

TVOO

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

nr. 1

03-2019

jaargang 9



Cultuur

Guido van de Wiel:

Cultuurverandering met een programma?

Wouter Smit:

Casus cultuur bij de gemeente Amsterdam

Gerard van der Molen:

Cultuurjeukwoorden

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



Leer van ze te houden!

Tijdens mijn werk heb ik het genoeg om in veel organisaties binnen te kijken en er ook voor langere tijd te zijn. En veranderen, leren en reorganiseren, dat komt in elke organisatie voor. Hoe vaak gebeurt het niet dat het leren niet lukt omdat dit een hele grote omslag vraagt binnen de cultuur van de organisatie?

Danielle Braun en Jitske Kramer noemen cultuur als iets wat zich niet in mensen, maar tussen mensen bevindt. Een beetje ongrijpbaar dus, maar wel belangrijk als we mensen beter willen laten leren en presteren. We komen in dit nummer een aantal mooie praktijkvoorbeelden tegen van de gemeente Den Haag en Amsterdam en methodieken die werken. Modellen en tips vind je dus volop. Een van mijn favoriete methodes om aan cultuur te werken is de theorie van de mindset van Carol Dweck, waarin het werken aan een groeimindset (gericht op leren en oefenen en regelmatig nieuwe dingen doen) een voorwaarde is om leren te bevorderen. Invloed uitoefenen op je eigen perspectief dus. Maar uiteindelijk, en dat blijkt ook uit alle verhalen, gaat het om de energie die er tussen mensen is. Die bepaalt of we samen verder willen of we gaan leren en of we dus met gemak de volgende verandering opzoeken of juist enorme weerstand voelen. De organisaties waarin ik het meeste heb geleerd waren de organisaties waarin ik 'gezien' werd en ik ruimte kreeg om te leren en me te ontwikkelen.

Terwijl ik dit schrijf, zitten de meeste mensen met Kerst in hun hoofd en vullen leidinggevenden hun agenda's met beoordelingsgesprekken. Als we die twee nu een beetje combineren, dan komen we wel dicht bij een van mijn favoriete adviezen aan leidinggevenden: leer te houden van je team en van je mensen. Vaak is dat de eerste stap in ontwikkeling. Terwijl jij dit leest, is het eerste kwartaal alweer bijna om. Graag zou ik je hetzelfde advies willen geven: leer te houden van je teams, je opdrachtgevers en je collega's. En om het niet een hele kleffe boel te laten worden, met 'houden van' bedoel ik: zie de positieve kanten, geniet van de eigenaardigheden en creëer zo een cultuur tussen jou en de ander waarin er geleerd kan worden.

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl





Connect to perform

CULTUUR

“De cultuuromslag is donderdag de 12e om half 4”	
<i>Tineke van Kooten & Ine Visscher</i>	8
8 sleutels voor verandering van binnenuit	
<i>Guido van de Wiel & Merlijn Ballieux</i>	12
Cultuur maakt of breekt je organisatie	
<i>Willem Koerselman</i>	18
Hoe verwaarloosd is jouw organisatie?	
<i>Simon van der Veer</i>	25
‘De kunst is om het klein te houden’	
<i>Jesse Boon</i>	32
Connect to perform	
<i>Jojanneke van Goinga & Annet Weitering</i>	39
Cultuurverandering door coaching	
<i>Jakob van Wielink & Leo Wilhelm</i>	46

74

92



Burn-out door je leidinggevende?

ONDERZOEK



Continue verbeterdrang maakt ongelukkig

INSPIRATIE

Werkdruk onder de loep

Wouter Smit & Siham Zinati & Michelle Hennen & Inge Butot 54

Werk met liefde

Interview met Aukje Nauta
Tineke van Kooten 61

Nieuwsflash: trainen werkt!

Karin de Galan & Peter Baggen 67

Burn-out door je leidinggevende?

Roy Sijbom 72

Promoties

Show, don't tell 78

Co-teaching: een kansrijk en innovatief pedagogisch onderwijsmodel 79

Trendcatcher

Column
Ger Driesen 82

Kussencultuur

Column
Gerard van der Molen 84

Continue verbeterdrang maakt ongelukkig

Nina Kelder & Filip de Fruyt 86

Pensioenen

Sandra Goettsch 92

Trainerstoel

Laura van den Ouden 99

Media

Get Inspired! 104





**“De cultuuromslag is donderdag
de 12e om half 4”**

Tineke van Kooten & Ine Visscher

8

**8 sleutels voor verandering
van binnenuit**

Guido van de Wiel & Merlijn Ballieux

12

Cultuur maakt of breekt je organisatie

Willem Koerselman

18

Hoe verwaarloosd is jouw organisatie?

Simon van der Veer

25

‘De kunst is om het klein te houden’

Jesse Boon

32

Connect to perform

Jojanneke van Goinga & Annet Weitering

39

Cultuurverandering door coaching

Jakob van Wielink & Leo Wilhelm

46



FORGET THE MISTAKE
REMEMBER THE LESSON

■ Tineke van Kooten & Ine Visscher

“De cultuuromslag is donderdag de 12e om half 4”

Een bekende cartoon van Fokke en Sukke; we lachen erom, maar een beetje scheef. Want hoe heerlijk zou het niet zijn als het echt zo zou werken: gewoon even de cultuur in je organisatie veranderen. Of elementen uit die cultuur. Strak gepland, op een donderdagmiddag:

Voortaan spreken wij elkaar aan op ongewenst gedrag.

Voortaan luisteren we echt naar onze klanten.

Voortaan roddelen we niet meer, nou ja, niet meer dan strikt noodzakelijk.

Voortaan staan we open voor verandering.

Voortaan leren we van onze fouten.

Helaas, de werkelijkheid is zoals gewoonlijk weerbarstiger. Organisatiecultuur zou je kunnen beschrijven als collectief gedrag dat in de praktijk werkt – of werkte. Edgar Schein gaf in 1985 deze definitie: “Cultuur is een patroon van gedeelde basisaannames dat de groep geleerd heeft, terwijl hij problemen van externe aanpassing en interne integratie oploste; een patroon dat goed genoeg werkte om als valide te worden gezien en dat daarom aan nieuwe leden geleerd werd als de juiste manier om waar te nemen, te denken en te voelen in relatie tot hun problemen.”

Is organisatiecultuur te beïnvloeden?

Organisatiecultuur wordt dus bewust en onbewust doorgegeven. Je herkent het vast: als je in een nieuwe baan of bij een nieuwe opdrachtgever begint, merk je snel wat de geldende mores zijn. De eerste paar weken kijk je er nog van op: “Hee wat gek, spreekt niemand hier de directeur tegen als hij zich vergist?” “Wat apart, ze nemen hier geen lunchpauze”, maar na een paar maanden weet je niet beter meer, eet je net als iedereen je bammetje aan je bureau en kijk je de andere kant op als je baas aperte onzin verkoopt. We zijn gericht op overleven en dus passen we ons aan; en precies die kwaliteit maakt het zo lastig om te sleutelen aan organisatiecultuur.

Misschien omdat cultuur zo lastig te beïnvloeden is, richten de meeste veranderingsprogramma’s zich op de inhoud van de bedrijfsvoering: een nieuw it-systeem voor betere beheersing en sturing, procesoptimalisatie voor hogere efficiency, een andere structuur voor meer slagkracht.

Maar als je de definitie van Schein goed leest, is cultuur ook een dynamisch, zichzelf continu ontwikkelend geheel. Immers, wanneer we ontdekken dat een bepaalde oplossing niet meer werkt, gaan we als groep nieuwe oplossingen bedenken. Bewust en onbewust.

Cultuurverandering vindt dus wel degelijk plaats: bijna ongemerkt, door kleine lokale aanpassingen. Een nieuwe collega die tegen de directeur zegt dat zij anders tegen de zaak aankijkt. Een bureautijger die het initiatief neemt voor een gezamenlijke lunch. Kleine stapjes kunnen grote gevolgen hebben. Maar of cultuurverandering zich laat sturen – of sterker nog plannen – implementeren – uitrollen – dat is zeer de vraag.

Organisatiecultuur en leerklimaat

De laatste jaren verschijnen regelmatig publicaties op het gebied van het creëren of stimuleren van een leercultuur als motor voor continu leren. Na competenties, gedrag en gewoontes, staan nu leren en intrinsieke motivatie volop in de belangstelling. En niet verwonderlijk: door de snelle technologische ontwikkelingen worden van medewerkers steeds sneller nieuwe vaardigheden, of belangrijker misschien nog wel, flexibiliteit gevraagd. Hoe helpt organisatiecultuur daarbij?

Nikolova et al. (2014) beschrijven drie dimensies van leerklimaat: de faciliterende, waarderende en vermijdende dimensie. Een faciliterend leerklimaat biedt de werknemers faciliteiten om zichzelf te ontwikkelen, zoals toegang tot opleidingen of een persoonlijk budget. Een waarderend leerklimaat belooft medewerkers die zichzelf ontwikkelen door bijvoorbeeld promotie of geldelijke beloning. Daarnaast is er het vermijdend leerklimaat, waarin er geen ruimte gevoeld wordt om fouten te maken of met elkaar stil te staan bij wat er niet (goed) werkt. De eerste onderzoeken, onder meer uitgevoerd bij reorganisaties, geven aan dat medewerkers weerbaarder worden en beter (blijven) presteren wanneer een reorganisatie gepaard gaat met een faciliterend en waarderend leerklimaat.

Geen heel verrassende conclusie, zou je denken. Maar hoe zit dat nu écht in onze organisaties? Hoe ziet bijvoorbeeld het leerklimaat eruit bij een nieuw, jong, snelgroeiend bedrijf?

De cultuur van Q-Concepts – op zoek naar het Q-DNA

In 2010 is Q-Concepts opgericht door drie bevriende vakgenoten. Waar de 'Grote4' de grote bedrijven en instellingen tot hun klantenkring willen rekenen, richt Q-Concepts zich vooral op het MKB, woningcorporaties en zorg: instellingen met een omzet tussen 60 en 100 miljoen. Om onderscheidend te zijn van de kantoren die al in dit segment actief zijn, heeft Q-Concepts enkele keuzes gemaakt die de cultuur in belangrijke mate bepalen:

- Alléén senior professionals.
- Betrokkenheid van managers en partners.
- Balans tussen werken en leven.

Leerklimaat

Een opvallend kenmerk is het verschil tussen vakinhoudelijke ontwikkeling en de ontwikkeling van (interpersoonlijke) vaardigheden. De doorgaande ontwikkeling van de eigen expertise is een onomstotelijk gegeven. Alleen al omdat wet- en regelgeving dat vereist, maar evenzo omdat de senior professionals die er werken, passie hebben voor hun vak en hun professionele ontwikkeling. De ontwikkeling van de (overdraagbare, *21st Century* of interpersoonlijke) vaardigheden is een heel ander verhaal. Dat moet intern georganiseerd worden en dat doet Q-Concepts door verschillende programma's in de verschillende groeistadia van de professionals. Zo is er een academy voor professionals met groeipotentie en -ambitie en een college voor aspirant-partners. Om de overhead laag te houden, zijn de sessies kort, 'flipped' en online ondersteund en vindt het leeuwendeel van de ontwikkeling in het werk plaats. Ook in de organisatie-

inrichting van Q-Concepts komt terug dat de verantwoordelijkheid voor leren en presteren laag in de organisatie wordt belegd. Zo zijn in 2018 zelfstuderende teams ingericht, waarbij de teamcaptains ook deelnemer zijn aan de Q-College.

Helden

Willem en Martijn, twee van de partners, worden vaak genoemd als helden. Om hun vakmanschap als accountants en advies en om het gemak waarmee zij escalaties binnen opdrachten kunnen oplossen en nieuwe klanten helpen binnenhalen. Naast hun voorbeeldig vakmanschap worden ze ook op intermenselijk vlak gewaardeerd. Ze zijn namelijk toegankelijk, benaderbaar en bereikbaar als er iets is en steken dan de handen uit de mouwen. De opstelling van Willem en Martijn bestendigt het vakmanschap en meesterschap als leidraad van de cultuur van Q, maar het bekrachtigt ook hoe belangrijk het is om voor elkaar klaar te staan. Collegialiteit, medemenselijkheid.

Ontwikkeling van cultuur: behouden versus veranderen

Behouden? Zonder enige twijfel de drie kenmerken waardoor de cultuur is wat die nu is: senior professionals; betrokkenheid van managers en partners en balans tussen leven en werken. Wat er zou moeten veranderen, heeft alles te maken met het succes van het concept. Q-Concepts groeit de afgelopen hard: zes jaar op rij kunnen ze rekenen op een FD-Gazelle award. Daarmee wordt het nog belangrijker, noodzakelijker zelfs, om bekend te raken als 'employer of choice' bij de senior professionals die nu bij de 'Grote4' werken. Als ze eenmaal aan tafel zitten, tekenen ze een arbeidscontract,

maar hoe raakt de cultuur van Q al voor dat moment bekend en besmettelijk? Dit heeft niet alleen met arbeidsvoorwaarden en omgang te maken, maar ook veeleer waardoor nieuwe mensen zich verbonden voelen met Q-Concepts. Daar zit voor de ontwikkeling en versterking van de cultuur van Q-Concepts, het Q-DNA, dé grote kans en daarmee het fundament voor verdere en bestendige groei.

Medewerkers van Q-Concepts geloven dat ...

het gaaf is om een witte raaf te zijn en bij te dragen aan het 'changing of the game' binnen de financiële dienstverlening.

Martijn Boelhouwers, partner Q-Concepts en **Evert Pruis**, redactielid TvOO

En hoe zit het met de leercultuur bij bestaande organisaties? Welke kleine stapjes zijn er te maken als je je organisatiecultuur een beetje meer lerend zou willen hebben? Dat is waar we in deze uitgave naar op zoek zijn gegaan. Het resultaat, met dank aan vele bevlogen auteurs en vertellers: een breed overzicht van het 'organisatiecultuurlandschap'.

We wensen je veel leesplezier. ■

Referenties

- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nikolova, I., & Ruysseveldt, J. van, & Witte, H. de, & Dam, K. Van. (2014). Learning Climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 258-265.

Tineke van Kooten en Ine Visscher, redactie TvOO



■ Guido van de Wiel & Merlijn Ballieux

Aan de slag met cultuurverandering

8 sleutels voor verandering van binnenuit

Mensen vormen samen culturen en culturen vormen vervolgens weer mensen”, schrijft Jitske Kramer in de aanbeveling van ons boek ‘Durf het verschil te maken’ (2018). We laten je graag zien hoe je de kans vergroot om cultuurverandering daadwerkelijk te laten plaatsvinden. Met concrete handvatten om in te grijpen in dit cultuurvormende proces.

Een cultuurverandering vindt niet op donderdag de 17^e om half vier plaats, zoals een beroemd Fokke & Sukke-strijpe ironisch suggereert. Wij zeggen eigenlijk: dan zal de cultuurverandering óók plaatsvinden. Maar niet vooraf gepland. En niet alleen dan. Hieronder geven we een aantal sleutels waarmee je realistisch en van binnenuit aan cultuurverandering kunt werken.

1. Verandering begint niet bij nul

Veel verandertrajecten gaan van start alsof er daarvoor nog niets was. Alsof de verandering op een wit doek wordt aangebracht. Precies deze dynamiek is een kenmerk van het dominante blauwdrukdenken rondom veranderen dat we op veel plekken aantreffen: eerst wordt aan de tekenafel de nieuwe, ideale organisatie ontworpen; die wordt vervolgens met een big bang geïntroduceerd en overal als standaard geïmplementeerd. Uit deze veranderstrategie spreekt een maakbaarheidsdenken dat ervan uit lijkt te gaan dat er voorafgaand aan de verandering nog helemaal niets was. Het is de kunst om juist aan te sluiten bij wat er allemaal al wel is. Inclusief onderlinge verschillen, inclusief historisch gegroeide pijnpunten, een paar leidinggevenden die niet functioneren en mensen die mentaal al afscheid hebben genomen. Sluit aan bij die realiteit.

2. Verander de context en je verandert gedrag

Het is de kunst om de sfeer van de kleedkamer in de bestuurskamer te krijgen, zo leerde hoogleraar en sportbestuurder prof. dr. Paul Verweel ons. Als culturen mensen vormen en mensen cultuur vormen, dan is het van belang om dus die mens ook centraal te stellen bij cultuurverandering. Vanuit deze visie is een van de aanpakken om met teams een 24-uursessie te houden, waarbij een groot deel van het programma invulling krijgt door een soort Zomergasten te organiseren.

Daarbij interviewen we ten overstaande van de rest van het team in een prettige setting mensen een-voor-een. De rest van de mensen zit eromheen en wordt verzocht om enkel te luisteren. De interviews beginnen we door te starten met de vragen: Wie is je vader? Wie is je moeder? Gedurende die hele sessie zitten mensen vaak ademloos te luisteren. Het is elke keer weer bijzonder hoe mensen al vaak jaren met elkaar samenwerken, maar van de ene nieuwe verbazing in de andere vallen als ze elkaars levensverhaal en achtergrond leren kennen. Door de mens achter de functionaris naar boven te luisteren, functioneert een team daarna meestal op een ander niveau. Voor de duidelijkheid: een 24-uursessie zoals hier gesteld is 'een' vorm die daarbij kan helpen.

Het is de kunst om de sfeer van de kleedkamer in de bestuurskamer te krijgen

Paul Verweel

3. Veel micro-interventies zorgen voor een megaverandering

Met verschillende micro-interventies moedigen wij mensen aan om te zeggen wat gezegd moet worden. Dat is belangrijk, want culturen ontstaan in interactie en besluitvorming. Veranderen doe je samen; niet door eenzijdig grote top-down tsunamiprojecten af te roepen over een organisatie. Het gaat dan bijvoorbeeld om het stellen van een reflectievraag aan een locatiedirecteur na afloop van een verhit debat, je steun uitspreken voor een plan vanuit de werkvloer of je verbazing kenbaar maken als je een disfunctionele manier van leidinggeven of leiding ontvangen meemaakt. Het zijn maar kleine ingrepen, maar de kracht van – zeg – honderd van dit soort micro-interventies is niet te onderschatten. Om de gewenste ontwikkeling te versterken, zet je via micro-interventies in het licht wat al werkt, bemoedigt je mensen in hun positie om door

te zetten wat bijna werkt en ontmantel je een voor een disfunctionele dynamieken die structureel of cultureel in de weg zitten. Zo zorgen vele micro-interventies samen voor een megaverandering.

“Als je vijf minuten was komen kijken bij ons op de afdeling, dan had je geweten dat dit niet zou werken”

4. Van A richting B volgens B

Als je aan de slag gaat met een verandering, heb je over het algemeen een idee of beeld van waar je heen wilt in de toekomst. Laten we dat B noemen. En laten we de huidige situatie A noemen. De vraag is dan hoe je van A richting B gaat. Als je de wens hebt om de organisatie te vereenvoudigen, organiseer dan geen complex proces om dat te bereiken. Als je minder bureaucratisch wilt worden, schrijf dan geen dik rapport over hoe je daar wilt komen. Doe je dit wel, dan probeer je in feite om van A richting B te gaan via de principes van A. Wie een korte simpele notitie schrijft, is al direct bezig om van A richting B te gaan, via de principes van B. Een tweede voorbeeld: als je wilt dat mensen in de toekomstige organisatie veel meer verantwoordelijkheid dragen, geef ze dan nu meteen al zo veel mogelijk verantwoordelijkheid. Neem de verantwoordelijkheid niet (of zo min mogelijk) over, leg een te nemen besluit dat binnen de verandering optreedt terug in het team en doe zelf een stapje naar achteren.

Hoe logisch dit ook klinkt, in de praktijk zien we dat de hardnekkigheid van bestaande patronen de gewenste toekomst al snel gaat overschaduwden. Ideeën en concepten over het precieze gewenste eindplaatje zijn überhaupt overgewaardeerd. Je kunt je

strategie of concept nog zo vaak overdenken, scherpte krijg je pas als je start met uitvoeren. Dan pas weet je waar je nog moet bijschaven of aanpassen, of zie je dat het bedachte concept misschien helemaal niet werkt.

In plaats van met veel regels zoek je naar een beperkt aantal leidende principes die kenmerkend zijn voor B. Wat zijn de principes waarop mensen elkaar op alle niveaus in deze organisatie mogen aanspreken? Oftewel: welke principes wil je dat mensen voorop hebben staan bij alle afwegingen die ze maken en bij ieder besluit dat ze nemen? Denk bij een onderwijsorganisatie aan de uitspraak van onderwijskunstenaar Sjef Drummen: “Wij doen alleen nog maar wat goed is voor de ontwikkeling van kinderen.” En bij wijkgericht werken in Oss: “Er zijn geen problemen, er zijn mensen.” Door deze principes stelselmatig te hanteren, krijg je andere gesprekken en vallen beslissingen structureel anders uit. Je blijft met elkaar in gesprek over het wezen van het werk en de bijbehorende gewenste kenmerken van ‘B’, inclusief alle bestaande en nieuwe dilemma’s.

Het gaat er daarbij om zo snel mogelijk in een experimentele houding terecht te komen in de organisatie. Geef jezelf en anderen expliciet permissie om het nieuwe (B) nu al uit te proberen. Sluit daarbij actief het risico in dat sommige zaken niet meteen goed gaan. Dan hoeft je de verandering niet onnodig uit te stellen en word je evenmin verleid om te gaan plannen wat in essentie niet planbaar is. Zo haal je de toekomst naar het hier-en-nu.

5. 26 teams, dus 26 veranderaanpakken

Maak verschil tussen verschillende plekken in de organisatie en gebruik differentiatie als uitgangspunt. Als er 26 teams zijn, dan zijn er dus ook 26 veranderaanpakken. Heeft een school vierhonderd leerlingen, dan zijn er dus vierhonderd leerroutes. We doen hier de

oproep en de aanmoediging aan iedereen om zelf het verschil te maken, door verschillen in organisaties actief te zien, de verschillen te waarderen en ze bij elkaar te brengen; dat is waar en hoe duurzame verandering vorm krijgt. Cultuurverandering is geen wasstraat. Een methodiek doet vaak geen recht aan de bestaande diversiteit van mensen, opvattingen en werkwijzen. Niet voor niets horen we regelmatig teams verzuchten: "Als je vijf minuten was komen kijken bij ons op de afdeling, dan had je geweten dat dit niet zou werken." Een interventie op een afdeling die heel zorgvuldig tot stand is gekomen in de context van die afdeling kun je beter niet als vast sjabloon gaan gebruiken voor allerlei andere groepen. De kans is groot dat zij weer andere en afwijkende ontwikkelvragen of culturele vraagstukken hebben. Zodra een eerdere goede oplossing wordt vastgezet in de vorm, en de vorm wordt gekopieerd, dan verwordt maatwerk tot confectie. Een andere context betekent veranderkundig altijd: opnieuw kijken. Verschillen waarderen betekent niet dat mensen steeds en overal zomaar kunnen doen waar ze zin in hebben. Mensen moeten te allen tijde verantwoording af kunnen leggen over de keuzes die ze maken.

6. Ontspanning als voorwaarde voor verandering

In hoeverre hoor je de uitspraak: "Sorry hoor, maar ik heb geen tijd om te veranderen" wel eens in je organisatie? Veel organisaties bevinden zich in een survivalmodus en zijn met name bezig om te overleven. Het kenmerk van overleven is dat de hersenen ook in een soort survivalstand gaan: die is per definitie niet op verandering gericht, maar op (lijfs) behoud. In deze modus kun je niet reflecteren en sta je dus ook niet open om te leren of om te veranderen. Ontspanning is daarmee een voorwaarde voor verandering. Schakel

us van *fight, flight of freeze* naar *mild, light of free*, zodat mensen zich vrijer voelen om ook nieuw gedrag uit te proberen. Als je in een organisatie daarentegen heel veel druk zet op mensen en je een onveilig klimaat laat bestaan, is echte gedragsverandering praktisch onmogelijk.

Zodra een eerdere goede oplossing wordt vastgezet in de vorm, verwordt maatwerk tot confectie

7. Elke ontmoeting is een kans voor beïnvloeding

Onder het mom 'geen blauwdruk wel een aanpak', is er wel degelijk iets te zeggen over een aantal opeenvolgende episodes om te komen tot cultuurverandering. Door eerst op veel plekken gesprekken te voeren, krijg je al direct een beeld van wat er speelt. Je hoeft niet eerst te wachten tot je alle gesprekken gevoerd hebt, om al beweging te creëren. Elke ontmoeting is een kans voor beïnvloeding. Verandering gaat een voor een. Alleen als je dichtbij mag komen, heb je de kans om de betekenisgeving van mensen te veranderen. Hoe denken zij en is hun handelen daarmee in overeenstemming? In gesprekken met mensen ga je meteen stutten en steunen van wat goed gaat. En leg je al direct bloot waar de pijn zit. Daarvoor hoeft je niet eerst een diagnosefase af te wachten.

In al die opeenvolgende ontmoetingen en gesprekken rol je als het ware een groeiende sneeuwbal van betekenis voort. Grofweg ben je bij het sneeuwballen bezig met a) het ophalen van wat er leeft; en b) het in steeds bredere kring delen van dit groeiende verhaal. Je bouwt van begin af aan een analyse op die je steeds breder toetst. Het opbouwen van je verhaal begint al bij de eerste

kennismakingsgesprekken. Tijdens zo'n eerste gesprek, vertellen mensen jou wat zij denken dat goed en minder goed gaat. Zij vertellen je wat zij in deze organisatie als gewenste en ongewenste cultuurkenmerken zien. Zo kregen we bij een opdrachtgever in het sociaal domein te horen dat mensen vooral betekenisvol werk willen doen. Vanaf dat moment hebben we met iedereen gesproken over de vraag: Wanneer is voor jou werk betekenisvol en wat kom je dan tegen dat niet betekenisvol is?

Wat is in deze organisatie wezenlijk en wat is vast-ook-heel-belangrijk?

Het begin van een sneeuwbal is gemaakt, als je hebt vastgesteld wat een aantal dilemma's zijn en wat mensen het grootste probleem vinden. Vervolgens ben je in elk volgend gesprek open over wat je zojuist op die en die afdeling of bij dit of dat gesprek gehoord hebt. Wat je vaak ziet, is dat verschillende mensen heel andere beelden hebben bij wat er eigenlijk aan de hand is. Veelal zijn die beelden nauwelijks getoetst. Bij het sneeuwballen verbind je de verschillende beelden die er leven en confronteer je ze met elkaar. Hierdoor ontstaat ten eerste een steeds verder getoetst beeld van wat er – naast ieders eigen betekenisgeving – collectief ook aan de hand is. Ten tweede worden mensen zich bewust welke kant de organisatie aan het oprollen is en welke kant ze nu eigenlijk zelf op willen met de verandering. Zo wordt zichtbaar waar verbindingen ontbreken, wat in deze organisatie wezenlijk is en wat vast ook heel belangrijk en hoe ongefundeerde aannames doorwerken in het dagelijks denken en handelen van mensen. Op deze

manier werk je individueel-collectief aan een veranderende betekenisgeving: Waar is iedereen het over eens? Waar is de overlap en het verschil in visie te vinden? Wat betekent dit voor ieders werkwijze? En wat moet er nu dan gebeuren?

8. Alle niveaus bewegen tegelijkertijd

Een organisatie is geen mechanisch in en uit elkaar te schroeven geheel, waarvan je met een los onderdeel aan de slag kunt gaan en dit gereviseerd en wel in het geheel terugplaatst. Elementen in organisaties hangen samen: blijf deze dan ook in hun samenhang bekijken. Als een team aan de slag wil met het vergroten van hun eigenaarschap, terwijl de hele leiderschapsstructuur nog is ingericht via klassieke aansturing op instructieniveau, dan gaat dat niet werken. Of wanneer je de professionele ruimte van medewerkers wilt vergroten, terwijl de hele systeemwereld intact blijft, waardoor regels en procedures gericht blijven op het voorschrijven van wat professionals moeten doen, dan is die verandering niet duurzaam. In een bureaucratische organisatie die meer patiëntgericht wilde werken, hoorden we iemand vanuit goede wil verzuchten: "Maar hoe leggen we nu dan 'aandacht voor de patiënt' eenduidig vast in onze Excelsheets?" Het belang dat alle niveaus tegelijkertijd in beweging zijn, gaat over het belang om te komen tot congruentie. Is wat we zeggen en beloven in lijn met wat we doen en belonen? Is deze congruentie groot, dan weten mensen waar ze aan toe zijn en werkt dat doorgaans het gevoel van veiligheid en het vertrouwen als essentiële voorwaarden voor cultuurverandering in de hand.

Alleen een afdeling veranderen is al snel gedoemd te mislukken als de context waarin deze afdeling opereert niet ook verandert. Richt verandering dan ook niet als pilot of als project in, want ook dat is een ontkenning

van de context. Verandering vindt nu eenmaal niet geïsoleerd plaats, maar in een bredere omgeving. Het gaat überhaupt niet om het veranderen van een organisatie, maar om het veranderen vanuit een organisatie.

Wrap-up: durf het verschil te maken

De oproep 'Durf het verschil te maken' gaat over een weg van cultuurverandering waarin je aansluit bij wat er al werkt. Bestuurders, managers en medewerkers: ontwikkel het lef om verschil te blijven maken tussen het ene team en het andere team. Durf het ook aan om in de sturing onderscheid te blijven maken tussen verschillende mensen: denk aan onderscheid tussen de kaders die de ene

persoon en de andere persoon nodig heeft en welke ondersteuning daarbij fair en reëel is. Last but not least: verandering is geen diskwalificatie van het verleden, maar een belofte voor de toekomst! ■

Referenties

- Ballieux, M. & Wiel, G.J.L. van de, (2018). *Durf het verschil te maken. Realistisch veranderen in organisaties*. Utrecht: De Veranderbrigade.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Hart, W. (2017). *Anders vasthouden*. Deventer: Vakmedianet.



Guido van de Wiel (Wheel Productions) is organisatiepsycholoog, ghostwriter en verbonden aan de Veranderbrigade. Hij schreef boeken zoals 'Innoveerkracht', 'Organiseren met toekomst' en 'De binnenkant van nieuw organiseren'. Hij is executive coach bij TIAS School for Business and Society en bij RSM. Trendwatcher of the Year 15-16.



Merlijn Ballieux (de Veranderbrigade) is veranderkundige en organisatiwetenschapper. Merlijn is oprichter van de Veranderbrigade en helpt als adviseur en spreker organisaties bij taaiere verandervraagstukken. Hij stond aan de basis van een groot en organisatiebreed verandertraject in een ROC dat beschreven wordt in het boek 'Andersom organiseren'.

Beide auteurs zijn verbonden aan Verdraaide organisaties. Samen schreven zij het boek 'Durf het verschil te maken' dat al meer dan twee maanden op nummer 1 stond bij managementboek.nl.



■ Willem Koerselman

Cultuur maakt of breekt je organisatie

"Culture eats strategy for breakfast". Dit citaat wordt toegeschreven aan managementgoeroe Peter Drucker. Een mooie metafoor. De organisatiecultuur is namelijk heel belangrijk voor het succes van organisaties. Toch staat deze vaak in de schaduw van visie en strategie. Onterecht, vind ik. Over het belang van cultuur gaat het eerste deel van dit artikel. Het tweede deel zoomt in op hoe je de cultuur kunt veranderen en welke vijf valkuilen je dan dient te omzeilen.

De organisatiecultuur wordt als succesfactor vaak onderschat. Ooit werkte ik ergens waar we zochten naar 'een cultuur die bij ons past'. Er was een consultant aan te pas gekomen om dit zo fraai te verwoorden. En ik was zo dom om bij de presentatie te vragen hoeveel organisaties een cultuur zochten die niet bij hen paste. Dat werd niet erg op prijs gesteld, maar mijn interesse voor cultuur was wel gewekt. De organisatiecultuur wordt als succesfactor vaak onderschat.

Het goede nieuws? Je hebt per definitie een cultuur die bij je past. Dat is namelijk precies wie je samen bent, die cultuur. Dat zit als het ware tussen de collega's. Het is de software van je organisatie. Het Leger des Heils? ING? Het UMC? De Groningse studentenvereniging Vindicat? De Amsterdamse brandweer? Ze hebben allemaal een cultuur die bij ze past, hoe verschillend die culturen ook zijn. De cultuur staat zelden ter discussie zolang de organisatie succes boekt. Omdat die cultuur bij iedereen in vezels zit, is zo'n cultuur behoorlijk stabiel. Nieuwkomers passen zich aan, of gaan snel weer weg.

Bedreiging van het voortbestaan

Problemen ontstaan wanneer de cultuur je in de problemen brengt. Omdat de omgeving het niet (meer) pikt bijvoorbeeld, vanwege een incident. Dan zit je opeens in het NOS Journaal en heb je heel wat uit te leggen. Dat lukt meestal slecht, want anderen vinden wat jij normaal vindt vaak absurd. Zoals op het hoofd van een eerstejaars student gaan staan. Vindicat slaagde er niet in om de redelijkheid daarvan uit te leggen ("Natuurlijk is het vernederend, maar dat hoort erbij: een stukje intimidatie en vernedering om iedereen gelijk te trekken.") (Algemeen Dagblad, 2017). Een schandaal waar Vindicat zwaar voor moest boeten. De *sense of urgency* om de cultuur aan te pakken is daar - enkele incidenten verder - inmiddels wel aanwezig. Veel organisaties verdwijnen niet omdat

ze de concurrentie verliezen, maar omdat de cultuur ze opbreekt. Denk je dat alleen studentenverenigingen in de problemen komen door hun cultuur? Dat bedrijven om succesvol te zijn toch vooral over een goede visie en strategie moeten beschikken? *Lean* en *mean*, *operational excellence*, *agile*, noem maar op. Natuurlijk, dat is ook belangrijk. Maar de ondergang van Enron, Arthur Andersen, Goldman Sachs? Die was echt niet omdat ze de concurrentie niet aankonden of omdat ze een verkeerde strategie volgden. Die gingen ten onder aan hun eigen cultuur. Een cultuur waarin '*greed is good*' dominant was. Totdat er iets gebeurde waardoor de schijnwerper er vol op kwam te staan. Een schandaal. En toen was het heel snel over.

"We zoeken een cultuur die bij ons past"

Cultuur kan vleugels geven

Een cultuur kan je organisatie niet alleen breken, hij kan je organisatie ook maken. Denk eens aan het succes van IJsland en Wales op het EK-voetbal in 2016. Waarom kwamen die kleine landen zo ver? Hele goeie voetballers? Mwah. Verassende tactiek? Het waren vooral lange ballen en daar dan heel hard achteraan hollen. Wat was het dan wel? Voor elkaar door het vuur gaan. Jezelf opofferen voor het teambelang. Trots zijn dat je erbij mag zijn. Met normale lijnvluchten naar wedstrijden, ook als je dan lange overstaptijden hebt op het vliegveld. Goedkope hotels, omdat de bond arm is. Daar zit niemand mee in de teams van IJsland en Wales. En dat maakt nu precies het verschil. Het heeft allemaal met de teamcultuur te maken.

Ook in organisaties is de cultuur een succesfactor. Een concurrent kan je diensten en producten nog wel kopiëren, maar niet je cultuur! Met je cultuur onderscheid je je naar de klant en bind je goede mensen aan je organisatie.

Onderbelicht in de boardroom

Je zou denken dat veel bedrijven actief een inspirerende cultuur vormgeven. Natuurlijk wordt er geld uitgetrokken voor cultuur. Maar is het voldoende? Wordt het onderwerp aan de directietafel regelmatig besproken? Zit het hoofd hrm daar sowieso aan tafel? Hoe verhoudt het budget dat voor cultuur wordt uitgetrokken zich tot dat voor visie, strategie of operational excellence? Precies! Het is vaak niet genoeg.

Cultuur veranderen, hoe dan?

De cultuur veranderen zonder dat er sprake is van een crisis is lastig (Schein, 2008), maar niet onmogelijk. Het helpt wanneer je in ieder geval onderstaande vijf valkuilen weet te omzeilen.

Valkuil 1: Geen sense of urgency voor de cultuurverandering

Het veranderen van de organisatiecultuur is nooit een doel op zich. Het is een middel om iets te bereiken. Een probleem dat moet worden opgelost of een ambitie die moet worden bereikt. Waarbij je vaststelt dat bepaalde cultuurkenmerken daarbij ernstig in de weg zitten. Dan, en alleen dan, is cultuurverandering aan de orde. Als je zonder *sense of urgency* start met een cultuurtraject, dan vraag je om moeilijkheden!

Klinkt logisch, maar toch komt het maar al te vaak voor dat een cultuurverandertraject wordt gestart zonder dat bij alle betrokkenen – en dus niet alleen het mt - duidelijk is waarom dat nodig is.

Valkuil 2: Onduidelijk wat precies aan de cultuur moet veranderen

Een tweede veel gemaakte fout bij cultuurtrajecten is onduidelijkheid over wat er nu precies moet veranderen. “We moeten klantvriendelijker worden.” Mooi, maar hoe ziet dat er dan uit? Welk gedrag hoort daarbij en welk gedrag juist niet? Herrero (2008) schrijft

dat het gewenste gedrag op bijna atomair niveau beschreven moet worden, zodat er geen enkel misverstand over kan bestaan over wat ermee wordt bedoeld. Bespreek casuïstiek met elkaar. Dat helpt enorm om het gewenste en niet-gewenste gedrag concreet te krijgen. Zo concreet dat je het als het ware voor kunt doen. De vertaalslag van abstract naar concreet wordt vaak niet gemaakt, zodat iedereen een eigen beeld heeft bij de veranderopgave.

Valkuil 3: Functie ongewenste cultuurkenmerken niet onderzocht

Je hebt heel concreet in beeld welk gedrag er dient te veranderen. Niet ongebruikelijk is dan dat de manager zegt: “Oké jongens, zo doen we dat niet meer voortaan. We gaan het van nu af aan zus doen.” Als dat vervolgens niet gebeurt, dan wijt de manager dat aan de weerstand bij de mensen, die gewoon te beroerd zijn om te veranderen. Helaas, het is meestal iets ingewikkelder. In plaats van gedrag simpelweg ‘af te schaffen’ zul je eerst moeten vaststellen wat de functie van dat ongewenste gedrag is. Want elk gedrag, hoe irritant en belachelijk het ook lijkt, heeft een functie. Anders was het er namelijk niet.

Een simpel voorbeeld: je wilt af van de situatie waarin mensen te laat en onvoorbereid op vergaderingen komen. Dat gedrag volhardt natuurlijk omdat het steeds werd getolereerd. Er werd gewacht tot iedereen er was. En excuses waarom men zich niet had voorbereid werden gepikt. Getolereerd door wie? Door de manager. Daarmee kun je als manager breken: je start voortaan op tijd. Mensen die de stukken niet hebben gelezen, vraag je de vergadering te verlaten. Dat zal ze leren. Maar misschien ook niet. Dat hangt er namelijk maar net vanaf waarom ze altijd te laat komen en slecht zijn voorbereid.

Stel nu dat hun gedrag het gevolg is van een veel te hoge werkdruk? Dan laten ze voortaan

iets anders uit hun handen vallen. Iets dat volgens hen (en misschien volgens jou ook wel...) belangrijker is dan die vergadering. Een probleem opgelost, een groter probleem ervoor in de plaats. Of stel dat ze te laat komen en onvoorbereid zijn omdat ze de vergadering als tamelijk nutteloos ervaren? Dat jij blijkbaar de enige bent die er het nut van inziet. Oeps... Dan zou je echt moeten overwegen de vergaderingen te staken of anders in te vullen. Maar misschien kwamen ze ook gewoon te laat omdat dit nu eenmaal de gewoonte was. Waarom op tijd komen als je zeker weet dat je collega's dat ook niet doen? En er toch wordt gewacht tot iedereen er is? In dat geval is op tijd starten en mensen eruit knikkeren die zich niet hebben voorbereid best een goed idee. Dat wel even van tevoren aankondigen natuurlijk, want je breekt daarmee wel met een gewoonte. (Net zoveel de gewoonte van de manager, als van de overige deelnemers trouwens.)

Kortom, je zult op zoek moeten naar de functie of oorzaak van het gedrag waar je vanaf wilt, en daarover zul je met elkaar in gesprek moeten. Wat je te doen hebt, hangt dus maar net af van wat er achter dat ongewenste gedrag schuilgaat. Weet je dat niet, dan loop je kans dat je interventie averechts uitpakt.

Valkuil 4: We denken dat gedrag veranderen makkelijk is

Wanneer helder is welk gedrag aangeleerd en welk gedrag afgeleerd moet worden, dan ben je al een heel eind. Maar gedrag veranderen blijft lastig. Volgens Ben Tiggelaar (2016) is 95 procent van je gedrag onbewust, op de automatische piloot. Dat is heel lastig te veranderen. Daar gaan maanden overheen. Pak dus ook niet alles tegelijk aan; concentreer je op het zogenaamde sleutelgedrag: het gedrag dat het verschil maakt tussen falen en succes (Herrero, 2008). Realiseer je dat je met iedere verandering de routines van mensen verstoort

en dat mensen als gevolg daarvan enige tijd bewust onbekwaam zijn. Ze ontdekken dat het nog onvoldoende lukt het nieuwe gedrag te vertonen, maar zien wel heel goed dat het oude gedrag niet functioneel meer is. Op dat tussenstation – halverwege oud en nieuw – voelt het erg ongemakkelijk. Veranderen is meestal ook helemaal niet zo leuk. Hoe meer je als manager benadrukt dat de verandering alleen maar voordelen biedt, des te meer zullen de medewerkers de nadelen in beeld brengen. Net zo lang tot ze worden gehoord. En de manager ophoudt dit gedrag als 'weerstand' te benoemen.

Valkuil 5: De psychologische veiligheid ontbreekt

Cultuur veranderen, dat vraagt vooral dat je met elkaar de goede gesprekken kunt voeren. Ook over lastige onderwerpen zoals gedrag. Je moet samen kunnen reflecteren op patronen in denken en handelen. Over hoe functioneel die nog zijn. Je zult jezelf kwetsbaar op moeten stellen in de wetenschap dat dit niet tegen je wordt gebruikt. Wierdsma (1999) heeft daar de mooie term 'Plek der Moeite' voor gemunt. Daar vindt de waardevolle dialoog plaats. Dat vergt echter psychologische veiligheid. Wanneer is die er? Wanneer je dingen durft te zeggen of te vragen die wellicht dom zouden kunnen klinken. Wanneer je kritisch mag zijn zonder als negatief of azijnpisser te worden bestempeld. Oftewel: wanneer je genoeg op je gemak bent om je tegen anderen uit te spreken. Ook als je gedachten misschien afwijken van de norm.

Wanneer die psychologische veiligheid ontbreekt, dan zeggen mensen niet wat ze werkelijk denken, maar wat politiek haalbaar of sociaal gewenst is. Dat wordt een gesprek dat er aardig uitziet, maar vooral een toneelstuk is. Als iedereen weer in de coulissen is verdwenen, dan gaan de maskers af en is er niks bereikt. Maar dat zie je niet meteen. Het zijn namelijk ervaren acteurs! Bij de koffie, met

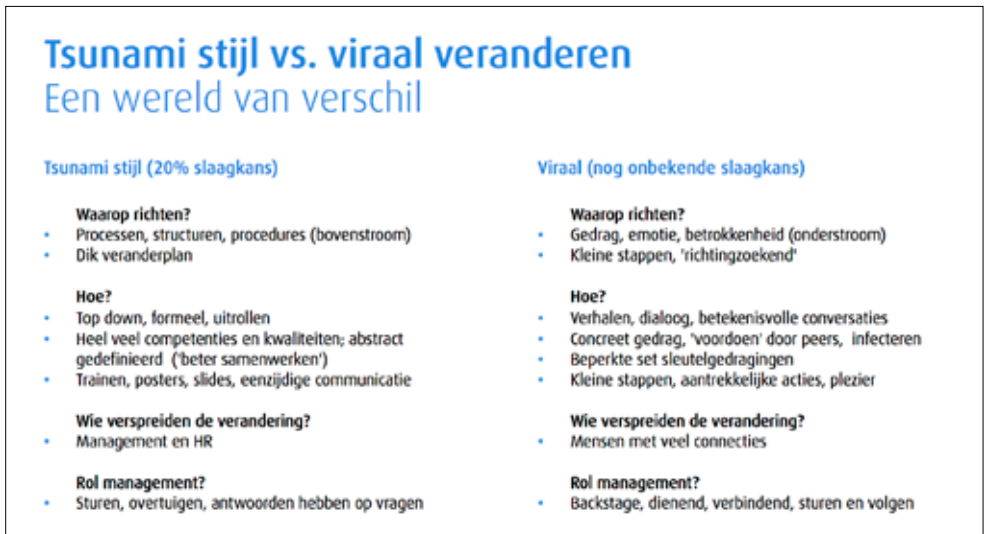
gelijkgestemden, daar gaan de maskers wel af. Daar wordt geklaagd. Maar natuurlijk juist over die mensen die er niet bij zijn... Herkenbaar?

Als je een cultuurtraject overweegt, stel jezelf dan altijd de volgende vraag. Is er bij ons werkelijk sprake van voldoende psychologische veiligheid om de goeie gesprekken met elkaar te voeren of zijn we beter in het toneelspel? Kijk dan niet naar de *espoused theory* (daar is het bijna altijd wel geregeld) maar juist naar de *theory in use* (Argyris & Schön, 1974). Welke aanwijzingen heb je dat die veiligheid er is? Dat vergt introspectie. En gesprekken met mensen die eerlijk durven zijn naar jou toe. Heb je op basis daarvan twijfels, dan heb je eerst iets anders te doen. Namelijk ervoor zorgen dat aan die basisvoorwaarde van psychologische veiligheid wordt voldaan.

Old school of new school?

Ik zeg niet dat het gemakkelijk is om de organisatiecultuur te veranderen. Ik ken organisaties die alle vijf de valkuilen

uitgebreid van binnen hebben bestudeerd. Maar onmogelijk is het zeker niet. Ik denk zelfs dat we er steeds beter in worden. Verandermanagement gebruikt tegenwoordig steeds meer waardevolle inzichten uit de psychologie, biologie en antropologie. Daardoor is de blik op hoe je een cultuurverandering tot stand brengt behoorlijk gewijzigd. Ken je het nog: de tsunami-aanpak met dikke veranderplannen die worden 'uitgerold' en managers die tijdens die uitrol weerstand van medewerkers dienen te breken? Dat is ondertussen echt wel *old school*. Volgens Ten Have e.a. (2010) mislukt tachtig procent van de cultuurverandertrajecten en dat verbaast me niets. *New school?* Dat gaat over viraal veranderen. Met dienend leiderschap, minutieus beschrijven van het gewenste gedrag, het bereiken van *tipping points*, ruimte maken voor betekenisvolle conversaties, systemisch kijken, samen veranderverhalen ontwikkelen, co-creatie, plezier maken, en nog veel meer. Figuur 1 vat de verschillen tussen beide 'scholen' kort samen.



Figuur 1. Het verschil tussen de traditionele en nieuwe manier van veranderen (naar Braun en Beets, 2018)

Wil je echt aan de slag met de organisatiecultuur, dan zijn de checklist met valkuilen en de korte samenvatting van viraal veranderen natuurlijk niet genoeg. Dan zul je daar dieper in moeten duiken. Voor meer inspiratie raad ik – in willekeurige volgorde – deze veranderliteratuur aan (zie kader).

Literatuur over verandering

- 'Viral Change', door psychiater Leandro Herrero (2008).
- 'Organisatiedynamica en Het et-cetera principe', door bedrijfskundige Thijs Homan (2005, 2013).
- 'Systemisch transitie management', door psycholoog Maaïke Thiecke en psychotherapeut Bianca van der Zeeuw (2013).
- 'De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming', door sociaal psycholoog Edgar Schein (2008).
- 'Onomkeerbaar', door psycholoog Leïke van Oss en autodidacticus Jaap van 't Hek (2016).
- 'De corporate tribe', door antropologen Danielle Braun en Jitske Kramer (2016).
- Building Tribes', door Jitske Kramer en Danielle Braun (2018).
- 'Doorbreek de cirkel!' en 'Ontketen vernieuwing', door sociaal psycholoog Arend Ardon (2014, 2015).
- 'Verdraaide organisaties' en 'Anders vasthouden' door sociaal agoog Wouter Hart (2013, 2017).
- 'Move before you're ready', door bedrijfskundige Simon van der Veer en interventiekundige Linde Peters (2016).
- 'Veranderen 3.0', door communicatiewetenschapper Wendy Nieuwland en klinisch psycholoog Maaïke Nooitgedacht (2015).
- 'Hartelijk georganiseerd', door industrieel ontwerper Jackie van de Goor (2011).

Qua achtergrond en opleiding tref je een bont gezelschap aan. Wat verder opvalt: elf van de vijftien boeken dateren van de laatste vijf jaar. Dat is geen toeval. Het vakgebied is sterk in beweging en wordt niet langer gedomineerd door bedrijfskundigen. Het is veel te vroeg om te zeggen dat je met viraal veranderen een veel hoger succespercentage bereikt dan de twintig procent die Ten Have e.a. (2010) noemen. Zelf denk ik van wel. Maar de tijd zal het leren! ■

Referenties

- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Braun, D., & Kramer, J. (2015). *De corporate tribe*. Deventer: Vakmedianet.
- Braun, D., & Beets, S. (2018). *Opleiding Corporate Antropologie. Materiaal Leergang 2018*. Soest: Academie voor Organisatiecultuur.
- Herrero, L. (2008). *Viral Change: The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. Groot-Brittannië: Meeting Minds.
- Schein, E.H. (2008). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: Zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum.
- Have, S. van, Have, W. ten, & Janssen, B. (2010). *Het veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf.
- Schildkamp, V. (2017, 9 november). OM eist 180 uur taakstraf tegen Vindicat-student na zware mishandeling. *Algemeen Dagblad*. Geraadpleegd op 8 januari 2019 van <https://www.ad.nl/binnenland/om-eist-180-uur-taakstraf-tegen-vindicat-student-na-zware-mishandeling~a205061b/>
- Tiggelaar, B. (2016) *Dromen, Durven, Doen: Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf*. Houten: Spectrum.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.



Dr Willem Koerselman is eigenaar van Koerselman Consulting en procesbegeleider en adviseur bij verandervraagstukken. Hij houdt zich vooral bezig met de 'onderstroom' bij veranderingen: de cultuur en het gedrag van mensen. Gecertificeerd in Systemisch Transitiemanagement en Corporate Antropologie. Willem is een veel gelezen blogger over verandermanagement op LinkedIn.

www.linkedin.com/in/willemkoerselman

www.koerselmanconsulting.nl

**INTACT
ACADEMY**

Creating communities of
cooperation through
learning and development

Team coaching opleiding

Start Utrecht: 12-14 Maart 2019

Start Genoa: 5-6 April 2019

Start Bangalore: 23-25 October 2019

TA coaching & consultancy supervisie

13-14 Juni 2019,

26-27 September 2019

12-13 December 2019

We verwelkomen je :

www.intactacademy.com



■ Simon van der Veer

Hoe verwaarloosd is jouw organisatie?

Hoe maak je je organisatie of team klantgericht, wendbaarder en ondernemender? Dat is wat veel leidinggevenden willen. Populaire veranderinitiatieven zoals scrum, zelfsturing, *holacracy*, *Semco-stijl*, *lean*, worden dan hiervoor ingezet. De verandering komt enthousiast op gang. Maar na een tijdje 'dooft' de gewenste verandering weer uit. Wat blijkt? De organisatie is er niet aan toe. Er kan sprake zijn van verwaarlozing, waardoor dergelijke veranderinitiatieven 'vakkundig' geneutraliseerd worden. Dan komt het gedachtegoed van de verwaarloosde organisatie van Joost Kampen van pas.

Praktijkvoorbeeld van een verwaarloosde organisatie

Leen Schaap, commandant van de brandweer Amsterdam-Amstelland, was de afgelopen maanden veel in het nieuws. In 2016 kreeg deze oud-politiecommissaris de taak om de macho mannencultuur bij de brandweer om te gooien. Hij kon rekenen op veel tegenwerking van binnenuit.

Bij de brandweer Amsterdam-Amstelland werken tegen de vijfhonderd professionele brandweerlieden, verdeeld over dertien kazernes. In 2017 beschreef oud-burgemeester Van der Laan een ontluisterend beeld van klikjesvorming onder de brandweerlieden. Door onafgebroken 24 uursdiensten zou een soort 'kameraadschap' ontstaan die een 'gesloten cultuur' met 'perverse effecten' in de hand werkt. Collega's zijn o.a. slachtoffer van pesterijen, racisme en discriminatie. En ook de nieuwe brandweercommandant heeft zich tijdens bezoeken aan kazernes geïntimideerd gevoeld. Een aantal keren probeerden brandweerlieden hem zelfs de toegang tot de kazernes te ontzeggen. Sommige brandweerlieden gebruikten de kazernes als privéterrein, 'met alle uitwassen van dien', zoals aanstootgevende posters en opslag van privé-eigendommen, zoals boten, aanhangwagens, motoren en winterbanden. En zaterdag 5 mei 2018 stond in het Parool dat soms zelfs collega's lid zijn van criminele motorbendes. Commandant Schaap is met ferme hand bezig om schoon schip te maken en ziet gelukkig sporen van herstel, maar makkelijk gaat dat niet.

Verwaarloosde organisatie

Het concept van de verwaarloosde organisatie is afkomstig van Joost Kampen. Hij heeft kennis uit de orthopedagogiek vertaald naar organisaties met ontwikkelingsproblemen en schreef daar een proefschrift over. In een klus bij het Amsterdamse openbaarvervoerbedrijf GVB, ruim vijftien jaar geleden, zag hij probleemgedrag bij medewerkers dat een-op-een overkwam met verwaarloosde kinderen. Jubilea en verjaardagen werden niet meer gevierd, buschauffeurs die elkaar pestten na een stressvolle rit in het spitsuur, je kreeg de wind van voren als je iemand aansprak op ongewenst gedrag. Zelfs de bussen en de trams zagen er indertijd verwaarloosd uit.

Verwaarlozing bij kinderen gaat erover dat ouders geen structuur bieden en verzuimen om hun kinderen aandacht te geven en adequaat in hun ontwikkeling te begeleiden. In organisaties komt verwaarlozing voor als er jarenlang niet of eenzijdig is leidinggegeven. Medewerkers zijn de ruimte gaan pakken omdat er toch niet naar hen omgekeken wordt. Het concept verwaarlozing helpt als bril om te kijken hoe schadelijke interacties ontstaan tussen leidinggevendenden en medewerkers en hoe die zijn op te lossen.

Afwezigheid van wederkerigheid

Je kunt verwaarlozing herkennen aan probleemgedrag bij zowel 'kinderen' (de medewerkers) als de 'ouders' (de leidinggevendenden). Bij medewerkers is dat bijvoorbeeld: ja zeggen, nee doen; verdraaien; geen verantwoordelijkheid nemen en afschuiven. Bij leidinggevendenden zie je dat bijvoorbeeld aan: ze zijn druk in overleggen met eigen problemen in plaats van gericht op de behoeften van medewerkers; ze bieden geen structuur voor het werk, bijvoorbeeld onder het mom van coachend leiderschap; ze begrenzen ongewenst gedrag niet, want 'het zijn toch zelfsturende professionals of

teams', maar gedogen het en ze zijn bang dat hen weer hiërarchisch leiderschap wordt verweten. Zachte heelmeeesters maken in dit laatste geval stinkende wonden. Verwaarlozing ontstaat door en herken je aan 'afwezigheid van wederkerigheid', zoals vakcollega Andre Henken dat mooi zegt. Er wordt niet meer op elkaar ingegaan, er is een 'ieder-voor-zich'-situatie.

Verwaarlozing wordt vaak zichtbaar bij een aantal situaties:

- wisseling van de wacht op topmanagementniveau;
- langdurig onderpresteren (verzuim, ondermaatse kwaliteit);
- mislukte reorganisaties;
- een incident met veel media-aandacht;
- fusies: dan veeg je gezonde en ongezonde culturen samen;
- ontwikkelvragen worden niet opgepakt, verandertrajecten 'doven' steeds uit.

Een voorbeeld van zo'n incident met veel media-aandacht stond begin 2018 in de Volkskrant. Hoogleraar pedagogiek Rien van IJzendoorn heeft van de Universiteit Leiden namelijk een contract ter ondertekening gekregen waarin staat dat hij geen commentaar meer mag leveren op onderzoeken van medewerkers van deze universiteit. Van IJzendoorn is onderscheiden met de prestigieuze Spinozapremie en weigerde het zwijgcontract te ondertekenen. "Zo'n contract staat haaks op de academische vrijheid." De hoogleraar en de universiteit zijn verwickeld in een hoogoplopend arbeidsconflict. Aan het Instituut Pedagogische Wetenschappen heerst volgens intern onderzoek al jaren een angstcultuur. Een rapport van de interim wetenschappelijk directeur van het instituut wijst Van IJzendoorn en twee andere hoogleraren aan als hoofdschuldigen van de verziekte sfeer. Zelf vindt Van IJzendoorn

dat hij slachtoffer is van wanbeleid en als zondebok wordt aangewezen voor problemen van het hele instituut. Zo daalde het aantal nieuwe studenten de afgelopen jaren fors. Een situatie als deze kan mogelijk duiden op verwaarlozing. En doordat dit conflict zo breed wordt uitgemeten in de media, krijgt het aandacht en urgentie om ook daadwerkelijk verwaarlozing zichtbaar te krijgen en aan te pakken. Saillant detail is dat van IJzendoorn bekendstaat om zijn onderzoek naar hechtingsproblemen bij kinderen.

Valkuilen bij de aanpak van verwaarlozing

1. Mensen zijn slim in overleven. Een verwaarloosde medewerker is vele malen slimmer dan welke adviseur ook. Als een soort Kameleon wisselen ze continu van kleur om niet op te vallen. Een risico is daarom: schijnaanpassing, ofwel camouflagegedrag. Je denkt als leidinggevende dat ze de gewenste werkwijze oppakken, maar ondertussen camoufleren ze dat ze de boel/jou als leidinggevende voor de gek houden. Bijvoorbeeld de 'vaste thuiswerkdag' is dan een dekmantel om die vaste dag altijd lekker te tennissen of iets anders. Vraag daarom eens door op de reden van de vaste thuiswerkdag.
2. Leidinggevendenden hebben de neiging om bij verwaarlozing, de oorzaak eenzijdig neer te leggen bij de medewerkers en dat 'zij' een ontwikkelopgave hebben. Vervolgens 'bestellen' zij een verandertraject bij een gerenommeerd adviesbureau. Echter, net als bij kinderen kun je de opvoeding in organisaties niet uitbesteden aan projectmanagers ('de leerkracht op school') of adviseurs ('de bureu'). Die neiging is er wel onder leidinggevendenden en dat zij dan zelf weer druk zijn in een leiderschapsprogramma of met de 'organisatie 3.0', terwijl de 'bureu' (de adviseurs) de

ontwikkelingstaak in een verandertraject moeten oppakken. Durf de confrontatie aan te gaan als leidinggevende en besteed verandering niet uit aan 'externen'.

3. Sabotage door 'onafhankelijke' partijen zoals de ondernemingsraad, medezeggenschapsraad of de vakbond om hun eigen doelen te dienen. Vakbonden hebben bijvoorbeeld belang bij de negatieve instandhouding van verwaarlozing, zodat zij het topmanagement kunnen verwijten onvoldoende te doen voor hun personeel. Zodat de vakbond de 'vervangende vaderrol' naar medewerkers kan spelen. Wij zorgen wel voor jullie, bij ons ben je in veiligheid, tegen dat onbetrouwbare management. Leen Schap benoemde het zelfs de 'maffia van de medezeggenschapsraad', omdat ze binnen de brandweer een saboterende rol speelden ten dienste van persoonlijke belangen, in plaats van het organisatiebelang.

In het NRC stond een illustrerend voorbeeld over Jumbo en de vakbonden FNV en CNV Vakmensen. De inzet was het onderhandelen over nieuwe arbeidsvoorwaarden voor de werknemers op de distributiecentra. Als de cao-onderhandelingen na maanden vastlopen, praat de directie door met de or. De directie voelde zich namelijk constant in een negatief spel geduwd en er wordt zelfs gestaakt, met rode FNV-vlaggen en een spandoek 'Fam. V. Eerd is op deze wijze geen werknemer waard'. Financieel topman Ton van Veen stelde: "We vroeger ons af: hebben we nu een probleem met onze medewerkers of met het instituut vakbond?" Vervolgens hebben ze de vakbonden buitenspel gezet en zijn ze met de or en uiteindelijk de medewerkers tot nieuwe voorwaarden gekomen.

Verwaarlozing bij de kop pakken

Het is verleidelijk om bij een verwaarloosde organisatie de directie of het topmanagement de schuld in de schoenen te schuiven, maar het zijn interacties waarin zowel leidinggevendenden als medewerkers samen verantwoordelijkheid dragen. Dus het niet zo dat er sprake is van *good guys* en *bad guys*, want niet zozeer de appels zijn rot, maar de mand is rot. Je kijkt systemisch naar de interactiepatronen waar iedereen een aandeel in heeft. Maar net als thuis: het begint wel bij de ouders, want die zijn verantwoordelijk voor de opvoeding van hun kinderen. Dat betekent in organisaties dat je de trap van bovenaf schoonveegt. Het begint echt met de leiding. En dan niet de rationele manager, maar de leider als opvoeder, met inlevingsvermogen, gevoel, maar ook met kaders en grenzen. Goed voorbeeld doet dan goed volgen, maar slecht voorbeeld ook, zelfs nog harder. En anders hebben medewerkers voortdurend een excuus om te zeggen "Ja maar zij doen ook nog steeds hetzelfde, dus waarom moeten wij ons wel anders gedragen?".

Als je verwaarlozing zichtbaar hebt gemaakt en er is een gedeelde noodzaak om weer naar een gezonde situatie toe te willen werken, dan is er een aantal stappen om aan het herstel te werken:

1. Iedereen in zijn rol

Net als thuis: het begint bij de ouders en dus het (top)management. Die moeten zelf veranderen en de tijd nemen voor herstel. En dat begint met de boel op orde brengen: voorspelbaarheid, duidelijkheid en verbinding. En dan niet de persoonlijke verbinding of dat er weer een gezellige werksfeer is en medewerkers je aardig vinden als leidinggevende, maar de functionele verbinding. Als leidinggevende houd je professioneel afstand en geef je duidelijk aan waar eenieder wel en niet in zijn rol of

functie voor besteld is. Bijvoorbeeld in een verwaarloosde organisatie wordt altijd door iedereen over alles meegepraat. Als je als leidinggevende een beslissing hebt genomen en je merkt dat de discussie toch doorgaat, dan geef je aan: daar gaat jouw rol ook niet over.

2. Ingaan op elkaar: normaal doen

Vervolgens gaat het om normaal doen en ingaan op elkaar: als waardering, bij onzekerheid, bij angst en ongewenst gedrag. De afwezigheid van wederkerigheid opheffen. Daarin geldt respect voor die ander als uitgangspunt. Maar die ander kan best tegen een stootje, zolang dat vanuit een goede bedoeling is. En houd elkaar en de mensen verantwoordelijk voor hun eigen gedrag, dat is normaal en deze confrontatie is altijd de moeite waard. Bijvoorbeeld: Na een januaristorm vertelt een gebiedsmanager verontwaardigd in het mt dat zij de week daarna drie kettingzagen miste en dat ze vermoedde dat die privé in gebruik zijn. Waarop haar collega zegt: "Daar moet je niet moeilijk over doen, bij mij gebruiken ze ook wel eens een aanhangwagen om te verhuizen." Dan vraag je als collega-leidinggevende: "Is dit iets wat we hier normaal vinden?" Intervisiegesprekken, hoe moeizaam ze ook in het begin te organiseren zijn, kunnen dan onderlinge herkenbaarheid en steun geven. Vermijd 'leiderschaps- en leertrajecten op de hei', want dan is het gemakkelijker om weg te duiken voor hoe de schadelijke interacties werkelijk in het hier-en-nu gaan tussen leidinggevend en medewerkers. 'Leerinterventies' tijdens het werk zijn daarom effectiever.

3. First things first

Het derde herstelproces gaat over rust brengen in de hectiek: focus aanbrengen en *first things first*. Dat betekent de laatste managementmode weerstaan van nog

mooier en nog groter. Het gaat erom eerst de normale organisatorische hygiëne te herstellen. Dit moet eerst gebeuren en de tijd krijgen om effect te sorteren. Mensen moeten aangesproken worden op ieders rol en verantwoordelijkheid en dat ze elkaar ook leren aanspreken op de roluitoefening. Iedereen doet mee, niemand onttrekt zich hieraan. Pas als dit allemaal op orde is, kan sprake zijn van verdere ontwikkeling. Een belangrijke interventie in deze fase voor de leidinggevende is het gesprek met het topmanagement, die immers vooral iets wil horen over 'good to great', terwijl je met je team eigenlijk bezig wilt zijn om eerst maar eens normaal te gaan leren doen. Eerst leren om afspraken na te komen, de roosters op tijd af, de vakantieplanning op orde.

4. Leiding leidt de organisatieontwikkeling

Het vierde stabiliserende proces betreft de verantwoordelijkheid van de leiding om de ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie te leiden. Dit is niet uit te besteden, net als opvoeden dat niet is. Dit houdt in dat de direct leidinggevende de mentor en 'bekwamere ander' is voor de medewerkers. De hoger leidinggevende biedt *demanding* hulp ('veeleisend helpen'), dat wil zeggen dat die hulp niet vrijblijvend is en dat hij de direct leidinggevende coacht. De leiding reflecteert op haar eigen gedrag en nodigt collega's uit dit ook te doen. De leiding kan de hulp inroepen van de staf of van externe deskundigen die snappen wat verwaarlozing inhoudt. De leiding zal datgene wat er moet gebeuren of ontwikkelen echter nooit 'uitbesteden' aan externen of delegeren aan de staf.

Geen oogje dicht knippen

Alvorens eerste tekenen van herstel zichtbaar worden ben je ten minste een tot twee jaar verder. In het gestructureerd werken aan herstel is een belangrijke valkuil dat

leidinggevend en zich weer snel laten afleiden door nieuwe zaken en te rooskleurig en gemakzuchtig naar de praktijk kijken ('als ik het een paar keer heb gezegd, pakken ze het wel op'). Op deze manier gaan ze te snel weer over tot de orde van de dag en 'dooft' de ontwikkeling weer uit. Niks is zo dodelijk als een paar zeepkistmomenten en ferme boodschappen, maar geen consequente follow-up en sturing. Want bij verwaarlozing wordt de hele trukendoos opengetrokken. En het lastigst zijn de mensen die ogenschijnlijk goed presteren en hun cijfertjes op orde hebben, maar hufterig gedrag naar collega's vertonen. Wanneer hun leidinggevende een oogje dichtknijpt, wordt het klimaat verpest. Kortom: wees consequent in de ondergrens en welke 'cultuur' aan normen en waarden je wilt kweken in je bedrijf, want anders woekert de verwaarlozing ondergronds stug door.

Wie vrede wil...

Als je ziet dat er dus sprake is van verwaarlozing in je organisatie, dan is de eerste vraag: ben je als leiding bereid om het

huiswerk te doen wat ervoor nodig is om te werken aan herstel? En als tweede: ben je bereid om het conflict aan te gaan en jezelf op het spel te zetten? Want als er sprake is van schone schijn en dat mensen de boel verbloemen en soms zelfs verzieken, dan heb je schoon schip te maken. En dan wordt de hele trukendoos opengetrokken. En als professionele begeleider, ben je bereid om kleerscheuren op te lopen? Dat gaat namelijk gebeuren, want je wordt uitgetest en soms ook uitgespeeld. Kortom, zoals de oude Romeinen al zeiden: "Wie vrede wil, bereid u dan voor op oorlog". ■

Voor meer inspiratie en informatie over het concept de Verwaarloosde organisatie: <http://joostkampen.nl>

Referentie

- Eenhoorn, B. & Schaap, L. (5 mei 2018). Brandweer wil leden van motorbendes weren. *Het Parool*. Geraadpleegd op 4 januari 2019, van <https://www.parool.nl/amsterdam/brandweer-wil-leden-van-motorbendes-weren~a4597434>



Simon van der Veer is zelfstandig organisatieadviseur, schrijver, spreker. Hij is associate partner bij Van de Bunt adviseurs, columnist bij BNR Nieuwsradio en XperthR Actueel en redactielid van Managementsite.nl. Hij is (mede-)auteur van managementboeken zoals 'Move before you're ready' en 'Platgetreden paden'. Hij helpt met cultuurverandering, maar gelooft er niet in als doel op zichzelf. www.simonvanderveer.nl

CONGRES
2 APRIL 2019 DEN BOSCH

12 NIEUWE PRAKTIJKASES!



#nle2019

next.» learning 2019

READY 4 THE **REVOLUTION**



SMART &
IMMERSIVE

KEYNOTE

Tibor Bosse

Radboud University Nijmegen
**Sociale Vaardigheidstraining
met Artificial Intelligence (AI)**



KEYNOTE

Lecyca Curiel

Strategic Foresight Expert
**HOMO 4.0 | Gen Z over Gen Z
Just Technology!?**



HOMO
4.0



FLUID ECO
SYSTEMS

KEYNOTE

Jitske Kramer

Corporate Antropoloog en
auteur van Corporate Tribes
**Deep Democracy -
om woest aantrekkelijk te zijn!**



KEYNOTE

ELLIOTT MASIE

in Nederland!
**How to be future proof en relevant?
What to follow and what
to leave behind?**



DESIGN 4
BUSINESS

APK-KEURING

Toekomst Proof Organisatie

Een reality-check in 3 delen
olv Marcel de Leeuwe



LEERTRACK

'Ikea-route' in het congres van
3 sessies binnen één thema:

1. Gepersonaliseerd Leren (GPL)
2. Lean Startup in Learning (LSU)

www.nextlearning.nl



■ Jesse Boon

'De kunst is om het klein te houden'

Zelforganisatie, zou dat iets voor ons zijn? Deze vraag stelde de afdeling p&o van het Bedrijfsvoeringsexperticecentrum van de gemeente Den Haag zichzelf in de zomer van 2017. Het leidt tot een verhaal over de circulaire weg tussen zelforganisatie als ideaal concept en de realiteit van een politieke organisatie, waarbij kleine stapjes uitmondten tot grote veranderingen.

Meer eigenaarschap bij de medewerkers, werken vanuit vertrouwen, met minder middelen meer bereiken. Het concept leek zo passend bij waar de organisatie aan toe was. Bovendien, wie weten nou beter wat er nodig is dan de mensen in de praktijk? De nieuwsgierigheid naar zelforganisatie zette de deur open voor een spannend traject naar het hart van de organisatie: de mensen zelf. Procesbegeleiders Caroline Reij en Daan Sio van Bureau Ten Bate begeleiden hen daarbij. Zij hebben binnen de p&o-afdeling verschillende teams onder hun hoede die inmiddels zelf bepalen wanneer ze hulp nodig hebben. "Ons uitgangspunt is de enorme wijsheid die al aanwezig is in de organisatie. Het enige wat je hoeft te doen, is die wijsheid op te halen."

Tribes

September 2017 was een spannende maand voor de p&o-afdeling van de gemeente Den

Haag. Na twee jaar voorbereidingstijd startte er een nieuwe, gebundelde organisatie van 150 p&o-medewerkers. Er kwamen nieuwe clusters en nieuwe teams met mensen die elkaar soms nauwelijks kenden en allemaal hun eigen culturele bagage bij zich hadden. Dat hun nieuwe team ook nog de opdracht had om deels zelforganiserend te gaan werken, was een extra uitdaging. Manager Karin Flim is eindverantwoordelijk voor de hele p&o-afdeling en stond aan de wieg van deze bundeling. "De opdracht was politiek gestuurd, maar wij geloofden ook sterk in het bundelen van krachten en het samen organiseren. De keuze voor zelforganisatie was daarin fundamenteel. De teams zouden de bouwstenen zijn, het eigenaarschap zou laag in de organisatie terechtkomen, om te komen tot een duurzame dienstverlening. In de praktijk betekende dit dat we nieuwe tribes zijn begonnen. De afdeling zoals die nu is, is echt ontstaan op een blanco vel papier."



Caroline Reij (links) en **Daan Sio** (rechts) werken als procesbegeleider, trainer en coach bij Bureau Ten Bate, een zelfsturend trainingsbureau met vier vennoten. Zij begeleiden en adviseren organisaties in veranderingsprocessen binnen de (semi)overheid, onderwijs en het bedrijfsleven. Bureau Ten Bate gelooft dat je alleen effectief kunt veranderen door een helder zicht op het geheel (systeemdenken) in combinatie met een scherpe blik op het individu (persoonlijk werken).

www.bureautenbate.nl

Bureau Ten Bate was al in de voorbereidingstijd betrokken bij de plannen van de p&o- afdeling. Zij werden gevraagd om het zoekproces naar een passende vorm van zelforganisatie te begeleiden. Procesbegeleider Daan Sio: "Zelforganisatie klinkt simpel, maar het is zeker niet de gemakkelijkste weg. Soms zie je bij een bezuinigingsopdracht dat de stap naar zelforganisatie gemaakt wordt door de laag leidinggevenden weg te halen, in de hoop dat het nieuwe vanzelf ontstaat. Die stap is vaak veel te groot. Het gedoe dat ontstaat, keert zich tegen je. Wij geloven in gestructureerde zelforganisatie, zodat mensen langzaam kunnen groeien in hun nieuwe rol. Daarvoor heb je heldere kaders nodig. Je moet het leren."

Het traject naar zelforganisatie begon met het vaststellen van de kaders in het managementteam en verschillende sessies met teamcoördinatoren en teams. Inmiddels geldt voor de begeleiding een strippenkaartsysteem: p&o-teams die behoefte hebben aan begeleiding gebruiken op eigen initiatief een strip. "De vraag is dus altijd leidend," aldus Sio.

Zes leidende principes van zelforganisatie

1. Spanning is brandstof
2. Vertragen is versnellen
3. Alles doet ertoe
4. Niemand is schuldig, iedereen verantwoordelijk
5. Wees in het hier-en-nu
6. Verschil is informatie

Beelden loslaten

Op een kersverse afdeling vol nieuwe gezichten startte de begeleiding van de coördinatoren met een gezamenlijk onderzoek

naar hun eigen definitie van zelforganisatie. Want zelforganisatie, waar hebben we het dan eigenlijk over? Sio: "Vaak hebben mensen het beeld dat je als zelforganiserend team alles zelf doet, overal over besluit en er geen bemoeienis meer is van bovenaf. In zo'n beeld kunnen mensen dan weer vast komen te zitten. Maar zelforganisatie is geen doel op zich, geen nieuwe blauwdruk. Het is een middel om te komen tot duurzame resultaten en een vitale organisatie, waarin mensen geprikkeld worden veel bij te dragen. Hoe dat eruitziet, verschilt per team. Het gaat om de vraag wat aanwezig is, wat werkt en welke stap betekenisvol is."

Sandra Langezaal is sinds september 2017 coördinator en teamlid van het cluster Ontwikkeling & Implementatie, en enthousiast over het concept zelforganisatie. "Het geeft ruimte en vrijheid om echt iets neer te zetten met je team, om te werken met ieders talenten. Ik wist ook wel dat we tegen allerlei dingen aan gingen lopen. Maar dat woog voor mij niet op tegen de kans om met elkaar iets uit te gaan proberen en dat te doen zoals wij dat voor ogen hadden." Over de start van het traject vertelt ze: "We hebben eerst onderzocht wat zelforganisatie voor ons is. Hoe zaten mensen daar eigenlijk in? Wat ik gaaf vond, was dat er in het team vanaf het begin de moed was om daar heel eerlijk in te zijn. Niet iedereen zag het namelijk zitten. 'Moet ik me nu aan tien mensen gaan verantwoorden als ik iets niet wil,' werd er bijvoorbeeld gezegd. Zelforganisatie vraagt iets van je openheid, maar ook van je vertrouwen. We bespraken met elkaar dat je een 'nee' ook gewoon kunt respecteren, zonder dat je altijd verantwoording hoeft af te leggen. Alleen al dit gesprek voeren was nieuw en heel bijzonder." Sio beaamt: "Een zelforganiserend team is afhankelijk van elkaar. Dat geeft een hoop gedoe, je kunt het gevoel krijgen dat je vrijheid verliest. Er wordt volwassenheid van

je gevraagd op inhoud en op proces. Dat is veelgevraagd, niet iedereen kan daar zomaar in mee. Dan is het de kunst om te kijken naar wat er op dat moment wel kan, zonder oordeel te vellen."

Verbinden door de 'why'

Een afdeling die niet meer hiërarchisch wordt aangestuurd, heeft een andere vorm van verbinding nodig om samen koers te houden. Op de p&o-afdeling werd the *golden circle* van Simon Sinek geïntroduceerd, waarbij alle teams aan de slag gingen met hun eigen 'why'. Flim: "Met het formuleren van de 'why' hebben de teams zich aan hun eigen doelen gecommitteerd. Tegelijkertijd zeiden ze: 'Dit zijn wij.' Daar zat meteen heel veel leuke energie op, teams hebben zich kunnen profileren en zijn daar sterker van geworden." De vraag 'waar zijn wij voor besteld?' is een belangrijke pijler binnen zelforganisatie, zegt Sio. "Het zoekproces op het gebied van zelforganisatie is natuurlijk ondersteunend aan de bedoeling van de organisatie. Door hier steeds op aan te haken, raken mensen getraind in het beantwoorden van de vraag of hun idee of actie iets gaat opleveren voor het grotere geheel. Dat maakt het makkelijker om helder te blijven kijken en besluiten te nemen. Want je bent daar samen verantwoordelijk voor."

Serge Westercappel is bedrijfsmaatschappelijk werker bij het Arbocentrum, een van de clusters van p&o. Hij ziet dat de verduidelijking van je bedoeling als team leidt tot betere kwaliteit van dienstverlening en een fijner arbeidsklimaat. "We hebben ons als team opnieuw in moeten richten, dat vroeg om betere en concrete afspraken. Nu die er zijn, hebben we meer zelf in de hand. In het verleden werd er veel gezegd over elkaar of gingen mensen met dingen aan de haal. Nu onze processen strakker zijn ingericht en onze positionering beter is, durven we als team ook

wel eens 'nee' te zeggen. Tegelijkertijd zijn we aanspreekbaarder geworden. Als iemand zich nu niet heeft voorbereid op een bijeenkomst, gaan we niet meer zitten wachten totdat hij aanhaakt. Prima als je prioriteiten anders liggen, zeggen we dan, maar we gaan wel door. Die duidelijkheid ervaar ik als efficiënt en plezierig."

Besluitvorming

Een lastige hobbel op de weg naar zelforganisatie is besluitvorming, vinden alle betrokkenen. Reij: "Teams zijn soms gewend om eindeloos te blijven praten als ze gezamenlijk een besluit moeten nemen. Ze zijn bang voor een Poolse landdag. En dat wordt het vaak ook. Binnen politieke organisaties speelt de neiging om alles groot en complex te maken – er draaien altijd meerdere agenda's op de achtergrond. Dat maakt het moeilijk om nog mogelijkheden te zien en in actie te komen. Wij brengen de vraag altijd weer terug naar het hier-en-nu. Misschien brengen we het inderdaad niet tot algehele perfectie, maar welk stapje kun je wel zetten? Daarmee spelen, geeft ruimte en energie."

Sandra Langezaal besteedde met haar team een sessie aan het onderwerp besluitvorming. "Dat was echt waar het bij ons op haperde. We bleven maar praten en het bleef maar vaag. Dit aanpakken was ontzettend spannend, want er waren veel emoties. Na lang zoeken kwam er uiteindelijk een doorbraak met een werkvorm waarbij de verantwoordelijke of deskundige een voorstel doet, iedereen aan het woord komt en het voorstel wordt aangenomen als er geen onoverkomelijke bezwaren zijn. Die vorm werkte voor ons en die gebruiken we nog steeds. Daarbij heb ik geleerd los te laten dat iedereen altijd honderd procent gelukkig moet zijn." "Imperfectie en schaarste horen erbij," zegt Reij, "zeker binnen een politieke organisatie. Je krijgt het nooit zoals je het

hebben wilt, ook niet binnen het concept zelforganisatie. Veel processen zijn zo complex geworden, dat kun je niet meer lineair oplossen. Ontdekken wat er wel kan, in het hier-en-nu, zonder alles af te dekken, dat is de invloed die je hebt. Dat geeft minder houvast, maar er komt wel beweging.”

Rol van de leidinggevende

Een ander heet hangijzer binnen het traject naar zelforganisatie is de veranderende rol van de leidinggevende. Karin Flim vertelt er energiek over. “Voor ons als managementteam was het een grote vraag hoe we sturing gingen geven. Je moet iets op de rit zien te krijgen waar je in gelooft, maar je weet niet hoe dat uitpakt in de praktijk. Waar zat onze balans tussen sturen en loslaten, welke kaders golden voor ons? Als leidinggevende van zelforganiserende teams heb je een stap terug te doen. Daarmee geef je ruimte, maar je ziet ook beter het grotere geheel en de verbindingen die gemaakt kunnen worden. Tegelijkertijd kom je van alles tegen waartoe je je opnieuw moet verhouden.

Wat is UMU?

UMU is een voorbeeld van sociale leertechnologie. Deelnemers vormen met elkaar een online leergemeenschap en kunnen hun mening realtime met elkaar uitwisselen, gemakkelijker communiceren met de trainer en problemen oplossen door directe feedback. Ook kunnen deelnemers gemakkelijk zelf trainer worden. Daardoor wordt autonoom en collaboratief leren en kennisdeling mogelijk. Zie pin.umu.com/index.

Ook de voortgangs- en beoordelingsgesprekken kwamen in een ander daglicht te staan binnen deze nieuwe werkwijze. Flim: “Veel mensen waren gewend om standaard bila’s te houden met hun leidinggevende. Dat hebben we afgeschafte, maar de medewerker of leidinggevende kan nog steeds een bila aanvragen als daar behoefte aan is. We gaan nu uit van de gedachte dat de adviseurs zelf bepalen wat ze nodig hebben.” Het team van Sandra Langezaal heeft een beoordelingsinstrument ontworpen dat beter past bij de nieuwe structuur. “In plaats van een jaarlijks beoordelingsgesprek met de leidinggevende vragen we nu halverwege en aan het eind van een project om feedback aan samenwerkingspartners. Dat werkt goed: het is kortcyclisch, gerelateerd aan wat je doet, je wordt door meer mensen gezien en je kunt sneller bijsturen.” Sio ziet hierin het potentieel van de mensen tot bloei komen. “Mensen weten over het algemeen heel goed wat werkt. Die wijsheid moet je niet weggeregelen, maar ophalen en belonen.”

Zelforganisatie vraagt iets van je openheid, maar ook van je vertrouwen

Als je ziet dat er binnen het ene team iets prachtigs is uitgevonden en het andere team worstelt met hetzelfde onderwerp, wacht je dan totdat ze zelf met een oplossing komen of leg je ze iets voor? Daar gaat het gesprek over. Mijn inzicht is dat je best een voorzet mag doen, er zit nog steeds een groot verschil tussen iets opleggen of iets neerleggen. Maar het is continu zoeken.”

De waaier: hulpmiddel bij gestructureerde zelforganisatie

Heldere kaders zijn het toverwoord bij zelforganisatie. Met elkaar uitvinden wat voor jouw team het beste werkt, vraagt erom dat je de kaders onder de loep neemt. Hoe neem je besluiten met elkaar? Hoe richt je je bedrijfsprocessen in? Hoe overleg je, wat doe je als je er samen niet uit komt? Strakke, simpele regels en afspraken kunnen het geheel helpen om op koers te blijven. Bureau Ten Bate werkt met een waaier als hulpmiddel.

Voorbeeldvragen uit de waaier:

- (Hoe) past zelforganisatie bij de opdracht van het team?
- Hoe wil het team de kwaliteit van het werk monitoren?
- Wat wil het team bereiken met het werkoverleg?
- Wanneer en hoe leg je een besluit voor aan het team?
- Welke besluiten zijn (nog) exclusief voor de manager?
- Welke organisatorische taken wil je loskoppelen van de managersfunctie (+ hoe)?
- Welke verantwoordelijkheden vallen binnen je functie/rol?
- Welke omgangsvormen verwachten de teamleden van elkaar?
- Van wie ontvang je feedback (+ hoe)?
- Wie beoordelen de teamleden en het team (+ hoe)?

Lerende organisatie

Zelforganisatie is een proces van bewustwording, daarover zijn allen het eens. Het vraagt om alert zijn op wat er gebeurt in het hier-en-nu, en niet volgens Flim 'doorknallen op de inhoud'. Precies dat is wat

getraind wordt. Westercappel benoemt het belang van een externe partij als facilitator van dit proces. "Iemand van buiten de organisatie ziet veel meer en is belangeloos. Het is moeilijk om uit je eigen reactiepatronen te blijven als je midden in de actie zit. Ik zat met een collega niet altijd in een fijne dynamiek en heb nu geleerd rustiger te reageren en open vragen te stellen. Maar het is niet in een keer gefikst, het heeft aandacht nodig."

Karin Flim: "Voor ons als management is het zaak om consistent te zijn. We willen een bepaalde cultuur neerzetten, wat doen we daar dan zelf in? Als dat niet klopt, wordt het onveilig. Ik heb te leren mijn oordeel uit stellen, om gewoon aandacht te geven aan dat wat aandacht vraagt en om ook in het heetst van de strijd ruimte te bieden. Ook de harde resultaten tellen nog steeds," vertelt ze. "Alleen de weg daarnaar toe is anders. We stellen continu bij en kiezen echt voor eigenaarschap." Ze is trots op de ontwikkeling die haar afdeling afgelopen jaar heeft meegemaakt. "Laatst kwam de wethouder op bezoek. Vijf adviseurs gaven een mini-pitch over mooie projecten die ze doen. Dan staan daar enorm bevroegen en betrokken professionals met een echt verhaal dat raakt en zie ik ineens hoeveel er gebeurd is afgelopen jaar."

Ook Langezaal kijkt terug op een positief jaar: "De openheid die er is in het team, vind ik fantastisch. Daarnaast zijn we iets nieuws begonnen, terwijl we nog aan het uitvinden waren hoe dat moest. Laatst ontvingen we uit de organisatie complimenten over onze vernieuwende aanpak en de verbindingen die we wisten te maken. Dat vind ik wel een succes." Sio: "Het is mooi om te zien dat mensen zijn meegegaan. Er zit enorm veel 'ja' in de organisatie. Mensen hebben gevoeld dat ze aan zet zijn en hebben die ruimte genomen."

Nooit af

Het ontwikkelen van zelforganisatie is een cyclisch proces, vertellen Daan Sio en Caroline Reij. "Het is nooit af, het is levend materiaal, het gaat altijd door. Ook wij leren veel van dit traject: dat je zo'n proces spelenderwijs mag doen, dat je gewoon kunt beginnen en gaandeweg kunt ontdekken wat werkt en wat niet. De kunst is om het klein te houden, en op

tijd een stapje opzij te doen. Ook wij halen er af en toe iemand bij als we niet meer zien wat er gebeurt." Bij de p&o-afdeling in Den Haag liggen er ook nieuwe uitdagingen te wachten. Karin Flim: "Nu de teams staan, is het tijd om te werken aan meer samenhang tussen de teams. De strippenkaart voor volgend jaar is alweer besteld." ■



Jesse Boon (1975) werkt als zelfstandig programmamaker, communicatieadviseur en tekstschrijver. Ze studeerde communicatiewetenschappen, culturele en maatschappelijke vorming en journalistiek. Jesse begeleidt communicatietrajecten binnen organisaties, waarbij ze de identiteit en cultuur verbindt met uitingen naar buiten toe. Het liefst ontwerpt ze programma's gericht op cultuurverandering. Haar werkwijze is direct, creatief en verbindend.
www.onderwoorden.nu



Training in makkelijk verandermanagement

Zevenmijlsprogramma



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

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

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

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

Zuidzijde 96, 2977 XC Goudriaan, T: 0183-744000, E: info@bvplanb.nl



■ Jojanneke van Goinga & Annet Weitering

Handvatten voor organisatie- en cultuurontwikkeling

Connect to perform

Veranderen is niet gemakkelijk. Toch is verandering in de huidige economie een voorwaarde voor voortbestaan. De uitdaging voor managers, projectleiders en organisatieontwikkelaars is om teams en afdelingen in beweging te krijgen. In de praktijk blijken zij echter vaak ver voor de troepen uit te lopen. Ze gaan vol enthousiasme aan de slag en stuiten vervolgens op verzet. Het connect-to-performmodel biedt managers en organisatieontwikkelaars handvatten om interventies te kiezen die passen bij het ontwikkelniveau van het team.

Het ging niet zo lekker in het team van Karin. De prestaties waren minder goed dan gewenst en medewerkers benadrukten vooral dat het vroeger allemaal beter was. Iedereen had zijn eigen taken, maar het was onduidelijk wat deze taken opleverden voor de organisatie. De medewerkers hielden weinig rekening met elkaar en ook niet met het grotere belang van de organisatie. De mensen deden wat ze werd opgedragen, maar ook niets meer.

Om de teamgeest wat op te krikken besloot Karin een maandelijkse borrel te organiseren op vrijdagmiddag na werktijd. Ze schakelde het cateringbedrijf in en reserveerde een ruimte. Ze hoopte op een grote opkomst, maar dat viel tegen. Van de 25 mensen meldden tien zich af met verschillende excuses. De vijftien collega's die wel kwamen, leken niet erg enthousiast. Onderling spraken ze vooral over wat er mis was met de afdeling en klaagden ze dat de borrel na werktijd was, in plaats van tijdens.

De actie van Karin sloot wel aan bij haar behoefte – het versterken van de teamgeest. Maar niet bij die van het team. Het team bevond zich op, wat wij in het connect-to-performmodel noemen, het reactieve niveau. Medewerkers weten niet goed wat er van hen wordt verwacht, nemen geen risico's en zijn vooral gericht op overleven. Ze wantrouwen hun leidinggevende en verzetten zich tegen verandering.

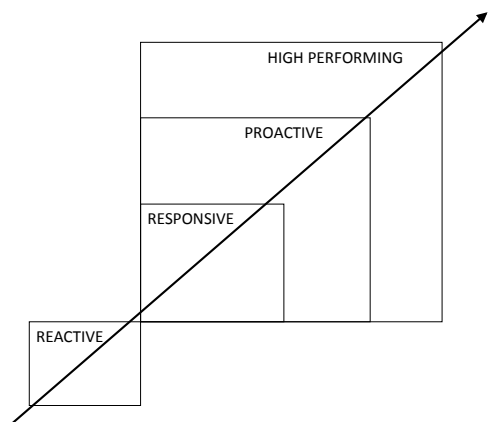
High-performance-programmingmodel

Het connect-to-performmodel (zie figuur 1) is gebaseerd op een artikel en model van de Amerikanen Tyler Nelson en Frank L. Burns. Dit artikel verscheen in 1984 in het boek 'Transforming Work' van John D. Adams. Het high-performance-programmingmodel geeft aanknopingspunten om de cultuur van een team, afdeling of complete organisatie

zodanig te ontwikkelen dat de prestaties toenemen. De auteurs onderscheiden vier situaties waarin een organisatie kan verkeren: reactief, actief, proactief en toppresterend ('high performing'). Elke situatie wordt gekenmerkt door verschillende aspecten van de cultuur. We zagen al dat de reactieve cultuur samengaat met wantrouwen, gebrek aan initiatief en onduidelijkheid over doelen. De reactieve manager is directief of laat het na om in te grijpen.

Een actief team is vooral bezig met de dagelijkse gang van zaken. Het is duidelijk wat er van eenieder wordt verwacht. Men volgt de waan van de dag en lost problemen op als die zich aandienen. Medewerkers en leidinggevenden geven elkaar feedback. Het management stuurt, stimuleert en begeleidt medewerkers en complimenteert medewerkers als er weer een brandje is geblust.

Een trede hoger op de prestatieladder staat de proactieve organisatie. Medewerkers



Figuur 1. Het high-performance-programmingmodel van Nelson en Burns (1984)

voelen zich verantwoordelijk voor het geheel en nemen initiatief. Ze oefenen invloed uit en worden gehoord. Managers coachen en sturen op grote lijnen. Ze benutten de mogelijkheden van hun medewerkers. De missie en visie van de organisatie geven richting aan het handelen, dat gericht is op voortdurende verbetering.

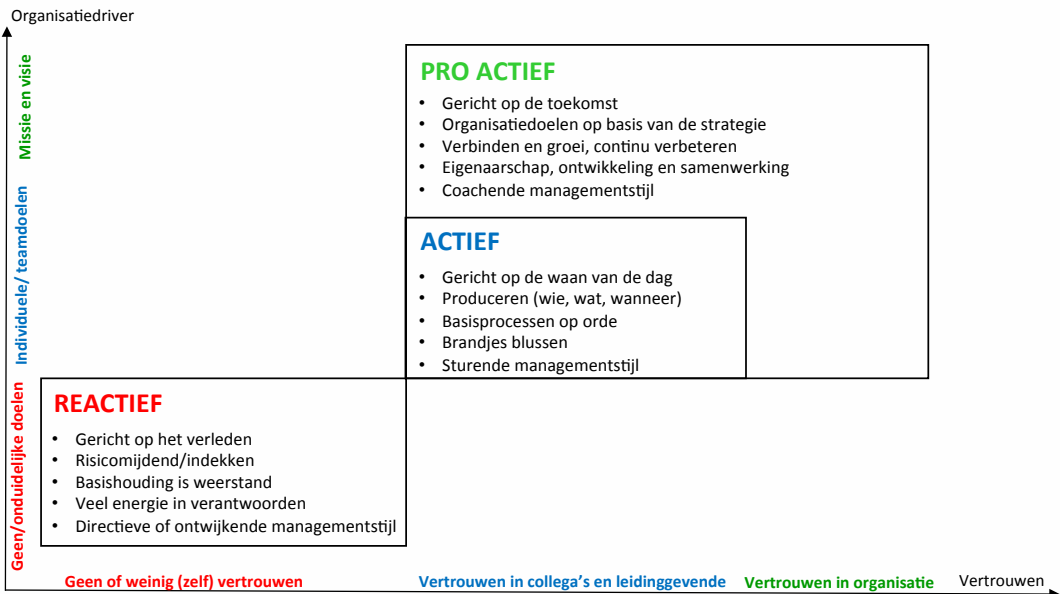
In de toppresterende organisatie ten slotte hebben medewerkers nagenoeg geen sturing meer nodig. Ze werken zelfstandig en delen een visie op de toekomst. Veranderingen zijn een natuurlijk proces dat steeds weer nieuwe kansen biedt. De (project)manager stimuleert vooral. Vaak heeft de organisatie de vorm van een netwerk. Deelnemers aan dit netwerk zijn intrinsiek gemotiveerd om het beste resultaat te bereiken.

Connect to perform

Het model van Nelson en Burns is in de loop der jaren op een aantal punten aangepast om

het beter toe te snijden op de praktijk. We noemen het aangepaste model het connect-to-performmodel. We hebben het toppresterende niveau uit het model gehaald. Veel organisaties die onze hulp inroepen, hebben veel reactieve elementen. Ons streven is om ze naar het actieve niveau te helpen en ze daarna te begeleiden naar het proactieve niveau. De topprestatie is wel erg ver weg. Bovendien zijn er maar weinig organisaties die in deze categorie vallen.

Overigens overwegen we wel om dit vierde niveau toch weer op te nemen. We hebben het hernoemd tot het 'transformatieve niveau'. De snelle ontwikkelingen van de ict en de opkomst van netwerkorganisaties openen nieuwe perspectieven voor topprestaties. Millennials werken steeds vaker in netwerkachtige organisaties. Bijvoorbeeld als zzp'ers die, vaak op projectbasis, elkaar vinden en vanuit een gedeelde visie topprestaties leveren. Voor bestaande organisaties betekent



Figuur 2. Het connect-to-performmodel (Human Connection)

deze manier van werken dat het roer volledig om moet.

Een andere wijziging op het oorspronkelijke model is dat we langs de Y-as de organisatiedriver representeren. Wat bepaalt de richting van de organisatie? Wat zijn de doelen van de organisatie en hoe breed worden die gedragen? Zijn de doelen duidelijk? Zijn het individuele doelen, of worden ze gedragen door de hele organisatie. De combinatie van vertrouwen en doelen levert een schuine lijn op: stijgende prestaties. Die prestaties kunnen worden uitgedrukt in winst, maar ook in bijvoorbeeld maatschappelijke bijdrage of duurzaamheid. Vaak is het een combinatie.

Om de juiste interventies te plegen, is het essentieel om te weten op welk niveau een team of afdeling zich bevindt

Voordelen van het connect-to-performmodel

Wat maakt het connect-to-performmodel aantrekkelijk? Een belangrijk voordeel is dat het op vrijwel iedere organisatie van toepassing is, ongeacht grootte of branche. Of het nu een klein aannemingsbedrijf is met vijf werknemers of een overheidsinstelling met duizend of meer medewerkers. In onze adviespraktijk blijkt het model ook heel herkenbaar. Zodra we de verschillende situaties hebben uitgelegd, weten gesprekspartners al vrij snel in welke cultuurniveau hun team valt.

Dankzij twintig jaar ervaring weten we dat elk niveau zijn eigen benadering vraagt. Sommige interventies werken goed voor proactieve

teams, maar slaan de plank mis bij reactieve teams, zoals Karin in het begin van dit artikel ondervond. Het is dan ook heel belangrijk om goed te analyseren op welk niveau een team of afdeling zich bevindt, voordat je er allerlei goedbedoelde maatregelen op loslaat.

We lieten eens binnen een organisatie verschillende managers een vragenlijst invullen om inzicht te krijgen in de reactieve, actieve en proactieve elementen. Een van de managers vroeg hulp bij de begeleiding van zijn vooral actieve team naar een meer proactief niveau. Kort daarop werden we benaderd door een collega-manager. "Wat hij heeft, wil ik ook." Uit de analyse van zijn team bleek echter een heel andere behoefte, omdat dit team veel meer reactieve elementen had. Teams verschillen – en een goede aanpak vraagt altijd maatwerk.

Activiteiten aansluiten op individuen en teams

Als je interventies wilt doen om een team beter te laten functioneren, is het dus altijd belangrijk om te weten op welk niveau het team zich bevindt. Dat geldt ook bij leer- en ontwikkeltrajecten. Reactieve teams en medewerkers hebben meer sturing en positieve bekrachtiging nodig. Wil je dat zij een opleiding volgen, dan zul je hen daartoe moeten verplichten, of in ieder geval sterk stimuleren. Proactieve medewerkers hoef je vaak alleen maar te vertellen dat er budget beschikbaar is. Vervolgens zullen zij zelf suggesties aandragen voor een training of leeractiviteit die hen helpt om beter te functioneren.

Ook in de opleiding zelf vragen reactieve, actieve en proactieve medewerkers een andere benadering. Vraag je actieve medewerkers of ze ter voorbereiding op een training een tekst willen lezen of een video bekijken, dan is er grote kans dat ze dat niet gedaan hebben. Ze hadden het te druk met brandjes blussen

en er moesten nog dingen af. Proactieve medewerkers hebben het wel gedaan, en waarschijnlijk hebben ze nog wat gegoogeld en extra informatie opgespoord.

Als we worden gevraagd om binnen een organisatie interventie in te voeren en te begeleiden, dan kijken we altijd naar het overheersende cultuurniveau. Is er veel reactiviteit? Dan gaan we eerst werken aan vertrouwen voordat we met interventie kunnen starten. Bij een meer actievere cultuur helpen we medewerkers om interventie prioriteit te geven in de agenda. Daarnaast moeten actieve medewerkers leren om bij de interventie een casus met aandacht en geduld te behandelen. In een proactieve cultuur is interventiebegeleiding vaak niet nodig. Proactieve medewerkers kunnen dit prima met elkaar opzetten en elkaar begeleiden.

In de praktijk zijn leer- en ontwikkelprofessionals en leidinggevendenden soms bang om onderscheid te maken tussen medewerkers: jij moet van ons die cursus volgen, en jij mag kiezen wat je wilt doen. Toch is het verstandig om de benadering toe te spitsen op de persoon en het cultuurniveau waarop deze zich bevindt. Op die manier kun je beter inspelen op wat de medewerkers en de organisatie nodig hebben. Bovendien heeft de leeractiviteit meer impact en wordt het budget veel efficiënter ingezet.

Het connect-to-performspel

Wij werken al twintig jaar met het connect-to-performmodel. Onze gesprekspartners vonden het model altijd heel herkenbaar, maar hadden er moeite mee om het in hun eigen praktijk toe te passen. Acht jaar geleden hebben we daarom het connect-to-performspel gemaakt. Het spel is oorspronkelijk vooral voor managers en adviseurs gemaakt, maar inmiddels zijn er ook varianten voor medewerkers en projectleiders.

In het spel hebben we de drie cultuurniveaus

reactief, actief en proactief verwerkt in een set van 53 verschillende interventies. Uit onze adviespraktijk weten we welke interventies wel en niet werken, afhankelijk van het cultuurmodel. Een van de interventies is de borrel van Karin, uit het begin van dit artikel. Een interventie die prima werkt bij een actief team, maar waar je een proactief en reactief team niet blij mee maakt.

Gedurende het spel leren deelnemers welke interventies ze kunnen inzetten en wat het effect is van die interventies. Veel deelnemers ontdekken dat ze regelmatig een prachtige interventie op het verkeerde moment hebben ingezet. Achteraf snappen ze nu waarom de weerstand alleen maar groter werd.

Bouwen aan vertrouwen

Het Centraal Bureau voor de Statistiek is een van de organisaties die het spel spelen. Senior beleidsadviseur Leren & Ontwikkelen Maria Eppink vertelt: "Vijf jaar geleden kwam ik in aanraking met het spel. Het inzicht dat mensen richting en vertrouwen nodig hebben om in beweging te komen was erg verhelderend, net als de notie dat je kleine stappen wilt zetten als je een verandering inzet. Ook voor mijzelf was het spel een eyeopener: ik realiseerde me dat we mensen van reactief in een keer naar proactief probeerden te trekken. We sloegen een fase over en daarmee vroegen we te veel van hen. Het model en het spel bieden handvatten om slimmere interventies te gebruiken met een korte tijdshorizon. Interventies die passen bij afwachende mensen. Zodat je langzaam hun regelcapaciteit vergroot en steeds luistert naar wat zij ervan vinden."

Het CBS gebruikt het connect-to-performmedewerkeresspel in het inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers. Zo ontwikkelen zij het inzicht dat reactiviteit een houding is en geen karaktereigenschap. Ze

leren wat ze kunnen doen als ze op weerstand stuiten. Soms herkennen nieuwe medewerkers ook bij zichzelf aspecten van het reactieve niveau en waardoor dat wordt opgeroepen. Dan is het goed dat ze dat onderkennen en weten hoe ze daaruit kunnen komen. Op die manier draagt de kennis van het model bij aan hun persoonlijke groei.

Teams verschillen en een goede aanpak vraagt altijd maatwerk

Managementstijl aanpassen aan het team

“Het connect-to-performmodel leert je dat je het medewerkers vaak niet kunt aanrekenen dat ze reactief zijn,” zegt directeur Steven van de Looij van Veiligheidsregio Noord-Holland Noord. “Als medewerkers niet doen wat je wilt, kun je je ook afvragen of je dan zelf als manager wel het goede doet. Ik heb zelf een proactieve stijl van leidinggeven, maar daarmee raak je bij reactieve teams niet de goede snaar. Die vragen niet om de grote lijnen, maar om een meer directieve aanpak. Daar moet je je managementstijl op aanpassen.”

De hr-manager van de veiligheidsregio kwam op een bijeenkomst in aanraking met het model en vond dat directie en met het spel maar eens moesten spelen. “Het gaf ons het inzicht dat je als manager flexibel moet kunnen reageren op het team. Leidinggeven gaat ook over jezelf en je stijl leren kennen. Diverse teams zijn vervolgens aan de slag gegaan met connect to perform en ze hebben duidelijk stappen gemaakt naar een meer actief niveau.”

Het connect-to-performmodel, blijkt ook uit de woorden van Steven van de Looij, geeft aanknopingspunten om leiding te geven aan reactieve, actieve en proactieve teams. Daarnaast geeft het model handvatten om teams te begeleiden naar een hoger niveau. Kernpunten hierbij zijn hoe duidelijk en gedeeld de doelen zijn en hoeveel vertrouwen medewerkers krijgen en hebben. Om de juiste interventies te plegen, is het essentieel om te weten op welk niveau een team of afdeling zich bevindt. Daarnaast is het belangrijk dat managers zich bewust zijn van hun eigen leiderschapstijl en dat ze die kunnen aanpassen aan het team.

Groeiende organisatie

Om een reactief team te veranderen in een actief team dient de manager mensen serieus te nemen en heldere, beïnvloedbare doelen te formuleren. Hij moet zijn medewerkers vertrouwen geven, stimuleren en begeleiden. Verder is het belangrijk dat medewerkers feedback leren geven en krijgen zonder zich aangevallen te voelen. Wil een team verder groeien naar proactief, dan is het nodig dat de teamleden de visie en missie begrijpen en zich daarbij betrokken voelen. De manager is een coach die op grote lijnen stuurt. Er is een aanspreekcultuur en manager en team staan op vaste tijden stil bij hun functioneren en hoe het beter kan.

Voor project- en programmamanagers en leer- en ontwikkelprofessionals is het connect-to-performmodel een hulpmiddel om om te gaan met verschillende culturen. Ook medewerkers kunnen beter reactief gedrag leren verdragen. Kennis van het model helpt hen om niet meegetrokken te worden door reactieve collega's. Ze kunnen zelf invloed uitoefenen op die collega's én af en toe een proactieve cultuur opzoeken, bijvoorbeeld in een vernieuwend project.

Tot slot biedt het model leer- en ontwikkelprofessionals meer mogelijkheden om uit te leggen waarom een bepaalde werkvorm of activiteit effectief zal zijn of niet. Uiteindelijk blijft het doel dat de ingezette leeractiviteit daadwerkelijk leidt tot een verbetering voor zowel de medewerker als de organisatie. ■

Referentie

- Nelson T. & Burns, F.L. (1984). The High Performance Programming Model: A Framework for Transforming Organizations. In Adams, J.D. (1984), *Transforming Work*. Alexandria: Miles River Press.



Jojanneke van Goinga is senior adviseur bij Human Connection in Amsterdam. Zij is naast interim hr-manager actief in het begeleiden van individuen, teams en organisaties bij verandertrajecten. Daarbij zet zij regelmatig het connect-to-performmodel in.



Annet Weiting, MCM CMC, is senior adviseur bij Human Connection. Zij ontwikkelt leer- en ontwikkelpraktijken in organisaties en zorgt voor differentiatie in leeractiviteiten die passen bij een individu, team of organisatie.



■ Jakob van Wielink & Leo Wilhelm

Cultuurverandering door coaching

Casus: Frederik weet alles...

Frederik, directeur van een glasverwerkings-bedrijf, had niets met coaching. Hij had een hekel, in zijn bewoording, aan 'mensen die alleen maar langs de kant blijven staan om advies te geven en zich niet in de arena begeven waar de klappen vallen'. Hij had een succesvol bedrijf opgebouwd dat hij met strakke hand leidde. Frederik was overal van op de hoogte en had ook overal een mening over. Dat was volgens hem ook nodig, want 'wat was je als baas nou waard als je niet overal meer verstand van had dan je ondergeschikten?' Hij werkte hard om zijn positie te behouden en maakte lange dagen. Toen zijn vrouw aangaf van hem te willen scheiden, omdat hij zijn werk belangrijker leek te vinden dan de relatie of het gezin, was zijn eerste reflex om nog harder te gaan werken en zo de spanning thuis te ontlopen.

Hoe bereik je een organisatiecultuur waarin coaching vanzelfsprekend is?

De gemakkelijkste weg zou natuurlijk zijn om onze organisatie te vullen met alleen maar medewerkers met een 'op groei gerichte' mindset (Dweck, 2017): met mensen die ervan overtuigd zijn dat capaciteiten ontwikkeld kunnen worden en die er dan ook voor open staan om zelfs van hun negatieve ervaringen te leren. Met mensen die de bereidheid houden om ondanks ervaringen van falen, toch weer nieuwe uitdagingen aan te gaan. Deze medewerkers zijn in staat om te gaan met feedback, ook als deze kritisch is. Deze medewerkers hebben een vanzelfsprekende open houding tegenover coaching.

De werkelijkheid waar we ons in bevinden, is natuurlijk weerbarstiger. Enerzijds hebben we waarschijnlijk al medewerkers in onze organisatie die over een 'statische' mindset beschikken. Medewerkers die ervan overtuigd zijn dat capaciteiten vastliggen, alsof we ermee geboren worden. Dat iemand talent moet hebben voor die onderdelen waar hij goed in blijkt te zijn. Medewerkers die daardoor meer gericht zijn op het vermijden van waar ze minder goed in zijn en nieuwe uitdagingen uit de weg gaan. Anderzijds hebben ook onze medewerkers met een op groei gerichte mindset een omgeving nodig waarin kansen op ontwikkeling worden geboden, waar ondernemerschap en het nemen van risico's gestimuleerd worden en waar het gewaardeerd wordt om van fouten te leren, ook als het erop aankomt.

Vervolg van de casus...

Omdat hij de relatie echter niet zomaar wilde opgeven, ging Frederik voor het eerst ook eens mee met de dochters die allebei hockey speelden. Tot zijn verbazing werd er heel anders gecoacht

dan hij in zijn eigen jeugd bij de atletiek had meegemaakt. Toen waren de coaches harde mannen geweest, die zelf in hun eigen sportloopbaan beter hadden gepresteerd dan de jongens aan wie ze daarna training gaven en dat ook steeds lieten merken. Ook de jongens onderling werden steeds vergeleken en niemand kon het eigenlijk goed doen. Hoe anders ging het er nu bij zijn dochters aan toe! De coach complimenteerde op de inzet en op wat goed ging, los van het resultaat. Frederik zag het plezier in het samenspel, hoe er bij een doelpunt gezamenlijk werd gejuicht en hoe de spelers elkaar bij een tegendoelpunt weer opbeurden.

Psychologische veiligheid op teamniveau is essentieel voor het kunnen presteren van het team

Psychologische veiligheid

Voor zo'n omgeving waar kansen niet alleen worden geboden, maar waar medewerkers die kansen ook willen grijpen, is psychologische veiligheid nodig. Psychologische veiligheid binnen teams bestaat uit een gedeelde overtuiging door de teamleden dat het team een veilige plek is om risico's te nemen in de interpersoonlijke relaties binnen het team (Edmondson, 1999). Deze overtuiging bestaat meestal uit een stilzwijgende aanname, die niet hardop uitgesproken wordt door de afzonderlijke teamleden of het team als geheel. Psychologische veiligheid bestaat onder meer uit het vertrouwen dat het team en zijn leider iemand die zich uitspreekt niet belachelijk zal maken, zal afwijzen of

zal straffen. Vertrouwen binnen teams kenmerkt zich door de verwachting dat acties van anderen binnen het team goed zullen uitpakken voor de belangen van de overige teamleden, zodat de overige teamleden zich ook zullen verbinden aan die acties. Psychologische veiligheid op teamniveau bevat, maar overstijgt ook, het interpersoonlijk vertrouwen tussen de verschillende individuen die deel uitmaken van het team. Er is sprake van psychologische veiligheid op teamniveau wanneer de teamleden vanuit een wederzijds respect en verbinding, ook voor onderlinge verschillen, ervaren zichzelf te kunnen zijn. Dat betekent dat er ruimte is voor emoties, van welke kleur ook. Het impliceert ook een sfeer van *playfulness* en het vermogen conflicten aan te gaan en samen op te lossen.

Vervolg van de casus...

Eerst dacht Frederik nog dat het kwam doordat de hockeycoach een vrouw was en de spelers meisjes. Ook de andere teams van de club werden echter zo

gecoacht. Na afloop sprak hij de coach aan en deelde hij zijn verbazing. Ze vertelde hem dat ze bewust zorgden voor een veilige omgeving om fouten te maken om ervan te leren. Hij hoorde dat feedback, die was gebaseerd op inzet in plaats van resultaten, positief aan de ontwikkeling van de spelers en het team. Het was gebleken dat daardoor ook de resultaten beter werden. De maandag na het weekend keek hij zijn directieoverleg rond en besloot hij de zaken anders aan te pakken. Nog een week later sloot er een coach aan bij het overleg en vroeg hij voor het eerst om feedback.

Psychologische veiligheid op teamniveau is essentieel voor het kunnen presteren van het team. Teamleden moeten het gevoel van dreiging voor afwijzing binnen het team overwinnen om risico's te kunnen nemen. Pas dan kunnen ze hun inbreng hebben, ook als die afwijkend is, met nieuwe voorstellen komen en uitdagingen aangaan.



Figuur 1. Rechts de opwaartse spiraal van prestatie met psychologische veiligheid in een team, links de neerwaartse spiraal van psychologische onveiligheid (Kathleen O'Connor, ass. professor of management, Cornell University)

Transitie en ontwikkeling

Psychologische veiligheid is noodzakelijk, maar op zichzelf nog niet voldoende om tot een organisatie te komen waarin coaching vanzelfsprekend is. Daarvoor is het ook nodig dat leidinggevend en medewerkers vanuit een op groei gerichte mindset naar uitdagingen kijken. Mensen die al over een op groei gerichte mindset beschikken, hebben deze houding veelal van huis meegekregen. Ze hebben zich deze eigen gemaakt in een omgeving waar ze zich in een passende combinatie van 'caring' (veiligheid) en 'daring' (uitdaging) hebben kunnen ontwikkelen. Waarbij een comfortzone met emotionele betrokkenheid en vertrouwen aanwezig is. Waar dialoog plaatsvindt om uit (ook pijnlijke) leerervaringen aanmoediging te putten om (opnieuw) buiten de comfortzone te gaan en risico's te nemen. Als we naar thema's van persoonlijke ontwikkeling kijken op onze levenslijn, dan zijn dat thema's die gaan over de relaties die we onderhouden met anderen. In die relaties leren we. Die thema's staan in een cyclisch patroon op de Transitiekring (Kohlrieser, 2018; Van Wielink, Van Geelen-Merks & Wilhelm,

2017), om aan te geven dat onze groei geen rechte lijn is, maar zich in een steeds herhalend patroon van contact maken, hechten, verbinden en afscheid nemen ontwikkelt. In dat proces ontwikkelen we ook onze veerkracht en pas wanneer we ook in staat zijn te rouwen over onze verliezen en hier betekenis aan te geven, zijn we ook in staat bij een volgende rondgang langs deze thema's persoonlijke groei te ervaren. Deze groei, vanuit veilige hechting, vertaalt zich in een op groei gerichte mindset. Wanneer we met een overwegend onveilige hechting opgroeien, vertaalt dat zich veelal in een statische mindset, wanneer tegenslagen of teleurstellingen als een te grote bedreiging en afwijzing worden ervaren. Dat vraagt later onherroepelijk iets van ons.

Secure bases

Het zijn in eerste instantie onze hechtingsfiguren die, wanneer ze zich als secure bases (Kohlrieser, Goldsworthy & Coombe, 2018) voor ons opstellen, ons de juiste combinatie van caring en daring aanbieden om onze op groei gerichte mindset te ontwikkelen.



Figuur 2. De Transitiekring

“Vanuit het oogpunt van leiderschapsontwikkeling, definiëren we een secure base als een persoon die, of een plaats, doel of object dat een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg verschaft. Het is tegelijkertijd een bron van inspiratie en energie zodat we op onderzoek kunnen gaan, uitdagingen aannemen en risico's durven nemen.”

- Kohlrieser, Goldsworthy & Coombe, 2018

Deze secure bases vinden we als mensen daarna hopelijk ook bij onze docenten op school, onze trainers en coaches op het sportveld en uiteindelijk bij onze leidinggevenden en collega's op het werk. Vanuit een veilige hechting kunnen we ons ook aan hen verbinden en vanuit de geboden veiligheid de uitdaging aangaan. Wanneer we echter met een overwegend onveilige hechting en een statische mindset opgroeien, is er gelukkig nog steeds hoop. Sterker: daar ligt mede een kernopdracht voor coaches en in zeker zin ook voor leiders in organisaties. Hechtingsstijlen kunnen zich gedurende ons leven nog ontwikkelen – *we can rewire our brain* - en we kunnen binnen de caring van de psychologische veiligheid de transitie van een onveilige naar een veilige hechtingsstijl maken en daarmee van een statische naar een op groei gerichte mindset.

Vervolg van de casus...

De eerste feedback was pittig geweest: Frederik's managers hadden altijd het idee dat ze bij hem tekortschoten en dat hij hun inbreng niet waardeerde. Hij paste met behulp van zijn coach zijn leiderschapsstijl aan, ging meer vragen stellen en meer ruimte geven. Hij vertelde in zijn directieteam ook over zijn relatiecrisis en dat zijn werk hem dat niet waard was. Hij delegeerde meer, gaf bevoegdheid uit handen en begon complimenten uit te delen

in zijn omgeving als hij mensen initiatieven zag nemen en met voorstellen zag komen. Hij merkte dat hij voor het eerst in tijden kon ontspannen, tijd kon maken voor zijn gezin en dat hij thuis met meer aandacht aanwezig kon zijn. Zijn directieteam bleek niet alleen prima in staat om de organisatie te besturen, binnen no-time kwamen er voor het eerst in lange tijd weer productinnovaties tot stand.

In de omslag naar psychologische veiligheid in onze organisatie en een leiderschapsstijl gebaseerd op honderd procent caring en honderd procent daring, bestaat de opbrengst uit hogere niveaus van betrokkenheid, een grotere bereidheid om moeilijke problemen aan te pakken, een grotere leeropbrengst en bereidheid om ons te laten coachen, en hogere teamprestaties. ■

Referenties

- Dweck, C.S. (2018). *Mindset. Verander je manier van denken om je doelen te behalen*. Amsterdam: SWP Uitgeverij.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350-383.
- Kohlrieser, G. (2018). *Laat je niet gijzelen. Over leiderschap, verbinding, dialoog en werkelijke verandering*. Heeze: Circle Publishing.
- Kohlrieser, Gg. Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2018). *Care to Dare. De praktijk van secure base leiderschap*. Heeze: Circle Publishing.
- Wielink, J.P. van, & Wilhelm, L., & Geelen-Merks, D.W. van. *Professioneel begeleiden bij verlies*. Amsterdam: Boom.



Jakob van Wielink is partner in De School voor Transitie, internationaal opleider en begeleider in (persoonlijk) leiderschap, als executive coach verbonden aan het (Advanced) High Performance Leadership Program aan IMD Business School (Zwitserland) en staf lid van het Portland Institute for Loss and Transition (VS).

www.deschoolvoortransitie.nl



Leo Wilhelm is gecertificeerd rouwbegeleider, leidinggevende en executive coach met ervaring in het bedrijfsleven en bij de rijksoverheid. Hij is adviseur transitie voor De School voor Transitie.

www.deschoolvoortransitie.nl

IS JOUW ORGANISATIE KLAAR VOOR DE TOEKOMST?

THE TIPPING POINT

Building the skills for today and tomorrow



Advies | Opleidingen | Events | Inspiratiesessies

www.thetippingpoint.be





Werkdruk onder de loep

Wouter Smit & Siham Zinati & Michelle Hennen & Inge Butot

54

Werk met liefde

Interview met Aukje Nauta
Tineke van Kooten

61

Nieuwsflash: trainen werkt!

Karin de Galan & Peter Baggen

67

Burn-out door je leidinggevende?

Roy Sijbom

72

Promoties

Show, don't tell

78

**Co-teaching: een kansrijk
en innovatief pedagogisch
onderwijsmodel**

79



■ Wouter Smit & Siham Zinati & Michelle Hennen & Inge Butot

Van algemene aanpak naar gerichte interventies

Werkdruk onder de loep

Veel gemeenten kampen met een hoge werkdruk door de ingrijpende veranderingen in het publieke domein. Het lukt de hr-afdeling niet om de werkdruk met 'algemene' interventies terug te dringen, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van een cursus timemanagement of mindfulness. Dit blijkt uit onderzoek. Verschillende oorzaken, die ook nog eens met elkaar samenhangen, vragen om een toegesneden aanpak. We beschrijven zes inzichten die bijdragen aan het kiezen van de juiste interventiemix.

De aanval op werkdruk

De snelle veranderingen die elkaar opvolgen in het publieke domein hebben een grote impact op het organiserend vermogen van gemeenten. De maatschappelijke beleidsdecentralisaties en de forse bezuinigingen die aan de gemeenten zijn opgelegd stellen hoge eisen aan de medewerkers, waardoor er sprake is van een verhoogde werkdruk (Stein et al., 2017). Om de werkdruk behaarder te houden voert hr veelal interventies uit aan de 'coping'-kant. Deze interventies versterken de competenties van de medewerkers zodat zij beter kunnen omgaan met de bestaande werkdruk. Bekende voorbeelden zijn het volgen van een opleiding projectmanagement (prioritering in het werk), een cursus *work-life-balance* (balans vinden tussen werk en privé), sessies mindfulness (acceptatie en ontspanning) en coaching. Wat deze interventies gemeen hebben is dat zij gericht zijn op het bestrijden van een effect (werkdruk), terwijl de achterliggende oorzaken van de werkdruk buiten schot blijven. Kortom, de medewerkers wordt gevraagd zich aan te passen terwijl de organisatorische kenmerken en de groepskenmerken buiten schot blijven.

Gevolgen van een hoge werkdruk

Een derde van de Nederlandse werknemers geeft aan een hoge werkdruk te ervaren (CBS, 2017). Werkdruk heeft invloed op de capaciteit en de kwaliteit van het werk. Werkstress en burn-out door overbelasting zijn bekende gevolgen van werkdruk. Uitval van een medewerker zorgt ervoor dat zijn/haar collega's nog sterker belast worden waardoor er een katalyserend effect kan ontstaan. Een structureel hoge werkdruk zorgt er daarnaast voor dat medewerkers minder plezier ervaren in hun werk en minder goed presteren, waardoor de kwaliteit van het opgeleverde werk afneemt.

Kortom, een hoge werkdruk heeft negatieve gevolgen voor de organisatieprestatie, de kwaliteit van de output en het welzijn van de medewerkers. Het zadelt de organisatie op met kosten vanwege gezondheidsklachten en uitval door ziekte. Daarnaast leidt een structureel hoge werkdruk tot minder bevoegenheid, burn-out, slechtere prestaties en minder motivatie (Bakker & Demerouti, 2007).

Zoeken naar de oorzaak

Volgens de wetenschappelijke literatuur moet je werkdruk niet beschouwen als een probleem, maar als het gevolg van een probleem. Een van de meest invloedrijke theorieën over werkdruk is de theorie van Karasek (1979). Hij beschrijft in zijn '*job demand-controlmodel*', ook wel het jdc-model genoemd, werkdruk als een balans tussen enerzijds taakeisen en anderzijds mogelijkheden om aan de taakeisen tegemoet te komen (zie o.a. Karasek, 1979 en Wiezer et al., 2012). Taakeisen betreffen de eisen die aan de taak gesteld worden opdat deze goed wordt uitgevoerd. Er wordt van hoge taakeisen gesproken wanneer een grote hoeveelheid werk moet worden verricht in een hoog werktempo en wanneer er sprake is van moeilijk en geestelijk inspannend werk. De mogelijkheden zijn de mogelijkheden die de medewerker heeft om zijn/haar werk zelf te plannen en in te richten. Werkdruk is het gevolg van een disbalans: de hoge taakeisen worden in dat geval niet meer gecompenseerd door de aanwezige mogelijkheden. Merk op dat het hier gaat om een subjectief beeld van hoe medewerkers een werkdruk ervaren (Kaaij & Kruijff, 1999). Bij subjectieve werkdruk wordt niet gekeken naar algemeen geldende prestatienormen of de standaard doorlooptijden bij de werkprocessen. De mate waarin iemand werkdruk als negatief ervaart, is gebaseerd op de belastbaarheid die iemand zelf aangeeft.

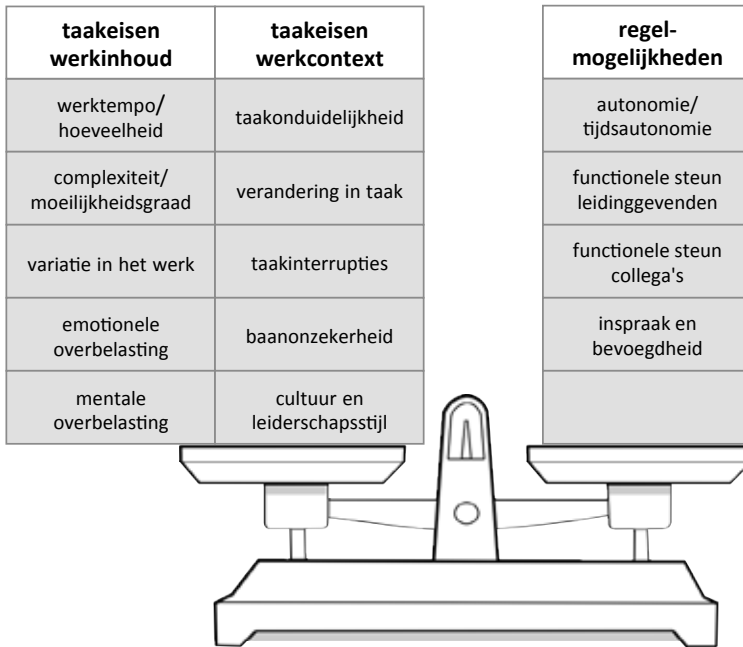
Van uitgangspunten naar model

Onderzoeksbureau TNO heeft de uitgangspunten behorende bij het jdc-model verder uitgewerkt. Zij maakt daarbij onderscheid in drie dimensies die werkdruk bepalen (Wiezer et al., 2012). Daarbij zijn de taakeisen onderverdeeld in taakeisen met betrekking tot de ‘werkinhoud’ van de organisatie en taakeisen met betrekking tot de ‘context’ van het werk. Voorbeelden van de taakeis ‘werkinhoud’ zijn de complexiteit van het werk en de emotionele (over)belasting die medewerkers ervaren. Voorbeelden van de taakeis ‘werkcontext’ zijn de taakonduidelijkheid en de taakinterrupties in het werk. Daar tegenover staan de regelmogelijkheden, bijvoorbeeld de functionele steun van de leidinggevende en collega’s. Deze drie dimensies zijn onderverdeeld in een aantal determinanten

(zie figuur 1). Enkele determinanten die voor dit artikel relevant zijn worden onderstaand kort besproken.

Werkinhoud

TNO verdeelt de werkinhoud onder in vijf determinanten. Werkdruk kan bijvoorbeeld ontstaan doordat het werktempo wordt opgeschroefd of omdat de strakke doorlooptijden en deadlines de kwaliteit van het werk bedreigen (Svenson & Maule, 1993). Een hoge werkhoeveelheid in combinatie met tijdsdruk leidt ertoe dat er gehaast moet worden en er achterstanden ontstaan in de werkzaamheden. Krappe deadlines en achterstallig werk zijn stressoren die kunnen leiden tot emotionele en mentale overbelasting, waardoor de ervaren werkdruk nog verder toeneemt.



Figuur 1. Drie dimensies die de werkdruk bepalen, gebaseerd op het jdc-model

Werkcontext

De werkcontext is de optelsom van vijf determinanten die gaan over de gang van zaken in de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd. Taakonduidelijkheid is een belangrijke oorzaak van werkdruk (Schaufeli & Bakker, 2007). In dat geval is onduidelijk hoe de taak moet worden opgepakt of aan welke taak prioriteit moet worden gegeven. Ook taakinterruptions kunnen werkdruk veroorzaken (Wiezer et al., 2012). Door taakinterruptions kunnen medewerkers het werk niet voortzetten of voltooiën binnen de tijd die ze daarvoor hebben gereserveerd. Hierbij valt te denken aan onverwachte situaties, storingen in het werk en een grote afhankelijkheid van anderen. Meestal gaat het om taken waar veel concentratie en nauwkeurigheid bij vereist is. De organisatiecultuur en stijl van leidinggeven hebben invloed op zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden. Een organisatiecultuur waarbij om hulp vragen niet gewoonlijk is en wanneer er sprake is van een *top-down*- en instruerende aansturing, bestaat er risico op disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Leiderschap is tevens een stressor indien medewerkers juist klagen over te weinig sturing of een gebrek aan steun en waardering voor hun inspanningen.

Regelmogelijkheden

De regelmogelijkheden zorgen ervoor dat de werknemers kunnen voldoen aan de taakeisen die het werk aan ze stelt. Een van de belangrijkste regelmogelijkheden is autonomie, oftewel de mate waarin de medewerker zelf kan bepalen hoe het werk ingedeeld wordt en de mogelijkheid om zelf oplossingen aan te dragen voor knelpunten. Een andere regelmogelijkheid is de inspraak en bevoegdheid die werknemers hebben. Het betreft hier een rol bij de besluitvorming rondom zijn of haar werk en het meedenken over veranderingen binnen het werk. Functionele steun van leidinggevende en

collega's zorgt ervoor dat, wanneer het werk te veel of te moeilijk wordt, medewerkers een beroep kunnen doen op collega's en leidinggevende. De mogelijkheid en de mate van functionele steun hangt sterk samen met de cultuur die binnen de organisatie of afdeling heerst.

Werkdruk bij gemeente Zaanstad

Gemeente Zaanstad behoort tot de twintig grootste gemeenten van Nederland. De organisatie telt ruim 1.200 medewerkers die samen het beleid van de stad uitvoeren. Naar aanleiding van enkele interne evaluaties bleek dat 'werkdruk' het thema was dat met prioriteit moest worden opgepakt. De afdeling hr besloot samen met de onderzoeksgroep Management & Organisatie (Hogeschool van Amsterdam) een onderzoek uit te voeren naar de oorzaken die aan de hoge werkdruk ten grondslag liggen. Drie afdelingen, variërend van 28 tot 35 man per afdeling, werden daartoe geselecteerd.

Er werd gekozen voor een gemixte onderzoeksmethode met een kwantitatieve en een kwalitatieve component. De kwantitatieve component betrof de meting van de ervaren werkdruk en de onderliggende determinanten volgens het jdc-model. Dit werd uitgevoerd met de vragenlijst genaamd 'Vragenlijst Beoordeling van de Arbeid' (VBBA 2.0, Van Veldhoven et al., 2015). De VBBA is een gevalideerde en betrouwbare vragenlijst die de psychosociale arbeidsbelasting meet aan de hand van verschillende meetschalen. In totaal telt de VBBA 207 vragen onderverdeeld in 27 schalen. In dit onderzoek zijn enkel

de 15 relevante schalen in de vragenlijst opgenomen. Deze meetschalen zijn gekoppeld aan determinanten van het jdc-model. De vragenlijst is afgenomen bij de medewerkers van de drie afdelingen. In totaal ging het hierbij om 98 respondenten, gelijk aan een betrouwbaarheidsmarge van 95 procent. De kwalitatieve component van het onderzoek betrof verdiepende vragen (semigestructureerd) naar de hoog gescoorde determinanten. Dankzij deze verdieping konden de vastgestelde oorzaken van werkdruk duidelijker worden beschreven en in de context van de organisatie worden geplaatst. Ten slotte werd de medewerkers gevraagd oplossingsrichtingen en aanbevelingen te geven om de werkdruk te verlagen.

Conclusie: werkdruk is een complex vraagstuk

In lijn met de wetenschappelijke literatuur toont het onderzoek aan dat de werkdruk binnen de gemeente Zaanstad beschouwd moet worden als een complex vraagstuk. Er is niet sprake van een specifieke factor die werkdruk veroorzaakt, maar van diverse grote en kleine oorzaken binnen en tussen afdelingen waar ook nog eens een wisselwerking tussen bestaat.

Oorzaken van werkdruk

Het gaat te ver om in dit artikel alle vastgestelde oorzaken per afdeling te bespreken. In plaats daarvan geven we een overzicht van de oorzaken die gelden voor alle drie de afdelingen. Deze oorzaken zijn onder te verdelen in twee thema's. Het eerste thema gaat over hoe het werk binnen en tussen de afdelingen georganiseerd is. Het tweede

thema betreft de cultuur op de afdeling en de manier waarop het leiderschap wordt ingevuld.

Thema 1: organisatie van het werk

Een belangrijke oorzaak binnen dit thema is de naar verhouding grote werkhoeveelheid. De hoge werkdruk bij een aantal teams is duidelijk het gevolg van onderbezetting met als risico dat belangrijk werk blijft liggen. Een tweede oorzaak die samenhangt met de snelle veranderingen in het werk is het gebrek aan prioriteit en focus. Het is voor deze medewerkers en teams (nog) niet geheel duidelijk hoe zij prioriteit moeten geven aan een grote hoeveelheid taken waarmee ze zijn geconfronteerd. Een derde oorzaak is de hoge frequentie van taakinterruptie waar medewerkers last van hebben. De taakinterrupties maken dat hun werk verstoord wordt of dat hun concentratie niet voldoende is. Ten slotte wordt de moeizame samenwerking met enkele andere afdelingen genoemd. Zo geven collega's van deze afdelingen niet op tijd hun zaken door waardoor de samenwerking hapert en de doorlooptijden vertragen.

Thema 2: leiderschap en cultuur

Een belangrijke oorzaak binnen het thema 'leiderschap en cultuur' is volgens de medewerkers de mismatch tussen de gewenste aansturing versus de daadwerkelijke aansturing door enkele afdelingshoofden en teamleiders. Deze leidinggevendenden zijn sterk gericht op de werktaak en minder op de persoonlijke relatie. Binnen de context van een organisatie die te maken heeft met veel veranderingen is deze prioriteit begrijpelijk. Tegelijkertijd blijft er een behoefte onbeantwoord, namelijk dat de medewerker door zijn leidinggevende gezien wordt. Het gevolg van de taakgerichte aansturing is dat medewerker naar eigen zeggen niet snel aan de bel trekken wanneer het werk (te) moeilijk wordt. De beperkte steun en betrokkenheid van leidinggevendenden maakt dat medewerkers zich minder gesteund voelen en zij de voorkeur

geven aan het zelf oplossen van problemen. Deze sterke focus op het eigen werk ondermijnt het teamgevoel. Een derde effect van de taakgerichte aansturing en de focus op het eigen werk is dat er weinig ruimte wordt gemaakt voor 'informele' gesprekken (zoals bij de koffieautomaat) terwijl deze gesprekken juist sterk worden gewaardeerd.

Van oorzaak naar aanpak

De analyse van de oorzaken van hoge werkdruk biedt handvatten om hier wat aan te doen. Met name de concrete oorzaken die gerelateerd zijn aan de manier waarop het werk is georganiseerd zijn aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan het (tijdelijk) uitbreiden van teams die kampen met onderbezetting. Daarnaast helpt het inrichten van 'checks & balances' in de afstemming tussen afdelingen, bijvoorbeeld door inzichtelijk maken welke collega's van de andere afdeling hebben gereageerd op een verzoek en het automatisch sturen van reminders. Ook kunnen kleine interventies al snel voor verlichting zorgen. Denk bijvoorbeeld aan het installeren van een tweede computerscherm bij werknemers die veel tussen programma's moeten schakelen. Andere voorbeelden zijn het inrichten van een 'vragenuurtje' voor collega's met veel expertise die overvraagd worden of het vaststellen van een e-mail etiquette, zodat overtollige c.c.'s worden vermeden.

De complexere oorzaken, zoals de aanwezige cultuur en het ervaren leiderschap, vergen meer aandacht. Een verandering in leiderschap en organisatiecultuur is niet te bereiken met een workshop of een training. Eerst moeten de behoeften duidelijker in kaart worden gebracht zodat er met zorg een ontwikkeltraject kan worden opgesteld. Daarbij moet een horizon van meerdere jaren in acht worden genomen omdat cultuurverandering een van de moeilijkste veranderingen betreft waar organisaties mee geconfronteerd zijn (Smit, 2018).

Lessons learned

We sluiten dit artikel af met zes *lessons learned*, oftewel de lessen die geleerd zijn uit deze onderzoekscasus. Deze zijn vertaald naar inzichten die hr-medewerkers, managers en organisatieadviseurs, die geconfronteerd zijn met een dergelijk vraagstuk, ter harte kunnen nemen.

1. Werkdruk moet beschouwd worden als het gevolg van een probleem. Het vaststellen van de werkdruk is te vergelijken met een thermometer die koorts vaststelt. Een getal alleen zegt niet zoveel, het gaat om het opsporen en verminderen van de fysieke klachten die je ervaart.
2. Werkdruk is moeilijk te verlagen met 'algemene' interventies zoals een cursus work-life-balance, omdat het beschouwd moet worden als een verzameling oorzaken die met elkaar samenhangen. Het achterhalen van de oorzaken wordt daarom bij voorkeur gesplitst naar team- en afdelingsniveau.
3. Een interventie moet gekoppeld worden aan een oorzaak. Het opstellen van de interventiemix kan plaatsvinden door een antwoord te formuleren op de volgende drie vragen:
 - a. Voor welke oorzaak biedt de interventie een oplossing?
 - b. Op welk niveau (team, afdeling, afdelingen) moet de interventie worden uitgevoerd?
 - c. Op welke manier draagt de interventie bij aan het wegnemen van deze oorzaak?
4. Interventies gaan verder dan enkel medewerkers ontwikkelen en opleiden. Aandacht voor organisatorische kenmerken is minstens zo belangrijk. Voor specifieke organisatorische kenmerken kunnen snel *quick-wins* worden toegepast, zoals in deze casus het tweede scherm en het vragenuurtje.

5. Bij het koppelen van interventies aan oorzaken zijn de suggesties van de medewerkers zelf van groot belang. Zij kennen de context van het werk als beste. Bovendien versterkt het zelf aandragen van oplossingen de ervaren steun en autonomie, oftewel de regelmogelijkheden.
6. Complexe oorzaken, bijvoorbeeld het gebrek aan teamgevoel en het vertoonde leiderschap, kunnen moeilijk 'projectmatig' worden aangepakt. Bovendien zijn niet alle dynamieken weg te nemen: onduidelijkheid in het werk en het gevoel weinig gewaardeerd te worden, kunnen samenhangen met de naweeën van een ingrijpende reorganisatie. Het veranderen van de cultuur en een aanpassing van het vertoonde leiderschap vergen een uitgebreid ontwikkeltraject dat in de regel meerdere jaren duurt. ■

Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bierings, H. (2017). *Sociaaleconomische trends: Beroep en Werkdruk in Nederland*. CBS. Gedownload op 7 januari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/14/beroep-en-werkdruk>
- Kaaij, H., & Kruijff, F. de (1999). *Werkdruk en werkstress*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Wiezer, N., & Schelvis R., & Zwieter, M. van, & Kraan, & Klauw, M. van der, & Houtman, Kwantes, J.H. & Bakhuis Roozeboom, M. (2013). *Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, W. (2018). *De storm doorstaan: onderzoek naar cultuurverandering tijdens organisatietransformatie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Veldhoven, M.V. van, & Prins, J., & van der Laken P. & Dijkstra, L. (2015). *QEEW2.0; 42 short scales for survey research on work, well-being and performance*. SKB: Amsterdam.



Van links naar rechts: Wouter Smit, Shiham Zinati, Michelle Hennen en Inge Butot. Dr. Wouter Smit en Siham Zinati BBA zijn respectievelijk senior en junior onderzoeker bij bedrijfskunde aan de Hogeschool van Amsterdam. Drs. Michelle Hennen, organisatieadviseur en drs. Inge Butot, adviseur duurzame inzetbaarheid, zijn werkzaam bij gemeente Zaanstad. Allen zijn lid van de onderzoeksgroep 'Management en Organisatie' een initiatief van de Hogeschool van Amsterdam.



■ Tineke van Kooten

Interview met Aukje Nauta

Werk met liefde

Professor Doctor Aukje Nauta aanvaarde op 7 december 2018 het ambt van bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden. De leerstoel is ingesteld door Sioo, de interuniversitaire ambachtsschool voor organisatie- en veranderkunde. Ik tref Aukje begin november achter de laptop in een Utrechts café.

Ik ben nog druk bezig het verhaal bij te schaven,” vertelt ze me. “Het is een beetje zoeken naar een passende vorm. Ik wil graag laten zien dat we op een andere manier met mens en werk kunnen omgaan en daar hoort voor mij ook een andere, vernieuwende vorm bij. Tegelijkertijd gaat het wel om een oratie en dat is toch echt anders dan de lezingen die ik vaak geef. Je zit vast aan bepaalde vormeisen. Het is echt nog een puzzel.”

Fast forward naar 7 december, het statige Academiegebouw van de Universiteit Leiden. Aukje begint haar oratie met de beschrijving van “...een vrouw. Met overal blauwe plekken. Schoenen half uit, voeten zwart van het vuil. Een blote buik die over de rand van een zichtbare onderbroek blubberde. Ze was niet echt. Het was een hyperrealistisch beeld, genaamd *The Derelict Woman*. De gevallen vrouw, een beeld van Duane Hanson.” Een behoorlijk theateraal beeld, we zitten meteen op het puntje van onze stoel. Er volgt een klein uur waarin Aukje bevolgen vertelt over uitbuiting en armoede aan de onderkant van de arbeidsmarkt, maar ook lichtende voorbeelden geeft van liefdevol werkgeverschap. Om weer in de kunsten te eindigen met een quote

Ik geloof erin dat je dankzij flinke porties humor, creativiteit en slimheid meer dingen voor elkaar krijgt

van Connie Palmen, die het thema van Werk met liefde prachtig samenvat: “We krijgen betekenis door onze verbintenissen met iets of iemand, met je familie, je vrienden, je geliefde en met de wereld door je werk. (...) Het is het drama van de afhankelijkheid en er is niks tegen te doen.”



Aukje Nauta (1967) was van 2011 tot en met 2015 bijzonder hoogleraar voor de NSvP-leerstoel aan de Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is zij adviseur en eigenaar van het bedrijf Factor Vijf. Ze adviseert bedrijven op het gebied van loopbaanbeleid, arbeidsrelaties en employability. Vanaf 1 april 2012 is zij kroonlid van de SER, een van de belangrijkste adviesorganen van de regering. Nauta promoveerde in 1996 aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) op een onderzoek naar conflicthantering in organisaties. Ze werkte daarna als postdoctoraal en universitair docent bij de Faculteit Bedrijfskunde van de RUG. Vanaf 2000 combineerde zij haar wetenschappelijke werk met de functie van praktijkgericht onderzoeker en adviseur bij TNO Arbeid en later als senior HR Consultant bij Randstad HR Solutions. Vanaf januari 2018 is ze bijzonder hoogleraar bij de Universiteit Leiden.

De oratie van Aukje Nauta kun je downloaden van www.sioo.nl/wp-content/uploads/2018/12/Oratie-Nauta-totaal.pdf

Je leerstoel heet 'Enhancing individuals in a dynamic work context'. Wat houdt het in?

"In de basis gaat het om: hoe blijf je als individu overeind in de werkrelatie. Er verandert zoveel en zo snel: flexibilisering, globalisering, robotisering, vergrijzing, langer doorwerken... De combinatie van al die veranderingen tegelijk en het tempo waarin het gaat geeft veel mensen een onveilig gevoel. De vraag is: hoe hou ik het vol? En hoe zorg ik dat mijn mensen het volhouden? *Enhancing* is in mijn opvatting 'versterken', 'doen groeien'. Het gaat dus om professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid, maar het gaat ook om werkrelaties. Mensen en werk, daar gaat het bij mij eigenlijk altijd over."

Waar komt die fascinatie vandaan?

"Dat begon al op het stedelijk gymnasium in Leeuwarden. Ik lag niet zo makkelijk in de groep, ik vond dat hele groepsproces ingewikkeld. Daardoor was ik altijd bezig met verhoudingen tussen mensen: hoe zit dat nou? Hoe werkt dat in een groep? En hoe werkt dat als je samen een klus te klaren hebt? Ik ben a&o-psychologie gaan studeren en heb me verdiept in conflicthantering, het spanningsveld tussen de belangen van de een en van de ander. Zo kwam ik bij het onderwerp loopbaanontwikkeling van vrouwen en later bij het werk van Denise Rousseau, de grondlegger van *i-deals* (zie kader). Dat sprak mij erg aan. Ik doe zelf al mijn leven lang niets anders dan *i-deals* sluiten, ik heb altijd mijn eigen werk kunnen vormgeven en verschillende activiteiten kunnen combineren, zoals een postdoctoraalschap met werk als assessor in ontwikkeltrajecten. Ik kan niet kiezen – en dat hoeft ik gelukkig ook niet. Je werk aanpassen aan wat je kunt en wilt en daarmee ook van waarde zijn voor je organisatie, dat is wat ik iedereen gun. Maar voordat je een *i-deal* kunt sluiten, moet de werkgever daar wel achter staan. Werkgever en werknemer moeten het samen eens zien te

worden: mag het belang van de ander er zijn? Dat is een spanningsveld, in de tegenwoordige werkrelaties.

Een *i-deal* is een afspraak-op-maat die werkenden met hun leidinggevende of opdrachtgever uitonderhandelen. *I-deals* zijn win-win-win; ze zijn goed voor de werkende, goed voor de organisatie en acceptabel voor collega's. *I-deals* kunnen over verschillende onderwerpen gaan, bijvoorbeeld over iemands takenpakket, ontwikkelmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden of werktijden (Nauta, 2011; Rousseau, 2005). Een voorbeeld is een callcentermedewerker die als neventaak filmpjes gaat maken van veel gestelde vragen, waardoor hij gevarieerder werk heeft (win voor de werkende) en het aantal vragen daalt (win voor de organisatie).

Welke ontwikkelingen zie jij in werkrelaties?

Een eenzijdige focus op productiviteit in combinatie met toegenomen onzekerheid leidt vaak tot een verslechtering. Er is in veel werkrelaties geen echte aandacht voor mensen. Zoals bij schoonmakers, die 90 seconden krijgen om een wc schoon te maken. Maar ook bij de universiteiten. Daar heerst een enorme prestatie- en publicatiedruk, vooral voor jongere onderzoekers zonder vaste baan is dat moordend. We maken elkaar onderling gek. 'Toppers' zetten de standaard voor de 'middelmatten'. Het is net of je er niet mag zijn als je niet uitblinkt. Excellentie is de norm geworden."

Er zijn toch ook organisaties waar mensen ongestraft de kantjes er vanaf kunnen lopen?

"Maar dat is net zo goed een gebrek aan aandacht. Een vorm van niet-gezien worden.

Waar wij als mensen vooral behoefte aan hebben, is verbinding. We weten dat verbinding samen met autonomie en het gevoel van bekwaamheid de drijvers zijn voor intrinsieke motivatie. Als er echte verbinding is, kun je een klimaat creëren waarin je elkaar uitdaagt en versterkt. En waardoor je echt waardevol kunt zijn.”

Dus een organisatie kan maar beter investeren in de mensen, al was het maar uit eigenbelang...

“Als je investeert in mensen gaat de productiviteit omhoog. Helaas wordt in organisaties vaak zo instrumenteel gedacht. Jij zegt het nu ook. Ik wil mensen uitdagen om de beste versie van zichzelf te worden: *‘enhancing individuals’*. Dat zegt het al: versterken, doen groeien. In de religie die geld heet, zijn medewerkers vooral middelen om rendement op te leveren voor de aandeelhouders. Kan dat niet anders? Daaronder ligt een meer filosofische vraag: hoe willen we eigenlijk met elkaar omgaan op de werkvloer?”

En wat is jouw antwoord op die vraag?

“Mijn oratie heeft als titel *‘Werk met liefde’*. Dat is niet toevallig. Waar ik de laatste jaren steeds meer mee bezig ben in mijn werk en in onderzoek is pro sociaal gedrag. Dat is gedrag waarmee je gewoon iets voor een ander doet zonder meteen iets terug te verwachten. Vaak gedragen mensen zich privé pro sociaal; ze doen graag iets voor hun naasten zonder daar iets voor terug te verwachten. Op de werkvloer wordt tegen onze natuur in een cultuur geschapen van matching – ofwel directe wederkerigheid – en competitie. Uit onderzoek van Lind en Van den Bos (2013) blijkt dat mensen zich vaker pro sociaal gaan gedragen wanneer ze zich ongeremd voelen. Hieruit kun je de hypothese afleiden dat regels en procedures die mensen inperken ervoor kunnen zorgen dat mensen elkaar minder

helpen. Dus door bureaucratieën te bouwen, verliezen we uit het oog waar het echt om draait: hoe mensen elkaar kunnen helpen om de best mogelijke versie van zichzelf te worden.”

Er zijn ook mensen die hun werk niet zo belangrijk vinden, die helemaal niet zo’n zin hebben om op hun werk het beste uit zichzelf te halen. Hoe sta je daar tegenover?

“Je hebt het dan over een psychologisch contract waarbij mensen louter voor het geld werken – en niet meer dan dat – waarbij ze dan voldoening en betekenis uit hun privéleven zouden halen. Dat beeld bestaat. Maar vaak zijn juist de mensen die op hun werk veel doen ook privé heel actief. En mensen die hun werk op een armoedige manier invullen, doen dat vaak ook met hun privéleven: thuis hangen ze dan op de bank omdat armoedig werk uitput. Uit onderzoek blijkt dat er helemaal niet zo’n grote scheiding is tussen de motivatie voor werk en privé, maar dat ze elkaar vaak versterken. Het mooiste is natuurlijk als mensen zowel uit hun werk als uit hun privéleven voldoening halen.”

Wat kunnen mensen zelf doen om elkaar daarbij te helpen?

“Gewoon beginnen. Het is niet makkelijk om echt vanuit naastenliefde iets voor een ander te betekenen, maar je kunt het elke dag proberen. Sta stil bij de vraag *‘wat kan ik voor een ander betekenen?’*. Wees erop gericht om samen problemen op te lossen en van elkaar te leren. Bedenk hoe je wat jij zelf wilt, kunt verbinden aan wat de organisatie nodig heeft. Sluit i-deals. Voer goede gesprekken. Zorg voor ontmoeting, bijvoorbeeld met een biertje op vrijdagmiddag en heb het er met elkaar over: hoe hebben we deze week samen gewerkt?”

Wat zijn jouw plannen met de leerstoel?

“Ik ga vooral nog meer werk maken van het verbinden van wetenschap en praktijk. Ik wil meer doen met wetenschapscommunicatie: zorgen dat wat in onderzoek wordt gevonden een praktische toepassing vindt. Maar ik wil ook datgene wat in de praktijk gebeurt terugbrengen naar de wetenschap. In de Theaterloods in Radio Kootwijk doe ik dat al een poosje in een lichte vorm: ik nodig wetenschappers uit die er lezingen houden en daarover in gesprek gaan met een publiek van geïnteresseerde leken. Dat wil ik verder brengen, samen met Sioo en de Universiteit Leiden. Ik heb de ambitie om een academische werkplaats op te zetten met *practitioners* en onderzoekers, waar kennis, ervaringen, *best practices* en actieonderzoek samenkomen. De psychologie als wetenschap is nogal positivistisch: die gaat uit van een meetbare en kenbare werkelijkheid. In de praktijk heb je meer aan actieonderzoek, oftewel combinaties van onderzoek en interventies. De (vaak schijnbare) strijdigheden die praktijk en wetenschap opleveren, daar wil ik mee spelen. Mag je als wetenschapper een missie hebben?”

De leerstoel is ingesteld voor vijf jaar.**Wat zou je na die vijf jaar bereikt willen hebben?**

“Ik hoop dat de academische werkplaats dan echt staat. Dat organisaties de weg ernaartoe weten te vinden en zich met een vraag wenden tot de wetenschap. En dat wetenschappers niet een vragenlijst over de schutting gooien, maar met de praktijk samen gaan onderzoeken. En ik hoop vooral dat het leuk is, dat we al doende lol hebben met elkaar. Ik geloof erin dat je dankzij flinke porties humor, creativiteit en slimheid meer dingen voor elkaar krijgt. De psychologische wetenschap is eigenlijk heel simpel – maar de praktische uitvoering, dat is waar wat mij betreft de uitdaging ligt. ■

Referenties

- Lind, E. A., & Bos, K. van den. (2013). *Freeing organizational behavior from inhibitory constraints*. *Research in Organizational Behavior*, 33, 79-95.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
 - Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: ME Sharpe.

Tineke van Kooten, redactielid TvOO



Hoera, weer 53 nieuwe Cedeo-erkenningen!

Cedeo feliciteert de hieronder genoemde HR-dienstverleners met hun nieuwe of hernieuwde Cedeo-erkenning. Het is best reden voor een feestje, als minimaal 80 procent van je klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over je performance, klantgerichtheid en de samenwerking. Cedeo verricht dit klanttevredenheidsonderzoek onder inkoopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Dus onder collega's van u. Een betere aanbeveling voor klanten en prospects bestaat er niet!

Bedrijfsopleidingen
cedeo*erkend
 Open

Altra, Amsterdam
 Blom Opleidingen, Hengelo ov
 BOBA Opleidingen B.V.,
 Dordrecht
 Caggemini Academy, Utrecht
 Coöperatie Schoonderwoerd,
 Utrecht
 Copla Opleiding en Training,
 Harderwijk
 Déhora Academy, Amsterdam
 Driessen Opleidingen BV,
 Helmond
 evofenedex B.V., Zoetermeer
 How Company, Amsterdam
 IBO Qualified Business School,
 Leusden
 itsme Industrial Automation,
 Raamsdonksveer
 IVVD (Instituut voor Vastgoed &
 Duurzaamheid), Goudriaan
 Jeugdbescherming Brabant
 's-Hertogenbosch
 Stichting Jeugdformaat, Rijswijk

Politie Vormingscentrum B.V.,
 Vaassen
 Schouten & Nelissen,
 Zaltbommel
 the Knowledge
 Opleidingscentrum,
 Tilburg
 The Lean Six Sigma Company,
 Rotterdam
 Willis Towers Watson Academy,
 Amstelveen

Coaching
cedeo*erkend

B&T organisatieadvies B.V.,
 Amsterdam

Multipliment, loopbaanadvies en coaching
cedeo*erkend

Matchcare, Nieuwegein
 NextJob Outplacement, Soest

SWA HR Diensten B.V.,
 Nieuwegein

Organisatieadvies
cedeo*erkend

B&T organisatieadvies B.V.,
 Amsterdam

E-learning
cedeo*erkend

The Competence Group,
 IJsselstein Ut

Bedrijfsopleidingen
cedeo*erkend
 Maatwerk

Beccaria Instituut,
 Waddinxveen
 Blom Opleidingen, Hengelo ov
 BMC, Amersfoort

Bureau Zuidema bv, Leusden
 Caggemini Academy, Utrecht
 Connectedtogether B.V.,
 Almere
 Coöperatie Schoonderwoerd,
 Utrecht
 Déhora Academy, Amsterdam
 Driessen Opleidingen BV,
 Helmond
 evofenedex B.V., Zoetermeer
 How Company, Amsterdam
 IPOL, Instituut Politieonderwijs
 & Trainingen BV, Rotterdam
 KTBA Kwaliteitszorg BV,
 Kaatsheuvel
 Learnit Training, Amsterdam
 Leeuwendaal, 's-Gravenhage
 MEEK2 B.V.,
 Hendrik-Ido-Ambacht
 Menskracht 7, 's-Gravenhage
 PIEK International Education
 Centre (I.E.C.) B.V., Heerlen
 Politie Vormingscentrum B.V.,
 Vaassen
 Schoollformaat, Voorburg
 Schouten & Nelissen,
 Zaltbommel

The Lean Six Sigma Company,
 Rotterdam
 VHIC i-Faculty,
 Rijswijk
 Willis Towers Watson Academy,
 Amstelveen

Werving & Selectie
cedeo*erkend

B&T organisatieadvies B.V.,
 Amsterdam

Trainees
cedeo*erkend

Ormit Groep, De Bilt

Onderwijsadvies
cedeo*erkend

Sardes BV, Utrecht



Cedeo-erkend: dan weten uw klanten dat ze goed zitten

Ga voor meer informatie over de procedure om Cedeo-erkend te worden naar

www.onderscheidoorerkenning.eu



■ Karin de Galan & Peter Baggen

Nieuwsflash: trainen werkt!

Grote kans dat je het afgelopen jaar een blog of artikel hebt gelezen dat ongeveer zo begint: 'Elk jaar geven organisaties grote bedragen uit aan opleiding en training. In Nederland alleen al gaat het om meer dan drie miljard euro per jaar. Maar wat levert die investering eigenlijk op? Deskundigen schatten dat medewerkers in hun werk hooguit twintig procent gebruiken van de kennis die ze opdoen in trainingen. Dat kan toch niet waar zijn?' En dan gaat het verder met tips over wat je allemaal kunt doen om dit probleem op te lossen.

Wat ons intrigeert, is dat zulke verhalen al meer dan dertig jaar de ronde doen – niet alleen in Nederland, maar in de hele wereld. En al die tijd zijn de investeringen in opleiding en training alleen maar gestegen. Dat kan twee dingen betekenen. Of organisaties weten niet wat ze doen en verspillen elk jaar miljarden aan zinloze trainingen. Of de verhalen over de zinloosheid van trainen zijn eenzijdig en overdreven. Om te ontdekken wat er aan de hand is, analyseerden vijf wetenschappers vorig jaar 335 studies naar het rendement van leiderschapstrainingen (Lacerenza et al., 2017). In dit artikel presenteren we de uitkomsten van hun meta-analyse. Spoiler alert: trainen heeft wel degelijk effect, maar het hangt ervan af hoe je het aanpakt.

Hoe meet je het effect?

De onderzoekers gebruiken het bekende model van Kirkpatrick om de impact van trainingen te berekenen. Volgens dat model kun je die op vier niveaus meten.

1. Reacties: hoe positief of negatief zijn de deelnemers na afloop over de training?
2. Leren: hoeveel nieuwe kennis en vaardigheden kunnen de deelnemer na afloop reproduceren?
3. Gedrag: hoeveel nieuwe kennis en vaardigheden passen de deelnemers feitelijk toe op hun werkplek?
4. Opbrengsten: hoeveel draagt de training bij aan organisatiedoelen, zoals meer

omzet, grotere klanttevredenheid, minder ziekteverzuim of minder verloop?

De onderzoekers berekenen het effect van trainen voor elk van deze niveaus. Dat doen ze door de uitkomsten van 335 wetenschappelijke artikelen te analyseren en te middelen. Het effect dat ze zo berekenen, drukken ze uit in een statistische grootheid die veel gebruikt wordt bij meta-analyses: Cohen's delta. Dat cijfer is groter naarmate het effect van trainingen groter is. Een goede uitleg van Cohen's delta vind je op www.youtube.com/watch?v=tTgouKMz-el. In woorden uitgedrukt, zie je de betekenis van Cohen's delta in tabel 1.

Je kunt Cohen's delta ook uitdrukken als rapportcijfer. Daarvoor neem je aan dat een groep deelnemers gemiddeld 5,0 scoort als de kennis en vaardigheden voor aanvang van een training gemeten worden. Na afloop van de training meet je weer en als de training effect heeft, is het rapportcijfer gestegen. Bij een Cohen's delta van 0,7 is het gemiddelde cijfer bijvoorbeeld gestegen van een 5.0 naar een 7,6 (tabel 2).

Algemene uitkomsten

In tabel 3 zie je welke impact leiderschapstrainingen hebben op de vier niveaus. De bovenste regel bevat de gemiddelde effectgrootte die de onderzoekers hebben berekend, de onderste regel het aantal

Tabel 1.

Stel, Cohen's delta is	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
dan is het effect	afwezig		klein			middelgroot			groot		

Tabel 2.

Stel, Cohen's delta is	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
dan scoort de groep na de training gemiddeld	5,0	5,4	5,8	6,2	6,6	6,9	7,3	7,6	7,9	8,2	8,4

artikelen waarop ze dat baseren. Daaruit blijkt dat trainen een middelgroot tot groot effect heeft op alle niveaus. Het effect voor het eerste niveau is gebaseerd op weinig artikelen en overtuigt dus niet. Maar de effecten voor de andere niveaus zijn berekend op basis van vele tientallen artikelen en lijken wel betrouwbaar (tabel 3).

Op basis hiervan concluderen de onderzoekers dat trainen wel degelijk zin heeft. Dat lijkt ons terecht. Hattie (2008) heeft bijvoorbeeld berekend hoeveel effect scholen hebben op de leerprestaties van kinderen. Hij komt uit op een gemiddelde Cohen's delta van 0,40 (Hattie, 2008). Als een klas aan het begin van het schooljaar gemiddeld 5,0 scoort, is dat aan het eind van het jaar dus 6,6 geworden. De impact van trainingen op de leerprestaties van deelnemers is flink groter. Een groep die vóór een leiderschapstraining gemiddeld 5,0 scoort, haalt nadien gemiddeld 7,7.

Welke factoren werken?

Het effect van leiderschapstrainingen is dus middelgroot tot groot. Maar welke factoren zorgen daarvoor? Om dat te achterhalen, zoomen de onderzoekers in op verschillende factoren: maken de trainers vooraf een analyse, welke werkvormen gebruiken ze, enzovoort. Hieronder geven we de resultaten weer voor deze deelonderwerpen. De cijfers zijn weer uitgedrukt als Cohen's delta.

Tabel 3.

	Reacties	Leren	Gedrag	Opbrengst
Gemiddeld effect	0,63	0,73	0,82	0,72
Geanalyseerde artikelen	7	153	190	78

Tabel 4.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Geen TNA gemaakt	0,68	0,42	0,73
Wel TNA gemaakt	1,12	3,51	0,43

1. Analyse van de trainingsbehoefte

In alle handboeken lees je dat je een 'training needs analysis' of TNA moet maken. Daarin bekijk je wat de organisatie en de deelnemers nodig hebben om beter te presteren en of een training wel het antwoord is. Uit de meta-analyse blijkt dat zo'n TNA inderdaad effect heeft. Als die gemaakt is, leren de deelnemers veel van een training en gaan ze hun nieuwe kennis en vaardigheden echt gebruiken. Met name de impact op het gedrag is heel groot. Zonder TNA blijft het effect van trainen op het leren middelgroot en op het gedrag klein (tabel 4).

Uit de tabel blijkt ook dat een TNA tot minder opbrengsten voor de organisatie leidt. Dat is verrassend, want een TNA is bedoeld om te garanderen dat een organisatie baat heeft bij een training. Wel is het zo dat dit effect berekend is op basis van studies met weinig proefpersonen. Misschien is de effectgrootte daardoor weinig betrouwbaar. Jammer genoeg zeggen de auteurs daar verder niets over.

2. Didactiek

Hoe ondersteun je het leerproces van de deelnemers het best: door veel theorie te vertellen, door veel voor te doen, door deelnemers veel te laten oefenen of door een combinatie? De onderzoekers veronderstellen dat oefenen het allerbelangrijkst is, maar uit hun onderzoek blijkt het tegendeel. Alleen

oefenen heeft het kleinste effect van alle ingrepen. Demonstreren blijkt juist het meest effectieve ingrediënt: de combinatie van uitleggen, demonstreren en oefenen zorgt ervoor dat de deelnemers veel leren en enorm veel toepassen (tabel 5).

De keuze van een didactiek heeft geen eenduidig effect op de opbrengsten voor de organisatie. Dat is ook wel begrijpelijk, want die opbrengsten hangen af van veel meer factoren dan alleen trainen. Als trainer kun je verkopers uitstekend leren hoe ze moeten verkopen en kun je er ook voor zorgen dat ze alle vaardigheden toepassen in de praktijk. Maar als de concurrent intussen een geweldig aanbod heeft of de economie inzakt, zetten al die inspanningen weinig zoden aan de dijk.

3. Face-to-face versus virtueel

Trainen met een trainer in een zaaltje is duur en onhandig: deelnemers moeten allemaal op dezelfde tijd en dezelfde plaats aanwezig

zijn. Daarom is het voor grote organisaties veel handiger en goedkoper om deelnemers zelfstandig aan de slag te laten gaan met een e-course. Helaas laat dit onderzoek zien dat zulke virtuele trainingen weinig rendement hebben. Deelnemers leren er wel wat van, maar ze gebruiken de kennis en vaardigheden nauwelijks. Met een face-to-facetraining zijn de leeropbrengst en het gebruik veel groter (tabel 6).

Overigens hebben de onderzoekers niet expliciet gekeken naar een mix van face-to-face en virtueel trainen. Afgaand op onze eigen ervaring denken we dat het rendement op leren en gebruik daarvoor hoger ligt dan voor face-to-face alleen.

4. Functieniveau van deelnemers

Aan leiderschapstrainingen kunnen deelnemers van alle niveaus meedoen: van meewerkend voorlieden op de werkvloer tot directeurs aan de top van een bedrijf. De onderzoekers hebben onderscheid gemaakt in drie niveaus en gekeken wie van deze groepen het meest profiteert van

Tabel 5.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Oefenen	0,28	0,39	0,38
Informatie	0,60	0,45	0,11
Informatie + oefenen	0,60	0,71	0,60
Informatie + demonstratie	1,14	0,43	-*
Informatie + demonstratie + oefenen	1,24	2,20	0,45
* Geen gegevens			

Tabel 6.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Virtuele training	0,55	0,22	-*
Face-to-face training	0,78	1,1	0,47
* Geen gegevens			

Tabel 7.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Hoger management	0,52	0,37	0,36
Middelbaar management	0,67	0,54	0,36
Lager management	0,99	1,99	0,29

trainen. Wat blijkt? Deelnemers op alle niveaus leren, maar het laagste niveau leert het meest en gebruikt ook het meest in de praktijk. De impact van trainingen op de organisatie is voor alle drie de niveaus grofweg hetzelfde (tabel 7).

Trainen werkt wel degelijk, mits ...

Alles bij elkaar laat de meta-analyse zien dat leiderschapstrainingen middelgrote tot grote effecten hebben. Deelnemers steken er veel van op, veranderen er hun gedrag door en organisaties plukken daar de vruchten van. Maar de ene training is de andere niet. De meta-analyse maakt ook duidelijk dat er nog veel trainingen zijn die weinig opleveren en dus zinloos zijn. Gelukkig valt daar iets aan te doen. We noemen hier twee aanknopingspunten.

1. Maak een goede analyse van de trainingsbehoefte. Dat kost tijd, maar levert ook veel op. Nog te vaak vragen organisaties om een training zonder analyse vooraf en nog te vaak gaan trainers daarin mee. Trek dus samen op en bekijk waar het precies fout gaat, wat deelnemers te leren hebben en wat de impact moet zijn op de organisatie.

2. Kies een goede didactiek. Trainingen die bestaan uit een lange PowerPoint zijn nutteloos. Hetzelfde geldt voor trainingen met de ene oefening of casebespreking na de andere. Ook hierin kunnen trainers en opdrachtgevers samen optrekken. Trainers kunnen hun eigen manier van trainen onder de loep nemen en opdrachtgevers kunnen kritisch meekijken met de aanpak van trainers.

Wanneer trainers en opdrachtgevers elkaar op deze manier scherp houden, gaat de kwaliteit van trainingen waarschijnlijk nog verder omhoog. En wie weet sterven de klachten over de zinloosheid van trainen dan een stille dood. ■

Referenties

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. J. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- Hattie, J. (2008). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Londen: Routledge.



Karin de Galan werkt al meer dan 25 jaar als trainer. Ze heeft meerdere boeken geschreven voor trainers en een eigen didactisch model ontwikkeld. Karin is oprichter van de School voor Training.



Dr. Peter Baggen is filosoof en sociaal wetenschapper. Hij werkt sinds 2008 bij de School voor training. www.schoolvoortraining.nl



■ Roy Sijbom

Burn-out door je leidinggevende?

Het aantal mensen met een burn-out neemt de laatste jaren steeds meer toe. Ongeveer een op de zes werkenden ervaart burn-outklachten. Ligt dit nu aan de werknemers die het allemaal niet meer trekken? Niet per se. Hoewel sommige werknemers beter tegen stress kunnen dan anderen, blijken leidinggevenden ook een zeer belangrijke rol te spelen. Werknemers met een leidinggevende die gericht is op ontwikkeling en verbetering hebben minder kans op een burn-out. Bij werknemers met een leidinggevende die competitiegericht is, neemt de kans op een burn-out juist toe. Organisaties moeten zich dus niet enkel focussen op werknemers als zij burn-outklachten willen voorkomen.

Wat bedoelen we met burn-out?

Uit recente cijfers van het TNO blijkt dat ruim een miljoen werkende Nederlanders burn-outklachten ervaart (TNO, 2018). Niet alleen het aantal mensen dat kampt met burn-outklachten neemt toe, maar ook de daarmee gepaarde kosten voor werkgevers en de maatschappij als geheel. Het is dus maatschappelijk relevant om inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan burn-out. Burn-out ontstaat als mensen langere tijd veel stress ervaren op hun werk waar ze niet meer mee om kunnen gaan. De meest gebruikte wetenschappelijke definitie beschouwt burn-out als een driedimensioneel concept dat bestaat uit emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderende professionele bekwaamheid (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Emotionele uitputting refereert aan extreme vermoeidheid vanwege het werk. Depersonalisatie verwijst naar het ontwikkelen van een afstandelijke en cynische houding ten opzichte van het werk. En met verminderde professionele bekwaamheid wordt bedoeld dat men zich niet langer in staat voelt om het werk naar behoren te verrichten. Of iemand wel of niet burn-outgerelateerde klachten ervaart, hangt af van vele factoren, zoals persoonlijkheidskenmerken en taakkenmerken. Maar nu blijkt dat ook de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij het ontstaan van burn-outklachten.

Leidinggevenden zorgen er met hun gedrag voor dat ze laten zien wat ze belangrijk vinden en zijn daarmee bepalend voor het werkklimaat. Gedragingen van leidinggevenden vormen dus belangrijke sociale signalen voor werknemers. In een recente studie hebben mijn collega's en ik gekeken naar het effect van leidinggevenden op burn-outgerelateerde klachten van werknemers (Sijbom, Lang, & Anseel,

voortkomend). Meer specifiek hebben we onderzoek gedaan naar de rol van doelen van leidinggevenden. We hebben dit onderzocht door vragenlijsten af te nemen bij in totaal meer dan vijfhonderd werknemers en honderd leidinggevenden van de corresponderende werkteams in verschillende sectoren, zoals onderwijs, zorg, overheidsinstellingen, financiële instellingen en commerciële dienstverlening. Deze grote diversiteit aan sectoren komt de generaliseerbaarheid van de resultaten ten goede.

Over het onderzoek

Doel van het onderzoek: de invloed die doelen van leidinggevenden hebben op burn-outklachten van werknemers te onderzoeken.

Wat hebben we gedaan: We hebben twee studies uitgevoerd. In beide studies is gebruikgemaakt van vragenlijsten. In studie 1 deden 362 werknemers en hun 72 leidinggevenden mee. In studie 2 deden 177 werknemers en hun 46 leidinggevenden mee. De studie is uitgevoerd binnen een grote diversiteit aan sectoren (waaronder zorg, onderwijs, financieel), hetgeen de generaliseerbaarheid van de resultaten ten goede komt.

Hoe is dit uitgevoerd: De werknemers vulden een vragenlijst in over hun doelen en hun burn-outklachten. De leidinggevenden vulden een vragenlijst in over hun doelen. In studie 2 is de medewerker vragenlijst over burn-out drie maanden later afgenomen dan de vragenlijst over doelen van de medewerker.

Burn-out van werknemers is gemeten met 16 items, waarbij werknemers werd gevraagd in hoeverre iedere uitspraak op hun van toepassing is op een schaal van 1

(nooit) tot 7 (altijd/dagelijks). Voorbeelden van stellingen waren: 'Ik voel mij mentaal uitgeput door mijn werk' en 'Ik voel mij "opgebrand" door mijn werk'.

De doelen die leidinggeevenden en werknemers nastreven in hun werk zijn gemeten met drie items per type doel op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 7 (heel erg). Een voorbeelditem om leerdoel te meten is 'Mijn doel in mijn werk is om mijzelf te verbeteren.' Een voorbeelditem voor een competitief doel is 'Mijn doel is om goed te presteren in vergelijking met andere collega's.'

In de analyses is gekeken naar het effect die doelen van leidinggeevenden hebben op de mate waarin werknemers burn-outklachten ervaren, waarbij er gecontroleerd is voor de doelen die werknemers zelf nastreven. Op deze manier wordt er gecontroleerd voor effecten die aan doelen van werknemers zijn toe te schrijven en kan er dus een uitspraak gedaan worden over het unieke effect die doelen van leidinggeevenden hebben op burn-outklachten van werknemers.

Effect van leidinggeevenden op burn-out

Wat hebben we gevonden? Hoe sterker leidinggeevenden gericht zijn op verbetering en ontwikkeling, des te minder burn-outklachten hun werknemers ervaren – ongeacht de doelen die deze werknemers zelf nastreefden. Voor leidinggeevenden die gericht waren op het beter willen presteren dan anderen, zagen we juist een tegenovergesteld effect. Het nastreven van deze doelen ging gepaard met een toename van burn-outklachten bij hun werknemers – ongeacht de doelen die werknemers zelf nastreefden. Kortom: het ervaren van burn-outklachten ligt dus helemaal niet alleen aan werknemers.

Hoe kan het dat deze doelen van leidinggeevenden bijdragen aan het risico op burn-out bij werknemers? Werknemers krijgen tijdens het uitvoeren van taken van tijd tot tijd te maken met tegenslagen. Een primaire taak van leidinggeevenden is om bronnen beschikbaar te stellen, zodat werknemers hun taken goed kunnen uitvoeren en dus ook effectief met tegenslagen kunnen omgaan. Dat kan door het bieden van zogenaamde hulpbronnen. Bij deze bronnen kun je denken aan het geven van sociale steun, feedback, ontwikkelingsmogelijkheden, et cetera. Zulke hulpbronnen zorgen ervoor dat werknemers beter met tegenslag om kunnen gaan waardoor er minder werkgerelateerde stress wordt ervaren. De kans op burn-outklachten zal hierdoor verminderen. Dat is goed nieuws: door hulpbronnen te bieden kunnen leidinggeevenden de kans op burn-out bij hun werknemers verminderen. Echter, de bronnen die leidinggeevenden bieden aan hun werknemers worden mede bepaald door de doelen die zijzelf nastreven. Deze hulpbronnen kunnen daardoor niet alleen behulpzaam zijn, maar ook als belastend worden ervaren.

Doelen: ontwikkeling versus competitie

Leidinggeevenden kunnen verschillende doelen nastreven. Wanneer leidinggeevenden ernaar streven om zichzelf te verbeteren en ontwikkelen, spreken we van zogenaamde leerdoelen (Elliot & McGregor, 2001). Leidinggeevenden met dergelijke doelen dragen uit en stellen als prioriteit dat persoonlijke inzet, leren, experimenteren en individuele vooruitgang worden gewaardeerd. Ook dragen ze uit dat faalervaringen onderdeel zijn van het leerproces (Ames, 1992; Dragoni, 2005). Leidinggeevenden kunnen er ook naar streven om beter te willen presteren dan anderen. We spreken dan van zogenaamde competitieve doelen (Elliot & McGregor, 2001). Leidinggeevenden met deze doelen prioriteren demonstratie van bekwaamheden

en vergelijking van prestaties met anderen. Werknemers worden hierbij aangemoedigd om met elkaar in competitie te gaan voor extrinsieke beloningen. Op deze manier creëren leidinggevendenden een werkomgeving waarin onderlinge competitie en het beter presteren dan anderen de boventoon voeren (Ames, 1992; Dragoni, 2005).

Kortom, in een werkomgeving vormen leidinggevendenden, en meer specifiek de doelen die leidinggevendenden nastreven, belangrijke signalen voor werknemers.

Omgaan met tegenslag

Gedragingen van leidinggevendenden die competitieve doelen nastreven, kunnen de omgang met tegenslagen bemoeilijken doordat de vergelijking met anderen prominent aanwezig is. In deze situatie zal het maken van een fout voor werknemers veel stress opleveren omdat men weet dat een fout wordt gezien als een teken van incompetentie of onbekwaamheid. Werknemers kunnen zich hierdoor zorgen gaan maken over hun eigen prestatie en kunnen zogenaamde evaluatiestress ervaren. Dit alles is eerder een extra belasting en vraagt mentaal ook meer van werknemers, wat uiteindelijk eerder kan resulteren in een burn-out. Een bijkomend probleem is dat competitief ingestelde leidinggevendenden door hun gedragingen ervoor zorgen dat een goede prestatie van een werknemers alsnog stress oplevert. Dit gebeurt omdat deze leidinggevendenden de prestaties van werknemers continu vergelijken met de prestaties van anderen. Ter illustratie: een werknemer voltooit een werktaak in tien uur en is daar zeer content mee. Een competitieve leidinggevendende wijst er vervolgens op dat een collega een vergelijkbare taak een uur sneller heeft voltooid. Door de prestatie te vergelijken met anderen wordt de voltooiing van de taak, wat eerst een positieve hulpbron was voor de werknemers, een negatieve bron. Dat levert stress op.

Het is beter om de prestatie van werknemers te beoordelen door deze te vergelijken met een eerdere prestatie van deze werknemers. Dit is wat leidinggevendenden met een leerdoel veelal doen. Dus, je voldeed je taak in tien uur, dat is sneller dan de vorige keer. Ook zien deze leidinggevendenden fouten als onderdeel van het leerproces. Dit levert voor werknemers een stuk minder stress op. Daarnaast zullen leidinggevendenden met een leerdoel verschillende strategieën gebruiken om hun toewijding aan leren over te brengen. Hierbij valt te denken aan het inruimen van tijd om deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten, of het aanmoedigen van werknemers om nieuwe vaardigheden toe te passen in het werk. Kenmerkend voor deze gedragingen is de focus op zelfontwikkeling die werknemers in staat stelt om met tegenslag om te gaan.

Leidinggevendenden gericht op ontwikkeling verminderen de kans op deze burn-outklachten

Kenmerken van werknemers

De effecten van de doelen van leidinggevendenden op burn-outklachten bij hun werknemers doen zich voor ongeacht de doelen die werknemers zelf nastreven. Spelen de doelen van werknemers dan geen enkele rol? Zeker wel. In onze studie hebben we naast de doelen van leidinggevendenden tegelijkertijd gekeken naar doelen van werknemers zelf. In lijn met eerder onderzoek (Naidoo et al., 2012), bleken werknemers die leerdoelen nastreven beter in staat om effectief om te gaan met tegenslag of problemen op het werk. Zij ervaren hierdoor dus minder werkgerelateerde stress en verkleinen daarmee de kans op burn-outklachten.

Belangrijk om hier te benadrukken is het feit dat eerder onderzoek naar individuele kenmerken al veel inzicht en kennis heeft opgeleverd omtrent antecedenten van burn-outklachten. Hierbij valt te denken aan de invloed van persoonlijkheidskenmerken en taakkenmerken. Neuroticisme is bijvoorbeeld de sterkste individuele voorspeller van burn-out gerelateerde klachten (Alercon, Eschleman, & Bowling, 2009). Om echter een volledig beeld te kunnen krijgen van hoe burn-out kan ontstaan, is het essentieel om niet alleen naar kenmerken op werknemersniveau te kijken (zoals persoonlijkheidskenmerken), maar ook naar factoren uit de werkomgeving, zoals de invloed van leidinggevend (volgens Dragoni & Kuenzi, 2012). Sterker nog, burn-outonderzoekers zijn het erover eens dat het ontstaan van burn-out het beste begrepen kan worden door zowel invloeden van individuele als omgevingsfactoren in ogenschouw te nemen (Leiter & Maslach, 1988). De bevindingen zoals beschreven in dit artikel bieden hier empirisch bewijs voor en vergroten daarmee ons inzicht in het ontstaan van burn-outklachten.

Leerdoelen en leerklimaat stimuleren

Wat kan een organisatie doen om burn-outklachten bij werknemers te verminderen, dan wel te voorkomen? Organisaties hebben er baat bij om een werkomgeving te creëren waarin leerdoelen in plaats van competitieve doelen worden gestimuleerd. Een dergelijke werkomgeving kan worden gestimuleerd door belonings- en waarderingssystemen meer te richten op voortuitgang en inspanning, en succes meer te definiëren in termen van ontwikkeling en verbetering. Vergelijk de werknemer tijdens evaluatiegesprekken niet ten opzichte van anderen, maar ten opzichte van zichzelf. Hoe heeft deze werknemer zich het afgelopen jaar ontwikkeld? Welke vaardigheden zijn opgedaan? Zet daarnaast meer in op ontwikkeling en leren, in plaats van op competitie.

Toch is deze focus op ontwikkeling en leren makkelijker gezegd dan gedaan. Binnen organisaties is er nu eenmaal vaak, bewust of onbewust, sprake van competitie of er spelen er zaken die vergelijkingen met anderen in de hand werken. Het is daarom lastig om het competitieve helemaal weg te nemen. Als bijvoorbeeld belonings- en promotiestructuren sterk gekoppeld zijn aan targets, werkt dat competitie en vergelijking met anderen in de hand. Het is dus niet realistisch dergelijke systemen van de ene op de andere dag te veranderen. Desalniettemin kan er gestreefd worden naar een werkklimaat waarin de nadruk komt te liggen op ontwikkeling en vooruitgang. Leidinggevend vervullen bij het creëren van een dergelijk klimaat een belangrijke rol omdat zij fungeren als rolmodellen. Dus ook in organisaties waarin competitie onderdeel is van de dagelijkse gang van zaken, kan wel degelijk meer nadruk komen te liggen op eigen ontwikkeling en vooruitgang. Hierbij valt te denken aan trainingen, aan meer tijd geven, aan het idee dat het niet erg is als iets niet meteen lukt. Binnen zo'n werkklimaat past ook het expliciet accepteren van fouten als onderdeel van het leerproces. Wie een fout maakt, moet dat kunnen uitspreken in een veilige werkomgeving. Straf de persoon niet, maar kijk hoe de fout is ontstaan en hoe hier lering uit getrokken kan worden zodat deze in de toekomst niet nogmaals wordt gemaakt.

Conclusie

De doelen van leidinggevend resulteren in gedrag dat direct gerelateerd is aan burn-out gerelateerde klachten bij werknemers. Leidinggevend gericht op ontwikkeling verminderen de kans op deze burn-outklachten, terwijl leidinggevend gericht op competitie de kans op dergelijke klachten vergroten. Het ontwikkelen van burn-outklachten ligt dus niet enkel aan de werknemers zelf. Een organisatie kan iets aan deze klachten doen door niet enkel op de werknemers focussen, maar juist ook te

kijken naar het werkklimaat en de doelen van de leidinggevende. Als daarin niets verandert, is het dweilen met de kraan open. ■

Referenties

- Alarcon, G., Eschleman, K.J., & Bowling, N. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23, 244-263.
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Dragoni, L. (2005). Understanding the Emergence of State Goal Orientation in Organizational Work Groups. The Role of Leadership and Multilevel Climate Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084-095. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>
- Dragoni, L., & Kuenzi, M. (2012). Better understanding work unit goal orientation. Its emergence and impact under different types of work unit structure. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1032-1048. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <https://doi.org/10.1037/a0028405>
- Elliot, A.J., & McGregor, H.A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.3.501>
- Leiter, M.P., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <http://www.jstor.org/stable/2488088>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Naidoo, L.J., DeCriscio, A., Billy, H., Manipella, A., Ryan, M., & Youdim, J. (2012). The 2 × 2 Model of Goal Orientation and Burnout. The Role of Approach-Avoidance Dimensions in Predicting Burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 2541-2563. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00952.x>
- Sijbom, R.B.L., & Lang, J.W.B., & Anseel, F. (2018). Leaders' achievement goals predict employee burnout above and beyond employees' own achievement goals. *Journal of Personality*, 1-13. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van <https://doi.org/10.1111/jopy.12427>
- TNO (2018). *Factsheet week van de werkstress 2018*. Geraadpleegd op 7 januari 2019, van https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100593&att_Id=4911



Roy Sijbom is universitair docent bij de vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is in 2013 gepromoveerd aan de Rijksuniversiteit Groningen en heeft een post-docpositie bekleed bij de Universiteit Gent. In zijn onderzoek richt hij zich voornamelijk op de effecten die de interactiedynamiek tussen leidinggevend en werknemers heeft op werkuitskomsten, zoals innovatie en welbevinden.

Show, don't tell

Promotie Ruth Koops van 't Jagt, 12 juli 2018, Rijksuniversiteit Groningen

Stephan Keereveer | Promotiefotograaf.nl



Fotostrips lijken een goede manier om patiënten voor te bereiden op een gesprek met een dokter. Vooral ouderen en anderen die moeite hebben met een huisarts

te communiceren kunnen er veel baat bij hebben. Verhalende strips, met foto's in plaats van tekeningen, vallen meer op en helpen patiënten om een gesprek met de dokter anders te voeren.

Iedereen kent ze wel, de folders in het rekje of op tafel in de wachtkamer bij de huisarts. Belangrijke informatie, maar wie ze echt nodig heeft, leest of begrijpt ze niet goed. Bovendien is een bezoek aan de huisarts soms al ingewikkeld genoeg. Delicate onderwerpen, spanning, veel informatie van de dokter, onbekende termen. Het zorgt ervoor dat een patiënt na een gesprek met een huisarts soms met vragen blijft zitten. Heb ik alles wel verteld? Wat zei de dokter daar nou over? Promovenda Ruth Koops van 't Jagt ziet kansen op verbetering van gezondheidscommunicatie en stelt dat fotostrips daarbij een veelbelovend middel zijn.

Moeite met verwerken informatie

Een op de drie Nederlanders, waaronder vooral veel ouderen, heeft beperkte gezondheidsvaardigheden en ervaart daardoor problemen tijdens de communicatie met de huisarts, aldus Koops van 't Jagt. "Zij hebben moeite met het begrijpen van informatie in

bijsluiters en folders, en met gesprekken met zorgverleners. Ik heb onderzocht hoe we folders kunnen maken waar zij iets aan hebben."

Meer waardering voor fotostrip

Centraal in het onderzoek van Koops van 't Jagt staat het gebruik van zogenaamde fotostrips bij huisartsen: beeldende verhalen met foto's en bijschriften over onderwerpen die spelen bij een bezoek aan de dokter. Koops van 't Jagt ontwikkelde zeven fotostrips, die elk in een pagina een onderwerp behandelen, zoals de dokter vragen om begrijpelijke taal te hanteren, iemand meenemen naar de dokter, medicijnen gebruiken en het toepassen van adviezen. Ze keek wat het beste ontwerp voor fotostrips zou kunnen zijn, onderzocht de mate waarin de strips werden opgemerkt in wachtkamers en de waardering ervan door de doelgroep. "Ouderen gaven aan deze vorm van communicatie te verkiezen boven een traditionele folder, die vooral uit tekst bestaat. Mensen in wachtkamers gaven ook aan dat ze de strips vaker opmerkten dan folders."

Geen superhelden

Koops van 't Jagt ontwikkelde de strip samen met ouderen zelf, onder andere op basis van rollenspelen met een gepensioneerd arts. "Dat was echt heel waardevol, zij brachten de thema's en problemen in. En de personen in de strips zijn geen 'helden' die alles goed doen, maar hebben net als ouderen twijfels, onzekerheden en vragen. De strips tonen echt wat je concreet kunt zeggen tegen de dokter, daar blijken ouderen behoefte aan te hebben. Vandaar ook de titel van het proefschrift: 'Van vertellen naar vertonen'."

Website geen oplossing

Opvallend is dat folders juist uit de wachtkamer dreigen te verdwijnen. Volgens het Nederlands Huisartsen Genootschap gebruiken patiënten de folders steeds minder en is een website beter. Koops van 't Jagt: "Ik denk ook dat er iets moet gebeuren aan de huidige folders, maar ik vind een website niet direct de beste oplossing. De mensen waar het om gaat en die je wilt bereiken, hebben vaak ook beperkte digitale vaardigheden. Een kwetsbare groep wordt dan extra benadeeld."

Bijvangst: Nederlands leren

Van de strips zijn ook digitale, interactieve versies ontwikkeld. Deze staan bijvoorbeeld op oefenen.nl, een website waarop mensen diverse vaardigheden kunnen leren. "Sommige organisaties gebruiken de strips al. Onbedoeld blijken ze ook goed om bijvoorbeeld Nederlands te leren bij inburgering," aldus Koops van 't Jagt. ■

Co-teaching: een kansrijk en innovatief pedagogisch onderwijsmodel

Promotie Dian Fluijt-Lambert, 21 september 2018, Universiteit van Utrecht



Co-teachers verzorgen samen onderwijs aan een groep leerlingen die aan hun zorg zijn toevertrouwd. Uit het promotieonderzoek van Dian Fluijt, docent en projectleider bij het Seminarium voor

Orthopedagogiek en onderzoeker bij het Lectoraat Normative Professionalisering, blijkt dat co-teaching een effectieve

wijze kan zijn om les te geven aan een hyperdiverse groep en tegelijkertijd tegemoet komt aan de behoefte aan meer handen voor de klas.

Volgens Dian Fluijt kan Co-teaching worden beschouwd als een pedagogisch onderwijsmodel dat zijn kracht ontleent aan

- de intrinsieke motivatie van leraren;
- de mate waarin leraren in staat zijn om goed samen te werken en;
- de kennis die zij hebben ten aanzien van differentiatie mogelijkheden voor talenten en specifieke onderwijsbehoeften van leerlingen.

Uit het onderzoek van Dian blijkt dat een klein netwerk van intensief samenwerkende leraren (co-teaching team) in staat is tot duurzame onderwijsinnovatie, waarvan zowel leerlingen als leraren kunnen profiteren. Het welbevinden van zowel leerlingen als leraren in een co-teachinggroep groeit, omdat leerlingen meer aandacht krijgen en leraren hun verantwoordelijkheid kunnen delen. Leerlingen in een co-teachinggroep presteren over het algemeen beter. Professionalisering op het gebied van co-teaching, gericht op het verkennen van eigen en gezamenlijke normen, waarden en overtuigingen van co-teachers, het leren om samen goed les te geven en het leren om goed samen te werken, is voorwaarde om co-teaching goed uit te kunnen voeren. Organisaties die willen starten met co-teaching zouden daarbij wel ondersteuning moeten krijgen.

Co-teaching kan worden aangemerkt als een effectief middel bij het inrichten van meer inclusieve leeromgevingen, zoals wordt bedoeld in de Wet op Passend Onderwijs en het M-Decreet. ■



Trendcatcher

Column

Ger Driesen

82

Kussencultuur

Column

Gerard van der Molen

84

Continue verbeterdrang maakt ongelukkig

Nina Kelder & Filip de Fruyt

86

Pensioenen

Sandra Goettsch

92

Trainerstoel

Laura van den Ouden

99

Media

Get Inspired!

104

trendcatcher



Ger Driesen

Bubble Busters

Artificiële intelligentie staat flink in de belangstelling. Is het gaaf of is het eng? Je hoort meningen vanuit beide perspectieven. Ik vind het gaaf. En belangrijk om de gedachten van beide kampen te volgen.

Van voor- en tegenstanders, van enthousiastelingen en 'remmers', de utopische en de dystopische verhalen. Sommigen denken dat we artificiële intelligentie kunnen tegenhouden. Dat het iets van de toekomst is.

Ik gebruik AI al iedere dag. Net zoals jij waarschijnlijk. Net zoals onze overheid, onze veiligheidsdiensten, onze piloten, onze banken, onze dienstverleners. De navigatie die me de weg wijst op basis van de meest actuele verkeersinformatie. Wat ik te zien krijg in de socialmediafeeds die ik gebruik. Ja, ook op LinkedIn. De virusscanner op mijn computer. De 'speciaal voor mij op maat gemaakte' suggesties van de bookingsite, online shop, chatbot of online videodienst. De zoekmachine die mij de meest relevante resultaten als eerste presenteert. De autocorrectiefunctie en spellingscontrole wanneer ik deze column schrijf. De presentatiesoftware die met me meedenkt en designsuggesties geeft wanneer ik een afbeelding invoeg. Ook als het gaat om leren. De app die mij iedere middag om 15.00 uur 'de beste nieuwe bronnen van het web' voorschotelt over het onderwerp van mijn keuze. Het platform dat mij de meest effectieve en efficiënte route voor mijn online learning journey aangeeft. De perfect getimede herhaling van cruciale kennis die ik wil intrainen zodat ik deze beheers tijdens het examen voor mijn certificering. Allemaal gepersonaliseerd. Alleen voor mij. Om mijn leven, mijn werk, mijn leerproces makkelijker te maken. Gaaf. Supergaaf.

Nadelen? Ja, natuurlijk, die zijn er ook. Gepersonaliseerd betekent ook 'gefilterd'. AI filtert inhoud weg die minder relevant is. AI filtert perspectieven weg die niet in mijn straatje passen. AI filtert mensen weg die met hele andere dingen bezig zijn, andere insteken, andere perspectieven hebben. Jammer, superjammer. AI knelt. AI organiseert zelfbevestiging. Intelligent navelstaren, echokamers. Eli Pariser noemt het "online filter bubbles". Het internet is al lang geen open online bibliotheek meer waar je alles kunt vinden. Iedereen heeft vandaag een eigen internet. Door de filter bubbels. Als jij en ik allebei hetzelfde trefwoord intoetsen op onze zoekmachine krijgen we verschillende resultaten. Is dat de bedoeling?

Wat moeten we eigenlijk met die filter bubbles als learning professionals? Kunnen we er sowieso iets mee? Ontkennen kan niet meer nu je dit gelezen hebt. Maar wat dan? Ten eerste: weten dat ze bestaan. Onderzoeken of wij onbewust met onze producten en diensten andere professionals in een filter bubble drukken. Onderzoeken of we dat een goed idee vinden. Onderzoeken wat de alternatieven zijn. Dat klinkt

verdedigend, een beetje laf. Ik wil het positiever en pro-actiever. De kansen die zich voordoen rondom het filter-bubblefenomeen. Weet je nog toen de wereld internationaler werd? Dat 'interculturele communicatie' een hot topic werd waar omheen we veel nuttig werk hebben gedaan? Nu zijn er een nieuwe kansen. Interbubble communicatie. Interbubble teamwork. Natuurlijk kunnen wij helpen zodat professionals leren hoe ze met 'andere typen bubble professionals' kunnen samenwerken, ondanks hun eigen strakke filter bubble. Bubble filter communicatiestijlen zou ook fijn zijn. Liefst met een kleurentestje erbij.

Maar misschien moeten we het nog anders aanpakken. Grondiger, actiever, moediger, betekenisvoller en duurzamer. Wij kunnen het verschil maken. Wij kunnen een *legacy* nalaten. Door zoveel mogelijk bubbles te doorbreken. Laten knappen, uiteenspatten... als zeepbellen. Digitale oogkleppen verwijderen. Online tunnelvisies doorbreken. Weer buiten de lijntjes kleuren. Niks microlearning, maar macrolearning! Wij, learning- en development professionals, kunnen de samenleving een dienst bewijzen. Wij kunnen het goede voorbeeld geven. Wij kunnen methodieken ontwikkelen om andere professionals te bevrijden uit hun knellende filter bubble. Hen leren hoe zij dat zelf het beste kunnen doen. Digitale cookiemonsters creëren. Maar ook verstandig en in evenwicht. Maximaal en weloverwogen de voordelen van AI benutten en vastberaden de knellende filter bubbles minimaliseren. Jij en ik hebben een belangrijke taak te doen. Kan ik op je rekenen? Wij gaan aan de slag als Bubble Busters! ■

Ger Driesen werkt als *Learning Innovation Leader* bij *aNewSpring* en is eigenaar van *Challenge Leadership Development Academy*

kussencultuur



Gerard van der Molen

Recentelijk las ik een krantenartikel waarin het woord 'kussencultuur' voorkwam. Dat woord kende ik nog niet. Uit de context was direct duidelijk dat het hier niet ging over de biotoop op een hoofdkussen, of het exacte aantal begroetingskussen dat men elkaar in verschillende culturen geeft, maar over slapen op de werkplek. Nu weten we allemaal wel dat een 'powernap' van zo'n twintig minuten de productiviteit van de werknemer gedurende een uur of twee, drie kan verhogen. Kost een beetje, levert veel op al heb ik het hier in Nederland nog niet zo vaak zien gebeuren dat een werknemer na de lunch even gaat liggen. Vooruitstrevend is het wel. En al gaat het uiteindelijk om de centen, het komt sympathiek over als een werkgever zichtbaar om het welzijn van zijn of haar medewerkers geeft.

Bij de Chinese organisatie waarover het krantenartikel ging, was het doen van een dutje op de werkplek al sinds tijden een zeer belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur. Alleen ging het hier om werken tot je erbij neervalt, ter plekke je hoofd op een kussen leggen en daarna weer hard aan de bak gaan. In dit en het bovenste geval allebei een 'kussencultuur' zo u wilt, maar een behoorlijk andere kijk op arbeid. Onwillekeurig moest ik denken aan het Japanse '*karoshi*': het plotseling overlijden van medewerkers als gevolg van een hoge werkdruk en een extreem competitief arbeidsklimaat.

Als het over organisaties gaat, komen we bij het woord 'cultuur' theoretische indelingen tegen als mensgerichte, innovatieve, beheersgerichte en resultaatgerichte culturen. Je kunt een dergelijke indeling maken omdat iedere organisatie een bepaald soort cultuur kent, al is die vaak niet zo eenduidig aan te geven als doorgaans door organisaties wordt gecommuniceerd. Voor deze column kreeg ik de vraag of ik woorden als 'zesjescultuur', 'familiecultuur' en dergelijke zou kunnen ombuigen naar iets positiefs omdat ze verlamvend zouden kunnen werken. Van 'zesjescultuur' naar 'achtjescultuur' bijvoorbeeld. Nou vind ik woorden als zesjescultuur, familiecultuur, kussencultuur wel een aanduiding geven van wat er in een organisatie speelt, maar of je er wat mee kunt is een tweede. Van een zesjescultuur een achtjescultuur te willen maken, klinkt lekker, maar geen idee wat het is, of het moet, of het helpt, wat het doet en of het standhoudt. Een zesjescultuur is in het onderwijs bijvoorbeeld niet per se slecht. Je haalt er prima je examen mee. En als, zoals ik onlangs las, perfectionisme 'de nieuwe volksziekte onder jongeren' wordt genoemd, is het maar de vraag of we met een dergelijk ambitieniveau zoveel beter af zijn.

Het gaat dus niet om het labeltje op zich. Betekenisaspecten van een woord zijn hier belangrijker. Bij de zin 'geef mij de schroevendraaier eens even aan' weten we doorgaans vrij goed wat iemand bedoelt, maar bij concepten als bijvoorbeeld 'cultuurverandering' is dat veel minder het geval. Je kan dan maar beter even doorvragen op wat er precies veranderd moet worden en waarom. En dat dan nog even los van hoe dat dan allemaal zou moeten gebeuren. Laat staan om direct aan te nemen dat het op een absolute waarheid berust.

Vaak valt er in de echokamer of bubbel van bijvoorbeeld de board minus een of twee een ander labeltje te horen dan bijvoorbeeld weer twee hiërarchische lagen daaronder. En is het maar de vraag of de ceo echt in de gaten heeft wat er zich op de 'werkvloer' afspeelt. Ik heb wel eens meegemaakt dat de top van een organisatie de nieuwe strategie een formidabel idee vond, terwijl drie of vier lagen daaronder de 'high potentials' er maar matig enthousiast over waren en niet omdat ze het niet begrepen hadden. Zeg dan maar eens wie dan de werkelijke ambassadeurs van de organisatie zijn. Het is dus maar waar en hoe je je cultuurthermometer hanteert als je iets te weten wilt komen. Zoals een oud-mentor mij eens toevertrouwde: 'Als ik wil weten wat er speelt ga ik gewoon even koffiedrinken bij de secretaresse van de ceo. Of dat overigens echt helpt, weet ik niet, maar het zou kunnen.

Op een bedrijfswebsite bestaat het item over cultuur en kernwaarden over het algemeen uit corporate advertising. We komen dichterbij de werkelijkheid als we wezenlijke interesse tonen in medewerkers, naar hen luisteren en met hen praten. En dan bedoel ik een dialoog. En maak verbindingen tussen bubbels. Hoe de organisatiecultuur dan uiteindelijk getypeerd wordt, ach – dat is dan toch van minder belang. ■

Gerard van der Molen is organisatieadviseur en lid van de raad van advies van TvOO, www.gerardvandermolen.com



VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING
(START IN OKTOBER EN NOVEMBER 2019)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING
(START IN SEPTEMBER 2019)

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

VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN



■ Nina Kelder & Filip de Fruyt

Continue verbeterdrang maakt ongelukkig

We leven in een veeleisende maatschappij die snel verandert. Dat is een grote uitdaging voor organisaties. En het stelt hoge eisen aan werknemers. Dit, maar bijvoorbeeld ook social media zorgen ervoor dat mensen perfectie nastreven. Ze denken dat ze hierdoor uiteindelijk gelukkiger worden, maar juist die continue verbeterdrang maakt ongelukkig.

Mensen leggen de lat voor zichzelf steeds hoger. Dat doen ze niet alleen vanuit zichzelf, het wordt werknemers ook opgelegd door hun professionele omgeving, waar dwaze eisen worden gesteld aan (potentiële) medewerkers. We moeten talentmanagement niet verwarren met de creatie van supermensen.

Druk druk druk

In onze productiemaatschappij moet alles sneller en efficiënter omdat de wereld om ons heen continu verandert. Als organisatie word je gedwongen om hierin mee te gaan. En als je als individu of organisatie onderuitgaat of een fout maakt, wordt dit via diverse (social) mediakanalen uitvergroot waardoor iedereen kan meegenieten. Dit brengt extra druk met zich mee. Bovendien wekken bedrijven met hun vacatureteksten het idee op zoek te zijn naar het schaap met vijf poten om met deze uitdagingen om te kunnen gaan.

Het aantal burn-outs is de afgelopen jaren gestegen (Schaufeli, 2018). Hoewel sommige media ons doen geloven dat het om een heftige stijging gaat, valt dit in werkelijkheid wel mee. Desalniettemin is het wel iets om je zorgen over te maken; er zijn steeds meer mensen die last hebben van mentale uitputting. En dat is niet zo vreemd. Mensen willen niet alleen in hun werk het beste zijn, ze willen ook een goede partner zijn, er goed uitzien en de beste ouder zijn. En als het even kan, moet morgen alles zelfs nog beter. Ook de zogenaamde (zelf)hulpcoaches, die als paddenstoelen uit de grond schieten, dragen bij aan het idee dat een combinatie van de perfecte partner, medewerker, ouder en vriend *manageable* en voor iedereen haalbaar moet zijn.

We hebben met z'n allen een onrealistisch beeld geschetst van de realiteit. Hoe zorg je er als organisatie voor om realistisch te blijven wat betreft jouw werknemers, terwijl er aan

de andere kant een veeleisende markt is die organisaties bijna dwingt om het beste en het meeste van hun mensen te vragen?

Ken je medewerkers

Organisaties hebben als doel winstgevend te zijn. Vanuit dit belang richten zij zich veelal voornamelijk op cijfers, big data en resultaten. Te vaak gaan ze voorbij aan de individuen die hieraan bijdragen. In veel corporate settings waarin wij werken, zien wij dat er weinig tot geen aandacht wordt besteed aan persoonlijkheid, drijfveren en ambities. Professionals worden helaas nog steeds gezien als 'werkpaarden' die bijdragen aan de resultaten. Als iemand niet voldoende presteert, wordt er niet gekeken naar waardoor dat komt, maar wordt gezocht naar een vervanger die wel aan de eisen kan voldoen.

Dat continue streven naar perfectie heeft niks te maken met talentmanagement. Talentmanagement gaat over duurzaam ontwikkelen van talent in je organisatie en dat is een continu proces in kleine stapjes. Door die focus op efficiëntie en prestatie is er geen ruimte meer voor het individu en wat daarachter schuilgaat. Vragen als: 'Wie ben jij?' en 'Wat vind jij belangrijk?' worden veel te weinig gesteld. Of ze worden wel gesteld, om vervolgens niets te doen met de antwoorden. Dat is jammer, want hierdoor krijgt de organisatie onvoldoende inzicht in het potentieel van haar werknemers.

Om te voorkomen dat medewerkers aan zichzelf voorbijgaan, helpt het om je als organisatie te richten op de antwoorden op deze vragen en iemands drijfveren leidend te maken. Als professionals voor ogen hebben wat zij belangrijk vinden, hebben ze ook een duidelijk doel om naartoe te werken. Dit komt motivatie en daarbij uiteindelijk prestatie ten goede.

Stimuleer inactiviteit en rust

Laatst vertelde iemand, die bij een grote corporate werkte in de zakelijke dienstverlening, dat het daar normaal is om in ieder geval een dag in het weekend aanwezig te zijn. Ook vertelde deze persoon verhalen over iemand anders, die zichzelf een reminder stuurde om 's avonds laat nog een e-mail te verzenden, zodat het leek alsof die persoon om die tijd nog aan het werk was.

Leg de focus op samenwerken en het aanvullen van elkaars talenten

In een bedrijfscultuur waar dit wordt aangemoedigd, wordt duidelijk de essentie van rust en afstand tot het werk onderschat. Vaak zijn het de leidinggevenden die hierin het verkeerde voorbeeld geven, blijkt uit recent onderzoek van Kantar Public in opdracht van Zilveren Kruis (2018). Zo zegt dertig procent van de medewerkers dat overwerken bij de bedrijfscultuur hoort. Uit ander onderzoek, van fysiologisch wetenschapper Stephen Seiler onder topatleten, bleek dat sportatleten die vaker rust namen beter presteerden (Crabbe, 2018). Succes is niet alleen gerelateerd aan inzet en activiteit, maar ook aan inactiviteit en rust.

We zijn te veel gericht op successen en zoveel mogelijk ondernemen om daar maar te komen. Terwijl tijd voor onszelf juist zo belangrijk is om successen te kunnen behalen. Juist op die rustmomenten krijg je vaak de beste ingevingen en ideeën. Wanneer je die momenten meer benut, komt dat creativiteit en nieuwsgierigheid ten goede. Twee elementen, die in een competitieve markt juist voor onderscheidend vermogen kunnen

zorgen. Creativiteit en nieuwsgierigheid zorgen ervoor dat je zaken op een andere manier kunt aanpakken en hierdoor weer kunt inspelen op alle veranderingen om ons heen. Hoewel men dus geneigd is om alsmat bezig en actief te zijn, kan juist rust bijdragen aan nog effectiever worden. Organisaties zouden hun medewerkers hierin moeten stimuleren.

Er ligt natuurlijk ook een verantwoordelijkheid bij de mensen zelf. We zijn gewend aan continue prikkels en willen telkens worden vermaakt. Kijk maar eens om je heen als je op de trein, het vliegtuig of de bus wacht. Het merendeel zit op zijn/haar telefoon. 'In gewoon eventjes' niets doen zijn we niet goed meer. Altijd meer en altijd activiteit willen nastreven, is niet altijd beter.

Creëer een open foutencultuur

Veel organisatie zoeken naar talenten die prestatiegericht zijn, die zich verantwoordelijk voelen voor hun taken en doorgaan totdat die goed volbracht zijn. Deze kenmerken horen volgens hen bij een succesvolle medewerker. Vaak wordt daarbij vergeten dat veel persoonlijkheidseigenschappen ook een keerzijde hebben. Professionals die prestatiegericht zijn, zijn mogelijk ook rigide, hebben moeite met het delegeren van werk en vinden het lastig om zaken los te laten. Het zijn over het algemeen mensen die het moeilijk vinden om een fout te maken.

Organisaties zien dit hoogstwaarschijnlijk als een pre. Dat is zonde, want fouten maken is essentieel om te kunnen groeien in je werk en zaken te verbeteren. Juist door zowel iemands goede als minder goede eigenschappen te omarmen en te ontwikkelen, haal je als organisatie het beste uit het talent van je medewerkers. Bedenk ook: niet iedereen in de organisatie hoeft de kar te trekken. Leg de focus op samenwerken en het aanvullen van elkaars talenten. Realistische goal setting

en een gezonde balans van persoonlijkheden (en daarmee van aanpakken) versterken een organisatie op de lange termijn.

Uit recent onderzoek bleek inderdaad dat in organisaties met een 'open foutencultuur' meer wordt geleerd, wat uiteindelijk positieve gevolgen heeft voor het ethische gedrag van medewerkers, de dienstverlening en het prestatieniveau (AFM, 2017). Een open foutencultuur vraagt om de inzet van iedereen binnen de organisatie. Daarbij spelen managers en leidinggevendenden een belangrijke voorbeeldrol in het nastreven van deze cultuur. Ook is het belangrijk dat het gemakkelijk is om fouten te kunnen melden op het moment dat medewerkers dat willen en dat zij erin geloven dat het melden van fouten vervolgens leidt tot concrete verbeteringen binnen de organisatie.

Zet in op inclusief talentmanagement

De huidige arbeidsmarkt is een kandidatenmarkt. Kandidaten hebben het voor het zeggen en organisaties hebben moeite om talent binnen te halen en te behouden. In een tijd waarin talent schaars is, zien we dat steeds meer organisaties een 'inclusief talentmanagementprogramma' implementeren. Deze manier van talentmanagement richt zich op de ontwikkeling van individuele talenten van alle professionals binnen de organisatie. Voorheen werd talentmanagement vaker benaderd vanuit een 'exclusieve' insteek, waarbij talentmanagementprogramma's alleen mogelijk waren voor de meest succesvolle professionals binnen de organisatie.

Hoewel voor beide insteken wat valt te zeggen is een inclusieve insteek in de huidige kandidatenmarkt het meest passend (Meyers, 2016). Zo richt een organisatie zich immers op iedereen die al voor de organisatie werkt en zorgt de organisatie er zo voor dat het beste uit deze professionals wordt gehaald. Hiervan

profiteert zowel de medewerker, die de kans krijgt om in eigen regie te groeien en (nieuwe) talenten te ontwikkelen, als de organisatie, die geen talent van buiten de organisatie hoeft aan te trekken. Hoewel uit benchmarkonderzoek van Raet blijkt dat meer hr-managers aangeven op alle medewerkers binnen de organisatie in te zetten, zegt zeker zeventig procent van de medewerkers die deelnamen aan het onderzoek deze verandering van exclusief naar inclusief talentmanagement nog niet te ervaren (Veltmeijer, 2017). Er is dus nog werk aan de winkel voor organisaties om hun mensen daarin mee te nemen.

Voordelen van inclusief talentmanagement

Inclusief Talentmanagement heeft voordelen voor zowel de werknemers als de werkgevers.

Voor werknemers:

- Als werknemer ervaar je dat jouw persoonlijke talenten (en daarmee jijzelf) belangrijk worden gevonden, wat een positief gevolg heeft op de werktevredenheid en daarmee de werkprestatie.
- Werknemers voelen zich in hun kracht staan en hebben hierdoor het idee dat zij de organisatie daadwerkelijk verder kunnen helpen.
- Wanneer er wordt ingezoomd op jouw kwaliteiten, geeft dat positieve energie. Het tegenovergestelde gebeurt wanneer er teveel wordt gericht op wat je moet ontwikkelen; dat kost juist veel energie.

Voor werkgevers:

- Deze manier van talentmanagement maakt het gemakkelijker om om te gaan met de huidige kandidatenmarkt

doordat je werknemers gemakkelijker weet te behouden, omdat zij zich erkend en gewaardeerd voelen.

- Als organisatie kun je sneller meegaan met de snel veranderende markt. Werknemers kunnen zich – vanuit hun kracht en sterke eigenschappen – sneller nieuwe zaken eigen maken dan wanneer zij gedwongen worden om buiten hun comfortzone nieuwe taken aan te leren. Denk maar eens aan een voorbeeld waarin jij zelf iets moest aanleren op een gebied dat je heel moeilijk vond en dat ver van je afstond. Waarschijnlijk duurde dat langer dan bij een ander die op dat specifieke gebied beter was. En juist het snel aanleren van nieuwe zaken is essentieel in deze snel veranderende wereld. Waarom zou je er als organisatie dan niet voor zorgen dat diegenen die ergens goed in zijn dat snel verder kunnen ontwikkelen?

Doordat je accepteert dat werknemers goed zijn als ze zijn, voorkom je dat je gaat pushen om mensen te veel uit hun comfortzone te halen. Moedig medewerkers aan om zowel sterke als minder sterke eigenschappen te omarmen. Maar ook om bedachtzaam gekozen vaardigheden en kennisdomeinen te leren die breed inzetbaar zijn en nu vaak een struikelblok vormen. Stap voor stap, want uitblinken behoort geen doel op zich te zijn. Zo blijven medewerkers dicht bij zichzelf en hun eigen talenten, hierdoor presteren ze beter op datgene waar ze daadwerkelijk goed in zijn. Iemand wordt hierdoor weer een schaap met vier poten, wat uiteindelijk natuurlijk een stuk realistischer is dan het schaap met de vijf poten.

Goed genoeg is ook echt goed genoeg

In een productiemaatschappij waar geen ruimte is voor drijfveren, rust, fouten en persoonlijke talenten, is de kans groot dat professionals niet vanuit hun eigen krachten werken. Wanneer alleen een eliteclubje binnen de organisatie de ruimte krijgt om zich verder te ontwikkelen, is het als organisatie onmogelijk om in te spelen op de eisen van een veeleisende wereld. Dat stagneert de groei van de organisatie.

Juist de focus op de persoonlijkheid, drijfveren, ambities en krachten van elk individu maakt dat je als organisatie verder komt en dat werknemers kunnen excelleren. Daarbij hoort ook de acceptatie dat iemand niet perfect is en dat het 'pushen' voor perfectie niet realistisch is, maar alleen maar leidt tot een blijvende stijging van het aantal burn-outs.

Hr, maar ook de rest van de organisatie, zou de verantwoordelijkheid moeten nemen om een 'good enough' beleid te stimuleren om uiteindelijk meer werkgeluk te creëren en het beste uit de werknemers te halen. Als we zo doorgaan, focussen we ons te veel op productie en te weinig op andere essentiële dingen in ons leven die uiteindelijk positieve gevolgen hebben voor het individu, maar zeker ook voor de organisatie. ■

Referenties

- AFM. (2017). *Leren van fouten; op weg naar een open foutencultuur*. Geraadpleegd op 8 januari 2019, van <https://www.afm.nl/~/-/profmedia/files/onderwerpen/consument-gedrag-cultuur/rapport-open-fouten-cultuur.pdf>
- Crabbe, T. (2018). Meer Leven, Minder Doen. *Psychologie Magazine*, 6, 17-27.
- Meyers, M.C. (2016). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1-12.
- Schaufeli, W. (2018). Feiten & Fictie - Burn-out, *De Psycholoog*, 53(9), 10-20.
- Veltmeijer, H. (2017). *Talentmanagement staat op een keerpunt*. Geraadpleegd op 8 januari 2019, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/talent-management/achtergrond/talentmanagement-staat-op-keerpunt>
- Zilveren Kruis. (2018). *Leidinggevende onderschat negatieve gevolgen overwerken*. Geraadpleegd op 8 januari 2019, van <https://nieuws.zilverenkruis.nl/leidinggevende-onderschat-negatieve-gevolgen-overwerken/>



Nina Kelder werkt als hr-consultant en assessmentpsycholoog bij testuitgeverij Pearson TalentLens. In haar rol begeleidt zij haar klanten in het juist gebruiken en interpreteren van diverse (online) assessmenttools en het beantwoorden van selectie- en ontwikkelvraagstukken op individueel niveau en op teamniveau.



Prof. Dr. Filip de Fruyt is hoogleraar psychologie aan de Universiteit van Gent. Hij doet onderzoek naar persoonlijkheids- en talentontwikkeling en publiceert over deze thema's in internationale vaktijdschriften. Daarnaast adviseert hij organisaties en bedrijven op het vlak van personeelsselectie, talentontwikkeling en loopbaanvraagstukken. www.schoolvoortraining.nl

20 JAAR Leren veranderen

Leren veranderen is al twintig jaar hét handboek voor veranderaars. Het boek geeft inzichten, methoden en instrumenten om op een professionele manier veranderingstrajecten te ontwerpen en tot leven te brengen.

Deze geheel herziene editie van **Hans Vermaak** en **Léon de Caluwé** is uitgebreid met een kennissite. Op www.lerenveranderen.nl vind je onder andere oefeningen, cases en kennisclips vindt.

Kijk snel op www.managementimpact.nl/lerenveranderen



NIEUW BIJ MANAGEMENT IMPACT!

Professionele identiteit, het vergeten hart van de professionele ontwikkeling

Het wordt steeds belangrijker om te weten waar je als professional voor staat, wat je basis is, waar je van bent, wat onvervreemdbaar van jou is en je kleur geeft. Dat helpt je in sturing geven aan je eigen ontwikkeling. Deze boeken en het kaartspel gaan je daarbij helpen.

Waar de auteurs in het boek *Je Binnenste Buiten* een model hebben ontwikkeld rondom professionele identiteit en de theorie uiteenzetten, is *Mijn Binnenste Buiten* een praktijkboek. In dit boek wisselen praktijkverhalen, korte stukjes theorie, uitnodigingen tot gesprek en persoonlijke vragen elkaar af. *Ons Binnenste Buiten* bestaat uit 70 dialoogkaarten. Samen nodigen ze je uit je professionele kleur te onderzoeken en te versterken.

Manon Ruijters en collega's



Jaarcongres Leidinggeven aan verandering

Donderdag 6 juni 2019, Burgers' Zoo Arnhem

De traditionele manier van veranderen werkt niet meer. Dit vraagt om een nieuwe manier van leiderschap waarbij het draait om samenwerken en co-creëren. Maar hoe pak je dit precies aan? En wat vraagt dit van jou als leider?

Jaap Boonstra, Lammert Kamphuis, Leike van Oss en Jesse Segers laten zien hoe jij het verschil maakt. Hoe je de rest van de organisatie meeneemt en samen tot succesvolle resultaten komt.



Bekijk het programma op www.managementimpact.nl/lav



Kijk snel op www.managementimpact.nl/tvoo

LEREN EN ONTWIKKELEN ... JIJ, JE TEAM, JE ORGANISATIE

QUEESTE NAAR GOED WERK

Wat vragen de hedendaagse ontwikkelingen van professionals en organisaties. Wat is nodig om samenspel soepel te laten verlopen en een lerende organisatie te vormen? Dit boek helpt je om vorm te geven aan het noodzakelijke leren in verandering.

Manon Ruijters



LIEFDE VOOR LEREN
Hét basisboek over leren en ontwikkelen in en van organisaties

Manon Ruijters



PRAKTIJKBOEK INTERVISIE & 75 HELPENDE VRAGEN SPEL
Meer vermogen door collegiale blik

Monique Bellersen en Inez Kohlmann



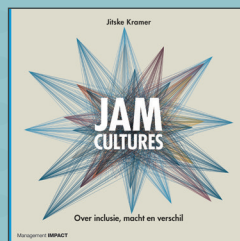
DE KRACHT VAN ORGANISCH LEIDERSCHAP
Wakker het zelforganiserende vermogen in mensen aan

Ronald van der Molen



TEAMS IN FLOW
Negen elementen van topteams

Diederik Steeman



JAM CULTURES
Over inclusie, macht en verschil

Jitske Kramer

Vanaf juni 2019



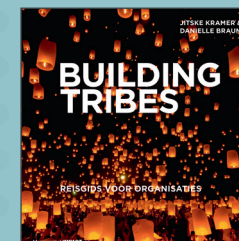
IEDEREEN VERANDERT - NU WIJ NOG
Gids voor veranderaars

Hans Vermaak



HANDBOEK TEAMCOACHING
Ooa Boek van het Jaar 2018

Martijn Vroemen



BUILDING TRIBES
Reisgids voor organisaties

Danielle Braun en Jitske Kramer



EMOTIEKAARTEN
Leer emoties herkennen en benutten

Michiel Hulsbergen



ADVIESKUNST
De interne adviseur in positie

Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen



SUPERVISIEKUNDE
Een meerperspectivische blik op het vak

Marjo Boer, Marcel Hoonhout, Jan Oosting, e.a.



■ Sandra Goettsch

Van uitgesteld salaris naar aandacht voor morgen

Pensioenen

De financiële crisis van 2008 heeft laten zien dat gedrag en cultuur van grote invloed zijn op de langetermijnresultaten van een onderneming. De sturing op gedrag en een cultuur van wendbaarheid in het dagelijkse werk is echter vaak taai en lastig te beïnvloeden. Met deze uitdaging gaat Achmea Pensioenservices aan de slag. Door te werken vanuit verlangen, het 'why', waarin dromen en waarden concessieloos leidend zijn, en scherpte in 'hoe' medewerkers en leidinggevenden dit in hun gedrag kunnen vormgeven, heeft binnen Achmea Pensioenservices binnen een jaar een enorme verandering teweeggebracht.

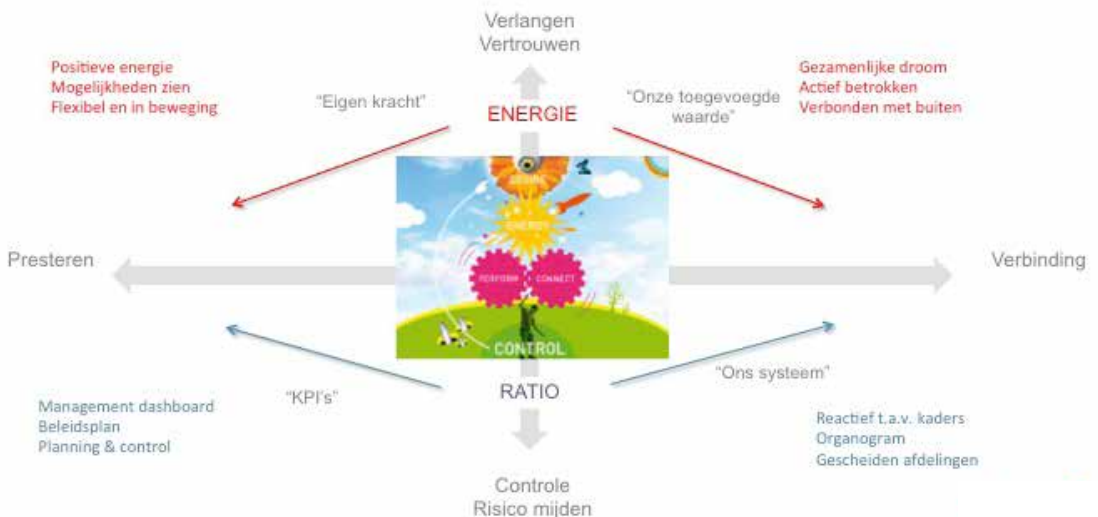
Achmea Pensioenservices voert pensioenregelingen uit voor ondernemingspensioenfondsen, beroepspensioenfondsen, vrijwillige bedrijfstakpensioenfondsen en Centraal Beheer APF. De divisie Achmea Pensioenservices is in 2016 nieuw samengesteld uit verschillende onderdelen. Tevens zijn er strategische keuzes gemaakt, waarna van een onderdeel, de verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfondsen, afscheid werd genomen. Het bedrijf stond aan de vooravond van een doorstart naar een nieuwe fase, waarin de motivatie en het geloof van medewerkers in de toekomstvastheid voorwaardelijk is. Maar medewerkers gaven toen echter aan dat ze juist behoefte hadden aan een inspirerende stip aan de horizon. En daarbij kwam dat de medewerkerstevredenheid op een lager pitje stond. Dat klopte dus niet met elkaar. De opdracht van de directie begin 2018 was dan ook: breng het businessplan in het hoofd, hart

en de ziel van de medewerkers en verhoog de medewerkerstevredenheid.

Dromen en waarden leidend

Achmea Pensioenservices kiest voor een veranderaanpak waarin haar droom en waarden concessieloos leidend zijn. Hieronder ligt de aanname dat een bedrijf alleen op lange termijn succesvol kan zijn als dat wat ze willen zijn (op papier) door medewerkers en klanten ook daadwerkelijk zo wordt ervaren. Achmea Pensioenservices onderscheidt zich niet alleen in wat teams doen, maar vooral hoe ze dit doen, namelijk door oprechte aandacht voor elkaar en voor de klanten.

Een belangrijk element is daarom ook het vorm (laten) geven van de identiteit door een eerst kleine, en dan steeds groter wordende groep medewerkers, dus bottom-up. Verder is 'just do it' een leidend motto, het zoeken naar de korte weg en moed om zaken gewoon uit te proberen.



Afbeelding 1. Business by desire: op weg naar een wendbare en vitale organisatie (Moens, 2016)

Achmea Pensioenservices kiest voor deze aanpak omdat de verandering idealiter vanuit de medewerkers moet komen en niet top-down van een directie of financiële afdeling. Op die manier worden medewerkers actief betrokken om woorden te geven aan de identiteit en is het een authentiek verhaal. Kortom: het is een taal en een verhaal van de hele organisatie. Mensen willen veranderen maar niet veranderd worden participatie is de sleutel tot succes. Het veranderprogramma krijgt de naam 'APS in Beweging'. In vier stappen en langs een tijdlijn is de verandering naar concrete teamplannen stapsgewijs omschreven.

Stap 1: medewerkersbijeenkomst

Een groep van 17 collega's (de ambassadeurs van de verandering: het 'energyteam') uit alle lagen, afdelingen en locaties van de organisatie doen in Rotterdam inspiratie op. Directie en ondernemingsraad zijn vertegenwoordigd in het energyteam. Deze groep bezoekt verschillende bedrijven en initiatieven, die allemaal vanuit hun hart en met passie werken en enorme successen behalen, maatschappelijk en financieel. Vervolgens gaat het energyteam met klanten en collega's in gesprek met een oprecht luisterend oor. Ze spreken over de trendmatige ontwikkelingen van de toekomstige leefwereld van mensen. Deze ingrediënten vormen de basis van het verhaal voor Achmea Pensioenservices en de drie leidende waarden 'aandacht', 'professioneel' en 'samen' (APS). Zo wordt een pensioen meer dan een 'uitgesteld salaris', namelijk 'aandacht voor morgen', aandacht voor jouw dromen. Zes weken later nemen deze collega's tijdens een medewerkersbijeenkomst alle vijfhonderd collega's van de divisie mee. Een woordenwolk (zie afbeelding 2) geeft de feedback weer van alle medewerkers, kortom 'inspirerend, mensgericht'.

De volgende twee voorbeelden zijn opgedane inzichten die een rol spelen om te komen tot de identiteit van Achmea Pensioenservices.

- Door persoonlijke interactie ontstaat verbinding als vanzelf. Collega's van het energyteam gaan in een kleiner groepje op bezoek bij een oudere inwoner van Rotterdam die voor hen kookt. Het team zit bij de mensen thuis aan tafel. Het is bijzonder om te zien hoe snel en diep men door persoonlijke interactie kan verbinden. Binnen Achmea Pensioenservices staat het persoonlijke gesprek met collega's of klanten centraal als basis voor een goede relatie.
- Heb vertrouwen in mensen en laat ze je verrassen. Het team bezoekt een koffiehuis dat ex-gedetineerden weer op weg helpt. De oprichter merkt dat de gebruikelijke re-integratie nauwelijks werkt. Bij hen worden mensen serieus genomen en ingezet op hun kracht en talent. Het werken vanuit vertrouwen, het weten wat medewerkers waarderen en het geven en nemen van verantwoordelijkheid is dan ook een leidraad geworden (Richard Barrett, 2013).

Na deze energieke start is de moeilijke opgave om te komen van inspiratie naar concrete actie. Leidinggevend en medewerkers willen vooral weten hoe ze in het dagelijkse werk waarden kunnen uitdragen.

Stap 2: Welk gedrag maakt hét verschil bij de klant?

In zogenaamde 'waardenworkshops' maken alle teams de waarden 'aandacht', 'professioneel' en 'samen' concreet. Met deze vraag gaan teams aan de slag: welk gedrag maakt de waarde bij uitstek zichtbaar en maakt daarmee het verschil bij de klant? Een voorbeeld is dat meer specialisten naar klantgesprekken meegaan en goed luisteren. Dat kost in eerste instantie meer tijd, maar

	Thema's per waarde	Voorbeeld gedrag per waarde (niet uitputtend)
Aandacht 👁️	<p>Echt verbinden Persoonlijk Luisteren</p> <p>Naar onze klanten & elkaar</p> <p>Focus Er voor elkaar zijn Niks aan het toeval overlaten</p> <p>Organisatie van je werk</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik werk met interesse voor wat ik doe en met wie ik ben. 2. Ik luister en stel vragen om klanten en collega's écht te begrijpen 3. Ik focus met aandacht op 1 ding tegelijk
Professioneel 👨‍💼	<p>Vertrouwen in onze kennis & kunde</p> <p>Eigenaarschap Executiekraacht</p> <p>Betrouwbaar zijn Beste willen zijn Scherpste tot in de details</p> <p>Verantwoordelijkheid nemen</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ik weet waar ik het over heb, en zeg wat ik niet weet 2. Ik vraag me af of ik het beter, sneller en goedkoper kan doen 3. Ik zeg wat ik doe, ik doe wat ik zeg en ben daarop aanspreekbaar
Samen 👥	<p>Ruimte geven Co-creëren Elkaar nodig hebben Gezamenlijk doel</p> <p>Over grenzen kijken</p> <p>Afstemmen Elkaar challenge Transparant en open</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. We geven vertrouwen en nemen verantwoordelijkheid 2. We challengen elkaar en maken samen het verschil 3. We houden focus op ons gezamenlijke doel en doen het beste voor de klant

Afbeelding 2. Drie leidende waarden van Achmea Pensioenservices

vervolgens sluit het aanbod nog beter aan op klantbehoeften. Kuhlmann en Hoogendoorn (2008) spreken van een “meervoudige werkelijkheid”, waarin elk team zijn eigen uitdaging en problemen kent en op zijn eigen manier betekenis geeft aan de waarden.

Om de beweging te vergroten is tevens het energyteam vergroot naar circa veertig collega's uit alle lagen van de organisatie. Deze collega's worden opgeleid naar het principe van *growth mindset* (Dweck, 2017). Dweck ontdekte dat niet alleen talent en vaardigheden zorgen voor succes, het hangt vooral af van de juiste mindset, dus denkstijl. Ze ontdekte hierbij twee soorten mindsets: een statische en een op groei gerichte mindset. Deze tweede soort is

een voorwaarde om te kunnen veranderen. De medewerkers krijgen trainingen in het anders kijken (groei) naar vraagstukken.

Stap 3: Zichtbaar maken wat goed gaat en wat ons onderscheidt

Er zijn veel zaken die goed gaan. De kunst is om dat wat goed gaat expliciet te maken, zichtbaar. Zo zette Achmea Pensioenservices teams en/ of medewerkers in het zonnetje die de waarden op een ludieke manier voorleven. Een voorbeeld van 'samenwerken' is een intranetbericht waarin medewerkers met naam worden genoemd voor hun bijdrage en excellente samenwerking tijdens een klantenpitch van secretaresse tot commercie en it.

Stap 4: Bijdrage aan het teamplan

Deze laatste activiteit loopt in 2019 door. Teams maken door middel van een teamplan voor 2019 hun bijdrage aan de ambities concreet. Naast inhoudelijke kpi's ligt de focus op cultuur, houding en gedrag (de waarden) en het kortcyclisch waarmaken. Door nieuwe meetmethodieken wordt de ontwikkeling van cultuur- en gedragskenmerken gemeten. Het op data gebaseerd meten en sturen is een van de focusthema's voor 2019. Achmea schaft de functioneringsgesprekken af. Het kennen van ieders talent en dit bewust inzetten om doelen te behalen, is onderdeel van de nieuwe werkwijze van de zogenaamde TOP (talent ontwikkelen en presteren).

Resultaten

De verandering in de organisatie is niet alleen te danken aan het veranderprogramma. Het toetreden van nieuwe klanten en het daardoor ontstane vertrouwen heeft uiteraard een belangrijke bijdrage geleverd aan de resultaten:

1. De medewerker tevredenheid is met 15 procent toegenomen, er hangt een aantoonbaar positieve *vibe* in de organisatie.
2. De klanttevredenheid is gestegen: uit een klantanalyse blijkt dat klanten de waarden daadwerkelijk terugzien.
3. Achmea Pensioenservices heeft een identiteit die iedereen kent en die fundamenteel is voor het handelen.
4. Er is een netwerkorganisatie opgebouwd in de vorm van het energyteam. De kenmerken van een lerende organisatie zijn verder ontwikkeld.

Aandachtspunten

Niet alles ging naar wens en volgens plan om de drempels op weg naar werken vanuit waarden en verlangen te voorkomen. Op een aantal punten dreigde het bij ons mis te lopen.

Dagelijkse drukte

Het dagelijks werk van medewerkers en management wordt vaak gedomineerd door deadlines en spoedzaken tussendoor. Dat maakte dat de focus van sommige medewerkers en leidinggevenden op de inhoud lag en onvoldoende op samenwerking en gedrag. Cultuur vormt zich juist in interactie en zit tussen mensen (Kramer & Braun, 2018). Voor het behouden van focus is herhaling van de boodschap belangrijk, vooral door directie en management. Zorg dat de veranderdoelstelling regelmatig op de agenda van het directieteam staat. In de opstartfase helpt het als een verandermanager fulltime voor het programma werkt. Het onder ogen zien wat goed gaat en van dilemma's werkt enorm energiek op de organisatie. Zorg dat het werk van mensen herkend wordt.

Van veranderen naar 'verikken'

De observatie is dat medewerkers uit alle lagen naar de 'ander' kijken, niet naar zichzelf. Leidinggevenden kijken naar hun teamleden. Medewerkers kijken naar hun collega's in hun team, iedereen kijkt naar de directie. De directie kijkt naar de hele organisatie. Zo wacht iedereen op iemand anders. Het voornemen om iets anders te doen en dit ook daadwerkelijk doen, is een van de meest lastige taken. In de praktijk hebben hr en leidinggevenden hierin een reflectierol. Achmea Pensioenservices gebruikt waarden als meetlat om elkaar aan te spreken; hr stimuleert het inzetten van 360-gradenfeedback. Wat helpt is om het eigenaarschap bij de medewerkers en in de organisatie te beleggen, APS in beweging hebben we met kennis van collega's verder gebracht, zonder extern bureau. Dat verhoogt het leervermogen van de organisatie.

Veranderen vraagt tijd

Het meest besproken dilemma is tijd investeren in de beweging, het gesprek en de reflectie versus tijd besteden aan inhoudelijke,

urgente issues. Voorbeelden zijn het opleiden van change agents in hun rol of gesprekken met teams. Wat helpt is, om een soort tijdsbudget te reserveren en door de directie te laten accorderen, met daarin aangegeven hoeveel tijd teams mogen besteden aan de verandering. Een sterke leidende coalitie helpt om het triggerpoint te bereiken dat men tijd wil investeren (Ten Have et al., 2018).

De verandering is niet af

APS in beweging is niet af. Het vasthouden van deze beweging vraagt het blijven focussen op gedrag en cultuur op hoe we werken. Net als verbeteren in kleine stappen en dilemma's bespreken. Leidend voor het inzetten van de juiste interventies blijft het goed luisteren naar de behoefte in de organisatie. Elke fase vraagt een andere aanpak. Zorg dat je volhoudt en op de ingeslagen weg blijft, daardoor kunnen taai patronen worden doorbroken.

De weg naar aandacht voor jouw dromen

Gedrag en cultuur hebben grote invloed op de resultaten van een onderneming. Ineffectief gedrag en een ongezonde cultuur maakten dat het kortetermijnstreven leidend was, met de financiële crisis in 2008 als gevolg. Daarom houdt De Nederlandsche Bank (DNB) toezicht bij financiële instellingen op gedrag en cultuur. DNB let in haar toezicht vooral op besluitvorming, leiderschap en communicatie, met het doel om grote (financiële) risico's te voorkomen (DNB, 2013). Een van de risico's is echter dat door risicomijdend gedrag innovatie

– en daarmee groei – wordt belemmerd.

De omschreven veranderaanpak omvat besluitvorming, leiderschap en communicatie, maar zorgt ook voor inspiratie, snelheid en vernieuwing van pensioenen naar een aandacht voor morgen en voor jouw dromen.

Referenties

- Barret, R. (2013). *The Values-Driven Organization. Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. Leiden: Taylor & Francis Books Ltd.
- De Nederlandsche Bank. (2013). *Toezicht-methodieken gedrag en cultuur*. Geraadpleegd op 23 januari 2019, van https://www.dnb.nl/binaries/DNB_Toezichtmethodieken%20Gedrag%20en%20Cultuur_WEB_tcm46-340661.pdf?2017101913
- Dweck, C.S. (2017). *Mindset. Changing The Way You think To Fulfil Your Potential*. Londen: Little Brown UK.
- Have, W. ten, & Huijsmans, A. & Otto, M. & Have, S. ten. (2018). *Verandermanagement veranderd. 18 populaire veranderideeën getoetst*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Kramer, J. & Braun, D. (2018). *Building Tribes. Reisgids voor organisaties*. Deventer: Vakmediadienst.
- Kuhlmann, M. & Hoogendoorn, B. (2008). *Implementatiekunst. Gids voor realistisch veranderen*. Schiedam: Scriptum.
- Moens, J. [TEDx Roermond]. (2016, 11 januari). *Business by desire*. Fresh Forward. [YouTube], geraadpleegd op 8 januari 2019, van https://www.youtube.com/watch?v=_KM_OMsWFZk



Sandra Goettsch werkt circa twintig jaar in de bouwbranche en in de financiële dienstverlening op het vlak van hrm, change management en collectief pensioenen. Als verandermanager heeft ze meerdere grote verandertrajecten geleid. In haar rol als klantteam- en kcc-manager was ze verantwoordelijk voor de uitvoering van verschillende bedrijfstakpensioenfondsen. De rode draad in haar werk is een aantoonbaar gestegen medewerker- en klanttevredenheid.

3-DAAGSE TRAINING TEAMCOACHING

coachen op succes in samenwerking

Een goed functionerend team is van grote waarde voor organisaties. Hoe vanzelfsprekend het ook lijkt, de samenwerking in teams verloopt niet altijd vlekkeloos. Onder de oppervlakte spelen onuitgesproken tegenstellingen. Teamleden houden een gezamenlijk probleem onbewust in stand. Doorbreek ineffektieve patronen en leer teams coachen naar duurzaam succes in samenwerking.

Meld je nú aan en start 3 april in Arnhem



Deze training is uit te breiden met:

"COMPLEXE TEAMCOACHING"

kijk op de website voor meer informatie

*Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen.
Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership.*



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.

trainerstool



Laura van den Ouden

Geef je leertraject impact

“Hoeveel procent van een training wordt echt gebruikt in het werk?” Deze vraag krijg ik regelmatig als ik trainers en opleidingskundigen train. Ik heb een blended werkvorm ontwikkeld die jou kan helpen om het rendement van je leertrajecten te verhogen. In dit geval is dat een combinatie van online leren (webbased app) en offline leren (bijeenkomst).

Voordat de trainers/opleidingskundigen naar mijn training komen, vraag ik hen om het draaiboek of ontwerp mee te nemen van een leertraject waar ze nu mee bezig zijn in hun organisatie. Want het nadenken over borging begint ver voordat een leertraject start, namelijk in de analysefase of ontwerpfase van een vraagstuk. Het leertraject dat deelnemers meenemen naar de bijeenkomst kan bijvoorbeeld een driedaagse training projectmatig werken zijn voor een team. Of een leiderschapsprogramma van een jaar dat binnen de organisatie gaat plaatsvinden. Of een e-learning over risicomangement voor een afdeling. Veel verschillende leertrajecten zijn dus mogelijk om met het thema borging aan de slag te gaan.

Het leertraject dat de deelnemers kiezen en meenemen naar de bijeenkomst kan al afgerond zijn (succesvol of niet) of moet nog beginnen. En als het leertraject nog moet beginnen, hoeft er voor deze blended werkvorm nog geen uitgewerkt draaiboek te zijn. Er moet wel een idee zijn hoe het leertraject er ongeveer uit zal komen te zien (hoeveel deelnemers, hoeveel dagen, type oefeningen, et cetera).

Doe de Transfer Quickscan

De groep trainers en opleidingskundigen pakt het draaiboek van het gekozen leertraject erbij. Daarna loop ik tijdens de bijeenkomst samen met hen de 27 vragen door die in de Transfer Quickscan staan. De Transfer Quickscan is een webbased tool (gemaakt in Typeform) die ik samen met ICM Opleidingen & Trainingen heb ontwikkeld. De quickscan is gratis en altijd toegankelijk, via www.icm.nl/quickscan.

Transfer Quickscan

De online Transfer Quickscan is gebouwd naar aanleiding van een onderzoek van ICM in 2016. De onderzoeksvraag was precies dezelfde als die we in de bijeenkomst met trainers en opleidingskundigen proberen op te lossen: hoe kun je het rendement van een training zo hoog mogelijk krijgen? In

het onderzoek van ICM kwamen zeven succesfactoren naar voren, die ervoor zorgen dat een training een half jaar na afronding nog steeds impactvol in het werk is (zie figuur 1).

Via hun mobiele telefoon, tablet of laptop beantwoorden de deelnemers 27 vragen over het gekozen leertraject. Zo checken ze of zij de zeven succesfactoren voor transfer effectief genoeg in hun ontwerp hebben meegenomen (zie figuur 1). Hiermee

kunnen ze vooraf de borging van het leertraject goed regelen en een effectievere opleiding of training bereiken.

Het invullen duurt in een bijeenkomst zoals deze ongeveer een kwartier. Ik had de deelnemers ook kunnen vragen het invullen vooraf thuis of op het werk als voorbereiding te doen. Dat is het voordeel van een online werkvorm: deelnemers kunnen op een eigen gekozen moment en in hun eigen tijd de gegevens invullen. Echter, dan hadden we als groep waardevolle gesprekken gemist. Mijn ervaring is namelijk dat vragen en reflecties



Figuur 1. Zeven succesfactoren voor transfer (bron: ICM, 2016)

ontstaan tijdens het invullen van de Transfer Quickscan. Bijvoorbeeld: wanneer is iemand een stakeholder in een leertraject, of wat kun je precies zien als 'gebruik van technologie in een leertraject'? Bovendien kan ik als trainer tijdens de bijeenkomst hulp aanbieden bij het invullen van de online scan. Met online werkvormen blijft het toch altijd spannend of het gebruik ervan op alle *devices* van de deelnemers lukt. Dus ook om die reden kies ik ervoor de Transfer Quickscan plenair tijdens de bijeenkomst in vullen.

De uitslag

Meteen na in het invullen, krijgen de deelnemers per e-mail de uitslag van de Transfer Quickscan. In de uitslag staat hoe elk van de zeven succesfactoren in hun leertraject heeft gescoord. Denk bijvoorbeeld aan terugkoppelingen als: 'Het gekozen leertraject scoort zes van de maximaal twintig punten als het gaat om rekening houden met motivatie van deelnemers'. De lezer krijgt onder die score meteen praktische tips hoe je die succesfactor als trainer of opleidingskunde kunt verhogen.

Na deze individuele oefening vraag ik de deelnemers om in duo's het gekozen leertraject aan de ander uit te leggen en samen naar de hoogste en laagste scores van de uitslag te kijken. Ik vraag hen elkaar te inspireren over hoe zij de hoogste scores bereikt hebben in dit leertraject en om elkaar te helpen met ideeën om voor dit leertraject de laagste scores te verbeteren. Een leertraject kan bijvoorbeeld een hoge score hebben op de factor 'sociaal' in de Transfer Quickscan. De trainer of opleidingskundige kan dan aan een collega uitleggen hoe hij of zij in het leertraject de borging via de factor Sociaal heeft georganiseerd. Je kunt dan denken aan coaching die gekoppeld is aan het leertraject, buddysystemen of het vooraf afspreken van intervisie tijdens en na het leertraject.

Met de laagste scores gaan de deelnemers actief aan de slag. In duo's bekijken ze de tips die in de uitslag staan om de laagste scores te verhogen. De duo's brainstormen en schrijven voor hun gekozen leertraject twee tips op, die ze gaan toepassen om dit leertraject te verbeteren. Deze twee tips kunnen rechtstreeks uit de uitslag zijn overgenomen of aangepast zijn op het leertraject. Uit de brainstorm in duo's kunnen ook nieuwe tips ontstaan, geïnspireerd op de ideeën uit de uitslag.

Verhoog het rendement

Tot slot vraag ik de deelnemers om weer uit de duo's te stappen en plenair hun belangrijkste tops en tips te delen. Ze vertellen welke zaken ze al goed hadden ingebouwd in het leertraject om de borging van het geleerde te garanderen. En waarom dit goed werkte op langere termijn. En ze delen plenair de verbeterpunten die ze gaan inzetten om het leertraject in een volgende ronde nog meer impact te geven. Door het plenair bespreken van de tops en tips krijgt de hele groep allerlei ideeën te horen, die zij ook zelf weer kunnen toepassen op het leertraject dat zij gekozen hebben.

Continue verbetering

Ik leg aan het eind van deze sessie met trainers of opleidingskundigen uit dat ik ook aan de borging van deze bijeenkomst werk. De Transfer Quickscan is namelijk als webbased tool 24 uur per dag bereikbaar om in te vullen. Dus als het leertraject met de aanpassingen weer een keer heeft gedraaid, kunnen ze de Transfer Quickscan een aantal maanden na afloop opnieuw invullen. Hebben de toevoegingen in het leertraject goed uitgekapt in de borging van het geleerde op de werkvloer? Kortom, zijn de scores van een of twee van de zeven succesfactoren verhoogd in de Transfer Quickscan? Dan kun je in een volgende ronde van deze training

of opleiding weer een factor verbeteren die op dat moment uit de Transfer Quickscan als zwakste schakel in borging naar voren komt. In de uitslag die je krijgt na het opnieuw invullen van de Transfer Quickscan staan namelijk weer tips om het leertraject te verbeteren. Kortom, via de Transfer Quickscan werk je continu aan de verbetering van de borging van een leertraject.

Trainers en opleidingskundigen laten mij na afloop van de bijeenkomst vaak weten, dat ze de Transfer Quickscan ook willen laten invullen door de (oud)cursisten van het leertraject of door betrokken managers. Op die manier werkt de scan ook als evaluatiemiddel of communicatiemiddel, om samen het leertraject zo hoog mogelijk te laten renderen op toepassing in de praktijk. De tips van manager en (oud)cursisten en managers die ontstaan na het invullen van de Transfer Quickscan, kunnen goed meegenomen worden in de borging van het leertraject. Deze blended werkvorm werkt prima in een kleine groep of grote groepen. Bij wijze van

spreken, geschikt van acht tot achthonderd deelnemers. Ik heb deze sessie tijdens het ATD-congres in de Verenigde Staten in een uur gedaan in een zaal met vijfhonderd mensen. Uiteraard aan de hand van de Engelstalige versie van de Transfer Quickscan. En het internationale gezelschap ging goed in duo's aan de slag om de tips uit de uitslag te bespreken en een eigen actieplan te maken voor de borging van het gekozen leertraject. Het thema, een leertraject meer impact te laten krijgen op de werkvloer, blijkt ook internationaal relevant. Een blended werkvorm zoals hier besproken, zorgt voor dynamiek tijdens de bijeenkomst en de persoonlijke tips uit de uitslag kan men na afloop van de bijeenkomst weer terugzoeken en toepassen.



Laura van den Ouden is adviseur Learning & Development namens ICM Opleidingen & Trainingen en Trainer Opleidingskunde en Train the Trainer. Ze is gekozen tot NOBTRA Trainer van het Jaar 2018/2019.



Join the Lowlands Delegation at the ATD 2019 International Conference & EXPO!

Attend ATD 2019 and get access to:

- 300+ concurrent sessions
- 3 general sessions
- 400+ exhibitors.

Ready to register?

- Book online at atdconference.td.org now using the code **201902005**.
- Email atdglobal@td.org to get connected with the Lowlands Delegation.

Join us at the leading global L&D conference, put your learning into action, and impact your company's bottom line!

We hope to see you in D.C.!

atd 2019

International Conference
& Exposition

*The World's Largest Talent
Development Conference*

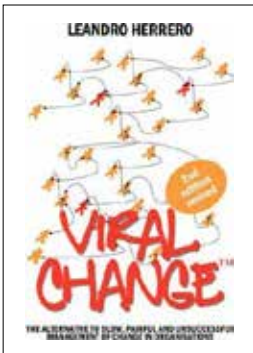
May 19-22 | Washington, D.C.

atdconference.td.org



Get Inspired!

Organisatiecultuur is zo'n enorm breed onderwerp. Wat ga je lezen, kijken of luisteren als je na deze uitgave van TvOO nog verder wilt laten inspireren? We stelden de vraag aan de auteurs en geïnterviewden die meewerkten aan dit nummer: wat is voor jou een inspiratiebron over (organisatie)cultuur die je aan de lezers van TvOO zou willen aanraden, als het gaat om leren en ontwikkelen? Op deze pagina's vind je een paar mooie suggesties.



Willem Koerselman leest *Viral Change*

Ik weet hoe lastig veranderen is. Omdat de onderstroom vaak wordt genegeerd. Omdat er valkuilen zijn op weg van A naar B. Maar vaak ook simpelweg omdat niet iedereen hetzelfde beeld heeft bij wat er nu precies moet veranderen. Klantvriendelijker? Ja, maar hoe ziet dat eruit dan? Wat doe je dan precies, en wat juist niet? En als je daarop ingaat dan blijken mensen het helemaal niet met elkaar eens te zijn. Geen wonder dat de organisatie dan maar niet klantvriendelijker wordt!

Wat mij erg helpt om de veranderopgave zo concreet mogelijk te maken, is het prachtige boek *Viral Change: the alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organisations* van Leandro Herrero.

Dat gaat onder meer over het ontwikkelen van scripts die het succes of falen van een organisatie beschrijven. Je kunt eruit afleiden wat nu precies de kerngedragingen zijn die het verschil daartussen maken. Kerngedragingen die je vervolgens atomair beschrijft, zodat er geen enkel misverstand kan bestaan wat wordt bedoeld. En die je dan viraal verspreidt in je organisatie. Het boek is al tien jaar oud, maar helaas nooit in het Nederlands vertaald. Eén van de beste boeken over verandermanagement die ik ken staat – waarschijnlijk om die reden slechts op plaats 1279 bij Managementboek (februari 2019). Ik breek hier graag een lans voor dat boek en hoop het daarmee in de top tien te krijgen, waar het echt thuishoort.

Sandra Goettsch laat zich inspireren door Sumantra Ghoshal

Als het gaat over veranderen van de organisatiecultuur wordt al snel gekeken naar veranderen van gedrag van 'de medewerkers'. De conclusie van de speech van professor Sumantra Ghoshal is: *"It is not about changing people but about changing the context that Senior Managers create around their people. The smell of the place."* Hij maakt de vergelijking van zijn gedrag tussen de bossen van Fontainebleau, waar het lekker is om te gaan hardlopen, versus Calcutta met honderd procent luchtvochtigheid in de maand juli, waar hij vooral binnen zit en niet veel beweegt. Veel (grote) bedrijven hebben een soort *downtown* Calcutta in hun organisatie laten ontstaan.

Ik vind deze film bij uitstek passen bij strategie-cultuurverandering, omdat het gaat om de kunst van het creëren van een positieve *vibe*, een *smell* door het management, waarin het leuk is om te werken en presteren.

The Smell of the Place. Prof. Sumantra Ghoshal, World Economic Forum, circa 8 minuten. <https://www.youtube.com/watch?v=UUddgE8rIOE>



Simon van der Veer leest Hans Vermaak

Het boek: 'Iedereen verandert: Nu wij nog' van Hans Vermaak. Waarom? Omdat zijn boek en proefschrift 'Plezier beleven aan taai vraagstukken' uit 2009 tot de beste veranderboeken van de laatste tien tot vijftien jaar behoren. In beide boeken duikt hij onder het wateroppervlakte van verandering en vernieuwing, wat vaak 'taai vraagstukken' zijn. Ze gaan over mooier werk doen en waar vernieuwingspotentieel zit. Maar dat potentieel benutten is veelal taai werk, omdat de vernieuwing tussen afdelingen, collega's, structuren en culturen in zit. En doordat het ertussen zit, is het risico groot dat de vernieuwing tussen wal en schip verdrinkt. In Vermaak's woorden: "Van een taai vraagstuk is iedereen eigenaar, maar daarmee ook niemand." Maar

dat is eigenlijk niet acceptabel, want het draait om mooier werk doen en betekenisvolle vragen beetpakken. Echter, de natuurlijke neiging van leidinggevend en professionals is om een taai vraagstuk met een 'tamme' oplossing te lijf te gaan. In zijn boek maakt hij zijn manier van kijken veel toegankelijker en minder 'taai' om mee aan de slag te gaan. En hij laat mooi zien hoe je bij vernieuwingsvraagstukken altijd op drie schakborden tegelijkertijd aan het schaken bent: het vraagstuk zelf, het gidsen van de omgeving en jezelf als veranderaar. En alle drie zijn nodig om succesvol te zijn.

Wouter Smit kijkt series

Tijdens mijn promotieonderzoek naar cultuurverandering lag ik 's avonds vaak uitgeteld op de bank series te kijken op Netflix. Het aardige van een serie is dat deze vaak een hele specifieke groep mensen volgt. Het geeft daarmee een mooi inzicht in de culturele variabelen die een dergelijke groep kenmerkt. Denk bijvoorbeeld aan de machtsverhoudingen bij de politici van *House of Cards*, de tradities van het Britse koningshuis van *The Crown*, de conflicterende waarden bij motorclub *Sons of Anarch'* en de groepsdruk bij de bankiers van *Bad banks*. Zo zie je maar, het *bingen* van series levert je ook vakinhoudelijk nog wat op!

Nelson Mandela: 'I ask only that you do your jobs to the best of your abilities, and with good hearts. I promise to do the same. If we can manage that, our country will be a shining light in the world.'

Invictus

Out of the night that covers me,
Black as the pit from pole to pole,
I thank whatever gods may be
For my unconquerable soul.

In the fell clutch of circumstance
I have not winced nor cried aloud.
Under the bludgeonings of chance
My head is bloody, but unbowed.

Beyond this place of wrath and tears
Looms but the Horror of the shade,
And yet the menace of the years
Finds, and shall find me, unafraid.

It matters not how strait the gate,
How charged with punishments the scroll,
I am the master of my fate:
I am the captain of my soul.

Guido van de Wiel en Merlijn Ballieux laten zich inspireren door Nelson Mandela

De film *Invictus*, waarin het leven beschreven wordt van Nelson Mandela, is voor ons een grote inspiratiebron. Je ziet in deze film prachtig hoe Nelson Mandela als veranderaar optreedt. Hij begreep dat grote veranderingen beginnen bij kleine interventies: in het hier-en-nu, in de echte wereld, dicht bij jezelf. Hij zag dat de optelsom hiervan mogelijk genoeg was om de grote veranderingen in gang te zetten. De naam van de film is tevens een verwijzing naar het prachtige gedicht van William Ernest Henley (1849-1903). Die dichttekst was zo belangrijk voor Mandela dat hij het soms tweehonderd keer op een dag opzei in zijn tijd op Robben Island. Dit om de enorm zware periode inclusief alle martelingen te kunnen doorstaan. Mandela zei het gedicht niet alleen voor zichzelf op. Hij droeg het gedicht ook regelmatig voor in het bijzijn van andere gevangenen. Zo gaf hij hen de kracht om moed te houden en door te gaan. https://www.youtube.com/watch?v=RZY8c_a_dIQ



Jakob van Wielink en Leo Wilhelm kijken naar 'Up in the Air'

Bij ons werk maken we graag gebruik van filmfragmenten om een boodschap te illustreren. Een van onze favoriete films daarbij is *Up in the air* uit 2009, met George (what else?) Clooney. De film gaat over een ontslagconsultant die namens organisaties ontslag aanzegt aan hun medewerkers. De film laat voor ons prachtig zien hoe je, om in verbinding te zijn met een ander, toch geen vrienden hoeft te zijn. Hoe je ook in slecht nieuws volledig *daring* kunt zijn, zolang je maar wel echt aanwezig bent. En hoe je tot slot ook je eigen menselijkheid niet kunt ontlopen. Veel kijkplezier en we zijn benieuwd wat jij uit de film haalt! <https://www.youtube.com/watch?v=rTL1FmVVCuA>

DAG VAN DE COACH

6 juni 2019

De Reehorst, Ede



Thema: Stress

Stress is een actueel en maatschappelijk issue in Nederland. Verzuimcijfers lopen op en maken stress tot beroepsziekte nummer 1. Medewerkers voelen zich leeg aan het eind van de werkdag, ervaren hoge werklast, ergeren zich aan regels, ervaren onmacht, overschrijden grenzen en raken opgebrand.

Wat is stress, wat zijn oorzaken en symptomen? Hoe voorkom je dat je gebukt gaat onder stress en hoe begeleid je cliënten met stressklachten?

De Dag van de Coach 2019 brengt alle facetten van stress in beeld. Je weet je eigen lat en die van je cliënten op de juiste hoogte te leggen.

Aanmelden: www.dagvandecoach.nl

Het ontwikkelen van communities

Binnen de NVO2, NOBTRA en NSCU wordt er hard gewerkt om vanuit gelijkwaardigheid en met behoudt van ieders eigenheid een nieuwe organisatie neer te zetten. Dit vraagt aandacht voor de cultuuraspecten en waarden van deze verenigingen, zodat er ook ruimte voor innovatie kan ontstaan. En de kans om nog meer te verbinden met verschillende (HRD) professionals op het gebied van leren in organisaties.



Het proces op weg naar één organisatie bevat uitdagingen zoals het tevreden houden van allerlei stakeholders. Theorieën adviseren om te bouwen aan effectieve communities. Wat bedoelen we daar eigenlijk mee? Kenmerkend hieraan is dat er sprake is van een groep mensen die vanuit echt contact en samenhang een gezamenlijk doel probeert te realiseren, vaak vanuit een maatschappelijke drive. Dat leidt weer tot meer tevredenheid (of geluk?) en betere resultaten. In fusietrajecten zijn plannen gauw gemaakt, maar we weten inmiddels ook dat het samenbrengen hiervan niet voldoende is. Aan het woord Jasper Wegman, schrijver van het boek 'Leiderschap in mijn community'. Jasper heeft met zijn stichting Che Amigo 12 jaar gewerkt aan community-ontwikkeling in Zuid-Amerika en heeft hier enkele waardevolle inzichten opgedaan waar we zomaar van kunnen leren.

Draagvlak en communicatie

Hoe creëer jij draagvlak bij de communities in Zuid Amerika?

Als Nederlander kwam ik met een droom naar

Argentinië, namelijk armoedebestrijding. Dat wilde ik doen door kwetsbare communities te ontwikkelen met behulp van een leiderschapstraject. Met enthousiasme en een plan dacht ik dat wel even te realiseren. De eerste les die ik geleerd heb is 'nederigheid'. Als je een plan wilt implementeren is het goed je te realiseren dat je met alle betrokkenen in gesprek gaat en jouw vraag bij de ander neer te leggen.

Wat wil jij?

Een groot voorbeeld is voor mij Padri Chifri geweest. Een jonge wijze priester uit het Noorden van Argentinië. Hij wilde een middelbare kostschool bouwen in het Andes hooggebergte. Hij liep daarvoor maandenlang van dorpje naar dorpje om iedereen te bezoeken en spreken over het bouwen van die school. Hij communiceert met alle stakeholders en stelt aan iedereen de volgende vraag: 'Ik wil een middelbare school, maar wat willen jullie? En vervolgens; 'Wat wordt jouw concrete bijdrage aan dit plan?' Hij luistert, heeft geduld, legt uit én neemt iedereen mee in zijn proces.

Door deze simpele vraag, besluiten de mensen gezamenlijk alle stenen te leveren waarmee de school gebouwd kan worden. Dit vergt geduld en toewijding met op lange termijn betere resultaten.

In organisaties zie je te vaak dat er teveel gestuurd wordt van bovenaf en te weinig communicatie (vertrouwen) plaatsvindt naar de medewerkers. Tegenwoordig is de Lewis methode van Deep Democracy een krachtig, praktische methode van besluitvorming waarin je ieders stem laat horen. De waardevolle inbreng van de minderheid. Het biedt handvatten voor besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Zonder te polderen en zonder conflicten weg te poetsen. Tegenstellingen en (cultuur) verschillen worden op respectvolle wijze met elkaar onderzocht. In dialoog én in discussie.

Hoe was het voor jou om te werken in een andere cultuur?

In verschillende landen in Zuid-Amerika heb ik gewerkt met inheemse bevolkingsgroepen die een andere levensbenadering hebben dan wij. Waar ik tegenaan liep is dat ik teveel vanuit mijn eigen bril en waarden de mensen benaderde. Daar ontkom je natuurlijk niet aan, maar het is wel goed daar bewust bij stil te staan. De mensen met wie we werkten hielden zich bijvoorbeeld niet aan het nakomen van afspraken. Voor mij moeilijk om mee te werken, maar accepteren in plaats van er tegen verzetten is effectiever. We konden bijvoorbeeld gebruik maken van €15.000 sponsorgeld van de KLM. Hoe hard ik er ook aan trok, men kwam niet in beweging. Dat kon ik maar niet begrijpen, totdat ik me ging verdiepen in wat schaarste met mensen doet. In arme communities heerst er op veel vlakken schaarste. In het zeer interessante boek 'Schaarste – waarom te weinig hebben zoveel betekent' van Harvard-econoom Sendhil Mullainathan en Princeton psycholoog Eldar

Shafir, tonen zij met voorbeelden aan wat schaarste doet met het brein.

Schaarste is minder hebben dan je voor je gevoel nodig hebt.

Bijvoorbeeld een gebrek aan tijd, geld, voedsel of sociale contacten. Het brein wordt te veel belast en focust zich op het tekort, met ingrijpende gevolgen. Het heeft invloed op uiteenlopende gedragingen, zoals tolerantie, aandacht en toewijding. Het leidt onder andere tot onverstandige beslissingen, onzorgvuldigheid en kortzichtig gedrag. Dus mijn oordelen en steeds weer drammen had geen zin! Hun hele systeem was geprogrammeerd naar de korte termijn; er was geen ruimte voor het lange termijn denken. Wat er nodig is, is veel meer geduld en begrip voor elkaars standpunten. Binnen Nederlandse organisaties zijn er ook bepaalde vormen van schaarste. Vaak ontstaan door prestatie- en tijdsdruk. En deze schaarste hebben invloed op het resultaat. In de hierboven beschreven fusie is dat een belangrijk aandachtspunt. Wat doen we wel en waar nemen we niet de tijd voor? Waar hebben we een gebrek aan? Door dit eerlijk te benoemen en met elkaar te bespreken, ontstaat er ook hier meer draagvlak waarmee de kans op het gewenste resultaat toeneemt.

Ruimte voor verbetering

Als nieuw redactielid wil ik me graag sterk maken voor de NVO2 én voor TvOO door de samenwerking op te zoeken met vakgenoten, open te staan voor andere perspectieven en inspiratie op te doen bij elkaar. Het steeds opnieuw zoeken naar nieuwe, andere leer- en werkvormen die medewerkers inspireren en organisaties laten groeien. Er is nog veel ruimte voor verbetering! Laat 'ruimte' nou net het volgende themanummer zijn. ■

Naomi van der Graaff

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

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597151
F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Hoofredactie
Ria van Dinteren

Eindredactie
Evelien van der Veen,
Plizant communicatie
www.plizant.nl

Redactie
Judith Droste, Nyenrode Business Universiteit
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Alliander
Tineke van Kooten, NVO2
Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
Evert Pruis, Forzes
Jan-Arnoed Ruiter, Rabobank
Ine Visscher, NOBTRA
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
Wouter Willemsen, GITP

Adviesraad
Jolanda Botke, Pelikaan Performance Advies
Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Nick van Dam, Nyenrode Business Universiteit
Erik Deen, Kessels & Smit
Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute
Dick Krikke, NVO2
Gerard van der Molen, Whitematterlab
Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam
Joyce Rupert, Work with Joy
Janneke Schenning, Schouten Nelissen University

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Bladmanagement en redactiesecretariaat
Liesbeth Rienties
liesbeth@kloosterhof.nl
Janet Rienties
janet@kloosterhof.nl

Vormgeving
Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemieke Peeters
vormgeving@kloosterhof.nl

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

Online & Projecten
Jorg Winkelmoen
jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
Abonnementenprijs: € 52,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 62,50 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
Abonnementenprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in PDF vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

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

Verschijningsdata
Jaargang 9
Nr. 2 4 juni 2019
Nr. 3 3 september 2019
Nr. 4 3 december 2019

Aanleveren kopij
Jaargang 9
Nr. 3 1 juni 2019
Nr. 4 1 september 2019

Auteursinstructie
www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties
Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
maart draagt als thema:

Ruimte

Franco Ongaro ESA: Wat leren we van de ruimte?

Sibrenne Wagenaar: Online ruimte

Ger Baron: Virtuele ruimte

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
2019-2 verschijnt begin juni 2019.

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

www.tvoo.nl





MANAGEMENT
BOEK

SEMINAR

managementboek.nl/
veranderdynamiek

Veranderdynamiek

Veranderen als samenspel

DINSDAG 19 MAART 2019, 10.00 - 17.00 *Maitland Theater, Driebergen*



ACTIE

Groepskorting
vanaf 2 deelnemers

Veranderdynamiek

Veranderen als samenspel

DINSDAG 19 MAART 2019, 10.00 - 17.00 *Maitland Theater, Driebergen*

In onze dynamische wereld heb je niet zoveel aan planmatig veranderen. Want dynamiek laat zich niet vangen in vaste faseringen en verandermethoden. Een dynamische wereld verlangt het organiseren van wendbaarheid en een veranderaanpak die uitgaat van experimenteren en leren. Een aanpak die zich kenmerkt door samen spelen.

Hoe komen we tot samenspel zodat we onszelf en onze organisaties kunnen kwalificeren voor de toekomst? Op 19 maart bieden zes smaakmakers een hele dag concrete inspiratie en delen hun actuele kennis en ervaring met het veranderen van organisaties door samenspel.

Een greep uit het programma

Dagvoorzitter **Jaap Boonstra** spreekt over 'Het spelmodel voor organisatieverandering'.

- Ontwikkeldeskundige **Manon Ruijters** zoomt in op 'Samenspel van professionals in een lerende organisatie'.
- Organisatieadviseur **Tjip de Jong** vertelt over 'Verslaafd aan organiseren'.
- Bestsellerauteur **Hans van der Loo** spreekt over 'Golven van verandering creëren'.
- Interventiekundige **Shirine Moerkerken** zoomt in op 'Hoe we veranderen'.
- Leiderschapsexpert **Janka Stoker** kijkt naar 'Goede leiders zweven niet'.



Voor alle deelnemers!

Deze bestseller van **Jaap Boonstra**.

INFO & INSCHRIJVING

Er valt 19 maart nog veel meer te beleven én te leren in Driebergen. Meer weten en snel met 20% korting opgeven?

managementboek.nl/veranderdynamiek

SPREKERS



Jaap Boonstra



Manon Ruijters



Tjip de Jong



Hans van der Loo



Shirine Moerkerken



Janka Stoker

EEN MOBILITEITSCENTRUM werkt beter met Rapasso

- 🛡️ Veilig en gebruiksvriendelijk cliënt-volgsysteem
- 📁 Alle informatie per medewerker in één dossier
- ⊕ Verhoogt betrokkenheid van medewerkers
- 📊 Overzichtelijke managementrapportages



Hoe werkt
het voor u?

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Coachopleiding Post-HBO



Psychologie van de veranderende mens

Governance & Leadership | Graduate School | Life Long Learning

Startdata

WAGNER

Coachopleiding Post-HBO

• 21 maart, Bakkeveen en 11 april, Amersfoort

t +31 85 016 13 00

office@wagner.nl

wagner.nl/coachopleiding