle te verblijven. In dat ongemak. Daarmee te zijn. Daarna ga je verder. Zoals Orpheus zich ten slotte omdraaide en zijn weg vervolgde. En zijn spel en zang tot ons kwam. ■

Referenties

- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Londen: Sage Publications.
- Gadamer, H. G. (2014). *Waarheid en Methode. Hoofdpijnen van een filosofische hermeneutiek*. Nijmegen: Vantilt.
- Hertmans, S. (2007). *Het zwijgen van de tragedie*. Amsterdam: Bezige Bij.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussel: Nelson Parker.
- MacIntyre, A. (1984). *After Virtue*. Indiana: University of Notre Dame.
- Mul, J. de (2006). *De domesticatie van het noodlot. De wedergeboorte van de tragedie uit de geest van de technologie*. Kampen: Klement/Pelckmans.
- Ovidius (1999). *Metamorfosen*. Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Gennep.
- Paardt, R. van der. (2003). *Het lied van Orpheus, de antieke hellevaart in de moderne Nederlandse literatuur*. Amsterdam: Bezige Bij.
- Rosmalen, B. van. (2016). *Muzische Professionalisering- publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- Saleming, A. & Rosmalen, B. van. (2017). *Maangezichten een briefwisseling*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.



Foto: Polle Willemsen

Bart van Rosmalen, van origine cellist en theatermaker, geeft als lector leiding aan het lectoraat Kunst en Professionalisering van HKU (Hogeschool voor de Kunsten). In 2016 promoveerde Van Rosmalen op het proefschrift *Muzische Professionalisering bij de Universiteit van Humanistiek. Het aanwakkeren van muze en makerschap in professioneel handelen is zijn missie.*



■ André de Waal & Harold de Wit

Managers zijn tevredener dan medewerkers

Hoe erg is het?

In een recent onderzoek naar de relatie tussen hoog presteren en werkgeluk onder 624 Nederlandse bestuurders, managers en medewerkers, ontdekten we dat directieleden en senior managers met hun werk en hun organisatie beduidend tevredener zijn dan medewerkers. De managers schatten het prestatieniveau van de eigen organisatie ook hoger in. De Nederlandse medewerkers daarentegen beoordelen in ons onderzoek de managementkwaliteit in hun organisatie met een 6,6. Niet bepaald een exceptioneel hoge score. De vraag is of dit erg is.

Deze vraag kun je vanuit verschillende perspectieven beantwoorden. De relatief lage scores die medewerkers gaven, hebben op de eerste plaats effect op de economische resultaten van de organisatie. Tal van onderzoeken tonen immers aan dat meer betrokkenheid van medewerkers leidt tot betere prestaties van diezelfde medewerkers, minder kosten en minder verloop. Met name dat laatste aspect is niet te onderschatten, want als gevolg van de oplevende economie is een nieuwe *war for talent* aan de gang en hebben steeds meer sectoren het moeilijk om geschikte medewerkers te vinden en huidige goede werknemers vast te houden. Dus lage scores voor werkgeluk kunnen, wellicht al op korte termijn, zorgen voor economische problemen voor de organisatie. Op de tweede plaats zijn niet-economische effecten te benoemen van met name de magere score voor de managementkwaliteit in organisaties. De discrepantie tussen managers en medewerkers qua tevredenheid en prestatieniveau hebben een effect op de mate waarin managers en medewerkers elkaar begrijpen en met elkaar omgaan in de organisatie. De welbekende 'managementkloof' is nu in feite onderbouwd met cijfers en dus is het erg dat managers tevredener zijn. Immers, de legitimering van de rol (in de ogen van medewerkers) en effectiviteit van managers komt nu in het geding. Ze zullen dus dringend moeten acteren op de uitkomsten van ons onderzoek. Dit onderzoek en de resultaten daarvan beschrijven we eerst, om daarna een aantal voorstellen aan managers te doen hoe ze de studieresultaten kunnen oppakken.

Het werkgelukonderzoek

De beste manier om de gelukkige (of ongelukkige) gevoelens van mensen op hun werk te meten is volgens Fisher (2010) de betrokkenheid bij het werk zelf, tevredenheid over de baan en affectieve

organisatiebetrokkenheid (hoe betrokken iemand zich voelt bij de organisatie) te evalueren. In ons onderzoek hebben we werkbetrokkenheid gemeten met de Utrecht Work Engagement schaal (Schaufeli et al., 2002), een veelvuldig gevalideerde meetschaal die bestaat uit drie groepen van kenmerken: toewijding (de mate waarin mensen worden geïnspireerd door hun werk en hoe trots ze daar vervolgens op zijn), kracht (de mate waarin mensen de energie en mentale veerkracht hebben om veel in hun werk te stoppen), en absorptie (de mate waarin mensen in beslag worden genomen door hun werk en zichzelf daar moeilijk van los kunnen rukken). Baantevredenheid werd gemeten met de Schriesheim and Tsui (1980) baantevredenheidschaal, terwijl de effectieve organisatiebetrokkenheid onderzocht werd met de Allen and Meyer (1990) AOB-schaal.

De mate waarin een organisatie hoog presterend is, werd gemeten met het *high performance organisation* (HPO) raamwerk (de Waal, 2013; de Waal en Goedegebuure, 2017). Dit raamwerk, bestaande uit vijf factoren, kijkt naar de kwaliteit van de managers en medewerkers, de openheid in en actiegerichtheid van de organisatie, de langetermijngerichtheid van de organisatie en of er sprake is van continue verbetering en vernieuwing. De attractiviteit van een organisatie wordt gezien als een combinatie van de mate waarin potentiële werknemers een organisatie aantrekkelijk vinden om daar eventueel te gaan werken (Aiman-Smith et al., 2001), en de mate waarin huidige medewerkers voordelen zien in het blijven werken voor de organisatie (Berthon et al., 2005). Een veelgebruikte manier om organisatieattractiviteit te meten is met de Highhouse et al. (2003) schaal, die wij hebben aangevuld met een aantal extra items (Drevs et al., 2015). Door deze bestaande – en al gevalideerde schalen – bij

elkaar te voegen, verkregen wij een goed meetinstrument om de relatie HPO-werkgeluk-organisatieattractiviteit te meten.

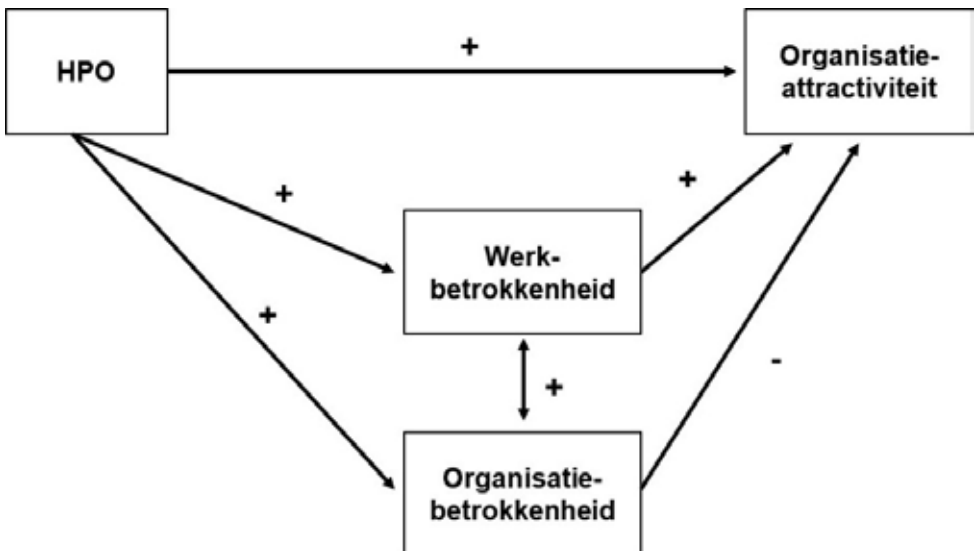
De welbekende ‘managementkloof’ is nu in feite onderbouwd met cijfers en dus is het erg dat managers tevredener zijn

Het werkgelukmodel

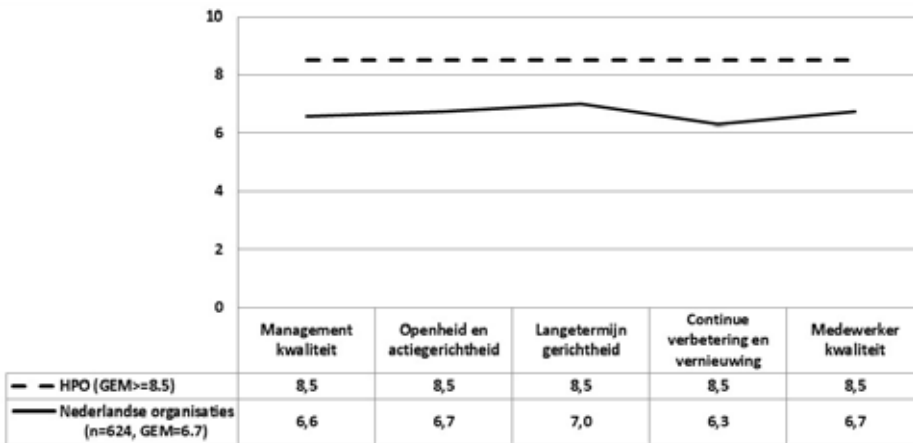
De items uit bovengenoemde schalen hebben wij in een internetenquête verwerkt, die vervolgens naar de relaties van het HPO Center, haar zusterbedrijf Direction, en Driessen is gemaald. In totaal werden ongeveer twaalfduizend mensen benaderd, van wie er 624 reageerden, een response rate van ongeveer vijf procent, in lijn met de algehele response op dit soort grootschalige

enquêtes. Met de ontvangen data hebben we, met behulp van een factoranalyse en zogenoemde structural equation modelling, het Werkgelukmodel ontwikkeld (zie figuur 1).

De uitkomsten zoals gepresenteerd in figuur 1 laten zien dat er een directe, positieve relatie bestaat tussen de HPO-factoren en organisatieattractiviteit. Dit betekent dat wanneer een organisatie hoog presterend is, deze ook als attractief wordt ervaren door medewerkers. Daarnaast is er een positieve relatie gevonden tussen de HPO-factoren en de werkgelukfactoren. Hieruit blijkt dat wanneer een organisatie hoog presterend is, de mensen die daar werken zich over het algemeen gelukkiger zullen voelen dan wanneer zij werkzaam zouden zijn in een gemiddeld presterende of laag presterende organisatie. Ook is er een positieve relatie gevonden tussen de werkgelukfactor werkbetrokkenheid en organisatieattractiviteit, maar daarentegen een negatieve relatie tussen



Figuur 1. Het werkgelukmodel



Figuur 2. Gemiddelde HPO-scores voor de deelnemende Nederlandse organisaties

werkgelukfactor organisatiebetrokkenheid en organisatieattractiviteit. Dit betekent dat naarmate medewerkers zich gelukkiger voelen over het werk dat ze doen, ze de organisatie waar ze dat werk uitvoeren ook aantrekkelijker vinden. Tegelijkertijd laten de uitkomsten zien dat naarmate medewerkers zich meer betrokken voelen bij de organisatie ze deze als minder attractief beschouwen.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers, die zich aanvankelijk zeer betrokken voelen bij de organisatie, waarschijnlijk omdat deze organisatie het voor hen mogelijk maakt om het werk te doen dat ze graag willen, op den duur gefrustreerd kunnen raken omdat de organisatie naar hun mening niet goed genoeg gemanaged wordt. Een indicatie die deze aanname ondersteunt, zijn de gemiddelde HPO-scores die de respondenten aan hun organisatie hebben gegeven (zie figuur 2). Deze score is een 6,7, met een score van 6,6 voor managementkwaliteit, wat aangeeft dat het hoog presterende niveau van de deelnemende Nederlandse organisatie en haar managers

gemiddeld kan worden gekenschetst als (net) voldoende en zeker niet exceptioneel.

Hoe gelukkig zijn Nederlandse werknemers?

Bij het calculeren van de score van 'organisatieattractiviteit' op basis van de antwoorden van de respondenten, blijkt dat Nederlandse werknemers met het cijfer 7,7 hun organisatie behoorlijk attractief vinden. De score voor 'werkbetrokkenheid' komt uit op een 7,8, terwijl de score van 'organisatiebetrokkenheid' een 6,5 oplevert. Kortom, de deelnemende Nederlandse werknemers zijn over het algemeen gelukkig met het werk dat ze doen, maar voelen beperkte betrokkenheid bij de organisatie waar zij dat werk uitvoeren. Daarbij blijkt geen verschil te zijn in werkgeluk tussen mannen en vrouwen, in welke sector de organisatie actief is (profit of non-profit), noch hoe groot de organisatie is. Ook de diensttijd van de respondent bij de organisatie of leeftijd levert geen significante verschillen op. Het enige significante verschil is te vinden bij de resultaten rondom functieniveau. Daaruit blijkt

dat directie en senior managers beduidend tevredener zijn met hun werk en de organisatie dan medewerkers. Tevens schatten zij het niveau van de eigen organisatie hoger in. Gezocht naar een verklaring zijn verschillende oorzaken denkbaar. De resultaten zouden verklaard kunnen worden vanuit het gegeven dat directie en management zich te veel in een ivoren toren bevinden, waardoor ze onvoldoende weten van en aangesloten zijn op wat er op de werkvloer speelt. Daarnaast hebben managers, vooral in het managementteam, taken en verantwoordelijkheden – vaak van strategische aard – die nogal ver af kunnen staan van medewerkers, waardoor er in feite automatisch al een afstand wordt gecreëerd tussen beide organisatieniveaus. Ten slotte speelt de vraag rondom senioriteit van de rol die directie en management bekleden in relatie tot de effectiviteit. Immers, effectieve managers zijn zich ervan bewust dat hun belangrijkste taak is om die organisatieomstandigheden te creëren waarin hun medewerkers, en niet zijzelf, kunnen excelleren (de Waal, 2013).

Managers moeten zich openstellen voor een continue dialoog met hun medewerkers

Wat moeten managers nu doen?

Uit ons onderzoek is niet direct te achterhalen wat de precieze oorzaak is van de verschillende scores tussen directie en management ten opzichte van medewerkers. De resultaten geven in ieder geval wel een duidelijk verschil van perspectief rondom werk- en organisatietevredenheid en het niveau van de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Er lijkt in die zin sprake van de eerdergenoemde 'managementkloof'

tussen management en medewerkers. Hoe kunnen managers hier nu mee omgaan? In onze beleving heeft het geen zin nog meer tijd en energie te stoppen in aansturing en communicatie met medewerkers als die louter het organisatiebelang dienen. Indien het management daadwerkelijk waarde wil toevoegen en intrinsiek de tevredenheid van medewerkers met werk en organisatie (en daarmee het werkgeluk) van medewerkers wil beïnvloeden, dan dient het management oog te hebben voor de doelen, verwachtingen en wensen van individuele medewerkers. Het uitgangspunt daarbij is dat organisatie, management en medewerkers meer balans vinden bij datgene wat nagestreefd wordt. In de praktijk betekent dit dat managers zich open moeten stellen voor een continue dialoog met hun medewerkers en zich (nog meer) zullen moeten toeleggen op faciliterend leiderschap.

Concreet betekent dit dat managers alle voorzieningen treffen en middelen of hulpmiddelen aan medewerkers ter beschikking stellen die noodzakelijk zijn bij de uitvoer van taken en werkzaamheden, of die het werk plezieriger, comfortabeler en gemakkelijker maken. Deze combinatie, waarbij werkgerelateerde ondersteuning samen gaat met het stimuleren van werkgeluk, zal onvermijdelijk een positieve bijdrage leveren aan *employee engagement*. Door deze eerste concrete stappen te zetten, zullen organisatie, management en medewerkers wellicht in staat blijken de nu nog zo diepe 'managementkloof' te overbruggen! ■

Referenties

- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N. & Cable, D.M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization" *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- De Waal, A.A. (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren*. Culemborg: Van Duuren Management.
- De Waal, A.A., & Goedegebuure, R. (2017). Het HPO-raamwerk en betere prestaties: correlatie of causaliteit? *Holland Management Review*, 173, 27-34.
- Drevs, F., Gebele, C. & Lindenmeier, J. (2015). Person-ownership status fit and employer attractiveness of hospitals: An empirical study among medical students in Germany". *International Journal of Healthcare Management*, 8(2), 112-121.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schriesheim, C. & Tsui, A.N. (1980). *Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions*, Paper represented at the Western Academy of Management Meeting.



Dr. André de Waal MBA is academisch directeur van het HPO Center in Hilversum, een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar HPO's.
www.hpocenter.nl



Harold de Wit MSc is directeur Administratie & Advies bij Driessen HRM.
www.driessen.nl



■ Peter Vink

Zin en onzin van stilte op kantoor

Veel kantoren hebben een kantoortuin. Dat lijkt onhandig, want geconcentreerd werken in een lawaaiige kantoortuin lukt gewoon niet. Er zijn zelfs medewerkers die artikelen verzamelen om aan te tonen dat er bij hen geen kantoortuin moet komen. Uit onderzoek blijkt dat een kantoortuin echter ook voordelen heeft. Dit artikel beschrijft onderzoeken die aantonen dat geluid het grootste probleem is in de kantooromgeving en dat medewerkers een kantoortuin vaak als niet productief ervaren. Toch zijn er taken die juist beter in een kantoortuin passen. En voor de taken die niet in een kantoortuin kunnen worden uitgevoerd of stress opleveren zijn goede oplossingen, zoals het combi-office.

In een kantoortuin zijn veel medewerkers. Dat betekent dat er vaak lawaai wordt gemaakt. Iemand juicht omdat een order is gescoord, twee collega's overleggen, iemand morst koffie over zijn nieuwe outfit of het programma Word past voor de zoveelste keer de lay-out automatisch aan. Er zijn nog veel meer redenen te geven waarom omgevingsgeluid afleidt van de prestaties. In dit soort gevallen worden medewerkers afgeleid. In een studie onder 779 kantoormedewerkers in de Verenigde Staten en Canada (Veitsch e.a., 2007), is de top drie samengesteld van de 'meest vervelende factoren' in een kantoortuin:

1. tevredenheid met privacy/akoestiek;
2. tevredenheid over temperatuur/ventilatie;
3. tevredenheid over verlichting.

Over privacy en geluid zijn dus de meeste klachten. De achterliggende gedachte is dat het voor afleiding zorgt. Het zou zo maar kunnen dat dat in Nederland ook het geval is.

Kantoor en productiviteit

Er zijn veel meer studies die aangeven dat een kantoortuin ongeschikt is voor complexe taken. Babisch (2005) en Hongisto (2005) melden bijvoorbeeld een afname in productiviteit bij geluid in een open kantooruimte. Dit betreffen meestal studies waar werknemers zelf de klachten melden. Achteraf of gedurende het werk worden vragen afgenomen en als dan de vraag wordt gesteld of je concentratie wordt gestoord, antwoorden de meeste mensen met 'ja', of als het een schaal is met 'heel erg'. Als jou die vraag wordt gesteld is ook de kans groot dat je met ja antwoordt. Want je onthoudt die keren waarin je iets af wilde maken of geconcentreerd wilde werken. Dat is vervelend, want je krijgt het werk niet af of je bent meer gespannen om het af te krijgen.

Verschillen per taak

Of het echt zo werkt, is door Smith-Jackson (2016) diepgaander onderzocht. Zij liet zeventien proefpersonen een webzoeftaak

uitvoeren en een taak, waarbij een tekst geredigeerd moest worden. Zij liet de personen de taak rustig uitvoeren (zonder geluid), met mensen die continu spreken naast degene die de taak uitvoert en met mensen die af en toe spreken. De prestatie nam soms af, maar de prestatie nam soms zelfs toe. Nu wordt het interessant. Wanneer je de groep proefpersonen splitste in mensen die snel afgeleid worden en mensen die niet snel afgeleid worden, zag je duidelijke verschillen. Bij het navigeren op het web waren de prestaties van mensen die zich minder konden focussen significant beter in de stille conditie dan in beide lawaaiige omgevingen (continu spreken en spreken met pauzes). Deze trend was ook zichtbaar bij het redigeren van een tekst, maar het verschil was niet significant. Het verschilt dus per persoon of men in een open kantoortuin goed kan presteren. Bij mensen die zich moeilijk kunnen concentreren, is een rustige omgeving meer van belang. De aparte onverwachte uitkomst van de studie was dat 'wat horen spreken in de omgeving' prestatieverhogend is. Alle deelnemers presteerden beter wanneer er continu gesproken werd in hun omgeving tijdens de redigeertaak (in het oorspronkelijke artikel werd dit *document editing* genoemd). Een andere aparte uitkomst was dat de werkbelasting bij de webnavigatietaak hoger werd ervaren bij 'discontinu' spreken dan 'continu' spreken. Blijkbaar is wisselend geluid meer storend dan continu geluid. Dit onderzoek pleit voor de mogelijkheid dat mensen zich kunnen terugtrekken. Voor sommige mensen (zij die zich moeilijk kunnen concentreren) is dat meestal van belang en voor anderen is het bij speciale taken van belang.

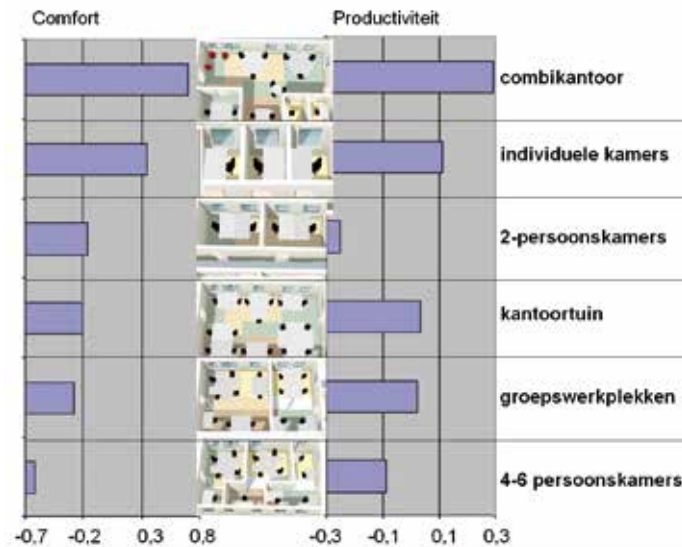
Kantoortuin en stress

Kantoortuinen belemmeren niet alleen geconcentreerd werken en hebben niet alleen effect op de werkprestatie. Evans

en Wener (2007) tonen aan dat een gebrek aan persoonlijke ruimte en privacy tot stress kan leiden. Naast concentratieruimtes, waar iemand in een dichte ruimte kan zitten, kunnen ook een gedempte omgeving (tapijt en andere geluiddempende materialen) en de oorstoel helpen om dit probleem te verminderen. De oorstoel is een stoel waarbij aan de hoofdsteun uitsteeksels naar voren staan. Daardoor is er minder geluid, maar – belangrijk – ook minder oogcontact met mensen in de omgeving. Alleen de mensen in het gezichtsveld recht voor de betrokkene worden gezien. Dit heeft ook een gunstig effect op de privacy. Kühne (2015) toonde aan dat afscherming aan de zijkant van het hoofd de privacy verhoogt. Zij ontwierp een hoofdsteun voor een vliegtuig met zijkanten die het zicht op de burens in het vliegtuig belemmert en passagiers hadden meer gevoel van privacy.

De kantoorruimte is niet de enige inrichting

Het ontwerp van een kantoor kent vele verschijningsvormen. Er zijn onder andere kantoren met alleen eenpersoonskamers, met tweepersoonskamers, een mix van kamers voor een tot meerdere personen, kantoorruimten (open kantoren zonder scheidingswanden) en het combi-office. Wat het ontwerp ook zal zijn, het kantoor dient in eerste plaats als omgeving die op de lange termijn de productiviteit van werknemers faciliteert. Er zijn ook kleinere bedrijven die helemaal geen kantoor hebben. Daarvan komen de medewerkers samen in restaurants of zij werken in gedeelde kantoren zoals bij Seats2meet (www.seats2meet.com/nl) of Regardz (www.regardz.nl/werken). Toch hebben veel bedrijven een eigen kantoor. Het inrichten van een kantoor begint meestal met een visie over de toekomstige taken



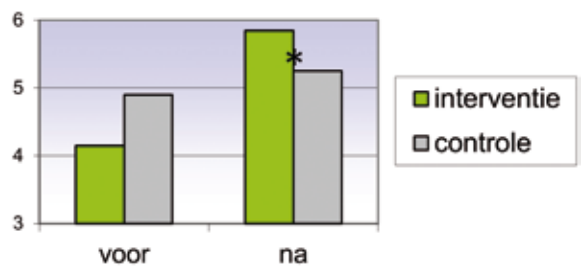
Figuur 1. De mening van 706 werknemers over hoe een kantoorinterieur het comfort en de productiviteit beïnvloedt bij enkele kantoorvormen. Het comfort is op een schaal van -0,8 tot 0,8 weergegeven (Rieck & Kelter, 2005), waarbij 0,8 zeer comfortabel is en de productiviteit op een schaal van -0,4 tot 0,4, waarbij 0,4 een goede productiviteit is

die uitgevoerd gaan worden (Bakker, 2014). Het is meestal een mix van geconcentreerd werk, communicatie, uitvoerend werk en creatieve taken. En die taken vragen om verschillende werkomgevingen (Vink, 2017; Bakker, 2014). Voor hr-professionals is dit een reden om hier invloed op te hebben, want facilitymanagers zullen bij het inrichten niet als eerste bedenken dat zij de ruimte aan de taken moeten aanpassen en dat variatie in ruimtes nodig zijn. Goed presteren en het voorkomen van stress vragen om een speciale manier van inrichten. Idealiter zijn er dus werkplekken waar geconcentreerd gewerkt kan worden en gebieden waar gecommuniceerd kan worden en waar men inspiratie opdoet. Het combi-office lijkt dit te bieden. De studie van Rieck & Kelter (2005) geeft aanwijzingen dat dit waar is. Deze Duitse studie onder 706 mensen die op kantoor werken stelt op basis van een vragenlijstonderzoek vast dat dat er ook een sterke relatie is tussen comfort en prestatie van de medewerkers.

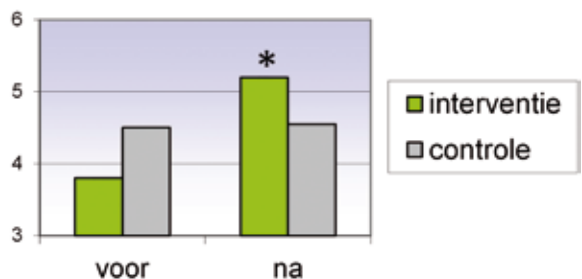
Tussen de items 'kantooromgeving waarin ik mijn arbeid goed kan verrichten' en 'comfort' is een significante correlatie ($r=0,675$). In figuur 1 kun je zien dat het combikantoor als comfortabel en productief wordt ervaren. De individuele kamers scoren ook redelijk goed op comfort en productiviteit. De vier- tot vijfpersoonskamers scoren laag als het gaat om comfort en de tweepersoonskamers scoren laag op ervaren productiviteit.

Dit is een wetenschappelijk goed uitgevoerde studie, maar bij de generalisatie is toch enige voorzichtigheid geboden. Het betreft hier een studie onder Duitse medewerkers. Dit is niet zomaar op de Nederlandse situatie van toepassing. Vink e.a. (2012) hebben in Nederland een studie gedaan naar een afdeling die overging van traditioneel werken naar het nieuwe werken. Het was een mooie studie, omdat een verdieping overging en

een andere verdieping gelijk bleef, zodat die als controlegroep kon fungeren. Bij de interventiegroep werd het kantoor een combi-office, maar er werd ook nieuwe ict geïntroduceerd, zodat mensen thuis konden werken en het management werd getraind om mensen op de juiste wijze te begeleiden in de nieuwe werkwijze. De belangrijkste resultaten uit dit onderzoek waren dat de communicatie (figuur 2) en creativiteit toenamen (figuur 3). Het op een goede manier geconcentreerd kunnen werken was gelijk gebleven. Het persoonlijk maken van de werkplek was significant afgenomen. Dat is voorstelbaar, omdat mensen geen eigen werkplek meer hadden. Dit is een aspect dat nog wel aandacht vergt bij veel verandertrajecten.



Figuur 2. Score voor de vraag 'De kantooromgeving ondersteunt ten aanzien van productiviteit via samenwerking'; schaal 1-7, 1=heel slecht, 7=heel goed



Figuur 3. Score voor de vraag 'De kantooromgeving ondersteunt creatief werken'; schaal 1-7, 1=heel slecht, 7= heel goed, * is significant

Combi-office als oplossing

In een groot onderzoek in Zweden blijkt ook het combi-office als beste gewaardeerd te worden. Het combi-office is een kantoor waar een kantoortuin is, maar daarnaast eenpersoons concentratiewerkplekken zijn en plekken waar twee personen zich kunnen terugtrekken voor een overleg en vergaderruimtes. Vaak is er ook een lounge-omgeving en een demonstratieruimte. Het is net als thuis. Als je kookt, doe je dat in de keuken, eten aan de tafel, slapen in de slaapkamer en overleggen in de ruimte met meerdere zitgelegenheden. Op kantoor doe je hetzelfde. Overleggen met z'n tweeën doe je in de tweepersoons overlegkamer, geconcentreerd werken in de concentratieruimte en tekst redigeren in de kantoortuin. Bodin Danielsson (2016) bestudeerde bij drie groepen medewerkers

Een ander gevaar bij het toepassen van de kennis uit de Duitse studie is dat het hier gaat om het gemiddelde van 706 werknemers, met veel verschillende soorten werknemers, zoals management (tien procent), uitvoerend kantoorwerk en consultancy (samen 35 procent). Ook de Zweedse studie gaat om een gemiddelde. Het effect op productiviteit en comfort is afhankelijk van de taak en het type persoon. Per situatie worden andere eisen aan de inrichting gesteld. Het is daarom belangrijk om een nieuwe situatie altijd vooraf uit te proberen in een pilot waarbij effecten worden gemeten, vooral vanuit het oogpunt om de omgeving goed af te stemmen op de taken en individuele behoeftes van de medewerkers (Vink, 2017).

Kenniswerkers eisen meer

Volgens Groenesteijn (2015), Bakker (2014) en Kastelein (2013) is door de toename van kenniswerkers een ander kantoorinterieur nodig. In 2012 waren er wereldwijd 230 miljoen kenniswerkers aan het werk (Manyika et al., 2013) en dat zal toenemen. Kenniswerk is een mix van onder andere nadenken, communiceren, projectwerk en lezen. Idealiter werk je dan in een combi-office, waarin je per taak een andere werkplek kunt kiezen en waarin ook ruimte is voor mensen, die hun eigen werkplek nodig hebben. Daarnaast zijn kenniswerkers onderweg en werken zij thuis, waardoor er behoefte is aan goede faciliteiten om op afstand te werken.

De huidige technologieën maken het mogelijk een groot deel van het werk overal uit te voeren. Het kan thuis, in de trein en in het hotel net zo goed worden gedaan. Het vermindert de noodzaak om naar kantoor te komen. Kenniswerkers kunnen dus ver van hun leidinggevende verwijderd zijn, want het werk kan bijvoorbeeld thuis en op luchthavenlounges gedaan worden (Groenesteijn, 2015). Interessant

Veel onderzoek wijst uit dat het combi-office een betere werkomgeving is dan de kantoortuin

(5.358, 4.284 en 1.852 respondenten) in Zweden of er een link was tussen werktevredenheid en welzijn enerzijds en de kantoorinrichting anderzijds. Zij onderscheidde zeven type kantoorinrichtingen: 1. cel-kantoor (eenpersoonskamers); 2. gedeelde kamers; 3. klein; 4. middelgroot; 5. groot open kantoor (kantoortuin); 6. flexkantoren en 7. combi-offices. De statistische methodes waren multivariate logistiek en lineaire regressieanalyse. De resultaten gaven aan dat gedeelde kamers, klein, middelgroot, groot open kantoor (kantoortuin) en flexkantoren negatief scoorden en de combi-offices positief. Het cellenkantoor had een licht positieve trend, maar die was niet significant.

is dat Kastelein (2013) meldt dat enerzijds telewerken steeds meer geaccepteerd wordt en dat er anderzijds bedrijven zijn zoals Apple, Yahoo! en Google, die werknemers elkaar willen laten ontmoeten. Kinderopvang, winkels, kapper en fitness worden allen op of bij het kantoor aangeboden om te versterken dat medewerkers elkaar tegenkomen. Dit lijkt te zijn gebaseerd op het standpunt dat fysieke nabijheid kan leiden tot kennisuitwisselingen (Appel-Meulenbroek, 2014), wat op zich weer kan leiden tot nieuwe ideeën voor producten en diensten.

Wat al deze werknemers gemeen hebben is dat – ondanks waar of wanneer ze werken – ze vele uren zitten en of gebruikmaken van (mobiele) computers en andere mobiele apparaten, of communiceren, wat ook weer deels via ict gaat. Daarom is het belangrijk om aandacht te hebben voor een goed ontwerp van de ict en van de elementen die het zitten ondersteunen (Groenesteijn, 2015). Ook het ontwerp van het kantoor, zoals vergaderzalen en een lounge, is relevant in de context van kenniswerk. De belangrijkste reden om naar kantoor te komen is collega's ontmoeten, dus het ontmoeten dient gefaciliteerd te worden. Tussen de ontmoetingen door is een bureau in een concentratieruimte of een kantoortuin weer handig om aan te kunnen werken wanneer er geen overleg is. Ook dit geeft aan dat het combi-office een van de betere vormen lijkt te zijn voor de toekomst. Voor hr-professionals is het goed om te weten dat de behoefte aan communicatie vanuit organisatieperspectief gefaciliteerd wordt. Dat betekent: in overleg met ict en facilitymanagers nadenken over mogelijkheden waarin medewerkers makkelijk kunnen communiceren. Denk daarbij aan ict-voorzieningen voor op afstand vergaderen, koffiecorners, ontmoetingsruimten en werkplekken voor groepen van verschillende grootte. En er is natuurlijk beleid nodig voor wat thuis wordt aangeboden (onder andere ict,

werkplek) als mensen vanuit huis werken. Een training over hoe je in een combi-office tot de beste prestaties komt is ook aan te bevelen, want mensen doen dit niet zomaar vanzelf. Maar streven naar het combi-office, die de taken faciliteert en stilleruimtes heeft, blijft een belangrijke aanbeveling.

Conclusie

De kantoortuin is inderdaad ongeschikt als omgeving om geconcentreerd te kunnen werken. Er is gebrek aan privacy en het kan tot werkstress leiden. Anderzijds zijn er taken die wel passen in de kantoortuin, zoals het redigeren van teksten. Bij het op afstand werken is er meer behoefte om collega's te kunnen ontmoeten, wat weer pleit voor een open kantoor en ontmoetingsruimtes. Veel onderzoek wijst uit dat het combi-office een betere werkomgeving is dan de kantoortuin. Medewerkers kunnen dan de werkplek kiezen die beter past bij hun als persoon en de werkplek die past bij de taak. Het zich kunnen terugtrekken is een element dat in de kantoortuin niet mogelijk is en dat blijft een behoefte om tot de beste prestaties te komen. ■

Referenties

- Appel-Meulenbroek, R. (2014). *How to measure added value of corporate real estate and building design* (Dissertatie). Bouwstenen 191. Technische Universiteit Eindhoven.
- Babisch W. (2005). Noise and health. *Environmental Health Perspectives*, 113, 14-15.
- Bakker, I.C. (2014). *Uncovering the secrets of a productive work environment, a journey through the impact of plants and colour* (Dissertatie). Technische Universiteit Delft.
- Bodin Danielsson, C. (2016). Office type's Association to Employees' Welfare. *Work*, 54, 779-790
- Ewans G.W. & Wener, R.E. (2007). Crowding and personal space invasion

- on the train: please don't make me sit in the middle. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 90-94.
- Groenesteijn, L. (2015). *Seat design in the context of knowledge work*, (Thesis). Technische Universiteit Delft.
 - Hongisto V. (2005). A model predicting the effect of speech of varying intelligibility on work performance. *Indoor Air*, 15, 458-468.
 - Kühne, M. (2015). *HeadRest: design of an adjustable headrest enabling sideward leaning and seclusion on long-haul economy flights* (MSc-rapport). Technische Universiteit Delft.
 - Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P. & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: advances that will transform life, business, and the global economy*. New York: McKinsey Global Institute.
 - Rieck, A., & J. Kelter J. (2005). The Empirical OFFICE 21@ Study "Soft Success Factors". In: *HCI International 2005, 1*, Engineering Psychology, Health and Computer System Design.
 - Veitch, J., Charles, K., Fraley, K. & Newsham, G. A. (2007). Model of satisfaction with open plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27,177-189.
 - Vink, P. (2017). *Het nieuwe kantoorinrichten*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
 - Vink, P., Blok, M., Formanoy, M., Korte, E. de, & Groenesteijn, L. (2012). The effects of new ways of working in the Netherlands: national data and a case study. *Work*, 41, 2600-2604.



Prof. dr. Peter Vink is voorzitter van de afdeling Design Engineering bij de faculteit industrieel ontwerpen van de Technische Universiteit Delft. Hij heeft meer dan 250 artikelen gepubliceerd over het onderwerp comfort en ontwerpen. Hij begeleidt proefschriften over dit onderwerp, doet onderzoek en adviseert bedrijven, waaronder Boeing, BMW, Ahrend en Recaro over inrichting.

Avondmensen hebben last van sociale jetlag op werk en school

Promotie Giulia Zerbini, 18 september 2017, faculteit Science and Engineering, Rijksuniversiteit Groningen



Slaap is essentieel voor onze gezondheid en presteren, de timing en consolidatie worden gereguleerd door de biologische klok. Er is veel variatie in slaaptiming (chronotype), die

vaak gedereguleerd wordt door de maatschappij, die uniforme school- en werkstarttijden oplegt. Dit leidt tot een fenomeen dat sociale jetlag wordt genoemd, wat een mismatch tussen de biologische en sociale klok betekent.

Het doel van deze dissertatie was om de consequenties te beschrijven die ontstaan door sociale jetlag, maar ook om mogelijke oplossingen te vinden om die te reduceren. Daarnaast was het doel om een beter begrip van entraineren – het proces waarin de biologische klok gesynchroniseerd is met de externe licht-donkercyclus – te krijgen.

Interventies met licht

Resultaten lieten zien dat de impact van chronotype op schoolcijfers (late chronotypes behalen vaak lagere cijfers) sterker was in de

ochtend en voornamelijk op wetenschappelijke onderwerpen. Late chronotypes waren vaker niet aanwezig in de klas, wat weer geassocieerd werd met lagere cijfers. We hebben simpele protocollen getest om sociale jetlag te reduceren. Deze protocollen gebruiken kamerlicht en brillen die blauw licht blokkeren. Alhoewel sociale jetlag niet gereduceerd werd, lieten onze bevindingen wel zien dat simpele interventies met lichten thuis potentieel effectief zijn om de fase van entraineren en slaap timing aan te passen.

Presentie versus schoolprestaties

Tot slot hebben we laten zien dat aanwezigheid op school afhankelijk is van het seizoen en dat dit schoolprestatie kan beïnvloeden, en dat de wekelijkse structuur (werkdagen versus werk-vrije dagen) een impact hebben op de slaap-waak cyclus en op het melatonine-ritmiek, voornamelijk in late chronotypes.

De bevindingen van deze dissertatie hebben potentiële applicaties voor de maatschappij. Er zijn suggesties gedaan om schoolbeleid aan te passen en praktische oplossingen tegen een verlate slaapfase kunnen van dit werk worden afgeleid. ■

Flexkantoor maakt werknemers niet per se productiever

Promotie Christina Wessels, 12 mei 2017, afdeling Technology & Operations, Rotterdam School of Management



Bedrijven die hun kantoor zo inrichten dat voor elke taak een passende, flexibele werkplek beschikbaar is, kunnen er niet van uitgaan dat hun werknemers beter gaan

presteren, geestelijk gezonder worden, of bevlogener worden in hun werk. Dat ontdekte promovenda Christina Wessels van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM). Rekening houden met de sociale kantoorbeleving van werknemers en ze vooral betrekken bij de herinrichting, dat lijkt het beste advies voor bedrijven die zo'n dergelijke ingreep tot een succes willen maken?

Stress

Eerdere onderzoeken schetsen echter geen eenduidig beeld over de effecten van flexibele werkplekken op de werknemer, vervolgt de onderzoekster. Open ruimtes zijn dan wel bevorderlijk voor de communicatie en de uitwisseling van ideeën; mensen raken er ook snel afgeleid en kunnen zich moeilijker concentreren op hun werk. En dat zorgt weer voor gestreste werknemers die minder goed presteren, blijkt uit eerdere studies. Om meer inzicht te krijgen in de effecten van zulke herinrichtingen, volgde Wessels anderhalf jaar lang twee groepen werknemers van een groot kantoor dat werd heringericht. De ene groep ging werken in

drie flexibele zones, de andere groep werkte door in de oude situatie.

Geen verschil

Uit de enquêtes die ze hield onder beide groepen, bleek verrassend genoeg dat het invoeren van de nieuwe werkplekken geen invloed – positief noch negatief – had gehad op de geestelijke gezondheid, bevlogenheid in het werk of productiviteit van werknemers. Voornamelijk kwam dit doordat mensen in het nieuwe kantoor de oude situatie van vaste werkplekken probeerden na te bootsen.

Sociale processen

Dit onderzoek toont volgens Wessels aan dat een overgang naar een nieuwe manier van werken een inbreuk kan zijn op de sociale processen op kantoor. Managers zouden er goed aan doen vooraf de gewoontes, voorkeuren en routines van hun werknemers te leren kennen. Vervolgens is het belangrijk medewerkers nauw te betrekken bij het ontwerp en invoering van de nieuwe werkplekken en daar voortdurend over te blijven communiceren, besluit Wessels.

Referentie

- Wessels, C. (2017). Flexible Working Practices: How Employees Can Reap the Benefits for Engagement and Performance' (proefschrift). Rotterdam School of Management. Geraadpleegd op 2 januari 2018, van <https://repub.eur.nl/pub/99312> ■

VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING
(START IN OKTOBER 2018)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING
(START IN SEPTEMBER 2018)

Voor meer informatie:
ee.sbe.vu.nl/executive-coaching
ee.sbe.vu.nl/executive-teamcoaching



IS VERDER KIJKEN

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

OPLEIDING MET
WERKGARANTIE!

Word Professional Trainer

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

TRAINERS ACADEMIE

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

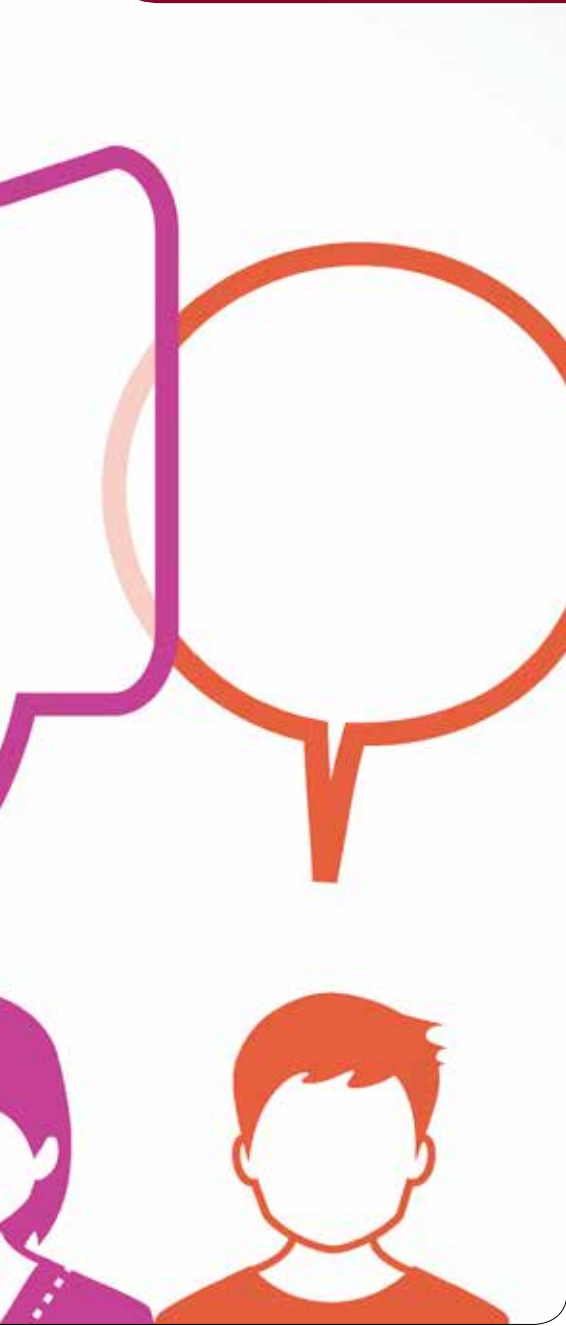
Meld je aan voor onze maandelijkse **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach'

Nu verkrijgbaar:
10 TRIGGERS
VOOR TOPTRAINERS



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





Rubiks kubus met resultaat

Jolanda Botke

76

Column

Spreken is zilver

Judith de Bruijn

82

Zin en onzin van feedback

Roy Sijbom

83

Column

Nudenken in plaats van nadenken

Bert van Dijk

89

Verbindend leiderschap werkt

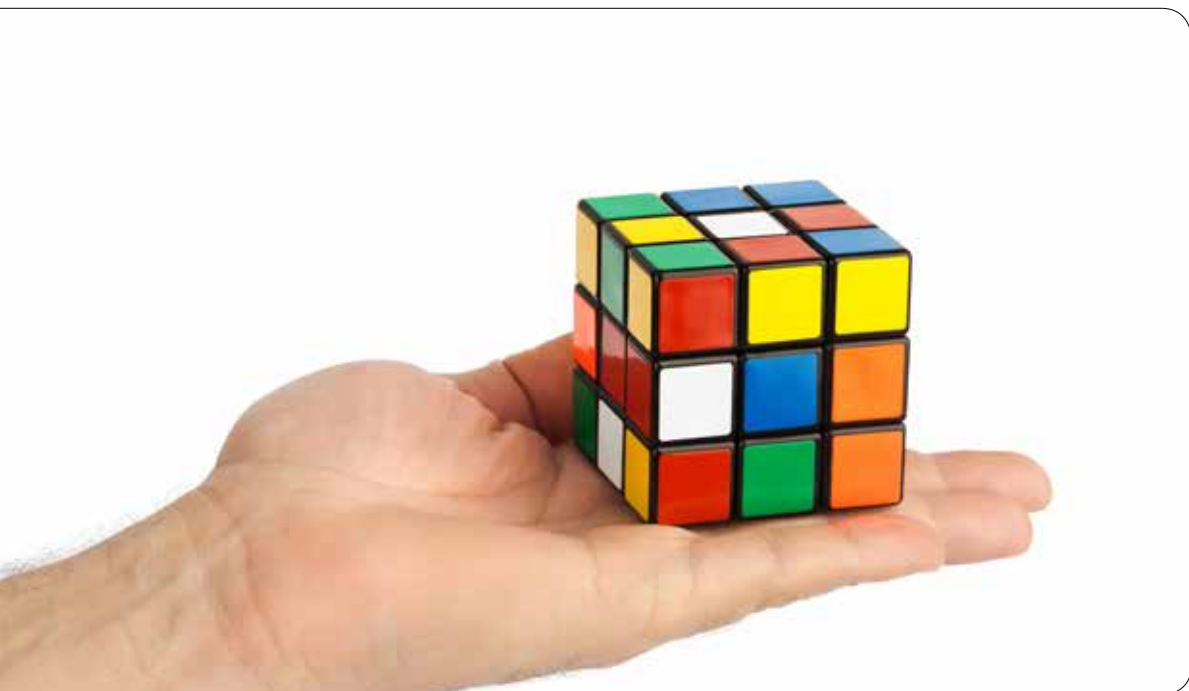
Interview met Robert Dollevoet

90

Media

Ssssst..... Inspiratie in stilte

96



■ Jolanda Botke

Strategisch opleidings- en ontwikkelingsbeleid in de praktijk

Rubiks kubus met resultaat

Kankerbehandelingen worden steeds complexer en vragen om betrokkenheid van steeds meer en verschillende professionals. Om die reden werd binnen het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven een multidisciplinair oncologisch centrum ingericht, het Catharina Kanker Instituut (CKI). De ambitie van het CKI is optimale zorg te bieden. Competenties van medewerkers spelen daarin een cruciale rol. Om de gewenste competenties van haar medewerkers in kaart te brengen, ontwikkelde het CKI een strategisch opleidings- en ontwikkelingsplan. Dit wordt op dit moment geïmplementeerd. We spreken met Nicole van Zonsbeek, Kim van Lieshout en Mirjam Hulsenboom over dit bijzondere traject.



Nicole van Zonsbeek (links) is projectleider en auteur van het CKI strategisch opleidings- en ontwikkelingsbeleidsplan. Zij is hrd-professional en heeft ZOOM opgericht. ZOOM staat voor Zonsbeek Opleidingskunde Op Maat en zoomt letterlijk in en uit bij een organisatie, team en individu, om zo bij te dragen aan de ontwikkeling daarvan.

Kim van Lieshout (midden) is opleidingsadviseur CKI/O&O. Zij is als opleidingsadviseur vanuit de service-eenheid Onderwijs en Onderzoek verbonden aan het Catharina Kanker Instituut en heeft vanuit deze functie de regie over het implementeren van het Strategisch opleidings- en ontwikkelingsbeleidsplan.

Mirjam Hulsenboom (rechts) is strategisch adviseur CKI en programmamanager. Zij is vanuit deze functie intensief betrokken bij projecten die bijdragen aan het realiseren van de ambities van het Catharina Kanker Instituut.

www.catharinaziekenhuis.nl/catharinakankerinstituut

Van organisatievisie naar talentmanagement

'Binnen het CKI staat de patiënt voorop. Zorg op maat in een veilige en gastvrije omgeving is een belangrijk pijler in de zorg voor mensen met kanker. Het kwalitatief hoogstaande zorgaanbod beslaat het gehele spectrum van oncologische zorg: van algemeen tot topreferent. Gedreven medisch professionals komen daarbij maximaal tot hun recht in een efficiënt en transparant georganiseerd en bestuurd CKI,' aldus de visie van het CKI. "Om deze visie te kunnen realiseren, is het van belang dat de competenties van medewerkers op peil zijn en talentvolle mensen aangetrokken en behouden worden," volgens Mirjam. Daartoe is een strategisch opleidings- en ontwikkelingsbeleidsplan opgezet, aan de hand waarvan:

- medewerkers de ambities van het CKI waarmaken doordat deze vertaald zijn in leerinterventies;
- inzicht kan worden verkregen in (noodzakelijke) onderwijs- en ontwikkelingsactiviteiten, door het opstellen van functiegerichte curricula;
- sturing gegeven kan worden op langetermijnbeleidsdoelen door het management;
- verantwoording kan worden afgelegd voor opleidingsinspanningen.

Integrale projectbenadering

Nicole werd als projectleider aangesteld. "Door wisselingen van projectleiders stapte ik op een rijdende trein, het project liep al enige tijd. Het eerste wat ik deed, was het instellen van een stuurgroep, een

projectgroep en een klankbordgroep. Een complex project als dit, met betrokkenheid van diverse afdelingen en een resultaat dat veel impact gaat krijgen, kan alleen slagen als je het integraal benadert. Soms loop je tegen dingen aan die je op hoger niveau moet beslissen. Die beslissers moeten in de stuurgroep zitten. Daarnaast werden afspraken over mandaat en verantwoordelijkheden

“Medewerkers maken het verschil. Doorontwikkeling van medewerkers gerelateerd aan de ambities van het Catharina Kanker Instituut is hierbij de belangrijkste kritische succesfactoren.”

Jeroen van Tilburg, zorggroepmanager Catharina Kanker Instituut

vastgelegd. Toen we dat hadden geregeld, konden we als projectgroep echt aan de slag.” Het projectteam bestond naast Nicole als projectleider uit Mirjam Hulsenboom (programmamanager en strategisch adviseur CKI), Silvia Mooijweer (hr-adviseur), Netty Nieuwlaat (opleidingsadviseur O&O) en Noor Vincent (praktijkopleider en oncologieverpleegkundige).

Strategisch opleidings- en ontwikkelingsplan

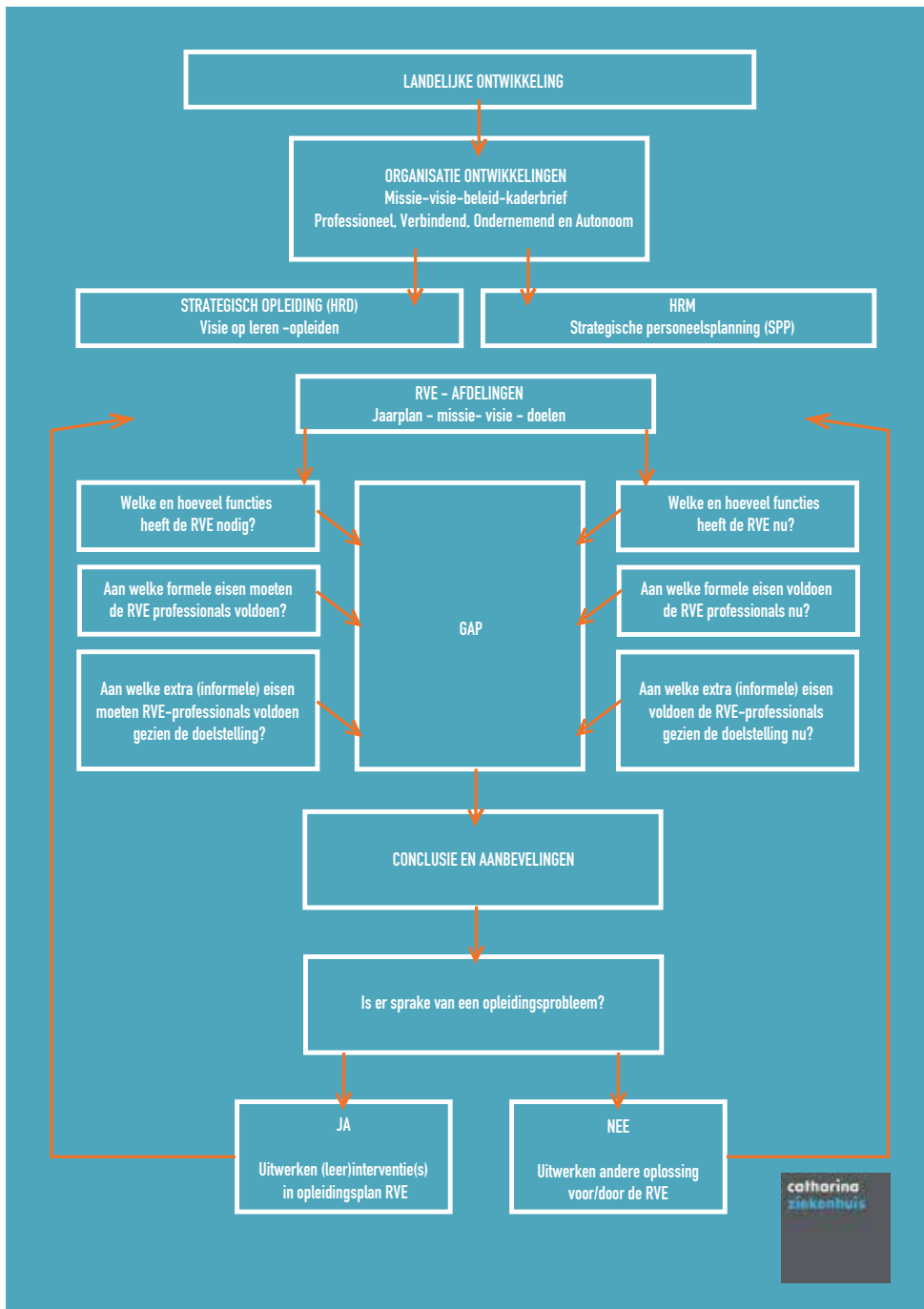
Nicole: “Een strategisch opleidings- en ontwikkelingsplan vloeit voort uit de gestelde doelen van een strategisch organisatieplan. Hierin worden vragen beantwoord als: Welke mensen werken er nu? Waar we willen met de organisatie naar toe? Wat is er specifiek aan het CKI? Welke normen zijn er? Wat betekent dit voor de competenties van de medewerkers? Is er een opleidingsnoodzaak? Welke leerinterventies zijn passend? Het antwoord op dit soort vragen en het opstellen van zo’n plan zorgt ervoor dat je als organisatie

je opleidingsactiviteiten beleidsmatig onderbouwt. Het is een instrument dat mede leidt tot gekwalificeerde medewerkers die bijdragen aan het behalen van je organisatiedoelen.”

Trechtermodel als werkkader

Er waren al veel data verzameld in enquêtes, interviews en bijeenkomsten. Maar het werd het projectteam al snel duidelijk dat het een complex project was. “Circa 25 functiegroepen werden geïdentificeerd als zijnde functionarissen die zorg leveren aan patiënten met kanker. Professionals die tot deze functiegroepen behoren zijn werkzaam binnen meer dan 23 RVE’s (Resultaat Verantwoordelijke Eenheden) in het ziekenhuis, een hele omvangrijke en diverse groep, waarbij vele functiegroepen in meerdere RVE’s voorkomen, zoals bijvoorbeeld verpleegkundigen. We moesten dan ook ontrafelen hoe we goed tot een strategisch opleidingsplan konden komen. Vandaar de verwijzing naar Rubriks kubus,” licht Mirjam toe, “er is zowel sprake van een horizontale als verticale benadering. Integraal denken was dus ook hier belangrijk.”

Nicole: “Een werkkader was nodig om structuur en houvast te bieden.” Het werkkader (zie figuur 1.), is als een trechter. Het geeft aan wat (welke functies, aantal, vorm, competenties) er als gevolg van landelijke ontwikkelingen en organisatiedoelstellingen nodig is, nu en in de toekomst. “Tot voor kort werd er gekeken binnen de bestaande functie wat iemand nodig had om nu zijn werk te kunnen doen, terwijl wij, nu we kiezen voor de beleidsmatige en strategische insteek, eerst in kaart brengen wat het CKI nodig heeft en van daaruit gaan kijken wat er aan kennis, vaardigheden en attitude aanwezig is en wat er nog ontbreekt. We kwamen al snel tot de ontdekking dat de scope van het project (alle CKI-professionals)



Figuur 1. Werkkader als trechtermodel

te breed was en kozen ervoor ons in eerste instantie te beperken tot de vier grootste functiegroepen binnen het CKI: (senior) (oncologisch) verpleegkundige (consulent), verpleegkundig specialist, radiotherapeutisch laborant en poliklinisch assistent.”

“In een relatief korte tijd en met betrokkenheid van de diverse stakeholders is een strategisch opleidingsplan gemaakt met daarin zeer concrete professionaliseringsbehoeften. Mooi is dat we hierin zowel de kant van de strategische personeelsplanning hebben meegenomen als de wensen vanuit CKI.”

Nanette Raaijmakers, manager O&O Catharina Ziekenhuis

Informatie verzamelen

In de projectgroep is vastgesteld welke en hoeveel functies het CKI nodig heeft in relatie tot wat er nu is. Dit vraagt van het management een andere mindset, namelijk een van ondernemerschap en denken op de langere termijn. Vervolgens is de projectgroep voor de vier functiegroepen gaan kijken naar de kwalitatieve eisen van de verschillende functies. Door middel van interviews en enquêtes is bepaald of de functies voldoen aan de minimale opleidingseisen zoals die in de landelijke richtlijnen worden gesteld. Zo bleek dat een kleine groep medewerkers taken op zich hebben genomen die niet in hun taakomschrijving staan, maar toch onderdeel van hun werk zijn geworden. Vaak groeit zoiets door de jaren heen, met als gevolg dat functieomschrijvingen niet (meer) kloppen, mensen druk ervaren en boven hun kunnen moeten presteren.

Curriculumkader als leidraad voor scholingsonderwerpen

Op basis van de functie-informatie is een curriculumkader ontwikkeld waarmee de medewerkers per functiegroep bevroegd zijn en scholingsonderwerpen in kaart zijn gebracht. In dit curriculumkader worden landelijke en Catharina-brede aspecten vertaald in generieke en specifieke competenties. Zo zijn er bijvoorbeeld eisen waar alle verpleegkundigen aan moeten voldoen (zoals reanimatie, verpleegkundig redeneren en verpleegkundig rekenen), competenties die alle CKI-verpleegkundigen moeten hebben (bijvoorbeeld rondom palliatieve zorg) en competenties voor verpleegkundigen met specifieke aandachtsvelden (bijvoorbeeld rondom een bepaalde soort kanker). “Dit geeft ons inzicht en maakt medewerkers en de organisatie bewust van de diversiteit binnen de functiegroepen,” aldus Kim.

Formele en informele eisen

Tot slot is er ook nog een toets op informele eisen gedaan. Nicole: “Je kunt nog zulke goede papieren hebben, maar er zijn ook minder ‘harde’ (informele) eisen waaraan je als CKI-medewerker moet voldoen. Elke CKI-medewerker zal zich moeten herkennen en kunnen verbinden aan de missie van het Catharina Ziekenhuis en in het bijzonder aan het CKI: ‘Samen dienstbaar en vernieuwend in de beste specialistische zorg en opleiding.’ Binnen de CanMEDS-rollen gaat het in dit kader met name om de rollen van de reflectieve professional en de samenwerkingspartner. De term CanMEDS is een samentrekking van de woorden *Canadian Medical Education Directives for Specialists*. Internationaal wordt de CanMEDS-systematiek gebruikt om de verschillende rollen van zorgprofessionals te beschrijven.”

Resultaat

Voor elk van de functiegroepen is aangegeven wat (kennis, vaardigheden en gedrag) er nodig

is om als volwaardig CKI'er te kunnen werken. Nicole: "We mogen trots zijn op het resultaat. Het project heeft de betrokken organisatie bewust gemaakt, een andere manier van denken gebracht en heeft knelpunten blootgelegd. Door deze bespreekbaar te maken, hebben we draagvlak gecreëerd. Het plan is goed ontvangen door de raad van bestuur, het managementteam van het CKI, managers van desbetreffende functiegroepen. We hebben een flinke stap in de goede richting gezet met het 'Strategisch opleidings- en ontwikkelingsbeleidsplan'." En dat het bestuur van het Catharina Ziekenhuis het daarmee eens is, blijkt uit de wens die zij heeft uitgesproken deze werkwijze ook voor andere speerpunten en specialisme in te zetten. "Een mooier compliment kunnen we volgens mij niet krijgen," aldus een trotse Nicole.

Leren begint in het ontwikkeltraject

Kim: "De implementatie is nog in een beginstadium. De curriculumkaders voor de vier functiegroepen worden nu binnen drie afdelingen geïmplementeerd. Managers, praktijkopleiders en medici vormen hiertoe per functiegroep en per afdeling een scholingscommissie. Deze scholingscommissie vult het curriculum verder in. Daarbij wordt gewerkt volgens de 70-20-10-methodiek van Charles Jennings. Er wordt eerst gekeken waar de kritieke

taak zit en hoe die het beste in de praktijk ondersteund kan worden. Dat is niet per definitie met een training. Dat is voor veel medewerkers – die nog steeds als standaardoplossing aan de afdeling Onderwijs & Onderzoek een training vragen – een omslag in het denken."

Succesfactoren

Terugkijkend op het proces, zijn er volgens Nicole, Kim en Mirjam een aantal succesfactoren te benoemen. Ten eerste kwam er door het positioneren van een stuurgroep, een enthousiaste en deskundige projectgroep en een kritische klankbordgroep regie in het proces. Vanuit het integraal samenwerken kon iedereen bijdragen vanuit zijn of haar expertise. Ten tweede gaf het curriculumkader structuur en houvast door een gezamenlijke taal in een nieuwe manier van denken in een complex, disciplinair vakgebied als die van de oncologische zorg. Ten derde heeft het betrekken van de organisatie, door het organiseren van werk- en informatiebijeenkomsten, gezorgd voor draagvlak. Maar het allerbelangrijkste is misschien wel het denken in mogelijkheden, een praktische insteek, doorzettingsvermogen en een ambitieus Catharina Kanker Instituut. ■

Jolanda Botke, lid adviesraad TvOO

Spreken is zilver



Judith de Bruijn

Stiltes en spreken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zoals er in een goed opgemaakte tekst witte vlakken zijn die de woorden betekenis geven, zo geven bij het spreken de stiltes die duiding. Er zijn stiltes die de woorden scheiden zoals spaties, stiltes die aandacht vragen voor een opsomming zoals een inspringsing. Of stiltes die de functie hebben van witte vlakken die de alinea's van elkaar scheiden. Stiltes geven de functie van de woorden ten opzichte van elkaar weer.

Stel dat je ze als spreker niet zou gebruiken, dan is het alsof je een volledig 'platte' tekst leest. Je mag als lezer dan helemaal zelf bepalen wat waarbij hoort en wat belangrijk is. Bij het lezen is dat geen probleem, want je kunt zelf je tempo bepalen en teruglezen wanneer je wilt. Als luisteraar heb je die keuze niet. Terwijl de spreker spreekt, moeten je hersens bijvoorbeeld beslissen of je nog bij het eerste argument voor de bewering bent of al bij het derde. Dat vraagt mentale inspanning waardoor er minder hersenruimte resteert voor het opnemen van de informatie die ondertussen in hetzelfde tempo blijft binnenstromen. Als je een luisteraar echt wilt meenemen in je verhaal, geef er dan duiding aan door het gebruik van stiltes. Spreek met lay-out. Stiltes hebben ook een functie bij het maken van contact met de luisteraar. Een presentatie is namelijk geen monoloog, maar een dialoog. Er is natuurlijk maar een spreker, maar je publiek luistert, verwerkt de informatie en formuleert in gedachten een reactie of een nieuwe vraag. Op dat moment volgt jouw antwoord op die vraag. Zo kun je een presentatie prachtig opbouwen als een vraag- en antwoordspel, waarbij je het publiek rustig meeneemt naar jouw eindstreep. Tijdens de stiltes kan de informatie bij de luisteraar indalen en vormt zich een innerlijke reactie. Zie het als de kans om een heerlijk hapje eten goed te kauwen, te proeven, door te slikken en trek te krijgen in het volgende hapje. De stilte voedt de behoefte aan een nieuw hapje informatie, de stilte maakt hongerig en nieuwsgierig. Een langere stilte maakt nog nieuwsgieriger. Cabaretiers maken daar slim gebruik van en noemen dat timing: tijdens de stilte bouwt de spanning zich op naar een bijna ongemakkelijk niveau en net op het juiste moment brengt de cabaretier met een verrassende opmerking de gewenste verlossing. Het publiek lacht en ontspant en maakt zich klaar voor de volgende golf van spanning en ontspanning. Die beweging kun je door het gebruik van goed getimed stiltes ook bij een presentatie creëren. Zo houd je je gehoor geboeid. Tot slot zijn stiltes er voor de spreker zelf. Het is het moment om op adem te komen, de energie die in je lichaam omhoog gekropen is, weer te laten dalen en je gedachten te ordenen. Zo is de stilte voor de spreker als de lege pagina aan het einde van een hoofdstuk: sla de bladzijde rustig om, vul jezelf met adem en start de volgende etappe van je presentatie met nieuwe energie. De Engelsen benoemen de functie van stiltes als volgt: *to think, to sink and to add drama*, en dat is mooi samengevat wat mij betreft. ■

Judith de Bruijn, is onderwijskundige, dagvoorzitter en sprekerscoach. Binnenkort verschijnt bij Vakmedianet haar boek 'Hooggeëerd publiek'.



■ Roy Sijbom

Zin en onzin van feedback

Van feedback wordt een mens wijzer. Althans, dat is doorgaans de gedachte die leeft in onze samenleving. Zo ook bij werkgevers. Zij stimuleren medewerkers om feedback te vragen bij verschillende bronnen. Bijvoorbeeld bij directe collega's en collega's van andere afdelingen, omdat dit de creatieve prestaties van medewerkers op de werkvloer verhoogt. Maar gebeurt dit altijd? Dit hangt af van de werkomgeving waarin medewerkers deze feedback zoeken.

Feedback kun je omschrijven als 'de uitwisseling van informatie omtrent de uitvoering van een taak'. Het idee dat feedback gunstig is om tot nieuwe inzichten te komen op de werkvloer is diepgeworteld in onze samenleving. Zo worden ondernemers aangemoedigd om in gesprek te gaan met klanten om te zien of hun bedrijfsmodel wel zinvol is, wetenschappers bezoeken congressen om daar respons te krijgen op hun onderzoeksresultaten en r&d-afdelingen nodigen mensen 'van buitenaf' uit voor brainstormsessies met hun technische experts. Het idee is simpel: door feedback te zoeken bij verschillende bronnen, zoals directe collega's, collega's van andere afdelingen, leidinggevendenden, vrienden en familie, verzamel je een grotere diversiteit aan gezichtspunten.

Een belangrijke bron voor innovatie zijn creatieve ideeën van werknemers

Door deze verschillende gezichtspunten vervolgens met elkaar te combineren en te integreren zullen er nieuwe inzichten ontstaan, hetgeen tot meer creativiteit en innovatie zal leiden (zie bijvoorbeeld, De Stobbeleir, Ashford, & Buyens, 2011).

Kortom, op basis van wetenschappelijke inzichten lijkt het zoeken van feedback een goede manier om creativiteit en innovatie binnen organisaties te verhogen. In een recente studie heb ik samen met mijn collega's laten zien dat deze vlieger lang niet altijd opgaat. De feedbackomgeving blijkt een cruciale factor te zijn, die bepalend is of het zoeken van feedback gunstige uitkomsten heeft of niet. De feedbackomgeving bepaalt namelijk of medewerkers de mogelijkheid hebben om de feedback ook daadwerkelijk te benutten.

Creativiteit en innovatie

Voordat ik de rol van de feedbackomgeving zal bespreken, wil ik hier eerst even de connectie tussen feedback en creativiteit toelichten.

Concurrentie dwingt bedrijven om innovatief te zijn en nieuwe of verbeterde nuttige producten te ontwikkelen om competitief te blijven. Een belangrijke bron voor innovatie zijn creatieve ideeën van werknemers. We maken hierbij dus een onderscheid tussen creativiteit en innovatie. We spreken van creativiteit wanneer medewerkers ideeën produceren die zowel nieuw als bruikbaar (uitvoerbaar en nuttig) zijn (Amabile, 1988). Deze ideeën kunnen betrekking hebben op het ontwikkelen en/of verbeteren van producten, diensten, werkmethoden of procedures. Innovatie wordt doorgaans gedefinieerd als 'de succesvolle implementatie van de creatieve ideeën'. Creatieve ideeën zijn zo gezien dus een essentiële en noodzakelijke voorwaarde voor innovatie.

Voor organisaties is het daarom relevant om inzicht te krijgen hoe zij de creatieve prestaties van medewerkers kunnen verhogen. Hoe speelt feedback hierbij een rol? Medewerkers kunnen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden tegen zaken aanlopen die voor verbetering vatbaar zijn, denk bijvoorbeeld aan processen en procedures die suboptimaal functioneren. Een medewerker kan hiervoor een oplossing bedenken om de manier van werken te verbeteren. Door vervolgens met andere mensen over dit idee te praten en hier feedback op te krijgen, kan de medewerker het idee verder verfijnen, uitbreiden en aanpassen, hetgeen de kans op succesvolle implementatie van het idee vergroot.

Zoek bij verschillende bronnen

Feedback is dus belangrijk. Sterker nog, het is een van de meest toegepaste interventies om prestaties van medewerkers, waaronder dus ook hun creatieve prestaties, te stimuleren

(Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003). Een probleem rondom creatieve prestaties is echter dat het voor leidinggevenden vaak lastig is te schatten is wanneer feedback gewenst is. Zeker in de huidige tijd, waarin binnen organisaties en de omgeving waarin ze opereren veel veranderingen plaatsvinden, is er vaak snel actie vereist. In plaats van feedback af te wachten, kunnen medewerkers ook proactief om feedback vragen omtrent hun ideeën en prestaties. Dit feedbackzoekend gedrag is een zeer efficiënte strategie om prestaties te verbeteren in tijden dat er veel veranderingen plaats vinden, omdat de medewerker feedback ontvangt op het moment dat het gewenst en noodzakelijk is.

Het zoeken van feedback hoeft zich daarbij niet te beperken tot een bron (bijvoorbeeld: een directe collega). Sterker nog, medewerkers kunnen feedback zoeken bij verschillende bronnen, die zich zowel binnen (bijvoorbeeld: collega's, leidinggevende) als buiten (bijvoorbeeld: familie, vrienden) hun directe werkomgeving bevinden. Het is hierbij goed om te benadrukken dat het aantal contacten niet hetzelfde is als de diversiteit van bronnen. Een toename van het aantal feedbackcontacten hoeft immers niet tot een toename in diversiteit van feedbackbronnen te leiden. Ter illustratie: stel, je zoekt feedback bij vijf individuen (= aantal feedbackcontacten). Indien deze vijf individuen allen directe collega's zijn (oftewel: dezelfde feedbackbron), dan is de kans groot dat je een lage diversiteit aan feedback verkrijgt. Indien deze vijf individuen van vijf verschillende feedbackbronnen afkomstig zijn (bijvoorbeeld een directe collega, een vriend, je leidinggevende, een klant, een collega van een andere afdeling), dan is de kans groot dat je een hoge diversiteit aan feedback verkrijgt. Diversiteit van feedbackbronnen betreft dan ook de variëteit aan feedbackcontacten waar medewerkers proactief naar op zoek gaan (De Stobbeleir et al., 2011).

Zoals eerder gezegd, laten wetenschappelijke studies zien dat het zoeken van feedback bij verschillende feedbackbronnen gunstig is voor de creativiteit, omdat het zorgt voor meer diverse gezichtspunten en invalshoeken. Als gevolg hiervan kan het probleem eveneens vanuit verschillende kanten worden benaderd, hetgeen ten goede komt aan de creativiteit (De Stobbeleir et al., 2011). Een impliciete aanname hierbij is dat medewerkers de feedbackinformatie ook daadwerkelijk (kunnen) benutten. Dat wil zeggen, er wordt verondersteld dat medewerkers gemotiveerd zijn en de gelegenheid hebben om feedbackinformatie te benutten.

Helaas zijn de omstandigheden waarin mensen werken niet altijd ideaal. Dit roept de vraag op: onder welke omstandigheden is het zoeken van feedback gunstig voor de creatieve prestaties? Ik zal hier de invloed van twee kenmerken bespreken die typerend zijn voor de hedendaagse werkomgeving: 1. prestatiedynamiek en 2. ervaren tijdsdruk.

Prestatiedynamiek als randvoorwaarde

Als gevolg van marktveranderingen zullen organisaties ook hun prestaties moeten blijven verbeteren en aanpassen. Dit heeft tot gevolg dat ook de prestatiestandaarden, waar medewerkers aan moeten voldoen aan verandering onderhevig zijn, wat ik 'prestatiedynamiek' noem. Een relevante vraag is vervolgens: creëert prestatiedynamiek nu gunstige randvoorwaarden, waaronder het zoeken van input bij verschillende feedbackbronnen zich vertaalt in creativiteit? Ja, zo laten mijn collega's en ik zien in een recent verschenen studie uitgevoerd onder ruim duizend consultants (Sijbom, Anseel, Crommelinck, De Beuckelaer, & De Stobbeleir, 2017). Consultants hebben namelijk bij uitstek te maken met eisen uit hun werkomgeving die snel kunnen veranderen. Andere projecten, andere klanten, andere verwachte prestaties.

Kortom, een geschikte setting om de invloed van prestatiedynamiek te onderzoeken. Wat hebben we nu precies gevonden?

Wanneer er een zekere mate van prestatiedynamiek heerst in de werkomgeving, dan hangt het zoeken van feedback bij diverse bronnen positief samen met creativiteit. Sterker nog, we zien een exponentiële toename in creativiteit bij een toename van diversiteit aan feedbackbronnen die medewerkers gebruiken. Wanneer er echter een lage mate van prestatiedynamiek heerst in de werkomgeving, dan is het zoeken van feedback bij diverse bronnen niet gerelateerd aan een toename in creativiteit.

Dit valt als volgt te verklaren: veranderende prestatiestandaarden zorgen ervoor dat medewerkers cognitief alert worden en meer getriggerd en gemotiveerd raken om informatie uit hun omgeving te benutten, om zodoende het werk te verbeteren en goed uit te kunnen voeren. Wanneer de prestatiestandaarden niet veranderen, is er minder noodzaak om informatie uit de omgeving te benutten om het werk goed te kunnen uitvoeren. Onder deze omstandigheden zijn medewerkers dus minder alert en minder gemotiveerd om beschikbare feedback uit hun omgeving te benutten.

Ervaren tijdsdruk als randvoorwaarde

Naast prestatiedynamiek is ook ervaren tijdsdruk een cruciale factor in de werkomgeving. Tegenwoordig zie je dat meer werk moet worden uitgevoerd in minder tijd. Dit zorgt ervoor dat medewerkers tijdsdruk ervaren. Is het zinvol om tijdsdruk te ervaren om creatief te zijn? Nee, zo laat onze studie uitgevoerd onder 181 *caretakers* (verplegend en ander verzorgend personeel) in een Belgisch ziekenhuis zien (Sijbom et al., 2017). Wat is er precies gevonden? Wanneer medewerkers een hoge tijdsdruk

ervaren, dan is het zoeken van feedback bij diverse bronnen niet gerelateerd aan een toename in creativiteit. Wanneer medewerkers daarentegen een lage tijdsdruk ervaren, dan hangt het zoeken van feedback bij diverse bronnen wel positief samen met creativiteit. Sterker nog, ook hier zien we een exponentiële toename in creativiteit bij een toename van diversiteit aan feedbackbronnen die medewerkers gebruiken.

Wat is de logica hierachter? Individuen hebben een beperkte capaciteit aan cognitieve bronnen. Het omgaan met stressoren in de werkomgeving, zoals ervaren tijdsdruk, zorgt ervoor dat een groot gedeelte van de beschikbare cognitieve bronnen wordt gebruikt en er dus minder cognitieve bronnen overblijven voor andere activiteiten (Nijstad, De Dreu, Rietzschel, & Baas, 2010). Wanneer medewerkers een hoge tijdsdruk ervaren, zorgt dit ervoor dat er weinig cognitieve bronnen beschikbaar zijn om verkregen feedback te verwerken en te benutten. Let wel, het zoeken van feedback bij diverse bronnen kan hierbij nog steeds wel leiden tot meer diversiteit in beschikbare informatie, maar de medewerker heeft niet de mogelijkheid (lees: beschikbare cognitieve capaciteit) om deze informatie daadwerkelijk te verwerken. Daarentegen zal een lage mate van tijdsdruk gunstige omstandigheden creëren waarin individuen voldoende cognitieve capaciteit beschikbaar hebben om de feedback te verwerken en te integreren, hetgeen tot meer creativiteit zal leiden.

Samenvattend, het zoeken van feedback bij diverse bronnen is niet altijd gunstig voor de creatieve prestaties. De werkomgeving speelt hierbij een cruciale rol omdat deze van invloed is op de motivatie (getriggerd door prestatiedynamiek) en de gelegenheid om feedback informatie te benutten (beïnvloed door ervaren tijdsdruk).

Wat kun je als organisatie doen?

Voorop staat dat als een organisatie het zoeken van feedback bij diverse bronnen stimuleert, die organisatie er ook voor moet zorgen dat de omstandigheden optimaal zijn om de voordelen van de feedback te benutten. Concreet kun je denken aan het organiseren van workshops, waarin medewerkers worden aangemoedigd na te denken over de verkregen feedback en getraind worden in het verwerken ervan in hun werk. Deze workshops zijn er dus voornamelijk op gericht om de verwerking en toepassing van de feedback te bevorderen.

Als organisatie is het verder belangrijk om goed na te denken hoe zij feedbackzoekend gedrag door medewerkers als interventie willen inzetten om prestaties te verbeteren. Op basis van de besproken bevindingen dienen organisaties te zorgen dat medewerkers voldoende tijd hebben om de verkregen feedbackinformatie te verwerken. Dit kan gedaan worden via de leidinggevenden van de medewerkers. Deze leidinggevenden moeten dus niet blind hun medewerkers stimuleren om feedback bij diverse bronnen te gaan zoeken, maar eerst inzicht krijgen in de ervaren tijdsdruk en op basis daarvan gepaste actie ondernemen. Deze acties kunnen onder andere inhouden dat wanneer medewerkers te veel tijdsdruk ervaren, zij in deze situaties niet worden gestimuleerd om (meer) feedback te gaan zoeken. Wanneer medewerkers relatief weinig tijdsdruk ervaren, dan is het zinvol als leidinggevende om het zoeken van diverse feedback te stimuleren. Hoe moeten leidinggevenden dat aanpakken? Dit kunnen zij onder andere doen door een ondersteunende feedbackomgeving te creëren of door een goede 'leader-member exchange'-relatie met de medewerker op te bouwen (Anseel, Beatty, Shen, Lievens, & Sackett, 2015). Hoewel de resultaten aantonen dat een gematigde prestatiedynamiek gunstig is voor de creatieve prestaties, zou ik organisaties

niet adviseren om hun prestatiestandaarden in hoog tempo te veranderen. De onderliggende mechanismes, namelijk toegenomen alertheid en aandacht voor prestatiestandaarden, zouden organisaties echter wel kunnen inspireren om hun prestatieproces anders in te richten. Organisaties zouden bijvoorbeeld gebruik kunnen maken van zogenaamde nudging-principes (Thaler & Sunstein, 2008),

Het zoeken van feedback bij diverse bronnen is niet altijd gunstig voor de creatieve prestaties

zoals herinneringen en ondersteuning, om medewerkers een 'duwtje in de goede richting te geven' om de feedbackinformatie te kunnen verwerken.

Zoek niet in het wilde weg

Het is belangrijk om medewerkers niet zomaar in het wilde weg naar feedback te laten zoeken. Als een organisatie het zoeken van feedback wil stimuleren, dan moet zij ook zorgen dat de omstandigheden optimaal zijn om die verkregen feedback daadwerkelijk te benutten. Want alleen dan zal het zoeken van diverse feedback leiden tot meer creativiteit. Wanneer organisaties dit nalaten, dan bestaat het risico dat zowel de organisatie als de medewerkers gedesillusioneerd raken over de zin van feedback zoeken. ■

Referenties

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In: B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (10), 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.

- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41, 318-348. <http://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29, 773-799. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5)
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54, 811-831. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2011.64870144>
- Nijstad, B. A., De Dreu, C. K. W., Rietzschel, E. F., & Baas, M. (2010). The dual pathway to creativity model: Creative ideation as a function of flexibility and persistence. *European Review of Social Psychology*, 21, 34-77. <http://doi.org/10.1080/10463281003765323>
- Sijbom, R. B. L., Anseel, F., Crommelinck, M., De Beuckelaer, A., & De Stobbeleir, K. E. M. (2017). Why seeking feedback from diverse sources may not be sufficient for stimulating creativity: The role of performance dynamism and creative time pressure. *Journal of Organizational Behavior*, (8), 1-14. <http://doi.org/10.1002/job.2235>
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.



Roy Sijbom is universitair docent bij de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is in 2013 gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. In zijn onderzoek richt hij zich voornamelijk op de effecten die de interactiedynamiek tussen leidinggevenden en medewerkers heeft op relevante werkuitskomsten, zoals creativiteit en innovatie.

Nudenken in plaats van nadenken



Wat VOEL je?"

"Waarom zit je zo in je hoofd?"

"Wat doet dit met je?"

Deze vragen heb ik vaak gehoord als deelnemer aan trainingen. Ik kon er weinig mee. Want ik voelde ontzettend veel, maar ik vond er geen woorden bij. Ik vond mijn hoofd soms een veilige vluchtheuvel en men vond kennelijk dat ik daaruit moest! De derde vraag, 'wat doet dit met je', heb ik altijd erg vaag gevonden. Wat bedoelde men met 'wat', 'doet' en wat met 'dit'? Ik leerde als trainer om ook deze vragen te stellen, maar ook vanuit die positie kon ik er niet veel mee en ik besloot dus te gaan zoeken naar vervangende vragen. De basisingrediënten voor gedragsverandering zijn voelen, denken

en handelen, een drie-eenheid: je kunt ze onmogelijk scheiden. Denk bijvoorbeeld aan iemand die je niet (of juist wel) mag. Je denken tovert onmiddellijk tekst en beelden in je hoofd, je voelt haat of liefde en je lichaam reageert met hartkloppingen, temperatuurwisselingen en zo en geeft daarmee de impuls om in actie te komen: met slaan of omhelzen bijvoorbeeld. Binnen deze drie-eenheid vormen gedachten vaak een belemmering tot effectief gedrag. Gedachten (nadenken) stammen uit het verleden en hebben de neiging om de leiding te nemen. Maar dat is niet handig! Je kunt beter zelf de regie houden om je gedrag te sturen! Dat kun je doen door nudenken in plaats van nadenken. Nudenken is helder denken in het hier-en-nu. Als je nudenkt laat je je niet (mis)leiden door gedachten, maar vertrouw je op wat je nu ervaart (denkt, voelt en geneigd bent), wat je nu wilt en wat je nu kunt doen om dat te bereiken. Nudenken ontwikkel je door de dagelijkse toepassing van vijf denkframes, die je in staat stellen de steeds maar rondtollende gedachten te temmen en te vervangen door nieuwe manieren van denken en het positieve effect daarvan op gevoelens en gedrag. Gebruik deze frames en je denkkracht wordt aanzienlijk vergroot en daarmee de grip op je gevoelens en je daadkracht. Vergroten van denkkracht is niet méér denken, maar juist minder en glashelder. Vanuit deze denkframes kun je de interactie van binnenuit sturen met behulp van krachtbronnen. Dat vraagt je volledige aandacht in het hier-en-nu, weten wat je wilt bereiken (wilskracht) en daadkracht.

Bij nudenken horen drie heel andere vragen:

- wat ervaar je?
- wat wil je?
- wat doe je?

Nudenken maakt de interactie vrij, voorkomt een hoop ellende en is ook nog eens ontspannend. En omdat je bij jezelf begint, zal niemand je meer iets verwijten. Interessant toch? ■

Bert van Dijk, is meester-trainer interactiekunde en auteur van onder andere het boek 'Begin bij jezelf', dat onlangs uitkwam bij uitgeverij Thema en de bestseller 'Beïnvloed anderen, begin bij jezelf'. Hij is gespecialiseerd in het trefzeker beïnvloeden van interactiepatronen. www.nudenken.nu



■ Ria van Dinteren

In gesprek met Robert Dollevoet

Verbindend leiderschap werkt

Al vier jaar werkt Robert Dollevoet als directeur HR & Facility bij Volkswagen Pon Financial Services (VWPFS). In die vier jaar heeft hij met de organisatie een transformatie in gang gezet waar hij trots op is. Dat niet alleen hij er blij mee is, maar ook zijn team en medewerkers van VWPFS bewijzen de meer dan duizend voorkeurstemmen waarmee hij in december de eerste prijs (publieksprijs) won als beste hr-directeur van Nederland. Tijd dus voor een portret van deze man, die van de honderd genomineerden de meeste publieksstemmen wist te verzamelen.

Wat opvalt Robert, is een stralende teamfoto tijdens de awarduitreiking, hoezo dat?

“Grappig ja, dat was voor mij heel vanzelfsprekend. We doen het tenslotte met het hele team. Ik houd dat bij elkaar, maar het zijn alle talenten en meningen die ons succes maken. Ik geloof in elkaar uitdagen en zo het beste uit jezelf en anderen halen. Het was voor mij heel vanzelfsprekend om met teamleden op de foto te gaan. Ik ben heel blij met deze prijs, omdat het een teamprestatie is. Het is echt heel fijn om van collega’s en ook partners te horen dat je het goed hebt gedaan. Van alle stemmen komen de meeste uit mijn eigen organisatie of van partners – en daar ben ik heel trots op. Wat mensen waarderen in mij is dat ik vooral inzoom op de eigen verantwoordelijkheid van mensen. Je moet zelf initiatief tonen als er veranderd moet worden. En dat we moet blijven veranderen, is wel helder.”

Verkiezing

De verkiezing ‘hr-directeur van het jaar’ wordt georganiseerd door HRtop100. Een vakjury stelt de eisen vast. Het gaat daarbij om een samengaan van hoofd, hart en handen. Niet alleen concepten, maar aanpakken. De hr-directeur die dat heeft, kan balans vinden tussen uitvoeren en bedenken en neemt de organisatie mee met een heldere wereldvisie. De balans tussen hard en zacht is een belangrijke eis. Wil je de totale lijst zien, dan kan dat via HRtop100.nl. De winnaar die gekozen is door de vakjury is voor 2017 Yardena Shitrit, concerndirecteur van de gemeente Amsterdam.

Wat heb je precies gedaan als hr-directeur?

“Volkswagen Pon Financial Services balanceert op het snijvlak van automotive en

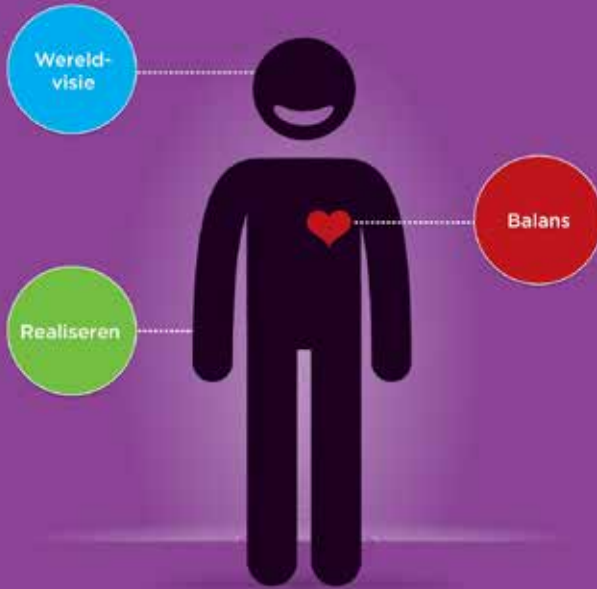
de financiële dienstverlening. Beide sectoren staan onder druk. De automotive verandert door elektrificering en we gaan naar een nieuw gebruikersmodel toe. Niet langer het bezit van de auto betalen, maar het gebruik. We krijgen zelfrijdende auto’s, onze distributiekanaal gaan naar online en er zijn nieuwe toetreders op de markt. Bij de financiële dienstverlening zie je een verschuiving van de aansprakelijkheid. Want wie is er nog aansprakelijk als we in een zelfrijdende auto zitten? We zien dan een verschuiving van persoonlijke aansprakelijkheid naar een aansprakelijkheid richting fabriek. Daarnaast spelen robotisering en automatisering een grote rol van betekenis in de afhandeling van al onze business processen. Als hr kun je samen met de organisatie inspelen op deze nieuwe toekomst. Voor onze organisatie betekende dat zorgen voor meer wendbaarheid en een verschuiving van traditioneel naar het samenwerken in teams en een grotere teamverantwoordelijkheid. Het is met name dit project waar ik me de afgelopen vier jaar mee heb bezig gehouden.”

En hoe heb je gewerkt aan deze transformatie?

“Wat ik heb gemerkt is dat de organisatie sneller moet kunnen inspelen op al deze veranderingen en daar kun je als hr voorwaarden voor scheppen. Samen met de organisatie ben ik dus vooral aan de slag gegaan. We hebben een vorm van agile werken ingevoerd, een lean-variant die een complete omslag betekende in onze organisatie. Wat wel een toverwoord is: kleine stapjes en vooral laten zien dat het anders kan. In mijn optiek zijn kleinere wendbare eenheden de toekomst, ook in grote organisaties waarbij het team (daar heb je ze weer) centraal staat. We zijn deze transformatie klein begonnen en hebben langzaam uitgebreid. Aan de slag, mensen verbinden in een gezamenlijke aanpak,

HRtop100

Wat maakt een goede HR-directeur volgens CEO's en wetenschappers?



Wat zijn de eisen voor een HR-directeur anno 2017?

We lieten ons leiden door verschillende CEO's en wetenschappers.

De ideale HR-directeur moet zowel zijn hoofd, hart als handen gebruiken om succesvol te kunnen zijn.

HR moet de 'zakke kant' overnemen. In de bestuurskamer ligt veel nadruk op de 'harde kant'. De zakke kant is alles wat organisaties nu nog zitten missen en hier voor moet worden gezorgd. (uitgesproken door)

Greet Prens, Voorzitter Raad van Bestuur Psychiatrische Zorg

Hou het niet alleen bij plannen maken, maar voor de plannen ook uit. HR moet duidelijk het voortouw nemen om de plannen van de business helpen te realiseren. Elk plan gaat immers uiteindelijk over mensen: aannemen, begeleiden, veranderen en soms afscheid nemen.

Hans van der Vliet, CEO The Learning Network

Als je veranderingen probeert te realiseren, via herhuis en organisatievormen, ga je het niet realiseren. De HR-manager is de coach en communicator.

Bart Schreier, CEO Connexxion

We staan aan het begin van allerlei structurele veranderingen. Er zijn nieuwe vaardigheden, nieuwe competenties nodig. Daar moet HR iets mee. Ze moet die veranderingen 'vertalen'.

Gerard van Vliet, CEO NCD

Wij zien een integratie van de traditionele HR met 'strategische' Culture, HR en 'strategische' moet samenvoegen. De rol wordt steeds meer versimpeld.

Corine Boon, Universitair hoofdocent strategisch HRM

Je kan niet alles op dezelfde manier aanpakken. Dat vraagt flexibilisering van HR en van het management. HR zet de podium uit, waardoor de mensen daarbinnen flexibel kunnen blijven.

Astrid Roman, Hoogleraar organisatiepsychologie

successen vieren, dat zijn elementen geweest die een kenmerk zijn van onze aanpak. Centraal in de aanpak staat de prestatiedialoog, het geven van feedback aan elkaar als team en eigen kpi's invullen. De aanpak die we hebben gekozen, zijn de stand-upmeetings een aantal keren per week waarin afspraken worden gemaakt als team. Deze afspraken starten altijd met: de stemmen van de klant! Dat is het begin, wat zijn de ervaringen van de klant en kunnen we het oplossen. Achter ons stand-upboard staan de verbeteringen op langere termijn onderverdeeld in sprints van zes tot acht weken om een probleem op te lossen. Het voordeel van deze aanpak is dat het totale team geactiveerd wordt en dat de issues er ook echt toe doen. Soms duurt het even, maar het lukt wel. En wat wij als hr natuurlijk ook doen, is hulp bieden waar nodig. Zo zijn er teams die bijvoorbeeld met persoonlijkheidsprofielen aan de slag zijn geweest of met feedbacktrainingen. De teams worden begeleid door een coach, dus we zorgen wel dat iedereen ook weet wat ze moeten doen. We geloven ook in maatwerk, dus teams kunnen zelf de frequentie van de stand-ups bepalen. Twee keer in de week is wel het minimum, dus wij bij hr doen het ook twee keer per week. Zeker met parttimers is het belangrijk dat je iedereen blijft betrekken."

Hoe heb je de teams aan de slag gekregen?

"We hebben de teams een programma aangeboden van tien tot twaalf weken. Sommige teams hadden wat extra nodig en dat kon dan ook. We zijn gestart met het maken van een analyse: hoe het team ervoor stond, wat de kpi's zijn en waar de prestatiedialoog uit bestaat. Vervolgens hebben we in vier werksessies met de teams en coaches een introductie van de stand-ups gedaan en dan aan de slag. Twee tot drie keer in de week een stand-up en dan zelfstandig draaien als team. Belangrijk onderdeel van het succes waren de interne coaches, die getraind

zijn door een extern bureau en teams op de werkvloer begeleidden."

Het valt me op dat het woord 'leidinggevende' nog niet gevallen is, wat doen zij?

"Voor mij zijn leidinggevendenden onderdeel van het team. Je moet het met zijn allen doen, anders werkt deze aanpak ook niet. Natuurlijk hebben zij een voorttrekkende rol en hebben we leidinggevendenden voorbereid op hun rol en wat deze aanpak betekent voor het team. De leidinggevende is wel degene die het meest zichtbaar is bij de stand-up, teamleden kan verbinden op doelen en gedrag en daarnaast support kan verlenen waar nodig."

Wat heeft deze aanpak opgeleverd voor de organisatie?

"Wat heel gaaf is: naast deze prijs zijn we 'Beste werkgever 2017-2018' geworden. De sfeer in de organisatie is echt anders. Onze medewerkerstevredenheid is verhoogd en de medewerkers waarderen de samenwerking en communicatie met de leidinggevende meer. We hebben echt de mensen weten te activeren, de snelheid van veranderen vergroot en we verbeteren elke dag. We hebben in twee jaar tijd meer dan duizend kleine verbeteringen naar de klant doorgevoerd en daarbij geld bespaard, enorm gaaf. Ik noem het ook wel dat we erin zijn geslaagd om de hartslag van de organisatie te verhogen. Waar ik ook trots op ben, is dat we facility meer geïntegreerd hebben in onze aanpak met mensen. Vanuit het medewerkersverbeteronderzoek zijn we erin geslaagd om stap voor stap de werkomgeving te verbeteren met bijvoorbeeld een betere fietsenstalling, goede koffie, andere schoonmaak, een healthcheck en een werkcafé voor medewerkers. Deze veranderingen waren heel goed zichtbaar en zorgen er dan ook weer voor dat iedereen ziet dat we samen prioriteren, verbeteren en

successen boeken.

Een echt mooi project was 'de week van de samenwerking', waarin we allemaal inspiratiesessies voor en door medewerkers organiseerden, zoals sessies omdenken, restwaardes bepalen van auto's, customer journey van private lease of het bepalen van securityrisico's. Daarnaast hebben we energie toegevoegd met het rijden van mooie auto's van onze merken, Gazellefietsen en een pubquiz. Daarnaast hebben we aan alle teams gevraagd de resultaten die ze bereikt hadden, te bespreken. Ik kan je zeggen dat je dan wel baalt als je nog niets hebt bereikt en iedereen met veel energie rondloopt. Ook wij als mt hebben een aantal actiepunten geformuleerd, we doen gewoon mee. En we zijn transparant over onze aanpak en resultaten. Daarin moet je het voorbeeld geven. Als ik kijk vanuit mijn vakgebied onderwijskunde, dan zie ik dat een van onze successen ook echt was dat we het in het werk hebben georganiseerd en niet als trainingsprogramma. Maatwerk is daarbij key."

Wat raad je andere hr-directeuren aan?

"Droom groot en zet kleine stapjes. En je succes is je eigen team, dus investeer daarin door het samen te doen en te leren. Definieer samen je eigen wedstrijd als team en zorg dat je zacht op de relatie en hard op de inhoud bent. Feedback geven als team

is dan ook heel wezenlijk voor veranderen. Iedereen meekrijgen zal ook niet lukken, maar zorg wel dat je dat dan oplost en niet anderen frustrereert. Feestjes vieren als dingen lukken, laten zien dat je samen zaken oplost die medewerkers zelf aangeven. Uiteindelijk draait het om verbinding maken met mensen en de organisatie. Wellicht is het wel zo simpel. Had ik al gezegd dat iedereen eigen verantwoordelijkheid moet pakken? En dat je het samen doet?" ■

Curriculum Robert Dollevoet

1990-1996 Universiteit Twente,
Toegepaste Onderwijskunde
2005-2011 Instituut voor Psychosynthese,
Bachelor Psychosynthese
1995-2000 KPN Opleidingen, Projectleider
Opleidingen
2000-2003 EMC performance,
Performance Development Consultant
2003-2007 Coca-Cola Enterprises
Nederland, Learning & Development
Manager Operations
2007-2013 Carglass Nederland, HR
Manager Operations
2013-2018 Volkswagen Pon Financial
Services, Directeur HR & Facility

Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*

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



Ssssst..... Inspiratie in stilte

Ook in dit nummer van TvOO hebben we lees- en kijktips gevraagd aan de deskundigen die met een artikel of interview aan het nummer hebben meegewerkt.

De vraag: welke bron heeft jou geïnspireerd als het gaat om 'stilte' en 'leren'?

Het resultaat: een inspirerend lijstje bronnen dat we graag met je delen. Het zijn heel persoonlijke keuzes, vaak verrassend en vanuit verschillende invalshoeken.

Lees, kijk en laat je inspireren! Ben je op zoek naar recensies van nieuw verschenen boeken in de breedte van ons vak? Die vind je in de digitale Nieuwsbrief van TvOO.

Wouter Reynaert laat zich raken door wat op zijn pad komt

Een artikel schrijven binnen het thema 'stilte' is voor mij op zich inspirerend geweest. Alsof opeens het muntje valt: de stilte en mijn pensioen. In die stilte kreeg ik ruimte om een bepaalde gefixeerde rol en houding kwijt te raken en mijn masker af te leggen. Inspiratiebronnen waren mijn vrouw Marjan en enkele goede vrienden. Het publiceren van het artikel is het doorbreken van die stilte.

Naast het echt toelaten van mensen die zien wie je bent, heb ik me laten meedrijven op de dingen die op mijn pad kwamen: een andere manier om zelf 'stil' te zijn en het lot haar werk te laten doen. Zo kon ik geboeid kijken naar 'Zomergasten' van de VPRO, Nina Simone die 'Stars' zingt, de film 'The man with the iron mask' en het boek 'Blauw water'. Ik werd er door geraakt, ontroerd. Het heeft zonder dat ik het precies kan aangeven mijn artikel verrijkt.

Wouters artikel 'De oorverdovende stilte van het pensioen' vind je op pagina 20.



Judith de Bruijn laat zich inspireren door Olivia Fox Cabane

Ik heb geen boek op mijn vakgebied dat over de kracht van Stilte gaat. Dat zou wat worden, een boek over presenteren met als thema Stilte :-). Ik ben wel erg enthousiast over het boek 'The Charisma myth' van Olivia Fox Cabane.

Mijn favoriete presentatieboek leert je hoe je zonder woorden een enorme impact kunt hebben. Olivia Fox Cabane onderzocht charismatische mensen en kwam tot de conclusie dat je charisma kunt leren. De drie sleutelfactoren zijn 'presence, power & warmth'. Presence is het met je volle aandacht aanwezig zijn in het moment en bij de ander. Een schaars goed in deze hectische wereld. Power is een krachtige uitstraling die de ander vertrouwen in jouw leiding geeft. En met warmth laat je de ander voelen dat je het beste met hem voor hebt. Het lijkt simpel, maar zelfveroordeling, onzekerheid en stress laten onze presence, power en warmth vaak als sneeuw voor de zon verdwijnen. Olivia leert je hoe je ze terug verovert. Makkelijk is het niet, maar geloof me, met charisma krijg je zonder woorden, veel meer voor elkaar. In het Nederlands is het boek verkrijgbaar onder de titel 'Het geheim van charisma'.

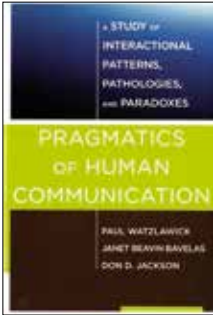
Judith schreef de column: te lezen op pagina 82.



Janneke Schenning is geïnspireerd door Nancy Kline

Verbeteren van de kwaliteit van denken
Het is al weer een aantal jaren geleden dat ik op de grootste talent development conferentie in de wereld, de ATD, Association for Talent Development, een heel bijzondere keynote zag spreken. Haar contact met de zaal was zo sterk en zo wederkerig, heel indrukwekkend. De spreekster was Nancy Kline, auteur van de bestseller 'Time to think. Listening to ignite the human mind'. Ofwel hoe effectief luisteren de kracht van onafhankelijk denken aanboort in organisaties, management en teams. Een van de uitgangspunten is dat wanneer je elkaar als gelijkwaardige denkers ziet, iedereen slimmer uit de hoek komt. Zelfs in hiërarchische relaties kunnen mensen gelijkwaardig zijn in denken. Daarnaast is effectief luisteren essentieel. Lang, goed en zonder te onderbreken luisteren stimuleert onafhankelijk denken. Nancy Kline leert ons, door middel van tal van praktijkvoorbeelden uit verschillende settings, hoe je een goed denkklimaat stimuleert. Er zijn meerdere boeken van haar hand verschenen. Neem eens een kijkje bij haar *Time to think instituut*: www.timetothink.com

Janneke beschreef de trainerstoel. Je vindt haar bijdrage op pagina 17.



Hans Vermaak kiest voor John Cage en Watzlawick

Ik kon moeilijk kiezen, dus heb een dubbele tip gedaan: een video en een boek.

De eerste tip betreft een compositie van John Cage, getiteld 4'33": een muziekstuk bestaand uit drie delen – elk bestaande uit stilte en tezamen dik vier minuten lang. Je kan het makkelijk vinden op YouTube of Vimeo vertolkt in allerlei samenstellingen, het meest indrukwekkend als het een volle orkestbezetting is: vimeo.com/3176013. Onderga het maar eens, liefst in een concertgebouw. De stilte is oorverdovend.

Het is interessant na te gaan waardoor. Een deel is in ieder geval toe te schrijven aan contrast: met alle geluiden ervoor en erna, met wat je verwacht in de setting, met de intensiteit van de ervaring. Niet elke vier minuten stilte heeft namelijk zo'n impact. Dat raakt waarom we in het artikel minder betekenis aan stilte toekennen, dan aan het contrast wanneer stilte afgedwongen of doorbroken wordt.

Als het meer gaat over vakmatige noties, dan inspireert me altijd Watzlawick's publicaties over communicatie, zoals *'Pragmatics of human communication'* (1967) dat hij schreef samen met Bavelas en Jackson: mijn tweede tip. Alleen al zijn adagium dat je niet niet kan communiceren, maakt stilte tot een interventie. En hij wist als geen ander hoe belangrijk het is bij hulprelaties om te vertragen op het ongezegde. Pas als de twijfel en onzekerheid nadrukkelijk een plek krijgt in de gesprekken, wordt hulp mogelijk. Tot die tijd dralen cliënten om erin te stappen. Bovendien zit in het ongezegde vaak ook belangrijke informatie om complexe vraagstukken te begrijpen en hanteren. Het ongezegde is daarmee zowel relationeel als inhoudelijk een goudmijn.

Het interview met Hans Vermaak en Mark van Twist: 'De kunst van het verstillen', vind je op pagina 28.



Jitske Kramer kiest voor The Silent Language

The Silent Language, Edward T Hall

Antropoloog Edward Hall analyseert in dit boek de vele manieren van non-verbale communicatie en hoe ruimte en tijd in verschillende culturen boodschappen en informatie geven. Goed te beseffen dat de meest belangrijke dingen niet gezegd worden... die hangen in de stilte tussen mensen.

Jitske beschrijft samen met Daniëlle in dit themanummer hoe stilte kan bijdragen aan een geslaagde meeting. Je vindt het artikel op pagina 13.

Marijke van Dusseldorp werd geïnspireerd door Rinke Visser

'Tussentijd', zo heette een lezing die Rinke Visser (Instituut voor Biografie en 3Consult bv) gaf in 2001. In 2009 kreeg ik de aantekeningen van deze lezing van mijn loopbaancoach.

Tussentijd is *"een periode waarin een stukje van ons mensbeeld/ wereldbeeld teloor gaat, zonder dat er vervanging is."* Het merendeel van onze levenskennis doen we op in deze periodes van stilte, van niet-weten. *"Het is de Stille Zaterdag, tussen Goede Vrijdag en Pasen. De Stille Zaterdag is nodig om Pasen werkelijk op waarde te schatten."* Toen ik thuis zat met een burn-out en zonder werk hielpen Vissers woorden mij me over te geven en de Stille Zaterdag te verduren, al duurde die veel langer dan één dag en vond menigeen om mij heen dat het lang genoeg 'stil' was geweest. Als onze ontwikkeling vooral in de tussentijd plaatsvindt, dan is het dus van groot belang dat we het niet-weten kunnen verduren, persoonlijk maar ook als organisatie. Het refereert aan de fase van niet-weten in Systemisch transitie management (Thiecke & van der Zeeuw), en aan de neutrale fase (het psychische niemandsland) in de transitiefasen van Brigdes. Wat doe je dan in die stilte? Visser geeft ook hier houvast, met als vergelijking de vogel die zijn nest kwijt is. *"Het advies dat de I Ching geeft is: meegaan met de wind, niet hoogvliegen. De vogel krijgt de raad te doen wat ie eigenlijk van nature ook zou doen. Niets te forceren. Zijn eigen natuur te volgen."*

Voor geïnteresseerden is de tekst op te vragen bij 3Consult: www.3consult.nl/nl/wat.

Marijke schreef het artikel 'Stilte werkt'. Je vindt het op pagina 34 van dit nummer.



Daniëlle Schreurs kiest Rust van Robert Bridgeman

Volgens Robert Bridgeman ontvang je binnen een week evenveel informatie als honderd jaar geleden in een heel leven. En continu iets aan je hoofd hebben is nadelig voor je levenskwaliteit. In zijn boek 'Rust' reikt Robert technieken aan om meer rust te kunnen ervaren. Zo laat hij zien hoe beweging, ademhaling, meditatie en technologie kunnen bijdragen aan een meer ontspannen, intenser en bewuster leven. Het fijne is dat hij dit op een niet-zweverige manier doet. Zo legt hij onder andere de werking van je hersenen en zenuwstelsel uit en onderbouwt hij zijn adviezen met wetenschappelijk onderzoek. Heb je geen rust om het boek te lezen? Ook zijn trainingen kan ik je van harte aanbevelen.

www.rusthetboek.nl

Het artikel van Daniëlle 'Stilte als arbeidsvoorwaarde' vind je op pagina 40.

VERENIGINGSNIEUWS NVO2

Hét netwerk voor
HRD professionals
van de toekomst

■ Tineke van Kooten

En de winnaar is... Ria van Dinteren!

In december 2017 tijdens de ATD Europe mocht onze hoofdredacteur Ria van Dinteren als eerste de NVO2-Award in ontvangst nemen. Deze award is een oeuvreprijs die werd uitgereikt vanwege haar jarenlange, duurzame bijdrage aan de ontwikkeling van het vakgebied Leren en ontwikkelen binnen het netwerk van NVO2.

NVO2-directeur Dick Krikke: "We wilden al langere tijd iets doen om ons vak meer zichtbaarheid te geven. En hoe kun je dat beter doen dan door iemand die het vak écht verder brengt in het zonnetje te zetten?"

De keuze voor Ria was niet zo heel moeilijk, vertelt Dick. "Ik heb in het afgelopen jaar een goed beeld kunnen krijgen van wat er zoal speelt in het HRD-vak en wie daarin de spelers zijn. Eén naam kwam steeds weer naar voren. Als auteur, als spreker, als onvermoeibare aanjager van allerlei internationale activiteiten en vooral als warme verbinder. Voor mij was al snel duidelijk dat de prijs aan Ria toekwam. Maar omdat we nog geen officiële jury hadden, heb ik mijn voorstel voorgelegd (onder de belofte van strikte geheimhouding) aan een groot aantal vakgenoten. En eigenlijk was iedereen die ik sprak het er over eens: als iemand de oeuvreprijs verdient is het Ria van Dinteren."

Ria was op de dag van de uitreiking net teruggekomen van een vakantie op Curaçao, had nog 'even' een workshop verzorgd bij de ATD (die mede dankzij haar inspanningen naar Nederland kwam) en was in gedachten al



Ria van Dinteren ontvangt de NVO2 oeuvre-award uit handen van NVO2-directeur Dick Krikke



onderweg naar huis, toen Dick met zijn speech begon. Wat een verrassing toen zijn verhaal over haar bleek te gaan...

De NVO2 oeuvre-award is een wisselprijs: hij wordt door Ria doorgegeven aan een opvolg(st)er die zij passend vindt. Dat kan over een jaar zijn, maar misschien ook pas over drie of vier jaar. Het bronzen beeldje dat bij de prijs hoort is gemaakt door Ger van Tankeren en heet 'In Motion'.

Meer prijzen voor HRD-ers in 2018

In 2018 wordt de NVO2 oeuvre award aangevuld met categorieprijzen:

- Ontwikkeling & Veranderen (change management)
- Ontwikkeling & Presteren (performance improvement)
- Ontwikkeling & Technologie (learning technologies)
- Ontwikkeling & Meetbare impact (evaluating learning impact)

Deze categorieën zijn tevens de vier inhoudelijke speerpunten van NVO2 voor de komende jaren. Ze zijn gebaseerd op vier van de door de ATD geformuleerde rollen voor L&D. NVO2 ziet de verdere ontwikkeling van deze vier rollen als cruciaal voor ons vakgebied in de toekomst.

Jury

Voor iedere categorie wordt een driekoppige jury aangesteld. Deze jury volgt in de loop van het jaar het spel en de spelers in het deelvakgebied, en komt enkele malen bij elkaar om te beslissen over een shortlist en een winnaar.

Ben je of ken je iemand die goed zou passen in zo'n deeljury? Laat het weten! We zijn vooral nog op zoek naar vrouwen die willen meedenken en –beslissen. Je kunt jezelf of iemand anders voordragen bij Dick Krikke: dick.krikke@nvo2.nl ■



Bezoek nu de nieuwe homepage van www.NVO2.nl en ontdek wat het netwerk voor jou kan betekenen.

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 bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

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

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

Hoofredactie
 Ria van Dinteren

Eindredactie
 Evelien van der Veer,
 Plzant communicatie
 www.plzant.nl

Redactie
 Ger Driesen, aNewSpring
 Judith Drosté, Nyenrode Business Universiteit
 Tineke van Kooten, NVO2
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
 Vera Kuiper, Connect
 Els Oosthoek, Waternet
 Evert Pruis, Forzes
 Jan-Arnoed Ruiters, Rabobank
 Cristel van de Ven, Factor Vijf
 Ine Visscher, NOBTRA
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
 Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance Advies
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit Amsterdam
 Nick van Dam, Nyenrode Business Universiteit
 Erik Daen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogenwaard, Bakery Institute
 Ria van 't Klooster, NRTO
 Dick Krikke, NVO2
 Gerard van der Molen, Whitematterlab
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
 Rick de Rijk, Gooiconsult
 Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Jannette Schenning, Schouten Nelissen University
 Eline Steenhuisen, Kantar
 Joris VanderStee, VOV

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
 Annetiek Peeters
 vormgeving@kloosterhof.nl

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementsprijs: € 49,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 59,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijks gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abonnementsprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeiden.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 8
 Nr. 2 5 juni 2018
 Nr. 3 5 september 2018
 Nr. 4 5 december 2018

Jaargang 9
 Nr. 1 5 maart 2019

Aanleveren kopij
 Jaargang 8
 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 vervoerd, afgedrukt, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties juni draagt als thema:

Kunst

Dick Swaab: over kunst en het brein

In gesprek met de Rabobank: over kunst in het bedrijf

Maurice van Dinther: hoe de dokter leert van de designer

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2018-2 verschijnt begin juni 2018.

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

www.tvoo.nl



Betere loopbaanbegeleiding

Een compleet pakket voor Mobiliteitcentra

Rapasso ondersteunt loopbaanadviseurs van mobiliteitscentra.
De Top 10 meest populaire functies:



E-mails eenvoudig verwerken in het dossier



Automatisering van administratieve handelingen



Documenten centraal opslaan en delen



Belanghebbenden inzicht geven in de voortgang



Inzicht in sollicitaties van kandidaten



Voortgang bewaken van verschillende trajecten



Gemaakte kosten goed in beeld



Rapporteren aan management



Altijd toegang via mobiel, tablet, laptop of PC



Overzichtelijk en compleet dossier.



Mobiel communiceren gekoppeld aan dossier



Eigen online werkomgeving voor kandidaten



Benieuwd hoe Rapasso uw mobiliteitscentrum ondersteunt?

Bel gerust; onze adviseurs helpen u graag verder!



www.rapasso.nl
0499 850 688

WAGNER GROUP

board consulting & executive education

word gecertificeerd bemiddelaar



Training Interventie Vaardigheden

12 april 2018, Amersfoort

www.wagnergroup.nl/tiv/

Op weg naar een wereld die groter is dan onszelf.

Wagner Group is een door de Rijksoverheid erkende instelling voor Hoger Onderwijs.

