

TVOO

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

nr. 3

09-2019

jaargang 9



Model

Pragmatisch prutsen met modellen -
Jaap van 't Hek en Leike van Oss

Ger Driesen in gesprek met Clark Quinn:
Modellen, misconcepties en mythes

Kiki Verbeek & Carolien van Welij:
Zelfkennis op een presenteerblaadje

ICM Opleidingen & trainingen

voor persoonlijke én zakelijke
groei van mensen

Vakopleidingen

ICM Coachingsopleiding
ICM Trainersopleiding
ICM Consultancyopleiding
ICM opleiding Werkgelukdeskundige (CHO)

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
Soft Skills voor professionals
Vitaal & Mindful werken

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



De wereld van modellen

“Mag Doutzen Kroes dan op de cover?” Het was een van de vragen tijdens onze redactiebrainstorm over dit themanummer. En wat was er direct veel input naar aanleiding van een oproep op LinkedIn naar favoriete modellen. Elk zichzelf respecterend bureau bleek een eigen leer-, organisatie-, ontwikkel- of managementmodel te bezitten. De grote vraag is natuurlijk of de modellen kloppen, werken en iets bijdragen aan de ontwikkeling van ons vakgebied. Welke favoriet zijn, lees je in dit nummer.

Van de 130 inzendingen waren er maar liefst 85 verschillende modellen. Zo veel mensen, zo veel modellen. Zelf heb ik ook favorieten. Een enkel model heb ik zelf ontwikkeld, maar steeds meer kom ik samen met mijn vakgenoten tot de conclusie dat de wetenschappelijke oorsprong niet altijd helder is en de werking ook onzeker. Dat is ook niet altijd nodig. Onze artikelen belichten deze verschillende aspecten.

Met titels als *Pragmatisch prutsen met modellen* en *Managementmodellen: wel of niet doen?* bestrijkt dit nummer de wereld van de modellen. Conclusie: staar je niet blind op een model maar gebruik het als startpunt voor ontwikkeling en pas het aan. Net als bij de ‘echte’ modellen geldt dat het soms te mooi is om waar te zijn! Al met al heeft dit nummer een prachtig gevarieerd aanbod van modellen met uitleg over wat werkt en waarom het soms ook niet werkt. En hou je niet van al dat leeswerk? Binnenin vind je een heuse centerfold met alle bekende modellen op een rijtje. Je kunt ook starten met het mooi geïllustreerde artikel van onze tekenares Irene de Kroon. Geniet ervan!

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl





26



Zelfkennis op een presenteerblaadje

Pragmatisch prutsen met modellen

Jaap van 't Hek & Leike van Oss

8

Teken je model

Irene de Kroon

17

Zelfkennis op een presenteerblaadje

Kiki Verbeek & Carolien van Welij

26

Modellen, misconcepties en mythes

In gesprek met Clark Quinn

Ger Driesen

31

Wat is jouw favoriete model?

Niek de Groot

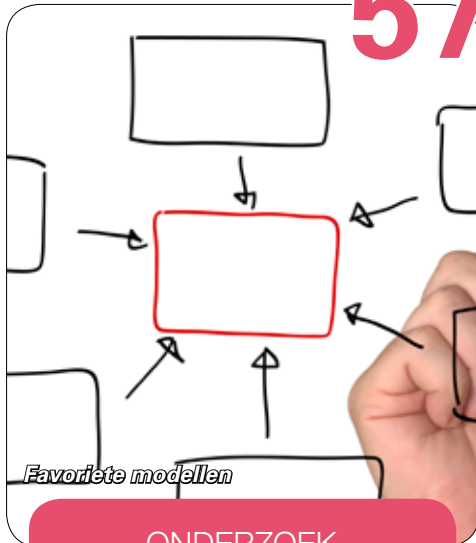
35

Napraten over modellen

Niek de Groot & Sibrenne Wagenaar & Wouter Willemsen

43

57



Favoriete modellen

ONDERZOEK

'Dit is geen test'

Henriette Lundgren & Rob F. Poell & Brigitte Kroon

50

Favoriete modellen

Het achtveldenmodel

Madeleine Koudstaal

57

Favoriete modellen

Je eigen model

In gesprek met Marc Coenders
Sibrenne Wagenaar

60

Favoriete modellen

Het PPL-model

Brenda Zandsteeg & Marjoleine Heijboer & Marieke Megens & Mieke Korenhof

63

Managementmodellen:

wel of niet doen?

Stefan Heusinkveld & Amber van Veen

68

86



Internationaal netwerken

INSPIRATIE

Hrd-tool

Welcome onboard!

Orchid Hermsen

78

Modelmatrix

82

Groeien gaat van 'au'!

column

Justus Schoonheim

85

Internationaal netwerken

Els Oosthoek

86

Werkgelukdruk

column

Ger Driesen

90





Pragmatisch prutsen met modellen

Jaap van 't Hek & Leike van Oss

8

Teken je model

Irene de Kroon

17

Zelfkennis op een presenteerblaadje

Kiki Verbeek & Carolien van Welij

26

Modellen, misconcepties en mythes

In gesprek met Clark Quinn

Ger Driesen

31

Wat is jouw favoriete model?

Niek de Groot

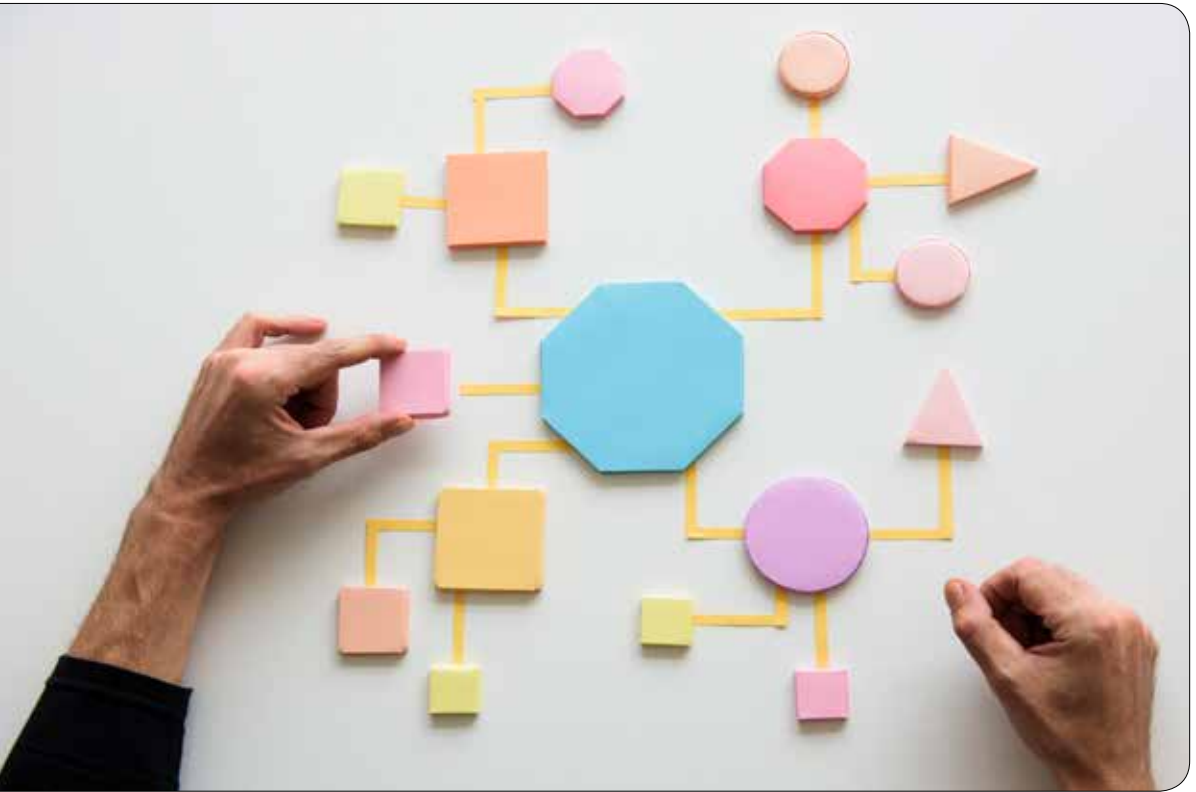
35

Napraten over modellen

Niek de Groot & Sibrenne Wagenaar &

Wouter Willemsen

43



■ Jaap van 't Hek & Leike van Oss

Pragmatisch prutsen met modellen

Als je alleen een hamer hebt, is alles wat je ziet een spijker.

Ziehier in een notendop het risico van het (rigide) gebruik van modellen. En toch gebruiken we ze veel en vaak. Want voor professionals is een model enorm handig om mee te werken. Voor startende professionals biedt het houvast waardoor je al snel zelfstandig in de praktijk aan de slag kunt. Voor meer ervaren professionals biedt het een verklarenskader of een houvast voor het verloop van je verandering. In gesprek met je klant helpt het in communicatie en inzicht en suggereert het ondertussen dat je niet van de straat bent.

Maar een model is ook een abstractie. Het richt de focus, laat zaken buiten beschouwing en heeft daarmee het risico van blinde vlekken in zich. Wat kun je ermee in de praktijk, met die modellen? In dit artikel laten we de waarde en de gevaren van modellen zien en beschrijven we hoe je als reflectieve professional (Schön) gebruik kunt maken van modellen zonder je aansluiting bij de werkelijkheid te verliezen.

Kenmerken van modellen

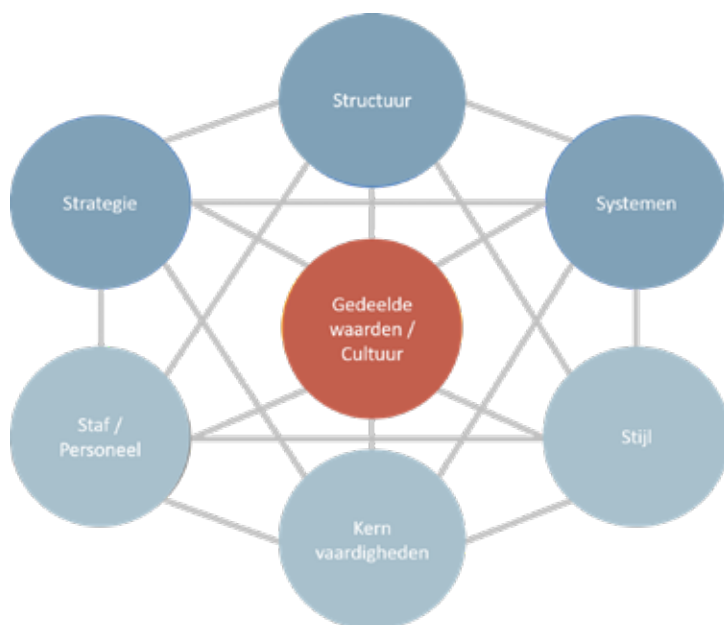
Modellen ordenen

Modellen ordenen. Ze helpen iets wat heel complex is in een vereenvoudigde samenhang te begrijpen. Met het 7S-model van Pascale, Athos, Peters en Waterman bijvoorbeeld zie je zeven belangrijke organisatieaspecten in hun samenhang. Daarmee krijg je op een redelijk eenvoudige manier inzicht in veel facetten van een organisatie. Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak maakt aan de hand van

vijf kleuren vijf veranderparadigma's zichtbaar. Het is een metamodel dat andere modellen onderverdeelt. Het ordent de warrige wereld van veranderen door te expliciteren welke (impliciete) aannames over veranderen onder de verschillende theorieën en modellen liggen.

Modellen zijn abstracties

Het woord abstractie is afgeleid van het Latijnse woord *abstráhere*, dat weglaten betekent. Als vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid zijn modellen hartstikke handig. De meest gebruikte abstractie voor een organisatie is wellicht het organigram, een manier om zichtbaar te maken wie er leidinggeeft aan wie en wie waarvoor – in hoofdlijnen – verantwoordelijk is. Maar modellen laten door hun abstractie ook veel informatie weg. In een organigram zien we bijvoorbeeld niet of er winst wordt gemaakt, of het ziekteverzuim is gestegen of dat de markt aantrekt.



Figuur 1. 7S-model van Pascale, Athos, Peters en Waterman

Model of werkelijkheid?

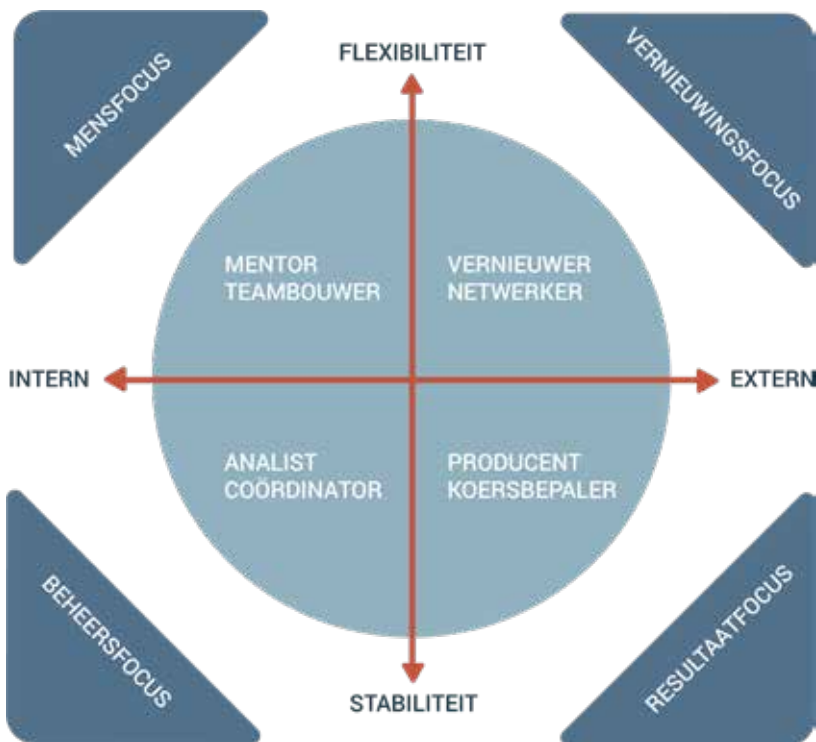
De complexe wereld ordenen in een klein aantal categorieën of een abstractie is ook een schending van de complexiteit van de werkelijkheid. Uiteindelijk blaast de werkelijkheid altijd over dit soort modellen heen. De echte wereld gedraagt zich nu eenmaal niet naar modellen. Al doen we vaak ons best om te doen alsof dat wel zo is. Zo biedt het INK-model je met negen vlakken de mogelijkheid om snel overzicht te krijgen over ontwikkeling en borging van kwaliteit in de organisatie. Maar een organisatie is natuurlijk veel complexer dan je ooit in negen vlakken kunt beschrijven. Als je het INK-model als enig stuurmodel gebruikt, stuur je op basis van beperkte informatie over de organisatie.

Modellen zijn brillen

Modellen richten de blik. Met het hanteren van een model vallen andere aspecten van de werkelijke wereld buiten je blikveld. Quinn onderscheidt in zijn cultuur- en managementmodel vier culturen. Kijkend vanuit dat model is die vierdeling wat je ziet. De waarde van zo'n bril is dat het je helpt iets specifiek zichtbaar te maken, dat te thematiseren en bespreekbaar te maken. Het risico is dat we zien wat de bril zichtbaar maakt en dat we daarmee andere signalen missen die wellicht belangrijker zijn dan dat waar de aandacht op gericht is.

Modellen zijn soms (onzichtbaar) normatief

Modellen zijn niet neutraal. Het zijn niet alleen



Figuur 2. Model van Quinn

samenvattingen van de werkelijkheid. Ze zijn soms ook normatief ten aanzien van die werkelijkheid. Ze hebben opvattingen over wat goed of minder goed is, over hoe een organisatie zich ontwikkelt, over hoe mensen meer gemotiveerd of gelukkig zijn. Het model van Greiner over de ontwikkelingsfasen van de organisatie houdt ook de (meer of minder impliciete) opvatting in over de ontwikkelrichting die een organisatie moet gaan. Normatieve modellen hebben opvattingen over de werkelijkheid in zich. Ze helpen je om keuzes te maken voor dat wat goed of beter is, keuzes te maken voor wat in een volgend stadium van ontwikkeling gepast is, keuzes te maken voor wat passend is voor een organisatie in die specifieke situatie. Maar hoe weet je of je het juiste normatieve model hanteert? Wanneer is welk normatief kader van toepassing?

Model als toekomstvoorspeller

Nicolas Taleb (2009) maakt zich boos over hoe wij de toekomst voorspellen aan de hand van modellen. Juist omdat modellen zich beperken tot wat ze willen beschrijven, laten ze weg wat daar niet in past. Ook afwijkingen van het gemiddelde of van de bandbreedte vallen buiten het model.

Maar als we kijken naar de geschiedenis, aldus Taleb, dan zijn het nu juist de afwijkingen, de onverwachte uitschieters, die de toekomst opeens een ander aanzien geven. De verkiezing van Trump viel buiten alle modelmatige verwachtingen, Fukushima werd niet voorzien in de modellen. Toch zijn het deze uitschieters die de toekomst kleuren.

We doen iets soortgelijks in onze nogal saaie boekhoudkundige modellen. Zie eens hoe de rijksbegroting in september 2008 nog een zonnig beeld schetste vlak voordat Lehman Brothers viel en de wereld meenam in een financiële crisis. En gebruiken we in organisaties planning- en controlsystemen

niet heel vaak als model van de werkelijkheid terwijl we er diezelfde werkelijkheid ook mee naar onze hand willen zetten? En onze SWOT-analyses van 19 jaar geleden? Wat zagen we niet aankomen?

Praktijktheorieën zijn de onbewust geworden heuristieken waarmee we modellen kiezen

Ken je modellen

Als je een model goed kent, kun je buitengewoon succesvol zijn en prachtige dingen bewerkstelligen in organisaties. Mits je weet wat het toepassingsgebied en de contra-indicaties van het door jouw gehanteerde model zijn. Anders word je inderdaad degene met de hamer die van alles stukslaat omdat hij denkt dat het spijkers zijn. Het kan dus geen kwaad om nog eens in de literatuur terug te zoeken waar je favoriete modellen vandaan komen. In welke context was het bedacht? Waar helpt het bij? En als je het kunt vinden, waar zitten de blinde vlekken ervan?

De meeste professionals zullen zich niet tot één model beperken. Hun praktijk vraagt om het inzetten van diverse soorten modellen. Daarbij is het belangrijk om van de verschillende modellen de onderliggende uitgangspunten, paradigma's en normativiteit te kennen, te weten wat je gebruikt en waarvoor. Je hebt als het ware een koffer vol gereedschap, maar dat vraagt ook kennis van het gebruik ervan. En het vermogen om te kiezen uit die koffer. Om flexibel en precies met diverse modellen te kunnen werken, kan het helpen om als je ze in wilt zetten verschillende modellen eens naast elkaar te zetten, en je ook hier de vraag te stellen wat die modellen zichtbaar maken, waar ze voor ingezet kunnen worden en welke het beste past bij de situatie en het doel dat je voor ogen hebt.



Figuur 3. SWOT-analyse

De swampy lowlands van de professional

Donald Schön (1983) bestudeerde ooit het gedrag van professionals (architecten, psychotherapeuten, stedenbouwkundigen en dergelijke) en zag een rode lijn in hun gedrag. Zij gingen als het ware in gesprek met hun concrete vraagstukken en zochten in het hanteren daarvan al handelend naar passende modellen en ervaringen. Schön vergelijkt dat gedrag met dat van wetenschappers. Wetenschappers bouwen hypotheses en

theorieën in een 'hygiënische' omgeving waarin allerlei factoren buiten beschouwing gehouden worden. Deze laboratoriumachtige situatie is overzichtelijk gemaakt om zuiver te kunnen meten. Hoe anders is de werkplaats van de professionals waarin de complexiteit van de werkelijkheid een rol speelt; *devils* in details, onverwachte gebeurtenissen, schijnbaar irrelevante factoren die opeens meedoen. Dat bracht Schön tot de uitspraak dat wetenschappers acteren op de *high*

grounds en *practitioners* in de *swampy lowlands*. In de rommeligheid van die *swampy lowlands* zijn modellen handig, maar de modderigheid daar laat zich niet temmen met een specifiek model.

The reflective practitioner

Schön pleit voor reflectie als een belangrijke kwaliteit voor professioneel handelen. De subtitel van *The reflective practitioner* luidt: *How professionals think in action*. Schön maakt zichtbaar waarom reflectie zo belangrijk is in het maken van adequate keuzes in concrete situaties. Juist door reflectie maak je niet alleen keuzes voor het gebruik van modellen, je bent steeds kritisch met jezelf in gesprek over de passendheid van je keuzes in de specifieke situatie. Schön beschrijft drie vormen van reflectie: *reflection on action*, *reflection in action* en *reflection on action in action*. *Reflection on action* is de nabeschuiving waarbij je kritisch onderzoekt wat het effect van je handelen en de door jou toegepaste modellen in een specifieke situatie was. *Reflection in action* is het vermogen om te kunnen reflecteren op je handelen in de situatie zelf. Het is het vermogen om al handelend af te wegen welk beschikbaar model, welke actie passend en noodzakelijk is. *Reflection on action in action* ten slotte is een vorm van leren leren, waarbij je onderzoekt hoe je in de praktijk reflecteert. Het levert inzicht over je eigen manier van reflecteren en je eigen leerstrategie op en helpt om je te blijven ontwikkelen in je reflectieve vermogen en modellenrepertoire.

Door het vermogen om reflectief te zijn terwijl je handelt, kun je steeds in de situatie, in het moment zelf keuzes maken voor welk model het meest passend is. Het toepassen van modellen is daarom in de kern een knutselproces waarbij je steeds kijkt of een model je verder brengt in het vraagstuk waar je mee aan het werk bent. Iedere keer dat je een toepassing probeert, levert het

leerrendement. Een volgende keer ben je net iets beter toegerust in het maken van keuzes in je instrumentarium. Prutsend en reflecterend knutselen is het hart van het werk van de professional.

Een model richt de focus, laat zaken buiten beschouwing en heeft daarmee per definitie blinde vlekken in zich

Praktijktheorie en navolbaarheid

Het is niet alleen reflectie waarmee we tot keuzes voor modellen komen. Iedere professional die verschillende modellen inzet, ontwikkelt een eigen praktijktheorie over hoe hij keuzes maakt. Praktijktheorie bestaat uit de ervaringsregels, de heuristieken, die je in je professionele leven hebt opgedaan. Het mooie van praktijktheorie is dat het op ervaring gebaseerde, ingeslepen en bijna onbewust geworden regels zijn. Als je professionals bevraagt op de keuzes die ze maken, zeggen ze vaak in eerste instantie dat ze maar wat doen. Dat is natuurlijk niet zo. Wat ze ermee zeggen, is dat ze eigenlijk niet meer bewust weten hoe ze kiezen en wat ze op welk moment doen. Ingeslepen kennis wordt impliciet en wat lang impliciet is, is vaak moeilijk weer expliciet te maken. *Streetwise* zou Taleb dat noemen: het vermogen om in het moment keuzes te kunnen maken op grond van de inschatting die je maakt van de situatie. Die inschatting maak je weer omdat je de situatie zo goed kent dat je weet wat je moet doen.

Zo waren we onlangs betrokken bij een samenwerkings- en cultuurvraagstuk in een uitvoeringsorganisatie. Cultuurmodellen zijn er te over. Als we ons vanaf de start hadden beperkt tot een model was dat misschien wel lekker duidelijk, maar het had de complexiteit

van het vraagstuk waar deze organisatie voor stond niet opgelost. We hebben toen een traject ontworpen waarin we de medewerkers stapsgewijs, via een aantal definities van cultuur (en de bijbehorende modellen) hebben laten reflecteren op hun manier van werken en samenwerken. We zijn gestart met het uitgangspunt dat alle cultuur terug te vinden is in gedrag en handelen. Daarbij hebben we het cultuurmodel van Schein gebruikt. In een volgende fase hebben we aan de hand van twee beschrijvende cultuurmodellen, van Handy en Sanders, met hen gewerkt aan het beschrijven en vergelijken van de huidige en de gewenste situatie. In de laatste fase hebben we cultuurverandering vervlochten met de noodzakelijke verandering van strategie en organisatie en hebben we een veranderkundig model gebruikt om met de hele groep te kijken welke afspraken gezet konden worden.

Praktijktheorieën zijn de onbewust geworden heuristische waarmee we modellen kiezen. Het helpt als professional om je praktijktheorie te expliciteren. Het helpt voor jezelf, maar je helpt er ook anderen mee. Want hoewel geen wetenschappelijke theorie, het is een vorm van doorleefde ervaringskennis die ook anderen weer kan helpen. Je eigen praktijktheorie expliciteren heeft ook als voordeel dat je voor je omgeving navolgbaar kunt zijn. Je kunt je naar vakgenoten achteraf verantwoorden over de keuzes die je maakte, de overwegingen die je erbij had, de effecten die erdoor werden uitgelokt. Dat kan leiden tot gezamenlijk leren over wat wel en niet werkt en onder welke condities en omstandigheden. Ook in concrete situaties is het helpend als je navolgbaar bent. Je ondertitelt jezelf voor de mensen met wie je werkt. Soms doe je dat niet vooraf of tijdens, maar door terug te kijken kun je dat wel achteraf. En dat maakt je betrouwbaar naar je klanten en verdere omgeving.

Ontwikkelen en vinden van praktijktheorie

Modellen helpen enorm en handig in de professionele praktijk. Ze leren kennen is niet de grootste uitdaging. Die is vooral gelegen in de bewuste toepassing ervan in de praktijk. Juist daar kan de hrd-professional helpen. Hij kan helpen reflecteren, helpen expliciteren van de eigen praktijktheorie door middel van reflection on en in action. Hij kan helpen bij de ontwikkeling van de professional in het steeds beter toepassen van modellen in de werkpraktijk. Daarin heeft de hrd-professional overigens niet alleen een taak naar anderen, maar ook naar zichzelf. Ook de hrd'er moet staat zijn om achter de door hemzelf gebruikte modellen te kijken en te reflecteren op je eigen aannames over de inzet daarvan.

Reflectie

Het schrijven van zo'n artikel zet aan tot reflectie. Ook de auteur is volgens Schön immers zo'n professional die al handelend reflecteert op wat ie daar eigenlijk zit te doen. Die reflectie willen we de lezer niet onthouden. Het leert ons dat we de theorie van Schön zelf als een belangrijk model zien waarmee we ons eigen werken verklaren. De professionele vraag is natuurlijk wat we daarmee over het hoofd zien... ■

Referenties

- Van Oss, L. (2007). Het sociale karakter van praktijktheorie. In: *De passie van de professional. Besturing van veranderingsprocessen*. Assen: Van Gorcum.
- Van Oss, L., & Van 't Hek J. (2012). *Ondertussen in de organisatie*. Amsterdam: Mediawerf.
- Van Oss, L., & Van 't Hek J. (2014). *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties*. Deventer, Vakmedianet.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in*

Action. New York, Basic Books

- Taleb N.N. (2009). *De zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.



Jaap van 't Hek voert gesprekken over verandering. Zijn basis is zijn jarenlange ervaring als adviseur, interim-manager, opleider, coach, spreker en auteur. Samen met Leike van Oss vormt hij *Organisatievragen* en schrijft hij boeken, artikelen, columns en blogs over organiseren en veranderen.



Leike van Oss is sociaal-psycholoog en werkt als organisatieadviseur, interim-manager, (team-)coach, spreker en docent met mensen aan (organisatie-)verandering. Samen met Jaap van 't Hek vormt zij *Organisatievragen* en schrijft zij boeken, artikelen, columns en blogs over organiseren en veranderen.

NIEUW BIJ MANAGEMENT IMPACT!



Jam Cultures

Creëer een inclusieve organisatiecultuur door iedereen te laten meedoen, meepraten én meebeslissen. € 29,50

Jitske Kramer



Advieskunst

De interne adviseur naar een stevige positie in de organisatie. € 29,50

Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen



Meer dan de som der delen

Hét overzicht met de belangrijkste systeemdenkers over organiseren en veranderen. € 54,95

Brechtje Kessener en Leike van Oss



Emotiekaarten

Veertig kaarten met uitgewerkte spellen voor de begeleiding van individuen en groepen. € 17,90, complete doos € 47,50

Michiel Hulsbergen

Jaarcongres Psychologie van Leiderschap

9 oktober 2019 | Burgers' Zoo Arnhem

Als je meer inzicht krijgt in het gedrag van je collega's, het team en jezelf, kun jij de kwaliteit van leiderschap vergroten. Vier topsprekers geven je nieuwe inzichten en handvatten.

Mét korting voor TvOO-abonnees!

www.managementimpact.nl/congrespsychologie



Kijk snel op

www.managementimpact.nl/tvoo

MI Management
IMPACT



■ Irene de Kroon

Visualiseer jouw theoretische modellen voor maximale impact

Teken je model!

We gebruiken allemaal modellen om een kapstok te bieden voor de boodschap die je wilt uitdragen. Maar hoe zorg je ervoor dat het niet weer een van de vele kwadranten, piramides of opsommingen wordt? Hoe zorg je ervoor dat datgene wat jij deelt ook daadwerkelijk blijft hangen en diegene 's avonds aan de keukentafel ieder component van het model kan herhalen? Creëer jouw theoretische model visueel aan de hand van een tekenstappenplan en maak meer impact met jouw boodschap!



In vergaderingen, workshops, trainingen en online leeromgevingen zie je steeds vaker tekeningen terugkomen. Vandaag de dag heb je iedere dag zoveel informatie en prikkels te verwerken, dat het een verlichting is als je deze informatie krijgt in de vorm van simpele, effectieve visuele beelden. Iconen zie je tegenwoordig overal. Nog mooier is het als deze beelden er dan ook nog voor zorgen dat de informatie wordt begrepen én beter blijft hangen.



Nut en noodzaak

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat een groot gedeelte van ons brein continu bezig is met het verwerken van visuele informatie (Waterloo University Studies, 2016). Door de boodschap visueel weer te geven, maak je 'm onderdeel van dit hardwerkende deel van het brein. Je kunt vervolgens je boodschap visualiseren aan de hand van een (digitale) afbeelding of een zelfgemaakte tekening. Iedereen kent wel die

filmpjes waarin je op een whiteboard een geheel verhaal tot leven ziet komen door een hand die meetekent. Wat is nu de meerwaarde van een zelfgemaakte tekening ten opzichte van een (digitale) afbeelding?

- Je kunt zelf details toevoegen en wijzigen doorvoeren aan de tekening, zowel vooraf, tijdens als achteraf.
- Op basis van doel, doelgroep en randvoorwaarden bepaal je zelf op welke wijze jij de boodschap wilt visualiseren (Roam, 2013).
- Mensen kijken graag naar tekeningen van een ander. Dat de tekenaar de moeite doet om iets voor een ander te creëren, roept een gevoel van waardering op.
- Als je live gaat tekenen, bijvoorbeeld op een flipover voor een groep, gebeurt er nog iets bijzonders. Als je tekening incompleet, nog niet af of niet perfect is, dan wordt het brein van toekijkers geactiveerd. Het brein gaat de gaten in de tekening invullen en (de ontbrekende) verbindingen maken tussen de vormen. Het brein probeert de imperfectie op te lossen. Kortom, de grijze massa komt meer in beweging door tekeningen die niet af of mooi zijn dan door alleen tekst of met een statisch beeld. Je activeert het brein hierdoor meer dan bij tekst of een speech. Uit onderzoek blijkt dat tekeningen ervoor zorgen dat de boodschap 29% beter wordt onthouden.



De case klinkt heel overtuigend toch? Maar hoe kun je dit toepassen op theoretische modellen? Modellen zijn typisch opgebouwd uit simpele vormen: rechthoeken, vierkanten en cirkels. En wees nou eerlijk, stiekem lijken ze toch allemaal op elkaar? De kunst van het overbrengen van de inhoud en de boodschap van een theoretisch model is het vertalen van tekst naar een krachtig beeld. Wie kent niet de ijsberg van McClelland? De kracht van dit beeld is dat iedereen de boodschap meteen snapt. Alleen wat boven de watergrens is, is zichtbaar. Maar het onzichtbare onder de watergrens is, is groot en gevaarlijk. Die cruciale component is zo helder, dat iedereen dit los van de theorie kan herhalen. En dat is de kracht van beeld! En teken je deze ijsberg dan zo in plaats van een model van een ijsberg (een driehoek met een streep als waterlijn) een 'echte' ijsberg, dan blijft het beeld nog beter hangen.



Tekenkracht = D³

Ik denk dat nut en noodzaak om zelfgemaakte tekeningen in te zetten nu voldoende is aangetoond. Echter de stap zetten naar toepassing in de praktijk vraagt nogal wat. Je moet uit je comfortzone durven te stappen en het anders gaan doen dan je gewend bent. Je hebt D³ nodig, namelijk Durf, Doen en Doorzetten. Dit noem ik ook wel het zakelijke tekenkrachtmodel (IdK Creates, 2017).



Durf

Durf de eerste stap te zetten. "Ik kan echt niet tekenen. Mijn kind kan beter tekenen dan ik." Dat zijn veelvoorkomende uitspraken in mijn zakelijke tekentrainingen. Ik weet dit te weerleggen: iedereen kan tekenen! Als kind start je met tekenen. Dat is de basis. Je tekent lijnen, cirkels, vormen. En ergens onderweg raken wij volwassenen het gevoel kwijt dat we kunnen tekenen. Ik was dit gevoel zelf ook kwijt. De drang naar perfectionisme sluipt erin. Je vraagt je af of je tekeningen niet kinderachtig zijn. Of ze wel goed, duidelijk of mooi genoeg zijn. En voor je het goed en wel beseft, ben je overgestapt naar statische beelden, modellen of tekst. Juist omdat veel volwassenen het spannend vinden om te tekenen, wordt een tekening als een cadeau ervaren. Men ziet letterlijk dat jij je best doet voor je publiek. En dat je het lef toont om iets te doen wat vele anderen spannend vinden. Maar door een tekening te maken, begrijpt en onthoudt de ander de inhoud van de boodschap nog beter.

Doen

Doen vraagt lef en creëert betrokkenheid van de ander bij jouw boodschap. Door te oefenen, oefenen, oefenen en oefenen creëer je handgeheugen. Dat is het geheugen in jouw hand om cirkels, vierkanten, rechte en kromme lijnen zo vloeiend mogelijk in een lijn op papier te krijgen. Deze componenten zijn de basis voor alle mogelijke vormen en hiermee kun je in principe alle tekeningen maken. Als je een tekening minimaal vijf keer tekent, gaat deze steeds meer in jouw hand en jouw geheugen zitten. Het wordt vanaf dan steeds gemakkelijker om deze tekening en ook andere tekeningen te maken. Dat geldt ook voor een visualisatie van een theoretisch model. Je kunt het visualiseren in stapjes oppakken: eerst maak je een schets en bedenkt de tekening van het theoretische model. Daarna oefen je deze meerdere malen in jouw tekenboek. En dan ...

Doorzetten

Je bent pas net begonnen en nu wil je het theoretische model ook daadwerkelijk gaan toepassen in jouw zakelijke context. Teken een simpele versie van jouw theoretische model in een informele, laagdrempelige meeting of training. Vervolgens ga je de tekening toepassen in een voor jou steeds uitdagendere context. Zo verbeter je je model al werkende en kan je een theoretisch model toevoegen aan jouw collectie aan visualisaties. Je bouwt aan jouw eigen visuele tool box met theoretische modellen voor maximale impact! Dit vraagt tijd, energie, durf, oefenen maar het resultaat is het meer dan waard!

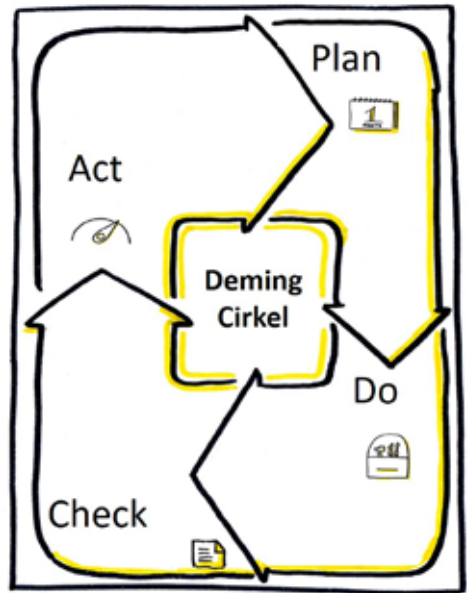
Aan de slag

Nu je weet dat jij alles in huis hebt om de vertaling van woord naar beeld te maken, gaan we concreet aan de slag met het visualiseren van een theoretisch model. Nogmaals, 29% meer impact met jouw theoretische model wanneer jij en de ander zelf het model kunnen

tekenen. Door het stapsgewijs te tekenen en het model op te bouwen, zorg je ervoor dat jouw publiek ieder component duidelijk van elkaar

Ergens onderweg raken wij volwassenen het gevoel kwijt dat we kunnen tekenen

onderscheidt en onthoudt. Bijvoorbeeld door letterlijk het model pijl voor pijl op te bouwen, zoals dit voorbeeld van het Deming Cirkelmodel.



Het tekenstappenplan

Dit praktische stappenplan is ontwikkeld als tool om jouw meest gebruikte theoretische modellen om te zetten naar krachtige visuele weergaves voor maximale impact. In een meeting, training, webinar, workshop of online leermodule. Het tekenstappenplan neemt je stap voor stap mee naar het eindresultaat. Allereerst een korte uitleg per stap. Daarna met een 'doen'-checklist en voorbeeld, zodat je dit zelf kunt gaan toepassen voor jouw theoretische modellen. Het is keer op keer herbruikbaar.

1. Doel

- Beschrijf in een à twee zinnen kort het doel van het delen van dit theoretische model. Waarom wil je dat de ander dit onthoudt?
- Beschrijf kort uit welke componenten het theoretische model bestaat en waarom je wilt je dat de ander de verschillende componenten onthoudt.

2. Doelgroep

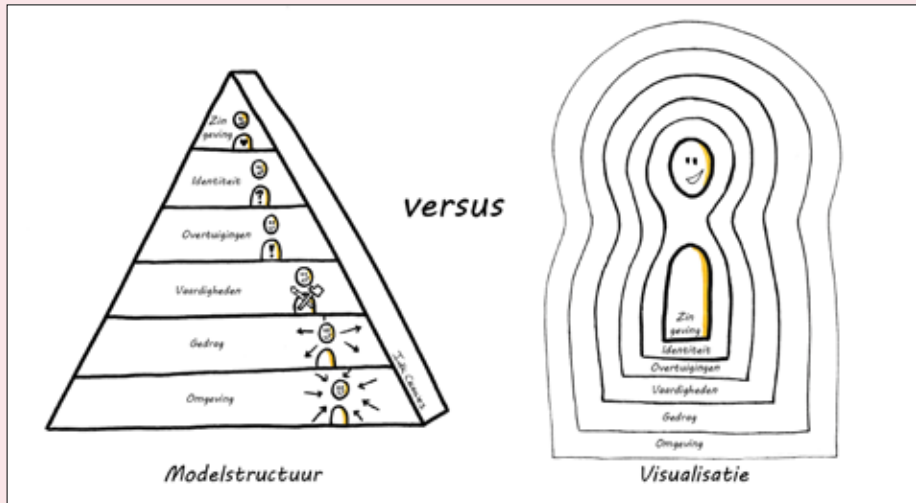
- Wat is het opleidingsniveau van de ander?
- Hoe zit die ander erbij? Bijvoorbeeld: bij een verplichte training, aan het einde van de dag, net na de lunch, in een klassikale opstelling et cetera.

3. Randvoorwaarden

- Voorbereiding: maak je je tekening vooraf of tijdens een training of meeting? Kies je voor 'vooraf', ga dan door naar punt 4.
- Tijd: welke beschikbare tijd heb je om het theoretische model toe te lichten en hoeveel tijd wil je maximaal kwijt zijn aan het live tekenen?
- Zenuwen: geloof me, ze zijn er. Dat is gewoon menselijk. Het gaat er vooral om: hoe ga je ermee om? In welke mate vind je het spannend om het theoretische model te tekenen? Wat zou je kunnen weerhouden? Waarom ga je het toch doen? Schrijf voor jezelf in twee tot drie zinnen op hoe je hier voor jezelf mee omgaat.

4. Keuze van aanpak: wil je dit eerst zien en er dan over lezen?

- Modelstructuur met tekening per component: deze variant zet je in als je vooral wilt dat men de inhoud van het model kan reproduceren. Het gaat dus puur om theoretische overdracht.
- Volledige tekening: deze variant zet je in wanneer je wilt dat de ander de theorie gemakkelijk wilt inzetten in de praktijk. Bijvoorbeeld een model gekoppeld aan een vaardigheid, zoals het 4G-model van feedback geven vormgeven als een broodje hamburger met vier lagen.



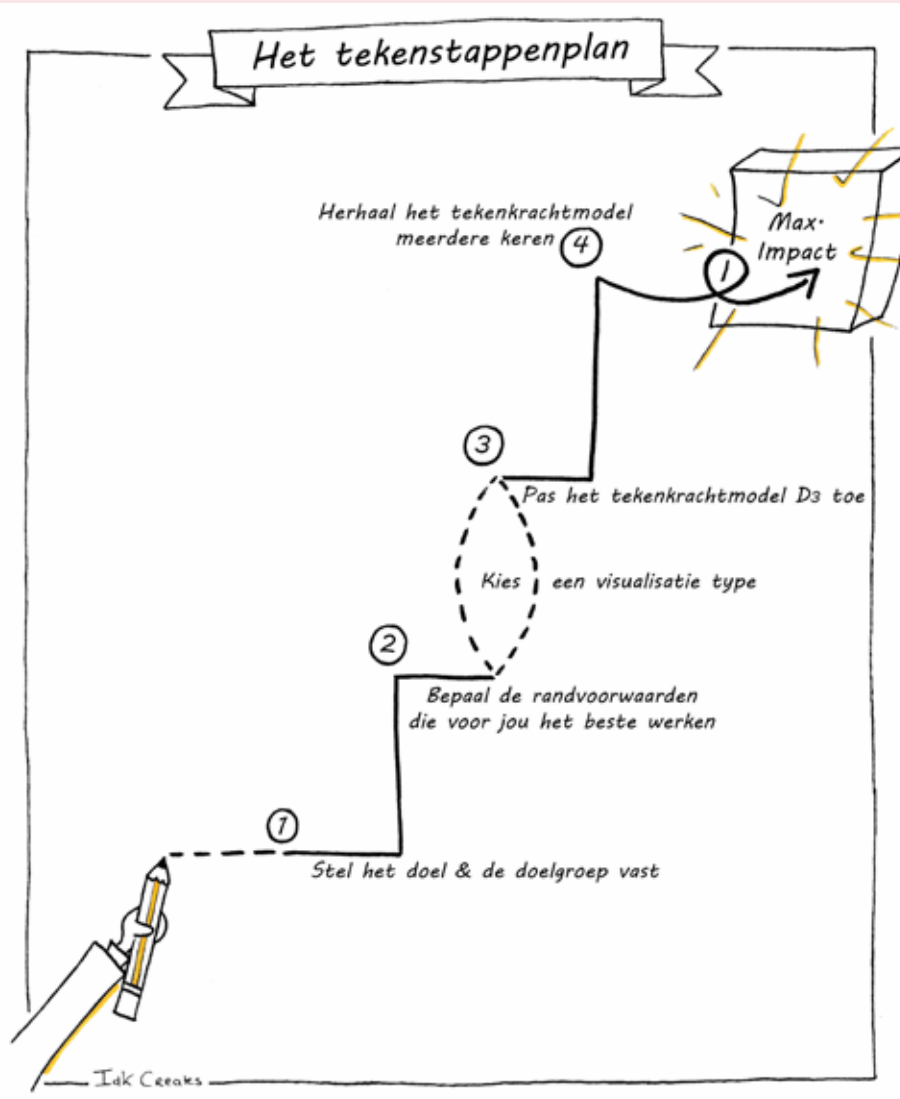
5. Zet het tekenkrachtmodel in werking

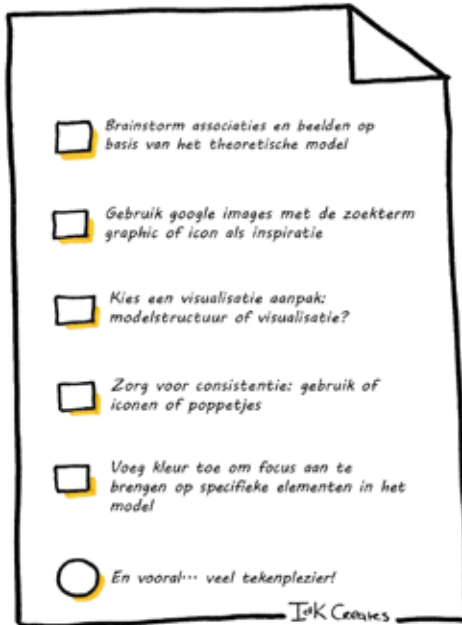
- Durf: Maak eerst een schetsversie in jouw tekenboek. Neem het je voor om het model te gaan ontwikkelen en schrijf voor jezelf elk idee dat in je opkomt in de komende dagen gewoon op. Vanzelf kom je tot het briljante idee dat je dan verder kunt gaan uitwerken.
- Doen: Maak voor jezelf een eerste 'echte' versie. Houd de stijl rustig en let erop dat je kiest voor poppetjes of voor icoontjes (zonder poppetjes).
- Doorzetten: Deel jouw visuele versie van het theoretische model bijvoorbeeld thuis of met een goede (verre) collega. Kun je zo het verhaal goed overbrengen? Wordt het goed begrepen? Vraag feedback aan de ander en pas het model verder aan waar nodig. Probeer dingen uit. Niets is fout en je kunt altijd weer een stap terug.

6. Herhaal het tekenkrachtmodel

Doe dit totdat je tevreden bent en klaar bent om de tekening in te zetten in jouw praktijk. Dat kan zijn in een training, meeting, workshop, online leeromgeving et cetera. Maak het jezelf makkelijker door de eerste keren niet live te tekenen voor een groep, maar door de tekening op een flipover al voorbereid te hebben. Tip: Teken met potlood al de belangrijkste of moeilijkste lijnen op een flip. Dat ziet niemand!

Laten we tot slot even inzoomen op 'doen'. Aan de hand van de checklist kun jij vervolgens aan de slag met het tekenen van jouw theoretische model.





Wil je meer impact maken met jouw theoretisch model? Maak er dan een visualisatie van met pakkende beelden! Met het tekenstappenplan en de 'doen'-checklist kom je tot jouw eigen tekeningen. Stap voor stap kun je deze integreren in jouw meeting, training of lesmateriaal. Voor meer betrokkenheid, meer leeropbrengsten en voor meer leerimpact. Ik wens je vooral veel plezier met het maken en creëren!

Referenties

- Andrade, J. (2010). What does doodling do? *Journal of Applied Cognitive Psychology*, 1(24).
- Roam, D. (2013). *The Back of the Napkin. Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*. Londen, Penguin Publisher.
- Wammes, J.D., & Meade, M.E., & Fernandes, M.A. (2016). Comparing the influence of doodling, drawing, and writing at encoding on memory. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 69(9).



Irene de Kroon is eigenaar van zakelijk tekenkrachtbedrijf IdK Creates. Ze verzorgt visualstrainingen (incompany en open inschrijving), maatwerk tekenworkshops en lezingen over zakelijk tekenen. Ze leert deelnemers om nog effectiever visueel te communiceren en meer impact te krijgen op hun eigen zakelijke context. Irene volgt haar droom en werkt momenteel aan een kinderboek.

www.IdKCreates.nl

Lessen over het waarom van een Cedeo-erkenning

6. Een Cedeo-erkenning is altijd actueel



Cedeo heet de opleiders en andere HR-dienstverleners in deze advertentie met een nieuwe Cedeo-erkenning welkom. En feliciteert de rest met het vernieuwen van hun erkenning, zodat ze deze weer twee jaar mogen voeren.

Voor alle bedrijven in deze advertentie geldt dat tenminste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Cedeo voert dit periodieke klanttevredenheidsonderzoek uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, overheden en non-profit organisaties. Een Cedeo-erkenning is dus een aanbeveling door collega's van u.

Nog geen Cedeo-erkenning?
Ga naar: cedeo.eu
of bel 010-2014222
voor alle info.



A&O-fonds Provincies, 's-Gravenhage
 Adromi Groep, Hendrik-Ido-Ambacht
 Agathos M&O, Almere
 Akkermans & Partners Knowledge, Tilburg
 Censor Voor de verandering, Tilburg
 DOOR Training & Coaching, Rotterdam
 DPA Benkis Training & Coaching B.V., Zwolle
 EBC Taleninstituut, Bergen op Zoom
 Elycio Talen, Amsterdam
 Fiscaliade, Nij Beets

Flanderijn, Rotterdam
 FME-CWM, Zoetermeer
 Heartbeat, Montfoort
 Horizon Training en Ontwikkeling, Leusden
 Human Capital Group Talent Development, Etten-Leur
 ICM Opleidingen & Trainingen, Utrecht
 InnerVida OntplooiingsArchitecten, Bergschenhoek
 ISA Training & Coaching B.V., Leusden
 Jeugdbescherming Gelderland, Arnhem
 Menea, Nieuwegein
 Ortec Finance B.V., Rotterdam
 RadarVertige training & opleiding, Amsterdam
 Schulinck Opleidingen, Venlo

Senze, 's-Gravenhage
 SOMA Bedrijfsopleidingen, Harderwijk
 The Square Mile, Leiden
 STODT, Hengelo



Accountancy Van As BVBA, Kortrijk



Menea, Nieuwegein



Centraal Nederland, Nunspeet



Stichting Bazalt, Vlissingen
 Stichting HCO, 's-Gravenhage
 Stichting OnderwijsAdvies, Zoetermeer



Aedes vereniging van woningcorporaties, 's-Gravenhage
 Duthler Associates BV, 's-Gravenhage
 ERLY B.V., Baarn
 Fiscaliade, Nij Beets
 Flanderijn, Rotterdam
 FME-CWM, Zoetermeer
 Van Harte & Lingsma, Oegstgeest

Hogeschool Utrecht, Centre for Business & Management, Utrecht
 ICM Opleidingen & Trainingen, Utrecht
 Interactie-Academie VZW, Antwerpen
 Jeugdbescherming Gelderland, Arnhem
 Juzt, Breda
 Ortec Finance B.V., Rotterdam
 Schulinck Opleidingen, Venlo
 SOMA Bedrijfsopleidingen, Harderwijk
 STODT, Hengelo
 Zakelijk Succes BV, Utrecht



NCOI Online Academy B.V., Hilversum



Erken dat u niet zonder kunt

Opleiding, training of andere HR-dienst inkopen? Zet alleen aanbieders met een Cedeo-erkenning op uw shortlist.



■ Kiki Verbeek & Carolien van Welij

Over de aantrekkingskracht van persoonlijkheidstests

Zelfkennis op een presenteerblaadje

Wie vertelt je wie je bent? Op basis van persoonlijke ervaringen met het maken van persoonlijkheidstests bevragen we de belofte van zelfkennis. Modellen doen onvoldoende recht aan wie jij bent. Ontmoet liever een ander en vertel je verhaal.

Stel je doet een persoonlijkheidstest in het kader van een ontwikkeltraject. Je hebt er zin in, maar al snel slaat je stemming om. Je krijgt meerkeuzevragen en kunt niet uit de voeten met de antwoorden. De ene keer wil je geen van de vier, dan weer twee tegelijk. Ondertussen schemert in iedere formulering een oordeel door. Je ziet het etiket als het ware oprijzen uit de vraag en je begint je alvast te verzetten. Halverwege de test breng je het niet meer op en breek je de vragenlijst af. De assessor reageert verontwaardigd. Hij heeft in de afgelopen jaren duizenden mensen deze test laten doen en zegt dat jij de eerste bent die er tijdens de rit mee stopt. Een paar weken later doorloop je de test alsnog. Met dezelfde gevoelens, maar nu zet je door. De uitslag komt in de vorm van een uitgebreid rapport met scores in tabellen en grafieken. De toelichting erbij bestaat uit aan elkaar geplakte standaardzinnen. Ook daar struikel je over. Je voelt je persoonlijk beledigd. In het verslag staan beweringen die je herkent, maar er is minstens zo veel waarin je jezelf niet herkent.

Zo kan het gebeuren. Dit is een persoonlijke ervaring met het maken van een persoonlijkheidstest. Het is de ervaring van iemand die openstaat voor een kritische blik, iemand die zin heeft om na te denken over onderlinge verbanden, iemand die zichzelf best graag in een heldere samenvatting zou willen kunnen vangen. Wat gaat hier mis?

In dit artikel gaan we in op de aantrekkingskracht van persoonlijkheidstests. Hoe zit het met die belofte van zelfkennis? Doen de modellen die aan deze tests ten grondslag liggen recht aan de complexiteit van de ervaring? Hoe kun je ook ontdekken wie je bent?

De belofte van zelfkennis

De meeste mensen doen persoonlijkheidstests in opdracht in het kader

van teamvorming, als onderdeel van een assessment of ontwikkeltraject. De test is meestal onderdeel van een groter geheel. In welke mate een test het grote geheel ook dient, de uitslag ervan doet uitspraken over individuele mensen en deze uitspraken dringen zich aan hen op. Ze komen dichtbij verlangens naar houvast, eigen twijfels en onzekerheden. Wat betekent een test voor de individuele deelnemer? Wat maakt een test aantrekkelijk? Wat maakt 'm afschrikwekkend? Oftewel: wat heeft een test te bieden aan een mens?

Zal een testuitslag je iets nieuws vertellen? Hoe vaak in je leven heeft een vriend, een buurvrouw, een therapeut jou iets nieuws over jezelf verteld? Hoe groot is de kans dat een door een computer gegenereerd verslag dat zal doen? En stel dat het inderdaad gebeurt: je leest in de conclusies van de test iets nieuws over jezelf. Wat dan? Zal dit een inzicht zijn waarover je al je hele leven in het duister tast? Sla je dan achterover van verbazing? Hobbelt je volgzzaam achter die openbaring aan? Wat ga je doen?

Als je op zoek bent naar wie je bent, hoe fijn is het dan als er iets of iemand is die jou dat gewoon vertelt?

Of zoek je bevestiging voor wat je eigenlijk al weet? Je twijfelt over eigenschappen die jou in je leven zijn toegedicht. Je wilt nagaan wat de test daarover zegt. Of je vraagt je af of je de juiste kwaliteiten in huis hebt voor de functie die je ambieert. En je hebt het idee dat het je zal helpen als de test daar iets over vaststelt. Dat kan.

Als je op zoek bent naar wie je bent, hoe fijn is het dan als er iets of iemand is die jou dat gewoon vertelt? Wie ben ik? Die

vraag beloven persoonlijkheidstests te beantwoorden. Ze voorzien in een behoefte aan zelfkennis. De behoefte om te weten wie je bent. De behoefte om vast te leggen hoe jij bent samengesteld. Zolang je daarnaar verlangt, ben je op zoek naar 'hoe het zit'. De testuitslag gaat je dat vertellen, met een schijn van objectiviteit: zelfkennis in de vorm van conclusies, tabellen en grafieken. De testuitslag zegt: 'Zo is het' ofwel 'Dit is waar'. Dat maakt je kwetsbaar. De test ziet wat jij niet ziet en vertelt je hoe het zit. Jij blijft het willen horen: die waarheid over jezelf. Terwijl niemand weet hoe het zit. Of iedereen weet hoe het zit. Vraag maar na. Hoe dan ook ben je gevangen in de omhelzing van het antwoord dat je krijgt en jouw vraag die nooit verdwijnt.

De complexiteit van de eigen ervaring

Het is onbevredigend om niet gezien te worden. Dat kan zelfs pijn doen: globale lijnen, algemene uitspraken, grote stappen snel thuis. Een testuitslag is een abstrahering van de complexiteit van de eigen ervaring. Je wordt vastgepind op een schaal tussen twee opties – introvert/extravert; individualist/groepsmens; open/gesloten – of ingedeeld binnen vier stijlen, zeven rollen of acht types. Dat is een simplificering die geen recht doet aan de persoonlijke ervaring. Een mens is nu eenmaal 'iets' in een context. Een context die altijd anders is dan de vorige ervaring die daarop leek of een vergelijkbare ervaring in de toekomst.

Als je een test doet, heb je een vraag waarop je een antwoord wilt: functies verschuiven tijdens een organisatieverandering, je doet een assessment of je zoekt ondersteuning bij het ontwikkelen van jezelf. De uitslag van de test zal je duidelijkheid geven. Dat is wat je denkt, wat je verwacht, wat je hoopt. Dat kan alleen doordat de test gebaseerd is op een persoonlijkheidsmodel, op een versimpeling van de werkelijkheid. Het model maakt jouw

werkelijkheid begrijpelijk en beheersbaar. Maar de concrete praktijk die jij elke dag aan den lijve ondervindt is vaag, diffuus, dubbelzinnig, gefragmenteerd, contextafhankelijk. Daar zijn geen objectieve antwoorden, daar is geen absolute duidelijkheid. Iedere situatie is anders, ieder moment is anders. Daar wringt iets: de kloof tussen de duidelijkheid van het model en het diffuse karakter van de werkelijkheid leidt ertoe dat het model aantrekkelijker wordt dan het leven. Dat het zelfs 'echter' lijkt dan de dagelijkse praktijk. Of het tegenovergestelde gebeurt: je bent teleurgesteld, misschien zelfs beledigd, en je keert de conclusies de rug toe.

Testuitslagen klinken als vaststaande feiten, ook al is dat niet per se wat ze beogen uit te drukken. In het beste geval kunnen ze een ontwikkeling op gang brengen. Als je vastzit in je loopbaan en niet meer weet welke richting je zult gaan, kan een inzicht uit een test een begin zijn van zelfonderzoek. Als in een team de conflicten hoog oplopen, kan een test houvast geven voor een gesprek over processen en relaties binnen het team. Maar er is altijd het gevaar dat de test niet het begin, maar het einde is van het gesprek. Dat je naar huis gaat met een stempel op je voorhoofd: jij bent dat type, jij leert in die stijl, jouw valkuil is zus of zo. Categorieën lijken neutrale indelingen, maar achter elke indeling schuilt een oordeel. De uitslag zet een hokje om je heen.

Bij veel tests staan de disclaimers in de kleine lettertjes: de test zou bijvoorbeeld slechts je voorkeur aangeven en niet je persoonlijkheid. Maar individuen die in hokjes zitten, hebben geen boodschap aan kleine lettertjes. Hokjes roepen reactie op: je denkt dat je dat hokje bent, je reduceert een ander tot zijn hokje.

Recht doen aan wie je bent

Of een test houvast biedt, hangt af van hoe je deze inzet. Met welk idee begin je aan de test?

Op welke manier communiceer je de uitslag? Is de uitslag een begin- of een eindpunt? En de belangrijkste vraag: is de test op dit moment het juiste middel voor het juiste doel? Dit zijn de vragen die geen enkele manager en hrd-professional mag vergeten om op voorhand te stellen.

Persoonlijkheidstests en de modellen die daaraan ten grondslag liggen, veronderstellen dat vaststaat wie iemand is en wat iemand doet. Dat is niet zo. Mensen zijn soms zo, en soms ook niet. Mensen zijn meer dan wat de uitslag van een test over hen vertelt, of minder. Ieder mens is anders, afhankelijk van de situatie waarin hij zich bevindt. Bovendien werkt een test als een lens: die bepaalt wat je ziet. Wat daarbuiten ligt, telt niet mee: dat waar je geen woorden voor hebt, dat wat niet in een vraag past, dat wat onbelangrijk lijkt.

Hoe doe je recht aan wie je bent en het verlangen je daarin gekend te weten? Als een model niet het antwoord is op je vragen, als een test niet de zelfkennis geeft waar je zo'n behoefte aan hebt, wat kun je dan doen?

Niets is overtuigender dan de praktijk van elke dag. In wat je doet en wat je zegt, laat je jezelf zien op een manier die geen model kan omvatten. Daar toon je wie je bent, zoveel helderder en nadrukkelijker dan in elke typering van jezelf. Jouw verhalen zijn een weergave van het leven dat je leidt. Die verhalen kun je delen, uitwisselen, toetsen. Zij zijn een poging tot samenvatting. Zij zijn de dichtste benadering van 'hoe het is' – en zo dichtbij is dat niet eens. Morgen zal je samenvatting anders zijn dan vandaag.

Verhalen maken ruimte

Tests en de modellen die aan die tests ten grondslag liggen, bieden een aantrekkelijke simplificering en een verhelderende beperking, maar als je behoefte hebt aan zelfkennis kun je beter verruimen dan beperken. Ruimte maken

voor soms, en soms niet. Ruimte voor meer of minder. Ruimte voor anders. Verhalen doen dat. Verhalen verruimen je denken over jezelf. Ze verruimen gedachten en gevoelens over hoe je je verhoudt tot anderen.

Met het vertellen van je verhaal geef je vorm aan wie je bent. Je probeert in woorden te vangen wat zich in je leven afspeelt. Een verhaal gaat niet over hoe uniek je bent. Een verhaal gaat niet over hoe je je onderscheidt van anderen. Een verhaal is een vorm waarin je concretiseert wie je bent. Soms vertel je dit. Soms vertel je dat. Het doet er niet toe en het doet er wel toe, want dichterbij 'de waarheid' kun je niet komen. Juist omdat je niet dichterbij kunt komen dan dit, is het van belang dat je je als individu uitgenodigd voelt je denken te verruimen in het vertellen wie je bent. Verhalen geven die ruimte. Ruimte om te zijn en daar iets over te zeggen – zonder de ambitie daarmee alles te hebben gezegd.

Samen probeer je patronen te herkennen in ervaringen, een rode draad te ontwarren, en daar dan iets zinnigs of geruststellends over te zeggen

Als we zoeken naar houvast – naar inzicht en structuur – dan doen we er goed aan te werken met methoden die helpen verruimen, zoals de socratische methode of het filosofisch lab. Methodes die geworteld zijn in de individuele ervaringen van mensen. Concrete eigen ervaringen zijn het gereedschap. Er komt uit wat jij erin stopt. Je moet het zelf doen. En ja – dat kost tijd én moeite.

Tests horen bij het efficiënte en grootschalige organiseren. Met een druk op de knop komt informatie op tafel die anders een boel tijd

zou kosten om naar boven te halen. Het onderzoeken van de eigen ervaring in een gesprek gaat niet snel en ook niet vanzelf. Samen probeer je patronen te herkennen in ervaringen, een rode draad te ontwarren, en daar dan iets zinnigs of geruststellends over

te zeggen. Deze uitspraken kun je tijdelijke modellen noemen, maar in de rijke context van een ontmoeting. Weet je dan wie je bent? Ja, dat weet je. Nee, natuurlijk weet je dat niet. Allebei even waar. Soms, en soms niet. Meer of minder. En anders. ■



Carolien van Welij is neerlandica en filosofe. Wat kan filosofie betekenen voor het dagelijks leven? Die vraag verkent zij in essays, artikelen, interviews en columns. Zo spreekt zij maandelijks in Theater De Roode Bioscoop in Amsterdam en schrijft ze interviews voor Filosofie Magazine.
www.carolienvanwelij.nl



Kiki Verbeek van Glashelder Verhaal helpt coaches en consultants aan concrete, glasheldere profielteksten van hoge kwaliteit. Met een glashelder verhaal over je dienst of product maak je jezelf zichtbaar, herkenbaar en superaantrekkelijk. Voor professionals die doen wat bij ze past en dat glashelder over het voetlicht willen brengen.
www.glashelderverhaal.nl

EVENT

[managementboek.nl/
veranderkracht](http://managementboek.nl/veranderkracht)

Veranderkracht

Innovatie en verandering creëren in organisaties

VRIJDAG 15 NOVEMBER 2019, 10.00 - 16.30 UUR *Maitland Theater, Driebergen*

ACTIE

Tot 23 augustus
€ 100,- korting

Veranderkracht

Innovatie en verandering creëren in organisaties

VRIJDAG 15 NOVEMBER 2019, 10.00 - 16.30 UUR *Maitland Theater, Driebergen*

Op grote schaal experimenteren we in organisaties met nieuwe verandermethoden en interventies. Steeds meer komt hierin de nadruk te liggen op beweging creëren, experimenteren, successen opschalen.

Steeds groter wordt het besef dat we veel ingesleten verander-routines hebben. En vanuit oude groeven is het moeilijk iets nieuws te creëren. Maar hoe breng je dan echte beweging op gang?

Laat je gericht inspireren

Onder leiding van dagvoorzitter en openingsspreker Arend Ardon zorgen 5 topsprekers voor een combinatie van inspirerende verhalen, krachtige inzichten en actief experimenteren. Bovendien zorgt musicoloog Rik Spann voor een muzikale bijdrage 'VUCAJAZZ' en deelt directielid Robert Schaap het veranderverhaal van Koppert Cress.

INFO & INSCHRIJVING

Meer weten en snel opgeven? Kijk dan op managementboek.nl/veranderkracht

Voor alle deelnemers!



SPREKERS



Arend Ardon



Daniëlle Braun



Menno Lanting



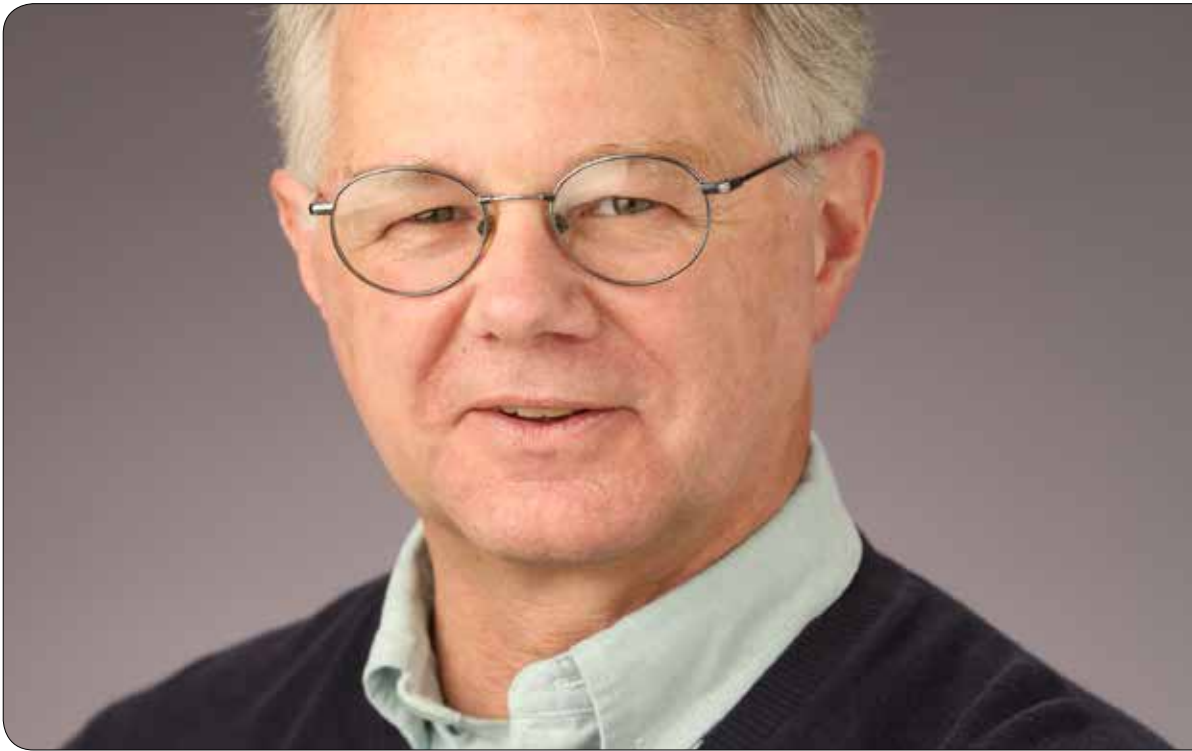
Muriël Serrurier
Schepper



Daniël Wolfs



Rachelle van der
Linden



■ Ger Driesen

In gesprek met Clark Quinn

Modellen, misconcepties en mythes

Hoe heeft jouw aandachtsspanne zich de afgelopen jaren ontwikkeld? Bij de meeste mensen is deze afgenomen door de snelle multimediewereld waarin we leven. Gemiddeld is deze nog slechts acht seconden, terwijl die van een goudvis negen seconden is...

Dit verhaal is een mythe die inmiddels is ontmaskerd en zo bestaan er nog veel meer 'leermythes'. Gebruiken we echt maar tien procent van ons brein? Hoe zit het met leerstijlen? Leren *digital natives* anders dan oudere generaties? Clark Quinn beschrijft ruim dertig veelvoorkomende, vaak gebruikte en hardnekkige mythes in zijn boek *Millenials, Goldfish & Other Training Misconceptions* (2018). Hij beschrijft de oorsprong, de wetenschappelijke feiten en de nuanceringen rondom deze mythes. Ook geeft hij suggesties voor alternatieven. Ben jij een liefhebber van leerstijlen, generaties en multitasking? Lees dan vooral verder en ontdek wat Clark Quinn over deze en andere modellen te melden heeft.

Modellen om snel te vergeten

Je hebt je verdiept in diverse modellen en theorieën rondom leren en vooral naar misconcepties en mythes gekeken. Van welk model moeten we naar jouw idee zo snel mogelijk afscheid nemen?

"Dat is niet zo makkelijk kiezen. Maar waar ik persoonlijk de meeste moeite mee heb, is het idee van leerstijlen. Omdat dit de meest taaie is en zowel in learning & development en in het onderwijs veel in gebruik is. Het is duidelijk dat lerenden en studenten verschillend zijn en op verschillende manieren leren. En ik snap heel goed dat de neiging bestaat om je doelgroep te willen categoriseren op basis van leerstijlen. En om je training vervolgens aan te laten sluiten bij deze verschillende stijlen. Er is echter veel gedegen onderzoek gedaan naar het effect daarvan op de leeropbrengsten. En die tonen aan dat het ontwerpen van leren gebaseerd op leerstijlen niet tot andere of betere resultaten leidt. Het heeft dus geen zin. Er zijn betere manieren om je ontwerp effectief te maken. Neem de uitkomst van leren, de prestatie in het werk, als vertrekpunt en ga na hoe je de medewerker daarin heel gericht kunt ondersteunen."

Waarom blijft dit model toch zo populair als de feiten zo duidelijk zijn?

"Dat is gewoon menselijk. Ons brein heeft de neiging om de wereld om ons heen te categoriseren. Zo willen we lerenden categoriseren, want dat maakt het makkelijker om hen te begrijpen en die inzichten kunnen we vervolgens goed benutten om leren te ontwerpen. Het is een natuurlijke neiging, maar nogmaals: het blijkt zo niet te werken, het categoriseren is gewoon niet effectief. Hoe een persoon iets leert is steeds op een andere manier afhankelijk van wat hij wil leren, waarom en wanneer. En dat is ook goed: dat hoort bij leren.

Door leerstijlen 'op lerenden te plakken', beperken we hen. Mensen gaan zichzelf definiëren in termen van leerstijlen, bijvoorbeeld: 'ik leer vooral visueel'. Daarmee sluiten mensen andere manieren van leren en experimenteren mogelijk uit. We kunnen beter onze ondersteuning geven aan het experimenteren en leren in de concrete context van de lerende. Wat heeft deze persoon in deze context nodig om beter te presteren en hoe kunnen we daarbij helpen? Hoe kunnen we op het ene moment de werksituatie enigszins versimpelen zodat het oefenen van bepaalde vaardigheden goed mogelijk is? En op een volgend moment nieuwe uitdagingen creëren om leren en ontwikkelen te stimuleren?"

Hoe kunnen I&D-professionals modellen het best gebruiken?

"Modellen kunnen heel nuttig zijn. Modellen die aantoonbaar effectief zijn, kunnen ons helpen om vraagstukken op een systematische manier te benaderen. Ze kunnen ons behoeden om te snel conclusies te trekken. Onze hersenen zijn goed in processen zoals patroonherkenning, maar slecht in bijvoorbeeld het verwerken van veel informatie. Alles wat ons daarbij kan helpen, zoals goede modellen, zijn daarbij zeer nuttig.

CONGRES **POSITIEVE PSYCHOLOGIE**

29 NOVEMBER 2019

De Reehorst, Ede

Een gevarieerd aanbod van sessies brengt positieve relaties tot onszelf, anderen, organisaties en de maatschappij in beeld en biedt handvatten hoe zelf positieve relaties te onderhouden of hoe cliënten te begeleiden in hun relaties met anderen.



aanmelden? www.positievepsychologiecongres.nl

PROGRAMMA

08.45 - 09.30 Ontvangst

09.30 - 09.45 Opening dagvoorzitter Anje-Marijke van Boxtel

09.45 - 10.15 **Ger Keijzers** | Goede relatie tussen cliënt en therapeut: Is dat van belang en waarom?

10.15 - 10.45 **Esther Kluwer** | Verbonden en toch autonoom: Het hoe en waarom van relaties

10.45 - 11.15 **Herman Steensma** | De snelweg naar superieure werkrelaties

11.15 - 11.45 Koffiepauze & Informatiemarkt

11.45 - 13.00 Sessieronde I:

1. **Johan Lataster** | Wat doet ertoe in de relatie tussen cliënt en professionele begeleider?
2. **Arno Willems & Maud Defesche** | Dansen met de ander en worstelen met jezelf
3. **Marijke Schotanus-Dijkstra** | Floreren doe je zo: De kracht van positieve relaties en sociaal welbevinden
4. **Jef van den Hout** | Teamflow: De psychologie van de optimale samenwerking
5. **Michiel Hulsbergen** | Face your emotions: Hoe emoties ook in organisaties ons gedrag sturen
6. **Marcel Thierry** | Teameffectiviteit verhogen door het versterken van onderlinge relaties
7. **Danielle van Ameijde** | The Work van Byron Katie: Verander je perspectief, verander je leven
8. **Marlies Jellema & Margriet de Roos** | De positieve trainer: Effectief trainen vanuit de positieve psychologie

13.00 - 14.00 Lunchpauze & Informatiemarkt

14.00 - 15.15 Sessieronde II: de sessies uit de eerste ronde worden herhaald

15.15 - 16.15 **Leo Bormans** | Geluk delen

16.15 - 17.30 Borrel & Informatiemarkt

Denk aan methodieken als *design thinking* of *working out loud*. Dit soort modellen geven ons geen uitsluitend over hoe de wereld in elkaar zit, maar geven suggesties hoe we onze complexe wereld het meest effectief kunnen benaderen. Daarbij is het belangrijk te vermelden dat deze modellen gebaseerd zijn op wat we weten uit onderzoek en dat door onderzoek is aangetoond dat ze effectief zijn, dat ze werken.”

Deze uitgave van TvOO bevat ook een bijdrage over hoe I&d-professionals zelf modellen kunnen maken. Wat is jouw advies hierin?

“Ik hoop dat learning professionals zelf initiatieven nemen om regelmatig te experimenteren. Want ik geloof sterk in de waarde van een echt goed experiment. En een goed experiment opzetten, betekent dat je vooraf een helder idee hebt over de uitkomst die je verwacht. Dan kun je daarna naar de daadwerkelijke uitkomst kijken en vaststellen wat je hebt geleerd van je experiment. Had je gelijk of niet? Verifieer en test je model. Daarna is het heel belangrijk om je bevindingen te delen met anderen. Werkt het voor anderen? Hoe zijn zij met soortgelijke vraagstukken of modellen bezig en wat levert dat op? Als je zelf met een model aan de slag gaat, pas dan vooral *learning out loud* toe door jouw bevindingen te delen en te laten aanvullen door anderen.”

Je nieuwe boek gaat over mythes en misconcepties en over ‘debunking’ ofwel het ontmaskeren daarvan. In je vorige boek ‘Revolutionize Learning & Development: Performance and Innovation Strategy for the Information Age’ heb je vooral geschreven over wat wel werkt. Wat zijn de belangrijkste lessen uit dat boek?

“Ik ben van mening dat I&d-professionals nog lang niet doen wat ze zouden kunnen en moeten doen. En wat ze doen, doen ze slecht.

Wat we doen, is veel te weinig gebaseerd op wetenschappelijke kennis over leren. We moeten stoppen met het toepassen van blingblingideeën en *silver bullets* (Haarlemmer olie). Om te leren, hebben onze hersenen oefening nodig, uitproberen en toepassen in een concrete context en met reflectie. Leren is actie en reflectie, instructie is ontworpen actie met begeleide reflectie. Denk aan gericht oefenen via *deliberate practice* en met regelmaat oefenen via *spaced practice*. Dit is een van de belangrijkste basismodellen.

De echte toekomst is voortdurende innovatie

Als we kijken naar wat I&d meer zou kunnen doen, dan is dat naar mijn idee *performance support*. Joe Harless heeft het ooit heel mooi gezegd: “*Inside every fat training course is a lean job aid struggling to get out.*” We kunnen veel meer doen met performance support. Stop met het klakkeloos aannemen van opdrachten om een cursus of training in te zetten. Ga het gesprek aan over welk probleem moet worden opgelost en hoe we kunnen meten en weten dat het daadwerkelijk is opgelost. Hoe kunnen we vaststellen dat iets werkelijk bijdraagt aan de organisatie resultaten? Daar komt bij dat ik denk dat de toekomst van organisaties niet ligt in het optimaal uitvoeren van taken. De echte toekomst is voortdurende innovatie. Als je iets ontwerpt, een probleem oplost of onderzoek doet, weet je vooraf niet wat de uitkomst is. Dat is ook leren, maar dit leren is van een geheel andere orde dan leren in een training. Maar minstens zo belangrijk. En ook hier ligt een belangrijke ondersteunende rol weggelegd voor I&d. We kunnen innovatie faciliteren, we kunnen medewerkers ondersteunen in

innovatief werken en daarmee veel waarde toevoegen aan organisaties. Dat is wat we kunnen en moeten doen als I&d-professionals in het informatietijdperk.”

Welk model of welke aanpak kun je aanbevelen voor het faciliteren van innovatie?

“Ik zou het werk van Amy Edmondson willen aanbevelen over *psychological safety at work*. Psychologische veiligheid betekent namelijk dat mensen die met elkaar samenwerken zich veilig voelen om risico's te nemen en kwetsbaar tegenover elkaar te zijn. Psychologisch veilige teams blijken effectiever te zijn. Ze communiceren over gemaakte fouten en zijn nieuwsgierig naar de oorzaak van de fouten om ervan te leren. Het helpt om diversiteit bewust en actief in te zetten in je organisatie, open te staan voor nieuwe ideeën en echt de tijd te nemen voor reflectie. Die psychologische veiligheid is belangrijk om vergissingen en mislukkingen te delen en daar samen van te leren. Daarnaast geloof ik sterk in de kracht van *working out loud* om innovatie te faciliteren.

Working out loud is het online delen van je werk zodat je anderen kunt helpen. Of andersom. Het is een transparante manier van werken met als doel om kennis te delen en op te halen. Het gaat dus om de kunst van

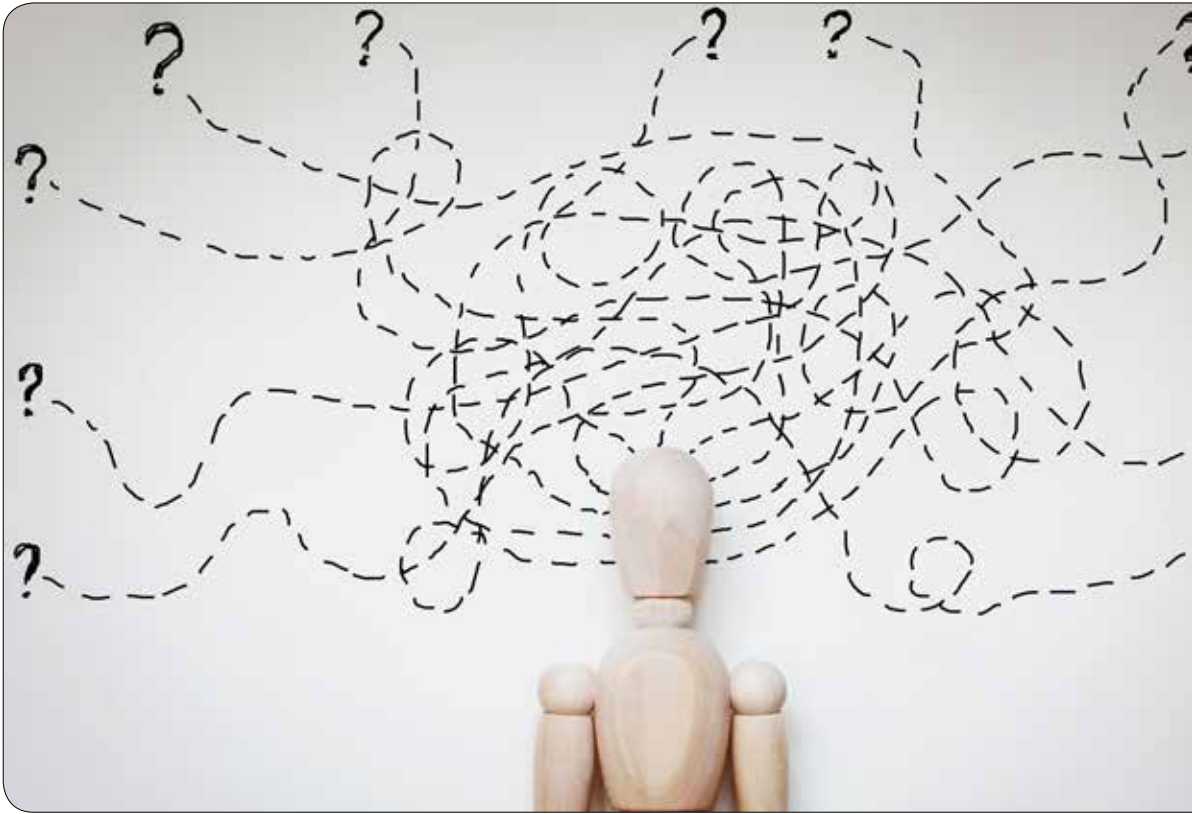
het vertellen over en uitvoeren van je werk op een zichtbare, publieke manier. Het helpt ons om betere beslissingen te nemen, meer betrokken te zijn bij elkaars werk en doordat medewerkers goed toegang hebben tot elkaars kennis ben je als organisatie wendbaar.

Ik hoop dat I&d-professionals meer met deze twee modellen aan de slag gaan. Iedere organisatie, iedere context is verschillend dus je zult hier je eigen route moeten vinden. Maar onderschat de waarde van deze modellen niet.”

Referenties

- Quinn, C.N. (2018). *Millenials, Goldfish & Other Training Misconceptions. Debunking Learning Myths and Superstitions*. New York: ATD Press.
- Quinn, C.N. (2014). *Revolutionize Learning & Development: Performance and Innovation Strategy for the Information Age*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Website Clark Quinn (inclusief blog 'Learnlets'): www.quinnovation.com

Ger Driesen is *Learning Innovation Leader bij aNewSpring* en *co-founder van Challenge Leadership Development Academy*



■ Niek de Groot

Wat is jouw favoriete model?

Heb jij een favoriet model? Eentje die fijn is om in je rugzak te hebben en die je waarschijnlijk regelmatig inzet? Een model dat je van binnen en buiten kent en waar je makkelijk mee overweg kunt en waarvan je misschien zelfs wel je eigen versie gemaakt hebt? We hebben jullie als hrd'ers gevraagd naar je favoriete model. Ruim 130 collega's hebben hun favoriete model met ons gedeeld. Veelzeggend hierbij is dat dit 85 verschillende modellen betrof. De top 5 vind je hier.

1. Piramide van Lencioni

Met zes procent van de stemmen komt het model voor teamontwikkeling van Patrick Lencioni als favoriete model uit de bus. Een model dat je kunt gebruiken bij teamontwikkeling (zie figuur 1).



Figuur 1. De piramide van Patrick Lencioni

Resultaat

Het model van Lencioni is gericht op teamontwikkeling. Het biedt handvatten om doelgericht toe te werken naar een succesvol en effectief team. Een succesvol team leidt tot concurrentievoordelen, maakt besluitvorming efficiënt en leidt tot werkplezier bij de teamleden.

Hoe werkt het model?

De piramide van Lencioni geeft vijf succesfactoren voor sterke teams en geeft weer wat de teamsamenwerking kan bedreigen. Dit noemt Lencioni de ‘teamfrustraties’. Het model geeft je aanknopingspunten om te bepalen waar in de piramide het team zich bevindt en wat nodig is om toe te werken naar een volgend niveau in teamsamenwerking. De kern van het model is dat de teamfrustraties worden omgezet naar gedragingen die teamwork bevorderen en die leiden tot eerdergenoemd resultaat.

De vijf succesfactoren voor effectief teamwork (van onder naar boven in de piramide) hebben een opbouwende

volgordelijkheid. De onderste laag van de piramide, vertrouwen, is het meest complex en belangrijk om te bereiken. De complexiteit neemt af richting de bovenliggende lagen van de piramide, maar desalniettemin zijn alle lagen essentieel om volledig te realiseren. Het onderliggende niveau moet volledig bereikt zijn voordat een volgende laag bereikt kan worden. De succesfactoren zijn achtereenvolgens:

- *Vertrouwen*: de bereidheid en het vermogen om je kwetsbaarheid te delen met het team.
- *Conflicten*: de bereidheid en het vermogen om je echt uit te spreken over je mening.
- *Commitment*: de bereidheid en het vermogen om afspraken glashelder te maken en te werken vanuit complete instemming.
- *Verantwoordelijkheid*: de bereidheid en het vermogen om elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag en matige prestaties.
- *Resultaten*: de bereidheid en het vermogen om persoonlijk belang ondergeschikt aan het teambelang te maken (of hoogstens even belangrijk).

Hoe kun je dit model gebruiken?

De eerste stap is om met een team de vijf fasen van de piramide te verkennen. Waar staat dit team in de piramide? Op basis daarvan kan vervolgens gericht aan de slag gegaan worden om stap voor stap, van beneden naar boven, te werken aan de verschillende lagen van de piramide.

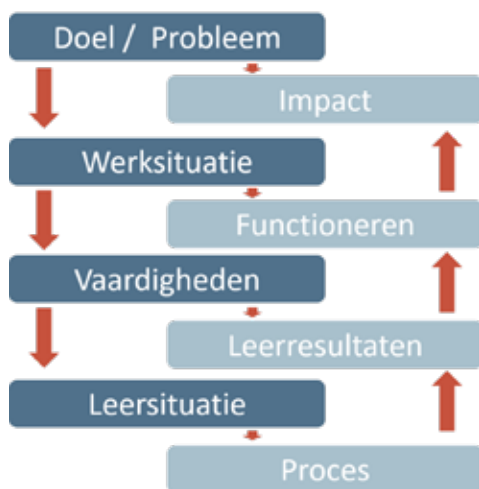
Vragen die daarbij kunnen helpen zijn:

- Geven teamleden openlijk en gemakkelijk hun mening?
- Zijn teamleden bereid om hun eigen belangen op te offeren voor het welzijn van het team?
- Geven teamleden tegenover elkaar hun tekortkomingen toe?

Verdere inspiratie: Het boek 'De vijf frustraties van teamwork' (2002) van Patrick Lencioni gaat uitgebreid in op dit model.

2. Het achtveldenmodel

Met vijf procent van de stemmen een goede nummer 2: het achtveldenmodel van Joseph Kessels! Het is een analysemodel om tot een gedragen leeroplossing te komen.



Figuur 2. Het achtveldenmodel van Joseph Kessels

Resultaat

Met het achtveldenmodel kun je als ontwerper een grondige analyse doen rondom een leervraag. Het helpt om een effectief en efficiënt leerontwerp te maken dat daadwerkelijk bijdraagt aan de oplossing van een organisatievraagstuk. Een model dat door menig hrd-professional meer of minder expliciet gebruikt wordt. De analyse doe je in interactie met betrokkenen zodat je tegelijkertijd werkt aan draagvlak voor de oplossingsrichtingen.

Hoe werkt het model?

Het vertrekpunt voor de analyse is een leervraag of een organisatievraagstuk. In

het model staan twee hoofdvragen centraal: 'Wat wil je bereiken?' en 'Wanneer ben je tevreden?'.

'Wat wil je bereiken?'

Deze vraag stel je op vier niveaus die onderling verband houden met elkaar. Je kunt zelf bedenken of je bovenaan of onderaan begint.

1. *Doel/probleem*: wat wil je bereiken op organisatieniveau? Dit zijn vaak doelen die het management goed kan benoemen. De eerste stap is om een organisatieprobleem of -uitdaging te formuleren waarin de gewenste situatie aantoonbaar afwijkt van de huidige situatie.
2. *Werksituatie*: hier beschrijf je hoe de beoogde werksituatie van de doelgroep eruitziet nadat het leertraject is afgerond. Met andere woorden: wat zie je de mensen na het leertraject daadwerkelijk anders doen en wat moet er aan de werksituatie veranderen om het organisatieprobleem op te lossen?
3. *Vaardigheden*: vervolgens verken je welke vaardigheden medewerkers nodig hebben om deze gewenste werksituatie kunnen realiseren: welke vaardigheden beheerst de doelgroep nog niet, maar zijn wel benodigd voor de gewenste verandering?
4. *Leersituatie*: tot slot bedenk je welke leersituaties de doelgroep helpen in het ontwikkelen van de benodigde kennis, inzicht en uiteindelijke vaardigheden voor de gewenste werksituatie en het oplossen van het geformuleerde organisatieprobleem.

'Wanneer ben je tevreden?'

De rechterzijde van het Achtveldenmodel kent eveneens vier niveaus. Mocht je bekend zijn met de evaluatieniveaus van Kirkpatrick, dan zul je daarmee veel gelijkenis ontdekken.

1. *Proces*: in hoeverre zijn de ontworpen leersituaties geschikt om de beoogde

- doelen te bereiken en hoe kun je dit toetsen. Een veelgebruikte vorm is een deelnemerevaluatie.
2. *Leerresultaten*: centraal staat hier de vragen: beheersen de deelnemers de beoogde vaardigheden op het vereiste niveau en wat wil je zien direct na de training of aan het eind van het leertraject? Vaak wordt dit getoetst met een proeve van bekwaamheid of rollenspel.
 3. *Functioneren*: Waar de nadruk bij leerresultaten ligt op het kunnen laten zien van het gewenste gedrag na afloop van de leersituatie, ligt de nadruk bij functioneren op het daadwerkelijk laten zien of na afloop van de leersituatie.
 4. *Impact*: zijn de organisatiedoelen behaald? Om dit te meten maak je gebruik van managementgetallen: ziekteverzuim, snelheid, klanttevredenheid, enzovoort.

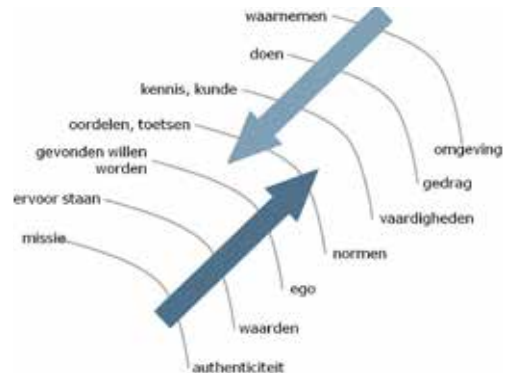
Hoe kun je dit model gebruiken?

Het model is te gebruiken als leidraad voor gesprekken met belangrijke betrokkenen bij een organisatievraagstuk. Het model kan echter ook als toets fungeren om te bepalen of het leertraject dat bedacht is daadwerkelijk gaat leiden tot een (duurzame) oplossing voor het oorspronkelijke probleem. Je kunt het model heel expliciet gebruiken door daadwerkelijk de acht velden met betrokkenen in te vullen.

Verdere inspiratie: Het boek ‘Opleidingskunde - LEREN in het werk, rond het werk, voor het werk’ (2019) van Erik Deen, Mariël Rondeel, Joseph Kessels is geheel opgehangen aan het Achtveldenmodel voor het ontwerpen van leertrajecten.

3. Authentiek leiderschap

Met vier procent van de stemmen is het model van authentiek leiderschap gekozen tot nummer 3 in onze top 5!



Figuur 3. Model van authentiek Leiderschap van Bas Blekkingh

Resultaat

Leiders en organisaties die vanuit authentiek leiderschap handelen, creëren een hogere medewerkersbetrokkenheid, trots en zijn succesvoller in het behalen van doelstellingen.

Hoe werkt het model?

Authentiek leiderschap is het ‘echt en betrouwbaar beïnvloeden vanuit je persoonlijke missie’. Het model ondersteunt leiders in het sneller en effectiever oplossen van problemen. De centrale gedachte is dat ieder mens uit zeven schillen bestaat. De buitenste schil is de omgevingsschil, de tweede schil is de gedragsschil, de schil daaronder is de vaardighedenschil, gevolgd door de normenschil en de egoschil. De diepste schillen zijn de waarden- en authenticiteitsschil. De verdieping van de buitenste schil naar binnen brengt je uiteindelijk naar je kern, je authenticiteit. Wat is je dieperliggende persoonlijke missie? Authentiek leiderschap ondersteunt bij het doen inzien van deze missie, zodat je hier daadwerkelijk naar kunt leven.

Hieronder een korte toelichting op de zeven schillen (van buiten naar binnen):

1. *De omgeving*. De buitenste schil is het startpunt. Een probleem zien in deze

schil is veelal een gevolg van selectieve perceptie die de omgeving de schuld geeft. Mensen die in deze schil blijven hangen, nemen vaak een slachtofferrol aan en vinden niet direct een oplossing voor het probleem.

2. *Het gedrag.* Deze schil toont het gedrag dat je vertoont in de omgeving. Hierin speelt zelfbeeld een belangrijke rol. Kennis over je zelfbeeld is nodig om op diepere schillen verder te kunnen. Kernvraag is: wat ga ik doen om het probleem met mijn omgeving op te lossen? Klagen, aanpakken, accepteren of weggaan?
3. *Vaardigheden.* De vraag bij deze schil is: hoe ga ik mijn omgeving beïnvloeden? Vaardigheden worden ingezet om effectief gedrag te kunnen vertonen in een specifieke situaties. In deze schil schets je hoe je de communicatieve vaardigheden kunt ontwikkelen die belangrijk zijn om jouw problemen op te lossen.
4. *Normen.* De normenschil omvat gedragsregels en oordelen. Normen kunnen vanuit de externe omgeving komen, maar ook van binnenuit. Deze interne normen komen voort uit je waarden. Normen zijn vaak bepalend voor de motivatie om wel of niet iets aan een probleem te doen, waarbij het de uitdaging is om hierin de stimulerende normen de belemmerende normen te laten overheersen bij het oplossen van het probleem.
5. *Het ego.* Het ego is een zelfbeeld dat in het verleden geholpen heeft om je op een specifieke manier te positioneren ten opzichte van de omgeving en anderen. Een mens heeft meerdere ego's waarop hij/zij kan terugvallen. Ieder ego heeft een krachtige en een doorgeschoten variant. Het gaat erom dat je nagaat welke ego's je moet loslaten en kunt gebruiken om het probleem op te lossen.
6. *Waarden.* Dit zijn de grondbeginselen

waarop je normen zijn gebaseerd. Een combinatie van waarden en normen in een specifieke omgeving maken een cultuur. Duidelijkheid over jouw waarden is van essentieel belang. De vraagstelling in deze schil is: Hoe ziet mijn gedrag naar mijn omgeving eruit als ik mijn waarden leidend laat zijn?

7. *Authenticiteit.* Dit is de diepste en belangrijkste schil die het leven inhoudt en gedrag vormt vanuit je echte authentieke ik. Authentiek gedrag biedt volgens het model de grootste kans op geluk en succes. Het gaat erom dat je jezelf en anderen helpt groeien. De volgende vragen worden in deze schil behandeld: Wat is mijn missie? Wat maakt mij gelukkig? Hoe lukt het mij om onafhankelijker te handelen?

Ondanks de veelheid aan modellen hebben ze ook veel raakvlakken

Hoe kun je dit model gebruiken?

Dit model is te gebruiken door leiders die op zoek zijn naar meer geluk als persoon en succes in hun leidersrol. Het model is ook te gebruiken voor teams die streven naar een betere performance. De kunst is om persoonlijke effectiviteit en probleemoplossend vermogen te vergroten door op de juiste schil een probleem te behandelen. Je kunt met dit model problemen in kaart brengen en oplossen om zo tot de daadwerkelijke kern van authenticiteit te komen.

Verdere inspiratie: Voor een uitgebreide toelichting en praktische handvatten voor authentiek leiderschap kun je het boek 'Authentiek Leiderschap' (2013) van Bas Blekkingh lezen.

4. 70:20:10 voor faciliteren van continu leren

Op een gedeelde derde plaats met vier procent van de stemmen: het 70:20:10 model. Wie kent het niet? Maar wat betekenen die percentages nu eigenlijk?

Resultaat

70:20:10 is een kader dat organisaties kan helpen bij het organiseren van hun leren. Het model verplaatst de focus van formeel leren naar informeel leren. Hierdoor kan er een cultuur ontstaan van continu leren.

Hoe werkt het model?

In het 70:20:10-model staan drie percentages centraal. De percentages staan voor:

- 70% van het leren vindt plaats op de werkvloer (informeel leren, of werkpleklernen genoemd). Achterliggende gedachte is dat hoe minder de leercontext en de werkcontext van elkaar verschillen, hoe effectiever het leren is.
- 20% van het leren gebeurt door samen te werken met collega's, kijken hoe collega's zaken aanpakken of feedback te krijgen

van collega's over jouw functioneren.

- 10% van het leren vindt plaats in formele leerprogramma's of cursussen met een duidelijk vooraf vastgesteld leerdoel.

De vraag is of je deze percentages zo absoluut moet nemen. Het gaat eerder over het gedachtegoed dat dit model wil uitdragen, namelijk dat er verschillende contexten zijn waarin mensen leren. Formeel leren vindt plaats buiten de werkomgeving, zoals in een cursuslokaal. Het wordt vaak voor de lerende georganiseerd, heeft een duidelijke intentie met leerdoelen en kan in veel gevallen getoetst worden na afloop. Informeel leren daarentegen gaat over leren op de werkplek. Dit leren is bijna nooit gepland en gebeurt vaak ook niet bewust. Informeel leren kan echter een grote toegevoegde waarde hebben in het werk, omdat dit direct in de werkcontext plaatsvindt. Hoewel formeel en informeel leren tegenover elkaar lijken te staan, is het volgens dit model van belang om de verbinding te zoeken en als het ware een ecosysteem voor leren en ontwikkelen in te richten.

Het 70:20:10 model



Figuur 4. Het 70:20:10-model van Charles Jennings

Hoe kun je dit model gebruiken?

Het model daagt de ontwerper uit om kritisch te kijken naar een goede mix van leerinterventies binnen en buiten de werkcontext. Hoewel het 70:20:10-model door het gebrek aan wetenschappelijk bewijs omstreden is, kan het zeker helpen in de ontwerpfase van een ontwikkelinterventie. Het is belangrijk om de getalsverhouding niet als exacte cijfers aan te houden. Het is daarnaast ook niet de bedoeling om enkel te focussen op de elementen die het hoogste percentage hebben óf in tijd de verhouding tussen de drie elementen aan te houden. Bijkomstigheid bij het gebruik van dit model is dat het ruimte biedt om aandacht te vestigen op het belang van informeel leren in organisaties.

Verdere inspiratie: voor verdere uitleg en voorbeelden van het 70:20:10 model kun je het boek '70:20:10. Naar 100% performance' lezen dat hierover geschreven is.

5. ADDIE-model voor het ontwikkelen van een curriculum

Met drie procent van de stemmen een klassieker onder de onderwijskundige modellen op nummer 5: ADDIE!



Figuur 5. Het ADDIE-model

Resultaat

Het ADDIE-model bevat vijf stappen die een cyclus vormen. Het volgen van deze vijf stappen biedt een structuur om consistente en effectieve leerinterventies te organiseren die aansluiten op het daadwerkelijke leervraagstuk en leiden tot duurzaam resultaat.

Hoe werkt het model?

Het ADDIE-model is een lineair implementatiemodel dat haar oorsprong vindt in het onderwijskundig ontwerp. Het model werd in 1975 geïntroduceerd door het centrum voor educatieve technologie, een onderdeel van het Amerikaans leger. De letters ADDIE staan voor de vijf fasen die in het model achtereenvolgens doorlopen worden: *Analyse*, *Design*, *Develop*, *Implement* en *Evaluate*. Het is van belang dat de fasen in de juiste volgorde worden gevolgd en worden afgerond alvorens te starten met de volgende fase. ADDIE is vooral geschikt voor het ontwikkelen van een curriculum in een gecontroleerde omgeving, waarbij alle lerenden naar een zelfde einddoel toewerken.

1. *Analyse*. In de analysefase verken je de huidige situatie grondig. Vragen zijn: wat is het organisatievraagstuk, wie is de doelgroep en welke voorkennis hebben zij en wat gaan de medewerkers na afloop daadwerkelijk anders doen in hun werk? Met een goed beeld van de huidige situatie bepaal je het uiteindelijke doel van de ontwikkelinterventie en de beschikbare middelen. Deze analyse geeft je zicht op de *gap* tussen de gewenste en de huidige situatie.
2. *Design*. In de ontwerpfase bepaal je welke kennis en vaardigheden nog geleerd moeten worden om de gestelde leerdoelen te behalen. Je maakt een blauwdruk van het ontwikkelcurriculum en je bepaalt de ontwerpprincipes. Vragen die hierbij een rol spelen zijn: van welke

leervormen wil ik gebruikmaken en welke planning past bij de inzet van de ontwikkelinterventies?

3. *Develop*. In de ontwikkelfase bepaal je hoe de eerder geformuleerde leerdoelen behaald gaan worden in een ontwikkeltraject. Hier stel je concrete ontwikkelinterventies vast in de vorm van een ontwerp. Per leerdoel bepaal je de meest effectieve en efficiënte leervorm. Deze fase leidt tot een concreet draaiboek, trainingsmateriaal, of een ingerichte online omgeving.
4. *Implement*. Het ontwikkeltraject wordt in de implementatiefase voorgelegd aan de lerende. Een belangrijke stap is het maken van een implementatieplan. De doelgroep wordt nu daadwerkelijk geïnformeerd over het ontwikkeltraject, ze krijgen een uitnodiging voor de ontwikkelde trainingen en krijgen toegang tot de ingerichte kennisbanken.
5. *Evaluate*. De laatste fase is de evaluatiefase. Hier ga je na in hoeverre de leeropbrengst voldoende is ten opzichte van de eerder bepaalde leerbehoefte. Het is van belang om meerdere stakeholders te betrekken bij de evaluatie. In de evaluatiefase kun je bijvoorbeeld gebruikmaken van het Kirkpatrick-model voor evaluatie.

Hoe kun je dit model gebruiken?

Het ADDIE-model kan goed gebruikt worden bij het zorgvuldig en consistent ontwerpen van een leerinterventie voor een doelgroep met (nagenoeg) dezelfde leerdoelen. Het doorlopen van de stappen zorgt voor overzicht en focus in het proces om tot een leerinterventie te komen.

Verdere inspiratie: Er zijn meerdere boeken die toelichting geven op het ADDIE-model. Voorbeelden zijn de boeken 'Bringing ADDIE to Life: Instructional Design at Its Best', 'Designing effective instruction' en 'Introduction to instructional design and the ADDIE model'.

Natuurlijk was dit maar een klein overzicht van de grote diversiteit aan modellen die door onze collega-hrd'ers zijn ingezonden. We zagen modellen voorbijkomen voor het ontwerpen van trainingen, voor inzicht in leervoorkeuren, effectieve communicatie, teamrollen en ga zo maar door. Ondanks de veelheid aan modellen hebben ze ook veel raakvlakken. Verderop in dit themanummer kom je nog andere modellen tegen. Ben jij er al uit welke modellen je voortaan gaat gebruiken? ■

Referenties

- Arets, J., & Jennings, C. & Heijnen, V. (2015). *70:20:10 Naar 100% performance*. Maastricht: Sutler media.
- Blekkingh, B. (2014). *Authentiek leiderschap: Ontdek en leef je missie*. Den Haag: Academic Service.
- Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwork*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Peterson, C. (2003). Bringing ADDIE to Life: Instructional Design at Its Best. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 12(3), 227-241.
- Rondeel, M., & Deen, E., & Kessels, J.W.M. (2017). *Opleidingskunde. Leren in het werk, rond het werk*, en in het werk. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Niek de Groot, redactielid TvOO



■ Niek de Groot & Sibrenne Wagenaar & Wouter Willemsen

Napraten over modellen

Een verscheidenheid aan artikelen over het gebruik van modellen. Van inspiratie en nieuwe modellen tot een kritische blik op waarheid en pragmatiek. Hebben de artikelen jou aan het denken gezet? Heb je meer zicht gekregen op de wijze waarop je modellen in je werk gebruikt?

Een themanummer maken is voor ons redacteuren elke keer weer een heel boeiend leerproces. We pakken een thema bij de kop en in gesprek met collega-professionals zoeken we naar invalshoeken. Welke vragen spelen er? Waar zit een interessant dilemma? En hoe kunnen we toch weer een geheel van maken zodat jij er als hrd-professional echt wat aan hebt!

Modellen leven!

Dit nummer is uitgekomen in september, maar in januari vond al de eerste verkenning en brainstorm plaats. Al in deze verkennende fase viel ons op dat het thema leeft. Er ontstond direct veel discussie op LinkedIn naar aanleiding van een poll die we hebben uitgezet. Verder was er een rijk aanbod aan auteurs die een bijdrage wilden leveren.

In dit themanummer hebben we gekozen voor drie invalshoeken:

1. *Inspiratie*: er zijn ontzettend veel hrd-modellen. Welke modellen waardeer of omarm jij? Misschien zoek je regelmatig een nieuw model en gaat het je erom de dialoog over het onderwerp op gang te brengen? Hoe ziet de top 5 populaire modellen onder onze lezers eruit? De doelstelling was om een bruikbaar overzicht te maken dat jij in jouw praktijk kunt gebruiken. Een uitwerking hiervan vind je in het midden van dit themanummer. Daarnaast hebben we de top vijf van hrd-modellen toegelicht in het artikel *Wat is jouw favoriete model?*
2. *De zin en onzin*: Wat zijn de voordelen van een goed model en wat zorgt hiervoor? Hoe kan het toch zo zijn dat een aantal modellen al langere tijd bewezen ineffectief zijn maar toch steeds weer terugkomen? Wat zeggen de experts hierover? Waarom blijft hokjesdenken zo interessant voor de hrd-professional en wat is de waarde daarvan? Een

uitwerking hiervan vind je in de artikelen van *Pragmatisch prutsen met modellen*, *Modellen, misconcepties en mythes*, *Managementmodellen: wel of niet doen?* en in een aantal favoriete modellen.

3. *Do-it-yourself*: hoe maak je zelf een model. Waaruit is een goed model opgebouwd en hoe maakt een model jouw werk makkelijker? Waar voldoet een goed model aan? De uitwerking hiervan vind je in het artikel *Teken je model*.

Ter afsluiting van dit thema leek het ons interessant om onze *lessons learned* te delen. Wat hebben wij als redactieleden geleerd van het maken van dit nummer? Wat is ons favoriete model en hoe maken wij hier in onze praktijk gebruik van?



Sibrenne Wagenaar

Als professional ben ik opgegroeid met het achtveldenmodel. Het gedachtegoed van dit model beïnvloedt mijn manier van kijken en denken over leren en veranderen heel sterk. Het zit in mijn vingers. Dat vind ik heel boeiend bij modellen: ze vertegenwoordigen een bepaalde kijk. Zo heb ik onlangs eens een verkenning

gedaan van beschikbare modellen voor het ontwikkelen van blended leren. Als ik de modellen dan vergelijk, dan zijn ze allemaal gestoeld op een bepaalde visie op leren: van het behaviorisme tot een sociaal leerperspectief. Wat spreekt jou aan? Wat past bij jou? Wat past ook bij de visie op leren in jouw organisatie?

Een model geeft houvast, biedt kaders en daarmee een soort veilige ruimte om in te bewegen. Het geeft soms het gevoel dat je op de goede weg zit. Vaak krijgt het werken met een model het karakter van een oefening en geeft het gelegenheid om er je eigen draai aan te geven. In die zin is voor mij een model een inspiratiebron en soms een stimulans om mijn werk eens vanuit een heel ander perspectief te bekijken of aan te pakken. Als ik de verschillende strategieën lees die hrd-professionals hanteren bij het gebruik van een test of model (zie het artikel Dit is geen test), dan herken ik me sterk in de 'gebruiksvriendelijk-pragmatische' stijl. Ik gebruik een model graag als werkvorm. Ik leg drie verschillende modellen voor en nodig anderen uit om eens met de modellen te experimenteren. Probeer ze uit op een vraagstuk. Formuleer er hulpvragen bij. Of ga met elkaar na wat de betekenis van het model is voor toepassing in jouw praktijk.

Tot aan dit themanummer was ik niet bezig met de vraag of een model ook daadwerkelijk bewezen werkt. Ik merk dat ik daar nu wel kritischer op ben. En een extra stimulans om een model te blijven gebruiken als een hulpmiddel voor gezamenlijk gesprek en verkenning.

Sibrenne Wagenaar, *redactielid TvOO*



Niek de Groot

Welke modellen er zijn, en hoe ze van elkaar verschillen, daar kunnen we uren met elkaar over discussiëren. Iedereen heeft eigen ervaringen en voorkeuren. We denken echter veel minder vaak na over het waarom van modellen en hoe modellen ons daadwerkelijk helpen. Welke aannames doen modellen eigenlijk en doet de versimpeling van modellen wel recht aan steeds veranderende contexten in onze VUCA-wereld (volatile, uncertain, complex en ambiguous) en persoonlijke ervaring?

De artikelen, gesprekken en interviews in deze editie hebben mij geholpen om veelgebruikte populaire modellen vanuit een ander perspectief te benaderen. Ik gebruik graag modellen. Als I&D-adviseur is mijn favoriete model het achtveldenmodel van Kessels (zie het artikel Wat is jouw favoriete model?). Met name de cyclische benadering en de aansluiting op businessvraagstukken vind ik hierin geweldig. Voor mij slaat dit model echt de brug tussen leren en presteren. Overzichtelijk maken wat

complex is, geeft mij veel voldoening. Wat ik me nu sterker realiseer, is dat we modellen snel op een verkeerde manier inzetten. Modellen pretenderen de werkelijkheid te versimpelen en conclusies te vergemakkelijken. We nemen de conclusies uit modellen soms klakkeloos over, maar dat is nu juist niet de bedoeling. Als je daadwerkelijk een model wilt benutten, dan vraagt dit dat je je niet overlevert aan een model en de direct ogenschijnlijke conclusies uit een model overneemt. Het vraagt dat je zelf de regie pakt en het model inzet ten behoeve van jouw informatiebehoefte. Je haalt er de relevante informatie uit en gaat daarmee verder.

Mijn *take-away* is dus vooral: blijf kritisch en probeer de onderliggende principes en aannames van een model te onderzoeken voordat je daadwerkelijk een model inzet. Een belangrijke vraag die in dit nummer terugkomt en die ik in ieder geval meeneem in mijn werk is: Is dit model op dit moment wel het juiste middel voor het juiste doel? Pas een model ook gerust aan (DIY) als dit in jouw ogen beter past bij de betreffende context. Jij hebt de regie, niet het model!

Niek de Groot, *redactielid TvOO*



Wouter Willemsen

Door mijn jarenlange ervaring bij GITP is het Groot Psychologisch Modellenboek mij met de paplepel ingegoten. Als onderwijskundige heb ik meerdere malen een interventie gebaseerd op een hrd-model uit dit boek. Waar ik echter steeds naar op zoek ben, is hoe je vanuit zo'n theoretisch model de stap naar de praktijk kunt maken. Een model is vaak erg beschrijvend, maar hoe werkt dat nu echt in de praktijk? Mijn bezoek aan de ATD in 2016 sterkte mij in de wil dit eens onder onze vakgenoten uit te zoeken. Daar hoorde ik de ene expert na de andere vertellen over zijn of haar prachtige model. Als ik vroeg: Hoe werkt dat dan in de praktijk, wat doe je dan de volgende dag?, kreeg ik steevast het antwoord: "That's an excellent question, this is the model.." Als zelfs de experts dit niet weten, hoe moeten wij hier dan zelf mee omgaan in de praktijk?

De belangrijkste doelstelling voor mij voor dit themanummer was dan ook het scheppen van een overzicht en hierbij een slag maken naar de praktische inzet

van zo'n model. Een mooi inzicht geeft, vind ik, het interview met Quinn, dat het gebruiken van modellen – ondanks dat we weten dat ze niet werken – gewoon menselijk is. Ons brein heeft de neiging om de wereld om ons heen te categoriseren. Heel herkenbaar ook. Mijn favoriete model is het communicatiestijlenmodel waarin je vier communicatiestijlen onderscheidt. Heerlijk om iedereen op zo'n model te plotten! Ook de data die beschreven wordt door Stefan Heusinkveld en Amber van Veen heeft mij echt een nieuw inzicht gebracht. Dat modellen juist niet te uitgebreid moeten zijn en liefst één succesfactor moeten bevatten! Maar ook dat het gewoon heel hip is om een nieuw model te implementeren als manager. Dit kan je positie als innovator maken of breken.

Voor mijn werk als onderwijskundige heeft dit nummer mij in ieder geval gebracht dat ik nogmaals gesterkt ben in de kracht van de diversiteit van modellen. Een model kan super relevant zijn voor een bepaald onderdeel, maar een model voor een gehele interventie werkt zelden. Helaas heb ik ook ondervonden dat wij als professionals echt zelf de slag naar de praktijk moeten maken. Dit doet het model niet voor je. ■

Wouter Willemsen, *redactielid TvOO*



Neem voor de verandering de makkelijke weg!

Na deze opleiding maak jij een eind aan hardnekkig gedrag en oude organisatiecultuur

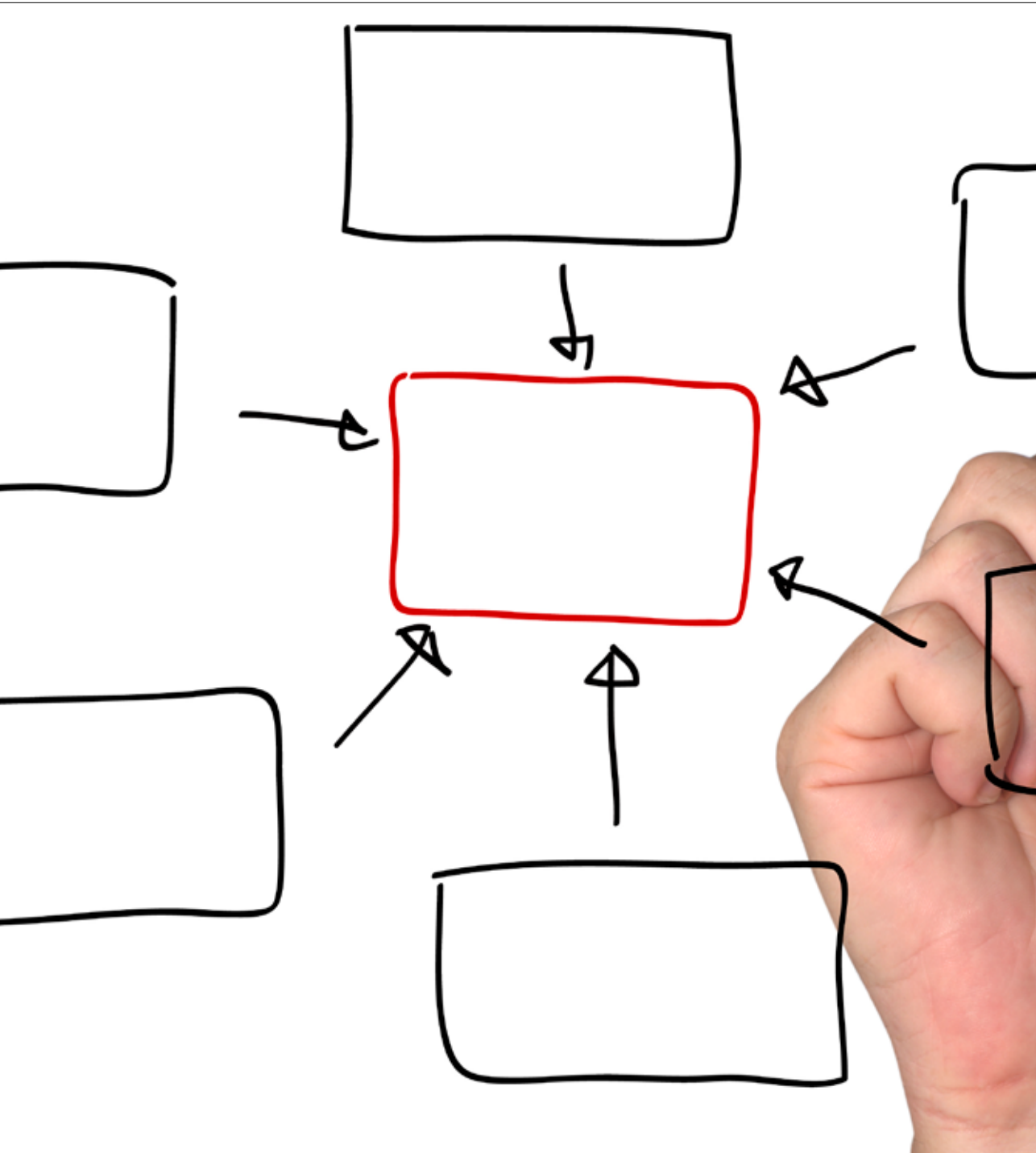
De opleiding **Neem voor de verandering de makkelijke weg!** is een 6-daagse opleiding voor managers en adviseurs. Je ontdekt:

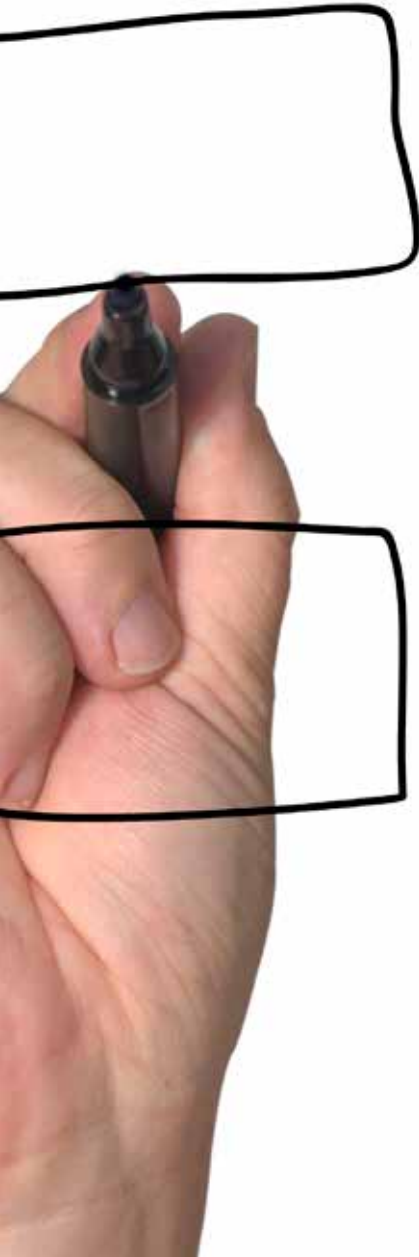
- hoe je op de makkelijkste manier het gedrag van je mensen verandert, ook als dat al 30 jaar niet is gelukt;
- hoe je jezelf staande houdt in het emotionele mijnenveld tijdens een verandering;
- hoe je voorkomt dat je onnodig gedoe en vertraging krijgt;
- hoe je een einde maakt aan de jarenlange conflicten of slechte resultaten.

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



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





'Dit is geen test'

Henriette Lundgren & Rob F. Poell & Brigitte Kroon

50

Favoriete modellen

Het achtveldenmodel

Madeleine Koudstaal

57

Favoriete modellen

Je eigen model

In gesprek met Marc Coenders

Sibrenne Wagenaar

60

Favoriete modellen

Het PPL-model

Brenda Zandsteeg & Marjoleine Heijboer & Marieke Megens & Mieke Korenhof

63

Managementmodellen:

wel of niet doen?

Stefan Heusinkveld & Amber van Veen

68



■ Henriette Lundgren & Rob F. Poell & Brigitte Kroon

Strategieën bij het gebruiken van persoonlijkheidstests

‘Dit is geen test’

Hoewel het gebruik van persoonlijkheidstests als hulpmiddel in de praktijk op veel hrd-professionals een grote aantrekkingskracht heeft, worden deze tests door sommigen flink bekritiseerd. Ze zijn aantrekkelijk door hun optimistische beschrijvingen en gebruiksgemak voor individuele ontwikkeling en teamontwikkeling. De markt van persoonlijkheidstests is een dynamische industrie; veel professionals gebruiken dit soort tests bij assessments en in ontwikkeltrajecten, zoals managementtraining en executive coaching. Vaak ontbreekt het echter aan psychometrische robuustheid.

Dit artikel presenteert zes strategieën – voortgekomen uit kwalitatief onderzoek – die benaderingen van hrd-professionals beschrijven bij het gebruiken van persoonlijkheidstests. Door hrd-professionals bewust te maken van deze zes strategieën en van de keuzes die ze hebben om persoonlijkheidstests zelf te gebruiken, hopen we reflectieve, ethische en effectieve praktijken aan te moedigen.

Persoonlijkheidstests zijn populair

Persoonlijkheidstests zoals de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) of Big Five-beoordelingen genieten een grote populariteit in organisaties en onderwijsinstellingen. Psychometrie en persoonlijkheidstesten als onderzoeksgebieden kennen tal van publicaties over de geschiedenis, de ontwikkeling en de rol van deze tests op de werkplek. Oorspronkelijk werden persoonlijkheidstests ontworpen voor selectie van medewerkers. Steeds vaker worden ze echter ook gebruikt in leerinterventies, zoals coaching, onderwijskundig leiderschap, organisatieverandering, teambuilding en managementontwikkeling.

Naar schatting worden vier van de tien persoonlijkheidstests gebruikt bij teambuilding en managementontwikkeling, vaak als hulpmiddel bij zelfonderzoek en zelfreflectie en met het doel om de teamprestaties te verbeteren. De cijfers zijn aanzienlijk: ongeveer 2.500 verschillende tests worden een paar miljoen keer per jaar ingezet, met een geschatte omzet van 500 miljoen dollar tot twee miljard dollar per jaar (Emre, 2018; Weber & Dwoskin, 2014). Aangezien nieuwe technologieën de snelle ontwikkeling en verspreiding van deze tests ondersteunen, kan worden aangenomen dat de markt voor persoonlijkheidstests nog verder zal groeien. Dit betekent dat werknemers met grote zekerheid een moment in hun carrière tegenkomen waarin hun persoonlijkheid in het werkende leven wordt vastgesteld. Persoonlijkheidstests worden vaak gepromoot

als middel om de persoonlijke ontwikkeling en het functioneren van de organisatie te verbeteren. Ze kunnen echter ook het tegenovergestelde effect opleveren, namelijk stereotypering, wat juist de persoonlijke ontplooiing remt. Bovendien kan het meten van persoonlijkheid in de context van ontwikkeling op meerdere punten worden bekritiseerd.

Zo zijn er methodologische problemen met een aantal vaak gebruikte persoonlijkheidstests. Sommige tests hebben een slechte voorspellende validiteit. Er bestaat ook kritiek op het gebruik van gesloten antwoordcategorieën. En sommige tests lijken sterk uit te gaan van het statische karakter van een persoonlijkheid, waardoor ze nauwelijks ruimte bieden voor verandering en ontwikkeling. Aangezien het vakgebied van leren en ontwikkelen in de kern gaat over het zoeken naar kansen voor groei en ontplooiing, rijst de vraag hoe een test die bepaalt wat er 'is', kan worden gebruikt om te bevorderen 'wat kan zijn'. Ondanks deze bezwaren worden persoonlijkheidstests echter veelvuldig gebruikt als hulpmiddelen bij leren en ontwikkelen.

Onderzoeksvraag

In dit artikel verkennen we daarom de volgende vraag:

Welke betekenissen kennen hrd-professionals toe aan het gebruik van persoonlijkheidstests (of niet) als hulpmiddel in hun eigen professionele praktijk?

Onze aanpak

Voor ons onderzoek (2019) hebben we 18 hrd-professionals geïnterviewd afkomstig uit de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Nederland, Duitsland en Denemarken. De groep deelnemers aan het onderzoek bestond uit iets meer mannelijke (56%) dan vrouwelijke (44%) deelnemers en vertegenwoordigde een diversiteit aan werkcontexten. Leeftijden varieerden, waarbij de helft van de deelnemers

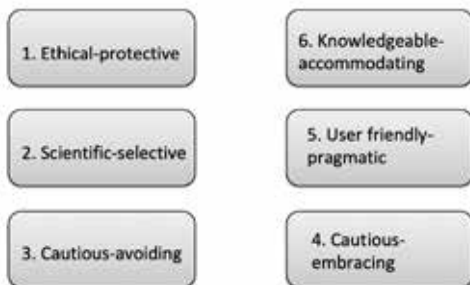
in de leeftijdsgroep 45-54 jaar viel. De meerderheid van de deelnemers had een masterdiploma (61%), van wie velen een achtergrond hadden in de psychologie (44%), bedrijfskunde (17%) of organisatieontwikkeling (11%). Slechts één deelnemer meldde dat ze nooit persoonlijkheidstests in haar praktijk had gebruikt (6%). De overige deelnemers gebruikten vaak (44%), af en toe (28%) of zelden (22%) een test in hun praktijk. De interviews duurden tussen de 45 en 60 minuten. Elk interview werd opgenomen, getranscribeerd, samengevat en teruggestuurd naar de geïnterviewde voor controle. We gebruikten inductieve analyse en constante vergelijking om de betekenissen, die de deelnemers toekennen aan het werken met persoonlijkheidstests, samen te vatten.

Strategieën van hrd'ers bij testgebruik

Professionals kennen verschillende betekenissen toe aan het gebruiken van persoonlijkheidstests in hun praktijk. Onze analyse resulteerde in zes strategieën, die elk een andere vorm van betekenisverlening beschrijven bij het kiezen voor een persoonlijkheidstest, bij het gebruik ervan, en bij het omgaan met kritiek op de test.

Ethisch-beschermend

De eerste strategie wordt gekenmerkt door het handhaven van hoge ethische normen, wat er ook gebeurt. 'Het goede doen'



Figuur 1. Sensemaking strategies in personality test use

voedt de ethisch-beschermende strategie. Professionals die deze aanpak toepassen, zijn bijvoorbeeld terughoudend om persoonlijke profielinformatie te delen met de lijnmanager zonder voorafgaande toestemming van de testpersoon. Een opleiding tot psycholoog zou wel eens de behoefte kunnen versterken om het beroep te beschermen bij het uitvoeren van persoonlijkheidstests in leeromgevingen. Hrd-professionals die deze strategie hanteren, vinden officieel erkende tests en algemene psychometrische kwaliteit vaak belangrijk. Er lijkt een spanning te bestaan tussen psychologen en niet-psychologen; de eerste groep is van mening dat zij de enige gebruikers van persoonlijkheidstests zouden moeten zijn en dat de tweede groep niet eens de mogelijkheid zou moeten hebben om deze tests toe te passen, vanwege onvoldoende basis in de psychometrie. "Dit is het vakgebied van psychologen, en ja, andere mensen kunnen er gebruik van maken, maar niet in mijn organisatie." (Interviewcitaat van Lila, 230).

Wetenschappelijk-selectief

De focus van de tweede strategie ligt, naast wetenschappelijke kwaliteit, meer op het kiezen van de meest robuuste test dan op de vraag wie deze al dan niet mag toepassen in het werk. "Ik vind de Hogan-test goed omdat hij dieper gaat, en ik denk dat het mensen echt helpt om zichzelf op een dieper niveau te begrijpen, ook vanuit de gedachte dat mensen zo veelzijdig zijn." (Interviewcitaat van Dana, 72-74). De hrd-professionals met een wetenschappelijk-selectieve strategie zijn vaak gecertificeerd in drie of meer persoonlijkheidstests en zij gebruiken ook vaak complexere tests in hun hrd-praktijk.

Genoemde tests kunnen behoorlijk kostbaar en uitgebreid zijn, met een hoge kwaliteit en een hoog niveau van verfijning. De wetenschappelijk-selectieve aanpak kenmerkt zich verder door het aanbieden van een portfolio aan hulpmiddelen en het vermogen van de hrd-professional om uit dit

portfolio de geschikteste te kiezen, afhankelijk van de situatie en het ontwikkeldoel.

Voorzichtig-vermijdend

De derde strategie noemen we de voorzichtig-vermijdende aanpak. Tijdens onze interviews merkten we dat sommige professionals nogal voorzichtig zijn in het gebruik van persoonlijkheidsbeoordelingen en als gevolg daarvan het gebruik ervan hebben geminimaliseerd of zelfs uitgebannen. Een van de interviewdeelnemers legt uit: "We moeten heel voorzichtig zijn, omdat mensen het resultaat van de beoordeling als een negatief signaal voor hun loopbaan kunnen zien." (Interviewcitaat van Hans, 199-201). We merkten verder dat scepsis over persoonlijkheidstests kan voortvloeien uit negatieve persoonlijke ervaringen met sommige van die hulpmiddelen. We concluderen dat deze groep een hoog risico ziet van hokjesdenken, wat leidt tot voorzichtig gedrag rond het gebruiken van persoonlijkheidstesten in de context van leren en ontwikkeling.

Voorzichtig-positief

Deze vierde strategie is een variatie op de vorige benadering, maar betreft nu een 'lichte' toepassing van persoonlijkheidstests in hrd-werk. De voorzichtig-positieve benadering verschilt van de voorzichtig-vermijdende strategie doordat beoefenaars bij deze strategie vaak zelf positievere ervaringen met persoonlijkheidstests hebben opgedaan. Soms vindt 'heretikettering' plaats in deze benadering. De persoonlijkheidstest wordt door hrd-professionals die deze strategie hanteren niet noodzakelijk gezien als een test of beoordeling, maar eerder als "een gesprekstarter met een waarde en doel ... je moet beslissen hoe je dat voor een groter goed kunt gebruiken." (Interviewcitaat van Reeta, 232-234).

Gebruiksvriendelijk-pragmatisch

Professionals die deze vijfde strategie toepassen, zien persoonlijkheidstests als

eenvoudige gebruiksvriendelijke hulpmiddelen die gemakkelijk te begrijpen moeten zijn, met een hoge acceptatie door de invuller. De uitslag van de test dient er zo uit te zien dat de deelnemers zichzelf er redelijk gemakkelijk in herkennen. Dit wordt hoger gewaardeerd dan overdreven wetenschappelijke of complexe uitslagen. Wetenschappelijk bewijs of testkwaliteiten worden door de gebruikers van deze strategie zelden genoemd als criteria voor de besluitvorming bij de selectie van tests. De oriëntatie in deze gebruiksvriendelijk-pragmatische benadering is eerder praktisch dan theoretisch. De besluitvormingslogica is zeer pragmatisch en richt zich op het kiezen van hulpmiddelen die gebruikersvriendelijk zijn en

Persoonlijkheidstests worden vaak gepromoot als middel om de persoonlijke ontwikkeling en het functioneren van de organisatie te verbeteren

het beste werken vanuit het perspectief van de invuller. "De kleurentest werkte het beste, omdat mensen het gemakkelijk vinden om over kleuren te praten." (Interviewcitaat van Saskia, 143-144).

Deskundig-flexibel

Tot slot, bij hrd-professionals met uitgebreide kennis van de testindustrie, bijbehorende producten en professionele standaarden, zien we vaak deze zesde strategie. Ze zijn zich bewust van ethische richtlijnen en spelen daarbinnen met enige flexibiliteit en wel 'volgens de regels' met de betreffende test. Een hrd-professional die deze deskundig-flexibele strategie toepast, acht het toegestaan om de richtlijnen voor testen af en toe te doorbreken wanneer dat in een bepaalde situatie nodig is of door een klant wordt geëist. Daarbij is de redenering dat er een zekere mate van flexibiliteit nodig is om tegemoet te komen aan de behoeften van de

klant. Een kenmerkende dialoog: "Ik zei: 'Je weet toch dat ik er niet voor opgeleid ben.' Als reactie hoor ik dan: 'Oh ja, maar je hebt wel een training gehad over Jung, nietwaar?' Dan denk ik: 'Ik heb zijn boeken gelezen, als dat ook telt.'" (Interviewcitaat van Nathan, 138-141).

Twee clusters van strategieën

Als we naar de zes strategieën kijken, kunnen we onderscheid maken tussen twee clusters van strategieën:

1. Cluster 1-2-3: ethisch-beschermend, wetenschappelijk-selectief en voorzichtig-vermijdend.
2. Cluster 4-5-6: voorzichtig-positief, gebruiksvriendelijk-pragmatisch en deskundig-flexibel.

Bij het vergelijken van het aantal jaren ervaring tussen de twee strategieclusters, ontdekten we dat hrd-beoefenaars in cluster 1-2-3 meer jaren professionele testgebruikservaring hebben in vergelijking met beoefenaars die een strategie uit cluster 4-5-6 gebruiken. Het lijkt erop dat alle drie de strategieën in cluster 1-2-3 zeer reflectief van aard zijn en geworteld in kennis en overtuigingen. Dit zou je kunnen vergelijken met de kenmerken van *double-loop learning* (Argyris & Schön, 1974, 1996), waarbij professionals bereid zijn hun mentale modellen te veranderen om hun besluitvormingsregels aan te passen.

De hrd-beoefenaars met een voorkeur voor strategieën uit het cluster 4-5-6 waren doorgaans minder kritisch over het gebruik van de test en over de professionele praktijk in het algemeen. De redenering en betekenisverlening van deze beoefenaars lijkt meer op *single-loop learning* (Argyris & Schön, 1974, 1996): zij beschouwen bepaalde beperkingen aan de test als vanzelfsprekend, zonder daarover kritische vragen te stellen. Binnen het cluster 4-5-6 zagen we dat alle interne hrd-beoefenaars in onze steekproef strategie 4 (voorzichtig-positief) en 5 (gebruiksvriendelijk-pragmatisch) gebruiken, dit in vergelijking met externe hr-consultants

die meer neigen naar strategie 6 (deskundig-flexibel).

"Dit is geen test"

Hrd-professionals geven vaak een ander label aan persoonlijkheidstests om ze te gebruiken als gesprekstarters en/of instrumenten voor persoonlijke reflectie. Het taalgebruik is daarbij opmerkelijk; het lijkt erop dat het woord 'test' onplezierige reacties kan uitlokken bij workshopdeelnemers en andere belanghebbenden in de organisatie. Hrd-professionals hebben de neiging om dit woord te vermijden: Dit is geen test.

Deze strategieën vallen vooral op bij hrd-professionals uit het cluster 4-5-6. Voor hen is het gebruikelijker om de eigen praktijk actief te verdedigen door aanvaardbare redenen aan te voeren om te blijven doen wat ze tot nu toe hebben gedaan. Tijdens de interviews noemden hrd'ers bijvoorbeeld redenen waarom het prima is om tests met simpele typering te blijven toepassen (terwijl ze wisten dat er alternatieve hulpmiddelen beschikbaar zijn). Ook zagen zij er geen been in om af en toe een specifieke test uit te voeren zonder daarvoor geaccrediteerd te zijn (terwijl ze erkenden dat ethisch handelen belangrijk is voor hrd-professionals).

Cognitieve dissonantie bij testgebruik

Festinger's (1962) theorie over cognitieve dissonantie kan helpen verklaren waarom hrd-professionals kiezen voor een persoonlijkheidsteststrategie die minder reflectief en meer flexibel is. De theorie beschrijft hoe individuen streven naar het verkleinen van cognitieve dissonantie door hun opvattingen, dan wel hun gedrag, aan te passen. Een hrd-professional die op de hoogte is van ethische richtlijnen bij het gebruik van persoonlijkheidstests, komt bijvoorbeeld voor een dilemma te staan als zijn leidinggevende hem vraagt om een workshop te geven met een test waarvoor deze professional niet

is geaccrediteerd. Als niet-geaccrediteerde professional zou hij of zij die taak niet moeten uitvoeren. Tegelijkertijd creëert het idee om 'nee' te zeggen tegen de leidinggevende een gevoel van onbehagen, ook wel cognitieve dissonantie genoemd. Deze onaangename spanning zou enerzijds ertoe kunnen leiden dat de professional zijn of haar opvattingen aanpast om daarmee de inconsistentie te verminderen ("Zo erg is het niet om mijn baas een keertje teleur te stellen."). Anderzijds zou de professional ook zijn of haar gedrag kunnen veranderen om de spanning te verkleinen (bijvoorbeeld alsnog een betere test zoeken en inzetten). Lidmaatschap van een sociale groep kan echter, vooral als men intern in een organisatie werkt, gedragsverandering remmen; de invloed van normen en structuren in de organisatie doet zich daarbij gelden. De professional die ermee instemt om de onbetrouwbare test toch te gebruiken, voelt zich vaak gesteund door het feit dat de leidinggevende dit besluit heeft goedgekeurd: "Het moet goed zijn – zij is mijn leidinggevende." of door de gedachte dat het een eenmalige activiteit zal zijn ("Het kan niet zo erg zijn, ik doe het maar één keer."). We zagen dat minder ervaren hrd-beoefenaars vaker worstelen met deze cognitieve dissonanties, wat zou kunnen verklaren waarom ze de neiging hebben om de meer pragmatische benaderingen uit cluster 4-5-6 te kiezen bij het gebruiken van persoonlijkheidstests.

Praktische implicaties

Als resultaat van dit onderzoek beschrijven we een aantal praktische implicaties voor het gebruik van persoonlijkheidstests in hrd:

- Als hrd-professional ben je je nu bewust van verschillende strategieën voor zinnig gebruik van persoonlijkheidstests. Deze strategieën kunnen je helpen bij het gebruik van persoonlijkheidstests in je eigen praktijk. Het is jouw keuze of en hoe je persoonlijkheidstests gebruikt. Het is ook jouw keuze hoe je hierin omgaat

met cognitieve dissonanties en ethische dilemma's.

- Als werkgever in de industrie, het bankwezen, de gezondheidszorg, de overheid of het onderwijs, kan de hr-afdeling een poortwachtersrol vervullen bij het toepassen van persoonlijkheidstests als hulpmiddelen voor leren en ontwikkelen in jouw organisatie. Wanneer je met externe hr-consultants werkt, kun je hen vragen naar ervaringen met het gebruiken van persoonlijkheidstests in de praktijk en de wijze waarop zij omgaan met beperkingen van deze tests.
- Houd er als invuller van een persoonlijkheidstest rekening mee dat deze tests beperkingen hebben bij het beschrijven van mensen. Tegelijkertijd raden we je een open, nieuwsgierige en kritisch-reflectieve houding aan bij het gebruik van deze tests. Wanneer ze op een ethische, selectieve en voorzichtige manier worden gebruikt, kunnen deze tests je zeker helpen bij jouw persoonlijke ontwikkeling en groei.

Conclusie

Met het beschrijven van deze zes strategieën erkennen wij het risico van over-generaliseren: het plaatsen van professionals in een beperkt aantal vooraf gedefinieerde categorieën. Dit is nadrukkelijk niet onze bedoeling. Het onderscheiden van strategieën is eerder een poging om de verschillende manieren van persoonlijkheidstests gebruiken in de hrd-praktijk zichtbaar te maken, met als doel om het wijdverspreide en aanhoudende gebruik van persoonlijkheidstests in de context van leren en ontwikkelen van professionals te verklaren. Dit onderzoek was tenslotte geen test, maar een verkenning van de verschillende en wellicht paradoxale betekenissen die hrd-professionals toekennen aan het gebruiken van persoonlijkheidstesten voor leren en ontwikkelen. ■

De volledige studie is gepubliceerd op <https://doi.org/10.1002/hrdq.21338>.

Referenties

- Argyris, C., & Schön, D. (1974). Theory into practice: Increasing professional effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. Reading: Addison-Wesley.
- Emre, M. (2018). The personality brokers. The strange history of Myers-Briggs and the birth of personality testing. New York: Doubleday.
- Festinger, L. (1962). A theory of cognitive dissonance (Vol. 2). Palo Alto: Stanford University Press.
- Lundgren, H., & Poell, R. F., & Kroon, B. (2019). "This is not a test" How do HRD professionals use personality tests as tools of their professional practice? Human Resource Development Quarterly, 1-22.
- Weber, L., & Dwoskin, E. (2014, September 29). Are workplace personality tests fair? Wall Street Journal. Gedownload op 21 juni 2019, van <https://www.wsj.com/articles/are-workplace-personality-tests-fair-1412044257>



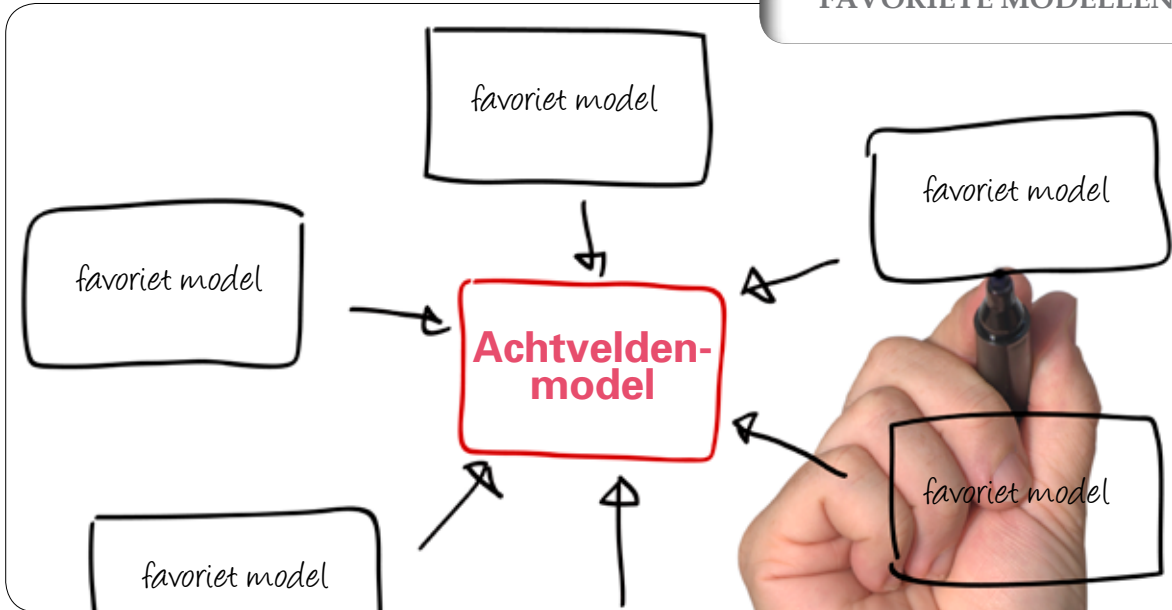
Dr. Brigitte Kroon is als universitair docent verbonden aan de vakgroep Human Resource Studies van Tilburg University.



Dr. Henriette Lundgren is a scholar-practitioner who recently completed her Ph.D. with Tilburg University on the topic of personality testing in human resource development.



Prof.dr. Rob Poell is als hoogleraar Personeelsontwikkeling (hrd) en onderzoeksprogrammameider verbonden aan het departement Human Resource Studies van Tilburg University.



■ Madeleine Koudstaal

Het achtveldenmodel

Sibrenne Wagenaar, Niek de Groot en Wouter Willemse hebben professionals gevraagd om iets te vertellen over hun favoriete model. Of over wat maakt dat ze graag met modellen werken. In dit nummer komen drie professionals aan het woord. Het achtveldenmodel is de favoriet van Madeleine Koudstaal. In dit artikel beantwoordt zij een aantal vragen over dit model.

Wat is jouw favoriete model?

“Ik gebruik graag het achtveldenmodel van Kessels en Smit voor het analyseren van een vraagstuk.”

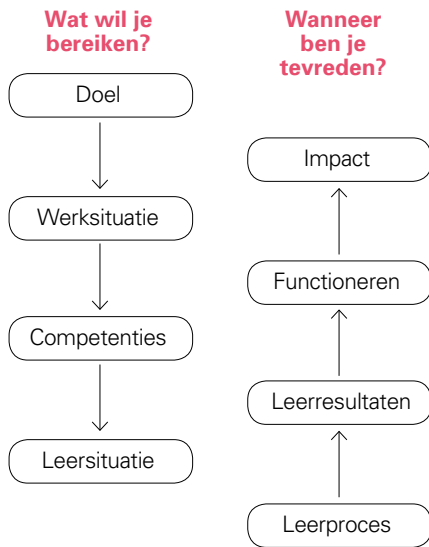
Waarom dit model?

“Met dit model houd je het op te leveren resultaat van een traject voor ogen: wanneer ben je tevreden? En je kijkt op meerdere niveaus. Het helpt ook de consistentie van de oplossing voor de betreffende vraag te toetsen. Het

brengt heel goed in beeld waarom bepaalde oplossingen wel of niet gaan werken. En waar je onterechte of onlogische verwachtingen hebt.”

Wanneer gebruik je dit model?

“Als een wat complexer vraagstuk om de hoek komt kijken waar (naar verwachting) een ontwikkelvraag achter vandaan komt. Ook kan het dat meerdere invalshoeken nodig zijn die nog onvoldoende gedeeld zijn. Dan is het mooi met alle stakeholders tegelijk de vraag



Figuur 1. Het achtveldenmodel van Kessels en Smit

te kunnen beschouwen en letterlijk in beeld te brengen. Vaak is nog een negende veld nodig: randvoorwaarden die niets met de leeroplossing te maken hebben. De zogenaamde ‘parkeerflap’. Die brengt ook mooi in beeld dat niet alles met een opleiding of ontwikkelingsinterventie is op te lossen.”

De truc is de opdrachtgever te overtuigen dat tijd investeren in de analyse ruimschoots opweegt tegen het verliezen van tijd in een onterechte oplossing

Heb je een succesverhaal over dit model?

“Bij de politie is men al gauw geneigd de oplossing paraat te hebben. De truc is de opdrachtgever te overtuigen dat tijd investeren in de analyse ruimschoots opweegt tegen het

verliezen van tijd in een onterechte oplossing. In dit geval was de bedachte oplossing een training feedback geven om de ‘slechte samenwerking en al jaren slecht lopende vergaderingen’ te verhelpen. Ik vond de gekozen oplossing wel een heel snelle conclusie. Ik wilde samen met de betrokkenen meer onderzoek doen naar de oorzaken en oplossingsrichtingen voor dit taai vraagstuk. Nu sprak men alleen in de wandelgangen, cynisch, klagend, vol aannames.... Door het gesprek aan te gaan met de teamchef en hem te overtuigen dat *jumping to conclusions* het vraagstuk niet duurzaam zou oplossen, heb ik de kans gekregen een sessie te beleggen waarin een afvaardiging van alle teamleden aanwezig was voor de analyse van het vraagstuk, inclusief de teamchef en degene die de agenda maakte. Ik heb aan de wand flappen opgehangen met de acht velden erop. Ik heb uitgelegd dat ze gewoon onderling het vraagstuk moesten gaan bespreken of verkennen en dat ze niet te veel op mij moesten letten. Ik zou af en toe wat vragen stellen en hier en daar wat op de flappen noteren. We hebben toen afgesproken dat ik tegen het einde zou toelichten wat het had opgeleverd en waar nog verduidelijking nodig was.

Gaande het gesprek ontstond letterlijk het beeld van waar de knelpunten zaten. Het was heel duidelijk dat sommigen al vaste ideeën hadden over de oplossing (het veld ‘leersituatie’ was best vol), maar dat die heel divers was, terwijl er bovendien geen eenduidig beeld was waar de knelpunten zaten. Laat staan dat men een gelijk beeld had over de op te leveren impact als het traject succesvol afgerond was. De rechterkant was vrij leeg. Doordat alle spelers aan tafel zaten, kwamen er al diverse eyeopeners voorbij. Men ging elkaar beter begrijpen, doorvragen op wat er gezegd werd en scherper formuleren hoe de gewenste werksituatie er uit zou zien. En welke impact ze zouden willen. Op het einde nam ik de mensen mee in de ‘interne consistentie’ van het model. Gaat de

voorgestelde leersituatie bijdragen aan het verwerven van de benodigde competenties? En zo ja, gaat dat leiden tot de gewenste werksituatie? En bereik je daarmee je doel? Enzovoorts.”

Conclusies

- Het organiseren van een workshop feedback geven ging het vraagstuk niet oplossen.
- Het was verhelderend eens uit te spreken waar men behoefte aan had en het was een gedeelde oplossing hiermee door te gaan.

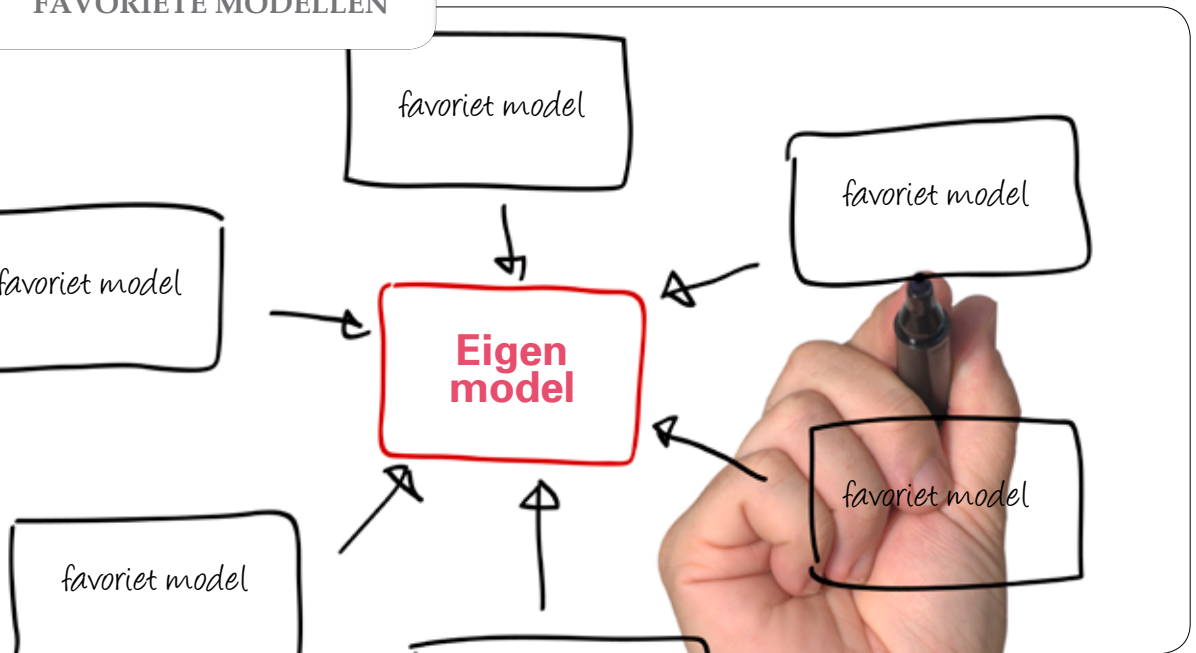
Afspraken

- We maken een teamafsprakenlijst voor vergaderingen, waar iedereen achter staat en die door iedereen bewaakt wordt: gedeeld eigenaarschap.
- Iedere vergadering kijken we terug hoe het is gegaan, waar de volgende keer op gelet moet worden of wat verbeterd moet worden.

Het succes zat hem in het verlaten van de vooropgezette ‘oplossing’ en het daadwerkelijk kijken naar het probleem. Men was weer *on speaking terms* en eigenlijk was de analyse al de ontwikkelinterventie op zich! ■



Madeleine Koudstaal is al 33 jaar actief in het ontwikkelvak. Eerst in de zorg- en welzinssector in de jeugdhulpverlening en binnen het ICT-onderwijs en sinds 2007 bij de Politie als adviseur Leren en Ontwikkelen. Op dit moment is zij daar landelijke coördinator voor hr-ontwikkeling waardoor zij goed uit de voeten kan met haar belangrijkste drijfveren: mensen en kansen met elkaar verbinden en zinvolle, leerzame ontmoetingen organiseren.



■ Sibrenne Wagenaar

Je eigen model

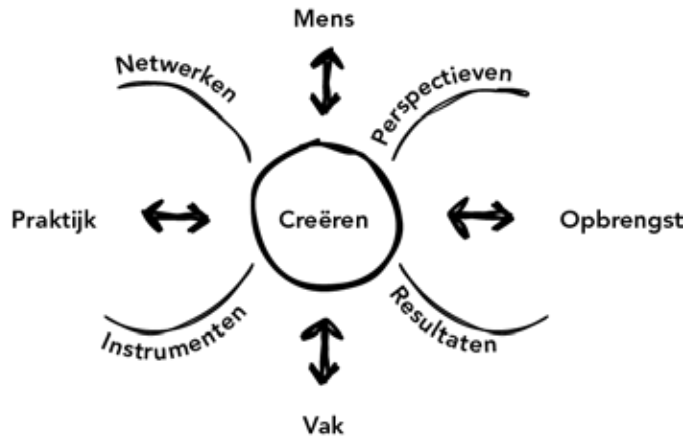
We hebben professionals gevraagd om iets te vertellen over hun favoriete model. Of over wat maakt dat ze graag met modellen werken. In dit nummer komen drie professionals aan het woord. Marc Coenders vertelt over de wijze waarop hij met modellen werkt. De interviews zijn afgenomen door onze redactieleden en trekkers van dit nummer: Niek de Groot, Sibrenne Wagenaar en Wouter Willemse.

“Vorige week hield ik een lezing over wendbaar vakmanschap voor hr-managers van mbo-instellingen,” vertelt Marc Coenders. “Om het gesprek met hen daarover te starten, heb ik een eenvoudig model gebruikt. In de basis zijn vrijwel alle modellen opgebouwd als een kruis, een 2x2-matrix. Deze basis gebruik ik vaak, waarbij de eerste puzzel is om te bedenken wat de twee dimensies zijn die je aan elkaar wilt relateren.”

Bij het maken van het model over vakmanschap heb ik me laten inspireren door het woord ‘vakmanschap’. Dat woord gaat allereerst over vak, beroep, professie. Het gaat ook over de ‘man’, mens die het vak uitoefent. En ‘schap’ staat voor scheppen, ontwerpen, maken. De mens verwerft het vak en dit is in mijn model de verticale as. Daarnaast heb je de horizontale as: we leven en werken in verschillende praktijken en netwerken met



Figuur 1. Mens versus vak



Figuur 3. Wendbaar vakmanschap



Figuur 2. Praktijken versus opbrengst

anderen. Die sociale context is van groot belang om tot opbrengsten te komen. Daarin komt je vak echt tot zijn recht. En ook op die horizontale as moet je wendbaar zijn.”

Deze twee assen gecombineerd levert het model in figuur 3 op.

Samen een model maken als werkvorm

Marc Coenders vindt het interessant om een model zelf te maken, samen met anderen. “Een model vereenvoudigt de werkelijkheid en de gezamenlijke puzzel om tot een model te komen kan zeer helpend zijn bij het werken aan hardnekkige problemen. Systeemdenken is bij uitstek een vorm van ‘modelbouw’ die hierbij helpt: je hebt oog voor het grotere geheel waarbij je kijkt naar het samenspel van verschillende delen daarbinnen. Samen een

model maken levert regelmatig verrassende inzichten op. Om hardnekkige problemen aan te pakken dien je vaak aan meerdere knoppen te draaien. De meerwaarde van een model kan zijn dat je ziet dat als je maar aan een knop draait, er vaak niet zoveel gebeurt. Een systeemmodel geeft niet alleen de structuur weer van het systeem, maar ook de onderliggende dynamieken.”

Een systeemmodel ontwikkelen helpt om een bepaalde problematiek te doorgronden en de dynamiek ervan te begrijpen. Marc: “Het vraagt wel wat van je. Je hebt een zekere mate van grammatica nodig voor het opbouwen van dit soort modellen. Het vraagt het onderscheiden van variabelen en factoren. En zoeken naar verbanden en onderlinge patronen. Het vereist enige

discussie en uitpluizen voor je het gevoel hebt dat het model dat je creëert de betreffende complexiteit voldoende goed weergeeft. Het vraagt om het vermogen tot abstraheren en sommige mensen vinden dit onplezierig. Het is niet voor iedereen de juiste vorm. Mensen die zelf eerder een narratieve of beeldende manier van werken prefereren, kunnen zich uitgesloten voelen als je teveel via een model werkt.”

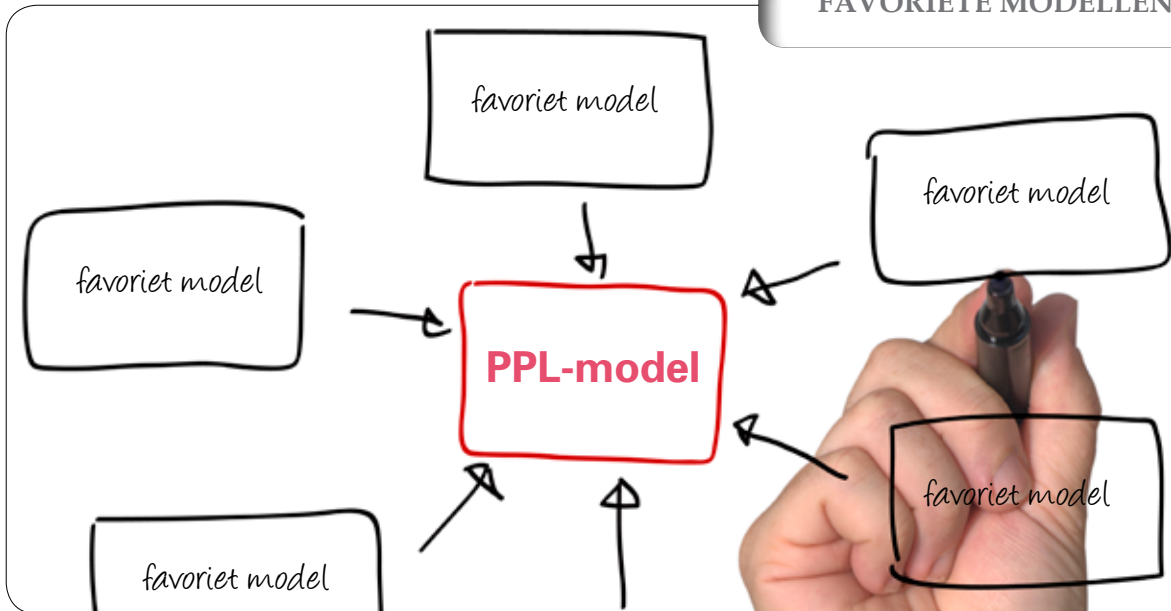
Elk model leent zich wel voor een werkvorm

“Ik gebruik ook regelmatig een model van anderen,” aldus Marc Coenders. “Niet alleen om een bepaald gedachtegoed toe te lichten, maar ook als werkvorm. Neem als voorbeeld het leerlandschap van Manon Ruijters met de drie eilanden ‘praktiseren’, ‘creëren’ en ‘onderzoeken’. Stel dat je de groep waar je mee werkt over deze drie eilanden verdeelt en je geeft elke groep een bepaalde vraagstelling mee. Zo gaan je deelnemers het model beter begrijpen en zo nodig ook verbinden aan de eigen praktijk. Dan geef je met elkaar betekenis aan zo’n model. Dit kun je eigenlijk met elk model wel doen.” ■



Marc Coenders is werkzaam als zelfstandig leerarchitect en als lector Wendbaar Vakmanschap aan NHL Stenden Hogeschool. Hij vindt het vooral boeiend om leren en ontwikkelen op verschillende niveaus mee vorm te geven en te verbinden.

Sibrenne Wagenaar, *redactielid TvOO*



■ Brenda Zandsteeg & Marjoleine Heijboer & Marieke Megens & Mieke Korenhof

PPL-model

Sibrenne Wagenaar, Niek de Groot en Wouter Willemse hebben professionals gevraagd om iets te vertellen over hun favoriete model. Of over wat maakt dat ze graag met modellen werken. In dit artikel het verhaal van TriamFloat, een onderwijskundig bureau. Brenda Zandsteeg en collega's bespreken in dit artikel een model voor het positioneren en professionaliseren van leren: het PPL-model.

Een jaar of tien geleden was het begrip *corporate university* hip en kwam deze term in veel gesprekken met opdrachtgevers terug. Er bestonden echter veel verschillende beelden over wat nu precies een corporate university was en welk doel zij dient binnen een organisatie. Enkele consultants van TriamFloat ontwikkelden daarom een praktisch handvat waarmee organisaties hun ambities met leren en ontwikkelen inzichtelijk kunnen maken en helder kunnen krijgen welke stappen ze te zetten hebben. En zo werd het PPL-model

geboren: een model voor het positioneren en professionaliseren van leren. Gebaseerd op zowel wetenschappelijke inzichten en theorie als heel veel praktijkervaring. Recent is het model in een nieuw jasje gestoken: afgestemd op de laatste trends en onderwijskundige inzichten en op de ervaringen met het model de afgelopen tien jaar bij verschillende opdrachtgevers.

De essentie van het PPL-model

Het PPL-model beschrijft het leren

TriamFloat is de marktleider in Nederland in onderwijskundige dienstverlening. Het onderwijskundig bureau werkt voor opdrachtgevers uit alle branches, door het hele land. Het leren en ontwikkelen van mensen en organisaties is al ruim 35 jaar de passie van de 70 academisch geschoolde consultants.

in een organisatie vanuit vijf fases (gebaseerd op Simons & Bolhuis, 1999) en zes aandachtsgebieden (gebaseerd op Nieuwenhuis, 2008). De vijf fases zijn: ad hoc, kwantitatief, kwalitatief, volwassen en creërend. De aandachtsgebieden zijn: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. De fases staan voor een groeimodel, waarbij het uitgangspunt

Het model geeft taal aan de verschillende aspecten van leren in een organisatie

is dat je als organisatie moet streven naar die fase die het meest ondersteunend is aan de organisatiedoelstellingen. Zo is de creërende fase het meest ondersteunend aan organisaties waarin innovatie en wendbaarheid centraal staan. Er is maar een beperkt aantal organisaties waarbij innovatie de corebusiness is en waar dus het bereiken van de creërende fase noodzakelijk is. Tegelijkertijd is bij veel organisaties het voldoen aan de kwaliteitseisen (kwantitatief) niet voldoende. Veel organisaties streven naar verbetering van de huidige kwaliteit (kwalitatief) dan wel continue vernieuwing (volwassen).

Fases

De 'doorontwikkeling' is cumulatief: de processen die in de vorige fase ontwikkeld/doorontwikkeld zijn, zijn basis voor verdere verdieping en verfijning in de volgende fase. Dat wil niet zeggen dat iedere fase even uitgebreid of gedetailleerd hoeft te worden georganiseerd, maar wel dat de essentie van die fase in de organisatie verweven is. Ook in de creërende fase heb je soms te maken met medewerkers die gecertificeerd moeten zijn om bepaalde werkzaamheden uit te mogen voeren (kwantitatief). Met de ambitie in het achterhoofd moet gekeken worden naar wat relevant is om uit de voorgaande fases mee te nemen.

Aandachtsgebieden

De aandachtsgebieden zijn de kolommen: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten. Voor ieder aandachtsgebied hebben we een aantal centrale vragen geformuleerd waarop we antwoord geven voor de verschillende fases. Deze staan bovenaan iedere kolom. Groei ontstaat door verandering op de verschillende aandachtsgebieden te initiëren, waarbij de samenhang behouden blijft.

Waarom dit model?

In de praktijk is het model een krachtig instrument om het leren in een organisatie te bespreken en te analyseren. Het model geeft taal aan de verschillende aspecten van leren in een organisatie. Het maakt het mogelijk om met een grotere groep betrokkenen (hrd, hrm of business), om vanuit verschillende perspectieven naar leren wordt gekeken een gestructureerd en constructief gesprek te voeren. Zo kan een afdeling I&D een genuanceerde en gedragen afweging maken over de juiste vervolgstappen. Veel opdrachtgevers gebruikten het PPL-model in de afgelopen jaren. Vaak was het

doel om concrete input (aandachtspunten, interventies) te verzamelen voor een strategisch leer- en ontwikkelplan en/of te werken aan professionalisering van leren binnen de organisatie. Een voorbeeld is de zorgorganisatie Lyvore.

Lyvore is een organisatie voor ouderenzorg die zorg, praktische hulp en de medische begeleiding biedt in het eigen huis of in een woonzorglocatie. Lyvore draagt bij aan een waardevolle invulling van het dagelijks leven van ouderen. De organisatie heeft verschillende locaties in de omgeving van Amersfoort en Soest en er werken ongeveer 1300 medewerkers.

De vraag van Lyvore

Lyvore is een organisatie die de beste waardevolle zorg wil bieden aan ouderen. De veranderende context en het tekort aan werknemers maakt dat creativiteit nodig is om deskundigheid van het personeel te waarborgen. Dat bracht Lyvore tot een aantal vragen waarmee zij aan de slag wilden: Hoe kan Lyvore het leren van medewerkers versterken? Welke bijdrage levert het leren aan de organisatie over drie jaar? Hoe dragen de afdeling learning & development (l&d) en andere betrokkenen bij aan deze ambitie? TriamFloat is vanuit deze vragen samen met Lyvore aan de slag gegaan met het PPL-model.

Positioneren van het leren binnen Lyvore

In een eerste workshop is Lyvore gestart met de vraag welke fase het leren binnen

Tabel 1. Het PPL-model van TriamFloat

	STRATEGIE <small>Wat is de focus van het leren? Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?</small>	STRUCTUUR <small>Hoe is het leren georganiseerd? Hoe is het leeraanbod opgebouwd?</small>	CULTUUR <small>Wat zijn de basiswaarden? Wat is de leiderschapsstijl?</small>	MENSEN <small>Waarom leert de medewerker? Hoe ziet de organisatie de medewerker?</small>	MIDDELEN <small>Hoe worden leermiddelen en ondersteunende middelen ingezet?</small>	RESULTATEN <small>Welke bijdrage levert leren aan de organisatie? Hoe wordt dit resultaat geëvalueerd?</small>
AD HOC	Leren wordt incidenteel en willekeurig ingezet om problemen op te lossen of als beloning voor medewerker. Het leren heeft geen (bewuste) relatie met de organisatiestrategie.	De verantwoordelijkheid voor leren is niet belegd bij specifieke afdeling of functie. Initiatief voor volgen van opleiding ligt bij medewerker of leidinggevende.	Loyaliteit, inzet, discipline, probleemgerichtheid. Sturend leiderschap.	Medewerker ontwikkelt op basis van persoonlijke belangstelling of in opdracht van leidinggevende. Medewerker wordt gezien als inwisselbaar.	De keuze voor de inzet van leermiddelen wordt per situatie gemaakt. Er zijn geen ondersteunende middelen. De leidinggevende beslist of de medewerker een opleiding mag volgen.	Resultaat van opleidingen op producten en processen is willekeurig. Er wordt niet structureel geëvalueerd, hooguit op reactieniveau.
KWANTITATIEF	Leeroplossingen zijn voornamelijk functiegericht. Er is nauwelijks een relatie tussen leren en de organisatiestrategie.	Opleidingscoördinator/ afdeling heeft makelaarsfunctie. Aanbod voornamelijk gericht op wettelijke eisen.	Orde, rationaliteit, duidelijkheid. Sturend leiderschap, gericht op beheersing.	Medewerker ontwikkelt zich binnen de functie om aan eisen te blijven voldoen. Medewerker wordt gewaardeerd om het uitvoeren van zijn functie.	Keuze voor leermiddelen op basis van efficiëntie. Beperkte tools voor planning en administratie. Opleidingscoördinator bewaakt het budget.	Medewerkers zijn gecertificeerd. De organisatie voldoet aan de kwaliteitsnormen. Structurele evaluatie voornamelijk op reactieniveau en leerniveau.
KWALITATIEF	Leren is gericht op de vakbekwaamheid van medewerkers. De organisatiestrategie stuurt het leeraanbod.	L&D stroomlijnt leren, blijft centraal opleidingsaanbod en bewaakt de kwaliteit. L&D haalt de opleidingsbehoeften op bij de business.	Kwaliteit, effectiviteit, stabiliteit. Situationeel leidinggeven.	Loopbaanontwikkeling op basis van efficiëntie personeel. Medewerker ontwikkelt zich reactief en volgt het aanbod.	Keuze voor leermiddelen op basis van kwaliteit en efficiëntie. Leren wordt ondersteund door LMS voor planning, uitvoering en registratie. L&D beheert (een deel van) het budget.	Kennisoverdracht leidt tot verbetering van de kwaliteit van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op leer- en toepassingsniveau.
VOLWASSEN	Leren is gericht op het implementeren van de organisatieinstellingen. De visie op leren is afgeleid van de organisatiestrategie.	L&D inspireert tot leren met een aanbod van formele en informele leermomenten. L&D adviseert de directie over leren.	Veranderen, verbeteren, flexibiliteit. Dienend leiderschap, coaching door de manager.	Talentontwikkeling. Medewerker wordt gezien als kapitaal en kritische succesfactor. Medewerker ontwikkelt zichzelf proactief en wordt daartoe ook gestimuleerd.	Keuze voor leermiddelen op basis van effectiviteit. Middelen ondersteunen sociale en informele leerprocessen. Verantwoordelijkheid voor inzet middelen ligt deels in de lijn.	Kennisdeling leidt tot continue vernieuwing van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op impact niveau.
CREËREND	Leren staat in dienst van innovatie. De visie op leren en de organisatiestrategie bevinden elkaar wederzijds.	Medewerkers inspireren elkaar en organiseren zelf het leren. Leren is vanzelfsprekend en continu aanwezig in de gehele organisatie.	Experimenteren, creativiteit, denken in mogelijkheden, verantwoordelijkheid nemen. Leider is voorbeeld, inspirator, motivator.	Persoonlijk meesterschap. Medewerker ontwikkelt zichzelf en de organisatie vanuit bevlogenheid en op eigen kracht. Medewerker vult zijn rol in op basis van talenten.	Een goed idee met voldoende draagvlak is leidend voor de inzet van middelen. Middelen maken experimenteren en innoveren mogelijk.	Kenniscreatie leidt tot innovatie en verbeterbaarheid. Er is een cultuur van continue verbetering waarbij op impact niveau wordt geëvalueerd.

Lyvore op dit moment het beste typeert. Het PPL-model faciliteerde goed de dialoog met directie, lijnmanagement, kwaliteitsadviseurs, hr en I&d. De waardevolle en open gesprekken leverde veel bruikbare informatie op, waardoor een gedragen en eenduidig beeld ontstond van de huidige situatie van leren. Door het PPL-model werd ook het dilemma duidelijk dat het leren binnen Lyvore enerzijds wordt gestuurd door (wettelijke) vakbekwaamheid en tegelijkertijd dat Lyvore streeft naar meer zelfsturing en regie in de teams.

Professionaliseren van het leren binnen Lyvore

Nadat de huidige positie van het leren helder was, bepaalden de betrokkenen

tijdens de tweede sessie de stip op de horizon. De ambitie is om te groeien naar de volwassen fase. Vervolgens formuleerden de betrokkenen onder leiding van TriamFloat samen de prioriteiten en acties om de ambitie te realiseren. Dit leverde in korte tijd een praktisch en gedragen strategisch leerplan op met een door alle betrokkenen omarmde heldere koers voor drie jaar en duidelijke prioriteiten om de ambities te realiseren. De aanpak van het PPL-traject en de cultuur binnen Lyvore stimuleerde effectieve co-creatie. Dit draagt bij aan eigenaarschap en maakt, ondersteund door de duidelijke ambitie van de directie, dat concrete stappen kunnen worden gezet. ■



V.l.n.r. Marjoleine Heiboer, Marieke Megens, Brenda Zandsteeg en Mieke Korenhof zijn consultants bij TriamFloat. Marjoleine en Brenda zijn daarnaast docent (geweest) aan de Universiteit Utrecht. Zij bespreken een model voor het positioneren en professionaliseren van leren, het PPL-model.



Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde

Kennis als
kern
van verbinding

Ruim
41.000
unieke
gebruikers

34 organisaties
met
IP toegang

Meer dan
300 thema's

10
beroepsverenigingen
aangesloten
NOLOC, NVO2, LVSC,
NOBTRA, VITA, NVTA,
LVPW, ABVC, SRVO, en
NVE. Toegang tot het hele
platform!



■ Stefan Heusinkveld & Amber van Veen

Management- modellen: wel of niet doen?

Veel werkenden krijgen er op een of andere manier mee te maken: managementmodellen. Deze managementmodellen vormen een onlosmakelijk onderdeel van een ogenschijnlijk onuitputtelijke stroom van 'nieuwe' managementideeën, die telkens worden gepresenteerd als beste en meest vooruitstrevende oplossing voor veel hardnekkige management en organisatieproblemen. Wat maakt ze zo interessant, wat leveren ze op en hoe pas je ze toe?

Recent is er in de managementwereld substantieel aandacht geweest voor ideeën zoals agile, lean, het nieuwe werken en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Elk idee beoogt met een eigen specifieke set van modellen uit te leggen hoe organisaties ‘excellent’ kunnen presteren. De veranderingsprogramma’s die rondom deze ideeën in talloze organisaties zijn opgetuigd, suggereren dat deze een behoorlijke impact kunnen hebben op het dagelijkse werk van vele mensen. Uit het meest recente overzichtswerk van het bestaande onderzoek op dit gebied (Sturdy et al., 2019) kunnen we afleiden dat deze situatie een blijvertje zal zijn: managementideeën zijn een vast onderdeel geworden van curricula in business schools en van de dagelijkse realiteit van managers en organisaties. Dit bevordert de noodzaak om kritisch te kunnen reflecteren op de wenselijkheid om al dan niet gebruik te maken van specifieke managementideeën en de daaraan gerelateerde modellen in dagelijkse praktijk. In dit artikel verkennen we hoe enkele belangrijke inzichten uit het bestaande wetenschappelijk onderzoek op dit terrein kunnen helpen om beter te begrijpen waarom managers bepaalde ideeën en modellen aantrekkelijk vinden, wat het gebruik van managementideeën nu eigenlijk oplevert (*if any*) en wat men zich precies op de hals haalt wanneer besloten wordt om een idee toe te passen in een organisatie.

Waarom vinden managers managementideeën aantrekkelijk?

Veel van het bestaande onderzoek laat zien dat er weinig aanleiding is om te denken dat de continue stroom van nieuwe managementideeën in de nabije toekomst zal opdrogen. Deze stelling kun je relateren aan de persistentie van een aantal condities. Een belangrijke conditie is dat prominente aanbieders van managementkennis zoals goeroes, consultants, uitgevers

en seminarorganisaties met nieuwe ‘kennisproducten’ zullen blijven komen. Niet in de minste plaats om hun ‘innovatieve’ reputatie op de markt te bestendigen en hun inkomsten te vergroten (Suddaby en Greenwood, 2001). Deze aanbieders zijn in staat om managementideeën in een zodanige vorm te gieten dat ze worden gezien als aantrekkelijk voor managers. Bijvoorbeeld Clark en Greatbatch (2004) hebben onderzoek gedaan onder de belangrijkste mensen die betrokken waren bij het ontwikkelen van zes wereldwijde managementbestsellers in de jaren negentig. Uit het onderzoek kwam naar voren dat een bestseller schrijven vooral teamwerk is waarbij zowel goeroe, editor en ghostwriters betrokken zijn en managers vooral gebruikt worden om te testen of bepaalde zaken aanslaan. Om managers te verleiden voor een idee proberen ze de tekst zodanig te kneden dat het makkelijk te lezen en te onthouden is. Onder meer door het benadrukken van slechts een factor als allesbepalend voor het succes van organisaties, maar ook het veelvuldig gebruik van metaforen, lijstjes, verhaaltjes, geheugensteuntjes. En natuurlijk modellen die zonder veel toelichting kunnen worden begrepen. Bijvoorbeeld een van de boekredacteuren in het onderzoek van Clark en Greatbatch stelde dat de boodschap van een managementboek altijd ‘kristalhelder’ moet zijn, daarbij verwijzend naar het feit dat modellen daarin een belangrijke rol kunnen spelen: *“There is no room for ambiguity. From the outset the central themes have to be grouped into a model, framework or list of principles. You want the readers to know what an idea stands for.”* (2004, p. 412-emphasis added). Daar bovenop probeert men de praktische relevantie duidelijk te maken door te verwijzen naar bekende bedrijven die een idee hebben ingevoerd, te wijzen op de universele toepasbaarheid van de modellen, en te benadrukken dat met het toepassen van het idee grote prestatieverbeteringen zijn te behalen.

Aan de vraagkant zal de behoefte aan managementideeën vooral worden aangewakkerd door de verwachtingen die we van mensen in een managementrol hebben (Abrahamson, 1996). Managers worden immers geacht de nieuwste en meest beloftevolle 'oplossingen' te zullen aangrijpen om hun organisatie verder te brengen. Een manager die met een idee van zeg twintig jaar geleden aan de slag gaat, heeft een grote kans om met enige argwaan bekeken te worden; men zou vooral kunnen twijfelen of deze manager wel bij de tijd is en het beste met zijn of haar organisatie voor heeft. Deze vraag naar management-ideeën onder managers wordt wellicht nog eens versterkt door behoeften aan zekerheid, een eigen identiteit en het voortdurende idee willen hebben 'in control' te zijn (Sturdy, 2004).

Het toepassen van een nieuw managementidee kan immers gemakkelijk het gevoel geven dat je je rol als manager serieus neemt en je daarin goed bezig bent. Ook wordt door verschillende onderzoeken benadrukt dat sociale differentiatie een belangrijk motief vormt voor managers om met bepaalde ideeën aan de slag te gaan. Het oppakken van het meest recente idee geeft immers een mogelijkheid om te laten zien dat je innovatiever bent dan je collega-manager of jouw voorganger op dezelfde positie.

Abrahamson heeft dit als volgt verwoord: *"The managers of higher reputation organizations adopt management fashions to distinguish their organizations from lower reputation organizations."* (1996, p. 272).

Wat leveren managementideeën op?

Ondanks dat een aantal belangrijke condities is aan te wijzen die een continue stroom van nieuwe managementideeën in stand houdt, is men tegelijkertijd niet onverdeeld positief over managementideeën in het algemeen en krijgen sommige ideeën er zelfs flink van langs. Bijvoorbeeld in hun overzicht van de

belangrijkste kritieken op managementideeën vonden ten Bos en Heusinkveld dat sommige theoretici deze ideeën hadden gekenmerkt als 'gevaarlijk, amoreel, pretentius, ziek, idioot' en zelfs 'nonsens' (2007, p. 305). Zo zou het bewijs voor de vaak grote claims van veel van deze ideeën flinterdun zijn (vgl. Engelfriet, 2017) – vaak niet meer dan enkele gestileerde casebeschrijvingen van toepassing in enkele bekende organisaties. Ook wordt vaak gewezen op uiteenlopende nadelige neveneffecten van de invoering ervan, zowel voor de werknemers als de organisatie in zijn geheel. Bijvoorbeeld, Knights & McCabe (1998) laten zien hoe de invoering van managementideeën in organisaties onder meer leidt tot stressvollere werkomstandigheden wat, ironisch gezien, in tegenspraak is met de oorspronkelijke intenties van het idee. De studie van Sorge & van Witteloostuijn (2004) maakt duidelijk dat het voortdurend meegaan met nieuwe ideeën op gespannen voet staat met benodigde consistentie in de organisatiestrategie en niet alleen ondermijnend is voor het commitment en loyaliteit van medewerkers, maar ook voor het behoud van de kennis in een organisatie. De kritiek spitst zich ook toe op de managers die met deze ideeën aan de slag gaan. Daar waar 'management' toch al vaak object is van kritiek en spot, draagt het ogenschijnlijk klakkeloos navolgen van elke nieuwe modegril niet bepaald bij aan een professionele uitstraling van deze beroepsgroep onder het grote publiek (Heusinkveld, 2017). Bovendien, zo laat onderzoek zien, worden managers die nieuwe ideeën omarmen onder hun collega's ook wel weggezet als 'goeroe-adepten' (Sturdy, 1997, p. 403).

Het gegeven dat veel managers en organisaties daadwerkelijk op grote schaal met managementideeën aan de slag lijken te gaan, is ook opmerkelijk in het licht van het feit dat de relatie met 'prestatieverbetering' over het

algemeen lastig kan worden aangetoond. Bijvoorbeeld een zeer invloedrijke studie van Zbaracki, over de implementatie van TQM (Total Quality Management) in vijf verschillende organisaties, concludeerde dat de uitkomsten van de teams die dit idee hadden ingevoerd een zeer groter variatie vertoonden, of in zijn woorden: *“It appeared that one out of six teams achieved what organizational members considered good success. Of those considered successful, perhaps half achieved some sort of notable outcome.”* (1998, p. 624).

In een grootschalige studie naar de implicaties van het gebruik van populaire managementideeën onder 100 van de grootste Fortune 500-bedrijven vonden Staw en Epstein geen significant verband tussen de adoptie van deze ideeën en de financiële prestaties van deze bedrijven als geheel. Weliswaar sloten ze de mogelijkheid niet uit dat bepaalde organisatieonderdelen toch successen zouden kunnen melden, maar hun algemene conclusie was dat de vaak grote beloften van prestatieverbetering, die nieuwe managementideeën vaak met zich meedragen, in schril contrast staat met wat het uiteindelijk in financiële zin oplevert. Deze conclusie wordt grotendeels gestaafd door een recente meta-analyse door Wickert et al. (2019). Na bestudering en vergelijking van een groot aantal studies die de relatie tussen bedrijfsprestaties en de invoering van bekende managementideeën zoals TQM (Total Quality Management), BPR (Business Process Re-engineering), MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen), HPWS (High Performance Work Systems), Talentmanagement en Kennismanagement concludeerden zij dat je er niet automatisch vanuit mag gaan dat de invoering van deze ideeën positieve effecten heeft op bedrijfsprestaties: *“This leads us to conclude that management ideas can, but*

do not necessarily have, positive effects on performance.” (2019, p. 383). Zo vonden ze onder meer dat bij concepten zoals TQM en BPR, zaken zoals leiderschap of de grootte van het veranderingsproject minstens zo bepalend is voor mogelijke positieve effecten. Bij andere ideeën was de relatie met prestaties heel erg afhankelijk van onder meer aansluiting met de specifieke kenmerken van de organisatie (strategie, structuur etc.). Ook wordt gewezen op het feit dat de implementatie van managementideeën onvermijdelijk gepaard gaat met verschillende ongewenste neveneffecten zoals bijvoorbeeld zaken die voortvloeien uit verhoogde stress onder medewerkers.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat een bestseller schrijven vooral teamwork is waarbij zowel goeroe, editor en ghostwriters betrokken zijn

Tegelijkertijd is het de vraag of managers zich bij het gebruik van managementideeën helemaal blind staren op de claims van prestatieverbeteringen. Uit een onderzoek van Wilhem en Bort onder een groot aantal (top)managers blijkt opvallend genoeg dat zij juist een breed palet aan zaken mee laten wegen in hun beslissing om al dan niet met bepaalde ideeën aan de slag te gaan. Te denken valt onder meer aan de mogelijkheden die deze managers zien om door middel van een bepaald managementidee gelegenheden te scheppen om beter te kunnen leren van de ervaring van anderen. Ook wordt genoemd dat managementideeën helpen om organisatieverandering in gang te zetten en te beheersen; niet in de minste plaats doordat men het relatief makkelijk

kan gebruiken mensen te overtuigen van de noodzaak van een idee. Tevens kan het zich associëren met een nieuw managementidee helpen bij het ontwikkelen van een positief beeld onder meer onder financieel analisten en het publiek in het algemeen. Ten slotte noemen de managers het gebruik van gemeenschappelijke taal en het versterken van gezamenlijke betekenisgeving van zaken binnen een organisatie als belangrijke reden om met een bepaald idee aan de slag te gaan.

Wat haal je je op de hals?

Het handjes en voetjes geven aan een specifiek managementidee gaat onvermijdelijk gepaard met zaken die behoorlijke kopzorgen kunnen geven. Naar de uiteenlopende problemen en specifieke dilemma's die met de implementatie van managementideeën gepaard gaan, wordt momenteel veel onderzoek gedaan (Sturdy et al., 2019). Wat we momenteel weten, is dat een van de belangrijkste kwesties rondom de implementatie van managementideeën te maken heeft met de mogelijkheid dat een idee op substantieel verschillende wijzen geïnterpreteerd kan worden (Benders en Van Veen, 2001). Zo vonden bijvoorbeeld Nicolai en Dautwitz (2010) bij een organisatie die het *core competence*-concept had ingevoerd, niet minder dan 112 verschillende interpretaties van het idee onder 44 geïnterviewde organisatieleden.

omgegaan met het gegeven dat, eenmaal geïntroduceerd in een organisatie, iedereen vervolgens een eigen draai aan het idee geeft – en daarbij al dan niet 'volgens het boekje' werkt? Met andere woorden, hoeveel water in de wijn is acceptabel? Enerzijds biedt het relatief losjes omgaan met een concept voordelen omdat je bestaande praktijken in een organisatie gewoon kunt behouden. En dat kan wel zo efficiënt zijn. Niet in de minste plaats omdat je dan niet het wiel opnieuw hoeft uit te vinden (Heusinkveld et al., 2013). Een mooi voorbeeld hiervan is DAF Trucks, dat in de jaren negentig financieel aan de afgrond stond en onder meer door het adopteren van lean noodzakelijke kredieten van banken los kon weken (Benders, 1999). Niettemin heeft DAF bij de toepassing van lean vooral gebruik gemaakt van hun uitgebreide kennis en ervaringen met de ontwikkeling en toepassing van Sociotechniek de tientallen jaren ervoor. Røvik stelde al dat onderdelen van veel 'oude' managementideeën in organisaties al dan niet bewust worden opgeslagen en hen daarmee de mogelijkheid geven om gemakkelijke om te gaan met de veranderende populariteit van deze ideeën: *"This storage gives them [organizations] a certain preparedness, which enables them at little cost, and above all rapidly, to appear fashionable again."* (1996, p. 146).

Ook maakt het zelf handjes en voetjes kunnen geven aan een idee (het vertalen naar een eigen context) veel energie los onder mensen. De studie van Reay et al. (2013) naar de implementatie van multidisciplinaire teams in vier grote ziekenhuizen laat bijvoorbeeld zien dat het aanmoedigen van mensen om dit idee naar eigen inzicht te gaan 'uitproberen' beschouwd kan worden als een cruciaal element in de succesvolle invoering ervan. Tegelijkertijd kan het ertoe leiden, zo stellen onder meer Benders en van Veen (2001), dat een idee wordt geassocieerd

Een belangrijke uitdaging voor hrd is bij te dragen aan een stuk reflexiviteit van mensen in en om organisaties

Dus een onvermijdelijke vraag bij het toepassen van een idee is hoe wordt

met een grote variëteit aan verschillende organisatieveranderingen en daarmee de betekenis (en dus de bruikbaarheid) wordt uitgehouden. Ook kan de variatie aan interpretaties van een managementidee in een organisatie op gespannen voet staan met het op een lijn brengen van verschillende mensen en afdelingen in organisaties.

Wat doe je met managers die managementideeën omarmen?

Uit de studie van Heusinkveld en Visscher (2012) naar de wijzen waarop adviseurs met managementideeën omgaan, bleek dat een van de schrikbeelden van de geïnterviewde adviseurs was dat hij door een klant werd benaderd met enkel de vraag om een bepaald managementidee in te voeren bij de betreffende organisatie. *“It sometimes occurred that a client contacted us with the question: ‘we would like you to do BPR here.’ For a consultant this is the most horrifying question.”* (2012, p. 91)

Gezien de inzichten uit de bestaande studies over managementideeën ligt de rol van de hrd-professional in dit soort situaties niet per se in het helpen van managers bij het toepassen van een managementidee. Een veel belangrijkere uitdaging voor hrd is bij te dragen aan een stuk reflexiviteit van mensen in en om organisaties. Dit kan onder meer door hen te helpen in het beter begrijpen waarom ze nu precies een bepaald idee aantrekkelijk vinden, wat het gebruik van managementideeën al dan niet op kan leveren en wat men zich op de hals haalt wanneer besloten wordt een idee daadwerkelijk toe te passen. Dit is niet altijd even makkelijk voor mensen in organisaties die gewend zijn vooral te denken in termen van hoe kan een managementidee mij of mijn organisatie ‘beter’ (efficiënter, effectiever, et cetera) maken. Niettemin lijkt het de moeite waard om in ieder geval de kans te vergroten dat mensen iets meer bezinnen voordat ze

daadwerkelijk met een managementidee beginnen niet in de minste plaats gegeven de potentiële impact van deze ideeën op het dagelijkse leven van veel mensen. ■

Referenties

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Benders, J. (1999). Tricks and trucks: A case study of organization concepts at work. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4), 624-637.
- Benders, J., & Van Veen, K. (2001). What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions. *Organization*, 8(1), 33-53.
- Engelfriet, R. (2017). *De succesillusie. Hoe trainers, goeroes en consultants u dagelijks bedriegen en hoe u daar in zeven eenvoudige stappen vanaf komt*. Zaltbommel: Haystack Uitgeverij.
- Heusinkveld, S. (2017). *De managementideeënfabriek: Goeroes, consultants en het vermarkten van managementkennis*. Amsterdam: Boom.
- Heusinkveld, S., & Benders, J., & Hillebrand, B. (2013). Stretching concepts: The role of competing pressures and decoupling in the evolution of organization concepts. *Organization Studies*, 34(1), 7-32.
- Nicolai, A., & Dautwiz, J. (2010). Fuzziness in action: What consequences has the linguistic ambiguity of the Core Competence concept for organizational usage?, *British Journal of Management*, 21(4): 874-888.
- Røvik, K.A. (1996). “Deinstitutionalization and the logic of fashion”, in Czarniawska, B. and Sevo'n, G. (Eds), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin, 139-72.
- Sorge, A. & Van Witteloostuijn, A. (2004). The (non)sense of organizational change:

An essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors and healthy organization theories, *Organization Studies*, 25(7): 1205-1231.

- Sturdy, A. (1997). The consultancy process. An insecure business? *Journal of Management Studies*, 34(3), 389-413.
- Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35(2), 155-179.
- Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T. & Strang, D. (2019). *The Oxford handbook of management ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Ten Bos, R., & Heusinkveld, S. (2007). The guru's gusto: management fashion, performance and taste. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 304-325.
- Van Veen, A.R.R. (2018). *The paradoxes of management fashion adoption. A systematic literature review*. Unpublished Master's Thesis, School of Business and Economics, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Wickert, C., & Sieweke, J., & Ruotsalainen, R. (2019) The Performance Implications of Management Ideas. In: *The Oxford Handbook of Management Ideas*, 374-390.
- Zbaracki, M. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636.



Stefan Heusinkveld is hoofddocent aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij richt zich in zijn onderzoek op de productie en consumptie van managementideeën en publiceerde hierover in verschillende wetenschappelijke tijdschriften. Van zijn hand verscheen eerder "De Managementideeënfabriek" (Boom) dat is genomineerd door de Orde van Organisatieadviseurs als boek van het jaar 2018.



Amber van Veen behaalde haar bachelor gezondheid en maatschappij (Wageningen University & Research) met een minor health economics & management. Na haar onderzoeksstage over de toekomst van de zorg in Nederland behaalde ze een master Business Administration (Vrije Universiteit Amsterdam). Haar onderzoeksinteresse ligt bij sociale processen rondom implementaties, dilemma's en paradoxen, zorgprocessen en innovatie.



zijn als leider

HARTGER WASSINK

14.95

Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf. Zolang je samenwerken blijft zien als vooral iets dat je medewerkers moeten doen, hoef je niet na te denken over hoe samenwerking er bij jou zelf eigenlijk uitziet. Zolang je over leiderschap blijft praten, als een kenmerk dat je hebt, iets dat je bij wijze van spreken koopt met een opleiding of het aannemen van een functietitel, hoef je niet te kijken naar wat je nu zelf eigenlijk doet.

De coach staat voor raadselen is bedoeld voor iedereen die in coachen geïnteresseerd is en meer wil weten over de coachpraktijk. Ben je een beginnende coach, een coachende leidinggevende, of zoek je coaching, Veronica neemt je mee in een aantal casussen die ze als coach op haar pad tegenkomt. Vanuit haar overtuiging dat een coach alleen vragen mag stellen die hij zelf bereid is te beantwoorden, geeft Veronica openhartige inkijkjes in haar eigen leven en ontwikkeling.

De coach staat voor raadselen



Veronica Waleston

12.95

COACHING in context

Denken over Maatschappij & begeleidingskunde



19.95

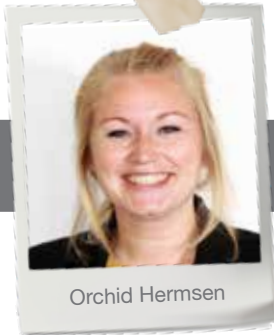
Hoe zijn maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op het werk van coaches en hoe reageren zij daarop? En omgekeerd: welke invloed oefent coaching uit op de maatschappij? Hoe zien vakgenoten, professionals uit verwante beroepen en filosofen dat?

bestellen? bol.com





Hrd-tool Welcome onboard! <i>Orchid Hermsen</i>	78
Modelmatrix	82
Groeien gaat van 'au'! column <i>Justus Schoonheim</i>	85
Internationaal netwerken <i>Els Oosthoek</i>	86
Werkgelukdruk column <i>Ger Driesen</i>	90



Orchid Hermsen

Hrd-tool

Welcome onboard!

Sta jij voor de uitdaging om nieuwe medewerkers te onboarden? Of ben je op zoek naar manieren om de *onboarding journey* te verbeteren? Ontdek een aantal belangrijke ontwerpprincipes bij het vormgeven van een excellente onboarding journey en ga aan de slag!

Wat is onboarding?

Vraagstukken rondom onboarding krijgen steeds meer aandacht in organisaties. Dat organisaties zich meer bewust worden van het belang van het goed onboarden van medewerkers is terecht. Verschillende onderzoeken tonen een positief effect aan; een hogere werktevredenheid, betere werkprestaties, hogere betrokkenheid en een lagere intentie om te stoppen (Meyer & Bartels, 2017). Wist je dat maar liefst 33% van de nieuwe medewerkers in de eerste zes maanden alweer op zoek is naar een nieuwe baan? En dat 23% de organisatie binnen een jaar verlaat (Becker & Bolink, 2018)? Enig idee wat deze cijfers zijn binnen je eigen organisatie?

Onboarding is niet nieuw, het woord 'onboard' bestaat al jaren: "*Organizational socialization, refers to the mechanism through which new employees acquire the necessary knowledge, skills, and behaviors in order to*

become effective organizational members and insiders." (Bauer & Erdogan, 2011). En: "Alle activiteiten en initiatieven die nieuwe medewerkers in de eerste honderd dagen helpen om zo snel mogelijk succesvol te worden en om nieuwe medewerkers zo snel mogelijk te *alignen*" (Becker & Bolink, 2018).

Oké, de focus ligt dus op de eerste honderd dagen en het gaat om succesvol en effectief worden. Maar waarop focus je dan? Onboarding gaat over het 'aan boord' krijgen van nieuwe medewerkers. Over een medewerker met hoofd, hart en handen écht te laten landen in de organisatie. Hoe laat je het hart van je nieuwe medewerker sneller kloppen? En hoe zorg je dat je medewerker de juiste kennis (hoofd) en vaardigheden (handen) krijgt?

Ontwerpprincipes voor onboarding

Bij het vormgeven van een onboardingsprogramma staan voor mij vier ontwerpprincipes centraal. Deze ontwerpprincipes zijn succesvol gebleken, zowel vanuit wetenschappelijk onderzoek als vanuit de praktijk. Ze vormen de rode draad in de onboardingsprogramma's die ik de afgelopen jaren heb ontwikkeld. De principes kunnen richting geven aan de keuzes die je maakt en bieden een focus op vorm en inhoud.

Onboarding: de vier ontwerpprincipes*1. Je leert door nieuwe expertise steeds verder op te bouwen*

Een beginner, oftewel een nieuwe medewerker, kan zijn eigen onboardingstraject zelden zelfstandig vormgeven. Een ervaren medewerker kan hem hierbij helpen door aan te geven wat relevant is, hoe alles met elkaar samenhangt en bij wie de persoon wat kan leren (Smit, 2002). Bouw de onboarding journey stap voor stap op; schets eerst de bredere context en geef dan pas details, start eenvoudig en maak het vervolgens complexer en maak continu een bruggetje tussen de verschillende elementen in de onboarding journey. Uit onderzoek van Bauer blijkt dat een effectieve onboarding voldoet aan vier levels (Meyer & Bartels, 2017);

1. Compliance: informeer je medewerker over regels en policies die gelden in de organisatie.
2. Clarification: schep heldere verwachtingen over de eigen rol van je nieuwe medewerker.
3. Culture: informeer je medewerker over de geschiedenis, tradities, ongeschreven regels en normen en waarden.
4. Connection: geef je medewerker de kans om formele en informele relaties met collega's in de organisatie aan te gaan.

2. Je leert van en met elkaar

Je medewerker is zoekende. Zoekende naar informatie, naar processen, maar vooral naar collega's. Koppel een nieuwe medewerker aan een buddy zodat hij altijd iemand heeft om op terug te vallen. Bouw ook voldoende ruimte en tijd in om met collega's samen te werken, vragen te stellen en de kunst af te kijken. Connection, level 4 van een effectieve onboarding, speelt hierin een belangrijke rol. Als de onboarding voldoet aan dit level leidt dit tot hogere organisatiebetrokkenheid, een gevoel van ondersteuning en werkplezier (Meyer & Bartels, 2017).

3. Je leert vanuit persoonlijke energie en behoeften

Speel in op de persoonlijke behoeften door je medewerker ruimte te geven om eigen keuzes te maken in de onboarding journey. Besef dat niet elke medewerker hetzelfde is en interesses en behoeften variëren afhankelijk van leeftijd, (werk)ervaring en functie. Ontwerp het onboardingsprogramma zo dat het aansluit bij de directe leervragen en behoeften van je nieuwe medewerker. Dit wordt ook wel 'de psychologische volgorde' genoemd. Sluit aan bij de psychologische behoefte van je nieuwe medewerkers door de juiste opdrachten en soort werk beschikbaar te stellen (Smit, 2002).

4. Je leert door te denken, te voelen en te doen

Bepaal hoe je in de onboarding ruimte kunt inbouwen voor zowel hoofd (kennis), hart (houding) als handen (vaardigheden). Waar heeft je nieuwe medewerker behoefte aan? Door alle drie de elementen te verwerken in het onboardingsprogramma, bereik je het grotere doel van onboarding; medewerkers die een warm hart hebben voor de organisatie en de kennis en kunde beheersen om de job effectief uit te voeren. Koppel de elementen van hoofd, hart en handen aan de niveaus van Bauer (*compliance, clarification, culture en connection*) en ontwerp zo een effectieve onboarding waardoor je medewerker zo snel mogelijk aligned is.

Het verhaal van Anna

Je vraagt je natuurlijk af hoe zo'n ideale onboarding journey er dan uitziet. Er is niet één ideale onboarding journey te schetsen, aangezien elke organisatie en elke nieuwe medewerker anders is. Hieronder lees je het verhaal van Anna en haar ervaring in haar onboarding journey. Hopelijk herken je de verschillende ontwerpprincipes, vertaald naar de werkpraktijk van Anna.

Dag 1 van mijn onboarding journey

Wat een fantastische dag. Ik ben enorm warm ontvangen door mijn manager, buddy en teamgenoten. We hebben koffie gedronken met het team en er stond een grote bos bloemen klaar op mijn werkplek. Wat een fijne organisatie! (ontwerpprincipe 2 en 4)

Mijn manager vertelde mij vervolgens over mijn onboarding journey en hoe mijn reis er de aankomende honderd dagen uitziet. Fijn om te weten wat er van mij verwacht wordt, maar ook wat ik van de organisatie en het team mag verwachten (ontwerpprincipe 1). Ook heb ik kennis gemaakt met John, mijn buddy voor de aankomende tijd. In de middag had ik een introductiemeeting samen met een aantal andere, nieuwe collega's. Een van de managers vertelde over de organisatie en de strategie en deelde mooie praktijkvoorbeelden. Ook hebben we een korte onboardingsgame gespeeld, toegepast op de organisatie. Leuk om zo de week te beginnen! (ontwerpprincipe 1, 2 en 4)

Dag 30 van mijn onboarding journey

Op dit moment ben ik alweer op een derde van mijn onboarding journey. En wat een reis is het al geweest! Ik heb al ontzettend veel geleerd en voel me enorm thuis in de organisatie. Mijn onboarding journey is opgebouwd aan de hand van verschillende thema's. Elk thema heeft een specifieke focus en rondom dat thema ben ik aan de slag gegaan met verschillende leeractiviteiten. Zo heb ik veel informatie opgezocht op intranet, heb ik gesprekken gevoerd met collega's, heb ik meegelopen in de praktijk en diverse trainingen gevolgd (ontwerpprincipe 2 en 4). Ik merk dat hoe verder ik in de onboarding kom, hoe uitdagender de opdrachten worden. Ook verschuift de focus meer van de organisatie leren kennen, naar mijn eigen functie. Fijn, want daar ben ik ook wel aan toe (ontwerpprincipe 1, 3 en 4). Als ik klaar ben om een thema af te ronden, plan ik een meeting in met John. John heeft mij gedurende deze meetings uitgedaagd over mijn geleerde lessen en of ik nog on track ben in mijn onboarding journey. Ook sparren we samen over hoe ik de onboarding journey kan aanpassen naar mijn eigen persoonlijke leerbehoeften. Fijn dat John daarover mee kan denken! (ontwerpprincipe 2, 3 en 4)

Dag 100 van mijn onboarding journey

Vandaag heb ik mijn onboarding journey officieel afgerond. De laatste weken stonden in het teken van het echt leren kennen van mijn eigen functie. Binnen de verschillende thema's heb ik specifieke trainingen gevolgd en heb ik ook daadwerkelijk projecten opgepakt, samen met collega's. Een groot gedeelte was dus learning on the job, waarbij John continu bereid was om me te helpen en te ondersteunen (ontwerpprincipe 1, 2 en 4). Ik heb de finish gehaald en kijk terug op een geslaagde onboarding. Tijd voor de volgende stap!

En wat wil jouw Anna?

Jij hebt vast ook een Anna (of Lisa, Karel of Tim) die binnenkort start. Wat wil je dat jouw Anna ervaart gedurende haar onboarding journey en vertelt aan haar vriend(in) als ze

thuiskomt? Ik daag jou en je collega's uit om aan de slag te gaan met het creëren van een onboarding journey voor jou Anna. De ontwerpprincipes helpen je om invulling te geven aan de journey. ■

Referenties

- Becker, S., & Bolink, W. (2018). *De employee journey, creëer een optimale employee experience*. Utrecht: Proof Publishers.
- Meyer, A.M. & Bartels, L.K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5).
- Rondeel, M. & Wagenaar, S. (2002). *Kennis maken. Leren in gezelschap*. 166-192. Schiedam: Uitgeverij Scriptum. p. 166-192.

Orchid Hermsen *iis opleidingskundig adviseur bij Savant Learning Partners. Een van haar specialismen is het ontwerpen van onboardingprogramma's.*

TIJD VOOR KRACHTIGE KEUZES

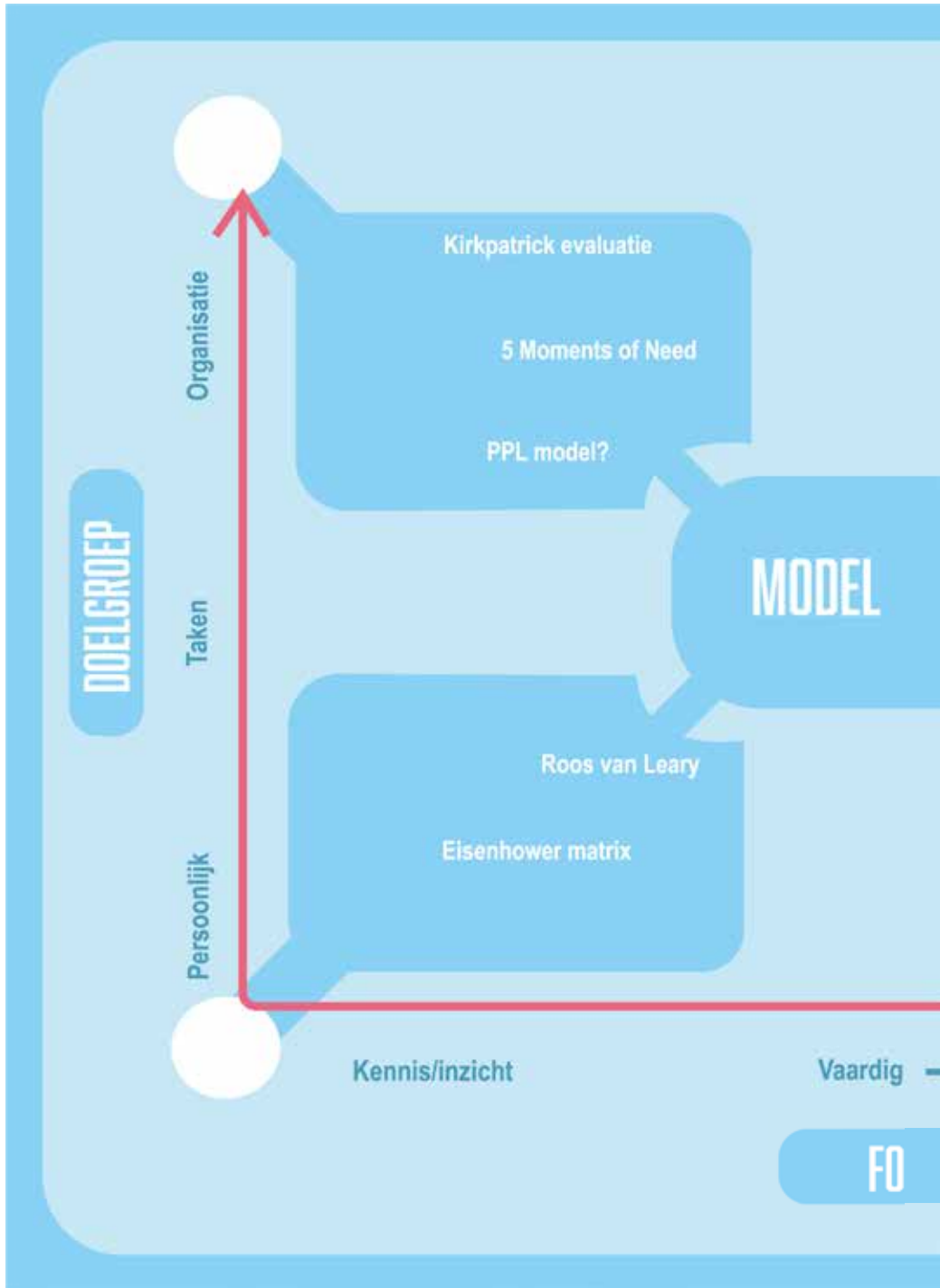


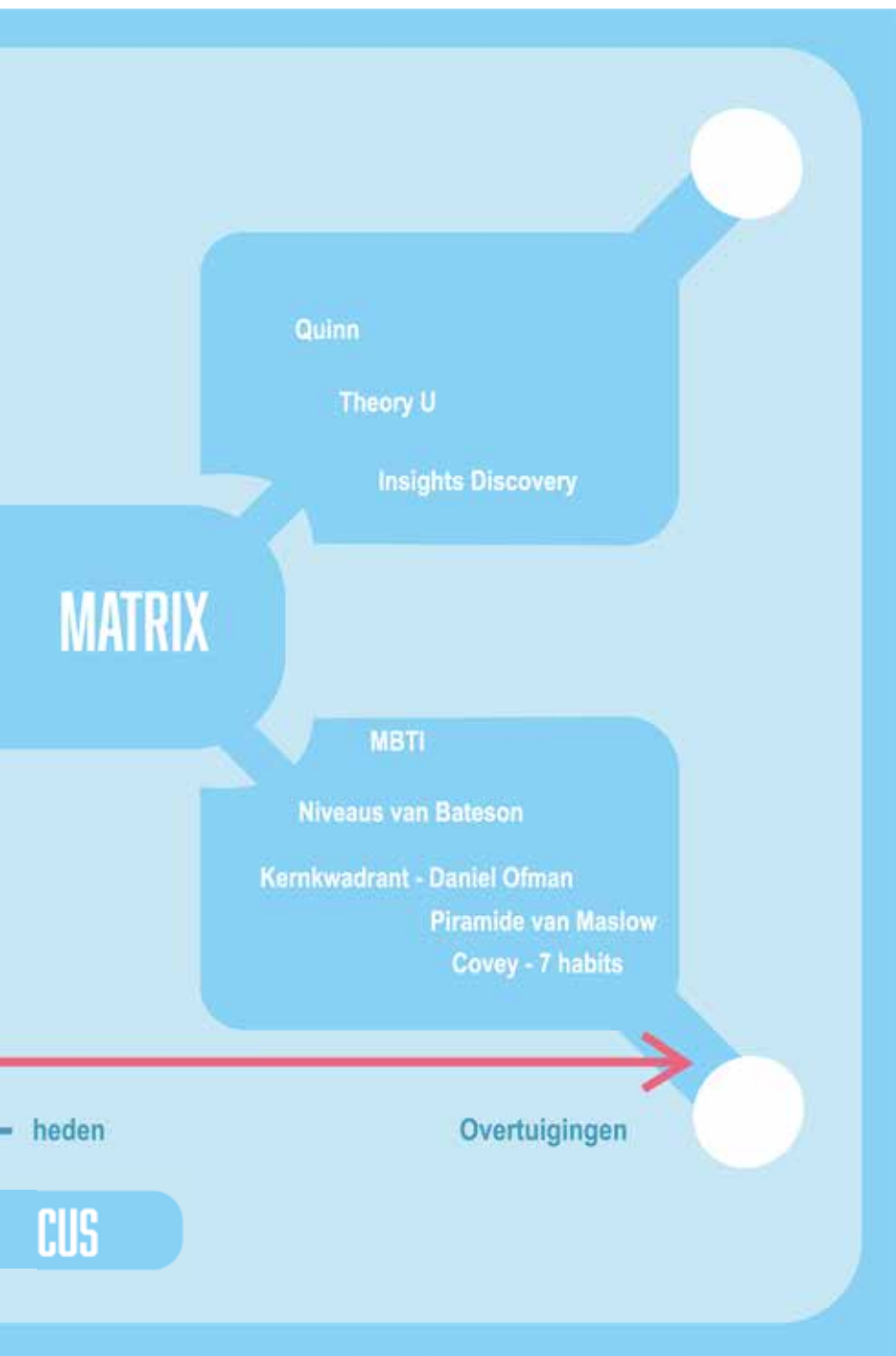
Jessica van Wingerden
& Janneke Schenning

In dit boek staan alle ingrediënten die nodig zijn om doelgericht in actie te komen:

- Inspirerende interviews met mensen die krachtige keuzes hebben gemaakt;
- Concrete opdrachten om direct in beweging te komen;
- Relevante inzichten uit de wetenschap;
- Incl. een online Krachtige Keuze Scan.

THEMA.
thema.nl/pakderegie





PROFESSIONEEL COACHEN IN ORGANISATIES

Vervolgopleiding tot organisatiecoach

Zet je coachkunde in bij het leer-en ontwikkelproces van medewerker, leider, team en organisatie. Begeleid teams bij complexe vraagstukken en stel jezelf in dienst van de gezondheid van de organisatie, voorbij het individuele belang. De vervolgopleiding tot organisatiecoach start op 3 oktober 2019.



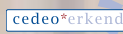
NU OOK
ERKEND DOOR
LVSC

"Deze vervolgopleiding is een must voor coaches die effectief willen leren werken op het niveau van de organisatie-identiteit."



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching.



Groeien gaat van 'au'!



Als ik oprecht ben, moet ik zeggen dat ik een beginnend leidinggevende ben. Natuurlijk tel ik al mijn snippers van ervaring als achtervanger en waarnemer bij elkaar op om er een fatsoenlijk curriculum vitae van te fabriceren, maar eerlijk gezegd zit ik nog in de aanvangsfase. Dat houdt ook in dat ik nog fouten maak. Een beginnend leidinggevende maakt fouten en moet die toegeven. Een ervaren manager maakt fouten, maar geef toe: daar zit een strategie achter, een op ervaring gestoelde autoriteit en soms zelfs een visie.

Niet al te lang geleden mocht ik iemand aannemen voor mijn afdeling. Dat gebeurt niet elke dag. De meeste van mijn medewerkers hebben de boot gemist voor de ontwikkeling van hun loopbaan of deze bewust voorbij laten gaan, tevreden met de werkplek die ze hebben. Kortom, er is weinig verloop. Voor de functie in kwestie had ik samen met een meer ervaren collega uit het managementteam voor een kandidaat gekozen. Ik hoefde enkel het arbeidsvoorwaardengesprek nog te voeren. Een arbeidsvoorwaardengesprek is zelfs voor een beginnend leidinggevende een invuloefening. Makkelijker dan een kruiswoordpuzzel maar, zoals ik ontdekte, moeilijker dan een rebus.

Het venijn zat hem in de inschaling. Ik weet achteraf, net zoals met sommige verkeersongelukken in mijn leven het geval is, nog steeds niet helemaal wat ik verkeerd deed. Misschien was ik afgeleid, misschien slecht voorbereid. Maar opeens stond ik na afloop van het arbeidsvoorwaardengesprek met een medewerker in mijn maag die ik een salarisschaal hoger had ingeschaald dan ik in mijn eigen vacature en begroting had opgegeven. Daar was ik goed ziek van: een mengeling van schaamte en schuld. In de tak van sport waar ik werk, groeit het gemeenschapsgeld niet op de rug van het management. Dus had ik een probleem.

Tegelijkertijd had ik een les te pakken. Zo *framede* mijn eigen manager het ook: ik had een dure les gehad in hoe je arbeidsvoorwaardengesprekken voert. Het geluk wil dat de arbeidsmarkt dusdanig overspannen is dat de kandidaat zelfs met de hogere schaal na het voor haar zeer geslaagde arbeidsvoorwaardengesprek bedankte voor de baan en ik met de tweede kandidaat alsnog een geslaagd gesprek voerde over de arbeidsvoorwaarden. Deze medewerker stelde ik wel in de juiste schaal aan. Soms sta je sneller op dan je op basis van je val zou verwachten. ■

Justus Schoonheim, is manager Staf bij de gemeente Amsterdam



■ Els Oosthoek

Internationaal netwerken

Niet elke hrd'er is van nature een netwerker. Ook heeft niet iedereen een uitgebreid internationaal professioneel netwerk. Wie dat wel heeft, is Henriette Kloots. We spreken haar over de totstandkoming van dat netwerk, over wat het haar bracht en ontfutselen haar natuurlijk wat tips over het opbouwen en onderhouden van een internationaal netwerk.

De kwaliteit van organisaties raakt steeds meer afhankelijk van mensenwerk: juist nu er veel verandert in organisaties onder invloed van (digitale) transformaties. Los van de formele lijnen, die relevant zijn voor de werkverdeling in organisaties, spelen de onderlinge sociale structuren een grote rol. Dat was altijd al zo, maar nu lijkt dat belang alleen nog maar meer te groeien. Meer complex werk los je niet in je eentje op, je hebt er anderen bij nodig. Binnen het hr-vak is netwerken en samenwerken altijd een be-

langrijk goed geweest. Hr-mensen hebben van nature een talent tot verbinden. Zet een hr-afdeling naast een financiële afdeling bij de lunch en je ziet het verschil wel voor je. Toch vraagt professioneel netwerken nog wel wat meer. Een goeie samenwerking vraagt vaak een investering: een duik in de diepte van elkaars kennis en kunde. En liefst ook een kennismaking met persoonlijke zaken, om ook vanuit een persoonlijke relatie op elkaar een beroep te kunnen doen. Sociaal kapitaal wordt deze netwerkkracht ook wel genoemd.



Henriette Kloots zette zich drie jaar lang in als de Nederlandse vertegenwoordiging van The Learning & Performance Institute in Londen. Haar ervaringen lezen als een leerzaam verhaal over de wereld van het internationaal netwerken. Ze is organisatiepsychologe, opleidingskundige en learning & developmentadviseur. In 2015 richtte zij haar eigen I&d-consultancybureau op, Pink Coat. De naam is bewust gekozen als tegengeluid voor de grijze-pakken-en-grijze-haren-industrie en de jasjes zijn dus ook altijd opvallend aanwezig op events. Pink Coat is uitgegroeid tot een netwerkorganisatie met een focus op strategisch hrd-advies en het ontwikkelen en uitvoeren van performance-gerichte opleidingstrajecten. Henriette staat bekend als een energieke professional met een enorme passie voor het vakgebied, die vanuit Pink Coat organisaties uitdaagt nog meer uit leren te halen.

Via hun netwerk – op LinkedIn en Twitter – maar nog nooit persoonlijk, ontmoetten Henriette Kloots en Els Oosthoek elkaar. Henriette staat bekend om de uitnodigende manier waarop ze anderen meeneemt in haar (internationale) netwerk. We ondervragen haar om wat meer over het fenomeen professioneel internationaal netwerken te horen.

Inventief internationaal netwerken

Voor Henriette begon haar internationale netwerken ooit met een wens. Als jonge opleidingskundige had zij de wens om naar het jaarlijkse congres te gaan van het LPI, het Learning and Performance Institute, een certificeringsorganisatie en beroepsvereniging. Henriette: “Ik belde ze op en vertelde dat ik graag naar het congres wilde komen, maar geen geld had voor een ticket. En ik vroeg of ik het op een andere manier kon verdienen. Kon ik water uitdelen, pennen klaarleggen?”. De managing director van het LPI reageerde heel constructief: als ik vijf mensen kon meenemen, kon ik mijn eigen ticket gratis krijgen.

Al eerder leerde Henriette van haar eerste manager de fijne kneepjes van het vak als het om netwerken gaat. “Hij zei: netwerken is als een sleutelbos van een conciërge. Elke keer dat je met iemand een kop koffie drinkt of iemand leert kennen, voeg je een sleutel toe aan je bos. Misschien gebruik je die sleutel nooit, en misschien opent hij ooit een gouden deur. Maar zorg vooral dat je veel sleutels verzamelt.”

Sleutels verzamelen

Sleutels verzamelen dus. Maar hoe pak je dat aan? Henriette: “Veel contacten leg ik op internationale events. De events die ik bezoek, zijn vooral congressen en beurzen. Mijn favorieten zijn het Learning event van Elliot Masie, het congres van de LPI en als het me lukt ook Online Educa in Berlijn. Het gaat niet alleen natuurlijk om het opdoen van contacten, maar ook het onderhouden ervan. Maar ik moet eerlijk zeggen: dat gaat internationaal eigenlijk makkelijker dan nationaal. Er zijn andere verwachtingen, namelijk dat je elkaar niet regelmatig ziet. Daarnaast geldt ook dat je bij internationale events vaak ook op locatie overnacht. Het helpt enorm dat niemand op de klok zit te kijken om op tijd thuis te

zijn voor het eten – wat heel Nederlands is, heb ik gemerkt. Het maakt de gesprekken diepgaander, je hebt wat meer *quality time*.”

Verskillende media inzetten

Ontmoeten hoeft zich niet te beperken tot fysiek ontmoeten, vindt Henriette. “In Nederland zijn we heel erg gewend persoonlijk af te spreken; elkaar face to face te zien, terwijl dat lang niet altijd efficiënt is. Ik maak ook graag gebruik van andere media. Door de komst van WhatsApp maakt afstand natuurlijk al minder uit. Maar ook Skype is voor mij een enorm belangrijk middel. Een call van een uurtje om even met iemand kennis te maken of te sparren is zo ingepland. Daar probeer ik ook anderen in mee te nemen. Ik ben als docent betrokken bij een leergang opleidingskunde bij ICM en Skype ook met mijn internationale professionele netwerk tijdens een klassikale bijeenkomst. Zo leer ik studenten ook meer over wat er buiten Nederland speelt.” Dat is leuk om te doen, merkt Henriette: “Ik heb een Nederlandse collega en twee I&D-collega’s uit Engeland gevraagd om een uurtje in te bellen via Skype en te vertellen waar zij zich mee bezig houden.

Moeite versus opbrengst

Een internationaal netwerk opbouwen en onderhouden kost overduidelijk een investering in tijd en aandacht. Wat levert het Henriette zelf op, naast het doorgeven van haar netwerk connecties? “Nummer 1 opbrengst is mijn eigen ontwikkeling. Nederland is ver met I&D en we hebben goede technologische aanbieders en zelfs *disruptors* in de markt, maar internationaal is ook veel te halen. Om te voorkomen dat ik niet alleen ‘geïnspireerd’ naar buiten loop, maar ook echt iets meeneem, geef ik mezelf altijd een doelstelling voor een gesprek of event. Ik leer daardoor elke keer hoe ik het nog beter kan doen en hoe we het in Nederland nog beter kunnen doen. De omstandigheden voor leren zijn bijvoorbeeld totaal anders in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Daar zijn bedrijven enorm groot met gemiddeld veel meer medewerkers dan we in Nederland gewend zijn. Dan is de urgentie om te digitaliseren en efficiënt het leren in te richten veel belangrijker. Maar ook hechten zij nog meer waarde aan het organiseren van verplichte trainingen, omdat ze veel meer wetgeving hebben over bijvoorbeeld veiligheid op de werkplek. Aan de andere kant kunnen zij van ons ondernemerschap leren en hoe wij als land niet bang zijn om fouten te maken en te experimenteren met nieuwe technologie. Ik denk dat we heel veel kunnen leren van onze internationale collega’s en ik zou het daarom heel gaaf vinden als meer Nederlandse professionals hun horizon verbreden en zien dat het allemaal niet zo spannend is als het lijkt.”

Als wij Henriette zo beluisteren, is ze wel een actieve vlinderende netwerker en bezoekt ze veel events. Niet iedereen voelt zich daar comfortabel bij. Het kan best spannend zijn, zeker als je bijvoorbeeld niet zo goed je talen spreekt. Hoe kijkt Henriette daar tegenaan?

Internationaal netwerken is vooral een mindset

De deelnemers vonden het fantastisch en hebben er niks van gemerkt dat de mensen niet fysiek in onze ruimte waren. Dit is ook een voorbeeld van hoe ik tegen netwerken aankijk. Het is altijd een kwestie van halen en brengen. De deelnemers hebben hier baat bij en zo geef ik ook iets terug aan mijn contacten door hen hier een podium te geven.”

“Het klopt dat dit een manier is die mij past, maar die heb ik ook gaandeweg moeten ontdekken. Waar voel ik me fijn bij en wat past helemaal niet bij mij. Online communities die op vaste tijdstippen bij elkaar komen, zijn bijvoorbeeld niet echt mijn ding. En ik ga ook niet heel snel naar een event waar ik helemaal niemand ken, dan neem ik vaak iemand mee. Het gaat er dus vooral om dat je je eigen weg vindt, maar wel de eerste stap zet. En gelukkig leven we in een tijdperk waar het heel makkelijk is om op andere manieren contacten te leggen. Denk aan social media: I&d-professionals zijn enorm actief op LinkedIn, maar vooral Twitter. Daar kun je het eerste contact leggen. Als je iemand interessant vindt, kun je vragen of ze eens nader willen kennismaken op Skype. Dat is heel gebruikelijk om te doen en ik heb nog nooit ‘nee’ gehoord op die vraag. Daarnaast kun je lid worden van internationale netwerken. Zij verlagen de eerste drempel door jou in contact brengen met anderen. Dat is onder meer wat de LPI doet, maar ook de ATD en CIPD zijn grote netwerken van professionals.”

Toch is dat niet alles, vindt Henriette.

“Internationaal netwerken is vooral een mindset. Ik heb bewust een mindset om mij op een internationaal niveau te ontwikkelen mijn vak. Daar stem ik ook mijn eigen keuze voor opleidingen op af. Een voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld dat ik in eind 2018 een cursus design thinking ga doen. Die cursus werd in Amsterdam en Londen aangeboden en ik heb er bewust voor gekozen om de cursus in Londen te volgen. Dan ontmoet ik nieuwe mensen in de cursus, maar het geeft me ook weer de kans om in de avonden af te spreken met I&d-professionals die ik daar al ken, om bij te praten. Ik ben er dus wel heel bewust mee bezig.”

Vijf tips voor internationaal netwerken

1. Experimenteer: Probeer een aantal dingen, fysieke bijeenkomsten, events, of via social media en kijk wat voor jou werkt.
2. Stel doelen: In het begin kan het helpen om doelen te stellen, dus ‘ik ga twee mensen aanspreken’, of ‘wil met twee mensen een telefoongesprek hebben gehad voor het einde van de maand’. Dan kom je makkelijker op gang
3. Breng wat! Netwerken is halen en brengen, dus het werkt alleen als je ook iets komt brengen en soms is het benoemen van de naam of het aanprijzen van een boek al een simpel gebaar om iets terug te doen.
4. Balanceer het netwerken tussen Nederland en buitenlanders: Als je internationaal gaat netwerken is het heel makkelijk om in je Nederlandse groepje te blijven. Ik zie dit altijd gebeuren en waarschuw ervoor dat je zo alleen aan je Nederlandse netwerk bouwt.
5. Benader juist de ‘goeroes’. Wees niet bang om mensen te benaderen die de ‘wereld’ als goeroe bestempelen. Ik heb ooit een bak thee met Elliot Masie op Broadway in New York gedaan, omdat ik op LinkedIn zag dat hij in de buurt was toen ik er was voor werk. Tot mijn verbazing zei hij ook nog ja. Iedereen vindt het leuk om over zijn vak te praten, dus benader ook de mensen die een methode hebben ontwikkeld of een voorbeeld voor je zijn. ■

Els Oosthoek, *redactielid TvOO*

trendcatcher



Werkgelukdruk

Hoe is het met jouw *Ikigai* de laatste tijd? Is dat waar jij goed in bent, wat jij het allerliefste doet, nog *in sync* met je werk? En misschien nog belangrijker: zit de wereld überhaupt op jouw bijdrage te wachten? Als vandaag de dag je *Ikigai* niet in balans is, dan hoor je er niet echt meer bij als moderne professional. Werkgeluk is een echte *must* anno 2019. Heb jij wel eens iets te klagen over je werk of af en toe een slechte dag? Misschien is het nog erger en heb jij af en toe een vervelende klus te klaren. Nou, dan is het goed mis, dan staat jouw werkgeluk stevig onder druk.

Het ging al fout bij Maslow. Nadat hij in 1943 zijn motivatiepiramide publiceerde, moesten we ineens vijf lagen invulling geven om gelukkig te zijn. Met zelfactualisatie als hoogste goed. In 1969 kwam de zesde laag er bij: zelftranscendentie. Om echt gelukkig te zijn moeten we ook nog iets nalaten voor de generaties na ons en de wereld minimaal een beetje beter maken. Dank voor jouw nalatenschap, Maslow.

Beste lezer, waar zit jij momenteel in je piramide? Loop jij een beetje lekker op schema met de zelftranscendentiedoelen in je werk? Ik hoop het van harte, want anders begint Simon Sinek binnenkort mentaal aan je te knagen. Sinek heeft het allemaal nog erger gemaakt. Volgens Sinek moet eerst de *why* van je werk kristalhelder zijn. Weten wat de zin is van je werk, het hogere doel, waar je aan bijdraagt. Alleen als je *why* duidelijk is kun je zinvol inhoud geven aan *what* en *how*. De *golden circle* noemt hij dat. Gemeen om het de 'golden' circle te noemen. Want wie wil er nou geen 'golden circle'? Maar stel dat je doel even onduidelijk is. Dat je even niet in staat bent om de *why*, het hogere doel van je werk, zomaar in een zin op te hoesten. Dan is je golden circle ineens verdwenen. Dat gun je toch niemand.

Inmiddels heb ik behoorlijk last van werkgelukdruk. Ik hoopte verlichting te vinden tijdens de ATD-conferentie eerder dit jaar. Zouden keynotesprekers Oprah Winfrey en Seth Godin mij kunnen helpen? Met Seth Godin werd het er niet veel beter op. Volgens hem laten we ons te veel leiden door *compliance training*. Door het paradigma van de Industriële Revolutie. Dat is iets van het verleden. Van hem mogen we niet meer 'gemiddeld' zijn. We moeten ons op het werk bezighouden met activiteiten die levend, echt en bruisend zijn. Ons werk moet volgens Godin het predicaat *Kamiwaza* kunnen dragen. Dat is het Japanse woord voor bovenmenselijk of goddelijk. Seth legt de lat wel erg hoog. Dat maakt mij een beetje angstig. En dat is nu juist

niet de bedoeling, volgens Amy Edmondson. Zij is de expert op het gebied van de nieuwe trend rondom psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid is cruciaal om de juiste zaken op het juiste moment bespreekbaar te maken op het werk. Om van te leren, om te innoveren. Klinkt goed, maar de praktijk is vaak anders. Werkgeluk is makkelijker te bereiken wanneer jij jezelf gedeisd houdt, jij je vooral lekker 'gemiddeld' gedraagt. Help, wat moet ik doen?

Kort geleden had ik een lange autorit met collega Stefan. Omdat we carpooden in een hybride auto was er voldoende psychologische veiligheid om een paar interessante thema's eens rustig te bespreken. Met name alle nieuwe 'knellende normen' die op ons afkomen. Door mijn internationale werk moet ik last hebben van 'vliegschaamte'. Als barbecueliefhebber bekruipt Stefan af en toe de 'vleesschaamte'. We hebben allebei steeds vaker 'aardgasschaamte' maar gelukkig geen van beiden 'meer-dan-twee-kinderen-schaamte'. En natuurlijk spraken we over werkgelukdruk. We durfden zelfs aan elkaar te bekennen dat we sommige klussen op het werk soms niet zo leuk vinden maar die toch doen. Het werd een geweldig gesprek en een mooie afsluiting van de werkdag: wat een werkgeluk!

Hoe zat het nu met Oprah tijdens de ATD-conferentie? Ze vertelde dat ze verbaasd is over verwachtingen van millennials rondom werk. Dat werk sowieso inspirerend, meteen succesvol en altijd passievol moet zijn. Een jongedame uit een van Oprah's onderwijsprojecten vertelde dat ze een baan aangeboden had gekregen vanuit haar stage. Ze wilde die niet accepteren omdat die niet helemaal aansloot bij haar *purpose*. Oprah was het daar niet mee eens. Ze gaf als advies: "Do what you have to do until you can do what you want to do". Dank je Oprah, dit helpt om mijn werkgelukdruk weer naar houdbare proporties terug te brengen. Ik hoop die van jou ook, beste lezer. ■

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



Verbindend in leren

Als een beeldhouwer...

De vakantieperiode is achter de rug. De afgelopen periode zijn we overspoeld met de leukste vakantiekiekjes, perfecte plaatjes op schitterende stranden, heerlijke terrasjes, bruin getinte modellen, flanerend over de Europese boulevards. We modelleren ons suf op social media, waarin ik de meesten verdenk van het gebruik van allerhande tools om ons als een model te doen lijken in plaats van de real thing.

De beperking van een model

Bij het thema Modellen in het perspectief van leren en ontwikkelen, valt mij een recent gelezen oud verhaal van Helen E. Buckley in, over een klein jongetje. Als het jongetje voor het eerst naar school gaat wil hij graag tekenen. Daar is hij namelijk goed in. Als de juf vervolgens zegt dat ze een bloem gaan tekenen, begint het jongetje te kleuren. Maar dat is niet de bedoeling. Hij moet wachten totdat de juf een bloem op het bord heeft getekend. Iedereen dient de bloem zo goed mogelijk na te tekenen volgens het voorbeeldmodel van de juf.

Elke nieuwe opdracht gaat op deze manier. De juf doet het voor, de kinderen moeten het nadoen. Het jongetje vindt school steeds minder leuk en stopt met fantaseren. Zijn ouders verhuizen en hij komt op een andere school terecht. Ook daar wordt getekend in de klas, maar het jongetje wacht netjes op zijn beurt totdat hij instructies krijgt van de juf. Het jongetje vraagt de juf wat ze gaan tekenen, waarop de juf antwoordt: "Maar hoe weet ik

wat je gaat tekenen, als je niet begint?" Het jongetje bloeit op en gaat weer met plezier naar school.

Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid – Einstein

Buiten de lijntjes kleuren levert plezier op

Dit verhaal kent een mooie kern: buiten de lijntjes mogen kleuren en je eigen ideeën inbrengen, levert plezier op. Wat er vaak gebeurt, ook in organisaties, is dat we elkaar beperkingen opleggen. We geven leiding volgens model X en we moeten ons als team gedragen conform model Y en als je je persoonlijk wilt ontwikkelen, doe dat dan wel volgens model Z. Soms onbewust of aangestuurd van 'bovenaf'. Kaders zijn nodig om effectief samen te kunnen werken, maar zodra ze normatief worden en we elkaar ideeën gaan opleggen en vasthouden aan bestaande modellen of structuren, ontstaat er geen mogelijkheid voor groei en ontwikkeling. Net als bij het jongetje in dit verhaal.

Als een beeldhouwer

We leven in een veeleisende maatschappij en je zou zomaar je eigenheid kunnen verliezen of die van de ander niet meer zien doordat we ons willen meten aan modellen. Terwijl juist de kracht zit in onze authenticiteit en de verbinding met anderen. Het is dan belangrijk dat je het lef hebt, zoals een beeldhouwer dat doet met zijn sculptuur, om je eigen beeld te winnen uit het vele wat je te bieden hebt.

Verbindend in leren

In de naam van onze vereniging zit 'Hub', wat letterlijk 'spil' betekent. Develhub is een netwerk van samenwerkingsverbanden met vakgenoten, dat openstaat voor andere perspectieven en inspiratie wilt opdoen bij elkaar. Het steeds opnieuw zoeken naar nieuwe, andere leer- en werkvormen die ieders eigenheid weten aan te wakkeren,

teams inspireren en organisaties laten groeien. Geen voorgeschreven regels of modellen maar gericht op verbindend in leren met verschillende (HRD) professionals. Zullen we daar wat meer van delen op social media?

Redactielid namens Develhub,
Naomi van der Graaff

professioneel begeleiden.nl



Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examen
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde

Kennis als
kern
 van verbinding

Ruim
41.000
 unieke
 gebruikers

34 organisaties
 met
 IP toegang

Meer dan
300 thema's

10
 beroepsverenigingen
 aangesloten
 NOLOC, NVOOZ, LVSC,
 NOBTRA, VITA, NVTA,
 LVPW, ABVC, SRVO, en
 NVE. Toegang tot het hele
 platform!

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

TvOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgevoels 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

Hoofredacteur
 Ria van Dinteren
 hoofdredacteur@tvoo.nl

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

Redactie
 Robert Dollevoet, Jumbo
 Judith Droste,
 Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
 Naomi van der Graaff, Buro Heron
 Niek de Groot, Allander
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
 Katelijne Nijmans, The tipping point
 Evert Pruis, Forzes
 Jan Arnaud Ruiters, Rabobank
 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 Hoogenwaard, Bakery Institute
 Dick Krikke, NVQ2
 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 redactiestatuu.

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. 4 3 december 2019

Jaargang 10
 Nr. 1 3 maart 2020
 Nr. 2 2 juni 2020
 Nr. 3 8 september 2020
 Nr. 4 8 december 2020

Aanleveren kopij
 Jaargang 9
 Nr. 4 1 september 2019

Jaargang 10
 Nr. 1 1 december 2019
 Nr. 2 1 maart 2020
 Nr. 3 1 juni 2020
 Nr. 4 1 september 2020

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 december draagt als thema:

Aandacht

Kijken doe je met je brein -
 In gesprek met Stefan van der Stigchel

Leren: van bewust naar onbewust
 Robert-Jan Simons

Wat nou werk en energie? - Cristel van de Ven

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2019-4 verschijnt in december 2019.

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

www.tvoo.nl



DUIDELIJKE RESULTATEN

werken beter bij het management

- 📈 Moeiteloos rapporteren uit één bestand
- 🔗 Transparantie dankzij Rapportage-Dashboard
- 📄 Compleet (gedetailleerd) overzicht op elk moment
- 📱 24/7 monitoren van zelf bepaalde meetpunten



**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

26 september 2019, Bakkeveen

17 oktober 2019, Breda

WAGNER

t +31 85 016 13 00

office@wagner.nl

wagner.nl/coachopleiding