

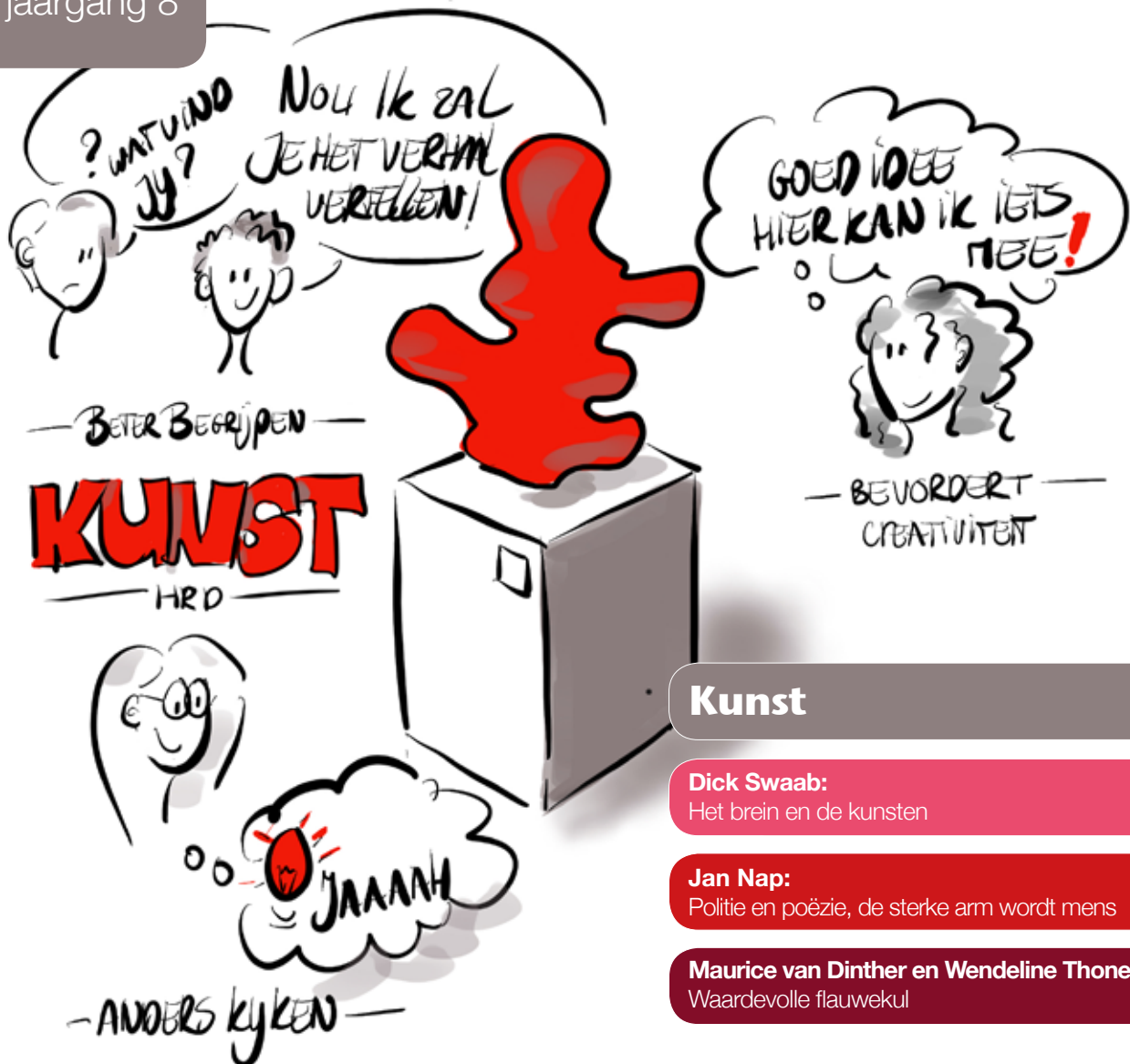
TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 2

06-2018

jaargang 8



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



Kunst met een **K**

Het is 1980 en ik sta voor een schoolbord met daarop een tekening. Het is mijn derde poging om te slagen voor het onderdeel bordtekenen; een onmisbare vaardigheid als je docent wilde worden. Behalve tekenen moesten we ook kunnen musiceren, theater maken en sporten. Pas later ben ik me gaan realiseren dat ik een unieke schoolopleiding volgde waarin het niet alleen ging om cognitieve kennis, maar waarin werken met de handen en het hart net zo belangrijk waren.

De laatste jaren zien we in organisaties, na een enorme nadruk op cijfers en presteren, een hernieuwde belangstelling voor kunst. Kunst in de brede zin van het woord. Als middel om op ideeën te komen, het vakmanschap te eren en als onlosmakelijk onderdeel bij het leren. Dat kan in allerlei vormen. Van het maken van een kunstwerk tot het verbeelden van organisatieveranderingen met kunst. Of door het maken van een fantastisch gedicht.

Inmiddels weten we ook dat kunst in onze hersenen een emotionele reactie oproept; een belangrijk onderscheid met het effect van beleidsnota's op onze hersenen. En mede daardoor een enorme toevoeging in het leren. En eigenlijk wist ik dat wel.

Nog flink onbewust bekwaam ben ik in de jaren tachtig afgestudeerd met een onderzoek naar het werken met kinderen aan een musical. De kinderen deden alles zelf, van verhaallijnen tot decors, muziek maken en zingen. En dat allemaal op basis van improvisatietheater. Een jaar lang zijn we als drie enthousiaste studenten met dertig basisschoolleerlingen aan de slag geweest. Alle leerdoelen stopten we erin, van geschiedenis tot sociale weerbaarheid. Uiteindelijk zijn we erop afgestudeerd, met als mooiste resultaat de ontwikkeling van onze hoofdrolspeler. Hij had de hoofdrol gekregen omdat hij stotterde, dat vonden we met zijn allen heel deftig. Toen er na driekwart jaar oefenen opgetreden moest worden, was zijn zelfvertrouwen zo toegenomen dat hij niet meer stotterde. Een mooie toepassing van kunst bij leren. Hoezo niet leerzaam, zo'n musical maken?

In dit nummer staat een verscheidenheid aan werkvormen, ideeën en opvattingen over kunst en leren centraal. Toen we ermee begonnen dachten we dat er niet genoeg kopij zou zijn om een interessante uitgave te maken. Het tegendeel is waar. We kwamen steeds meer verbindingen tegen tussen kunst en leren. En door mijn trip langs *memory lane* kwam ik erachter dat kunst en leren ook voor mij al heel lang bij elkaar horen. Alleen dat tekenen, dat is het enige vak waar ik niet voor geslaagd ben op de toenmalige lerarenopleiding. Helaas...

Ik wens je veel kunstzinnige inspiratie toe bij het lezen van dit nummer.

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



foto: Anja Loeppa



cover: Studio Leff

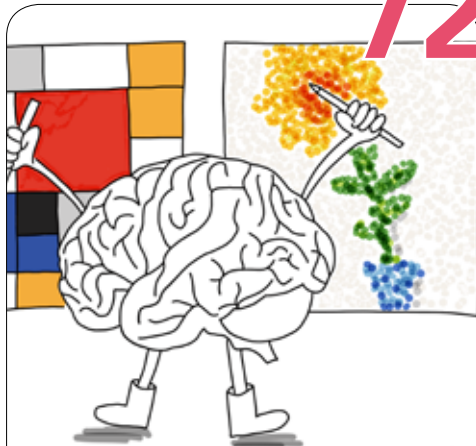


Creativiteit in organisaties is onmisbaar

PRAXIS

De kunst van leren, leren van kunst <i>Olivia Kramers & Cristel van de Ven</i>	8
De sterke arm is een mens <i>Jan Nap</i>	10
Kunnen dokters en designers van elkaar leren? <i>Willem-Jan Renger & Gijlke Keuning</i>	14
Creativiteit in organisaties is onmisbaar <i>Esther Jousma</i>	20
Al doende met kunst je weg vinden <i>Elselien Smit</i>	27
Toegepaste kunst van de trainingsacteur <i>Trainerstool</i> <i>Peter Timmers</i>	33
Kunst en de kracht van mensen Interview met Isil Vos en Godelieve Spaas <i>Cristel van de Ven & Jan Arnoud Ruiters</i>	38
Waarom leiderschap verbeeldingskracht vraagt <i>Jan Kloeze</i>	45

72



Het brein en de kunsten

WETENSCHAP

100



Ken jij de regel van Benedictus?

VARIA

Leren in verandering

Interview met prof. dr. Manon Ruijters
Els Oosthoek

52

Waardevolle flauwekul

Maurice van Dinther & Wendeline Thole

58

Kunst werkt

Walter Supèr & Aukje Nauta

66

Het brein en de kunsten

Interview met Dick Swaab
Ria van Dinteren

72

Promotie

Waarom het voor vrouwen moeilijker is om als authentieke, effectieve leiders te worden gezien

Jasmien Khattab

78

Promotie

Ervaringen in de vroege jeugd van invloed op loopbaanontwikkeling!

Monique Leenders

80

Compassie mag je niet onderschatten

Robert Bridgeman

84

Leren en ontwikkelen gaat de hele organisatie aan

Interview met Yarden Shitrit, conerndirecteur Personeel & Organisatie gemeente Amsterdam
Ria van Dinteren & Tineke van Kooten

90

Media

Get Inspired!

96

Ken jij de regel van Benedictus?

Wouter Willemsen

100

Column

Wanneer ik al weet wat het gaat worden...

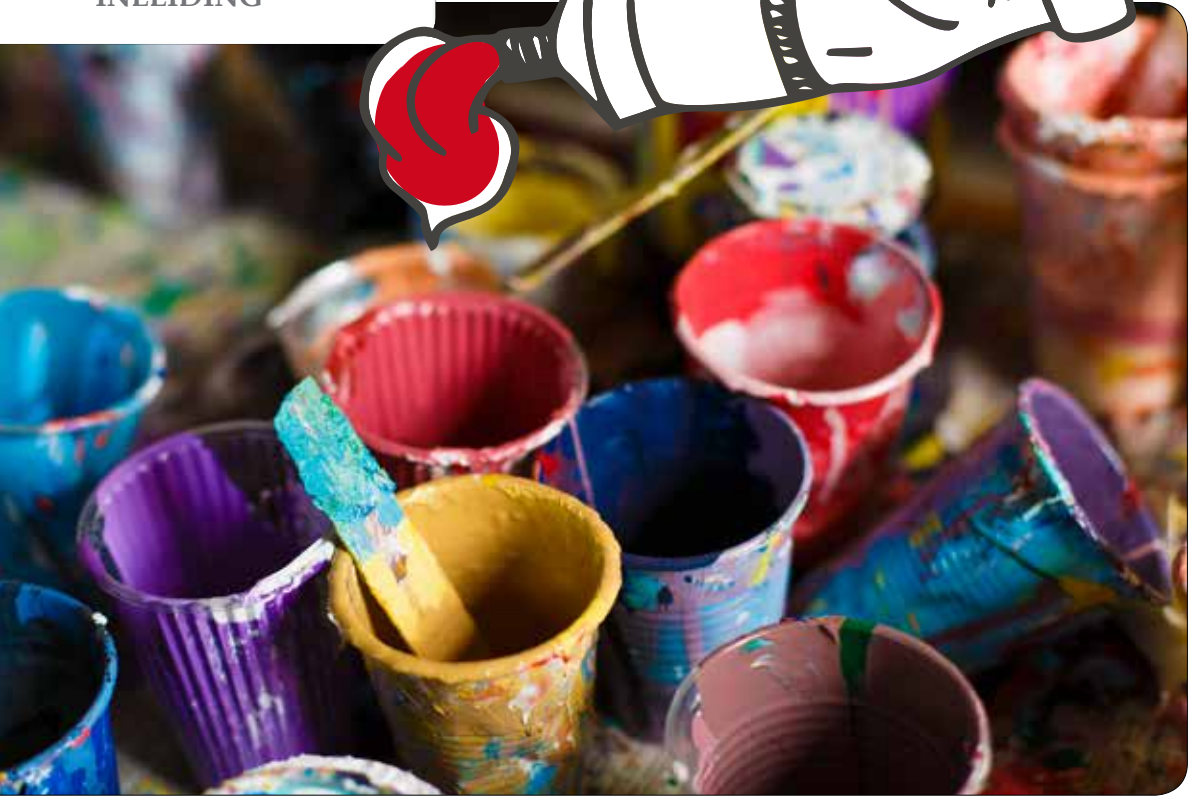
Eric Koenen

107

■ = kunst



De kunst van leren, leren van kunst <i>Olivia Kramers & Cristel van de Ven</i>	8
De sterke arm is een mens <i>Jan Nap</i>	10
Kunnen dokters en designers van elkaar leren? <i>Willem-Jan Renger & Gijlke Keuning</i>	14
Creativiteit in organisaties is onmisbaar <i>Esther Jousma</i>	20
Al doende met kunst je weg vinden <i>Elselien Smit</i>	27
Toegepaste kunst van de trainingsacteur Trainerstool <i>Peter Timmers</i>	33
Kunst en de kracht van mensen Interview met Isil Vos en Godelieve Spaas <i>Cristel van de Ven & Jan Arnoud Ruiters</i>	38
Waarom leiderschap verbeeldingskracht vraagt <i>Jan Kloeze</i>	45



■ Olivia Kramers & Cristel van de Ven

De kunst van leren, leren van kunst

Kunstenaars zijn specialisten in creativiteit, kritische reflectie en een andere manier van kijken, zo stelt het Sectorplan voor het Kunstonderwijs 2016-2020 (KUO-Next). De kunstenaar helpt in het verbeelden van vraagstukken die niet altijd in woorden te vangen zijn. Waar leren in een organisatie vaak ingestoken wordt vanuit de ratio en het 'nut', weet de kunstenaar je te raken op een ander niveau: je gevoel, dat wat zin heeft, je geest. Om zo te weten te komen (of terug te komen bij...) wat werkelijk van waarde voor je is, zoals Walter Supèr en Aukje Nauta in dit nummer bepleiten.

De brainstorm van de redactie over het thema Kunst begon wat traditioneel: acteurs die je helpen om met nieuw gedrag te oefenen, een schilderij dat je samen maakt en dat teamsamenwerking verbeeldt, muziek die ontroert en openingen biedt voor een gesprek of een ritme dat je samen maakt voor de teambinding. Al gauw werd de brainstorm meer gelaagd: hoe komt het dat de kunsten effect hebben op leren? Hoe werkt dat dan en welke betekenis kan het geven? Wanneer is het kunst en wanneer is het creativiteit? En wat gebeurt er als je de wereld van kunst aan de wereld van een (zakelijke) organisatie verbindt? We kwamen erachter dat de kunstenaar of creatief ontwerper vanuit zijn of haar vak dingen doet die heel veel met leren te maken hebben: nader onderzoeken, anders kijken, openen van nieuwe perspectieven, confronteren en kritisch reflecteren.

De themagerichte artikelen in dit nummer gaan over de kunst of de kunstenaar die bijdraagt aan het leren in een organisatie. Maar, hoe zit het eigenlijk met het leren van de kunstenaar zelf? Binnen het hbo-onderwijs volgt ruim vier procent van de studenten een opleiding in de kunsten. De positie van de afgestudeerde kunstenaars is beter is dan die van de gemiddelde hbo-afgestudeerde. En gelukkig is er ook aandacht voor de permanente professionele ontwikkeling van de kunstenaar zelf (Arbeidsmarktagenda van de culturele sector 2017-2023). Ook in deze sector zijn ontwikkelingen als een leven lang leren, technologie, innovatie en arbeidsmarktbevragingen aan de orde. Investeren in mobiliteit, doorstroom, duurzame inzetbaarheid en voortdurende professionele ontwikkeling zijn ook voor kunstenaars van belang. Denk maar eens aan de danser die op enig moment een wending aan zijn of haar carrière zal moeten geven. Of het risico op lichamelijke klachten voor beroepsmusici. Of de game- of interactiondesigner, die voortdurend wil bijblijven op de laatste ontwikkelingen op het gebied van *artificial intelligence*.

Volgens Esther Jousma van CultuurWerkt! toont onderzoek aan dat cultuurbezoek wezenlijk bijdraagt aan de creativiteit, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Creativiteit stimuleert vindingrijkheid, sociale vaardigheden, nieuwe invalshoeken en out-of-the-boxdenken. In dit themanummer leggen meerdere auteurs uit hoe je dit in de praktijk handen en voeten kunt geven. Bijvoorbeeld in het artikel over de dokter die verlangt naar innovatie en een designer inschakelt om een nieuw perspectief op zijn wereld toe te voegen (van Willem-Jan Renger en Gijlke Keuning). Of in het artikel over de Rabobank, die met een theatervoorstelling medewerkers in hun kracht zet. En in het artikel van de politie over hoe de dichter des vaderlands het vak van politieman/-vrouw treffend wist te verwoorden (van Jan Nap). De artikelen leren ons hoe we spelen op het werk kunnen gaan zien als essentieel onderdeel van bezielde leven (Maurice van Dinther en Wendeline Thole) en hoe 'wayfinding' ons kan helpen om organisatieveranderingen door te maken in turbulente tijden (Elselien Smit).

Mocht je na het lezen van deze artikelen denken, *it's all in the mind*, dan kan het interview met Dick Swaab je snel uit deze droom helpen. Zowel het maken van als het kijken naar kunst leidt niet alleen tot mentale, maar ook tot fysieke veranderingen. En dat sluit dan weer mooi aan op de visie van Yardena Shirit, winnaar van de vakjuryprijs voor beste hr-directeur in 2017, die zegt: "Kunst moet iets met je doen, en zo is het met leren ook." Kortom: een boordevol themanummer over kunst en leren.

Wij wensen je veel inspiratie, nieuwe perspectieven en leesplezier toe!

Olivia Kramers en Cristel van de Ven,
redactieleden TvOO

Voor

*Hoe meet je de zwaarte van een klap die nooit kwam,
Zoek je de fiets waar niets mee is, die er nog staat?
De brand in een leegstaand schoolgebouw
nooit uitgebroken, laat geen sporen na.*

*Hier is de eindeloze lijst van dingen die niet zijn gebeurd,
hier is de nooit betaalde prijs voor toeval, dronkenschap,
loslippigheid. Hier is het dodelijk ongeluk, de schade
die je nooit veroorzaakt hebt.*

*Hier klinkt de niet geslaakte kreet van twee
uit bed gebelde ouders. De stad zwermt
van ongehoord geluid. Je luistert 's nachts
naar de zachte voetstap van de dochter die
onaangetast de trap op sluipt.*

Ester Naomi Perquin

■ Jan Nap

Politie en poëzie:

De sterke arm is een mens

De politie heeft over gebrek aan aandacht niet te klagen. Het is de meest onderzochte organisatie. Er is een voortdurende stroom van onderzoeksrapporten. Dagelijks spreken de media over politiezaken. De ontwikkeling van de nationale politie wordt zeer kritisch gevolgd. En dat is ook begrijpelijk. Voor een goed functionerende rechtstaat is de kritische aandacht voor de politie belangrijk. Het is goed om scherp te volgen of het geweldsmonopolie in goede handen is.

Tegelijkertijd kunnen politiemensen ervaren dat ondanks al die aandacht hun alledaagse werkelijkheid, hun eigen beleving buiten beeld blijft. In de media worden bijzondere, spraakmakende incidenten uitgelicht. In de rapporten wordt vaak in abstracte termen gesproken over de politie als bedrijf. Het gaat over al dan niet gehaalde (reorganisatie) doelen. Over beleid en cijfers. De schijnwerpers zijn niet gericht op het alledaagse. Wat politiemensen dag in dag uit meemaken, wat hen raakt en beweegt, blijft vaak onderbelicht. Waarvoor zijn ze "bij de baas gekomen?" Wat bezielt hen? In dit artikel lees je hoe kunst het werk bij de politie tot leven kan brengen.

Wat bezielt de politie?

In zekere zin blijft ondanks al die aandacht iets wezenlijks bij de politie ongezien. Dat is zonde. Hoe kun je wel recht doen aan die ongeziene praktijken en voorbij de abstracte taal van wetenschap of beleid iets laten oplichten van de essenties van het alledaagse politiewerk? Hoe doe je dat?

Die vraag bracht Ester Naomi Perquin, dichter des vaderlands, in beeld. Ester moest heel even wennen aan het idee, politie en poëzie, maar haar nieuwsgierigheid won het van haar aarzeling. Ester is aan het werk gegaan en schreef tien prachtige gedichten over de politie. Op 9 januari van dit jaar presenteerde zij samen met Erik Akerboom bij 'De Wereld Draait Door' de mooi vormgegeven bundel 'Lange armen'.

Zijn politie en poëzie een gelukkige combinatie?

"Wat moet de politie in hemelsnaam met gedichten?", zo begint Ester Naomi Perquin haar navoord. "Zijn het niet mensen met een heldere missie en doelgerichte taal? Zeggen ze niet vooral dingen als 'rij- en kentekenbewijs graag'? Of erger nog: 'Liggen en blijven liggen'? Wat moet je als dichter in zo'n omgeving?", vraagt ze zich af. Maar nadat ze is meegeweest met teams in Rotterdam, rechercheurs in Utrecht en



foto: Lenny Oostervijk

Dichter des vaderlands **Ester Naomi Perquin** (1980) groeide op in Zeeland maar woont al jaren in Rotterdam. Ze volgde schrijfonderwijs in Amsterdam en werkte jarenlang als gevangenisbewaarder om dat te kunnen betalen. In 2007 debuteerde zij bij Uitgeverij van Oorschot met de dichtbundel 'Servetten halfstok'. In 2009 volgde 'Namens de ander'. Voor haar werk ontving ze onder meer de Anna Blamanprijs, de Lucy B. en C.W. van der Hoogtprijs en de J.C. Bloemprijs. Begin 2012 verscheen haar bundel 'Celinspecties, over het leven achter tralies'. Deze bundel werd bekroond met de VSB Poëzieprijs 2013. Naast dichter is Perquin columnist en radiomaker. In januari 2017 verscheen haar nieuwe bundel 'Meervoudig afwezig'. Een groot deel van haar werk is vertaald en verschenen in de Verenigde Staten.

door de wol geleverde politiemannen in Deventer veranderde haar beeld. "Ik hoorde agenten vertellen over de seconde vóór je wel of niet je

Terug

*Het gebeurt niet als ik slaap maar bij de dagelijkse dingen.
Ergens in de supermarkt, als ik de mayonaise pak.
Kinderhandje, autoraam.*

*Ik weet dat ik niet schuldig ben. Ik heb mijn best gedaan.
Het was secundewerk dat uren duurde.*

*Het vreemde is dat in mijn hoofd altijd het lampje brandt
als ik naar binnen kijk. Terwijl dat niet zo was.
Alles muurvast, naar voren gekanteld.*

*Hoe lang zijn je armen als het er werkelijk toe doet?
Iemand zei: wie je niet redt blijft je langer bij
dan hele rijen op het droge.*

*Dat zal ook wel zo zijn. Niemand die mij iets verwijt
en niemand die iets vraagt. Het is je baan.*

*Maar soms zie ik het water nog. Het vreemde licht.
Dat kinderhandje voor het autoraam.*



wapen trekt. Over de gezichten van ouders die slecht nieuws gaan krijgen. Over uitzichtloosheid in doodgewone rijtjeshuizen. Er wacht poëzie op vreemde plekken." Eén agent zei tegen haar: "Kijk, jij schrijft het gedicht, maar wij werken erin." Ze werd zelfs een beetje verliefd op die politiemensen: "Doeners. Denkers, Wakkerliggers. Betweters. Redders."

Inmiddels blijkt dat Ester Naomi Perquin erin is geslaagd om met haar gedichten 'iets' te raken in politiemensen. Er zijn tweeduizend bundels verspreid in de organisatie en ze worden gretig gelezen. Elke maand wordt er op intranet een gedicht geplaatst. Bij elk gedicht staat een kort interview met een politiemans of -vrouw die met Ester is opgetrokken en zich in het bijzonder herkent in het gedicht. De reacties op de gedichten zijn bijzonder. "Prachtig"; "Kippenvol"; "Dit is precies waar het om gaat." Mensen beginnen ook hun eigen ervaringen en verhalen

te verbinden aan de gedichten. "Ik moest weer denken aan..." Vanuit de gedichten komt een verhalenstroom op gang waarin politiemensen elkaar vertellen over hun ervaringen. Intussen zijn er vanuit de praktijk initiatieven ontstaan om – soms met burgers – verhalenavonden te organiseren rondom de gedichten. Verhalenavonden waarin politiemensen ook hun eigen verhalen gaan vertellen en delen met burgers. Het voedt de beroepstrots. Elk team zal in de loop van het jaar (desgewenst) een gedicht kiezen en het laten plaatsen op de muur. In een briefingruimte, de kantine, de hal. Net wat ze willen. Daar komt nog iets bij. Ook burgers en zogeheten partners reageren enthousiast. Wie de uitzending van 'DWDD' bekijkt of de radio-uitzending van 'Met het oog op morgen' beluistert, merkt dat het ook buitenstaanders raakt. "Zo hadden wij nog niet naar de politie gekeken." Het opent de ogen voor andere

lagen in politiewerk dan die gewoonlijk getoond worden. En hoewel er natuurlijk ook enkele kritische geluiden zijn te horen (moet de politie zijn geld steken in gedichten?), is er veel waardering voor het op deze wijze onder de aandacht brengen van ongekende kanten van politiewerk.

Zelfs, of misschien is dat niet eens zo vreemd, op plekken waar wordt gesproken over prestatiemeting en verantwoording, komen de gedichten ter sprake. De ervaring dat een cijfermatige prestatiemeting en verantwoording te schraal is voor de complexiteit van het politiewerk leeft ook bij de "cijfermensen". Dat gevoel wordt versterkt door de gedichten, die – zo wordt dat ervaren – wel iets tonen van de rijkdom van het werk. Het gedicht 'voor', dat handelt over wat er (dankzij de politie?) allemaal niet gebeurt, opent de ogen bijvoorbeeld voor de betekenis en de waarde van het ongreepbare. De "boodschap" in de gedichten ondersteunt de zoektocht naar "rijker verantwoord". Ook dit is een onverwacht effect.

De werking die hier kort wordt geduid, was misschien gehoopt maar niet voorzien, laat staan gepland. Kennelijk resoneert het met iets dat leeft in (politie) mensen.

De sterke arm is een mens

Politiewerk lijkt te gaan over veiligheid bieden, mensen redden, boeven vangen. Spannende acties. Eropaf, doen, aanpakken, problemen

oplossen. Maar politiewerk gaat evengoed om kwetsbaarheid, het ervaren van onmacht, verlies. Om geen oplossing te kunnen bieden en toch iets moeten of willen doen. Om geen ook, ondanks of juist in de ingewikkeldheid van het samenleven. Kunneman spreekt van "trage vragen", vragen die bij het leven horen; die je kunt bewerken maar niet sluitend kunt beantwoorden. Dat soort vragen, trage vragen die bij het samenleven horen, zijn de vragen waar politiemensen ook mee te maken hebben. Zaken waarin je niets kunt oplossen, maar wel veel kunt betekenen; ook al sta je ogenschijnlijk soms met lege handen. Donald Schön spreekt over professionaliteit van de *swampy lowlands*. Die onderscheidt hij van de professionaliteit van de *high grounds*. Politiewerk is werk in de swampy lowlands. Als je de betekenis van die praktijken wilt vatten, helpt tellen niet. Het is vruchtbaarder om een verhalende benadering te kiezen. In die verhalen kan iets oplichten van de essenties van de professie. Die essentie gaat verder dan wat een competente functionaris kan tonen. In de essentie wordt de mens zichtbaar, de vak-mens. Een mens die vanuit zijn of haar vak iets wil betekenen voor een ander. Als daar het licht op valt, ervaart de vakmens dat hij niet van buitenaf wordt bekeken, maar van binnenuit wordt gezien.

Ik denk dat dat is wat er werkt in de gedichten die Ester Naomi Perquin voert politiewerk maakte. Politiemensen voelen zich gezien. De sterke arm is een mens. ■



Jan Nap promoveerde in 2012 op 'Vragen naar goed politiewerk: belangstellend ontwikkelen van de alledaagse praktijk'. Hij is lector "Waardevolle Praktijkontwikkeling" bij de Politieacademie.



■ Willem-Jan Renger & Gijlke Keuning

Kunnen dokters en designers van elkaar leren?

Innoveren is een *buzzwoord*. Daar zijn goede redenen voor. Er zijn veel ontwikkelingen in techniek en samenleving die disruptief inwerken op organisaties en mensen. Innoveren is het woord geworden om deze snelle veranderingen te kunnen opvangen. Boeken vol zijn er geschreven over innoveren, innovatiemodellen en processen. Maar het komt niet bij veel organisaties op om samen met professionals uit de kunst- en ontwerpwereld een vraagstuk op te lossen. We nemen innovatie in de zorg als voorbeeld. Wat gebeurt er als je een ontwerper en een arts samen een vraagstuk laat oplossen? Wat leren ze van elkaar en wat is daarvan de meerwaarde?

Klein inkijkje in de zorg. De zorg staat onder grote druk, dingen moeten anders worden georganiseerd vanwege de kosten, maar ook omdat de samenleving erom vraagt. In 2011 introduceerde Machteld Huber een nieuwe definitie van gezondheid. Er wordt gesproken over positieve gezondheid. In dit concept wordt gezondheid niet meer gezien als de af- of aanwezigheid van ziekte, maar als het vermogen van mensen om met de fysieke, emotionele en sociale levensuitdagingen om te gaan en zoveel mogelijk eigen regie te voeren. Dit vraagt om een nieuwe kijk op bestaande zorgprocessen. Maar hoe zorg je voor een 'nieuwe' innovatieve blik?

Omwille van de leesbaarheid hebben we hier de hij-vorm gebruikt. De creatieve mindset vatten we samen in de term ontwerper; het medisch perspectief vatten we samen in de dokter. Deze vereenvoudiging gaat voorbij aan nuances als het onderscheid tussen kunstenaar en ontwerper, aan een innovatieve verpleger of hoofd van de logistieke dienst; maar iedere ontmoeting tussen het creatieve veld en een professional in een toepassingsgebied heeft een bijzondere uitwerking. Vandaar deze gerichte afbakening, zodat we eenduidige voorbeelden kunnen geven.

Een innovatieproces kan op verschillende manieren starten. Iemand heeft een goed idee en denkt een gat in de markt te zien. Of iemand loopt al heel lang ergens tegenaan in zijn werk en heeft opeens een idee hoe dat anders kan. Meestal is dit een professional in de zorg. Het kan ook zijn dat een ontwerper een idee heeft waarvan hij denkt dat het de zorg beter, fijner, of menselijker kan maken. Dit kan leiden tot een start-up om te proberen het idee tot product en succesvol te maken. Waar het begin ook ligt, het is vaak onvermijdelijk dat de dokter en de designer in dit proces elkaars pad kruisen. Als dat niet

gebeurt, is de kans een stuk minder groot dat ieder op zichzelf succesvol is.

Een belangrijke meerwaarde voor interdisciplinaire samenwerking tussen dokter en designer is de confrontatie tussen de verschillende mindsets. Een dokter is zo getraind dat deze een academisch-medische mindset ontwikkelt. De focus ligt hierbij op zaken als zorgvuldig protocollair handelen, zuiver klinisch redeneren en medisch gevalideerde interventies ontwikkelen en uitvoeren. Hierbij moet geput worden uit een grote zich snel ontwikkelende kennisbasis. De mindset van een ontwerper wordt heel anders getraind. De ontwerp-mindset kanaliseert creativiteit in het vinden van oplossingen voor een probleem waarbij de gebruiker zo optimaal mogelijk bediend wordt in behoeftes, esthetische ervaring, functionaliteit en gemak.

Zo naast elkaar gezet, zijn deze twee manieren van denken contrasterend in hun primaire focus. Dit betekent dat beiden op een geheel andere manier naar dezelfde situatie kijken en er andere problemen aan verbinden. Het is juist deze 'frictie' die de rijke voedingsbodemp vormt voor succesvolle innovatie.

Hoe beleef je wachttijd?

Een masterstudente deed onderzoek naar de wachttijd in de GGZ. Haar focus richtte zich op een nieuwe interpretatie van wachttijd door inspiratie te putten uit de filosofie. Zij maakte onderscheid tussen 'kloktijd' (chronos bij de oude Grieken) en de beleefde wachttijd (kairos). Haar uitgangspunt was dat ze niet veel kon doen aan de lengte van de wachttijden (een complex systeemverschijnsel), maar mogelijk wel iets aan de beleving van de wachttijd.

Door onderzoek in een academisch ziekenhuis ontdekten ze dat patiënten tijdens de wachttijd geen accurate informatie ontvingen over de duur en de aard van de wachttijd. Daarnaast hadden patiënten ook geen zicht op de processtappen die achter de schermen rond hun dossier wel plaatsvonden. In hun beleving 'gebeurde er niets' tijdens het wachten. Samen met medewerkers van het ziekenhuis ontwikkelt ze een nieuwe patiënten-app, die hen in staat stelt om real-time hun wachttijd en de stappen te monitoren, zodat ze weten waar ze in het proces zitten en ook wat ze zelf kunnen doen om het proces te versnellen.

Een betrokken psychiater zei bij de beoordeling van deze patiënte: "Het lijkt voor buitenstaanders misschien verbazingwekkend dat deze app er niet al lang is. Dat is deels onze schuld. Wij zijn als medici opgeleid in een bepaalde mindset en dit aspect van beleving is voor ons een blinde vlek." Deze psychiater refereert hier aan de eigen overwegend klinische mindset en is daarbij zo eerlijk om het aspect van beleving een blinde vlek te noemen.

Toegevoegde waarde van kunst en design in de zorg

Het beeld dat veel mensen hebben van de kunsten wordt gevoed door hun eigen ervaringen met podiumkunsten, museumbezoek, galeries of andere ontmoetingen met de kunsten, veelal in hun vrije tijd. Bij ontwerpen denken mensen vaak aan mooie, dure, prachtig vormgegeven interieurs of productontwerpen, zoals dat van Apple. Een directe verbinding met de zorg ligt dan niet meteen voor de hand. De belangrijkste bijdrage van design in de zorg is

de focus op de ervaring van de eindgebruiker. Met andere woorden: hoe het voelt om een product of dienst te ondergaan en dat gevoel optimaliseren. De Universiteit van Stanford heeft door onderzoek naar de werkwijze van designers een model ontwikkeld dat beschrijft hoe ontwerpers te werk gaan.

Ontwerpers werken doorgaans in een cyclisch proces dat in vijf stappen wordt onderverdeeld. De eerste stap (*empathize*) is het inleven in de eindgebruikers die de oplossing gaan gebruiken. In deze stap doet de ontwerper belevingsonderzoek naar de problemen, obstakels en ervaringen van eindgebruikers in een bestaande situatie. In de tweede fase (*define*) herformuleert de ontwerper het probleem op basis van deze vaak kwalitatieve onderzoeksuitkomsten. Vervolgens start het proces in stap 3 (*ideation*) met het formuleren van een oplossing, samen met de experts. De ontwerper werkt dit idee vervolgens, in de vierde fase (*prototype*), zo snel mogelijk uit tot een eerste, vaak papieren, prototype. Dit is de eerste manifestatie van het idee. Dit wordt vervolgens in fase



Figuur 1. Bewerking van het Stanford-model of design thinking

5 (test) voorgelegd aan representanten van de toekomstige gebruikersgroepen om feedback te krijgen. Met deze feedback gaat de ontwerper terug naar de ontwerptafel om met de experts een verbeterde versie van het prototype te maken en weer te testen. Dit proces noemen designers *itereren*. Na vier of vijf iteraties is een concept meestal zo robuust geworden dat het veilig kan worden uitontwikkeld en opgeschaald. De belangrijkste denkfouten zijn eruit ontworpen samen met de eindgebruikers.

Wat leert de dokter van de designer?

Het belangrijkste wat de dokter van de designer kan leren is het belang van het veranderen van de patiëntbeleving in de zorg: het inleven in de ervaring van de gebruiker, voor de innovatieve oplossing die deze nastreeft. Want de ervaringsfactor is cruciaal voor de uiteindelijke acceptatie van de oplossing door de eindgebruikers. Om deze meerwaarde te leveren, brengt een designer een aantal vermogens in. Allereerst natuurlijk een creatief talent, een open mindset die op een ogenschijnlijk grillige wijze vele nieuwe ideeën en oplossingen genereert voor een probleem. Maar daarnaast brengt een ontwerper ook een andere (*design thinking*) methode en werkwijze in, zoals hierboven beschreven. Het is meer dan een product of dienst vormgeven of mooi maken; het is ook het doorlopen van een ander proces om tot dat product of die dienst te komen. Dit is voor de dokter wennen en ook wel disruptief. Het proces wijkt af van de meest voorkomende projectmanagementmodellen en heeft significante gevolgen voor de inrichting van een project, een projectplan en een bijbehorende begroting. Dit betekent dat ook een projectleider, een manager en betrokken collega's moeten wennen aan een andere werkwijze en deze moeten willen omarmen. Dit vraagt om een cultuuromslag.

De belangrijkste les die een dokter vaak moet leren, is het ontkoppelen van het wat en het hoe. Het 'wat' heeft betrekking op het probleem dat moet worden opgelost. Het 'hoe' heeft betrekking op de vorm en de uitwerking. Idealiter is de rol van de dokter die van probleemeigenaar en de rol van de ontwerper die van de oplossing. Maar zo gaat het in de praktijk meestal nog niet.

Vaak worden ontwerpers geconsulteerd door een arts die samenwerking zoekt met designers. Bij de brief schetst de dokter zijn plannen: "Wij willen een app ontwikkelen voor probleem x." De oplossing is in deze zin al verbonden met het probleem, nog voordat er empathisch onderzoek is gedaan met alle stakeholders. De vragen zijn: is een app wel de ideale oplossing of moet het wel een app worden? Die komen in dat proces onherroepelijk aan de orde. Als een vraag niet scherp genoeg wordt gesteld, worden er vele oplossingen bedacht voor een heel ander probleem.

Alain Dujardin, creative director van ontwerpstudio Greenberry, stelt in zijn eerste brief vaak: "een goede ontwerper is verliefd op het probleem, niet op de oplossing." Een lastige hobbel om te nemen aan het begin van een innovatieproject is het alsnog ontkoppelen van het 'wat' en het 'hoe'. Het eerste dat we als designers doen is de al bedachte oplossing van tafel krijgen. Pas na het doelgroeponderzoek en de ideation-fase kiezen we een medium of vorm, niet aan het begin. Designers noemen dit "kill your darling"; het moeilijke proces om afstand te doen van een idee waar de arts en zijn afdeling al verliefd op waren geworden.

Wat leert de designer van de dokter?

Omgekeerd wordt er ook veel geleerd. Designers moeten veel leren van de dokter om tot goede resultaten te komen. Allereerst zijn

ze vaak zelf geen domeinexpert. De designer komt doorgaans als leek een expertdomein in. Dit stelt hoge eisen aan een ontwerper. Deze moet zich, het liefst in korte tijd, de essentiële kritieke elementen in dat vakgebied eigen maken om het ontwerp goed in de situatie te laten passen. Een valkuil voor ontwerpers is dat ze aannames doen zonder dit expliciet te verifiëren bij een dokter, inhoudsexpert of patiënt. Zo moet de ontwerper zich verhouden tot de academische 'rigor', die hoort bij medisch-klinisch verantwoord denken en handelen. Daarnaast moet de ontwerper zich verhouden tot ethische vragen (denk bijvoorbeeld aan privacy van patiënten) en krijgt hij naast de dokter in een ziekenhuis met

creatieve kant op, die echter niet meer past in de begrenzing van het vak, de interventie, de organisatie, de randvoorwaarden en dergelijke. Het is dus zaak voor de ontwerper en de dokter om veel en vaak tussendoor in het ontwerpproces te toetsen of het ontwerp niet 'wegloopt'. Die toets geldt overigens ook voor de eindgebruikers, de patiënten, de mantelzorgers en alle andere doelgroepen die wachten op passende zorg.

Praktische handreikingen

De samenwerking tussen ontwerper en dokter kan veel meerwaarde hebben om tot succesvolle innovatie te komen. De gevraagde mindset, het uit je eigen comfortzone stappen en een samenwerkende houding van beiden, staan illustratief voor een open leercultuur die nodig is bij innovatie in vele domeinen, ook buiten de zorg. Samenvattend zijn enkele randvoorwaarden van groot belang:

1. Hoe eerder ontwerper en dokter elkaar in het proces ontmoeten, hoe beter. Het ideale moment is als de dokter het probleem wel scherp denkt te hebben maar nog geen oplossing heeft. Het slechtste moment is als de app gemaakt is, maar door patiënten niet wordt gebruikt en de ontwerper erbij wordt gevraagd of deze de app 'leuker of mooier' kan maken. Dit gebeurt zelden of nooit, omdat er in het begin van het proces al ontwerpbeslissingen zijn genomen die zich in alles wreken.
2. Een ontwerper komt het beste tot zijn recht in de samenwerking als de dokter begrijpt wat de toegevoegde waarde is van ontwerpen en een globaal begrip krijgt van het ontwerpproces en de implicaties ervan voor het projectverloop, het projectmanagement en de verdeling van projectmiddelen over de tijd.
3. De arts komt het beste tot zijn recht in de samenwerking als de ontwerper zich inleeft in de klinische context, begrip

Een goede ontwerper is verliefd op het probleem, niet op de oplossing

nog veel andere stakeholders te maken, zoals het management, de ict-afdeling, juridische afdeling, administratie et cetera. De dokter kan de ontwerper enorm op weg helpen door te leren hoe de organisatie in elkaar zit en hoe de hazen lopen.

Een ander leeraspect voor de designer is niet weg te drijven in het creatieve proces. Door de snelle iteratieve gedachtesprongen die een ontwerper kan maken in het ontwerpproces kan hij door spontane creatieve associaties oplossingen gaan verzinnen die niet meer in de oorspronkelijke ontwerpruimte passen. We zien dit veelvuldig gebeuren in projecten waarin ontwerpers en artsen elkaar te weinig in het ontwerpproces ontmoeten. In de ontwerpstudio gaat het ontwerpproces in zijn eigen dynamiek een – vaak hele leuke –

krijgt van protocollen, procedures en organisatorische standaarden waar de innovatie in moet landen.

4. Een ontwerper moet dicht op de expert opereren en niet te veel in de 'eigen keuken' gaan zitten ontwerpen zonder checks met de experts.
5. De belangrijkste bevinding in deze potentieel vruchtbare ontmoeting is misschien wel dat de meeste innovaties te snel in het bouwen van een oplossing schieten en te weinig tijd investeren in het (her)definiëren en onderzoeken van het probleem met directe input van de eindgebruikers. Elke minuut die in deze fase wordt geïnvesteerd, samen met ontwerpers, vergroot de slaagkans van de innovatie aanzienlijk.

Een uitdaging voor ieder innovatieteam is om deze manier van werken verder de organisatie in te krijgen. Als dokter en designer elkaar hebben gevonden komt het spel van het overtuigen van de overige stakeholders.

Anders kom je na een goed getest idee alsnog niet tot realisatie. Het voorbeeld van dokter en designer illustreert hoe ingewikkeld innovatieprocessen zijn en wat er van mens en organisatie wordt gevraagd. Dit is niet van vandaag op morgen gemeengoed, het zijn langdurige veranderprocessen die een hele sector in beweging kunnen gaan brengen. ■

Referenties

- Dorst, K. (2012). *Frame Innovation: Create new thinking by design*. Cambridge: MIT Press.
- Krufft, H.W. (1994). *A History of Architectural Theory from Vitruvius to the Present*. New York: Princeton Architectural Press.
- Pink, D.H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. London: Penguin Putnam.
- Plattner H. (z.d.). *An introduction to design thinking*. Process Guide. Stanford: Institute of design at Stanford.



Willem-Jan Renger is als creative connector bij U-CREATE vaak de schakel tussen ontwerpers en medici die samen een innovatieproject willen starten. Hij streeft ernaar om in een vroeg stadium van een innovatieproject bij te dragen aan de optimale omstandigheden voor ontwerpers, om de toegevoegde waarde van creativiteit maximaal in te kunnen brengen in de zorg. Daarnaast is hij als hoofd Innovatie Studio van HKU verantwoordelijk voor de uitvoering van innovatieprojecten, inclusief H2020 EU-projecten.



Gijlke Keuning ontwikkelt als kennisconnector bij U-CREATE trainingsformats om kennisuitwisseling tussen de creatieve industrie en de zorg te stimuleren. Afgelopen jaren heeft ze voor U-CREATE meet-ups, work-outs en meerdaagse bootcamps over onderwerpen als big data, design thinking en gedragsontwerp, ontwikkeld en samengebracht. Vanuit haar eerdere ervaring als marketingadviseur en new business developer bij diverse opdrachtgevers weet ze wat er leeft in de markt van strategie te vertalen naar concrete programma's en leertrajecten. ucreate-weconnect.nl



■ Esther Jousma

Creativiteit in organisaties is onmisbaar

Creativiteit wordt steeds belangrijker in het bedrijfsleven. Het stimuleert vindingrijkheid, sociale vaardigheden, nieuwe invalshoeken en out-of-the-boxideeën. Kunst en cultuur kunnen op hun beurt creativiteit aanjagen, met ontspannen en gelukkige medewerkers als resultaat. Maar welke rol speelt kunst en cultuur in een toekomstbestendige organisatie? Interessanter nog: hoe krijgt het daadwerkelijk een plek op de werkvloer?

Een organisatieadviseur gaat elk jaar met haar dochters op kunstvakantie. Met de Drentse bossen als decor volgt ze dagelijks workshops op het gebied van dans, theater, muziek, zang, schrijven, schilderen of beeldende kunst. Een ervaring die, naar eigen zeggen, de blik verbreedt en creatieve vermogens stimuleert. Door actief bezig te zijn met kunst en cultuur, leren ze om scheppend en actief in het leven te staan, zowel in hun vrije tijd als op de werkvloer. Want creativiteit is van levensbelang in de wereld van vandaag, waar het werkveld sneller dan ooit verandert. Niet voor niets dient zich dan ook de volgende vraag aan: als kunst zo leerzaam is, waarom worden kunst en cultuur dan niet opgenomen in de opleidingencatalogus van elke zichzelf respecterende werkgever?

Wat is creativiteit?

Als we het hebben over een begrip als creativiteit, dan is het belangrijk om eerst naar de definitie te kijken. Want wat is creativiteit precies? Volgens Van Dale is creativiteit "het hebben van scheppend vermogen". Oftewel: de kracht om nieuwe ideeën te vormen, kansen te creëren en oplossingen te bedenken. We linken creativiteit al snel aan beroepen in de kunstwereld; schilders, muzikanten en schrijvers hebben het allemaal. Maar het is een vaardigheid die ook steeds belangrijker wordt binnen het bedrijfsleven.

De vaardigheid van de toekomst

Het wordt hoog tijd om binnen organisaties werk te maken van kunst en cultuur. Een visie die aansluit op de actualiteit en wordt onderschreven door het World Economic Forum (WEF). Creativiteit gaat namelijk een steeds belangrijkere rol innemen binnen het bedrijfsleven, zo blijkt uit onderzoek van het WEF. Zij signaleren een grote verschuiving op de werkvloer en voorspellen dat creativiteit in 2020 een van de voornaamste eigenschappen is van een medewerker.

Top 10 van belangrijkste vaardigheden

In het rapport 'The Future of Jobs' wordt gekeken naar de werkstrategie van de toekomst en welke vaardigheden daarbij het belangrijkste zijn. De top 10 met belangrijkste vaardigheden ziet er in 2020 als volgt uit:

1. Complex problem solving
2. Critical thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with others
6. Emotional Intelligence
7. Judgement and Decision making
8. Service orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

Creativiteit staat dus op de derde plaats, onder het vermogen om complexe problemen op te lossen en kritisch denken. Dat is een flinke stijging ten opzichte van 2015, toen creativiteit nog onderaan de top 10 bungelde. Dat valt te verklaren door de ontwikkelingen op het gebied van onder andere kunstmatige intelligentie, robotica, nanotechnologie en autonoom transport. De komst van deze nieuwe technologieën heeft grote invloed op de manier waarop wij werken en zal bestaande businessmodellen in de nabije toekomst op zijn kop gaan zetten. Om daarvan te kunnen profiteren zal een beroep worden gedaan op de creativiteit van medewerkers. Robots kunnen tenslotte snel en doelgericht werken, maar hebben (nog) niet de mogelijkheid om creatief te kunnen denken.

Voor bedrijven is het dus van groot belang dat medewerkers zakelijke kansen herkennen en bijdragen aan innovatie. Want door out-of-the-box te denken, ontstaan nieuwe ideeën en invalshoeken. Creativiteit zorgt bovendien voor vindingrijkheid, sociale vaardigheden en een groter probleemoplossend vermogen.

Je zou creativiteit daarom ook wel de motor van innovatieve ideeën kunnen noemen.

Volgens emeritus-hoogleraar en hersenonderzoeker Dick Swaab is creativiteit daarnaast een manier om je brein fit te houden en een sleutel tot gezond ouder worden. Het is namelijk aangetoond dat creatieve ouderen langer leven. Vertaal je dat naar de stijgende pensioenleeftijd, dan kan creativiteit een positieve bijdrage leveren aan de gezondheid van medewerkers en de duurzame inzetbaarheid bevorderen.

Creatieve medewerkers zijn productiever

Het aanjagen van creativiteit is niet alleen van belang voor een toekomstbestendige organisatie, want ook als je kijkt naar de korte termijn heeft creativiteit zijn waarde. De belangrijkste reden om te investeren in creativiteit is het geluk van de medewerker. Creativiteit verjaagt stress, motiveert en stimuleert het vermogen om je sneller aan te passen aan een nieuwe situatie. Het resulteert in gelukkige, loyale en productieve medewerkers en dat heeft zijn weerslag op de prestaties en slagvaardigheid van de hele organisatie.

Uit onderzoek van de Universiteit van Warwick blijkt namelijk dat er een verband is tussen geluk en productiviteit. Studies wijzen uit dat gelukkige mensen harder werken. De resultaten sluiten naadloos aan op de missie van Microsoft en Steelcase, die een succesvolle samenwerking zijn aangegaan op gebied van creatieve werkplekken. Ook zij concludeerden uit onderzoek onder meer dan vijfhonderd Amerikaanse en Canadese bedrijven, dat creativiteit de sleutel is voor meer geluk en productiviteit op de werkvloer.

Kijk bijvoorbeeld naar Google, waar veel wordt geïnvesteerd in geluk van medewerkers. Zo steeg de gemiddelde tevredenheid onder

medewerkers met maar liefst 37 procent. Zou dat te maken hebben met de aanstelling van een *chief happiness officer*?

Creativiteit kun je aanleren

Creativiteit is een ongrijpbaar proces want een geniale ingeving kan heel spontaan ontstaan: plotseling schiet je iets te binnen en er ontpopt zich een idee. Uit onderzoek blijkt dat creativiteit te maken heeft met de communicatie tussen onze twee hersenheften. Creativiteit is echter niet alleen het domein van schrijvers, kunstenaars of muzikanten, die een natuurlijk talent voor creativiteit en vindingrijkheid lijken te hebben. In werkelijkheid kunnen we allemaal deelnemen aan het creatieve proces.

Als je gaat nadenken over de invulling van creativiteit op de werkvloer, dan is het dus belangrijk om te weten dat creativiteit geen aangeboren eigenschap is. Het is een vaardigheid die kan worden aangeleerd en getraind. Socioloog Richard Florida toont dat aan in zijn boek 'The Rise of the Creative Class'. Adviesbureau Wolff Olins formuleert het als volgt: *"Hire the right people with the wrong skills, not the wrong people with the right skills."*

De werkvloer als creatief ecosysteem

Creativiteit is van iedereen. Door afstand te nemen, routines te doorbreken, ideeën te laten rijpen en jezelf te omringen met anderen kun je tot nieuwe inzichten komen. Een werkgever kan daarin een belangrijke rol spelen. Wil je creativiteit op de werkvloer stimuleren, dan moet je de werkomgeving zien als een ecosysteem met prikkelende en kunstzinnige zones om motivatie en creativiteit te stimuleren.

De meest succesvolle bedrijven spreken het scheppend vermogen aan en ontwikkelen omgevingen waarin iedereen ideeën

genereert, een stem heeft, vragen stelt en wordt uitgedaagd,” aldus Mark Rhodes, marketingdirecteur bij Reed, een online recruitmentbureau.

Zo ook bij Microsoft en Steelcase.

Geïnspireerd door hun onderzoeksresultaten ontwikkelden zij het project *Creative Spaces*, een werkomgeving waar elke fase in het creatieve proces een aparte plek krijgt. Er zijn rustige werkplekken om ideeën te laten rijpen, studio's waar je in kleine groepen kunt brainstormen en ruimtes die het sociale contact tussen medewerkers stimuleren. Elk kantoor is bovendien voorzien van de nieuwste technische snufjes en meubels die de functie versterken en er is volop ruimte voor kunst, design en kleur. Microsoft en Steelcase weten heel goed dat de beste ideeën niet worden geboren in een prikkelarme ruimte en met deze *Creative Spaces* krijgen medewerkers de ruimte om hun creatieve vermogen te verbeteren en over te brengen in hun werk.

Kunst heeft positieve invloed

Kunst moet dus niet louter worden gezien als opvulling van een kantoorruimte, maar juist als instrument om de creativiteit te stimuleren. Een zorgvuldig uitgekozen kunstwerk lokt dialoog uit tussen medewerkers en heeft een positieve invloed op de sfeer. Want door kunstwerken op te hangen of tentoon te stellen, wordt de persoonlijke interesse in kunst aangewakkerd en krijg je de mogelijkheid om jezelf ook op persoonlijk vlak te ontwikkelen.

Nog een reden om te investeren in kunst op de werkvloer: kunst geeft een werkplek een eigen gezicht. Het onderstreept het unieke karakter van een ruimte en schept daarmee een klimaat waarin mensen prettig kunnen werken. Zie kunst als de spiegel van een onderneming, iets dat de ziel van een bedrijf reflecteert. Saaie, witgeschilderde kantoorpanden hebben een onpersoonlijk

karakter, maar door een passend kunstwerk krijgt zelfs het saaiste kantoorpand een exclusieve signatuur.

Een bedrijf waar kunst een prominente plek inneemt op de werkvloer is ING. De bank startte in 1974 met het verzamelen van kunstwerken met als doel om inspiratie te bieden, innovatie aan te jagen én omdat het bijdraagt aan een aangename werkomgeving. 44 Jaar later heeft ING een indrukwekkende collectie aan schilderijen, foto's, video-installaties en sculpturen. In totaal zo'n vijftienduizend kunstwerken verspreid over vijfhonderd vestigingen.

Uit onderzoek blijkt dat creativiteit te maken heeft met de communicatie tussen onze twee hersenheften

Kunst is een onderdeel geworden van het bedrijf, dat ook op het gebied van open werkplekken vooroploopt. In het Amsterdamse hoofdkantoor van ING zijn muren doorgebroken en hebben kantoren plaatsgemaakt voor open ruimtes. Net zoals bij Microsoft en Google bestaat de werkvloer uit flexibele werkplekken en *spaces*, waar men kan ontspannen. Een revolutionaire manier van werken, die moet bijdragen aan wendbaarheid en innovatie van het bedrijf.

Ruimte

Behalve aandacht voor de fysieke ruimte speelt ook de figuurlijke ruimte een rol binnen het creatieve proces. Volgens merkadviseur Wolff Olins is het van groot belang om creativiteit op de werkvloer te stimuleren, maar medewerkers moeten dan wel de ruimte krijgen om het zelf in te vullen. Een advies dat vaak haaks staat op de filosofie binnen het bedrijfsleven.

Dat vindt ook kunstenaar Tabo Goudswaard, die denkt dat projectmanagers een hoop kunnen leren door te kijken naar creatieve beroepen. De vaardigheden van de toekomst zijn namelijk precies de eigenschappen waar kunstenaars goed in zijn. Want naast creativiteit winnen ook eigenschappen als emotionele intelligentie, kritisch denken en cognitieve flexibiliteit terrein.

Goudswaard: "De kunstenaar weet precies welke weg hij moet nemen zonder een voorgenomen bestemming te hebben. In een op resultaat en efficiëntie gericht bedrijf is er helaas vaak weinig ruimte voor het nemen van deze omweg zonder routeplanner."

Oftewel, kunstenaars kunnen iets creëren zonder dat ze vooraf weten wat dat zal zijn. Ze hebben de vaardigheid om iets nieuws te bedenken en daar ook gestalte aan te geven. Een proces dat bestaat uit verschillende fases, waarbij ruimte is om het idee te laten rijpen. Lummelen, proberen, testen, falen, leren en opnieuw proberen zijn onderdeel van het proces om tot iets nieuws te komen en daar is vaak binnen het bedrijfsleven geen tijd en ruimte voor.

Volgens Goudswaard behoort ook 'de boel ontregelen' tot de klassieke vaardigheden van een kunstenaar. "We doen empathisch onderzoek en komen met een onverwacht perspectief. We stellen kritische vragen, confronteren of shockeren. Wanneer dit kritische denken welkom is, zorgt het voor reflectie op de eigen bedrijfsvoering met de vraag: zijn we eigenlijk wel het goede aan het doen?"

Kunst en cultuur als inspiratiebron

Er zijn verschillende manieren om creativiteit op de werkvloer aan te jagen. Met name kunst en cultuur kunnen een grote rol spelen als inspiratiebron. Door daar plek voor te

maken, wordt het creatieve vermogen van medewerkers gestimuleerd, maar het geeft tegelijkertijd ook een rustgevend effect.

Dat cultuurbezoek bijdraagt aan de vitaliteit van medewerkers wordt breed gedragen door verschillende onderzoeken. Een Noorse analyse toont aan dat podiumkunst een positieve uitwerking heeft op angst en depressies en dat het effect zelfs groter is dan bij een sportactiviteit. Engelse onderzoekers hebben ontdekt dat theaterbezoek gemiddeld evenveel aan de levensvreugheid bijdraagt als een netto loonsverhoging van 1250 euro per jaar. Voor dit onderzoek werden de gegevens van veertigduizend Britse huishoudens geanalyseerd. Door het inkomenseffect te vergelijken met de mate waarin men betrokken is bij kunst en cultuur, kon een verband worden aangetoond tussen kunstconsumptie en levensgeluk.

Vertaal je die uitkomsten naar het bedrijfsleven, dan moet je de werkvloer dus zien als een podium waar medewerkers worden verrast, geïnspireerd, betrokken en waar ze leren om anders te kijken. Je kunt bijvoorbeeld een schilderij ophangen, maar er zijn meer manieren om een kunstzinnige invulling te geven aan een werkplek. Denk bijvoorbeeld aan een klassiek concert in de centrale hal, een dansworkshop voor de lunchpauze, of een vr-bioscoop in de lift. Het is bovenal een unieke kans om je medewerkers centraal te stellen en te inspireren.

Hetzelfde geldt voor een gezamenlijke cultuurbeleving. Een bezoek aan een tentoonstelling of theatervoorstelling doet bijvoorbeeld wonderen voor de groepsdynamiek en werksfeer. Door samen een concert of toneelstuk te beleven, kunnen medewerkers ontspannen en tegelijkertijd collega's leren kennen. Een creatief proces bestaat uit vier stappen: inspiratie, incubatie,

inzicht en toepassing. In de eerste stap speelt cultuur een belangrijke rol als inspirator, om het idee vervolgens even los te laten (incubatie) voordat het eureka-moment zijn intrede doet (inzicht). In de laatste stap is cultuur juist een klankbord om creatieve ideeën en processen aan te spiegelen. Als organisatie kun je daar een rol in spelen door het ervaren van kunst en cultuur aan te moedigen.

Tot slot heeft de gezamenlijke consumptie van kunst en cultuur ook indirecte voordelen. Dat blijkt uit een Zweeds onderzoek. Managers die aan hetzelfde culturele programma meedoen als hun medewerkers, ontwikkelen vaak een andere managementstijl. Zo kunnen ze beter met stress omgaan en worden hun sociale vaardigheden verbeterd. In dit bewuste onderzoek werden twee groepen managers gevolgd die ofwel een op kunst gebaseerd programma, ofwel een psychosociaal programma volgden. Door gebruik te maken van experimentele theatervormen, literatuur, muziek en discussies, werden deze veranderingen in het leiderschapsgedrag gestimuleerd, met een positieve beoordeling door hun ondergeschikten als gevolg. Medewerkers van de managers die het culturele programma hebben gevolgd, bleken bovendien aantoonbaar vitaler doordat ze meer vertrouwen, invloed en aandacht kregen.

Tips om creativiteit op de werkvloer te stimuleren

1. Geef medewerkers de ruimte

Creatieve ideeën moeten tijd krijgen om te kunnen rijpen, en medewerkers de ruimte om het zelf in te vullen. Tijdsdruk heeft een negatief effect op het creatieve proces en ideeën moeten kunnen groeien voordat ze gedeeld worden.

Geef medewerkers daarom letterlijk en figuurlijk de ruimte om alle stappen binnen het creatieve proces te kunnen doorlopen.

2. Kunst en cultuur ter inspiratie

Kunst en cultuur hebben een positief effect op het creatieve vermogen en zijn een prikkel voor nieuwe ideeën en inzichten. Door te kijken naar kunst worden je hersenen in beweging gebracht, wat creatieve ideeën in de hand werkt. Geef kunst en cultuur daarom een prominente plek op de werkvloer, bijvoorbeeld door schilderijen op te hangen of in teamverband een creatieve workshop te volgen.

3. Creëer een prikkelende werkomgeving

Saaie kantoren zijn funest voor de creatieve stimulans – en dat terwijl een vrolijk muziektje op de achtergrond al voldoende kan zijn om creativiteit in gang te zetten. Maak daarom gebruik van kleuren, design, kunst en technologie om een prikkelende omgeving te creëren waarin medewerkers zich thuis voelen. Dat jaagt niet alleen het creatieve proces aan, maar zorgt ook voor een prettige werkomgeving waarin medewerkers beter presteren en minder snel ziek worden.

4. Stimuleer een creatieve invulling van de vrije tijd

Behalve kunst integreren op de werkvloer, is het ook wenselijk om een creatieve invulling van de vrije tijd te stimuleren. Over het algemeen geldt namelijk: hoe meer kunst en cultuur hoe groter het effect. Vrije tijd heeft als doel om weer even op te laden, onze hersenen hebben tijd

nodig om weer op adem te komen. Museumbezoek en podiumkunsten zijn daarvoor een uitstekend instrument. Ze bieden een neutrale omgeving, zijn een sociale activiteit, geven plezier en fascinatie. Door in te zetten op een beleving van kunst en cultuur, pluk je daar als werkgever de vruchten van. ■

Referenties

- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: and How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: The Perseus Books Groups.
- Goudswaard, T. (2017). *Medewerkers van bedrijven kunnen veel leren van kunstenaars*. Geraadpleegd op 22 maart 2018 van <https://cultuurwerkt.nl/medewerkers-van-bedrijven-kunnen-veel-leren-van-kunstenaars>
- ING. (2016). *Agile werken bij ING*. Geraadpleegd op 22 maart 2018 van <https://www.ing.jobs/nederland/over-ing/wat-ing-biedt/agile-werken.htm>
- Mieras, M. (2017). *Hoe cultuur medewerkers vitaal maakt* (kennisdocument). Amsterdam: CultuurWerkt! & Stichting Stimulering Kunst en Cultuur.
- Nauta, A. (2017). *Binnenkunst* (kennisdocument). Amsterdam: CultuurWerkt!
- Oswald, A.J., Proto, E., & Sgroi, D. (2009). *Happiness and Productivity*. Coventry: University of Warwick.
- Swaab, D. (2016). *Ons creatieve brein. Hoe mens en wereld elkaar maken*. Amsterdam: Atlas Contact.
- Wolff Olins (2015). *Impossible and now, how leaders are creating the uncorporation* (Rapport). London: Wolff Olins.
- World Economic Forum. (2016). *The Future of Jobs* (rapport). Geneve: WEF.



Esther Jousma (1973) is zelf het sprekende voorbeeld dat creativiteit en innovatief denkvermogen van toegevoegde waarde is voor het bedrijfsleven. Na het afronden van de studie beeldende vorming vervulde zij diverse managementfuncties binnen het bedrijfsleven. Nu is zij directeur van CultuurWerkt! en neemt ze maandelijks ter inspiratie een minisabbatical in een museum of theater, waarbij Foam Amsterdam favoriet is.



■ Elselen Smit

Al doende met kunst je weg vinden

In het halfluister van een vroege winterochtend staan basisschoolleerlingen van groep acht grappend en joelend voor de deur. Als de deur opengaat, stappen ze in een mysterieuze ruimte met alleen enkele verlichte plekken. Het meeste licht schijnt op een geïmproviseerd minitheatertje.

Eromheen staan stoelen. Onder de indruk van de sfeer zijn de leerlingen ineens stil en gaan ze als vanzelf zitten. Zachte Chinese muziek begint en achter een aangelicht doek verschijnen kartonnen figuren aan stokjes die, heel kort, een verhaaltje uitbeelden. Als de muziek stopt, komen de kinderen meteen op het scherm af waar twee kunstvakdocenten in hooguit twee minuten laten zien hoe de

poppen die ze gebruiken eruitzien, hoe ze in elkaar zitten en hoe je ermee kunt bewegen. En nog enkele minuten later zijn groepjes kinderen in verschillende hoeken ingespannen aan het werk aan hun eigen verhaal.

Het was leuk om het enthousiasme en de concentratie van de kinderen mee te maken. Maar waarom is dit voorbeeld

vermeldenswaard? Wat ik er bijzonder aan vind, is dat het leren hier begint vanuit de ervaring. Eerst meemaken, dan pas de reflectieve vraag: wat doen we eigenlijk en wat kunnen we nog meer? Veel vaker wordt begonnen met uitleggen, begrijpen, eerst weten en dan pas zelf doen. Eerst ervaren wat het voor je betekent, is een van de uitgangspunten van de werkwijze van wijkcultureel centrum Het Wilde Westen (HWW). Vanuit ervaring een proces laten ontstaan, in plaats van een vooraf bedacht plan uitvoeren, is daar nauw mee verbonden. De manier van werken van HWW sluit aan bij vernieuwende inzichten in organisatieleren. Welke inzichten dit zijn, waarom ze nu juist van belang zijn en welke rol kunst kan spelen, lees je aan de hand van ervaringen uit HWW, met speciale aandacht voor 'ruimte en tijd'.

Maatschappij in beweging

Signalen van verandering, vernieuwing, transformatie, zijn overal in de maatschappij en de praktijk van alledag waarneembaar. Organisaties en sectoren, die heel lang als sterk en houdbaar werden beschouwd, staan onder druk. De gezondheidszorg, het onderwijs en de politie bijvoorbeeld, maar ook banken, productiebedrijven, politieke partijen en vakbonden zoeken naar nieuwe wegen omdat bestaande benaderingen niet meer voldoen. Je ziet verschuiving van taken door een terugtrekkende overheid en door toenemende participatie van geëmancipeerde burgers die zelf invloed willen hebben en initiatieven nemen. Digitalisering dringt steeds verder door in bijna alle facetten van de maatschappij en door onderlinge verbindingen ontstaat een 'wereldbrein' dat we nauwelijks meer kunnen bevatten (Jansen et al., 2016). Kortom, organisaties, sectoren en de maatschappij als geheel zijn sterk in beweging. Dat is niets nieuws; sociale systemen ontwikkelen zich altijd al in golfbewegingen (Rotmans, 2014; Frieze, 2006). Bij elke nieuwe

golf is het wel steeds de vraag hoe je zo'n overgangssituatie het beste tegemoet kunt treden en welke vaardigheden mensen en organisaties daarbij kunnen helpen.

Wayfinding

Als je nu om je heen kijkt, zie je dat veel organisaties reageren op al die onrust in hun omgeving door de touwtjes strakker aan te trekken. Met (nog) meer regels, plannen en uitvoeringsstrategieën proberen ze door het sterk veranderende landschap te navigeren. Maar in een dynamische omgeving heb je van strakke kaders meer last dan gemak. Als omstandigheden snel veranderen, kunnen we alleen maar leren *as we go*, in plaats van *before we go*, zoals Robert Chia het noemt (Chia, 2017). Het is volgens hem belangrijk dat mensen en organisaties leren om te durven vertrouwen op in de praktijk ontwikkeld gevoel en op hun vermogen om daar effectief mee om te gaan. Dan stelt het hen in staat om zich steeds weer aan te passen aan veranderende omstandigheden. Chia noemt dit proces *wayfinding*; al doende een weg vinden en ervaringen gebruiken om van te leren.

Onderzoekers die zich in deze dynamiek hebben verdiept, zijn van mening dat het vooral belangrijk is om een antenne te ontwikkelen, open te staan voor signalen en verstoringen in je omgeving (Chia & Holt, 2011). Gevoeligheid ontwikkelen voor wat mensen bezighoudt, voor wat er speelt in de praktijk en in de omgeving daarvan, wordt een voorwaarde voor succes van organisaties. Daar is meer voor nodig dan kennis verwerven. Leren gaat hier ook om het vermogen te ontwikkelen om heel verfijnd waar te nemen, met alle zintuigen. Je onbevooroordeeld, zonder plan, openstellen voor wat er om je heen gebeurt. Kijken, luisteren, opsnuiven wat er gebeurt of nodig is, daarover reflecteren en dat gebruiken als basis voor beslissingen en voor handelen. Mensen vinden het moeilijk

om los te komen van de werkwijzen waarin ze getraind zijn en zichzelf de ruimte te durven toestaan om deze gevoeligheid opnieuw te activeren (Smit, 2017). Kunst kan daar een goede ondersteunende rol spelen.

Kunst als ondersteuning

In de zoektocht naar vernieuwende manieren van leren en organiseren, vormen kunst, kunstenaars en artistieke processen steeds vaker een bron van inspiratie (Adler, 2006). Er is bijvoorbeeld al vrij veel onderzoek gedaan naar artistieke vormen of processen om antwoorden te vinden op management- en leiderschapsvragen. Denk bijvoorbeeld aan de rol van een dirigent als leider van een orkest en als inspiratiebron voor het leiden van een organisatie. Maar ook theatergezelschappen zijn onderwerp van onderzoek als een type organisatie met bijzondere organisatie processen (Zandee & Broekhuijsen, 2009). In dit artikel lees je vooral over de zintuiglijke en esthetische ervaring die bijvoorbeeld muziek, theater, beeldende kunst en dans teweeg kunnen brengen. En in kunstzinnige vormen of afgeleiden daarvan, die leren 'wayfinden' kunnen ondersteunen. Ofwel leer- en werkvormen, die een andere, niet cognitieve, gevoeligheid aanboren die in het dagelijkse werk van veel mensen niet, of veel minder, wordt aangesproken (Gagliardi, 1996). En die, voor de transformatie van product- en dienstgerichte, naar relatie- en netwerk gerichte organisaties steeds harder nodig zijn. Het is een voorwaarde voor interactie en verbinding met anderen en met de omgeving.

Ruimte maken voor 'wayfindend' leren

Om te laten zien wat ik bedoel, ga ik nog even terug naar het voorbeeld van schaduwtheater. Ik was bij de les omdat ik de bijzondere werkwijze van HWW onderzoek. Ik loop mee met activiteiten en voer gesprekken om een beeld te krijgen hoe het daar werkt, waardoor het werkt en wat werkzame bestanddelen

zijn. Na afloop van de schaduwtheaterles van theatervakdocent Pauline vertelde ik haar verrast te zijn dat de halfduistere ruimte met lichtplekken de kinderen direct in hun greep had zodra ze binnenkwamen. De springerigheid waarmee ze voor de deur stonden verdween meteen en ze gingen op in de sfeer. Daar begon ook de ervaring. Niemand gaf uitleg of instructies; de kinderen spraken niet met elkaar, maar lieten zich door het theatrale effect van de concentratie van licht naar een plek leiden. Geen van de kinderen liep een andere kant op.

Wayfinding is een lerende weg; een weg die gevonden wordt, die je tegenkomt. Geen uitgezette route of geplande weg

Ik vroeg Pauline wat ze gedaan zou hebben als dat niet was gebeurd. Ze vertelde dat ze van tevoren nagedacht had over de ruimte die ze wilde creëren. Een ruimte waarin ze iets kon doen dat gebaseerd is op ervaring. "Ik heb niet van tevoren bedacht wat ik zou doen als ze daar niet op zouden reageren. Ik vertrouwde erop dat zou gebeuren wat op dat moment kan gebeuren. Ik weet vooraf niet precies wat dat is. Ik weet wel dat de ruimte de leerling uitnodigt om mee te doen. Dat wat leerlingen inbrengen bepaalt waar het die ochtend over gaat. Ik reageer daarop."

Een ander voorbeeld is de ruimte die Pauline creëerde op een school ter ondersteuning van een gesprek met een groepje leerkrachten. Toen ze binnenkwam, sloten de leerkrachten net een ander gesprek af. De tafel was gevuld met laptops en agenda's, passend bij praktisch-organisatorische onderwerpen waarover ze spraken. Om ruimte te maken, vooral in het hoofd, vroeg Pauline

de leerkrachten om hun spullen achter te laten op tafel en met haar mee te gaan naar een andere, lege, tafel in dezelfde ruimte. Ze had dit niet vooraf bedacht, maar toen ze binnenkwam dacht ze: ik wil graag een andere sfeer voor het gesprek dat ik met de leerkrachten ga voeren. Vanuit een ooghoek had ze gezien dat er nog een tafel in de ruimte stond en besloot ze die te gebruiken. Eenmaal aan die tafel koos ze een vorm van dialoog die dicht bij de deelnemers zelf begon. Ze bracht de leerkrachten als het ware in een nieuwe 'scene' die tot grote en diepe betrokkenheid leidde. Ze haalde hen uit de 'denkruimte' waarin ze zaten en creëerde een nieuwe ruimte. Daarmee maakte ze de weg vrij om te laten gebeuren wat voor de leerkrachten aan de orde was. 'Ruimte maken' nodigt de leerkrachten in dit voorbeeld uit om verder, breder, dieper te leren kijken, luisteren en ervaren. En daarmee ook los te komen van vaste werkwijzen en protocollen. In het voorbeeld speelt ruimte een belangrijke rol. Het is een basiselement van kunst en HWW ziet ruimte ook als een voorwaarde voor wayfinding: gaandeweg een weg ontdekken. Wayfinding is voor hen een lerende weg; een weg die gevonden wordt, die je tegenkomt. Geen uitgezette route of geplande weg.

Voor avontuurlijke geesten breekt een fantastisch tijdperk aan

Ruimte maken vraagt tijd

Kijkend vanuit kunst, hoort bij ruimte ook tijd. Met ruimte en tijd kun je spelen; in ruimte en tijd kun je je uitdrukken. Het zijn belangrijke betekenis gevende of versterkende ingrediënten. Ik heb een achtergrond

als danser en in dans zijn ruimte en tijd onlosmakelijk verbonden. Tijd staat voor ritme, tempo, bewegingsduur en wordt mede bepaald door de maatsoort van muziek die dans begeleidt. Met gebruik van ruimte kies je voor richting, vooruit, achteruit, diagonaal of in cirkels, maar ook voor hoog of laag, alle beweging op een plek of juist alle ruimte gebruiken. In organisaties staat tijd voor productiviteit. Tijd is schaars, tijd is geld en moet verantwoord worden. Een juiste timing is belangrijk. Liefst willen we tijd onder controle houden en zelfs comprimeren: meer doen in minder tijd (Adam et al, 2016). En als ik met groepen in organisaties werk aan vernieuwing van hun praktijken is een steeds terugkerende uitroep: maar hoe moeten we dat doen? Waar halen we de tijd vandaan? We willen wel anders, maar er is geen tijd. En zo stranden goedbedoelde vernieuwende initiatieven voortijdig. Maar de dynamiek om ons heen gaat door. Die trekt zich niet zo veel van ons aan en wacht niet tot we tijd hebben (Chia, 2017). Ook met nog meer efficiency krijgen we daar geen greep op. Het wordt tijd om van tijdbesteding een prioriteit te maken. En stil te staan bij de vraag waar we tijd aan willen (en moeten) besteden.

Wat kunnen we op dat punt van kunst leren? In theater, muziek en dans is tijd geen bron van kosten en opbrengsten. Het is een kwaliteit waarin steeds andere accenten en verfijnde nuances mogelijk zijn. In het werk van HWW zie je dat terug. Het Wilde Westen gebruikt kunst om ontwikkelingen in de wijk in gang te zetten en te ondersteunen. Behoeften en vragen uit de wijk zijn beginpunt voor alles wat ze doen, en voor hoe ze dat doen. Zo is ook de samenwerking ontstaan met de basisschool waar het schaduwtheater plaatsvond. Dit gebeurde in de context van een reeks taallessen rond het thema China. HWW vindt het belangrijk de tijd te nemen om in contact te komen met de wijk en met organisaties,

te ontdekken wat er speelt en relaties te ontwikkelen. Ze beseffen en ervaren dat uit de kwaliteit van relaties, duurzame verbindingen en ontwikkelingen kunnen voortkomen. Zo ontstaat ook mede-eigenaarschap, de bereidheid tot wederkerigheid en tot gedeelde en gezamenlijke inspanning. Samenwerkingsprocessen, onder andere met het onderwijs, waarin kunst en leren steeds meer verweven raken, laten zien wat er dan mogelijk is. HWW durft met tijd om te gaan als bron van overvloed in plaats van schaarste. En verdient die investering rijkelijk terug; zowel in sociale, culturele als economische waarde. HWW investeert vooral tijd in het creëren van omstandigheden en voorwaarden waaruit processen kunnen ontstaan. Niet in plannen, producten en procedures. Misschien is dat wel de kunst van hun kunst.

Aandachtspunten voor hrd'ers

In het begin van dit artikel heb ik geconstateerd dat iedere maatschappelijke transformatiegolf een eigen(tijdse) benadering nodig heeft in de manier waarop je zo'n overgangssituatie het beste tegemoet kunt treden. En dat daarbij ook de vraag hoort welke vaardigheden mensen en organisaties kunnen helpen. De huidige transformatie naar een kennis- en netwerkmaatschappij gaat samen met een grote complexiteit en dynamiek. Globalisering en digitalisering spelen daar een rol in. Met leren *before we go* lopen we al snel achterop. Omstandigheden creëren waarin (organisatie)leren *as we go* mogelijk wordt en 'wayfinding' over discipline- en organisatiegrenzen heen, is een belangrijke nieuwe vaardigheid voor organisaties. De besproken voorbeelden laten zien hoe kunst en kunstenaars daarbij een bron van inspiratie kunnen zijn.

Voor hrd'ers zie ik in de geschetste processen onder meer de volgende aandachtspunten. In het algemeen is in organisaties een grotere, of

andere diversiteit aan mensen en disciplines nodig om de omslag naar de toekomst te maken. Voor avontuurlijke geesten breekt een fantastisch tijdperk aan, maar er zijn ook mensen die zich bij zoveel onzekerheid helemaal niet thuisvoelen. Zij mogen niet bekneld raken.

Wayfindend organisatieleren is geen individueel, maar een sociaal proces van iedereen die bij een bepaalde praktijk is betrokken. Leren moet dan ook liefst in de context van de praktijk gebeuren. Wat een organisatie sterk en wendbaar maakt, is het repertoire van sociale praktijken dat ze opbouwt en de collectieve intelligentie die daarmee geactiveerd en versterkt wordt. Ik heb willen laten zien dat dit 'andere' tijd en ruimte vraagt, maar realiseer me ook dat er moed voor nodig is om andere keuzes te maken. Ik hoop dat het je inspireert om er in jouw eigen organisatie over in gesprek te gaan.

Tot slot wil ik Pauline en haar collega's van Het Wilde Westen bedanken voor de wijze waarop ze zich openstellen en mij de kans geven hun werkwijze te ervaren en te onderzoeken. En voor hun bereidheid om voorbeelden daarvan ook met jou te delen via dit artikel. ■

Referenties

- Adam, B., Whipp, R., & Sabelis, I. (2016). Choreographing time and management: traditions, developments, and opportunities. In Whipp, R., Adam, B., & Sabelis, I (eds.), *Making Time: Time and management in modern organizations* (1-28). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Adler, N. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning and Education*, 5(4), 486-499.
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning

- as 'wayfinding'. Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The learning organization*, 24(2), 107-118.
- Chia, R., & Holt, R. (2011). Managing change through oblique interventions: in praise of silent self transformation. Article contribution to *Chartered Management Institute*.
 - Gagliardi, P. (1996) Exploring the aesthetic side of organizational life. In S.T. Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord (Eds). *Handbook of organization studies*, 565-580. London: Sage.
 - Jansen, W., Schoemaker, F., & De la Parra, B., (2016). *Collectieve intelligentie. De uitdaging voor de organisatie van nu*. Oosterhout: Sentia Academic Publishers.
 - Smit, E.Y.M. (2017). *Onderzoek naar leren en organiseren voor transformeren naar meervoudig waarde creëren*. (Voortgangsverslag PhD onderzoek). Universiteit Tilburg & Nyenrode Business Universiteit.
 - Wheatley, M., & Frieze, D. (2006). *Using emergence to take social innovations to scale*. Geraadpleegd op 22 maart 2018 van <http://www.margaretwheatley.com/articles/emergence.html>
 - Zandee, D.P., & Broekhuijsen, M. (2009). *Will it work? Theatrical rehearsal as relational form giving process*. (NRI Research paper series, Academic Theory. August 2009-no.09-19). The Nyenrode Research & Innovation Institute



Elslien Smit is organisatieadviseur en onderzoeker. Nieuwe vormen van leren en organiseren zijn al ruim twintig jaar de rode draad door haar activiteiten. Ze staan ook centraal in haar promotieonderzoek naar vaardigheden, nieuwe vormen van organiseren en waarde creëren die mensen en organisaties kunnen helpen om te transformeren tot netwerkorganisaties.



trainerstool



Peter Timmers

Toegepaste kunst van de trainingsacteur

Acteurs zijn opgeleid voor artistiek werk. Sta je op de planken, dan kijkt iedereen naar jou. Maar niet alle acteurs kennen die sterke behoefte om alle aandacht op zich gericht te krijgen. Trainingsacteurs bijvoorbeeld. Zij beoefenen een van de mooiste vormen van toegepaste kunst en zetten hun kunstzinnige vaardigheden in voor de ontwikkeling van mensen. Een training waarin cursisten werken met trainingsacteurs vraagt wat van alle partijen. Werken met acteurs kan namelijk nogal eens gepaard gaan met emoties. De energizers in deze trainerstool zijn handig voor zowel trainers als trainingsacteurs en zorgen ervoor dat de groep cursisten fris blijft.

In een training met praktijksimulatie staat de trainingsacteur, anders dan op het toneel, dus niet in het middelpunt. De trainingsacteur

zet eigen kwaliteiten in voor uitdagend en natuurlijk spel, maar doet dat in dienst van de cursist en het leerproces. Enerzijds is een trainingsacteur dienstbaar aan de cursist zodat die kan groeien. Anderzijds is de acteur een instrument van de trainer waarmee een cursist geprikkeld kan worden om met gedrag te experimenteren.

Door de interactie met een trainingsacteur krijgt de cursist een objectieve spiegel voorgehouden. Die spiegel roept bepaalde emoties op, die stevig kunnen aankomen en mogelijk heftige reacties veroorzaken bij de cursist. De aanwezigheid van die emotie is de toegevoegde waarde voor trainers om te werken met trainingsacteurs. Emoties zijn inherent aan een leerproces. Het werken met een trainingsacteur kan soms als een katalysator werken omdat je sneller bij de kern komt en daarmee ook sneller bij de emoties.

Nieuw gedrag oefenen

De cursist is zelf verantwoordelijk voor het leerproces en geeft aan met welk gedrag hij wil oefenen. Binnen dat leerproces kan de trainer de acteur vragen in te zoomen op gedrag van de deelnemer. De trainer wil graag bepaalde gedragingen zien waar de cursist op kan reageren. De interactie tussen de cursist en de trainingsacteur geeft de trainer inzichten

in het gedrag en de vaardigheden van de deelnemer. De trainer borgt, door verbindingen te leggen met de theoretische modellen, uiteindelijk het totale leerproces van de cursist. Binnen dit proces is de trainingsacteur van grote waarde.

Naast het creëren van een objectieve spiegel is de acteur gespecialiseerd in het geven van duidelijke en constructieve feedback. De acteur kan goed onder woorden brengen welke effecten bepaalde gedragingen van de cursist oproepen en benoemen wat wel en niet goed gaat. Feedback wordt gegeven vanuit de rol en is altijd opbouwend en gericht op het verbeteren van de vaardigheden van de cursist. De acteur benoemt een kwaliteit en vertelt hoe de cursist daar mogelijk nog meer gebruik van kan maken. Het is belangrijk om de cursist na de feedbackronde de gelegenheid te geven de situatie nog een keer te spelen, zodat hij kan oefenen met nieuw gedrag en daardoor een succeservaring opdoet. Dit verhoogt de kans dat de cursist het nieuwe gedrag ook in de praktijk laat zien.

Werksituaties kunnen ook met een groep collega's worden geoefend. Je ziet dan hoe een collega die in dezelfde situatie zit daarmee omgaat. Daar leer je van. Op elkaar oefenen werkt alleen als het om heel feitelijke zaken gaat, zoals het doorlopen van een procedure. Het is bij de politie na veertig jaar nog steeds een effectieve trainingsmethode. Agenten worden bijvoorbeeld getraind om het gesprek zo goed mogelijk te voeren met mensen die uitgebreide aangifte komen doen.

Toegepaste kunstvorm

De rol van een trainingsacteur verschilt dus in veel opzichten van de rol van collega's die in het theater, films of tv-series de sterren van de hemel spelen. Daar bepaalt de regisseur hoe een acteur uit de verf moet komen. De trainingsacteur werkt anders, intuïtiever, die kan (en moet) in trainingssituaties

beïnvloedbaar gedrag vertonen. De trainingsacteur kun je ook zien als een gedragsleverancier.

Het spelgedrag wordt afgestemd op de specifieke leersituatie. De cursist kan altijd aangeven of het gedrag van de acteur iets meer of minder heftig moet zijn. Daardoor ontstaat een leersituatie op maat, specifiek gericht op de individuele cursist. Van de acteur wordt in uiteenlopende trainingsvormen veel meer gevraagd dan het spelen van een rol. Samen met de trainer geeft hij de cursist het vertrouwen om soms buiten zijn comfortzone te durven treden. Tijdens het spel houdt de acteur scherp in de gaten of de cursist goed aansluit, voldoende uitdaagt en/of in contact met hem blijft. Een trainingsacteur moet dan kunnen bijsturen. Trainingsacteren is dus een vorm van toegepaste kunst. Onder toegepaste kunst wordt verstaan: het product van creatieve menselijke uitingen met een praktisch nut, een functie.

Er is echter ook een belangrijke overeenkomst tussen acteren en trainingsacteren. Het moet absoluut geloofwaardig zijn; of het nu om de innerlijke worsteling van Hamlet op de toneelvloer gaat of om een praktijksimulatie voor slachtofferhulp in het leslokaal. De emoties zijn echt.

Werken met toegepaste kunst

Zeker bij meerdaagse trainingen is het een bekend moment. Na een intensieve ochtend is de lunch een fijne break in het programma. Met een volle maag begint het middagprogramma, maar de groep is er dan nog niet bij. Het is tijd voor 'energizers' waardoor de groep weer fris wordt. Theatertechnieken kunnen helpen. Of het nu om een *monologue intérieur* van de acteur gaat of een simpele improvisatie oefening met de deelnemers.



Hieronder een aantal suggesties.

1. Foute boel

Neem een korte situatie die met het leerproces van de groep te maken heeft. Bijvoorbeeld een beginnend leidinggevende die moet reageren op iemand die in een week voor de tweede keer te laat komt. Geef de opdracht dit aanspreken zo fout mogelijk te doen, dus niets toe te passen van hetgeen ze al geleerd hebben. Iedereen komt aan bod. Het gaat om een korte interactie van bijvoorbeeld een à anderhalve minuut (je kunt de stopwatch gebruiken). Ga het niet per persoon nabespreken. Laat de groep zelf even reageren, wat viel bijvoorbeeld op? Hoe was het om te doen?

Doelen:

1. Iedereen heeft al even oog in oog gestaan met de acteur en dus ook al geoefend.

2. Deelnemers ervaren dat het niet gaat om het 'heel goed' te doen. Het geeft de ruimte om fouten te mogen maken.
3. Vaak vinden deelnemers het spannend om met een acteur te werken. Dit verlaagt de drempel. Lachen met elkaar zorgt voor een prettig leerklimaat.

2. Hoge hoed

Laat iedereen een korte situatie opschrijven die hij lastig vindt. Het gaat hier met name om lastig gedrag. De briefjes worden opgevouwen en gaan in de hoge hoed. De trainer trekt er een briefje uit, leest de situatie voor. De trainingsacteur loopt naar een cursist en laat het lastige gedrag zien. De cursist reageert hierop. Zorg ervoor dat het korte situaties zijn. Kort nabespreken. Eerst de cursist die speelde laten reageren. Dan degene die het briefje in de hoed heeft gestopt. Wat heeft diegene van de situatie geleerd? Het kan voorkomen dat

de situatie meer aandacht vraagt omdat het toch ingewikkelder is dan in eerste instantie gedacht. Dat geeft meteen mooie input voor de middag.

Doelen:

1. Iedere cursist laten nadenken en verantwoordelijk maken voor een 'lastige' situatie.
2. Iedereen heeft al kort met de trainingsacteur geoefend.
3. Het kan input geven voor de rest van het programma. Hier kunnen thema's uit gehaald worden, als trainer en acteur krijg je een beeld van wat er leeft.

3. Fruitmandje

De cursisten gaan in een kring met stoelen zitten. Een grote kring, zodat er bewegingsruimte is. De trainingsacteur gaat in het midden staan en geeft iedereen een 'rol'. Het is leuk om hiervoor woorden te gebruiken die passen bij de context. Bijvoorbeeld in een training over projectmanagement: deadline, focus, doel en het vierde woord is project. Tel af, dus de eerste persoon is 'deadline', de tweede persoon is 'focus', et cetera. De trainingsacteur staat in het midden van de kring en roept een rol, bijvoorbeeld 'focus'. Iedereen die 'focus' is, moet nu van stoel veranderen (je mag ook niet terug naar je eigen stoel) en degene die in het midden van de kring staat probeert op een vrijgekomen stoel te gaan zitten. Degene die geen stoel heeft, moet nu in het midden gaan staan. Bij

'project' moet iedereen van stoel verwisselen. Doelen:

1. Iedereen is fysiek actief, dat geeft nieuwe energie.
2. Het is een hele andere activiteit waardoor deelnemers even alles loslaten en met nieuwe energie de middag beginnen.
3. Het geeft vaak hilarische situaties, waardoor er veel gelachen wordt. Dit doorbreekt de spanning van het werken met een trainingsacteur.
4. Het gaat bij dit spel helemaal niet over goed en fout. Dat geeft ruimte om in de rest van het programma ook 'fouten' te mogen maken en daarom te lachen.

4. #DTV

Een trainingsacteur heeft in de loop der jaren een eigen repertoire van energizers opgebouwd. Durf aan een trainingsacteur te vragen welke oefeningen hij voor deze training zou kunnen inzetten. Ze kunnen vaak meer dan je (als trainer) denkt. ■

Peter Timmers is eigenaar en ontwikkelaar van *Buro Wittenburg*, een acteursbureau met professionele trainingsacteurs. *Buro Wittenburg* is het oudste bureau voor trainingsacteurs van Nederland. *Opdrachtgevers zijn onder andere Zorg van de Zaak, B20, Slachtofferhulp, Schouten & Nelissen, SPV (politie en veiligheid) en IVP Nederland.*

www.burowittenburg.nl

Musthaves!



**Manon
Ruijters**

Queeste naar goed werk

Over krachtige professionals in een lerende organisatie
'De lerende organisatie' is terug van weggeweest. Steeds meer organisaties proberen er vorm aan te geven. Maar waarom verloopt dat vaak zo moeizaam? Manon Ruijters onderzocht wat nodig is om samenspel tussen professionals en organisaties soepel te laten verlopen en een lerende organisatie te vormen.

€ 32,50



**Martijn
Vroemen**

Handboek Teamcoaching

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

€ 34,90

Lees snel verder
vakmedianetshop.nl/tvoo

VAKMEDIANET



■ Cristel van de Ven & Jan Arnoud Ruiter

Interview met Isil Vos en Godelieve Spaas

Kunst en de kracht van mensen

Winter 2018, Croeselaan, Utrecht. We zijn op de begane grond van het hoofdkantoor van Rabobank. Enkele jaren geleden was daar een grote expositieruimte met tentoonstellingen van kunstenaars waar Rabobank werk van verzamelt. Nu is het een ruimte voor flexwerkplekken die gebruikt wordt om steeds andere werken uit de collectie tentoon te stellen (een combinatie van expositie-, inspiratie- en werkruimte). Op dit moment hangen er werken die werden gekozen door Lucas de Man, met als thema moed.

Toepasselijk want dat thema komt regelmatig naar voren in ons gesprek met theatermaker Isil Vos en Godelieve Spaas, curator van het Search Centre Kunstzaken Rabobank (zie kader). Aanleiding voor dit gesprek is de solovoorstelling 'Sam', op uitnodiging van Rabo Kunstzaken ontwikkeld en opgevoerd door Stichting Nieuwe Helden. Voor de totstandkoming van dit kunstwerk deden regisseur Lucas de Man en acteurs Isil Vos en Michaël Bloos een jaar lang onderzoek binnen de Rabobank, als *artists in residence*. Wij zijn benieuwd naar de beweegredenen van Rabobank om deze voorstelling te laten maken, het onderzoek dat Stichting Nieuwe Helden deed en de effecten van de voorstelling op Rabobankmedewerkers. Het wordt een energiek gesprek over verwonderen, leren, creëren en 'ont-moeten'. Met in de hoofdrol: de mens.

Een voorstelling als kunstobject? Dat klinkt vernieuwend. Hoe is Rabobank hiertoe gekomen?

Godelieve Spaas: "Rabobank heeft een prachtige, *cutting edge* kunstcollectie. In de begintijd van de collectie was kunst vooral bedoeld ter verheffing van de medewerker, vanuit de idee dat het leuk is om tijdens het werk iets moois aan de muur te zien. Later is de collectie musealer aangekocht en beheerd. We geven stukken tijdelijk in bruikleen, voor specifieke tentoonstellingen. Ongeveer honderdtwintig per jaar. Verder hangt of staat er nog steeds overal in de bank prachtige kunst. Een aantal jaar geleden is de expositieruimte gesneuveld als gevolg van bezuinigingen. De afdeling Kunstzaken van Rabobank stelde zich toen de vragen: Wat nu? Wat willen we? De achtergrond van deze vraag was enerzijds heel praktisch. Als gevolg van het sluiten van bankkantoren en thuiswerken neemt het aantal muren af waarop je een kunstwerk kunt hangen. De vraag was echter ook



Godelieve Spaas



Isil Vos

Over Godelieve Spaas, Isil Vos en Stichting Nieuwe Helden

Godelieve Spaas is zelfstandig onderzoeker en adviseur op het gebied van nieuwe economie. Zij werkt samen met organisaties aan de ontwikkeling naar meer duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid. Godelieve is als curator verbonden aan het Search Center van Rabo kunstzaken, onder leiding van Verily Klaassen.

Isil Vos is zelfstandig theatermaker. Ze werkt als regisseur, actrice en projectleider. Vanuit Stichting Nieuwe Helden speelt Isil de solovoorstelling Sam – "een energieke performance over de toekomst van geld, werk en leven". Isil heeft inmiddels tientallen keren voor groepen van Rabobankmedewerkers opgetreden.

Stichting Nieuwe Helden creëert met een internationaal netwerk van creatieve professionals uit de kunst en andere disciplines, kunstwerken en urban actions in de publieke ruimte, zodat deze ruimte weer een plek van 'ont-moeting' kan zijn. De artistieke leiding van Stichting Nieuwe Helden is in handen van regisseur, acteur en conceptontwikkelaar Lucas de Man.

fundamenteel van aard: wat is de waarde van de kunst voor de bank? En hoe spreekt kunst de medewerker aan?"

En? Wat is de waarde van kunst voor de bank en voor medewerkers?

Godelieve vervolgt: "Wat kunstenaars goed kunnen, is aan iets beginnen zonder dat ze weten waar ze uitkomen. Ze werken zonder plan. En ze voelen zich vrij om andere betekenissen aan dingen te geven dan 'het systeem' ons voorschrijft. Banken denken over het algemeen binnen het economische denkparadigma. Kunstenaars kunnen dat systeem in twijfel trekken."

Ze vertelt hoe zij en Verily Klaassen, hoofd kunstzaken Rabobank, met het idee speelden om kruisbestuiving tot stand te brengen tussen kunstenaars en de bank. Ze vroegen Louise Fresco, auteur van het boek 'Kruisbestuiving. Over kennis, kunst en het leven' (2018), om met hen mee te denken. Ook spraken ze erover met de bestuursvoorzitter van Rabobank Nederland, Wiebe Draijer. Spaas spreekt met zichtbaar plezier over de vele wegen die zij en Klaassen hebben bewandeld om te komen tot een nieuwe kijk op kunst binnen en voor de bank. In hun zoektocht troffen ze op een dag de Vlaams-Nederlandse regisseur en kunstenaar Lucas de Man. Die raakte bij hen een gevoelige snaar. Spaas: "Verily en ik zeiden steeds tegen elkaar: we weten het niet, we zijn onderweg. 'We weten het niet,' waren letterlijk de eerste woorden van Lucas de Man in zijn lezing. Hij ziet kunst als een hefboom. En zijn taal was niet zo ver verwijderd van de banktaal. Dat hielp ook."

Een samenwerking is geboren. Eentje die van tevoren goed georganiseerd werd door de afdeling Kunstzaken van Rabobank. Zo spraken ze expliciet met De Man en zijn groep af dat zij een vrij kunstwerk zouden maken. Spaas klinkt stellig als ze

zegt: "Kunst is kunst. Wij willen het niet functioneel inzetten. Wat de Nieuwe Helden hebben gemaakt is autonome kunst, maar verbonden aan Rabobank omdat de bank het onderzoeksobject was." Rabobank maakte op voorhand dus geen afspraken over het eindproduct van Stichting Nieuwe Helden in de overtuiging dat dit project alleen kan slagen bij volledige vrijheid. Spaas: "We hebben maar een 'go-no go'-beslissing vooraf gedefinieerd, en dat was of Rabobank het kunstobject te zijner tijd zou vertonen aan medewerkers en de buitenwereld. Maar verder waren de kunstenaars vrij in hun werk."

Wat was de bedoeling van het project met Stichting Nieuwe Helden?

"We hadden geen vooropgesteld doel met het project, in de zin van: wat is de bedoeling, wat moet er mee gebeuren, hoe krijg je dialogen op gang," aldus Spaas. Natuurlijk brengt kunst iets teweeg, maar we willen dat niet vooraf bepalen. Dat ontstaat in het proces, dus in dit geval tijdens de interviews, of in het bijwonen van de voorstellingen, of misschien zelfs pas drie weken later. Kunst is een interventie zonder voorbedachte rade. Kunst heeft volgens Spaas wel een doel op zich. Ze verwoordt dit als volgt: "Er zijn drie soorten kennis: theoretische kennis, praktische kennis en overbodige kennis. In dat laatste zit vaak de creativiteit en de imaginatie die je op andere ideeën brengt. Kunst is een schatkist aan verhalen die je helpen om anders te kijken, anders te duiden en te veranderen. Dit geldt ook zo voor de Rabobank," vindt Spaas. "Door *artists in residence* te vragen om kunst te maken gerelateerd aan onderwerpen die voor de bank en de samenleving belangrijk zijn, kunnen we een extra voorraad aan verhalen, beeld, ontmoetingen en gebeurtenissen ontsluiten, die we kunnen koppelen aan een visie op

duurzaam ondernemen. Zo raakt kunst de transitie van de Rabobank.” Dat ervaren mensen volgens Spaas ook zo, omdat er steeds mensen naar de kunstcommissie toe komen om te kijken of ze wat kunnen doen met de artists in residence. Hoog tijd om de aanwezige residentiële kunstenaar, Isil Vos, te vragen naar haar kijk op de zaak.



Figuur 1. De tankman

Isil, dat onderzoek dat jij hebt uitgevoerd binnen Rabobank: hoe ging dat in zijn werk?

Isil Vos: “In november 2016 zijn we begonnen. We stapten een lokaal kantoor van Rabobank binnen. Als theatermakers hadden we vanuit Rabobank een aantal gidsen meegekregen die ons wegwijs konden maken binnen de bank. Bij de start van het project ontmoetten wij hen in het depot van de kunstcollectie. We moesten ons aan elkaar voorstellen aan de hand van een kunstwerk. Eén gids had de tankman als kunstvoorwerp gekozen (zie figuur 1). Hij zei: ‘Ik heb niets met kunst. Maar ik ken wel heel veel mensen binnen de bank en ik ben een verbinder.’ Hij werkte in Krimpen aan de IJssel en wij mochten langskomen. Zo zijn we begonnen. Het was mooi om met zo iemand te werken.”

Toen stond je daar in Krimpen aan de IJssel. En toen?

Vos: “We begonnen met het stellen van allerlei vragen, zoals: wat doet een accountmanager, wat is er leuk aan, hoe lang doe je dit werk al en waarom zo lang? We vroegen mensen alles over hun werk, tot aan wat ze verdienden. En het wonderlijke was, mensen vonden het niet erg. Sterker nog, ze vonden het prettig om te praten. Iemand zei later: ‘Het gesprek met de kunstenaar heeft heel veel gebracht. Alleen maar omdat iemand me bevroeg met open vragen.” De gesprekken lijken dus in zichzelf al een transformatieve werking te hebben.”

Na de interviews in Krimpen aan de IJssel volgen er nog vele. Uiteindelijk wordt het een reeks van circa honderd interviews die Vos en haar collega’s houden met Rabobankmedewerkers van diverse lokale kantoren, plus het hoofdkantoor. Eens in de zoveel tijd komt de groep kunstenaars

van Stichting Nieuwe Helden bijeen. Dan eten ze samen en discussiëren ze over wat ze gevonden hebben. Die discussies gaan er volgens Isil Vos soms fel aan toe. “Deze onderzoeksmethode is door Stichting Nieuwe Helden bewust gekozen,” vertelt Vos, “we hebben steeds geprobeerd om onszelf te vertragen. Eerst ontmoeten, praten en dan uittyten. Niet meteen een mening vormen. Eerst bespreken in de groep. Langzaam komt dat verhaal dan, met het hele team.”

Wat viel jou het meeste op tijdens je gesprekken met bankmedewerkers?

Vos: “Dat er mensen werken bij de bank. Bij de start van dit project vroegen collega-kunstenaars: ga je voor een bank werken?” (Vos trekt een vies gezicht bij het uitspreken van deze zin – red.). “Die collega’s zien de bank als een samenraapsel van graaiers. En ik had dat idee ook een beetje toen ik eraan

De motor van alles, de motor van de bank, dat zijn de mensen

begon. Maar mijn grootste inzicht is: er werken dertigduizend mensen bij Rabobank. Dus geen graaiers, maar mensen. Ik heb zelf nog wel steeds vragen bij het systeem. Ik heb bijvoorbeeld managers horen praten over de ‘gouden kooi’: geld, status. Het kan een soort van gevangenis worden. Dat is een risico van het systeem.”

Wanneer kwam het idee om van alle inzichten een voorstelling te maken?

Isil Vos: “Kunstenaars hebben wellicht geen plan, maar we hebben net als iedereen de

drive en de ambitie om iets goeds te maken. We hadden een globale planning, een doorlooptijd en een mening. Vrij in het begin hebben we bedacht dat we een beeldend kunstwerk, een theatrale kunstshow en een voorstelling wilden ontwikkelen. De podcast (het derde kunstobject dat Stichting Nieuwe Helden maakte – red.) kwam als een verrassing. We hebben steeds nagedacht over wat we met bepaalde uitingsvormen kunnen overbrengen. Daar kwam deze mix aan kunstobjecten uit voort.” Godelieve Spaas vult aan dat Rabobank in overleg met Nieuwe Helden een aantal randvoorwaarden heeft opgesteld, namelijk dat de voorstelling op elke plek met een stopcontact gespeeld moest kunnen worden. En dat het een solovoorstelling zou zijn. Want die is gemakkelijk overal in te zetten.

Wat vond jij bijzonder aan dit project, Isil?

“Voor een kunstproject was de voorbereidingsperiode vrij lang. Normaliter geeft niemand kunstenaars geld voor een onderzoeksperiode. Dat is echt uniek. Meestal is er alleen maar geld voor een repetitiefase beschikbaar.”

Hoe heeft het feit dat je zelf onderzoek hebt gedaan impact op je spel?

“Als acteur leer je om je een personage eigen te maken, ook als het ver van je af ligt. Maar nu heb ik zelf de noodzaak gevoeld van hetgeen gezegd moet worden. Ik heb gevoeld waar we mensen konden raken. Als ik dat niet had kunnen doen, dan had ik het – hoop ik – nog steeds wel goed kunnen spelen maar dan had het wellicht minder geraakt.”

Wat moest er wat jou betreft zeker in de voorstelling?

“Dat er zoveel voorwaartse energie in die bank zit,” vertelt Vos. “Zo veel intelligentie en ideeën bij mensen. Niet bij de bank.

Maar bij de mensen. Ik weet niet wat je als organisatie daaraan doet. Maar de motor van alles, de motor van de bank, dat zijn de mensen. Dat moest erin!" Godelieve Spaas vult aan: "Daarmee onthult dit kunstwerk levenskracht. We onthullen de mensen bij de bank en hun enthousiasme, verdriet en pijn. Dat is niet wat de bank is als institutie. Soms praat een mens als de institutie die hij of zij vertegenwoordigt en niet als de mens die hij of zij is. Dat laatste is het leukst. De acteurs ontmoetten heel snel de mens achter de institutie. Maar als je formeler of als klant binnenkomt bij de Rabobank, dan ontmoet je eerder de institutie." Spaas is even stil en zegt dan: "Misschien moeten we dat ook doen: de institutie veranderen, menselijker laten zijn."

Wat vond Wiebe Draijer van de voorstelling?

Godelieve Spaas: "Wiebe Draijer is voorzitter van de kunstcommissie. We hebben de voorstelling, toen die qua tekst af was, aan hem gepresenteerd. Dat was best spannend. De voorstelling bevaart het beleid van de Rabobankdirectie. En geeft een inkijkje in de mens in de organisatie. Wiebe vond het een mooie voorstelling." Het enige vooraf bepaalde 'go/-no go'-moment van dit project draait dus uit op een klinkende 'go'. Spaas geeft aan hoe betekenisvol het is geweest dat het project was goedgekeurd door Wiebe Draijer zelf: "Na de voorstelling zeiden mensen: 'Wauw, de top ziet ons dus wel.' Het project bleek een tussenruimte te creëren die nodig was om weer verbinding te ervaren tussen top en werkvloer."

Hoe ervaren jullie de effecten van de voorstelling?

Isil Vos: "Direct na de voorstelling wordt er vaak inhoudelijk nagepraat. Dan gaat het altijd over de inhoud en over de emotie, nooit over het kostuum, de filmpjes die we gebruiken

of het decor. De een haalt er iets uit dat gaat over actief mobiel zijn, andere mensen haken aan op de ideeën over de toekomst, die er ook in zitten."

Weten jullie ook wat er bijvoorbeeld gebeurt met mensen als ze na de voorstelling naar huis rijden? Of als ze een dag later hun collega's weer terugzien op het werk?

Spaas en Vos geven aan dat ze dat niet weten. Het lijkt alsof dat hen ook niet echt uitmaakt. Spaas: "Er zijn altijd wel mensen die kijken of ze de voorstelling binnen een ontwikkelprogramma kunnen plaatsen. En er komt ook wel de vraag wat dit kunstwerk nou voor je doet. De institutie maakt dat we deze nuttigheidsvraag stellen. Maar het mooie van de voorstelling is dat het een geschenk is. Als je in het theater naar een voorstelling gaat, dan vraagt toch ook niemand na afloop wat het voor je heeft gedaan en wat je eruit hebt gehaald?" Vos: "Het stuk is wat het is en het doet wat het doet." Spaas beaamt dit: "De voorstelling is zoals gezegd een kunstwerk op zich. Ik wil niet vooraf, vanuit de afdeling Kunstzaken, al bepalen wat het moet opleveren."

Wat zijn vervolgplannen?

Godelieve Spaas vertelt dat Rabobank een volgend project is begonnen met een nieuwe kunstenaar, Arne Hendriks. Hij houdt zich al jaren bezig met het thema krimp. Wat als we letterlijk kleiner zouden worden? Kunnen we dan de overvloed tegemoet krimpen? Spaas: "We hebben nu de vraag geformuleerd: hoe gaan we om met overvloed? Dat is geen eenvoudige vraag omdat overvloed economisch nauwelijks waarde heeft. Om te onderzoeken hoe we overvloed van waarde kunnen maken, hebben we een grote hoeveelheid witte kolen gekocht. Dit jaar was er namelijk een enorm overschot aan witte kolen op de markt. Met die kolen

– die overvloed – gaan we allerlei dingen doen. Zo gaan we binnenkort een uitgebreid menu maken met alleen maar witte kool als ingrediënt, zodat we de waarde van de kool samen kunnen beleven. Daar kijk ik nu al naar uit.”

Stichting Nieuwe Helden geeft binnen Rabobank momenteel vorm aan een beeldend kunstwerk. Isil Vos: “Het kunstwerk heet ‘Groei.’ Het wordt negen meter hoog en verbeeldt het Rabomannetje, maar dan in gehurkte houding. In deze wereld is er namelijk meer behoefte aan de nederige mens die teruggeeft, in plaats van aan het trotse Rabomannetje met de borst vooruit.” De nederige man wordt gemaakt uit blokken mycelium. Dat is een snelgroeiende schimmel die je zelf kunt kweken. Alle lokale banken krijgen een kweekkas waarin ze de blokken gaan kweken. Vanuit Stichting Nieuwe Helden gaan er verhalenvertellers mee met het installeren van de kweekkasten, om zo het inhoudelijke verhaal van het kunstwerk over te brengen. Daarna gaan lokale Rabobanken zelf aan de slag met de kweek. Alle blokken worden verzameld in een centrale publieke ruimte, waar de opgebouwde man gebouwd en tentoongesteld gaat worden. Deze plek is nog niet bekend. De geknielde man zal waarschijnlijk in september verrijzen. Zijn handen zullen een voedingsbodem zijn voor eetbare paddenstoelen, die geogst kunnen worden door onder andere scholen. Zo geeft Rabobank letterlijk en figuurlijk invulling aan haar ambitie ‘Growing a better world together’.”

Tot slot: wat hebben jullie geleerd van dit project?

Godelieve Spaas: “Ik begin meer en meer te begrijpen dat je verandering niet ontwerpt,

maar dat die ontstaat. Wat er nodig is om het systeem te veranderen, is dus ruimte geven aan dat wat er ontstaat. Ontdekken wat er vrij gaat komen, dat leven geven. Dat is wat we met kunst proberen te doen. Een vuurtje aanstoken. Dat starten en legitimeren.” Vos: “Ik mag heel vaak mensen ontmoeten die ik niet ken, van wie ik mag leren wat ik niet weet. Het werd me in dit project weer heel erg duidelijk hoe ongelooflijk belangrijk het is om mensen te ontmoeten. Het klinkt cliché, maar het geeft zo veel energie. En het is zo nodig. We kunnen alleen maar overleven als we elkaar ontmoeten. Terwijl technologie ons af en toe juist uit elkaar drijft.” Spaas: “We hebben het in dit gesprek gehad over systeemverandering. Ik weet niet of dat kan gebeuren door grote organisaties. Maar bij Rabobank zeggen, geloven en denken allerlei mensen dat het wel kan. Zij geloven echt dat ze het systeem om kunnen krijgen. Dat vind ik moedig en het geeft me hoop. Als ik die verhalen hoor, dan stemt me dat hoopvol.”

Met datzelfde hoopvolle gevoel verlaten wij de bank. Systeemverandering. Het kan dus toch. Maar alleen als het de ruimte krijgt. En van de institutie hoeven we niets te verwachten. Die gaat de verandering niet brengen. Het lukt alleen als wij het doen. Wij, mensen. ■

Referenties

- Fresco, L. (2018). *Kruisbestuiving. Over kennis, kunst en het leven*. Amsterdam: Prometheus.
- *Stichting Nieuwe Helden*, geraadpleegd op 10 april 2018, van <https://stichtingnieuwehelden.nl/over-nieuwe-helden/>

Cristel van de Ven en Jan Arno Ruiters, redactieleden TvOO



Deelnemers aan het werk met inklings

■ Jan Kloeze

Waarom leiderschap verbeeldingskracht vraagt

Ondernemerschap en leiderschap hebben baat bij verbeeldingskracht. Daarom brengt de Avicenna leiderschapsacademie deelnemers veelvuldig in contact met kunst en kunstenaars. Want verbeeldingskracht is nodig voor grensverleggend denken en handelen. Terwijl verbeeldingskracht zelden wordt geagendeerd in de gangbare leiderschapsprogramma's. Die gaan vaak over beheersing en controle. Kunst is bovendien niet alleen een aanjager van verbeeldingskracht, maar tevens een goed vehikel om vooroordelen te ontmaskeren; vooroordelen waarmee ook veel leiders de wereld tegemoet treden.

“Dat ik u nu vanuit de auto spreek en op een kasseienweg terecht ben gekomen waardoor ik onverstaaanbaar word, noopt mij om even te stoppen langs deze weg en ineens sta ik in een verstilde natuur en kijk ik naar vogels die boven een weidse vlakte zweven,” zegt de Vlaamse creativiteitsexpert Igor Byttebier. “Dit moment past precies bij het onderwerp waarover ik u spreek,” vervolgt hij. “Ik wist niet dat dit zou gaan gebeuren en nu het gebeurt, merk ik dat het logisch is en mij helpt om uit te leggen wat ik bedoel.”

Byttebier probeerde zojuist te vertellen dat kunstenaars werken vanuit het nu. Ze beginnen blanco, zonder vooropgezet plan, zonder vastgesteld tijdschema. Kunst ontstaat terwijl het zich aandient. Volgens Byttebier, die regelmatig als moderator optreedt bij Avicenna Leergangen, is dit een metafoor voor modern leiderschap. “We leven in een complexe tijd met veel nieuwe technologie en mede daardoor veranderende relaties tussen klanten, leveranciers, overheden en producenten. Leiders hebben nu vooral een scharnierfunctie. Een moderne leider vertrekt vanuit zijn innerlijke waarden en maakt vervolgens tal van verbindingen. Verbinding komt tot stand in het contact. Verbinding is creativiteit en creativiteit doorbreekt patronen. Leiders kunnen van kunstenaars leren dat we allemaal op elk moment van het leven aan het creëren zijn.” Het uitzicht dat Byttebier zojuist beschreef, is zo’n onvermoede creatie die zich aandient zonder vooropgezet plan.

Beperkende vooronderstellingen

Ondanks dit fraaie pleidooi voor creativiteit heeft de moderne bestuurder, manager of executive doorgaans weinig affiniteit met kunst. De wereld van creatieve mensen, die zoals men gemakkelijk veronderstelt maar wat aan zouden rommelen, staat



Igor Byttebier

Leiderschapsacademie Avicenna

De Italiaanse homo universalis Leonardo da Vinci en de Italiaanse dichter Dante lieten zich door de persoon Avicenna inspireren. Het leverde Avicenna de bijnaam ‘de prins der geleerden’ op. Naast filosoof, fysicus en astronoom was Avicenna vooral ook medicus. Zijn medische encyclopedie, de Canon, is zeven eeuwen lang gebruikt als standaardwerk op Europese universiteiten. Nog steeds siert een portret van Avicenna de muren van de faculteit Geneeskunde aan de Parijse Sorbonne.

Vanuit deze achtergrond kozen directeur/eigenaar Chris Giebels en Frank Seine voor Avicenna als naamgever van hun leiderschapsacademie. Thuisbasis van de academie is Deventer, de stad van Geert Groote – grondlegger van de Moderne Devotie.

in dit tijdsgewricht op het eerste gezicht ver af van de geordende biotoop in de bestuurskamer. Kunst heeft al helemaal niets te maken met de praktijk van vergaderen, begroten en verantwoorden. Deze schijnbare tegenstelling tussen de wereld van leiderschap en die van de kunst, heeft alles te maken met vooronderstellingen waarvan men zich doorgaans niet bewust is. Iemand die van beperkende vooronderstellingen veel afweet, is hoogleraar filosofie aan Universiteit Twente, Mieke Boon. Zij schreef samen met Peter Henk Steenhuis in 2009 het boek 'Filosofie van het kijken'. De ondertitel luidt 'kunst in een ander perspectief'. Boon treedt sinds de publicatie van dit boek regelmatig op als docent aan de leiderschapsacademie van Avicenna. Ze leert de deelnemers anders te kijken, niet alleen naar kunst maar vooral naar zichzelf. Kijken naar kunst is dan een middel om iemand met zijn eigen vooronderstellingen te confronteren. "Kunst is daar geschikt voor, want met kunst hoeven leiders niks. Kunst is voor hen in eerste instantie neutraal," zegt ze.

Frameworks

Boon benadrukt dat iedereen altijd en overal vooronderstellingen heeft. Ze noemt het *frameworks*. "Vooral romantische frameworks werken belemmerend bij het appreciëren van kunst. Veel mensen denken dat ze iets mooi moeten vinden. Als die romantische emotie niet meteen optreedt, worden ze onzeker en wijzen ze het kunstwerk af. Herkennen van vooronderstellingen is onderdeel van de manier waarop ik naar kunst kijk. Ik baseer me vooral op de filosofie van Kant, die zegt dat wij de werkelijkheid begrijpen in termen van concepten en structuren, zodat wij in staat zijn ons de werkelijkheid voor te stellen en het beleven van de

werkelijkheid kunnen aanpassen. Dat is een andere benadering dan de tegenwoordig zo populaire gedachte dat wij ons brein zijn," zegt Boon. "Als we de patronen waarmee we de wereld tegemoet treden herkennen, kunnen we daarop interveniëren zodat we de wereld en de werkelijkheid waarmee we leven veranderen. Ik zeg dus niet 'u bent uw brein' maar 'u heeft een brein' tegen de deelnemers aan leiderschapstrainingen."

Contact maken met wat je ziet

Deze benadering blijken de deelnemers aan de trainingen fantastisch te vinden. "Soms is drie uur te kort," zegt Boon. "Een verademing voor me. Want bij mijn studenten moet ik mijn boodschap opdelen in brokjes van zeven minuten en zelfs dan vinden ze het soms nog lastig." De leiders die de Avicenna Leergangen bezoeken, hebben niet alleen een grotere spanningsboog maar ze beschikken bovendien over meer levenservaring. Daarom vragen ze zich volgens Boon al snel af 'wat betekenen mijn vooronderstellingen voor mijn eigen leven en leiderschap?' En dat maakt haar lezingen spannend. Overigens is een kunsthistorische bagage volgens Boon volstrekt onbelangrijk bij het anders leren kijken naar kunst. "Wat wel nodig is, is contact maken met wat je ziet. Waar kijk ik eigenlijk naar? Waar is dit? In welk jaargetijde? Welke positie heeft de schilder gekozen? Hoe is het weer en waar zie je dat aan? Op welk tijdstip van de dag speelt dit tafereel zich af? Zie ik de penseelvoering nog? Of heeft de schilder zichzelf juist onzichtbaar gemaakt? Enzovoorts. Ook als je in eerste instantie emotioneel een kunstwerk afwijst, kan het werk zich voor je openen als je gewoon eens even wat beter kijkt en jezelf enkele vragen stelt."

Workshop

Het is precies deze gedachte die het Rijksmuseum inspireerde tot het ontwikkelen van de workshop *tabula rasa*, waarmee tot nu toe enkele veelbelovende experimenten hebben plaatsgevonden. Dat vertelt Cathy Jager. Zij is hoofd collecties en tentoonstellingen bij het Rijksmuseum en volgde sinds 2015 als deelnemer enkele internationale modules bij Avicenna. "Met mijn alumniclub van de Brugse module gaan we binnenkort die workshop doen," zegt ze. "Het mooie van kijken naar kunst is dat het om een *tabula rasa* vraagt, een onbeschreven blad of een open blik dus. Dat sluit goed aan op de manier waarop Avicenna de leiderschapsleergangen organiseert. Avicenna hanteert daarbij een code die deelnemers vraagt niet meteen te oordelen, maar waar te nemen en niet meteen te spreken, maar te luisteren. Die code is sindsdien een bewuster onderdeel van de manier waarop ik zelf leiding geef en past bij een van de belevingsvormen van kunst, naast bijvoorbeeld natekenen of verbeelden, die wij bij het Rijksmuseum stimuleren."

De workshop *tabula rasa* is in de try-outfase uitgetoetst in een programma voor hoge ambtenaren van de Algemene Bestuursdienst en door een groepje studenten geneeskunde. Jager: "Onze afdeling Educatie overweegt nu meer te gaan doen met de gezondheidszorg en de workshop ook aan te bieden bij medisch specialisten."

Metaforisch denken

"Leadership breaks the rules," zegt Avicenna-directeur Chris Giebels, een veelgebruikte uitspraak aanhalend. "Makkelijker gezegd dan gedaan," vervolgt hij, wijzend op het doorgaans ontbreken van grensverleggend onderwijsaanbod bij leiderschapsprogramma's van andere

aanbieders, die volgens hem vooral op beheersing en controle zijn gericht. Gevraagd naar een voorbeeld van onconventioneel leiderschap in de praktijk, antwoordt Giebels: "Steve Jobs studeerde kalligrafie in plaats van dat hij net als iedereen een mba deed. Daaraan hebben we de heldere iconografie van Apple en misschien wel het hele concept van de gebruiksvriendelijke Apple te danken. De kalligrafie van Jobs heeft het bedrijf verder gebracht dan welke mba-studie ook had kunnen bewerkstelligen."

Giebels is samen met mededirecteur Frank Seine verantwoordelijk voor de relatief grote bijdrage van kunstbeoefenaren aan de leiderschapsprogramma's van Avicenna. Daarbij ligt de nadruk op de podiumkunsten. De academie werkt met gerenommeerde performers als Herman van Veen, Pierre Bokma, Helmer Woudenberg en Gijs Scholten van Aschat. Maar ook met een auteur als Kader Abdolah. Er is een nauwe samenwerking met de Toneelacademie Maastricht, die onder meer de zogenoemde *inklings* levert; afgestudeerde acteurs en regisseurs die meedraaien en de deelnemers op verfrissende wijze feedback geven in sommige leiderschapsprogramma's. "Wij geloven in de kracht van metaforisch denken en spreken," zegt Giebels. "En juist op het toneel komt de kracht van de metafoor goed tot zijn recht."

Belang van verbeeldingskracht

Giebels wijst bijvoorbeeld op de topacteurs Gijs Scholten van Aschat en Pierre Bokma, die in bepaalde Avicenna-programma's scènes spelen uit de tragedies van Shakespeare. "Daarin houden ze onze deelnemers een spiegel voor. Ze laten zien hoe onzekere leiders worstelen met een keuze tussen verstand en gevoel of tussen opportunisme en eerlijkheid. Ze tonen het publiek dat leiders onder invloed kunnen

staan van krachten die het eigen morele kompas corrumperen, zodat het zelfs denkbaar lijkt dat een misdaad kan worden weggepoetst door nieuwe misdaden te plegen, zoals in Macbeth. Shakespeare roept op het toneel steeds de spiegelvraag op: wat zou u doen? Die vraag, een kernvraag bij zelfreflectie, is in leiderschap onmisbaar," aldus Giebels.

Tegelijkertijd kunnen leiders van (podium) kunstenaars leren wat het belang van verbeeldingskracht is. Die verbeeldingskracht is volgens Giebels allereerst noodzakelijk om baanbrekende dingen te durven doen. "Leiders zijn aangesteld om complexe beslissingen te nemen. Want juist de ingewikkelde zaken komen naar de top toe. Dan is verbeeldingskracht nodig om een heldere strategie te ontwikkelen. Daarna moet een leider zijn aanpak óók kunnen overdragen. Niet met een schema in een PowerPoint-presentatie, maar juist met een inspirerend verhaal. Liefst met een sterke metafoor. Dan bied je jouw mensen de mogelijkheid zich te identificeren met de missie en strategie van de organisatie. Dat is ook leiderschap."

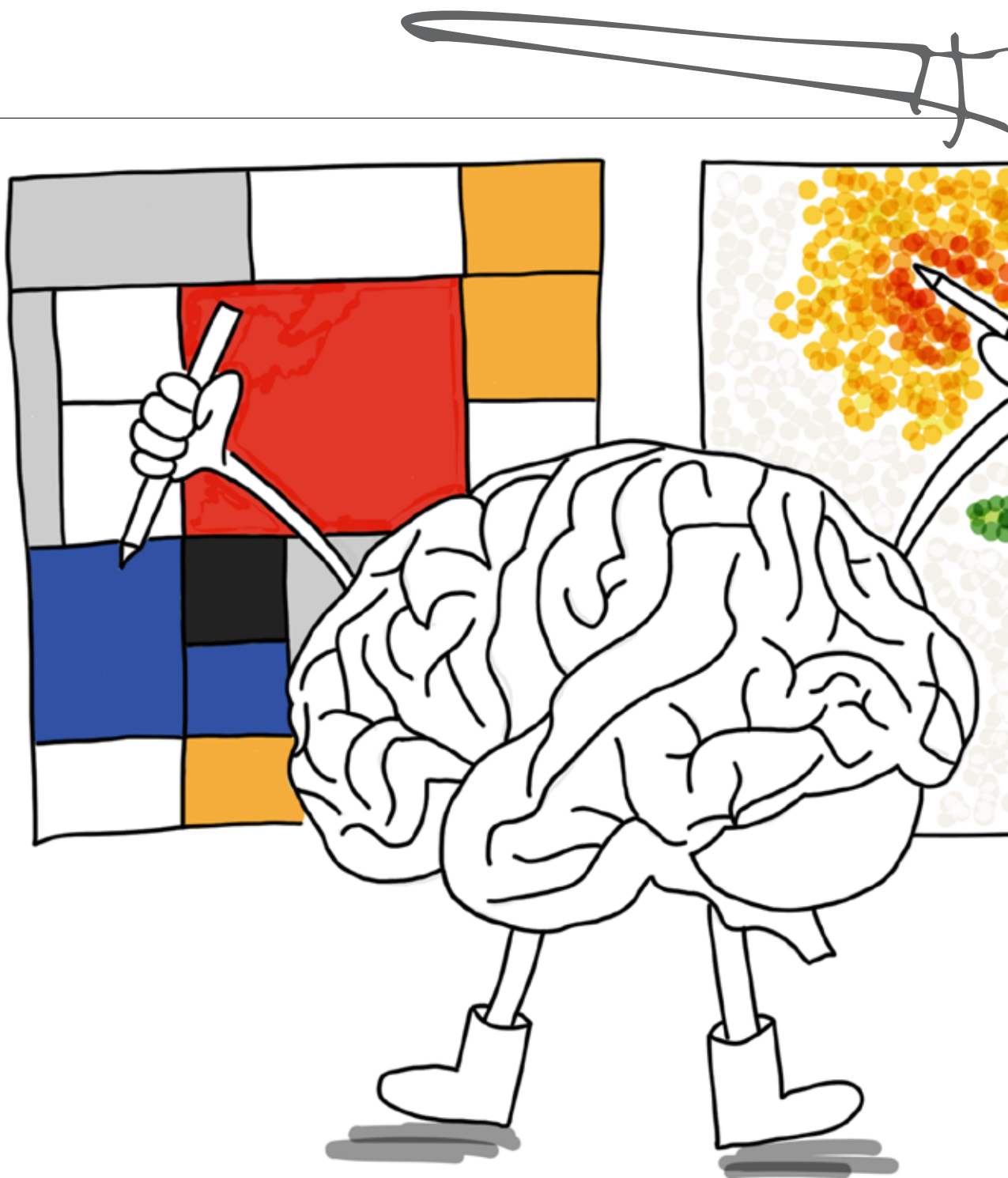
Leercode

Onbevooroordeeld uitwisselen van kennis en inzichten is het hoofddoel in de diverse

ationale en internationale leergangen van de leiderschapsacademie. Deelnemers komen daarbij in contact met kunst en kunstenaars, maar ook met schrijvers, hoogleraren, creatieve ondernemers en spirituele denkers. En vooral met elkaar, want deelnemers zijn afkomstig uit alle sectoren van de economie. Dat maakt de diversiteit van de groepen groot en juist dat biedt enorme mogelijkheden. Giebels: "Trinity College in Engeland heeft meer winnaars van Nobelprijzen voortgebracht dan welke andere universiteit in de wereld. Dat komt mede doordat iedereen tijdens de lunch moet aanschuiven bij de man of vrouw die voor hem aan tafel is gaan zitten. Zo komt elke wetenschapper, elke dag opnieuw, puur toevallig in aanraking met mensen van andere faculteiten die andere denkbeelden koesteren en andere disciplines uitoefenen. Dit stimuleert de verbeeldingskracht enorm. Feitelijk proberen wij in onze deelnemersgroepen hetzelfde potentieel aan te spreken. Ons verbindend element daarbij is de gemeenschappelijke leercode die we vooraf met alle deelnemers afspreken: stel vooral vragen, poneer geen standpunten maar deel waarnemingen en probeer te genieten van het verschil in waarnemingen. Juist die code stimuleert het samenspel enorm." ■



Jan Kloeze is freelancejournalist. Hij werkte van 2009 tot en met 2012 als hoofdredacteur van de Gids voor Personeelsmanagement en was daarna onder meer hoofdredacteur van BoardRoom ZORG. Hij opereert vanuit zijn eigen bedrijf Telltalesmedia voor journalistieke producties, hoofd- en eindredactie.





WETENSCHAP

Leren in verandering

Interview met prof. dr. Manon Ruijters
Els Oosthoek

52

Waardevolle flauwekul

Maurice van Dinther & Wendeline Thole

58

Kunst werkt

Walter Supèr & Aukje Nauta

66

Het brein en de kunsten

Interview met Dick Swaab
Ria van Dinteren

72

Promotie

Waarom het voor vrouwen moeilijker is om als authentieke, effectieve leiders te worden gezien

Jasmien Khattab

78

Promotie

Ervaringen in de vroege jeugd van invloed op loopbaanontwikkeling!

Monique Leenders

80

mireillebeumer



■ Els Oosthoek

Interview met prof. dr. Manon Ruijters

Leren in verandering

Prof. dr. Manon Ruijters sprak eind 2017 haar oratie 'Leren in Verandering' uit, bij de aanvaarding van haar ambt als hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de School of Business Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hierin verlegt zij de focus van de lerende organisatie naar een focus op 'goed werk'. Het gaat zowel om streven naar excellentie als streven naar ethiek en energie. Werk dat goed is, goed doet en goed voelt. Hoe transformeer je hrd naar een vaardige facilitator van verandering? Als groei-idealisten vonden Els Oosthoek en Manon Ruijters elkaar in een dynamische serie gesprekken, waar dit artikel een gezamenlijke uitkomst van is.



Manon Ruijters is fanatiek als het gaat over de transfer van onderzoek naar toepassing. Werkend als adviseur en lector, slijpt zij haar wetenschappelijke ontwikkeling continu aan opdrachten in de praktijk. Dat begon al vroeg in haar loopbaan. Na het vwo rondde Ruijters in twee decennia maar liefst drie opleidingen af en een promotieonderzoek. Zij volgde onderwijskunde en orthopedagogiek aan de Universiteit Leiden, een hbo-logopedie aan de HAN in Nijmegen en een Master in Learning & Development aan TIAS in Tilburg. Vervolgens

promoveerde zij aan de Universiteit Utrecht bij Robert Jan Simons op een onderzoek naar de diversiteit van leren en ontwikkelen in en om organisaties. Haar onderzoek werd uitgegeven bij Kluwer onder de titel 'Liefde voor Leren'.

In haar werk is Ruijters gefascineerd door leren en ontwikkelen van professionals en organisaties. Daarbij laat zij zich leiden door een ecologisch perspectief op leren, waarbij het draait om:

- afwisselend in- en uitzoomen, startend vanuit de vraag in plaats van het antwoord (holistisch);
- liefst klein en beperkt interveniëren en daarbij recht doen aan natuurlijke mogelijkheden en beperkingen (organisch);
- dichtbij de opgave werken met groepen mensen die daar een natuurlijke verbinding hebben, met aandacht voor wat verborgen en verbonden is (systemisch).

Naast haar positie als hoogleraar leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU in Amsterdam is Ruijters lector aan de Aeres Hogeschool in Wageningen. In de afgelopen zeventien jaar was zij daarnaast als academic partner verbonden aan organisatieadviesbureau Twynstra Gudde. Haar organisatieadviespraktijk zet zij vanaf 2018 samen met Björn Prevaas voort in hun eigen adviesbureau Good Work Company.

www.goodworkcompany.nl

De wetenschapper in actie

De aula van de VU zit bomvol. Achter het spreekgestoelte staat Manon in zwarte toga en baret. De opmerkelijke kijker ziet onder haar toga zwarte lakleren *killer heels*. Haar uitstapje van jaren geleden als student logopedie verraadt zich in een beheerst gebruik van haar stem. Tot de PowerPoint ermee ophoudt; een conciërge snelt naar voren om het euvel

te verhelpen. "Dit is wat er gebeurt, ook in organisaties," reageert zij gewiekst. Er ontstaat een lacherige sfeer. Ctrl-alt-delete en we kunnen weer verder. Dit incident laat, als een doosje in een doosje, precies de werkwijze zien van hoogleraar Ruijters: ze betreedt stevig voorbereid de ruimte, gaat op een meanderende manier mee in wat zich aandient en hanteert humor als grote losmaker.

In haar oratie 'Leren in verandering' (2017) houdt Manon een pleidooi voor een driedelige veranderaanpak: met aandacht voor het mentale vermogen van de professional, de veranderkracht van teams en het absorptievermogen van organisaties. In de aanloop naar haar oratie, is zij op zoek gegaan naar vraagstukken die raken aan leren en ontwikkelen – en die we over het hoofd zien in het vormgeven van de lerende organisatie. "Die vraagstukken spelen op individueel, groeps- en organisatieniveau. Wat vragen ontwikkelingen in organisaties van professionals? Wat is nodig om samenspel soepel te laten verlopen? Waarom verloopt het vormgeven van die lerende organisatie toch zo moeizaam?" Met de aanvaarding van haar ambt als hoogleraar komen verschillende lijnen samen; de ontmoeting tussen verandkunde en leertheorie. Een noodzakelijke samenkomst als het aan Manon ligt: "De ontwikkeling naar krachtige professionals, eigenaarschap lager in de organisatie en veelvoudig samenspel is een verandkundige opgave."

Intuïtie als startschot

Al jaren, zoals ook zichtbaar werd in haar redes als lector voor Hogeschool Aeres (2011), houdt Manon een pleidooi voor een meer holistische kijk op leren en ontwikkelen. Zij beziet leren en ontwikkelen het liefst in de volle breedte, waarbij het niet alleen gaat over je hoofd gebruiken en kennis opdoen. Minstens zo van belang is het gebruiken van je verbeelding, tussen de regels door lezen, je intuïtie benutten, slim afkijken. Manon omschreef dit recent in een blog voor Management Impact als een intuïtief frame: "Bruikbare intuïties ontstaan met name op die terreinen waarover je veel kennis beschikt. Je kunt dan vanuit aanwezige opgeslagen en direct toegankelijke ervaringen en kennis razendsnel patronen herkennen, schakelen, beslissen. Deze onbewuste kennis, het leggen van verbanden, het herkennen van situaties of patronen zou

je ervaringswijsheid kunnen noemen. Het intuïtieve proces kenmerkt zich door snelle denkprocessen, waarbij je diverse denkwegen en strategieën aftast." Tijd voor een gesprek hierover.

De lerende adviseur

Mooi natuurlijk; vanuit een voorraadkast van kennis en ervaring de juiste interventies weten te kiezen. Maar hoe doe je dat? En wat zijn daarbij de voetangels en klemmen of liever nog: de hefbomen? Wij (Els en Manon) voeren in 2017 in de aanloop naar de oratie van Manon rond dit thema een aantal boeiende gesprekken. In een mail na afloop van een van deze gesprekken schrijft Ruijters: "Wil je goed kunnen begeleiden, dan kom je er niet met intuïtie alleen, dan gaat het ook om de koppeling aan kennis en het balanceren met cognitie. Ik merk keer op keer dat mensen zich heel graag laten leiden door die intuïtie, maar niet de verantwoordelijkheid nemen voor de bijbehorende theorie."

Kortom: intuïtie en theoretische kennis kunnen toepassen, vraagt van professionals een actieve houding, waarin het eigen vak continu onderwerp is van onderzoek, en opvattingen rondom het vak onderzocht (blijven) worden.

Professionele ontwikkeling is nooit klaar: natuurlijk geldt dat ook voor de professional Manon Ruijters. Ook zij breidde haar repertoire flink uit in de afgelopen jaren. Bestond dat aan het begin van haar loopbaan met name uit onderwijskundige thema's, de laatste jaren zijn daar meer vertakkingen in ontstaan. Naar kennisleer (epistemologie); de fundamenteën van leren (Kegan), naar hefbomen van organisatieverandering (Marsick en Watkins), naar 'goed werk' (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon). Manon gebruikt theorie als ankerpunt van haar denken, maar erkent steeds meer dat de situatie waarin een theorie passend of bruikbaar kan zijn, kan variëren (zie kader).

Meervoudig denken

In de oratie van Ruijters haalt zij onderzoek aan van Robert Kegan en Lisa Laskow Lacey aan over de uitbreiding van leer- en ontwikkelrepertoire, waarin drie stadia telkens terug lijken te komen.

1. Het eerste stadium is het denken vanuit een waarheid – een zoektocht naar autoriteit. Dit kan ontstaan vanuit inhoud, maar ook sociaal bepaald zijn. “Ik sta vooral open voor beelden die passen bij mijn manier van kijken.”
2. Het tweede stadium is het erkennen van meerdere waarheden en daar keuzes in te maken. “Als alles dan toch even veel waard is, kies ik mijn eigen perspectief.” Het is niet ongebruikelijk dat hierbij de neiging ontstaat anderen te overtuigen van het eigen perspectief.
3. In het derde stadium bestaan er ook meerdere waarheden naast elkaar, maar is die waarheid situationeel. “Klopt het wat ik denk? Is er een andere manier van kijken? Zou die beter passend kunnen zijn?” In dit stadium is de eigen manier van kijken daarom ook onderwerp van onderzoek.

Robert Kegan en Lisa Laskow Lacey beschrijven onderzoek waaruit blijkt dat het overgrote deel van de medewerkers in organisaties in stadium 1 zit en slechts een heel klein percentage in 3. Daarbij is het goed je ook te realiseren dat je niet altijd op je hoogste mentale niveau functioneert. In bepaalde situaties ben je minder flexibel, soms omdat je ergens minder in thuis bent, andere keren omdat het je emotioneel raakt.

Net als haar nieuwe VU-collega, hoogleraar Steven ten Have, houdt Ruijters een sterk pleidooi voor *evidence based* werken. Dit betekent dat afgestapt wordt van het idee dat theoretisch bewezen concepten in de praktijk kunnen worden toegepast. Het gaat uit van een meer onderzoekend proces in het feitelijke werk: vooraf is niet zeker welke aanpak effectief is; dit vraagt om een continu zoeken naar de best mogelijke onderbouwing en afweging in een cyclisch proces.

Onderzoekende praktijk

Manon Ruijters is zelf – hoe kan het ook anders – object van haar eigen onderzoek. Dat doet zij door continu werk en onderzoek te combineren in organisaties. Ondanks (of dankzij?) haar drukke werkende bestaan lijkt ze meer wetenschappelijke boeken en artikelen te lezen dan menig fulltime wetenschapper. Zij verankert haar kennis regelmatig in de publicatie van boeken. Dat doet ze niet alleen, maar altijd in dialoog met *professional friends*. Door de jaren heen is zij daarin een werkwijze op het spoor gekomen die haar past als een handschoen. Rust, ritme en regelmaat vindt zij in vaste afspraken met onderzoeksgroepen die rond een thema met elkaar in gesprek komen. En die samen lekker eten en een glaasje wijn drinken; want gezelligheid en ontspanning zijn ook een voorwaarde voor leren. Op deze manier kwamen diverse publicaties tot stand, zoals de ‘Canon van het Leren’ (ook wel ‘het Kanon’ genoemd) en het in 2016 verschenen boek ‘Professionele Identiteit’.

Manon vindt het niet meer dan normaal dat je daarbij een fervent soort overgave hanteert. “Ik kom in mijn huidige werk regelmatig mensen tegen die niet of weinig lezen. Geen artikelen, geen boeken. Dat kan me oprecht verbazen. Dan vragen ze mij: hoe vind je toch steeds weer nieuwe bronnen? Tja, ik ben altijd op ontdekkingstocht, altijd aan het snuffelen en het struinen. Ik koop veel. Verzamel veel.

Lees het niet altijd direct. Soms kan een boek jaren liggen. Maar uiteindelijk levert het wat op.”

Vormende opdrachtgevers

Ruijters werkt het liefst met opdrachtgevers die delen in de fascinatie voor het vak. Die zelf ook tijdens de opdracht nieuwe, vruchtbare wendingen herkennen. Die verder willen gaan dan het inzetten van gekopieerde kennis: die ver voorbij de *quick fix* willen stappen.

Leren gaat eigenlijk om de rust verstoren en de diversiteit vergroten

Toch ziet niet iedereen dit: een doelbewuste verbreding van repertoire wordt niet altijd opgemerkt. “Mijn oorspronkelijke vakgebied zit mij soms eerder in de weg dan dat het behulpzaam is.” Zo kreeg Ruijters eens van een opdrachtgever te horen: “Wij hebben de lerende organisatie inmiddels stevig verankerd in onze plannen. Nu nog onze professionalisering op poten zetten. Kun je daarbij helpen?”

Manon Ruijters biedt haar opdrachtgevers regelmatig een *realitycheck*. “Mensen die van het leren zijn, kunnen op dat leren ook een beetje verliefd worden; ze bekijken leren door een roze bril, beschouwen het per definitie als goed. Met als motto: leren is goed – meer leren is beter. Maar dat is niet altijd zo. Je moet het echt wel balanceren met het organiseren of het realiseren. Soms moet je even niet reflecteren, maar gewoon doorpakken.” In haar oratie onderbouwt Ruijters deze stelling met een pakkend citaat van Karl Weick en Frans Westley: “In de basis gaat het erom dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten,

terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen. In de haast om het leren te omarmen, zien we dit over het hoofd. Maar doordat we niet met deze antithese willen omgaan, blijven veel afgeleide ideeën liggen en veel potentieel ongerealiseerd.” De quote van Weick en Westley werkt verhelderend en ontregelend tegelijk.

We zijn het erover eens. In organisaties is geen sprake meer van of-of, maar en-en. Leren (en rust verstoren) en organiseren (en variatie verminderen) staan continu met elkaar op spanning. In de linkerbovenhoek van een organisatie wordt misschien gefocust op vereenvoudiging en optimalisatie van standaardprocessen, terwijl de rechterbovenhoek – vaak onder invloed van technologie of veranderende klantvragen – zich in volle vaart aanpast en leert. Dit gaat niet zonder gevolgen voor de professionele identiteit van hrd-professionals. Ook daar is een stretch noodzakelijk, wat Ruijters betreft in de richting van het vergroten van (ervarings) kennis over de principes van transformatief leren. De oratie van Ruijters is een niet mis te verstane boodschap aan professionals, teams, managers en organisatieontwikkelaars om het ingewikkelde niet uit de weg te gaan, maar juist object van onderzoek te maken. Oosthoek sluit daarbij aan, met als toevoeging dat de *holding environment*, het bieden van een veilige ontwikkelruimte voorwaardelijk is. Het vraagt moed, voldoende tijd en onvermijdelijke weerstand om de echte issues beet te pakken. Dat kan gerealiseerd worden door een omgeving te creëren waarin mensen durven te praten over wat zij belangrijk vinden, wat zij nodig hebben en welke ideeën er zijn. Een omgeving waar je moet ontrafelen en puzzelen met mensen uit de systeem- en leefwereld. Een ruimte om werkelijk te verbeteren waar bezieling, zingeving en aandacht vooropstaan. Wierdsma (1999) noemt dit de ‘plek der moeite’. ■

Referenties

- Ruijters, M.C.P. (2017). *Leren in verandering. Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk* [Oratie]. Geraadpleegd op 18 januari 2018, van <https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/41573816>
- Ruijters, M.C.P. (2011). *In bloei trekken. Leren ontwikkelen van mens en organisatie* [Oratie]. Geraadpleegd op 18 januari 2018, van https://www.twynstraguddekennisbank.nl/sites/default/files/pictures/2148_boekje_inauguratie_MRU_v4_lr%20%281%29.pdf
- Ruijters, M.C.P. (2015). *Snoeien doet bloeien. Over essenties van leren en ontwikkelen* (Studiehandleiding). Geraadpleegd op 18 januari 2018, van https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/snoeien_doet_bloeien.pdf
- Management Impact. (2015, 17 december). *Leervermogen als krachtbron*. Geraadpleegd op 18 januari 2018, van <http://www.managementimpact.nl/leren/artikel/2015/12/leervermogen-als-krachtbron-1012835>

Els Oosthoek, *redactielid TvOO*

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 maandelijke **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach'

Nu verkrijgbaar:
10 TRIGGERS VOOR TOPTRAINERS



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



Een mimespeler van Bogota

■ Maurice van Dinther & Wendeline Thole

De opmars van humor en spel

Waardevolle flauwekul

Het besef dat een gebrek aan humor en spel binnen organisaties gelijk staat aan culturele, emotionele en economische verspilling begint langzaam toe te nemen. Logisch. De lachende, spelende mens is namelijk niet alleen gelukkiger, hij is ook creatiever en productiever.

Tijdens het lachen en spelen maakt ons lichaam bijvoorbeeld volop oxytocine, serotonine en dopamine aan. Belangrijke neurotransmitters, die zorgen voor openheid, vertrouwen, creativiteit en verbinding. Vier essentiële voorwaarden voor snelheid, besluitvorming, innovatie en samenwerking. Humor en spel weten hun weg naar het bedrijfsleven dan ook steeds beter te vinden. Toch hebben deze twee parels nog steeds geen echte duidelijke rol gekregen. Termen als *gamification* en *playful design* worden al wel volop gebruikt, maar lang niet iedereen weet ze van elkaar te onderscheiden. Bovendien worden dit soort speelse interventies vaak ingezet als eenmalige leuke spelletjes of slimme *nudges*, waarna er van medewerkers wordt verwacht dat zij hun oude gedrag zomaar overboord te gooien. Een onrealistisch scenario.

Gamification

In de wereld van games en gamification wordt vooral gebruik gemaakt van spelregels en spelelementen. De werkelijke situatie wordt omgebouwd tot een spelwerkelijkheid door de introductie van beloningssystemen, competitie tussen deelnemers of speluitdagingen, zoals het werken met een tijdslijm. Een veelgehoorde kritiek op gamification is *chocolate covered broccoli*. Dat betekent dat iets dat pertinent niet leuk is om te doen, ook niet opeens leuk wordt als je er punten voor krijgt.

Playful design

Playful design richt zich vooral op het verleiden tot interactie en doet daarmee een beroep op de van nature aanwezige speelsheid van de mens. Daarmee is playful design in mindere mate gefocust op spelregels en spelelementen. Ook

wordt er niet noodzakelijkerwijs een spelwerkelijkheid gecreëerd. Het kan ook om een toevoeging aan de realiteit gaan, zoals een speels obstakel op het voetpad dat voorbijgangers verleidt om een paar stappen extra te zetten.

Humor en spel bij gedragsverandering

Gedragsverandering verloopt volgens een proces dat bestaat uit vijf verschillende fasen. Deze fasen zijn achtereenvolgens: de fase voor het overwegen van de gedragsverandering, de fase van het overwegen van de gedragsverandering, het voorbereiden van de actie, de actie zelf en tot slot de fase van het onderhoud. In de meeste gedragsveranderingstrajecten wordt er, zeker in de eerste drie fasen, vooral een beroep gedaan op kennisoverdracht. Deze aanpak is op zich begrijpelijk, maar lang niet volledig. Want weten wat de 'regels' zijn, wil nog niet zeggen dat wij ons er automatisch ook aan houden. Kijk bijvoorbeeld naar de gezondheidswaarschuwingen op een pakje sigaretten. Iedereen weet dat roken enorm slecht is voor de gezondheid, toch zijn er nog steeds mensen die roken. En hoeveel mensen kijken tijdens het autorijden toch nog even snel stiekem naar dat berichtje op hun telefoon? We zijn nou eenmaal mensen met emoties, verlangens en soms ook zwaktes. Kennis alleen is niet genoeg om ons ingesleten gedrag aan te passen. Bij gedragsveranderingstrajecten kunnen humor en spel daar een enorm grote rol in spelen.

De mimespelers van Bogota

Dit wist ook de Colombiaanse burgemeester Antanas Mockus. Al in 1995 lukte het hem de langdurige verkeerschaos in Bogota op omstreden wijze volledig op te lossen. De stad had op dat moment te kampen met flinke files, volop verkeersovertradingen en

een groot aantal dagelijkse verkeersdoden. De meest voor de hand liggende ingreep zou zijn geweest om nog meer politie de straat op te sturen, de boetes te verhogen of het aantal

Gedragsveranderaars zoeken hun heil steeds meer in het programmeren en ontwerpen van speelse werkvormen

verkeerslichten te verdubbelen. Tenminste, dat is wat zijn voorgangers deden. Mockus wist echter dat het anders moest. Hij besloot om de inwoners van Bogota op ludieke wijze een spiegel voor te houden. Een arsenaal aan mimespelers werd de straat opgestuurd. Clowneske figuren die overtreders met humor attendeerden op de verkeersregels. Zonder wijzend vingertje of berisping, want dat wekte slechts irritatie op.

Zijn actie werd een groot succes. Uiteindelijk gingen zelfs de notoire verkeersovertreders voor de bijl. Mockus wist een cruciale mentaliteitsverandering te realiseren met niet meer dan humor en spel als wapen. Natuurlijk had deze actie geen kans van slagen als er geen verkeersregels waren. Kennis is minstens zo belangrijk, maar met kennis alleen kom je er niet. Dat wist ook Mockus: "Als mensen de regels kennen en daarin worden geprikkeld door kunst, humor en creativiteit, staan ze open voor verandering." Leuk gezegd meneer de burgemeester, maar hoe komt dat nou precies?

De functie van plezier

Eigenlijk is het heel simpel. Ons brein koppelt ofwel positieve ofwel negatieve prikkels aan een bepaalde handeling. Directe pijn leidt ertoe dat we ons nieuwe gedrag meteen na of enkele pogingen staken. Direct plezier

zorgt ervoor dat we doorzetten. Zowel humor als spel zijn gericht op het najagen van dat plezier. Ze zorgen voor die positieve prikkels waar ons brein zo naar verlangt. Afhankelijk van of we dit bereiken, voelen we ons opgewonden en gestimuleerd of juist lusteloos en verveeld. In de basis zijn wij spelende wezens die, naast de zoektocht naar veiligheid en voedsel, als primaire doel hebben om plezier na te jagen. In haar TED-talk 'Serious about Playfulness' beaamt Annemarie Steen dat en ze voegt daar zelfs aan toe dat je alleen tot spel uitgenodigd hoeft te worden om dat weer te ervaren.

Het is dus niet zo gek dat gedragsveranderaars hun heil steeds meer zoeken in het programmeren en ontwerpen van speelse werkvormen. En hoewel ik elke toename van humor en spel enkel toejuich, is een kanttekening op zijn plaats. Humor en spel moeten namelijk niet worden gezien als een *quick fix*. Het zijn geen wondermiddelen die alle uitdagingen binnen de wereld van gedragsverandering in een klap oplossen. In 2009 komt marketingbureau DDB Stockholm bijvoorbeeld met 'The Fun Theory'. Deze theorie beweert dat plezier de gemakkelijkste manier is om menselijk gedrag te veranderen. Een uitkomst van deze campagne is de inmiddels wereldberoemde pianotrap. Deze trap is bedoeld om reizigers van een metrostation te verleiden de roltrap links te laten liggen en in plaats daarvan de gewone trap te nemen. Deze gewone trap wordt 'omgebouwd' tot een piano. De treden laten verschillende toonhoogtes horen als je erop gaat staan. In eerste instantie lijkt dit een geweldig voorbeeld van hoe playful design werkt. Met zichtbaar plezier exploreren voorbijgangers de speelse ingreep in hun dagelijkse omgeving. Het ontwerp nodigt volop uit tot speelse interactie en met wat kleine sprongen klinkt er snel een herkenbaar deuntje door de metrohal. Volgens de cijfers

steeg het aantal gebruikers van de gewone trap met zestig procent en de bijbehorende videofragmenten om dat te bewijzen, gingen de hele wereld over. Toch reist de vraag hoe deze cijfers er na bijvoorbeeld een maand uitzien, als het nieuwe er weer af is. Mensen die altijd de roltrap namen, zijn na een of twee pogingen waarschijnlijk al lang en breed weer op hun oude ingesleten patroon overgestapt. Zodra de nieuwigheid eraf is, is ook vaak de lol weer gauw verdwenen.

Continueren van humor en spel

Om humor en spel daadwerkelijk effectief in te zetten, zouden zij fundamenteel onderdeel moeten worden van alle vijf fasen in het gedragsveranderingsproces. En dat bij voorkeur in verschillende vormen, want iedere fase heeft een ander soort interventie nodig. Deze interventies variëren van het prikkelen in de eerste fase tot en met het concretiseren en belonen in de latere fasen. Als humor en spel in verschillende vormen binnen het proces van gedragsverandering verworven worden, dan is de kans op een succesvolle en duurzame verandering vele malen groter dan bijvoorbeeld de aanpak waarbij een eenmalige workshop met speelse werkvormen of het spelen van een *serious game* voor de beoogde verandering moet zorgen. Natuurlijk leveren deze eenmalige bijeenkomsten vaak veel energie, inspiratie en een bak goede voornemens op. Maar tegelijkertijd ervaren we dat de energie en motivatie na afloop vaak ook weer in rap tempo afnemen. We zien weliswaar een tijdelijke piek, maar door de waan van alledag is er na ongeveer twee weken weinig tot niets meer van de inspiratie, energie of zelfs voornemens over. Eigenlijk is er maar een conclusie: eenmalige interventies werken nagenoeg nooit. Hoe speels ze ook zijn.

Veilige context

Niet iedereen zit op al te ludieke interventies

te wachten. In de praktijk blijkt het dan ook vaak lastig om de juiste balans te vinden. Met regelmaat komen er interventies voorbij die te kinderachtig of te jolig zijn voor de context waarbinnen zij worden geplaatst. Ontwerpers van dit soort interventies zijn dan vaak al zo lang overtuigd van de meerwaarde van humor en spel dat zij vergeten dat dit lang niet voor iedereen vanzelfsprekend is. En dat terwijl humor en spel in taakgerelateerde situaties nogal eens naar de achtergrond verdwijnen. Veel mensen hebben nog steeds het idee dat er in een werkomgeving een hoge mate van ernst gewenst is. John Cleese noemt dit in een van zijn lezingen over creativiteit ook wel *gravity* en al vele eeuwen eerder introduceerde Aristoteles de term *agroikia*, verstening, voor dit merkwaardige fenomeen. Merkwaardig, omdat we eerder ontdekten dat we aan de basis spelende wezens zijn die vooral plezier najagen. Toch is het wel te verklaren. Filosoof Martijn Veerman beschrijft in zijn boek 'Humorlogie' (2016) het volgende: "Iemand kan zichzelf alleen als onderwerp van humor nemen als hij zichzelf, zijn angsten of het vervullen van zijn ambities op dat moment niet te ernstig neemt."

Om humor en spel toe te kunnen laten, moeten medewerkers zich dusdanig veilig voelen dat zij het aandurven om hun kwetsbare kant te laten zien. Houdt een gedragsveranderaar daar onvoldoende rekening mee, dan worden de betreffende deelnemers te rap uit hun comfortzone getrokken. Ze voelen zich onveilig en beantwoorden dat vervolgens met de nodige weerstand. De goed bedoelde intentie om vanuit humor en spel te opereren heeft dan het tegenovergestelde effect. Bij voorkeur nemen medewerkers vrijwillig deel aan het spel en is er vervolgens sprake van een escapemogelijkheid. Dit vraagt om een opbouw waarin kleine stappen van belang zijn. Bovendien moet de sfeer dusdanig zijn

dat steeds duidelijk is: hier wordt gespeeld, dit is niet echt, ernstig of bedreigend. Het inbouwen van een duidelijk startsein kan daarbij helpen. Het is dan voor iedereen duidelijk dat er een spelwerkelijkheid van start gaat waarin de regels anders zijn dan normaal. Binnen die werkelijkheid moet iedereen zich vervolgens comfortabel voelen. Dit gaat nogal eens mis. Dit wordt pijnlijk duidelijk wanneer iemand, laten we zeggen Jos, na een grappige opmerking gekwetst de ruimte verlaat en de achterblijvers roepen: "Sorry Jos: we maakten maar een grapje!" Afhankelijk van de mate waarin men gewend is om vanuit humor en spel te werken, kan de gedragsveranderaar beoordelen hoever hij kan gaan. Humor en spel zouden daarbij nooit geforceerd moeten worden. We mogen niet in de valkuil trappen onze lolbroek aan te trekken.

Enmalige interventies werken nagenoeg nooit, hoe speels ze ook zijn

De drie elementen van humor en spel

Om een gedragsveranderingspoging te laten slagen, zijn er naast het faciliteren van plezier in een veilige context nog andere kenmerken van humor en spel van belang. De volgende drie kenmerken moeten binnen een interventie altijd met elkaar in verhouding zijn. Is er teveel van het een en te weinig van het ander aanwezig, dan is het risico aanwezig dat de interventie een onsuccesvol einde kent.

1. Afstand tot de werkelijke situatie

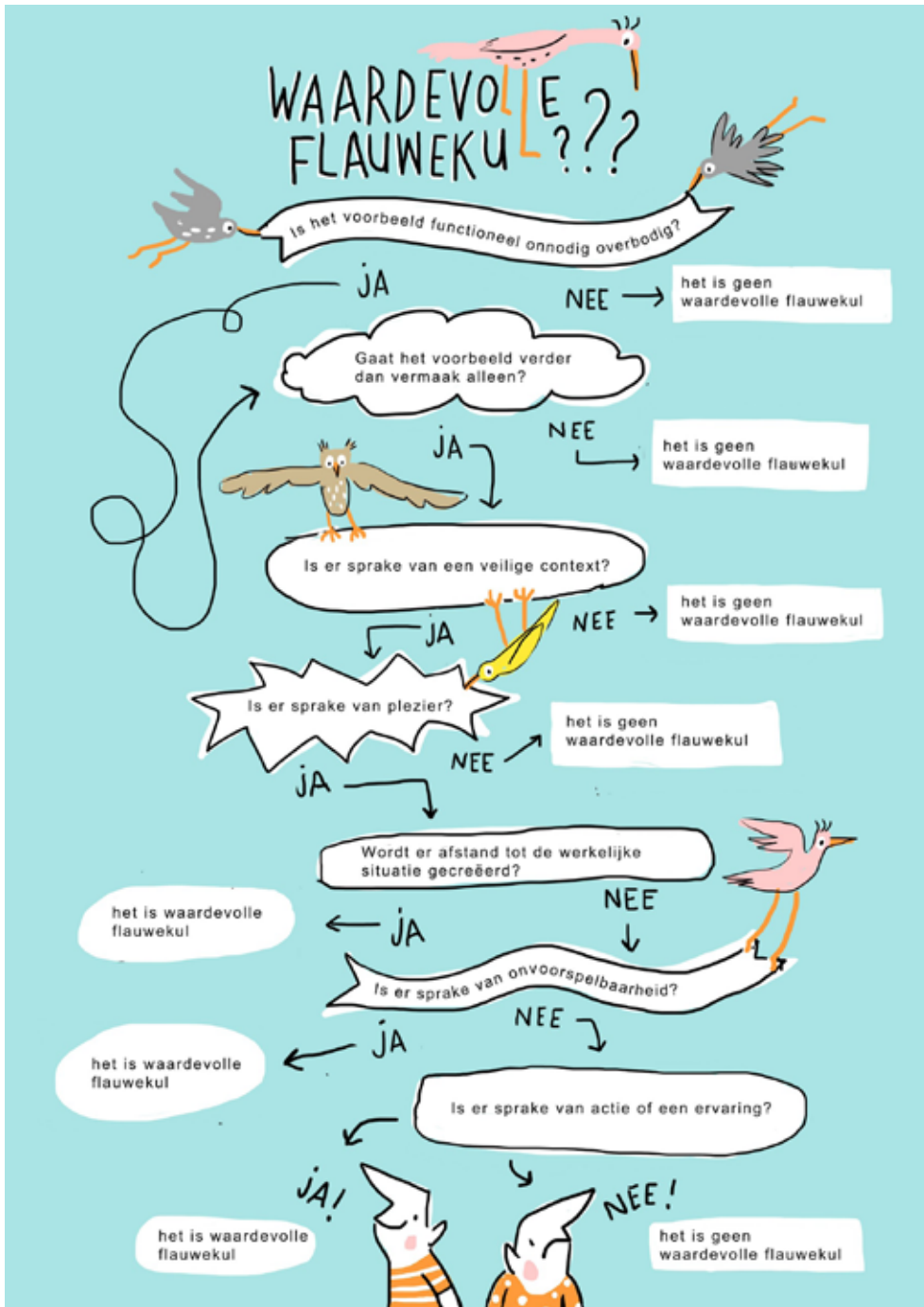
Humor en spel vertekenen regelmatig de werkelijkheid. Hierbij kan het gaan om een cartooneske vertoning of overdrijving van

de realiteit. Er worden andere scenario's bedacht, andere werelden, ideeën en perspectieven geïntroduceerd en andere gebeurtenissen overwogen. Daarbij geldt dat een bepaalde mate van afstand tot de werkelijke situatie noodzakelijk is. Door afstand ontstaat er als het ware ruimte waarin onder andere ons relateringsvermogen toeneemt. Het zorgt er bijvoorbeeld voor dat we de absurditeit van een situatie inzien zonder dat we ons aangesproken voelen. De afstand tot de werkelijke situatie kan onder andere gecreëerd worden door de introductie van een fictieve wereld. Ik denk hierbij graag aan het voorbeeld waarbij de glazenwassers van een kinderziekenhuis zich verkleden als Spiderman of andere superheld, waardoor de zieke kinderen hun eigen situatie even vergeten.

In Bogota werd de afstand tot de werkelijke situatie vergroot door de komische overdrijving en een kolderieke benadering door mimespelers. Figuren die overduidelijk uit een ander domein komen. De actie zou waarschijnlijk andere resultaten kennen als destijds aan verkeersagenten was gevraagd om de inwoners van Bogota clownesk te attenderen op de verkeersregels. De afstand zou te klein zijn geworden, waardoor de boodschap dat er gespeeld wordt niet duidelijk genoeg aanwezig is.

2. Onvoorspelbaarheid

Spelen is onzeker en onvoorspelbaar. Het heeft een open einde. Spelers aanvaarden een paar al dan niet geschreven regels, maar de afloop blijft onbekend. Als de afloop wel bekend is, heeft het vaak geen zin om het spel nog te spelen. Het gaat om de ontdekking. De verrassing. Het onbekende. Dit is bij humor niet anders. Een grap die je van mijlenver aan ziet komen is per definitie niet meer om te lachen. Het gaat om een onverwachte. Om de onvoorspelbaarheid.



Beslisschema Waardevolle Flauwekul. Cartoon: Silvie Buenen

In het ontwerp van de pianotrap is die onvoorspelbaarheid nauwelijks aanwezig. Na een of twee keer weten de voorbijgangers het wel. De reden om te spelen is dan niet meer aanwezig.

Met name de onvoorspelbaarheid van humor en spel zouden in bedrijfsprocessen breeduit geïntegreerd moeten worden. Ze zorgen voor onverwachte wendingen en ingevingen. Als er volop gelachen en gespeeld mag worden, ontstaat er al gauw een sfeer waarin men volop durft te experimenteren waardoor innovatie wellicht binnen handbereik is.

3. Actie

Leren en ontwikkelen gaat altijd gepaard met actie. We leren immers door prikkels in het nu. Door directe feedback op ons gedrag. Binnen een speelse interventie moet dus voldoende ruimte zijn voor actie. Het brein van een deelnemer moet de kans krijgen om een positieve prikkel te koppelen aan een bepaalde handeling. Hou het dus niet alleen bij praten, maar zet medewerkers aan het werk.

Met name de onvoorspelbaarheid van humor en spel zouden in bedrijfsprocessen breeduit geïntegreerd moeten worden

Spelen maakt ons gelukkiger

Ondanks de bewijslast dat humor en spel buitengewoon effectief ingezet kunnen worden binnen verandertrajecten, zijn de echte lefgozers vaak niet te vinden. Het blijft allemaal nog wat braaf. Bovendien worden humor en spel nog steeds gezien als eenmalige interventiemiddelen. Geschikt voor een workshop, training of inhoudelijke teamuitje. De kracht van humor en spel zit

hem echter niet in het eenmalige karakter. Daarmee doe je het tekort. In het algemeen zouden humor en spel breeduit geïntegreerd moeten worden in bedrijfsprocessen. Meer specifiek zouden zij als rode draad in de fasen van gedragsverandering terug moeten komen. Om daarmee de kans op duurzame gedragsverandering groter te maken. De kracht van humor en spel zit hem immers in het feit dat het aanspraak doet op wie wij zijn als mens. Of, zoals professor Brené Brown het zegt: "Spelen is een essentieel onderdeel van een bezielde leven." Het zet ons in onze kracht. Het maakt ons gelukkiger, creatiever en productiever. We hebben minder last van stress en een ijzersterk immuunsysteem. En laten dat nou net allemaal voorwaarden zijn voor succesvolle winstgevendende organisaties met duurzame groei. ■

Referenties

- Bogers, M. (2018). *Humor als verpleegkundige interventie 2.0*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Brown, B. (2013). *De moed van imperfectie. Laat gaan wie je denkt te moeten zijn*. Amsterdam: Boom Psychologie.
- Dalsgaard, A.M.(Regisseur). (2009). *Bogotá Change* (documentaire). Denemarken.
- Hermsen, S., & Renes R.J. (2016). *Draaiboek gedragsverandering: de psychologie van beïnvloeding begrijpen en gebruiken*. Amsterdam: Business Contact.
- Hogeschool Utrecht (z.d.). *Blijvende gedragsverandering door design?* (blog). Geraadpleegd op 9 maart 2019 van <http://touchpoints-hu.nl/blijvende-gedragsverandering-door-design-2/>
- Huizinga, J. (2009). *Homo Ludens: proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

- Pfeffer, J. (1998). *The human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Schwartz, B. (2016). *Waarom we werken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tiggelaar, B. (2005). *Dromen, Durven, Doen. Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf*. Houten: Spectrum.
- Veerman, M. (2016). *Humorlogie. Grappen maken en breken*. Leusden: ISVW Uitgevers.
- Wiekens, C.J. (2012). *Beïnvloeden en veranderen van gedrag*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.



Maurice van Dinther (playful intervention designer) heeft met zijn masteronderzoek 'Waardevolle Flauwekul' de toegevoegde waarde van humor en spel binnen organisaties aangetoond waarna hij de onderneming WAFL – behaviour & perception – startte. WAFL is met name sterk in de strategische inzet van humor en spel in combinatie met de psychologie van gedragsverandering. Zo langzamerhand durft Maurice zich dan ook 'Expert in Strategic Nonsense' te noemen.



Wendeline Thole, positive designer en kunsthistorica, heeft tijdens de master Crossover Creativity (HKU) onderzoek gedaan naar het voorkomen en bespreekbaar maken van stress op de werkvloer. Kunst wordt ingezet om gezondheid en tevredenheid onder werknemers te vergroten en daarmee stress te verminderen. Samen met Maurice van Dinther staat zij aan het roer van Firma IN THE MOOD. Met hun MOOD TRUCK bezoeken zijn organisaties om daar het werkgeluk van medewerkers vanuit humor, spel en kunst te verhogen en stress te reduceren.



Shakespeare's King Lear, gespeeld door acteurs op de hei van Radio Kootwijk

■ Walter Supèr & Aukje Nauta

Kunst werkt

Stel je voor dat je op een vrijdagochtend na vier dagen hard werken in een randstedelijke kantoortuin over de snelweg richting het oosten rijdt, een afslag neemt en ineens terechtkomt in een wereld van stilte, natuur en prachtige vergezichten. Je parkeert je auto, volgt bordjes die je de weg over een heidepaadje wijzen, leest en passant een tekst langs het wandelpad – Ik heb al zo vaak in mijn leven op dit kruispunt gestaan en ben zonder te kiezen op de stroom meegegaan – gluurt naar binnen bij een zogenoemd Verwonderhuis, een installatie van een kunstenaar, en loopt over een rode loper een monumentale industriële loods in.

En dan... Eenmaal binnen ontmoet je vele collega's van het bedrijf waar je werkt – een bank misschien, of een zorginstelling. Samen met je collega's bekijk je theatervoorstellingen over werk, leven en liefde, volg je een muzikaal college van drie topmuzikanten die over hun passie en vakmanschap vertellen, wandel je over de paarsbloeiende heide waar acteurs fragmenten van Shakespeare's King Lear spelen die je doen nadenken over (jouw) leiderschap, sta je stil te kijken naar enkele beeldhouwwerken en schilderijen, volg je in het Wetenschapshuis een inspiratiecollege van een bevrologen wetenschapper, betreed je de Bibliotheek van Verlangen, waar een literaire coach jouw actualiteit vertaalt naar een boek dat je graag zou gaan lezen, pluk je een willekeurig kaartje van de duizendvragen-wand. Wat geeft jou werkelijk voldoening in je werk, is de vraag die je op het kaartje leest. Kortom, je dompelt je samen met collega's onder in niets minder dan een 'kuuroord voor de ziel en de zaak'. Stel je voor dat jouw organisatie zoiets voor jou en je collega's organiseert, inclusief goede (na-)gesprekken over wat welke kunstbeleving met jou en jullie onderlinge samenwerking doet. Welke waarde zou dat hebben voor jou en je organisatie?

Toegevoegde waarde kunst, cultuur en natuur

Wij veronderstellen dat gecombineerde belevingen van kunst, cultuur, natuur en wetenschap van grote waarde kunnen zijn voor werken en organiseren en hoe dat steeds beter, steeds menswaardiger kan. Die veronderstelling krijgt onder andere vorm in De Theaterloods, tevens het huis van Productiehuis Plezant, dat theatervoorstellingen maakt over ons 'werkende leven'. Ook is in De Theaterloods het Wetenschapshuis gevestigd, waar wetenschappers en kunstenaars

inspiratieboosts aan organisaties en hun mensen geven.

Wat is voor mens en organisaties werkelijk van waarde? Die wezensvraag krijgt een des te beter antwoord in een gezamenlijk aanbod van kunst, cultuur, natuur en wetenschap. Ook al hebben we onze veronderstelling niet wetenschappelijk kunnen toetsen, we vermoeden dat een dag als hierboven een inspirerende, blikverruimende uitwerking heeft op werkenden in organisaties. Met deze veronderstelling staan we niet alleen. Zo beschrijft hoogleraar Nancy Adler (2006) in de 'Academy of Management Learning & Education' hoe in de 21ste eeuw meer en meer organisaties kunst, kunstenaars en artistieke processen toepassen ter verbetering van hun management en organisatie. Bestuurders van organisaties merken namelijk dat in de 21ste eeuw niet zozeer rationele besluitvorming en financiële analyses, als wel creativiteit en innovatie het (concurrentie)verschil maken (Adler, 2006).

Veel werk wordt beter van kunst. Als concreet voorbeeld noemt Adler (2006) de Yale Medical School, waar geneeskundestudenten seminars kunstgeschiedenis volgden. Hun diagnostische vaardigheden bleken daardoor sterk te verbeteren. Want door details in schilderijen te bestuderen, leerden ze ook beter om symptomen van ziekten te herkennen. Al na een jaar bleken de in kunst getrainde geneeskundestudenten een kwart meer in diagnostische vaardigheden vooruit te zijn gegaan dan de studenten die niet in kunst getraind waren. Ook een hoogleraar microbiologie (Verran, 2010) gaf haar studenten kunstonderwijs. Hun opdracht was een product te maken waarin ze microbiologie linkten aan kunst. Dit bracht zowel de studenten als de docent op geheel nieuwe onderzoeksideeën en leidde tot tal

van samenwerkingsprojecten tussen kunst en wetenschap.

Actieve en passieve beleving

De manieren waarop bedrijven en organisaties hun voordeel kunnen doen met kunst en cultuur zijn eindeloos. De Stichting CultuurWerkt! bewandelt twee wegen, namelijk een passieve en actieve beleving van kunst en cultuur in organisaties. De eerste weg houdt in dat de stichting cultuurbezoek faciliteert. Organisaties sluiten een cultuurabonnement af, waardoor hun medewerkers met korting theater, museum en andere kunst- en cultuurevenementen kunnen bezoeken. De actieve weg houdt in dat de stichting kunst en cultuur naar de werkvloer haalt. Zoals een workshop door Introdans, waarin medewerkers in een mum van tijd een choreografie krijgen aangeleerd. Daardoor krijgen ze volop energie en frisse ideeën voor hun reguliere werk.

Dankzij kunst en cultuur verbeteren mensen en organisaties hun creatieve vermogens, en dat is weer nodig voor continue ontwikkeling en vernieuwing

Bij opleidingsinstituut Sioo wordt kunst en cultuur gebruikt om cursisten te leren hoe ze hun eigen professionele thema op het gebied van organisatie- en veranderkunde op een creatieve manier over het voetlicht kunnen brengen. Zo krijgen zij van romanschrijver Geert Kimpen een schrijfworkshop, waarin zij leren om via concrete, spannende verhalen en anekdotes hun veranderboodschap over te brengen, in plaats van via abstracte, en daardoor niet altijd even inspirerende,

managementtheorie. Van illustrator Yvonne Kroese leren zij zelf te tekenen, knippen en plakken en zo de essentie van een goede *infographic* te bevatten. Zo leren zij hun boodschap op een beeldende manier over te brengen in plaats van louter via geschreven of gesproken tekst.

Theater als bouwsteen voor verandering

Productiehuis Plezant maakt theatervoorstellingen over werk, leven en liefde. Bijvoorbeeld over de liefde voor je eigen vak en vakmanschap. Die liefde voor het vak zie je ook terug bij het productiehuis zelf; telkens wordt de lat hoog gelegd met artistiek uitdagende en inhoudelijk 'gelaagde' voorstellingen, uit liefde voor kunst. Een aanzienlijk deel van de theatervoorstellingen wordt gemaakt voor organisaties. Voorstellingen die mensen uitdagen, raken, ontroeren, inspireren en in gesprek brengen over het leven op en rond hun werk. Geen verhalen met karikaturen maar intense voorstellingen die vaak dicht op je huid zitten. Bijvoorbeeld theatervoorstelling 'De Mythe', over leiderschap en zelfbedrog. Over wel weten maar niet doen. Over het verlangen van eenieder om van betekenis te zijn. Ooit verlaat je de organisatie en waar kijk je dan op terug?

Inmiddels kan Plezant terugkijken op theatervoorstellingen die een belangrijke bouwsteen vormden van geslaagde veranderingen binnen organisaties. Hiervoor werkten we nauw samen met een hecht team van organisatieadviseurs die gespecialiseerd zijn in het toepassen van kunst in hun werk. Zo vormde theatervoorstelling 'De Bedoeling' een belangrijk onderdeel van de transitie van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat' binnen Philadelphia Zorg, waar ruim zesduizend mensen werken. Deze voorstelling heeft medewerkers weer teruggebracht bij

de bedoeling van hun werk in relatie tot alle veranderingen van hun werk. Bestuursvoorzitter Greet Prins schreef hierover na afloop: "De impact van deze theatervoorstelling op medewerkers en de uitwerking ervan in de gesprekken die erop volgden binnen de organisatie zijn nog beter dan ik gewent had." De samenwerking tussen Plezant en Philadelphia is daarna doorgegaan en op dit moment wordt er gewerkt aan de vervolgstap naar zelforganisatie. Alle medewerkers bezoeken het Inspiratiefestival 'De Bedoeling, het werkt' in De Theaterloods, waar de nieuwe voorstelling 'Hier staan wij' een belangrijk onderdeel van is. Tijdens dit festival wordt gewerkt aan een eerlijk verhaal over de zoektocht naar zelforganisatie; wat betekent dat nu eigenlijk, wat verandert er nu voor

ons als team en welke meerwaarde kan het voor mij als medewerker hebben? Door over vragen als deze met elkaar in gesprek te gaan, ontdoen mensen zelforganisatie van de aureool van wondermiddel, van bezuiniging of van opgelegde managementtool. Door het festival weten de medewerkers waar ze aan beginnen.

In 2017 beleefden ruim vijfendertighonderd medewerkers van het Openbaar Ministerie de theatervoorstelling 'Ons dna', om met elkaar in gesprek te gaan over het thema integriteit in relatie tot professionaliteit. Oftewel: waarom doen OM-medewerkers en -managers wat ze doen en wat betekenen de keuzes die ze maken voor alle betrokkenen bij het OM? Doen die keuzes voldoende recht aan die betrokkenen? Deze vragen



Theatervoorstelling 'Ons dna' zet OM-medewerkers aan om met elkaar in gesprek te gaan over het thema integriteit. Foto: Loes van der Meer

gelden voor zowel de samenwerking met collega's binnen het OM als voor het contact met burgers en stakeholders. Ook hier kwamen na afloop boeiende gesprekken op gang. Medewerkers waardeerden de ruimte die ze kregen voor het gesprek, waardoor zij zich erkend en gezien voelden in hun dagelijkse dilemma's. Met de oogst van deze gesprekken is inmiddels een vervolgprogramma opgestart om binnen verschillende teams gewenste veranderingen vorm te geven. Geïnspireerd door het succes binnen het Openbaar Ministerie heeft nu ook de Politie opdracht gegeven tot het ontwikkelen van een theatervoorstelling: 'Rauw' gaat in 2018 in première.

Het geheim achter de theatervoorstellingen

Wat is het geheim? Eigenlijk heel simpel: met de theatervoorstelling als inspiratiebron wordt een start gemaakt voor een ontwapenend gesprek binnen de organisatie. Het gesprek over de waarachtige beleving van de huidige en verwachte situatie en de vraag: wat is voor mij nu werkelijk van waarde in deze verandering? De theatervoorstelling in

uitwisselden over hun projecten, die alle met organisatieontwikkeling en (sociale) innovatie van doen hadden. Doel van de bijeenkomst was om te leren van elkaars verbeterprojecten. De bijeenkomst startte met een korte muziektheatervoorstelling, 'De Dichter, de Dromer en de Drummer', waarin verhalen over wat van waarde is in werk, leven en liefde worden afgewisseld met muziek en zang. Daarna vertelden de deelnemers elkaar een voor een een verhaal; een anekdote over hun werk en leven. Het waren stuk voor stuk ontroerende verhalen. Zoals van de man die een foto van een echo liet zien, waarop het beginnende leven in de buik van zijn vriendin te zien was. De echo was diezelfde ochtend gemaakt, en illustreerde waar het voor hem werkelijk om draait in het leven. Na de uitwisseling van verhalen – waarbij men 'slechts' naar elkaar luisterde, zonder met elkaar in dialoog of debat te gaan – focusten we op de opdrachten die men zichzelf stelde op het gebied van leiderschap, organisatieontwikkeling en ontwikkeling van mensen. De middag mondde uit in bevlogen ideeën en voornemens om op andere, creatieve manieren tot organisatieverbetering te komen. Zo kwam men met het idee om een 'marktplaats van verhalen' te creëren, waar mensen 'zeeën van ideeën' vinden om in te vissen en van te proeven. En zo formuleerde een deelnemer het voornemen om zomersessies te organiseren waarin medewerkers elkaar helpen om goede maar stokkende beleidsplannen toch uitgevoerd te krijgen.

Verbreden van je blik

Kunst- en cultuurbelevingen brengen groepen mensen tot de essentie van hun organisatie- en verandervraagstuk. Zeker indien zulke belevingen worden opgevolgd door periodes waarin werkenden in organisaties steeds opnieuw filmfragmenten,

Kunst- en cultuurbelevingen brengen groepen mensen tot de essentie van hun organisatie- en verandervraagstuk

combinatie met het verdiepend programma brengt groepen mensen tot de essentie van hun organisatie- en verandervraagstuk.

Kunst kan ook op kleinere schaal inspireren tot beter werken en organiseren. Zo vond recentelijk een bijeenkomst plaats waar zo'n twintig beleidsmedewerkers van diverse overheidsorganisaties ervaringen

foto's en citaten bekijken, uit bijvoorbeeld de theateervoorstelling die ze samen hebben bezocht, dan vergroot dat de kans op langdurige inspiratie en gesprekken die men gedurende langere tijd blijft voeren, waardoor de organisatie de kant op gaat die men met z'n allen verkiest.

De essentie van bovenstaande voorbeelden van verbindingen tussen kunst en organisatieontwikkeling is dit: dankzij kunst en cultuur verbeteren mensen en organisaties hun creatieve vermogens, en dat is weer nodig voor continue ontwikkeling en vernieuwing. Juist omdat kunst en cultuur de

blik van mensen verbreedt, neemt de kans toe dat mensen en organisatie focussen op de brede waarde van werken en organiseren; veel breder dan louter aandeelhouderswaarde of doelmatigheid.

Referenties

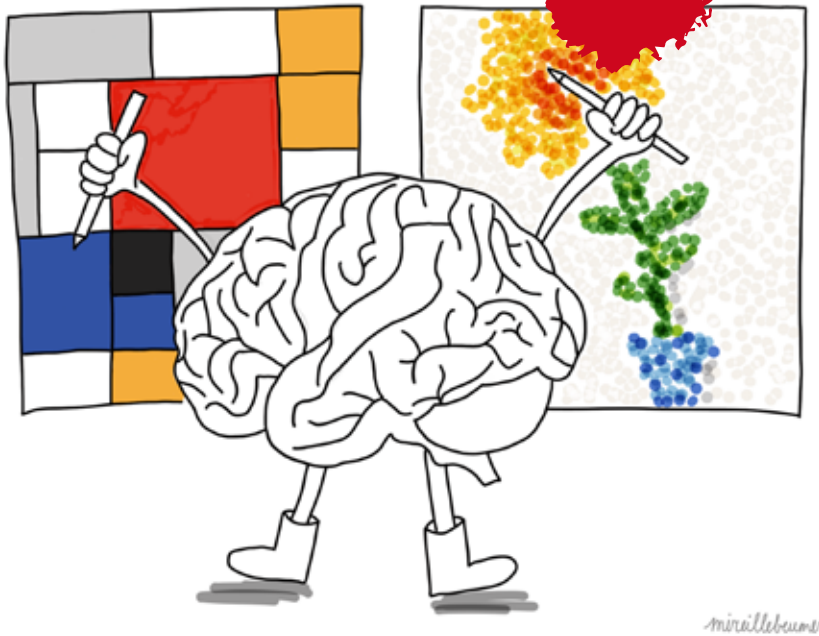
- Adler, N. J. (2006). The arts & leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.
- Verran, J. (2010). Encouraging creativity and employability skills in undergraduate microbiologists. *Trends in microbiology*, 18(2), 56-58.



Walter Supèr is regisseur, schrijver en artistiek leider van Productiehuis Plezant en De Theaterloods. Hij schreef op zijn 28ste zijn eerste voorstelling over de heersende werkculturen en de impact hiervan op de organisatie, mens en het effect op het totale leven. Samen met Tom Meulman richtte hij Plezant op en schreef meer dan vijftig voorstellingen over ons werk, leven en liefde op ons werk en daarbuiten.



Aukje Nauta is mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling en bijzonder hoogleraar 'Enhancing individuals in a dynamic work context' vanwege Sioo aan de Universiteit Leiden. Tot 2016 was ze bijzonder hoogleraar aan de UvA en kroonlid SER. Zij studeerde organisatiepsychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen en promoveerde op conflicthantering in organisaties.



■ Ria van Dinteren

Interview met Dick Swaab

Het brein en de kunsten

In 2016 verscheen het boek 'Ons creatieve brein' van Dick Swaab. Het was de opvolger van de bestseller 'Wij zijn ons brein' en het heeft de ondertitel 'Hoe mens en wereld elkaar raken'. Het is met name deze ondertitel die ervoor zorgt dat we in gesprek met Dick Swaab willen verkennen welke invloed kunst heeft op ons brein. Niet in de laatste plaats omdat het boek geïllustreerd is met vele kunstwerken en dat zal wel een betekenis hebben. Hoe werkt ons brein, welke invloed heeft kunst op onze hersenen en hoe kunnen hrd-professionals deze kennis gebruiken?

Wat is nu eigenlijk creativiteit en kunst volgens Dick Swaab?

“Creativiteit is iets nieuws maken uit de informatie die opborrelt uit ons brein en de input van de buitenwereld. Onder kunst versta ik creatieve uitingen zonder praktisch nut die een esthetisch genoegen teweegbrengen. Kunst hoeft niet alleen mooi te zijn, maar kan ook lelijk zijn en daarmee een emotie oproepen. Terwijl bètawetenschappers het proces van denken chemisch en fysisch onderzoeken, onderzoeken kunstenaars de geest en het denken via hun kunst. De ontmoeting van deze werelden is natuurlijk extra interessant.”

Cruciaal voor het voortbestaan van onze soort is dat het emotionele systeem en het beloningssysteem in onze hersenen worden geprikkeld. We doen dingen omdat we het lekker, leuk interessant en plezierig vinden. Muziek en dans brengen ons als mensen samen en dit kan buitengewoon effectief zijn als we een groep in actie willen brengen. Een mooi voorbeeld daarvan zijn de Schotse doedelzakspelers die vooropgingen in de strijd tegen de Engelsen.

De hersenen als organisatie

Ons brein bestaat uit tachtig tot honderd miljard hersencellen. Een mens komt ter wereld met een onrijp brein. Een deel van ons brein wordt nog gevormd in interactie met de omgeving. Blootstelling aan bepaalde indringende omgevingen kunnen veranderingen in de activiteit van ons genetisch materiaal teweegbrengen. Ons brein ontwikkelt zich deels als een zelforganiserend systeem. Er is geen hersengebied dat de baas is, maar lokaal worden door middel van competitie de beste verbindingen gemaakt. Zo wordt ieder brein anders. Wat de hersenen doen aan zelforganisatie is prachtig, daar kan menig bedrijf een voorbeeld aan nemen. Als voorwaarden om tot zelforganisatie te komen kunnen we de volgende elementen onderscheiden: zo



Dick Swaab (Amsterdam, 17 december 1944) is een Nederlandse arts en neurobioloog, die bekendheid geniet als hersenonderzoeker. Hij is emeritus hoogleraar in de neurobiologie aan de Universiteit van Amsterdam en was tot 2005 directeur van het Nederlands Instituut voor Hersenonderzoek van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen. Swaab leidt een onderzoeksgroep aan het Nederlands Herseninstituut in Amsterdam en is Qui Shi (= op zoek naar de waarheid) hoogleraar aan de Zhejiang Universiteit, Hangzhou, P.-R. China, waar hij ook een onderzoeksgroep leidt en helpt bij het opzetten van een netwerk van hersenbanken.

is er geen gebied dat de baas is in het brein; wordt er razendsnel geleerd en wordt er veel gedelegeerd. Als een lager lokaal gebied in de hersenen het over kan nemen dan gebeurt dat. Alles wat we immers kunnen automatiseren kost ons minder energie. Het nadeel van het systeem is dat er soms overzicht ontbreekt al kan de prefrontale cortex deze functie soms, althans ten dele, vervullen in geval van nood wanneer er coördinatie nodig is.

Ik voel wat jij voelt

Een van de meest fascinerende systemen in ons brein is het spiegelneuronensysteem. Dit systeem, ook wel ons oudste leersysteem genoemd, zorgt ervoor dat we leren van het voorbeeldgedrag van anderen. Het systeem bestaat uit een aantal neurale netwerken die niet alleen geactiveerd worden als we zelf wat doen, maar ook als we andere mensen iets zien doen. Het spiegelneuronensysteem is ook verantwoordelijk voor ons inlevingsvermogen en empathie. Het zorgt ervoor dat we bij het kijken naar een Van Gogh niet alleen een mooi schilderij zien, maar ook meevoelen met de onrust van de maker. Niet bij iedereen werkt dit systeem even goed. Bij mensen met een stoornis in het autistisch spectrum is een verband gevonden tussen een slecht werkend spiegelneuronensysteem en het gebrek aan inlevingsvermogen. Psychopaten kunnen helemaal niet invoelen wat ze anderen aandoen. Voor een kunstenaar is het uitbeelden van emoties heel belangrijk. Gelaatsuitdrukkingen die horen bij onze basisemoties zijn universeel en wereldwijd herkenbaar. Mede door het inlevingsvermogen van de kijker naar kunst wordt een kunstwerk gewaardeerd en roept het emoties op.

Kunst als gevolg van de evolutie van ons brein

De eerste kunst door mensen gemaakt dateert van zo'n veertigduizend jaar geleden. Dat we kunst kunnen maken heeft te maken met de evolutie van ons brein. De afgelopen drie miljoen jaar is ons brein verdrievoudigd in grootte. Mensen hebben meer extra hersenweefsel dat niet nodig is voor de besturing van ons lichaam dan enig ander dier. Ook zijn de hersencircuits op zich complexer geworden. Dit maakt het mogelijk voor ons mensen om kunst te maken. De eerste kunstvoorwerpen die gevonden zijn, hadden te maken met de voorplanting, de jacht of waren spiritueel van aard. Bijzonder is dat er overal

ter wereld kunst is teruggevonden en dat die onafhankelijk van elkaar gaat over deze drie thema's en in dezelfde periode is gemaakt.

Het waarnemen van kunst gebeurt veelal visueel. Er worden verschillende componenten ontleed (helderheid, kleur, gezichten, voorwerpen en beweging), die allemaal in andere delen van onze hersenen worden verwerkt. Kunstenaars gebruiken technieken die inspelen op de perceptie van ons brein en ons daardoor een esthetisch gevoel bezorgen. De technieken die daarbij gebruikt worden zijn onder andere: perspectief, waardoor ons brein diepte ziet in schilderijen en kleur. Daarnaast gebruiken kunstenaars een aantal principes die door Vilayanur Ramachandran samengevat zijn. Dit zijn: overdrijving van de essentie, dat kun je zien in afbeeldingen van vrouwen met extreem ronde vormen, maar dit is ook terug te zien in abstracte kunst, waardoor de afbeelding teruggebracht wordt tot een aantal kenmerkende vormen waarin het origineel nauwelijks nog te herkennen is. Binding is ook een van deze principes. Als kleuren, vormen en punten gegroepeerd worden, waardoor er eenheid ontstaat, geeft dat een plezierig gevoel. Zeker op het moment dat we de samenhang ontdekken in een afbeelding of figuur. Tot slot is er het principe van isolatie, daarmee wordt de aandacht gefocust op een detail waardoor emoties soms zelfs krachtiger weergegeven worden, omdat onnodige informatie weggelaten wordt. Een bijzonder fenomeen is de optische illusie die tot stand komt omdat ons brein nooit een geheel beeld kan overzien en het daarom maar zelf invult. Een mooi voorbeeld daarvan zijn de tekeningen van Escher, waarop schijnbaar onmogelijke constructies weergegeven worden. De wijze waarop ons brein visuele informatie verwerkt wordt door kunstenaars vaak onbewust gebruikt. Door perspectief, kleurgebruik en de drie principes toe te passen, krijgt ons brein steeds een andere verrassende puzzel op te lossen en dat maakt kunst voor ons erg interessant.

Creativiteit in het brein

We leren als baby om de informatie uit de verschillende zintuigen te verwerken in daarvoor bedoelde gespecialiseerde hersengebieden. Een enkele keer blijven deze gebieden met elkaar verbonden, waardoor de zintuigen met elkaar vermengd worden. Dit noemen we 'synesthesie'. Letter-kleursynesthesie bijvoorbeeld zien letters in kleur. Dit is de meest voorkomende vorm van synesthesie. Synesthesie komt relatief vaker voor bij kunstenaars, zo'n 23 procent van startende kunststudenten blijkt dit te hebben. In vroeger tijden werd dit verschijnsel ook wel in verband gebracht met psychiatrische afwijkingen. Helaas zijn sommige kunstenaars niet meer te onderzoeken, maar er zijn genoeg voorbeelden van kunstenaars die aan een of andere psychische stoornis leden. Denk maar eens aan Vincent van Gogh. De vraag is wat hij geproduceerd zou hebben als zijn psychische problemen behandeld zouden zijn. Waarschijnlijk was er van zijn creativiteit niets overgebleven. Er is een overlap gevonden in de structuur van de witte stofbanen rechts frontaal in het brein bij mensen met de karaktereigenschap openheid, die samengaat met creativiteit en psychotische kenmerken. Er lijken dus verwante neurobiologische eigenschappen voor deze kenmerken te zijn.

Een bijzondere rol bij de bevordering van creativiteit zijn de neurotransmitters oxytocine en dopamine. Als dopamine vrijkomt in het belonend systeem van de hersenen, vind je iets mooi, leuk of lekker. Oxytocine is het hormoon dat geproduceerd wordt om de melkproductie van vrouwen en de weeën te stimuleren, maar het heeft ook een belonend effect. Toegediend als neusspray heeft het bij sommige mensen ook invloed op creatieve ideeën. Er komt veel oxytocine in de hersenen vrij bij verliefdheid, en dit is ook vaak een bijzonder creatieve periode in het leven van een kunstenaar. Deze verbanden zijn niet absoluut: niet iedereen die creatief

is hoeft een psychische ziekte te hebben, net zomin als het gebruik van een neusspray met oxytocine altijd zal leiden tot prachtige schilderijen. Was het maar zo simpel!

Gebruik van kunst

Kunst wordt van oudsher gebruikt in therapieën voor psychiatrische patiënten. Kunst maken kan een rustgevend, stabiliserend effect hebben, kan het denken bevorderen en het gedrag veranderen. Ook zijn er fysieke veranderingen te meten, onder andere in de hartfrequentie en het afnemen van het stresshormoon cortisol. Niet alleen van zelf doen, maar ook kijken naar kunst verandert het functioneren van het brein. Omdat tijdens het naar kunst kijken de emoties van de kunstenaar gespiegeld worden, moeten we een goede selectie maken. Schilderijen die opgehangen werden in een psychiatrische kliniek en gemaakt zijn door 'onrustige' kunstenaars, zoals Van Gogh en Pollock, zorgen ervoor dat patiënten om meer rustgevende medicijnen vroegen.

Wat kunnen wij ermee?

In het vak van leren en ontwikkelen willen we vaak invloed uitoefenen op de 'breinen' in de organisatie. Bij complexe veranderingen spelen emoties en stress vaak een grote rol. Tevens is het eigen aan ons vak om veel papier te produceren, plannen te maken en als manager of hrd'er voorop te lopen in de ontwikkeling. Het zoeken naar invloed en daarmee de organisatie positief ontwikkelen en innoveren, is een van de taken van een hrd-professional. Op basis van de kennis en de invloed die kunst heeft op het brein zijn dit een aantal voor de hand liggende toepassingen:

- In het eerste deel van Swaabs boek wordt duidelijk gemaakt hoeveel van onze eigenschappen al zijn vastgelegd in de vroege ontwikkeling. Het IQ is voor 88 procent genetisch bepaald. Ons karakter is voor vijftig procent al bepaald bij de conceptie. De rest van ons karakter wordt

vastgelegd in de vroege ontwikkeling, die al in de baarmoeder begint. Karakter betekent 'ingeslepen'. Het gaat hierbij om zeer stabiele eigenschappen. Je kunt een karakter niet veranderen. Wel kun je met heel veel moeite het gedrag van iemand veranderen. Het is dus bij selectie van personeel efficiënter om aan de poort te selecteren dan te denken dat je de kandidaat wel op een aantal punten zult veranderen.

- Zelforganisatie vind je niet alleen in de hersenen, maar in ieder complex systeem. Zelforganisatie wordt ook steeds meer toegepast in het bedrijfsleven. De directie beperkt zich dan zoveel mogelijk tot de grote strategische beslissingen (zoals de prefrontale cortex dat doet), en delegeert zoveel mogelijk beslissingen en verantwoordelijkheden naar de lagere niveaus (het lokaal verwerken en beslissen van hersengebieden).
- Doordat de hersenen sterk lokaal gedistribueerd werken en beslissingen nemen, is het overzicht van de werking van het eigen brein vaak lastig. Men heeft daardoor veelal zijn eigen zwakke plekken en onplezierige eigenschappen niet door en er zijn vaak sterke emoties nodig om daardoorheen te breken.
- Mensen met weinig empathie kunnen vaak prima organiseren als interim-manager, maar kunnen een gevaar opleveren als ze in de directie van een groot bedrijf zitten.
- Bij het ontwerpen van een organisatieverandering of leeromgeving kunnen de kunstprincipes, overdrijving, binding en isolatie wellicht een ander gezichtspunt opleveren. Het hanteren van deze principes geeft een andere ordening die past bij de werking en organisatie van ons brein.

- In de uitvoering tijdens het werk of een leerprogramma in het werk kan kunst gebruikt worden om inspiratie en creativiteit te bevorderen, stress te reguleren en dopamine-afgifte te bevorderen. Soms is het meer bevorderend om samen een beeld te ontwikkelen. Creëren komt dan in de plaats van vergaderen.
- In de inrichting van kantooromgevingen kan kunst gebruikt worden om emoties op te roepen of te bevorderen. Dit kan per team gedaan worden. Samen een kunstwerk maken of aanschaffen als teamactiviteit.

De werking van kunst op het brein blijft fascinerend. Het bevorderen van creativiteit heeft een positieve uitwerking op de levensverwachting en kan bovendien het onderscheidende vermogen zijn dat organisaties nodig hebben om klaar te zijn voor de toekomst. En al is er nog ongelofelijk veel te ontdekken over ons brein, met deze eerste inzichten kunnen we in ieder geval al een stap maken.

Noot van de hoofdredacteur: Een deel van deze informatie komt uit het boek 'Ons creatieve brein'. Naast beeldende kunst is daar ook veel te ontdekken over andere kunstvormen zoals muziek. Voor dit artikel is de invalshoek beeldende kunst gekozen vanuit de visuele voorkeur die we als mensen nu eenmaal hebben.

Referenties

- Swaab, D. (2016). *Ons creatieve brein. Hoe mens en wereld elkaar maken.* Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.
- Swaab D. (2010). *Wij zijn ons brein.* Van Baarmoeder tot Alzheimer. Amsterdam: Uitgeverij Olympus.

Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO



SAVE THE DATE

CONGRES POSITIEVE PSYCHOLOGIE

**POSITIEF
LEIDERSCHAP**

30 NOV '18

Locatie:

REEHORST, EDE



WWW.POSITIEVEPSYCHOLOGIECONGRES.NL

Waarom het voor vrouwen moeilijker is om als authentieke, effectieve leiders te worden gezien

Promotie Jasmien Khattab, 12 mei 2017, afdeling Organisation & Personnel Management, Rotterdam School of Management



Dominante, besluitvaardige vrouwen in leidinggevende functies brengen hun teamleden in verwarring als ze ook betrokken, vriendelijk en meelevend zijn. De

combinatie van deze twee gedragstypes laat ze in de ogen van hun team minder authentiek overkomen. Het gevolg daarvan is dat vrouwen als minder effectieve leiders worden beschouwd. Dit blijkt uit een onderzoek van promovenda Jasmien Khattab van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM).

Volgens Khattab kwam dit dilemma voor vrouwen in leidinggevende functies of voor vrouwen die een dergelijke functie ambiëren ook al uit eerdere onderzoeken naar voren. Vriendelijkheid en begrip worden vaak met vrouwelijkheid geassocieerd. Maar als vrouwelijke leiders deze eigenschappen tentoonspreiden, worden ze al gauw als besluiteloos en incompetent beschouwd. Aan de andere kant worden vrouwen die dominant en zelfbewust overkomen, wat als typisch mannelijk gedrag wordt gezien, minder aardig gevonden. Leidinggevende functies gaan daardoor aan hun neus voorbij.

Conflicterende rollen

Om de gulden middenweg te vinden en meer kans te maken op een promotie naar een leidinggevende functie, wordt vrouwen vaak geadviseerd om de twee rollen te combineren,

vertelt Khattab. Maar is dat een steekhoudend advies? Om dat te onderzoeken, ondervroegen Khattab en haar RSM-collega Hannes Leroy 48 leidinggevendenden in de zakelijke dienstverlening en 213 leden van hun teams.

De leidinggevendenden werd eerst gevraagd om aan te geven in welke mate zij zichzelf in hun functie als groepsgericht of sturend beschouwen.

Effectief leiderschap

Vervolgens beoordeelden de teamleden de authenticiteit en de effectiviteit van hun leidinggevendenden. Na analyse van de onderzoeksgegevens bleek dat zeer 'sturende' vrouwen minder goed beoordeeld werden als zij ook blijken te geven van teamgeest. Door dat te doen, werd hun optreden al snel als minder effectief beoordeeld. De beoordeling van leidinggevende mannen met een sterk sturend karakter heeft er echter niet onder te lijden als ze zich meer als teamspeler opstellen. Khattab stelde daarnaast vast dat vrouwen met een minder sturende leiderschapsstijl er baat bij hebben als zij hun groepsgerichte gedrag aanpassen. Hun teamleden zullen ze als effectiever gaan beschouwen.

Authenticiteit

Khattab ontdekte bovendien dat zowel de negatieve als de positieve effecten van groepsgericht gedrag voortvloeien uit de manier waarop teams de authenticiteit van vrouwelijke leidinggevendenden ervaren. Teams begrijpen en waarderen het als hun leidinggevende warm, betrokken en vriendelijk is. Door dit groepsgerichte gedrag

Tabel 1. Eigenschappen van groepsgerichte en sturende leiders

Groepsgerichte leiders zijn...	Sturende leiders zijn...
vriendelijk behulpzaam begripvol betrokken zich bewust van de emoties van anderen in staat zich voor anderen in te zetten	actief niet gemakkelijk te beïnvloeden onafhankelijk dominant zelfbewust competitief daarnaast... nemen ze gemakkelijk besluiten geven ze niet snel op presteren ze goed onder druk

te combineren met sturend leiderschap, raken teamleden in verwarring. Vrouwelijke leiders komen daardoor over als minder authentiek. Het gevolg is dat ze door hun teams als minder effectief worden gezien.

Sociale verwachtingen

Zouden vrouwen dan beter af zijn als ze aan een van beide stijlen vasthouden, zodat er niemand in verwarring raakt? Volgens Khattab zou het beter zijn om vrouwen in leidinggevende functies niet langer te beoordelen aan de hand van op geslacht gebaseerde verwachtingen. In plaats daarvan moet er gekeken worden naar wat er in hun functieomschrijving staat en hoe zij feitelijk presteren.

De resultaten van het onderzoek laten zien dat onze verwachtingen over de sociale aspecten van de rol van vrouwelijke leidinggevenden veel hoger zijn dan voor mannen. Khattab concludeert dan ook dat wanneer vrouwen geadviseerd wordt aan sociale verwachtingen te voldoen, het patroon nooit doorbroken zal worden en een leidinggevende rol voor vrouwen moeilijker blijft. ■

Referentie

- Khattab, J. (2017). *Make Minorities Great Again: a contribution to workplace equity by identifying and addressing constraints and privileges* (proefschrift). Rotterdam School of Management. Geraadpleegd op 28 maart 2018, van <https://repub.eur.nl/pub/99311> afgeleid.

Ervaringen in de vroege jeugd van invloed op loopbaanontwikkeling

Promotie Monique Leenders, 12 juni 2017, Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen



De ontwikkelingen op de huidige arbeidsmarkt vragen zowel werknemers als werkgevers bewust bezig te zijn met hoe loopbanen kunnen worden vormgegeven. Er

wordt in veel organisaties dan ook terecht aandacht besteed aan het principe van 'een leven lang leren' of het vergroten van de employability. In het proefschrift: 'Psychological determinants of career development in a changing labour market', is in een viertal studies onderzoek gedaan naar psychologische determinanten die een rol kunnen spelen bij de wijze waarop werknemers in het werk staan.

Het eerste onderzoek betrof de vraag in hoeverre er een relatie is tussen hechtingsstijlen en sollicitatiezoekgedrag. Hechtingsstijlen ontwikkelen zich vroeg in het leven tussen de primaire verzorger (meestal de ouders) en kind. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een veilige en onveilige hechtingsstijl (onderverdeeld in angstig en vermijdend). Kinderen die veilig gehecht zijn, staan doorgaans meer open voor nieuwe ervaringen en durven hun omgeving meer te exploreren dan kinderen die onveilig gehecht zijn. Mensen met een angstige hechtingsstijl ervaren angst om in relaties te worden afgewezen terwijl mensen met een vermijdende hechtingsstijl emotionele banden uit de weg gaan. Er werden relaties gevonden tussen een vermijdende hechtingsstijl en sollicitatiezoekgedrag maar niet voor angstige.

In het tweede onderzoek werden verbanden gevonden tussen de relatie met de ouders op jonge leeftijd enerzijds en arbeidsethos en werkoriëntatie anderzijds. De derde studie betrof onderzoek naar de relatie tussen uitstelgedrag en het wel of niet vinden van een andere baan. Deze verbanden werden niet gevonden maar wel voor *sollicitatie-self-efficacy*. Ook werden er relaties gevonden tussen *locus of control* (de mate waarin mensen het idee hebben controle te kunnen uitoefenen over hun omgeving) en een verminderde prestatiemotivatie enerzijds en uitstelgedrag anderzijds.

Uit de resultaten van het vierde onderzoek bleek dat diverse factoren tot burn-outklachten leiden bij werknemers ouder dan vijftig jaar. Burn-outklachten, evenals een goede relatie met de (huwelijks)partner, leiden bij deze groep tot een grotere intentie met pensioen te willen. De resultaten in de verschillende onderzoeken laten zien dat psychologische mechanismen van invloed kunnen zijn op het functioneren van werknemers, ook als het gaat om het vinden van een nieuwe baan. Deze inzichten kunnen bijdragen aan hoe gedrag van werknemers begrepen kan worden. ■

Referentie

- Leenders, M. (2017). *Psychological determinants of career development in a changing labour market* (proefschrift). Geraadpleegd op 28 maart 2018 van <https://www.rug.nl/about-us/news-and-events/events/phd-ceremonies/?hfid=118137>



HELDER ZICHT OP TALENTONTWIKKELING

De kunst van het ontdekken
van echt talent.

De ODC®-meting is een revolutionair psychometrisch assessmenttool die snel inzicht geeft in natuurlijke onbewuste drijfveren en nog te ontwikkelen natuurlijk talent van mensen en organisaties. De ODC®-meting is gebaseerd op de analytische psychologie van Carl Gustav Jung en maakt gebruik van een unieke combinatie van diepgaande vragen en instinctieve reacties op archetype beelden.

ODC ondersteunt op drie gebieden:

- Strategisch HR
- Coaching, individueel en team
- Transitie & leiderschap

De ODC®-meting biedt een heldere scheiding tussen natuurlijke kracht en aangeleerd -en daarmee kwetsbaar- gedrag;

- Geeft inzicht in natuurlijke competenties, ontwikkelbare competenties en moeilijk ontwikkelbare competenties;
- Snel en grondig inzicht in iemands persoonlijkheidsstructuur;
- Helpt succesvolle teams samen te stellen op basis van wérkelijke kwaliteiten;
- Voorspelt functioneel én disfunctioneel gedrag onder (grote) stress.

Maak kennis met de unieke ODC®-meting tijdens een van onze kennismakingsbijeenkomsten* op:

- 25 september in Utrecht
- 27 november in Nijmegen

*Er zijn voor u geen kosten verbonden aan deze kennismakingsbijeenkomsten.

info@yinc-international.com
024 3529810
yinc-international.com

4^e EDITIE - 2018

Zomer Festival
BELEEF DE ZANDBAK
NIEUW LEREN EN ONTMOETEN

do 30 & vr 31
augustus 2018

Nieuw Leren
& Ontmoeten

De Zwanenhof Zenderen

“ In twee dagen was ik op de
hoogte van de ontwikkelingen
in trainer/coach land en heb
ik in korte tijd een nieuw
netwerk opgebouwd. ”

Festival bezoeker 2017



Voor iedereen die willen proeven aan nieuwe,
innovatieve vormen van leren in organisaties.

Een begrip in de wereld van leiderschap,
coaching, teamontwikkeling, communicatie,
nieuw organiseren en persoonlijk leren.

Aanmelden? Ga naar
www.beleefdezandbak.nl



volg het festival, blijf op de hoogte via onze nieuwsbrief





Compassie mag je niet onderschatten

Robert Bridgeman

84

Leren en ontwikkelen gaat de hele organisatie aan

Interview met Yarden Shitrit, conerndirecteur Personeel & Organisatie gemeente Amsterdam
Ria van Dinteren & Tineke van Kooten

90

Media

Get Inspired!

96

Ken jij de regel van Benedictus?

Wouter Willemsen

100

Column

Wanneer ik al weet wat het gaat worden...

Eric Koenen

107



■ Robert Bridgeman

De opkomst van compassioneel leiderschap

Compassie mag je niet onderschatten

Na machtloos leiderschap, coachend leidinggeven en dienstbaar leiderschap ontstaat wereldwijd een nieuwe leiderschapsstijl: compassioneel leiderschap. Binnen grote organisaties als Google, LinkedIn en zelfs de Duitse softwaregigant SAP wint deze vorm van leidinggeven steeds verder terrein.

Compassioneel leiderschap werd geboren binnen de mindfulnessbeweging die het afgelopen decennium het internationale bedrijfsleven doordrong. Ogenshijnlijk hebben compassie en leiderschap niet veel met elkaar te maken. Maar in de nieuwe tijd van bewustwording waar we in leven, een periode die door Ricardo Semler “the age of wisdom” wordt genoemd, blijkt compassie niet te onderschatten. Jeff Weiner, ceo van LinkedIn doet niet anders meer dan op deze manier leidinggeven.

In de wereldwijde bestseller ‘Good to great’ onderzoekt auteur Jim Collins wat maakt dat bepaalde organisaties, die het goed doen in de markt, ineens de sprong naar bovengemiddeld maken. Collins onderzocht honderden Fortune 500-bedrijven voor een flinke periode. Daaruit kwamen elf organisaties naar boven die in een periode van vijftien jaar explosief groeiden. Deze bedrijven presteerden in eerste instantie even *good* als hun concurrenten in dezelfde branche, maar accelereerden plotseling naar *great*. Hoe dat kwam? Een van de vier belangrijkste redenen bleek het zogenaamde ‘level 5 leadership’. Deze leiders onderscheidden zich enerzijds door een tomeloze ambitie, niet zozeer voor zichzelf als wel voor de organisatie als geheel én een diepe nederigheid. Kortom, het ego van deze leiders speelde minimaal mee in hun leiderschapsstijl. De combinatie van ambitie en nederigheid komt heel dicht bij compassie. Jimpa Thumpton PhD, senior adviseur van het Center for Compassion and Altruism Research and Education (CCARE) van Stanford University geeft voor compassie de volgende definitie: het zien van lijden in een ander en de ambitie daar iets aan te doen. “Wanneer compassie als fundamenteel principe van leiderschap wordt opgenomen, verandert er iets fundamenteels,” aldus Thumpton. “Het geeft de leider een gevoel van verantwoordelijkheid voor het welzijn van medewerkers.”

Aantoonbaar begrip

Maar dat is niet alles. Volgens Thumpton brengt compassie ook moed. De moed die nodig is om werkelijk leiderschap te tonen. “Compassie maakt ons vrij van angst,” zegt hij. “Het brengt onze aandacht naar buiten, naar de ander, zodat onze eigen problemen ondergeschikt raken aan het geheel.” Compassie helpt daarmee de leider het geheel boven zichzelf te stellen, een belangrijke stap naar het level 5 leiderschap van Jim Collins. Dit wordt onderbouwd met wetenschappelijk onderzoek. Tania Singer is directeur van de afdeling sociale neurowetenschappen aan het Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Sciences in Leipzig, Duitsland. Ze wordt gezien als een begrip op het gebied van neurowetenschap in relatie tot sociaal gedrag en is expert op het gebied van empathie. Een onderzoek waar Singer in 2013 in betrokken was, toont aan dat gevoelens van compassie tot verhoogde activiteit in pro-sociale delen van het brein leiden en zelfs meer activiteit dan gevoelens van empathie oproepen. Ook toont het onderzoek aan dat psychologische stressreacties (en daarmee de aanmaak van stresshormoon cortisol) in stressvolle sociale situaties vele malen minder is wanneer compassie een rol speelt. Als je dacht dat compassie een vage, zweverige term was uit de newage-beweging, zit je er dus duidelijk naast. Compassie is een aantoonbaar begrip, zelfs te herleiden naar het brein. In Nederland omarmen leiderschapexperts als Ben Tiggelaar en neurowetenschappers als Magriet Sitskoorn compassioneel leiderschap.

De ander als uitgangspunt

Hoe vertaalt compassie zich dan naar leiderschap op de werkvloer? De Amerikaanse zenboeddhiste en auteur Joan Halifax zegt over compassie: “Het vermogen aandachtig te zijn voor de ervaringen van anderen, anderen het beste toewensen en voelen wat werkelijk dienstbaar is aan hen.” Kijken vanuit het

uitgangspunt van de ander dus. Jeff Weiner, ceo van LinkedIn vertelt in een interview tijdens Wisdom 2.0 in San Francisco wat dat vraagt van de leider: "Het is geen blame game," zegt hij. "Compassioneel leiderschap vraagt een groot zelfbewustzijn. Als de leider geconfronteerd wordt met bijvoorbeeld de woede van medewerkers, is het zaak dat deze leider daar niet in meegaat en zijn of haar eigen gedachten en emoties kan monitoren. Het gaat erom wat de medewerker dwarszit en hoe deze geholpen kan worden. De emotie hoeft tenslotte niets met jou als persoon te maken te hebben, deze kan zelfs uit de jeugd van de medewerker stammen. Het gaat erom dat je het loskoppelt van jezelf en de situatie gebruikt om de medewerker te helpen aan zichzelf

Compassioneel leiderschap vraagt een groot zelfbewustzijn

te werken." Straffen en autoritair gedrag horen in het stenen tijdperk, als je het Weiner vraagt. Voor het toepassen van compassioneel leiderschap is het dus nodig dat de leider zijn of haar eigen gedachten, emoties, impulsen, voorkeuren en gedragspatronen begrijpt én kan managen. Een grote mate van emotionele intelligentie is dus belangrijk.

Mindfulness

Psycholoog en journalist Daniel Goleman publiceerde in de jaren negentig het boek 'Emotionele intelligentie'. Hij deelde emotionele intelligentie in vijf domeinen: zelfbewustzijn, zelfmanagement, motivatie, empathie en sociale vaardigheden. Al deze vijf factoren zijn kritisch als het gaat om compassioneel leiderschap waarbij zelfbewustzijn het fundament is. Zonder

je bewust te zijn van emoties, gedrag en impulsen is het lastig ze te managen, is het lastig te ontdekken wat je drijft, is het lastig de emoties van anderen in te schatten en is het lastig communiceren. Zelfbewustzijn is daarmee een essentiële bouwsteen voor leiderschap in het algemeen en compassioneel leiderschap in het bijzonder. Binnen Google werd in 2006 ontdekt dat er een eeuwenoude methode bestaat die zelfbewustzijn ontwikkelt, namelijk de beoefening van mindfulness. Mindfulness is de afgelopen tien jaar doorgedrongen in het internationale bedrijfsleven en er is geen zichzelf respecterende multinational in de westerse wereld die er geen gebruik van maakt. Softwaregigant SAP heeft zelfs een eigen Director of Mindfulness, de Duitser Peter Bostelmann, die rapporteert aan de Global HR Director. Bostelmann stuurt vijftig interne mindfulnesstrainers aan die wereldwijd opereren. SAP traint, *as we speak*, zeventienduizend managers in mindfulness based leadership. En SAP is niet de enige. De Amerikaanse verzekeraar Aetna, met veertigduizend medewerkers, geeft aan drieduizend dollar per medewerker per jaar te besparen door de inzet van mindfulness. En zo zijn er legio voorbeelden van organisaties die mindfulness hebben omarmd. Feitelijk is mindfulness niet meer dan met een vriendelijke en nieuwsgierige instelling aandachtig in het te nu zijn, gebaseerd op boeddhistische meditatiebeoefening. Google echter wist het op vernuftige wijze, samen met hersenwetenschappers van Stanford University, in te zetten als een instrument om emotionele intelligentie te ontwikkelen. Mindfulness leidt tot zelfbewustzijn.

Psychologische veiligheid

Compassioneel leiderschap heeft alles te maken met in kunnen voelen wat anderen voelen. Dit gaat verder dan empathisch vermogen. Uit een onderzoek door Dr. David

Eagleman blijkt dat hoe meer iemand op ons lijkt, des te meer compassie we voor deze persoon voelen (Eagleman et al., 2009). Tijdens het experiment werden honderddertig proefpersonen onder een fmri-scanner gelegd. Ze kregen beelden te zien van een hand die met een flinke injectienaald werd geprikt. Vervolgens kregen beelden labels: moslim, christen, boeddhist, jood en atheïst. De scannerresultaten lieten zien dat hoe meer iemand uit onze eigen groep komt, hoe meer we voor diegene voelen. Zelfs atheïsten reageren heftiger op andere atheïsten die gestoken worden. Hoe meer iemand op ons lijkt, des te meer compassie we voor diegene voelen en hoe minder iemand op ons lijkt, des te minder compassie we voor diegene voelen. Compassioneel leiderschap begint dus met het zien van anderen en het voelen wat zij voelen. Hiervoor is zelfbewustzijn, maar ook empathisch vermogen noodzakelijk. Vervolgens gaat het erom dat deze inzichten ingezet worden voor het welzijn van de medewerker en voor het grotere goed, de organisatie. Een compassioneel leider zorgt voor psychologische veiligheid. Tijdens een onderzoek binnen Google onder honderdtachtig teams bleek dat niet de achtergrond van individuele teamleden of de ervaring van managers, maar de mate van psychologische veiligheid het toonaangevende criterium was dat de kwaliteit van een team bepaalde. Wanneer teamleden zichzelf kunnen zijn, elkaar kunnen vertrouwen, fouten mogen maken en zich veilig voelen blijken ze tot optimale individuele en teamprestaties te kunnen komen. Compassievool leiderschap gaat daarmee ook over het vanuit een vriendelijke en liefdevolle houding omgaan met medewerkers. Zoals Weiner zegt, het is geen blame game. Medewerkers worden niet afgestraft als er fouten gemaakt worden. Of het nu procesfouten, inhoudelijke fouten of gedragsfouten betreft, er wordt gekeken hoe deze fouten kunnen worden omgezet in groei.

Falen als voorwaarde

Fouten maken moet. Of, zoals Honda- oprichter Soichiro Honda zei: succes is 99 procent falen. Zonder falen is er geen groei, geen ontwikkeling en geen succes. Veel managers hebben nog het ouderwetse idee dat succes en slagen twee kanten van dezelfde medaille zijn en ofwel het ene ofwel het andere de uitkomst is van een proces. In werkelijkheid echter zijn faalmomenten voorwaarden voor succes. Bij falen wordt geleerd, verbeterd en doorontwikkeld. Organisaties waarbinnen angst voor fouten maken en falen een rol speelt, hebben moeite met innovatie, creativiteit en commitment van medewerkers. Compassie door de leider en zelfcompassie door de betreffende medewerker zijn springplanken naar groei. Veel managers fronsen hun wenkbrauwen als ze dit lezen. Want als mensen niet de pijn van hun fouten voelen, hoe weten we dan dat ze de volgende keer niet dezelfde fout maken? En is het niet zo dat als medewerkers niet afgerekend worden op hun fouten ze niet gemotiveerd zijn te veranderen of zichzelf te verbeteren? Uit onderzoek van Breines & Chen blijkt echter het tegenovergestelde. De onderzoekers lieten drie groepen schrijven over zichzelf. Een controlegroep die niets deed, een groep die over positieve kwaliteiten van zichzelf schreef vanuit een perceptie van zelfvertrouwen en een zelfcompassiegroep, die schreef over problemen en uitdagingen vanuit een perspectief van begrip, acceptatie en zelfcompassie. Wat bleek? De deelnemers van de zelfcompassiegroep scoorden hoger op het geloof in de mogelijkheid dat ze zichzelf konden veranderen, hoger op de motivatie zichzelf te verbeteren na een fout en hoger op de wil zich in te zetten om fouten in de toekomst niet meer te maken. Deze uitslag suggereert dat als medewerkers vanuit compassie worden bejegend bij het maken van fouten en bij tegenslagen, dit een positief effect heeft op hun zelfsturend vermogen,

hun motivatie en hun zelfmanagement. Een compassievol manager begrijpt daarbij dat de werkelijke onderliggende motivatie mensen de pijn van hun falen te laten voelen een projectie van diezelfde manager is. Leiders projecteren de pijn die ze voelen als iemand in *span of control* faalt op de falende en willen dat diegene evenveel, liefst nog meer pijn voelt als zichzelf. Voor veel managers zal compassievol leiderschap een uitdaging vormen. Het vraagt tenslotte dat ze zich bewust zijn van hun eigen gedrag, omgaan met emoties en impulsen en zelfs projecteren van eigen stukken op anderen. Het vraagt ook van hen hun eigen ego aan de kant te zetten en te denken in het welzijn van het grote geheel. Voor veel organisaties zal dit een zegen zijn; het

een hoger doel. De moderne professional wil zich kunnen doorontwikkelen en groeien, wil zelfstandig kunnen werken en iets hogers dienen dan zichzelf. De moderne leider kan hierop inspelen door vanuit compassie te faciliteren en continu het welzijn van de professional te monitoren. Niet vanuit protocollen en richtlijnen, maar vanuit het hart. Want uiteindelijk is dat de kern van compassioneel leiderschap. Leiderschap van mens tot mens. Leiderschap vanuit acceptatie en begrip. Leiderschap vanuit liefde en menselijkheid. In deze nieuwe tijd kan een leider zich niet meer achter een titel of positie verschuilen. De mens achter de professional is belangrijker dan ooit. Grote moderne leiders als Richard Branson van Virgin, Elon Musk van Tesla en SpaceX en Bill Gates onderscheiden zich door hun authenticiteit. Ze zijn wie ze zijn als mens en komen daarvoor uit. Tegelijkertijd dienen ze een doel dat vele malen groter is dan zichzelf. Compassioneel leiderschap begint bij mindfulness en het ontwikkelen van emotionele intelligentie. Het vraagt kwetsbaarheid, openheid en authenticiteit van de leider. ■

Medewerkers accepteren steeds minder wanneer ze vanuit autoriteit en macht worden benaderd

einde van eilandvorming, onderkoningschappen en ego-gevechten tussen afdelingsmanagers. En dit is geen utopie. Compassie is namelijk te trainen. Negen weken durende trainingen aan Stanford University lieten significante groei in activiteit zien in de breindelen die met compassie geassocieerd worden. Ook in Nederland komen steeds meer compassietrainingen van de grond.

Leiderschap vanuit het hart

Semler had het met zijn *age of wisdom* over een nieuw tijdperk. Wereldwijd worden mensen binnen en buiten organisaties wakker. De egoïstische op angst gebaseerde bedrijfsculturen komen op hun einde. Medewerkers accepteren steeds minder wanneer ze vanuit autoriteit en macht worden benaderd. Zoals de auteur en spreker Dan Pink in zijn theorie beschrijft, ontlenen medewerkers hun motivatie niet aan geld, angst of bonussen, maar aan meesterschap, autonomie en het dienen van

Referenties

- Bloom, P., & Halifax Roshi, J. (2010). *The power of compassion: Stories That Open the Heart Heal the Soul and Change the World*. Newburyport: Hampton Roads Publishing.
- Bridgeman, R. (2015). *Rust: geheim recept voor levenskwaliteit*. Nederhorst Den Berg: Uitgeverij Water.
- Collins, J. (2010). *Good to great: waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet*. Amsterdam: Business Contact.
- Goleman, D. (1996). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Londen: Bloomsbury Publishing PLC.
- Pink, D. (2016). *Drive: de verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Saltzberg, S. (2013). *Real happiness at*

work: *Meditations for Accomplishment, Achievement, and Peace*. New York: Workman Publishing Company.

- Semler, R. (2001). *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workshop*. Londen: Cornerstone.
- Singer, T., & Ricard, M. (2015). *Caring economics: Conversations on Altruism and Compassion, Between Scientists,*

Economists, and the Dalai Lama. New York: St. Martin's Press.

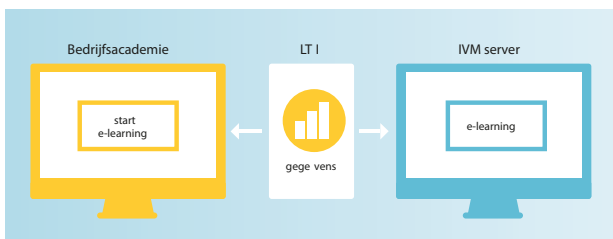
- Tan, C-M. (2012). *Search Inside Yourself: Increase Productivity, Creativity and Happiness*. Londen: Harpercollins Publishers.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Mindfulness voor beginners: Het hier en nu en je leven hervinnen*. Amsterdam: Nieuwezijds.



Robert Bridgeman is auteur, spreker, trainer en transformatief coach. Hij richtte Bridgeman op, een organisatie die zich bezighoudt met bewustwording voor particulieren en organisaties. Tevens is Robert gecertificeerd trainer aan het Search Inside Yourself Leadership Institute in San Francisco, dat is ontstaan vanuit een samenwerking van Google en Stanford University.



E-LEARNING VOOR VEILIGHEID



Blended leertraject in uw bedrijfsacademy?

De modules van IVM inzetten in uw eigen bedrijfsacademy, maar het beheer ervan liever uitbesteden? Een LTI koppeling maakt het mogelijk om altijd de laatste versies van onze modules aan te bieden binnen het LMS van uw eigen organisatie. IVM houdt het beheer van de modules, terwijl u de modules via de LTI link opneemt in uw eigen leerportaal.



GRATIS DEMO E-LEARNING

e-learning.werkveilig.nl/demo
Ons aanbod bestaat o.a. uit:



BHV



VCA



HEFTRUCK



MEMOTRAINER

e-learning.werkveilig.nl

088 - 166 3000

info@werkveilig.nl



Yardena Shitrit

■ Ria van Dinteren & Tineke van Kooten

Interview met Yardena Shitrit, concerndirecteur
Personeel & Organisatie gemeente Amsterdam

Leren en ontwikkelen gaat de hele organisatie aan

In december 2017 won Yardena Shitrit de vakjuryprijs voor beste hr-directeur bij de HRTop100-verkiezing (www.hrtop100.nl). Op haar kamer in het stadhuis staat de trofee die zij ontving als waardering voor haar rol bij de gemeente Amsterdam. We vragen haar wat hr in Amsterdam tot een succes maakt en welke lessen jij als lezer hieruit kunt trekken als het gaat om je eigen vakgebied.

Yardena Shitrit werd in 1963 in Israël geboren. Zij studeerde aan de universiteiten van Haifa (communicatie en pr) en Jeruzalem (pedagogiek) en vertrok in 1990 naar Amsterdam. Aan de Universiteit van Amsterdam studeerde zij af in communicatiewetenschappen en bestuurskunde. In de loop der jaren volgde zij onder meer de volgende executive opleidingen: Politie CALL (Community for Authentic Leadership and Learning), de Europese Comenius Leergang en de Avicenna WorldClass.

Yardena houdt zich vooral bezig met organisatieontwikkeling en leiderschap, waarbij innovatieve werkwijzen centraal staan. Momenteel is zij directeur Personeel & Organiseontwikkeling (CHRO) van de gemeente Amsterdam. In het verleden richtte zij AGA Adviesgroep Amsterdam op, de interim- en adviesdienst van de gemeente Amsterdam, flexibiliseerde een zorgorganisatie in Rotterdam en was daarna verbonden aan het hoger onderwijs, onder meer als directeur en decaan. In 2015 werd zij directeur Noodopvang Vluchtelingen Amsterdam.

Verder vervult Yardena meerdere toezichtfuncties. Momenteel is zij lid van de raad van toezicht van mbo Rijnland, Regionale Ambulancevoorziening (RAV) Haaglanden en van de Koninklijke Stichting Defensiemusea. In het verleden was zij onder andere lid van de raad van inspiratie van managersplatform NIVE, lid van de raad van toezicht van de stichting The Colour Kitchen, lid Professional Services Institute (EMDC) universiteit Nyenrode, lid denktank Instituut Interventie Management universiteit

Nyenrode en lid bestuur Stichting Herstelling.

Publicaties

- 'Terloopse Cultuurverandering', dr. Arienne van Staveren, drs. Yardena Tanercan-Shitrit, Stichting Management Studies (SMS), 2010.
- 'Engagement en samenspel', een onderzoek naar modern werkgevers- en werknemerschap, prof. dr. Jaap Boonstra, dr. Arienne van Staveren, drs. Yardena Tanercan-Shitrit, februari 2010.
- 'Kleurrijk Amsterdam. 20 portretten van ambtenaren en politici', Yardena Tanercan-Shitrit, december 2009.

Kunst en leren

Het valt ons direct op dat er in Yardenas kamer kunst aanwezig is en wel heel veel kunst: twee grote schilderijen en een beeldhouwwerk, 'de Januskop'. Het kan geen toeval zijn dat dit interview verschijnt in het themanummer Kunst. Op onze vraag wat haar idee is over de relatie tussen kunst en leren, trakteert ze ons direct op een mooie anekdote. "Ik hou van kunst en ben een fervent bezoeker van musea, concerten en opera's. Maar toen ik als jonge ambtenaar de kans kreeg om met Rudy Fuchs, de toenmalige directeur van het Stedelijk Museum, naar mijn geboorteland Israël te gaan voor een conferentie over kunst zei ik tegen hem: 'Nu ga ik vijf dagen lang mijn mond houden. Ik weet namelijk niet voldoende van kunst, dus ik ga alleen maar luisteren.' Waarop hij zei: 'Niet doen, Yardena. Kunst is gevoel. Als het bij jou past, dan past het niet bij al die andere mensen. Het moet iets met je doen, anders klopt het niet.' Bij leren is het eigenlijk precies hetzelfde: je kiest uit wat jou raakt of inspireert. Je wordt je bewust van wat je sterke en minder sterke punten zijn en

wordt daarin volwassen. Dus niet in alles goed worden, maar uitvinden wat bij je past. Leren is vooral bewustwording.”

De kern van het p&o-succes in Amsterdam

“Als we beleid maken, doen we dat primair vanuit het perspectief van de ontvanger: de manager in het primair proces en de medewerker. Daarnaast heb ik sinds mijn aantreden in mei 2016 veel geïnvesteerd in het stevig positioneren van de p&o-functie binnen de organisatie, dicht tegen de algemeen directeur en het gemeentelijk managementteam. P&o'ers zijn belangrijke strategisch adviseurs van het topmanagement.

Het verrichten van zinvol werk, een goede relatie met de leidinggevende en een prettige werksfeer zijn belangrijke stimuli in het bestrijden van verzuim

Niet alleen op de klassieke P-functie, maar zeker ook op de O. Organisatieontwikkeling als kernactiviteit van de directie in plaats van een bijrol. Zowel in de vormgeving van mijn directie als in het profiel van nieuw aangetrokken adviseurs heb ik daar sterk op gestuurd. Geen klassieke p&o-adviseurs, maar organisatieontwikkelaars, met uiteenlopende achtergrond en opleidingen. Zo hebben wij als directie Personeel en Organisatieontwikkeling een leidende rol in de vorming van een nieuw cluster: het cluster Stadsbeheer, waarin tweeduizend functies in de openbare ruimte het komende jaar worden gebundeld. Een ander voorbeeld is onze aanpak op de externe inhuur; de gemeente Amsterdam kent circa vierduizend externen, waarbij we managers bewust maken van het belang van externe inhuur, maar dat we in eerste instantie werk

bemensen met eigen medewerkers. Dit is een belangrijke opgave. We hebben als gemeente immers een maatschappelijke verantwoordelijkheid en die nemen we ook.”

Het is ons niet ontgaan dat we spreken met iemand die verantwoordelijk is voor een enorme organisatie. De gemeente Amsterdam telt zo'n negentienduizend mensen en de p&o-kolom bestaat uit vijfhonderd professionals, waarvan circa honderd zestig p&o-adviseurs. Professionals, die centraal worden aangestuurd en veelal decentraal werken. Wat betekent dat voor een directeur? Yardena is er helder in: “Voor mij werken concrete resultaten, dus ik maak veel gebruik van hr-analytics. Om een voorbeeld te geven: wij moeten ons verzuim naar beneden krijgen van 5,7 procent in 2017 naar 3,5 procent (de Verbaannorm). Als ons dat niet lukt, kost ons dat miljoenen. Daarbij gaan we niet af op fingerspitzengevoel, we willen dat doen op basis van de *facts and figures*. Dus je moet met behulp van de feiten het werkelijke verhaal boven tafel krijgen. Daarom hebben we de afdelingen met uitschieters naar boven en naar beneden onderzocht. Daar zijn we gaan praten met leidinggevend en medewerkers: wat zit er achter de cijfers. En wat blijkt? De clichés over verzuim, zoals leeftijd, opleidingsniveau en fysieke afstand tot het werk blijken bij ons niet van toepassing. Bij elk onderdeel zijn er andere redenen, dit vraagt dan ook om maatwerkinterventies. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat het verrichten van zinvol werk, een goede relatie met de leidinggevende en een prettige werksfeer belangrijke stimuli zijn in het bestrijden van verzuim. Daar zetten we dan ook gericht op in.”

Geen staf- maar lijnverantwoordelijkheid

Tijdens het gesprek komt dit thema regelmatig terug: de verantwoordelijkheid van de lijn bij het leren en ontwikkelen.

Yardena benadrukt: “Het is mijn mantra: de lijn is aan zet, ik ben geen voorstander van stafsturing. Een mooi voorbeeld zijn onze leiderschapstrajecten. De afgelopen jaren hebben we leiderschapsprogramma’s gemaakt voor alle leidinggeevenden, op maat voor de verschillende niveaus van leidinggeevenden. De complete ambtelijke top (56 directeuren) zijn getraind en in drie jaar tijd volgen ook de negenhonderd middenmanagers een programma. De eindverantwoordelijkheid voor zo’n traject ligt in de lijn, p&o faciliteert. Met elke manager maken we na een opleidingstraject ontwikkelafspraken. Het is aan de manager en zijn/haar bovengeschikte om hiermee aan de slag te gaan en de voortgang te monitoren, p&o heeft daarin geen rol meer. De reden dat we dergelijke programma’s doen en waarom ik zo’n voorstander ben van het in de lijn organiseren heeft te maken met mijn visie op werken en leren. Naast goed werkgeverschap is er ook goed werknemerschap nodig. Medewerkers moeten zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Dat vraagt persoonlijk leiderschap, er moet ruimte zijn voor het individu om die verantwoordelijkheid te nemen.”

Centraal en decentraal

“Als gemeente hebben we een deel van het opleidingsbudget toegewezen aan ons eigen interne opleidingsinstituut, de Amsterdamse School. De Amsterdamse School biedt opleidingen en trainingen aan die zijn gericht op generieke competenties en vaardigheden. Jaarlijks bepaalt ons gemeentelijk managementteam de prioriteiten voor de Amsterdamse School, vastgelegd in een Leer- en Ontwikkelplan. Medewerkers kunnen zich kosteloos inschrijven voor deze trainingen. Daarnaast beschikken onze lijnmanagers ook over een eigen opleidingsbudget voor hun organisatieonderdeel, met name bedoeld voor specifieke vakopleidingen voor

medewerkers. Zo zoeken wij balans tussen enerzijds het centraal sturen op vaardigheden en de decentrale verantwoordelijkheid voor het verhogen van het vakmanschap van medewerkers. Leren en ontwikkelen blijven daarmee een verantwoordelijkheid van medewerker en manager en onderdeel van de periodieke voortgangsgesprekken.”

Zelf doen en doorpakken

Op onze vraag hoe Yardena zelf omgaat met haar persoonlijk leiderschap vertelt ze ons een deel van haar geschiedenis binnen de gemeente Amsterdam en over haar kompas. “Toen ik in 2003 mijn eerste leidinggevende functie kreeg, had ik geen managementervaring en nog geen managementopleiding genoten. Bij mij rees de vraag: hoe ga ik dat doen? Voor mij was een aantal dingen belangrijk en dat zijn ze nu ook nog steeds. Allereerst heb ik gekeken naar mijn eigen leidinggeevenden tot dan toe en me verdiept in de dingen die ik niet plezierig vond. Die dingen doe ik niet, heb ik besloten. Dat heb ik ook zo uitgesproken en daar mogen mensen mij op aanspreken. Daarnaast ben ik een stevige persoonlijkheid, ik ben direct, spreek mensen aan en noem dingen bij de naam. Dat betekent echter niet dat ik niet aan te spreken ben. Sterker nog, ik moedig mensen aan om alles tegen mij te zeggen. En *last but not least*, ik vind dat je plezier moet hebben in je werk. Op de dag dat ik met lood in mijn schoenen naar het werk ga, is dat ook mijn laatste dag geweest. Ik geloof wel dat je leiderschap kunt aanleren, maar je moet er ook een natuurlijke aanleg voor hebben. Onlangs zag ik de film ‘The Darkest Hour’ over Winston Churchill (www.youtube.com/watch?v=4pNOCzV5jG0). Voor mij waren zijn leiderschapsdilemma’s ook heden, zeventig jaar na dato, nog actueel; Machtsverhoudingen, omgang met mensen, deskundigheid, een duidelijke visie en inspiratie.”

Alles voor de samenleving

Is het anders om leiding te geven aan ambtenaren? "Wat mij altijd opvalt," zegt Yardena, "is de enorme betrokkenheid van de collega's bij de stad en haar burgers en bedrijven. Het zijn professionele en slimme mensen met een breed referentiekader. Ambtenaar zijn in een stad als Amsterdam vraagt ook wat van je. Je bent verantwoordelijk voor het goed op orde houden van de financiën en de basisvoorzieningen zoals wegen en inkomen. Het huishoudboekje moet op orde zijn. We zijn als organisatie erg betrokken bij de stad en stimuleren onze medewerkers om de samenwerking op te zoeken met de Metropoolregio, de G4-steden, het Rijk en Europa."

Hr-uitdagingen voor de toekomst

"Ik zie een aantal belangrijke uitdagingen op ons pad. Een daarvan is de nieuwe generatie. Onze gemiddelde leeftijd is 47 jaar. Ook voor nieuwe mensen moeten we aantrekkelijk blijven, ook voor de millennials die vaak worden getypeerd als individueel en mondiaal ingesteld. Ze kunnen overal werken en barsten

van het zelfvertrouwen. Ook voor hen moet je een goede werkgever zijn. Hen boeien en binden is een van de uitdagingen voor de komende tijd. Het blijft zoeken naar een balans tussen individueel en collectief belang, maar ergens bijhoren zal altijd belangrijk zijn. Je moet daarom een community creëren met ruimte en respect voor jong en oud. Ook de ontwikkelingen op ict-gebied zijn enorm, de digitale mogelijkheden veranderen organisaties op een manier die we ons nog niet kunnen voorstellen. En tot slot is inclusie een belangrijk thema. In een stad met 181 nationaliteiten ben je niet vanzelf zomaar een afspiegeling van de maatschappij. Datzelfde geldt voor mensen met beperkingen, Lhbt'i'ers, verschillende geloofsovertuigingen, leeftijden, enzovoort. Dit zijn uitdagingen die we met lef en volle overtuiging tegemoet treden. We hebben onszelf dan ook het uitdagende doel gesteld om in 2020 de beste overheidswerkgever van Nederland te zijn, waarbij we in elk geval willen genieten van de reis naar dit ambitieuze doel." ■

Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*

Tineke van Kooten, *redactielid TvOO*

Hands-on begeleiding voor optimale samenwerking binnen je team

Veranderen is geen individueel proces. De inzet van teamleden en hun onderlinge samenwerking maakt of breekt een verandering. Waar samengewerkt wordt, ontstaan ook vraagstukken. Hoe maak je optimaal gebruik van ieders individuele expertise? Hoe zorg je voor efficiënte en inspirerende vergaderingen? Hoe neemt het team besluiten waar iedereen achter staat? Hoe houd je iedereen betrokken en gemotiveerd?

Als externe facilitator kan ik jou daarbij helpen.
Laat me weten wat je vraagstuk is, ik ga graag met jou en je team aan de slag!



BETERE SAMENWERKING



INSPIRERENDE MEETING



CONSENSUS



CONCRETISEREN STRATEGIE



Mireille
BEUMER

www.mireillebeumer.nl
06 52654373
mireille@mireillebeumer.nl



INTACT ACADEMY

Creating communities of co-operation through learning and development

Nieuwe coach en consultancy programma's vanaf Oktober 2018

- Executive coach academy
- Team coach academy
- Entrepreneur academy
- Agility and innovation academy
- Supervision academy

Kijk op www.intactacademy.com of email sjp@intactacademy.com

Voorproefje? Salons de Vie vanaf 5 juni 2018



Get Inspired!

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: wat is voor jou een kunstzinnige inspiratiebron die je aan anderen wilt aanraden, als het gaat om leren en ontwikkelen? 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.

Jan Nap kiest 'De weg van de mens'

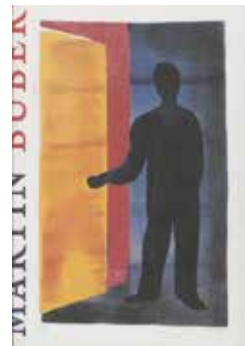
Op hun 18e verjaardag kregen mijn dochters een brief. Daarin probeerde ik te verwoorden wat voor mij van waarde is. Niet als laatste poging om hen te sturen, maar als uitnodiging om te onderzoeken wat voor hen waardevol is. Ik gaf hen daarbij drie boekjes: 'De kleine prins' (Saint Exupéry), 'Amor Fati' (Abel Herzberg) en 'De weg van de mens' (Martin Buber). Het laatste boekje heb ik inmiddels aan veel mensen cadeau gedaan. In zes hoofdstukken schetst Buber ons verhalendwijs een waardevolle ontwikkelingsweg. In het eerste hoofdstuk klinkt in het (ons?) paradijs de vraag: "waar zijt gij?". In een volgend hoofdstuk leert Rabbi Soesja ons iets belangrijks: "mij wordt niet gevraagd: 'waarom ben je niet Mozes geweest.' Mij wordt gevraagd: 'waarom ben je niet Soesja geweest?'. "Jezelf zijn, maar niet met jezelf bezig zijn... Van die dingen... en nog veel meer.

De weg van de mens

De kleine prins

Amor fati

Het artikel van Jan Nap vind je op pagina 10 van dit nummer.



Isil Vos stuurt ons op pad

Mijn tip zou de volgende zijn. (Ik ben even helemaal in mijn eigen straatje gebleven...) Ga kunst kijken! En aangezien dit tijdschrift in juni uitkomt, hier dan de ultieme zomertips dames en heren:

<http://oerol.nl> - 15 t/m 24 juni - dit is een waanzinnig, waanzinnig theater, muziek festival op Terschelling. Tien dagen lang zee, wind, zon (hopelijk), fantastische voorstelling op de meest uiteenlopende locaties, muziek, beeldende kunst, ontmoeting. Ook te gek met (jonge) kinderen! BOEKEN!

<https://deparade.nl> - 29 juni t/m 2 september (Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Amsterdam) - Reizend theater/ muziek festival. Het ultieme zomerfestival en lekker laagdrempelig (op een goede manier) voor de ongeoefende kunstliefhebber. Korte voorstellingen, lekker eten, rose en een zweefmolen. Als je gaat belooft me: minimaal drie voorstellingen kijken! Oefen het kijken! Wil je kijktips? Mail me! Isilvos@stichtingnieuwhelden.nl

<http://theateraanzee.be/nl/> - 26 juli t/m 4 augustus (Oostende, België) - Gaaf, bijzonder theaterfestival aan het strand van Oostende. Heerlijke biertjes, gave voorstellingen. Wij met Stichting Nieuwe Helden zijn er ook!

<http://tf.nl> - Nederlands Theaterfestival - 6 t/m 16 september - Amsterdam - Hét theaterfestival van Nederland. Hier zie je de allerbeste voorstellingen van het afgelopen seizoen terug. Dus, heb je geoeft met theater kijken in de zomer? Dan kun je dit aan! Kies er minimaal twee (een 'grote' en een 'kleine') dan kom je in de mooiste theaters van Nederland en zie je dat theater zo waanzinnig bijzonder kan zijn en zo veel impact kan hebben op jou als mens. Je vindt het interview met Isil op pagina 38 van dit nummer.

Elselien Smit kiest Rijksstudio

Rijksstudio is een onderdeel van de website van het Rijksmuseum. Je vindt er afbeeldingen van vrijwel de hele collectie. Bezoekers kunnen daarmee hun eigen tentoonstelling maken en laten zien.

Maar ze kunnen ook nieuwe creaties maken. Door wolkenpartijen, hoeden, of mensen bij elkaar brengen die je nooit op een schilderij bij elkaar zou zien. Het Rijksmuseum wil hiermee mensen en de collectie met elkaar verbinden. Een paar honderdduizend mensen deden al mee. Het is kennelijk leuk om met kunst te 'spelen'. Hoe zou je dat naar organisaties kunnen vertalen? Het inspireerde mij om verzamelde foto's te gebruiken om samen met medewerkers 'bibliotheek van de toekomst' te spelen. Bibliotheken werken aan de omslag van boekenbieb naar community bieb; een echte transformatie. Zo konden we er iets van ervaren wat dat voor bieb zou kunnen zijn. Het bracht de nieuwe bieb dichterbij en gaf veel energie om er mee aan de slag te gaan.

[Rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio](http://rijksmuseum.nl/nl/rijksstudio)

Je vindt het artikel van Elselien op pagina 27 van dit nummer.



Aukje Nauta zag *The Graduate*

Zestien was ik, toen ik op TV een film zag van hetzelfde bouwjaar als ikzelf: *The Graduate* (1967). De film hakte er in, want ik schreef erover in mijn dagboek: "Ik heb net een film gezien waar ik overstuur van ben." Ook al is de film een comedy, destijds nam ik alles wat Dustin Hoffman in zijn rol als de 21-jarige pas afgestudeerde Benjamin zei en deed bloedserieus. Vooral dat hij zo verlegen en stil leek. "Hij is zo bang voor mensen, dat hij hen niet de waarheid durft te zeggen op momenten dat hij het eigenlijk wel wil, daardoor laat hij met zich sollen," schreef mijn adolescenten-ik. Dat zijn subassertiviteit de ruim twintig jaar oudere, hem verleidende Mrs. Robinson betrof, deed er in mijn puberbrein kennelijk niet toe, enkel het feit dat hij me mensenschuw leek. Ik voelde me als Benjamin, verlegen tot op het bot.

Maar al schrijvend in mijn dagboek sloeg ik wel aan het reflecteren, op mijn gedrag, op dat van anderen, vooral op hoe (raar) mensen met elkaar omgaan. En zo bracht deze film mij belangrijke inzichten over wat mensen elkaar aandoen en welke rol je daar zelf in speelt. Lesvoer voor een toen nog aanstaande psycholoog.

Hier vind je [een trailer van *The Graduate*](#).

Het artikel van Aukje Nauta en Walter Supèr vind je op pagina 66 van dit nummer.



Esther Jousma kiest de *Vrije Denkers*

Ik heb gekozen voor een Youtube filmpje van "de vrije denkers", Arthur Kruisman en Patrick Donath. Het filmpje laat zien hoe je je vanaf je kindertijd al steeds meer conformeert aan bestaande structuren en welke gevolgen dit heeft voor je creatief denkvermogen.

Uiteraard kan er meer nuance aangebracht worden maar de centrale boodschap om zelf in beweging te komen, vaste patronen te

doorbreken en experimenteel te ervaren wat nu juist wél of juist niet goed werkt, spreekt me zeker aan. De kern zit hem voor mij vooral in het woordje "doen". Door te doen en te ervaren leer je het meest. En niet alleen van je fouten maar juist ook van je successen. 'Een denker die doet' blijft zijn creatief denkvermogen continu ontwikkelen en laat creativiteit nu één van de top drie skills zijn voor de arbeidsmarkt van de toekomst.

[De Vrije Denkers](#)

Het artikel van Esther kun je lezen op pagina 20 van dit nummer.



Dick Swaab leest Frans de Waal

Een complexe maatschappij heeft morele regels nodig om te kunnen functioneren. Frans de Waal (2013) heeft laten zien dat mensapen dezelfde morele regels hebben als wij. Ze doen niet alleen aan politieke-coalitievorming, ze kennen ook wederkerigheid, dankbaarheid en wraak. Ze hebben gemeenschapszin en kunnen empathisch en altruïstisch gedrag vertonen. Ze willen gelijke beloning voor dezelfde taak. Ook apen voelen schaamte bij het overtreden van regels en zijn bang voor straf. Dat de grote apen morele gedragingen vertonen die in essentie overeenkomen met de onze, betekent dat de morele regels miljoenen jaren oud zijn en genetisch zijn vastgelegd, omdat ze cruciaal zijn voor het functioneren van de groep. Deze regels zijn weliswaar opgeschreven in de Bijbel en andere 'heilige boeken', maar zeker niet afkomstig uit een religie, zoals wel vaak is geclaimd. Frans de Waal (2005) noemt 'zijn' chimpansees echter ook 'gewoon jaloers, seksistisch en bezitterig'. Houdt u uw organisatie deze spiegel voor?



De Waal, F. (2013). *De Bonobo en de tien geboden*. Moraal is ouder dan de mens. Atlas Contact, Amsterdam.

Het interview met Dick Swaab kun je lezen op pagina 72 van dit nummer.

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

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

HAN Deeltijdstudies
 Toekomstproof

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

KIES VOOR OPLEIDINGSKUNDE IN DEELTIJD BIJ DE HAN!

OPLEIDINGSKUNDE

Leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers én organisaties

5 REDENEN OM VOOR OPLEIDINGSKUNDE TE KIEZEN:

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

DE ENIGE HBO BACHELOR VOOR DE BEROEPEN:

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



■ Wouter Willemsen

Ken jij de regel van Benedictus?

Je staat op. Met veel pijn en moeite lukt het je kind(eren) op tijd naar school te krijgen. Je haast je door naar werk, je hebt een drukke dag. Als je thuiskomt begint het weer. Net op tijd haal je je kind(eren) op van de opvang, je eet gehaast, kinderen naar bed en dan nog wat huishoudelijke taken. Je ploft op de bank en gaat vermoeid naar bed. Tijd voor wat slaap om een nieuwe dag te beginnen. Herkenbaar?



Marjolein Hamer is coach, yogadocent, trainer, organisatieadviseur en hardloper. Vanuit de antropologie, letterkunde, humanistiek en de kunsten werkt zij aan veerkracht, transparantie, zachtheid en lichtheid, kracht en kwetsbaarheid. Zij houdt van imperfectie en tegenstrijdigheden en denkt al haar leven lang na over verdriet, schoonheid en levenskunst. Zij geeft trainingen over regie in werk en leven, wilskracht en discipline, deugden en karakterontwikkeling en omgaan met tijd vanuit de regel van Benedictus.

<https://bureaudons.nl>

Marjolein Hamer ziet deze patronen veel in haar dagelijkse praktijk in de begeleiding van drukbezette professionals. Ze werkt in de begeleiding met tijd vanuit de regel van Benedictus. Interessant om haar te ontmoeten in het kader van stilte. We spreken af bij Restaurant Vroeg, bekend om het lekkere versgebakken brood.

Gezond ritme

Marjolein zweert bij een gezond ritme en volgt hierbij de regel van Benedictus. Een blik in

de geschiedenis leert dat deze Benedictus zijn regel schreef in de zesde eeuw voor zijn Kloosterordes. Dit deed hij omdat hij al snel ontdekte dat het nog een hele kunst is om samen te leven en te werken met heel verschillende achtergronden in de geest van God. Een van de aspecten uit de regel is het aanhouden van een ritme. In het klooster is er een ritme van getijden. In een Benedictijnenklooster zijn dat er acht, met elk een eigen kleur en inhoud (zie kader hieronder).

Over Benedictus



Benedictus van Nursia leefde van 480 na Christus tot 547. Hij stichtte de kloosterorde die naar hem werd vernoemd en schreef hiervoor aan het eind van zijn leven zijn regel. Deze regel is niet spectaculair of verheven en niet gericht op spectaculaire ervaringen of vurige bekeringsmomenten. Kortgezegd komt de regel van Benedictus neer op: voor de verlichting: hout hakken en water putten, na de verlichting: hout hakken en water putten. Het gaat erom hetzelfde anders te doen, niet om naar heel nieuwe en andere inzichten of mystieke ervaringen op

te klimmen.

De structuur van het klooster is gericht op het voeren van de bezieling. Er is ordening van tijd, omgeving en onderlinge relaties, waarmee rust wordt gecreëerd. Er is tijd voor werken, bidden, studeren, recreëren, eten en rusten. Door iedere bezigheid relatief kort te doen, is het gemakkelijker dingen met aandacht te doen. Een etmaal in het klooster bestaat uit acht getijden.

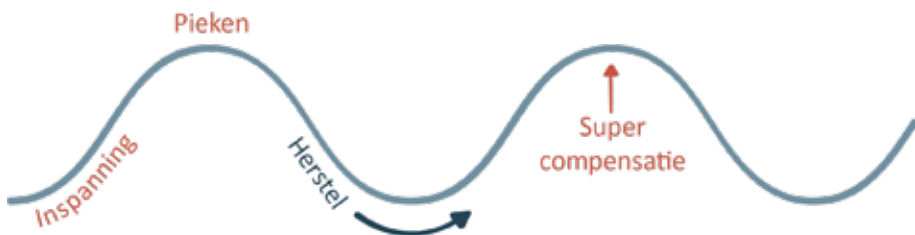
Wanneer je de basisprincipes van de regel volgt, zul je in staat zijn rustig te blijven in de hectiek van de dag. Het vraagt dat je discipline gaat ontwikkelen. Dat je besluiten neemt over wat je te doen staat en wat belangrijk voor je is en dat je daarin trouw blijft aan jezelf. Het fijne is dat het een regel voor beginners is. Dat wil zeggen dat het niet altijd zal lukken. Iedereen kent zwakke momenten. Momenten waarop je ergens geen zin in hebt, ertegenop ziet en dan excuses verzint om het niet te doen. Dan is er altijd weer een nieuwe dag. Je kunt steeds opnieuw beginnen.

Een gezond ritme bestaat volgens Marjolein, uit een afwisseling tussen inspanning en ontspanning, oftewel output en input. Het mooiste is wanneer je op iedere dag zo'n afwisseling kunt aanbrengen, maar het kan

ook dat je dit ritme wat langer over de week uitsmeert. Het belangrijkste is dat je zorgt dat je niet alleen inplant wat je moet doen, maar ook wat je voedt wat je nodig hebt. Dit verschilt per persoon. Je kunt denken aan het lezen van poëzie, een stuk wandelen, muziek luisteren of vakliteratuur lezen.

Een goed voorbeeld van een gezond ritme is dat van een topsporter. Wanneer je zorgt voor genoeg herstel na inspanning, dan kun je de volgende keer hoger pieken. Dat noemen ze ook wel supercompensatie. Een topsporter die te veel traint (inspant) en onvoldoende herstelt, raakt overtraint.

Om het goed te snappen zoomen we nog iets verder in op de Benedictijnse regel. Benedictijns leven is leven uit een stuk. Het is letterlijk eenvoudig. Dat is echter moeilijk en makkelijk tegelijk. Moeilijk omdat het om aandacht en volhouden vraagt; en gemakkelijk omdat we er altijd en overal mee kunnen beginnen met kleine stappen. Benedictijns leven en dus ook werken houdt in: direct gehoor geven aan wat je te doen staat, dat de volle aandacht geven, die aandacht rustig en waardig laten zijn en je in feite niet bekommeren over het afkrijgen van de bezigheid. Als de klok aangeeft dat de tijd om is, richt je je met dezelfde houding op de volgende bezigheid. Als je ermee begint, is dat lastig. Je wilt doorgaan tot iets af is. Je leert echter vanzelf steeds beter inschatten hoeveel tijd iets kost of hoeveel tijd je voor bepaalde dingen nodig hebt, waardoor je je



Figuur 1. Supercompensatie na inspanning

planning zo kunt maken dat je de dingen ook af krijgt binnen de door jou geplande tijd.

Ik kan me daar alles bij voorstellen in een klooster. Maar hoe werkt dit in een organisatie? Zoals aangegeven ziet Marjolein tegenwoordig heel vaak dat de professionals die ze begeleidt alleen maar pieken en geen herstel vinden in hun dagelijks leven. Wilskracht en verantwoordelijkheid kunnen je lang op de been houden. Maar dit kan ook resulteren in een burn-out.

Hoe kan het anders?

Marjolein heeft de Benedictijnse regel vertaald naar een heuse BenedicTIMEmanagement-methode. Welke professional Marjolein ook begeleidt, de eerste stap is een blik in het leven. Hoe is het leven van de professional opgebouwd. Waar zitten de pieken, zijn er dalen, waar zit de stilte? En hoe wordt deze stilte ingevuld? Vervolgens komt het managen van deze tijd. Hieronder de belangrijkste stappen die Marjolein noemt.

De kunst van het beginnen

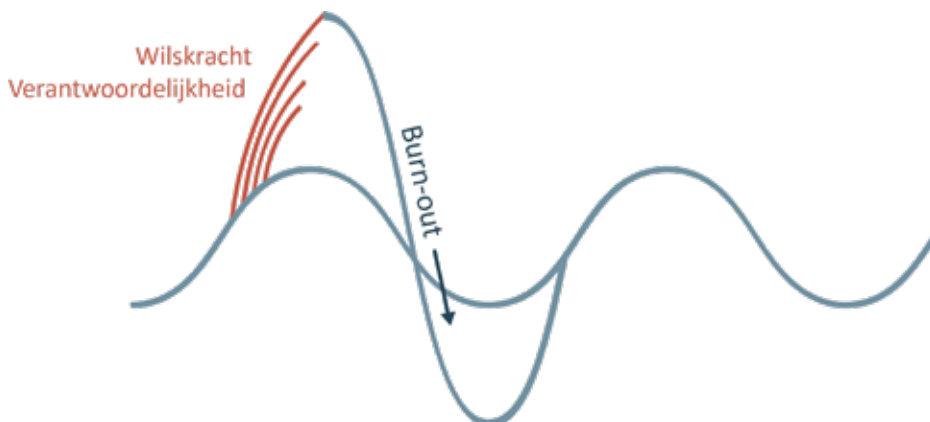
Vaak is beginnen lastig. Er zijn altijd taken waar je tegenopziet en als je niet oplet stel je deze steeds uit. Je spreekt vooraf een begintijd met

jezelf af, hoe lang je aan een taak gaat werken. Volgens Marjolein leer je vanzelf steeds beter inschatten hoeveel tijd iets kost of hoeveel tijd je voor bepaalde dingen nodig hebt. Hierdoor kun je je planning zo maken dat je de dingen ook af krijgt binnen de door jou geplande tijd.

Gelukkig kent onze tijd alle gemakken om je hierin te trainen. De klok geeft aan wanneer met iets begonnen wordt en wanneer er gestopt wordt. Volgens Benedictus is het belangrijk om direct in het diepe te springen als het signaal gegeven is. Laat dus een zo kort mogelijke tijd bestaan tussen het appel (de tijd die je met jezelf hebt afgesproken om te beginnen) en de respons (het daadwerkelijke beginnen). Ook Benedictus was zich bewust van het feit dat goede voornemens in kleine stappen inge oefend moeten worden. Daarmee was hij zijn tijd ver vooruit!

De kunst van het ophouden

De volgende stap is de kunst van het ophouden. Als de tijd die je jezelf gegeven hebt voorbij is, moet je dus ook daadwerkelijk stoppen; morgen is er weer een dag! Ook als het goed gaat (je zit in de spreekwoordelijke flow) moet je weten te stoppen, juist als je denkt nog lang door te kunnen gaan. Volgens Marjolein blijkt



Figuur 2. Wilskracht en verantwoordelijkheid versus burn-out

uit de psychologie dat stoppen zo mogelijk nog moeilijker is dan beginnen. Je brein werkt nog lang na. Zo blijf je na een inspirerend verhaal of een vervelend overleg vaak nog lang doormalen. Benedictus zei hierover: "Je gaat dan voorbij aan het nu en je concentreren op het nu kan je juist een verfrist hoofd opleveren. Na een activiteit, vergadering of iets dergelijks, moet je als het ware een deur dichtdoen. Nadat je ook mentaal gestopt bent met het ene, kun je immers weer 'schoon' beginnen met het volgende."

Belangrijk bij de kunst van het beginnen en de kunst van het ophouden is volgens Benedictus dat de aandacht wordt afgewend van het verleden en van de toekomst; je richt je op wat er nu gedaan moet worden. In de tijd van Benedictus was dat bijvoorbeeld hout halen, water putten, bidden, studeren en eten bereiden. In deze tijd is het de kunst te werken aan een stuk, echt aanwezig te zijn bij een overleg, met aandacht een gesprek voeren en laat je je dus niet afleiden door andere zaken, zoals geluiden van binnenkomende appjes, mails, Facebook-berichten, et cetera.

Maak een planning voor alle aspecten in je leven

Door je aandacht echt te richten op de taak en de begin- en eindtijd aan te houden, werkt dit volgens Marjolein kwaliteitsverhogend. Een ander bijkomend voordeel is dat je je energie richt op het werk zelf en je niet laat afleiden door het willen afmaken. Het effect is dat je rustiger gaat werken: het een na het ander. Maar je werkt wel gestaag en zorgvuldig door.

Deze eerste twee principes vergen oefening. Marjolein ziet dat de professionals die ze begeleidt hier vaak mee worstelen. Marjolein

werkt veel met huisartsen en specialisten die soms letterlijk van hot naar her vliegen. Wat dan echt kan helpen is het aanbrengen van ritme in de dag. Zoek een goede balans. Een terugkerend fenomeen is het 'goed' beginnen van de dag. Dit kan een moment van stilte zijn, maar ook hardlopen, de krant lezen, de was opvouwen of wat jou ook maar rust geeft. Een ander steeds terugkerende interventie is het bekijken van het bioritme van de professionals die ze begeleidt. Wanneer je een ochtendmens bent, plan dan die taken die echte concentratie vragen in de ochtend en de 'lichtere' zaken in de middag. Én maak een planning voor alle aspecten in je leven. Niet alleen werk, niet alleen privé, maar alles: sport, hobby's, vrienden, et cetera. Zorg dat jij bepaalt. Jij staat aan het roer.

Stilte

Het vorige nummer van TvOO ging over stilte. Stilte is voor Marjolein het moment dat je de dag begint of juist eindigt. Benedictus vond in zijn stiltemomenten God, maar dit kan volgens Marjolein van alles zijn. Marjolein leert de professionals die ze begeleidt een moment letterlijk stil te staan voordat de dag begint. Voordat alle apparaten aangaan. Wat staat er vandaag op mijn planning? Hoe voel ik me? Wat vraagt de planning van mij? Moet ik eventueel nog iets omgooien, dan wel afzeggen?

Kan dit werken in mijn drukbezette leven als professional? Om de professional optimaal te begeleiden heeft Marjolein een app ontwikkeld: Benedictime (verkrijgbaar in de AppStore). Met deze app kun je jouw eigen planning maken. Je voegt een nieuwe activiteit toe, er volgt een geluidssignaal als je moet ophouden. Door je activiteiten dagelijks of wekelijks terug te laten keren, bouw je jouw routine stukje bij beetje op. Dat geeft rust en duidelijkheid. Zorg iedere dag voor een goede afwisseling van inspanning en ontspanning.



Figuur 3. Een doorsnee dag in Outlook weergegeven



Figuur 4. Voorbeeld van de Benedictime-app

De app kun je gebruiken als blauwdruk van je dagindeling. Het is niet bedoeld als agenda. Hoe zit een doorsnee dag van Marjolein eruit? Wat is haar bioritme? Marjolein geeft aan dat de plek allereerst heel belangrijk is voor haar. Op deze plek in dit restaurant kan ze altijd goed een programma of een training voorbereiden. Uitzicht over de weilanden, goede koffie en prettig rumoer.

Tips voor hrd'ers

Tot slot heeft Marjolein een aantal tips die je morgen direct in de hectiek van het drukke leven kunt brengen:

1. Breng structuur in je dag: op tijd gaan slapen en op tijd opstaan.
2. Zorg voor afwisseling van inspanning en ontspanning en afwisseling van rust en beweging.
3. Kies op welke locatie je iets het beste kunt doen; dus bijvoorbeeld schrijf- of

ontwikkelwerk of studie, niet thuis of op kantoor, maar in een café, koffiehuis of bibliotheek.

4. Als je klaar bent met werken en je komt thuis, eerst bijvoorbeeld douchen en omkleden en zo de werkdag achter je laten.
5. De dag afsluiten met kort reflecteren op hoe het ging.
6. Je maat weten: weten wat je wel en niet kunt en uitbesteden waar je niet goed in bent.

Ik heb iets om over na te denken. Nooit geweten dat Benedictus een rol zou kunnen gaan spelen in mijn drukke leven. Ik ga de uitdaging aan! Met de app om structuur te bieden en echt stil te staan voordat ik aan een nieuwe dag begin! ■

Wouter Willemsen, redactielid 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

Wanneer ik al weet wat het gaat worden...



“Een kunstwerk wordt niet voltooid door de kunstenaar maar door degene die ernaar kijkt,” zei Marcel Duchamps. Aan de muur van de vergaderzaal hing een oud geschilderd portret van een vrouw. Een directieteam was vastgelopen in een moeilijk gesprek. “Wat zou zij nu denken en voelen?”, vroeg ik en wees naar de dame in de lijst. “Ik zou het niet weten,” was de eerste snelle reactie. “Maar stel dat je het wel zou weten?”, ging ik door, een vraag die bijna altijd werkt. “Verbeeld je dat zij heeft meegeluisterd en we haar om advies kunnen vragen, wat zou ze zeggen?” Ieder keek naar het geschilderde portret waarbij de blik van de vrouw wijzer en wijzer leek. De aanwezigen lieten haar denken en

spreken. De analyse klopte, want het weten was er al, het moest worden ontlokt en uitgedaagd. Dat is wat kunst kan doen. Het spreekt aan in de taal van de verbeelding, daar waar het onbewuste minder beschutting vindt. “Ik zou de taal zuiveren,” antwoordde Confucius toen hem ooit gevraagd werd wat hij als eerste zou doen wanneer hij het land zou mogen besturen. Want als de taal niet zuiver is, ontstaan er misverstanden en het volk verdwaalt. De taal van de kunst is universeel. Beelden spreken over alle grenzen. Kunst brengt iets boven woorden. De eerste keer dat ik de kracht van die taal ontdekte, was toen ik als bestuurder verantwoordelijk was voor een grote organisatievernieuwing. Bij de start nodigde ik twee cellisten uit en vroeg ik de musici individueel om het stuk dat ze het liefst speelden, door elkaar heen uit te voeren. Het werd een Bach- en Vivaldi-mengelmoes, een tergend geluid voor de zaal gevuld met directeuren van werkmaatschappijen. Na drie minuten volstond: “Erg hè, dit is het geluid dat de markt hoort, dit is wat wij elke dag doen. Heel veel talent, maar we zijn nog onvoldoende in staat om het goed op elkaar af te stemmen.” Waar strategische presentaties al lang vergeten zijn, hoor ik nog regelmatig wat het effect was van deze interventie, het ging recht naar het hart, naar de onderbuik. Kunst sleurt je gedachten en gevoelens uit onderbuik en onderstromen naar boven en helpt die te verwoorden zodat je je ertoe kunt verhouden. Daarmee is kunst in de breedste zin van het woord een taal die in de wereld van de organisatie vernieuwing nog te weinig wordt gesproken. Het is een taal die zich kan meten met de overschatte taal van het getal. Afgelopen jaar schreef ik met onder andere Christien Brinkgreve, Paul Verhaeghe en Trudy Dehue het boek ‘Weten vraagt meer dan meten’. Een sterk pleidooi voor het verhaal in het regiem van maat en getal. Het getal en ervan afgeleide testen hebben enige waarde, maar we zijn doorgeschooten in het geloof. Kleurenreligies als Insights en Management Drives laten ons geloven op basis van vragenlijsten dat we te reduceren zijn tot kleuren met dikke vernislagen: “Hij is blauw” en “Zij is geel”. Maar misschien toont hij wel ‘blauw gedrag’ omdat zij ‘geel gedrag’ vertoont. De dynamiek van systemen is immers veel complexer. Door dit soort systemen raken we ver weg van het echte verhaal. En wanneer u niet weet hoe u kunst zou kunnen gebruiken: experimenteer zoals een kunstenaar dat zou doen. Laat u leiden door het advies van Picasso: “Wanneer ik al weet wat het gaat worden, waarom zou ik het dan nog schilderen?” ■

Eric Koenen schreef onder meer ‘De kunst van leiderschap in tijden van verandering’ en ‘De Atomiumorganisatie’. Hij is oprichter van de Doorwerthgroep en de Academie voor Interventiekunde. Hij was onder meer lid van de Executive board van Engy (Cofely) en is commissaris en toezichthouder.

VERENIGINGSNIEUWS **NVO2** Hét netwerk voor HRD professionals van de toekomst

■ Tineke van Kooten

NVO2: zichtbaar verbinden en inspireren

Het zal je misschien al opgevallen zijn, NVO2 is meer dan ooit zichtbaar.

Online met de maandelijkse update in je mailbox, de vlog van Dick, berichtjes op LinkedIn en Twitter. Ook de NVO2- website wordt hoe langer hoe mooier en rijker.



Offline met mooie activiteiten, vaak in internationaal verband:

ATD

De afgelopen maand bijvoorbeeld was NVO2 weer de kartrekker van de Nederlands-Belgische delegatie bij de ATD in San Diego.

Een delegatie die met 93 leden behoorlijk zichtbaar aanwezig was. Voor wie er niet bij was: er is veel en enthousiast verslag gedaan van de ATD.

Lees bijvoorbeeld [het van-dag-tot-dag-verslag van Paul Aartsen](#) op de website van EMC Performance of bekijk de [filmpjes](#) die HAN-docenten Marlo Kengen en Petra Peeters maakten.

Bob Mosher in Den Haag

In april organiseerde NVO2 een expertsessie met Bob Mosher, de man die als Chief Learning Officer bij Microsoft de bekende 'Five moments of need' introduceerde. Lees het [blog van Charlotte Staats](#) als je wilt weten wat je gemist hebt.

ATD Europe: save the date

Op 8 en 9 oktober 2018 is de tweede editie van de ATD Europe, mede georganiseerd door NVO2. Meer nieuws volgt spoedig, maar deze data kun je alvast vrijhouden!

NVO2: halen en brengen

De missie van NVO2 is L&D-professionals verbinden en inspireren. In een lerend gezelschap als het onze betekent dat vanzelf: volop ruimte voor halen én brengen.

Werkgroepen

De werkgroepen van NVO2 spelen daar een belangrijke rol bij. Er zijn er nu elf, waarvan zeven op regio en vier rondom een thema georganiseerd. Iedere maand stelt een van de werkgroepen zich aan je voor in de Update.

De regionale groepen vind je in:

- Noord-Nederland
- Noord-Holland
- Zuid-Holland
- Midden-Nederland
- Arnhem
- Rijnmond
- Leiden

En de thematische groepen zijn:

- Werkgroep Zingeving
- Werkgroep Spelende intervisie
- Werkgroep mondelinge communicatie en teamcoaching
- Werkgroep Beroepscode 2.0.

De meeste werkgroepen hebben nog wel ruimte voor nieuwe leden; meer informatie vind je op de website.

Wil je zelf een werkgroep oprichten? Neem dan contact op met Dick Krikk om te horen hoe NVO2 je daarbij kan ondersteunen.

Blog mee met NVO2

Heb je iets te melden aan de vakgenoten? Je kunt zelf je blog plaatsen op de NVO2-blogpagina. Die wordt steeds interessanter naarmate er meer content op wordt geplaatst, en krijgt dus ook een steeds groter bereik. Mooi meegenomen als je een beetje aan de weg wilt timmeren in het vak!

Het enige dat er voor nodig is: een account waarmee je kunt inloggen. Heb je hulp nodig, dan kun je contact opnemen met Jolanda van 't Erve via info@nvo2.nl. ■



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

Hoofdreductie
 Ria van Dinteren

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

Redactie
 Ger Driesen, aNewSpring
 Judith Droste, Nyenrode Business Universiteit
 Tineke van Kooten, NVO2
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
 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 Deen, Kessels & Smit
 Tamara Hoogerwaard, 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
 Janneke Schenning, Schouten Nelissen University
 Eline Steenhuisen, Kantar
 Joris VanderSteen, 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 Winkelmolens
 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 maandelijkse 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. 3 5 september 2018
 Nr. 4 5 december 2018

Jaargang 9
 Nr.1 5 maart 2019
 Nr. 2 4 juni 2019

Aanleveren kopij
 Jaargang 8
 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 veeveelvoudigd, 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:

Robots

Evert Pruis: de darkside van robotisering

Willem-Peter de Ridder: leren en onderwijs in het digitale tijdperk

Steven van Bellegem: De Big mac als voorbeeld voor leren

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2018-3 verschijnt begin september 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 Mobiliteitscentra

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.

