

TVOO

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

nr. **4**

12-2019

jaargang 9



Aandacht

Kijken doe je met je brein - Interview met
Stefan van der Stigchel

Leren: van onbewust naar bewust -
Robert-Jan Simons

Wat nou werkenergie? -
Cristel van de Ven

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



Meditatief fröbelen

Eén op de acht mensen in Nederland lijdt onder stress. Slechts weinig mensen kunnen overweg met de informatieoverload en we zijn inmiddels ook verandermoe. Daarnaast komen er meer dan ooit problemen voor met concentratie en is er onvoldoende verbinding met anderen. Het aantal eenzame ouderen neemt toe. Kennelijk is er iets aan de hand met de werkende mensen in ons land en zit er een serieus probleem onder al deze signalen.

Nieuwsmedia en de goeroes hebben dit signaal inmiddels ook opgepakt en er verschijnen enorm veel boeken waarin ons aandachttekort wordt beschreven en de mogelijke oplossingen in de vorm van meditatie, yoga, slaaptherapie, *mindstretching* en andere activiteiten. In de aanloop naar dit themanummer heb ik met verschillende mensen gesproken over het probleem van ons 'aandachttekort'. Het gaat namelijk niet alleen om aandacht maar ook over focus. Hoe leerden we dat vroeger?



foto: Anja Loepa

Ik kwam tot de conclusie dat de oplossing wellicht in een andere hoek te vinden is. Ik noem het meditatief fröbelen, maar feitelijk is het nog simpeler: voer de handwerkles weer in op school en breid dit uit tot de afdelingen leren en ontwikkelen. Als trainings- en teamactiviteit. Voor degenen onder ons die wat jonger zijn, op de basisschool was vroeger handwerken voor zowel jongens als meisjes een verplicht onderdeel van de lesweek. Uren was je bezig om een pannenlap te breien met katoenen draad. Met bezwete handen, van de aandacht en stress die je nodig had om alle steken op de breipen te houden, had je na een half uur het toppunt van frustratie wel bereikt. En toch moest je volhouden. Want na drie maanden les werd er wel verwacht dat er een mooi werkje tevoorschijn zou komen. Alle gevoelens die te maken hebben met frustratie, fouten maken en doorzetten, passeerden de revue tijdens het breien van een pannenlap.

Er zijn nog maar weinig zaken op scholen nu die deze aandacht vragen. Het moet immers kort, snel, fun en games bevatten. En niet alleen op scholen, ook in de wereld van leren en ontwikkelen zien we dezelfde beweging. En kunnen we dat oplossen met meditatief fröbelen? Leren en ontwikkelen van aandacht met behulp van het breiwerk waarin het gaat om het versterken van aandacht en het ontwikkelen van doorzettingsvermogen.

Hoe gaaf zou dat zijn? Ik zie het wel voor me: een manager en medewerker aan het breien en ondertussen passeert het onderwerp leren en ontwikkelen. Praten over de frustratie die je bent tegengekomen tijdens het breien en hoe vaak je het opgegeven hebt. En nog fijner: het plezier na hard werken ervaren. Het was een uitdaging en niet makkelijk, maar we hebben het gered door aandacht te geven aan dat wat we moesten doen! Ik heb het nog steeds over het breiwerk maar een doorvertaling is zo gemaakt. Stress opheffen door de frustratietolerantie te vergroten, lijkt mij een goed streven.

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl en gekwalificeerd docent textiele werkvormen



Aandacht in 'vloeibare tijden'

aandacht

Aandacht voor aandacht!

Olivia Kramers & Ria van Dinteren

8

Aandacht in 'vloeibare tijden'

Barbara van der Steen & Aart Goedhart

11

Werk is een mooie zenoefening

Robert van Gemert

18

**Geheugen op de werkvloer:
pure noodzaak**

Rick de Jong

24

Hrd-tool

Aandacht voor ongeschreven regels

Léonie van Rijn & Annemieke Figuee

30

Op een ander been gaan staan

In gesprek met Joan Nunnely

Olivia Kramers & Ria van Dinteren

33

**Aandacht voor vrijwilligers in
een hospice**

Dorine Wesel

36

Situational awareness

Laura van der Klugt & Rick Mulder

45

59



Kijken doe je met je brein

ONDERZOEK

Leren: van onbewust naar bewust <i>Robert-Jan Simons</i>	52
Kijken doe je met je brein In gesprek met Stefan van der Stigchel <i>Olivia Kramers & Ria van Dinteren</i>	59
Impact met nieuwe businessmodellen <i>Jos Arets</i>	64
Zes bouwstenen voor betere inzetbaarheid van medewerkers <i>Eline Steenhuisen & Lea Mazor</i>	74

100



Van controle naar aandacht

INSPIRATIE

Bang voor feedback <i>Tom Nijsmans & Dajo de Prins</i>	82
"Mijn hoofd zit daar" column <i>Jaap Peters</i>	87
Mag ik even jullie aandacht? <i>Olivia Kramers</i>	89
Leren in de 'flow of work life' trendcatcher <i>Ger Driesen</i>	94
Wat nou, werkenergie? <i>Cristel van de Ven</i>	96
Van controle naar aandacht <i>Marianne Eussen</i>	100



AANDACHT



Aandacht voor aandacht! <i>Olivia Kramers & Ria van Dinteren</i>	8
Aandacht in 'vloeibare tijden' <i>Barbara van der Steen & Aart Goedhart</i>	11
Werk is een mooie zenoefening <i>Robert van Gemert</i>	18
Geheugen op de werkvloer: pure noodzaak <i>Rick de Jong</i>	24
Hrd-tool Aandacht voor ongeschreven regels <i>Léonie van Rijn & Annemieke Figuee</i>	30
Op een ander been gaan staan In gesprek met Joan Nunnely <i>Olivia Kramers & Ria van Dinteren</i>	33
Aandacht voor vrijwilligers in een hospice <i>Dorine Wesel</i>	36
Situational awareness <i>Laura van der Klugt & Rick Mulder</i>	45



■ Olivia Kramers & Ria van Dinteren

Aandacht voor aandacht!

Bij de redactie van TvOO zijn we er goed in om de thema's voor de nummers zó te kiezen dat je er alle kanten mee uit kunt. Dat geldt ook voor het thema aandacht. Leuk hoor, wat je er allemaal mee kunt: aandacht hebben, vasthouden, vragen, schenken, opbrengen, trekken, verliezen en nog veel meer. Maar aandacht blijkt wel een thema dat echt lastig vast te pakken is (als dat al kan) en waarvoor geldt: hoe meer je er van weet, hoe meer vragen je hebt...

Goethe zei het al: "Hoe meer kennis, hoe meer twijfel". Maar gelukkig zei Aristoteles: "Twijfel is het begin van wijsheid". Dan komt het misschien toch nog goed na het lezen van dit nummer.

Aandacht is één zijn met wat je doet, voelt of bent, een *state of mind*. Maar aandacht blijkt ook een werkwoord te zijn en een voortdurende oefening in het kijken naar wat er werkelijk is. Géén aandacht voor iets hebben, leidt tot verwaarlozing, onontdekt talent, eenzaamheid en 'de roze olifant in de kamer'. Maar te veel aandacht kan verlamdend en demotiverend werken. Door de 'vloeibare tijden' van tegenwoordig is aandacht een sleutelbegrip geworden. Tegelijkertijd is aandacht geen remedie, geen trucje dat je als instrument uit de kast kunt halen. En waar aandacht voor thema's als diversiteit, inclusie en geheugentraining onontbeerlijk is, heb je als mens verrassend weinig zelf te vertellen als het gaat over het richten van je eigen aandacht.

Toch zijn we het als redactie aangegaan. En dat is maar goed ook, want meerdere artikelen in dit nummer onderbouwen waarom 'aandacht voor aandacht' zo belangrijk is. Ten eerste, de tijdgeest vraagt er om. De fluiditeit, als gevolg van het wegvallen van de bekende maatschappelijke orde, vertaalt zich ook naar het werk. De complexiteit van vraagstukken neemt toe, samenwerking over grenzen en disciplines wordt belangrijker, de dynamiek en het aantal spelers nemen toe. Dan kan het niet anders dan dat aandacht voor de ander, het onderzoeken van en verdiepen in elkaars posities en motieven, cruciaal is. Aandacht geven om grenzen en kloven te overbruggen.

Ten tweede: organisaties hebben er behoefte aan. De omloopsnelheid van informatie neemt toe, de snelheid van taken idem dito, de grenzen tussen werken-ontspannen-leren

vervagen. Werken vindt steeds meer plaats- en tijdonafhankelijk plaats. Het risico van je aandacht verliezen of te veel taken onder de aandacht hebben neemt toe. Het wordt je steeds moeilijker gemaakt om je aandacht te richten en vast te houden. Daar word je niet productiever van. Sterker nog, het kan je zelfs uitputten omdat het je gewoon te veel energie kost.

Je hebt als mens verrassend weinig zelf te vertellen als het gaat over het richten van je eigen aandacht

Ten derde: mensen vragen er zelf om. Vanwege de context van organisaties en werk, zoals hierboven beschreven. Maar ook in het verlangen naar ontwikkeling en verdieping. Door aandacht dichter bij jezelf staan, zodat wie je bent en wat je doet in lijn kunnen zijn met elkaar. En door aandacht te hebben voor hoe iemand kijkt en waarneemt. Pas dan kun je de ander echt begrijpen.

Tegelijkertijd is het heerlijk relativerend dat je soms juist géén aandacht voor iets moet hebben. Alles wat je aandacht geeft, groeit. Dat geldt dus ook voor negatieve zaken. En laten wij nou juist geneigd zijn het negatieve aandacht te geven. Kijk maar eens naar deze cijferreeks: 2 – 4 – 6 – 9 – 10 – 12. Wat valt op? Juist, het cijfer dat NIET klopt valt op en krijgt aandacht. Dus als er al aandacht is, geven we dan wel aandacht aan hetgeen belangrijk is?

We doen een poging om de lessen, die wij uit de uiteenlopende en bijzonder interessante artikelen haalden, te clusteren en op een rijtje te zetten.

De rol van 'aandacht' in leren?

- Richt aandacht op dat wat geleerd moet worden. Formuleer je 'leer-narratief'

zodanig dat het van belang is voor de lerende, leid bewust af van 'afleiders'.

- Aandacht voor het (trainen van het) geheugen is aandacht voor een verhoogd leerrendement. Zorg voor het gestructureerd herhalen van nieuwe leerstof, ga op informatiedieet (*less is more*) en pas het nieuw geleerde toe. Het leerrendement neemt zienderogen toe.

Hoe kun je aandacht ontwikkelen?

- Beoefen dagelijks het 'zazen' (zitmeditatie), een meditatievorm uit het zenboeddhisme, om te werken aan de vaardigheid om telkens meer aandacht op te kunnen brengen voor hetgeen je op dat moment doet.
- Maak gebruik van diverse apps als steuntje in de rug, om je te helpen bij het tot rust komen of het mediteren.
- Voer het gesprek met je hele lichaam. Zie, hoor, luister, voel. Je concentratie neemt toe, je hoort meer.

Hoe kun je aandacht beter managen?

- Koester de zogenaamde 'tussentijd': tijd om je werkgeheugen te legen en ruimte te maken voor nieuwe ideeën. Stop deze tussentijd niet vol met afleiders en informatieoverload.
- Schaf de kantoortuin af, verminder het aantal (visuele en auditieve) afleiders in de

werkomgeving.

- Sta toe dat mensen onbereikbaar zijn, wees dat zelf ook op zijn tijd.
- Zorg voor korte, open communicatielijnen, ruimte voor reflectie en dialoog in het dagelijks werk, zodat je kunt uitoemen vanuit concrete casuïstiek naar het universele – en weer terug.
- Bouw tijd in voor werkvormen die de systeemwereld (van regels en protocollen) en de leefwereld (het hier en nu) aan elkaar verbindt, zoals moreel beraad, contemplatieve dialoog en werkvormen uit de *deep democracy*.

Als we de tips doorlezen, realiseren we ons dat dit heel erg logisch is allemaal. Echte aandacht: we weten hoe het zit maar laten ons soms zo afleiden door de waan van de dag dat we geleefd worden in plaats van zelf te kiezen. Gelukkig doen de luchtverkeersleiders uit een van onze artikelen dit anders: zij voorspellen de toekomst op basis van kennis, kijken naar het hier en nu en passen aan waar nodig. Het is met name het voorspellen van de toekomst wat steeds moeilijker wordt in ons vak. Reden temeer om onze aandacht te blijven trainen. Aandacht voor aandacht dus! ■

Olivia Kramers, *redactielid TvOO*, en
Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*



■ Barbara van der Steen & Aart Goedhart

Wat te doen als de werkelijkheid zich niet aan de afspraken houdt?

Aandacht in 'vloeibare tijden'

Ruim tien jaar geleden beschreef Zygmunt Bauman dat wij leven in een 'vloeibare tijd'. Een tijd die zich kenmerkt door fluiditeit, omdat de bekende maatschappelijke orde, oude hiërarchieën en kaders weg lijken te vallen (2007). Een fluiditeit die mensen maar al te zeer herkennen; van CEO tot zorgverlener, van secretaris-generaal tot postbezorger. De complexiteit van zowel het type vraagstukken als de verschillende vormen van samenwerking neemt in veel sectoren toe. Er wordt meer gevraagd om samenwerking over de grenzen van kennisgebieden heen. Of het nu gaat om maatschappelijke vraagstukken of over de ontwikkeling van producten en diensten, steeds vaker wordt 'de keten' of 'het werkveld' erbij betrokken.

Parallel daarmee handelen mensen ook vanuit 'vloeiender' wordende opvattingen en overtuigingen, bijvoorbeeld over hoe hun samenwerkingen horen te gaan. Want waarom zou je een IT-bedrijf ook niet runnen met een aantal principes van een hipster-koffiebarretje? En waarom zou een projectmanager ook niet werken zoals de producer van een televisieprogramma?

Aandacht als sleutelbegrip

Ieder werkend mens bouwt zo op diverse plekken zowel goede als slechte ervaringen op en ontwikkelt daarmee zeer persoonlijke 'pakketjes' uitgangspunten. Deze worden door Bauman ieders eigen *design* genoemd: principes over hoe een ideale samenwerking verloopt (2007). En daar waar deze principes nog niet zo lang geleden liepen langs de kaders en normen van een professie of bedrijf, worden die designs of ontwerpprincipes steeds meer individueel gevormd en daardoor diverser. Om goed samen te kunnen werken in deze tijd, is aandacht een sleutelbegrip. Dat is de stelling in dit artikel. Zeker als op voorhand niet duidelijk is hoe mensen zich verhouden tot hun werk, hun rol, de contexten en de vraagstukken zelf. We onderzoeken wat het betekent om te werken in een vloeibare tijd en wat de werking van aandacht daarbij is. Wat vraagt dit in de praktijk? En ook: hoe voorkomen we dat 'aandacht' vervalt tot het zoveelste instrument, waardoor het juist haar unieke waarde verliest?

Wat betekent werken in een vloeibare tijd?

Beeld je eens in, een lastig vraagstuk in een organisatie 30 jaar geleden. De leidinggevende vraagt de medewerkers met de meeste kennis en ervaring om hem de informatie te geven die hij zoekt. De verwachting is dat daarna de leidinggevende een besluit neemt. De verwachting is ook dat medewerkers vervolgens naar dat besluit luisteren en handelen. De vaak impliciete kaders en

hiërarchie bieden een heldere structuur voor het verloop de samenwerking.

Nu maken we een sprong naar 2019. Een lastig vraagstuk vindt nu plaats in een werkcontext van mensen met tijdelijke contracten, aangevuld met mensen uit een flexibele schil. Collega's hebben als functieomschrijving *nice guy*, *rainmaker* of *enabler* op hun LinkedIn-profielen staan. Ze werken in programma's en projecten, en kiezen elke dag waar ze het liefst werken en met wie. Met het internet als eindeloze bron, waar ieder rijkelijk uit put vanuit ieders belangen en overtuiging. En dit in een breed speelveld van stakeholders, zowel lokaal als internationaal. Zelfs de kleinste basisschool heeft een medezeggenschapsraad, een raad van toezicht, de inspectie en verschillende onderwijsvernieuingsclubs om rekening mee te houden. Deze samenwerkingen drukken we vanwege deze pluriformiteit steeds vaker met een abstracte, algemene term uit; 'een proces': ons samenwerkingsproces, het vernieuwingsproces, een verander-, dan wel een verbeterproces. Ook het besluitvormingsproces wordt steeds minder overzichtelijk. De nadruk ligt op beziel, coachend en dienend leiderschap – als dit leiderschap inmiddels niet al gespreid is. Deze processen hebben vaak als kenmerk dat daarin niemand het totale overzicht heeft.

Onze contexten zijn hierdoor steeds flexibeler geworden. Niet alleen de inhoudelijke vraagstukken van het werk, maar ook de samenwerking zelf is het onderwerp geworden van een permanent zoekproces. Veel mensen zijn druk bezig 'de brug bouwen terwijl je erover loopt'. Bauman stelt daarom dat de vloeibare tijd er één is, waarin we veel onzekerheid ervaren. Tot deze dynamiek hebben we ons te verhouden. Terug naar hoe het vroeger was is niet mogelijk, noch wenselijk. Om ons goed

tot de nieuwe dynamiek te kunnen verhouden, hebben we in deze tijd behoefte aan een zorgvuldige afstemming binnen samenwerkingen. En dat vraagt aandacht. Aandacht voor je eigen wensen, ideeën en zorgen in een proces. En aandacht voor de anderen met hun ideeën, wensen en zorgen. Maar wat is aandacht eigenlijk? En welke werking heeft het?

Wat is aandacht?

Het begrip 'aandacht' neemt de laatste jaren in aantrekkelijkheid toe. Veel mensen zoeken naar meer contact, nabijheid, creativiteit en een diepere betekenis. In de top 10 van zelfhulpboeken worden handreikingen gedaan die gaan over onthaasten, mindful leven, aandacht voor het 'hier en nu' en het waarderen van de 'kleine dingen in het leven'. Ook de App-stores bieden een baaierd aan aandachtige apps, met namen als Buddhify, Calm en Serenity. En de marketeer wil daarbij niet achterblijven. Zo maakt volgens Ikea aandacht alles mooier en heeft Aegon het 'aandachtgesprek'. En er worden zelfs themanummers aan gewijd. 'Aandacht' lijkt wel hot! Het is goed om juist dan heel alert te worden.

Van de Amerikaanse managementhoogleraar Ronald Purser verscheen in 2019 het boek met de veelzeggende titel *McMindfulness*. Hij vindt dat de toegenomen aandacht voor 'aandacht' is ontaard tot "een banale vorm van kapitalistische spiritualiteit die sociale en politieke verandering belemmert". Een waarschuwing die Will Davies ook in *The Happiness Industry* in 2016 deed, waarin hij betoogt dat achter de aandacht voor werknemers vaak een economische agenda zit. "Persoonlijke aandacht is onvermijdbaar, want onderzoeksbureau Gallup becijferde dat ontevreden werknemers de Verenigde Staten 550 miljard dollar per jaar kosten". Purser en Davies waarschuwen daarmee voor het type

'aandacht' dat wordt geboden als panacee; de one-stop-solution voor maatschappelijke ziektes als stress, burn-out en depressiviteit.

Hoe anders is de werking van aandacht die Marianne van Hoorn beschrijft in haar proefschrift (2007). Het is in haar ogen geen remedie. Ze ziet het als een 'voortdurende oefening in het kijken naar wat er werkelijk is'. Aandacht is volgens haar zowel breed als precies kijken, omdat er veel delen van de werkelijkheid zijn die aan ons blikveld ontsnappen. Dit zijn de alledaagse ontmoetingen, praktische voorvallen en gewone dingen tussen de bedrijven door, die anders op de achtergrond blijven en die juist een schat aan betekenis behelzen. Het is in haar ogen een actief woord: 'aandacht doe je en breng je'. Ze bepleit daarom een stijl van luisteren en kijken die zich richt op een open waarneming van wat zich in de omgeving voltrekt. Aandacht is relationeel en speelt zich af tussen mensen. Het heeft effect op het contact dat zij met elkaar ervaren (Van Hoorn, 2007).

Andries Baart beschrijft aandacht als sociaal fenomeen (2011). Hij verfijnt het taalgebruik rondom het woord aan de hand van verschillende werkwoorden:

- Aandacht hebben (vraagt weinig inspanning)
- Aandacht houden (vraagt inspanning om niet te verliezen)
- Aandacht vragen of opeisen (brengt urgentie)
- Aandacht schenken (als aanbod)
- Aandacht opbrengen (wanneer het taai of saai is)
- Aandacht trekken (heeft een magneetwerking).

De opsomming van Baart laat zien dat aandacht niet vanzelfsprekend is, en dat je het ook kunt vergeten of verliezen. Dat maakt

vragen relevant als: Welk soort aandacht heb ik voor de dingen om me heen? Hoeveel tijd kost aandacht? En hoeveel inspanning?

“Aandacht maakt dingen Persoonlijk. Het bakert de mens. Het nadert en sluit in. Het erkent en respecteert, ziet potenties en scheidt een wereld waarin het tot bloei kan komen. Aandacht troost.”

Andries Baart

Aandacht is volgens René ten Bos ‘gestisch’ handelen; een door hem gemunt begrip (2011). Hij stelt dat we in een zeer resultaatgerichte samenleving leven waarbij de waarde van het niet-doelgerichte, het niet-intentionele uit het oog verloren is (wat hij samenvat als ‘resultatitits’). Veel handelingen komen voort uit een ‘te beredeneren’ rationaliteit. Terwijl aandacht eerder voortkomt uit een stemming, een behoefte of een emotie. Het is ‘niet-intentioneel’: het kent geen doel-middelrationaliteit.

Bij aandacht is geen ‘...om ...te...’ in de buurt. ‘Aandacht bieden om het ziekteverzuim te verlagen’ is in de ogen van Van Hoorn, Baart en ten Bos een heleboel wel, maar het is geen aandacht.

Aandacht in de praktijk

Onze aandacht verscherpt op het moment dat ‘het’ anders loopt dan we verwachten. We kijken er letterlijk van op. In het werk komt het niet zelden voor dat een project of plan anders loopt dan verwacht. Veel mensen vragen zich dan af: Hoe verder? Ze grijpen mis omdat hun bestaande strategieën en methoden niet toereikend zijn. Dit leidt tot vertwijfeling en dilemma’s die vragen om kijken, luisteren en

invoelen. We ervaren dat aandacht dan een verdiepende en verrijkende werking met zich mee kan brengen.

En toch is het lastig om precies te beschrijven wat het kan betekenen voor de praktijk. Ieder voelt aan dat ‘Tien stappen naar succesvolle aandacht’, ‘aandachtsmanagement’ of ‘tools’ om aandacht ‘in te zetten’ schuren, omdat aandacht zich juist niet laat instrumentaliseren. Het is het beste te beschrijven door de werking die het heeft, in plaats van het effect dat het beoogt. We kiezen er voor om aan de hand van een voorbeeld te illustreren hoe de werking van aandacht ervaren kan worden. We werken een casus van drie zorginstellingen na een fusie daarom uit.

De context

De besturen van drie zorginstellingen hebben enkele jaren geleden besloten om te fuseren. Na twee jaar blijkt echter dat er in de dagelijkse samenwerking niet veel is veranderd. Daar had men meer van verwacht. Het idee was dat de instellingen, met verschillende achtergronden, veel van elkaar zouden leren, meer met elkaar zouden oppakken en meer aan hun gemeenschappelijke professionaliteit zouden werken. Een gezamenlijke manier van werken zou voor management, medewerkers en cliënten een hele stap voorwaarts kunnen betekenen. Toch ervoeren de betrokkenen juist hierin geen beweging of voortgang. De waan van de dag regeerde en niemand overzag wat er nu eigenlijk nodig was. Daarvoor waren de vragen te meervoudig en verbonden aan te veel mensen en partijen. En steeds vaker ervoer men inertie of impassesituaties. De dingen leken steeds stroever te gaan, en de afstand tussen de oud-fusiepartners leek groter te worden.

Men was op zoek naar interventies die een beweging naar bredere samenwerking zou

ondersteunen. In gesprekken werd het idee geboren om een proces te ontwerpen rondom het schrijven van een gezamenlijk boek over de fusieorganisatie met alle betrokkenen. Het schrijven van dit 'boek' diende als vehikel voor een aandachtig onderzoek. Het bood een 'legitimatie' om de bestaande praktijken van samenwerken diepgaand te onderzoeken en te beschrijven. Een vaststaand programma ontbrak. Het startte als ontdekproces dat verder open bleef. Na elke stap werd gezien wat een wenselijke volgende stap zou zijn. Er volgde een jaar van samen thematiseren (de 'inhoudsopgave' van het boek), het verdiepen van de onderwerpen en het uitwisselen van bevindingen in steeds wisselende groepen. Naast periodes van onderzoek, volgden 'schrijfworkshops' om deze vast te leggen. En het resulteerde ook nog in een boek! We staan eens stil bij de mogelijke werking van aandacht in dit proces.

Aandacht, bron van verbinding

Om het geheel tot een goed boek te maken, werd aandacht gevraagd. Deze bood men in interviews, verdiepende gesprekken en workshops. Door de vertragende aandacht ontstond niet alleen een informatie-uitwisseling, maar ook ruimte om 'ingewikkeldheden' en spanningsvelden een plaats te geven. Daarmee werden gewoonten opnieuw bekeken en doorbroken daar waar ze 'oud en overbodig' bleken. Op meerdere plekken kon zo iets nieuws ontstaan. Deze aandacht verrijkte en hielp bij het ontwikkelen van een gevoel van verbondenheid. Er werden nieuwe contacten aangegaan en mensen ervoeren minder eenzaamheid bij het geploeter in vraagstukken waar men alleen niet uitkwam.

Positie kiezen en kleur bekennen

Doordat iedereen persoonlijk betrokken was en een verhaal schreef, ontstond ook een proces van positie kiezen en kleur

bekennen. De aandacht werkte daarmee emancipatoir. Ook de historie en traditie van de voormalige fusiepartners kon een royale plek worden geven. Tevens bracht het veel wederzijds begrip, want zorgverleners snaptten bijvoorbeeld nu beter bijvoorbeeld waarom financiële mensen willen standaardiseren. En deze begrepen op hun beurt beter waarom zorgverleners niet zo van standaarden houden.

Aandacht relativeert

Op veel plekken verdween de zwaarte en lading van de problemen. De wederzijdse aandacht bleek een rustgevende werking te hebben. Opmerkingen als: "Het lijkt wel of het simpeler wordt". En: "Ik weet eigenlijk niet waarom het nou zo'n punt voor me was", illustreerden dit.

Menselijkheid groeit, abstracties verdwijnen, precisie neemt toe: In het begin werden veel vragen van degenen die een probleem of dilemma inbrachten geformuleerd in abstracte managementtaal. Bijvoorbeeld: "Hoe zorg ik ervoor dat onze werkvloer onze cliënten klanten integraal bedienen?" Naarmate het gesprek vorderde werd deze vraag preciezer, waarbij het opvallend was dat juist de abstracte woorden zoals 'werkvloer', 'integraal' en 'cliënt' in de nieuwe taal verdwenen. Daarmee was gedurende het proces een beweging te zien van rationele, afstandelijke generiek taal naar concrete, nabije taal.

Aandacht maakt persoonlijk

Door aandacht voor de verhalen vielen juist de uitzonderingen op. De verhalen, metaforen en beelden die gedeeld werden, hadden een verrijkende werking op de persoonlijke beleving van mensen. De aandacht verschoof van rationele beschrijvingen over de organisatie of een project naar persoonlijke belevingstermen. Men verzuchtte: "Het gaat eigenlijk veel meer over hoe ik mijn keuzes maak, ontdek ik nu". En: "Zo complex is het

nou ook weer niet, ik kan het binnen een maand wel afkrijgen als ik hulp vraag.”

Aandacht, een gestisch begrip in een tijd van instrumentalisering

We begonnen met de stelling dat deze vloeibare tijd vraagt om aandacht, vanwege het activerende, het relativerende en de bron van verbinding die het biedt. Het vraagt van mensen om twijfels aan te gaan en te zoeken hoe zich te verhouden tot de vloeibare tijd en hun positie daarin. En dat ‘aandacht’ daarbij een sleutelbegrip is. Niet als methode naar succes, maar juist als subtiel, menselijk en kwetsbaar, zoekend en tastend op weg naar een beweeglijk grillig begrip van de dingen waar we nooit helemaal vat op zullen krijgen. Op basis van deze reflecties kan gezegd worden dat bij de impasse in deze fusie-instelling weer beweging kwam. De ‘grote’ vraag verschoof, werd kleiner, persoonlijker en nabijer of er ontstond zicht op wegen die eerder over het hoofd werden gezien. Samenwerken kreeg betekenissen die de inhoudelijk aanleiding ervan overstegen.

Ook dit artikel toont aan hoe lastig ‘werken met aandacht’ precies is. Want ook wij motiveren tot wat voor moois

aandachtig samenwerken kan leiden. Bij organisatieontwikkeling is ‘...om... te...’ nooit ver weg. ■

Referenties

- Baart, A. (2011). *Aandacht. Etudes in presentie*. Den Haag: Boom/Lemma
- Bauman, Z. (2007). *Vloeibare tijden, leven in een eeuw van onzekerheid*. Utrecht: Klement Uitgeverij.
- Bos, R., ten, (2003). *Rationele Engelen*. Boom: Amsterdam.
- Bos, R., ten, (2011). *Stilte, Geste, Stem*. Boom, Amsterdam.
- Davies, W. (2016). *The Happiness Industry*. Londen: Verso Books.
- Goedhart, A. & Van der Steen, B. (2016). *Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht*. Utrecht: K&S Publishers.
- Hoorn, M. van (2007). *Aandacht, bron van verbinding*. Assen: Van Gorcum.
- Jacobs, G. e.a. (2008). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Humanistics University Press.
- Purser, R. (2019). *McMindfulness. How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*. Londen: Watkins Media.



Barbara van der Steen en Aart Goedhart schreven het boek ‘Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht’ (2016). Vanuit dit gedachtegoed hebben zij Wenders.nu opgericht en verzorgen zij de FCE-leergang Proceskunde, werken met Aandacht, voor wie deze ‘kunde’ wil ontwikkelen. Zij begeleiden besturen, directies en organisaties bij processen die stroef gaan of vastlopen.

NIEUW BIJ MANAGEMENT IMPACT!



Opgavegericht teamleren

Dit boek gaat over samenwerken in opgaven. Over het samen komen tot meerwaarde, nieuwe inzichten en tot collectieve intelligentie. € 29,50

Bob Houtkamp, Manon Ruijters en Cees Anton de Vries



Topteams

Hoe maak je van je team een topteam? Twee bergbeklimmers laten in 18 pijlers en prachtige beelden zien hoe je samen bergen verzet! € 32,50

Katja Staartjes en Menno Boermans



Betekenisvolle werkrelaties

We hebben werkrelaties nodig waarin je op elkaar terug kunt vallen en verschillen kunt overbruggen. Dit boek helpt je daarbij. € 28,50

Ina Ahuis



Vertrouwen als kompas

Onderling vertrouwen is een voorwaarde voor goede resultaten. Dit boek laat zien hoe je het vertrouwen binnen je team vergroot. € 19,50

Pauline M. Voortman

Seminar Leren Veranderen

28 januari 2020 | Boothstraat Kerk, Utrecht

Wil je opgewassen zijn tegen veranderingen en er met jouw team beter mee omgaan en op inspelen? Kan je best wat extra kennis, inzichten en tools gebruiken? Volg dan dit seminar met de master himself: Hans Vermaak.

Met korting voor TvOO-abonnees!

www.managementimpact.nl/seminarlerenveranderen



Kijk snel op

www.managementimpact.nl/tvoo

MI Management
IMPACT



■ Robert van Gemert

Werk is een mooie zenoefening

Hoe ontwikkel je meer aandacht bij mensen en in organisaties? Als zenboeddhist ben ik daar pleitbezorger van. Vanuit een onbestendig gevoel ging ik door meditatie op zoek naar inzichten. Een hobbelige weg, die mijn focus verlegde van status en macht naar het kunnen toepassen van aandacht binnen organisaties. Bij diverse organisaties heb ik workshops georganiseerd om het zenboeddhistische gedachtegoed op een praktische en toegankelijke manier toe te passen. Het is mijn hogere doel om organisaties gelukkiger te maken, en met name de mensen binnen organisaties te faciliteren in duurzaam geluk.

Wat is aandacht?

Om op deze vraag antwoord te geven, wil ik het begrip aandacht graag beschouwen vanuit een zenboeddhistisch perspectief. In de literatuur die je over zen en zenmeditatie kunt vinden, wordt vaak ingegaan op het begrip aandacht. Voor mij is aandacht een moment van één-zijn met wat je doet, wat je voelt, met wie je bent, helemaal in het hier en nu. Dit ene moment is alles wat er is. Of zoals een oude zenboeddhistische gezegde luidt: Als een monnik eet dan eet hij, als een monnik loopt dan loopt hij, als een monnik werkt dan werkt hij en als een monnik slaapt dan slaapt hij.

Van ongemakkelijkheid naar inzicht

Toen ik op 22-jarige leeftijd een voortdurend onbekend, beknellend gevoel ging ervaren, begon voor mij (onbewust) de zoektocht naar wat dat gevoel kon betekenen. Ik was druk met mijn carrière, relatie, studie en sport. Ik was doorgaans redelijk gelukkig en tijdens de zeldzame momenten van rust ervoer ik een gevoel dat ik niet kon duiden. Het was onrustig en beknellend. Ik keerde me af van dit gevoel door iets te gaan doen, steeds meer te gaan doen, weg van dat onrustige en beknellende gevoel. De hoge doelen die ik mijzelf stelde, zorgden ervoor dat ik het steeds drukker kreeg waardoor de momenten van rust steeds spaarzamer werden. Na verloop van tijd kwam ik erachter dat dit vluchtgedrag mij niet verder ging helpen. Tijdens die spaarzame momenten van zelfreflectie ben ik dit onbestemde gevoel gaan opzoeken en stortte ik mij op de wereld van de spiritualiteit. Wat volgde, was een lange ontdekkingsstocht langs allerlei spirituele onderwerpen. Ik volgde cursussen en workshops en verslond boeken. Ik bekwaamde me in yoga, tai chi, reiki, mindfulness, shiatsu, aikido... om uiteindelijk (nu 15 jaar geleden) aan te kloppen op de deur van een zenschool in Amsterdam. Ik wilde namelijk een cursus zenmeditatie toevoegen aan mijn lijstje.



Boeddha in een notendop

Shakyamuni Boeddha, of eigenlijk Siddharta Gautama, werd als prins geboren in India (ongeveer 600 voor Christus) als zoon van een rijke en invloedrijke vader en moeder. Ondanks, of wellicht juist dankzij, zijn luxe, onbezorgde leven, ging Gautama op zoek naar de zin van het leven. Met als doel het mysterie van geboorte, ouder worden, ziek worden en sterven te gaan doorgronden. Om dat te onderzoeken, zelf te ervaren, ontvluchtte hij het paleis van zijn ouders en ging hij bij tal van leraren in de leer. Uiteindelijk kwam hij tot de conclusie dat deze weg niet zou leiden tot het zien van de waarheid en besloot hij alles los te laten en in meditatie te gaan zitten onder de Bodhiboom. In de vroege ochtend aanschouwde hij de morgenster en werd verlicht.

Op de eerste verdieping van die zenschool in Amsterdam begon voor mij (bewust) de zoektocht naar de oorsprong van dat onbestemde gevoel. De ene na de andere vraag kwam op me af. Wat zegt dat knagende gevoel over mij? Wat kan ik daarvan leren? En wat moet ik toch doen als ik een antwoord

gevonden heb op die vragen? Gelukkig hoefde ik al die vragen niet in één keer te beantwoorden. Ik kreeg begeleiding van een zenleraar, ging wekelijks zenlessen volgen, mediteerde thuis en verdiepte me in het zenboeddhisme. Langzaam kreeg ik steeds meer rust in mijn hoofd, ging ik beter slapen en was ik meer in staat om aandacht op te brengen voor dat wat ik op dat moment onder handen had. Mijn weg was een hobbelige weg die een aantal jaren heeft geduurd en de nodige ups en downs kende. Soms kon ik het weken niet opbrengen om te mediteren. Ik heb me verveeld tijdens meditaties. Ik kende momenten van twijfel en ongemak door mijn gekruiste benen, maar steeds pakte ik de draad weer op. Daar ging ik weer zitten, op mijn kussen, in een rechte, stevige houding, mijn ademhaling volgend en kijkend naar de gedachten die voorbijkwamen. Deze hobbelige weg was mijn weg!

Voordat ik spiritueel wakker werd, was ik in mijn carrière als manager gefocust op macht, status, getallen, geld, straffen en blind of doof voor feedback, reflectie, de menselijke kant. Tijdens een pittig moment op mijn kussen in een *sesshin* (een meerdaagse stilleretraite) kreeg ik ineens in een schok een beeld gepresenteerd van mijn vader die mij aanmoedigde om vooral een technische studie te gaan doen zodat ik later veel geld kon verdienen. Tot dat moment bleek ik mijn keuzes te hebben gemaakt met mijn vader op mijn schouder. Het werd tijd om zelf te kiezen. Dát moment, die middag op mijn kussen, heeft veel impact gehad op mijn kwaliteit van leven. Een radicale verandering van mijn kijk op bijvoorbeeld het vaderschap en het leiden van een organisatie. Ik ontwikkelde de vaardigheid om te kunnen aanvoelen wat ik zelf nodig had en wat mijn vrouw en dochters op een gegeven moment nodig hadden en ik leerde aanvoelen hoe mijn team in de wedstrijd zat en op basis daarvan keuzes te

maken. Een vaardigheid die mijn leven lichter heeft gemaakt en ook de mensen om mij heen. Ik durf daarmee op basis van jarenlange studie en eigen ervaring te beweren dat enige vorm van meditatie onontbeerlijk is voor het ontwikkelen van goed betekenisvol leiderschap (zie verderop in het artikel) in een wereld waar een ommekeer onvermijdelijk nodig is!

Zen en de kern van het zenboeddhisme

Zen is een praktische levensdiscipline gebaseerd op persoonlijk ervaren. Persoonlijke ervaring is alles binnen zen. Zen is praktisch en niet bijzonder en tegelijkertijd bruist het van de energie. Zen leert ons in onszelf door te dringen door naar binnen te kijken, waar te nemen wat er aan jouw geestesoog voorbijtrekt, tot inzicht te komen over de oorzaak van die gedachten en de patronen te herkennen die liggen onder jouw uitingen van gedrag, veelal voortgedreven door (onverklaarbare) emoties: 'Inzicht is bevrijding'.

De kern binnen het zenboeddhisme is de meditatie-oefening: *zazen*. Dat doe je door te gaan zitten op een kussentje, in een stabiele, stevige houding met de aandacht bij de ademhaling. En elke gedachte, gevoel of emotie waarnemen en loslaten. Gaan ervaren dat niet een gedachte een probleem vormt, maar de gedachte over een gedachte (zoals verhalen in je hoofd ontstaan). Gaan ervaren dat niet een gevoel een probleem vormt, maar onze gedachte over het gevoel, wat we vinden van het probleem, hoe we het inkleuren met onze gedachten. Gaan ervaren dat niet een ziekte ons probleem vormt, maar onze relatie tot die ziekte. Dat ervaren en gaan zien is hoe dagelijkse meditatie ons leven lichter maakt. Meditatie is een soort van herhaalde oefening in aandacht.

Hoe ontwikkel je aandacht?

We ontwikkelen aandacht door het dagelijks beoefenen van zazen, want dan brengen

we elke dag een beetje meer zazen in ons dagelijks leven. Elke dag een beetje meer zazen in ons dagelijks leven is elke dag werken aan de vaardigheid om telkens meer aandacht op te kunnen brengen voor hetgeen je op dat moment doet. Alleen dat, dat is het.

Dankzij meditatie ben ik meer en meer in staat om een hogere mate van concentratie op te brengen voor de taak die ik op dat moment verricht. Wat ik aan het doen ben, is voor mij dan niet zo relevant. Daarnaast luister ik in gesprekken met mensen met mijn hele lichaam en houd ik gedurende het gesprek mijn aandacht bij mijn ademhaling. Ik neem waar wat de ander zegt, en dat is meer dan alleen maar woorden (verbaal en non-verbaal), en ik voel welke energie de ander uitstraalt.

Aandacht ontwikkelen: wat zit ons in de weg?

Wat zit ons nu in de weg bij het ontwikkelen van aandacht? Welnu, wij krijgen de hele dag prikkels te verwerken. Deze prikkels activeren bubbels die in ons systeem liggen opgeslagen. Deze bubbels bestaan uit onverwerkte ervaringen en emoties. Bubbels kunnen positief of negatief zijn, kunnen uit een ver verleden stammen of pas sinds nu actief zijn. Een teveel aan bubbels zorgt ervoor dat wij vastlopen. Dat vastlopen kan een burn-out veroorzaken. Als wij mediteren, verwerken wij bubbels tot puntjes (zoals we in een computer data vanuit het werkgeheugen naar de harde schijf wegschrijven), waardoor onze energie vrij blijft stromen en wij meer en vrijer toegang krijgen of hebben tot ons onderbewuste of onze intuïtie. Daardoor kunnen wij meer aandacht opbrengen bij alles wat we doen en kunnen we beter, zuiverder waarnemen. Als wij iets waarnemen, dan zitten daar filters tussen. Filters zijn gekleurd door onze bubbels. Door te mediteren, verwerken wij bubbels waardoor de filters veranderen of deels verdwijnen, waardoor wij meer puur waarnemen wat er is.

Aandacht ontwikkelen: werken aan een gezondere balans

Een opvatting die mij helpt, is de verhouding tussen werk en privé. Voor mij zijn deze twee niet te scheiden, omdat wij onszelf niet kunnen scheiden. Dat betekent ook dat er binnen organisaties meer aandacht moet zijn voor werk en privé. Een uitstekende manier om de balans tussen werk en privé bespreekbaar te maken, is door mensen te laten voelen hoe deze balans voelt. Dat is wezenlijk anders dan daarover na te denken en terug te komen met percentages of uren. Je kunt met meditatieoefeningen de grens tussen werk en privé voelen. Ga maar op een kussentje zitten en voel hoe de balans resoneert in je lijf. Waar wringt of knelt het? Als je aandacht geeft aan het voelen in je lijf, dan geeft je lijf antwoord.

Aandacht geven aan werk of privé is een persoonlijke verantwoordelijkheid en het gaat in

Gedurende de dag werk ik met een timer die mij elke 45 minuten laat weten dat het tijd wordt om een minuutje aandacht te besteden aan mijn ademhaling

mijn zienswijze meer om 'aan' of 'uit' te staan. Aanstaan is met volle aandacht voor wat je doet op dit moment, naar buiten gericht zonder het contact met binnen te verliezen. Uitstaan is je aandacht naar binnen richten, je ademhaling volgen, je lichaam voelen. Aanstaan is als je de kleine een boekje voorleest. Uitstaan als je op je kussen zit. Aanstaan als je naar je partner luistert die vertelt over zijn of haar dag en uitstaan tijdens een micropauze. Het switchen tussen aan- of uitstaan, is een vaardigheid die je ontwikkelt door aandacht, door meditatiebeoefening.

Hoe heb ik meditatie of zazen in mijn leven geïntegreerd?

In de levensfase waarin ik mij nu bevind, op mijn minder hobbelige weg in mijn zenbeoefening, ben ik doorgaans in staat om 's ochtends wanneer ik uit bed stap te starten met 25 minuten mediteren. Zo kan ik de dag fris en open beginnen. En voordat ik 's avonds naar bed ga, mediteer ik wederom 25 minuten om alle gebeurtenissen te verwerken en vanuit rust en stilte te gaan slapen. Doorgaans, omdat het mij niet elke dag lukt, maar meestal wel en door mezelf niet af te wijzen als het niet lukt, maar mezelf juist liefdevol aan te moedigen, lukt het mij de keer erop wel weer... Gedurende de dag werk ik met een timer die mij elke 45 minuten met een mooi belsignaal laat weten dat het tijd wordt om een minuutje aandacht te besteden aan mijn ademhaling. Daarnaast neem ik, voordat ik aan een nieuwe activiteit begin, drie minuten pauze om volledig de aandacht bij mijn ademhaling te houden, zodat ik open en leeg aan die nieuwe activiteit kan beginnen. Door deze wijze van leven, ontwikkel ik elke dag meer en meer een open en ontvankelijke basishouding waarin elk moment binnenkomt zoals het is, in het hier en nu. Deze dagelijkse oefeningen in combinatie met een steeds groter wordende alertheid om in alles wat ik doe het contact met mijn ademhaling te houden, ontwikkelt bij mij een hoge mate van aandacht gedurende de dag. Hoe meer porties zazen in ons leven, hoe meer aandacht we ontwikkelen.

Mediteren leent zich bij uitstek om zelf te leren en te doen, in een groep tijdens een les of tijdens een stilteretraite (sesshin). In de maanden mei, augustus en december

ga ik zelf elk jaar een week met sesshin. Een sesshin is een pareltje binnen de zenmeditatie omdat het een enorme boost geeft aan je spirituele ontwikkeling.

Een greep uit mijn boekenkast over zen (zen)boeddhisme:

- Leer voelen wat je wilt voelen, Rients Ritskes
- The Three Pillars of Zen, Philip Kapleau
- The Way of Zen, Alan Watts
- Zen and the Psychology of Transformation, Hubert Benoit
- Zen Mind, Beginner's Mind, Shunryu Suzuki
- Zen Training, Katsuki Sekida

Wat betekent het ontwikkelen van aandacht voor je werk?

Aandacht ontwikkelen door meditatie gaat er naar mijn idee voor zorgen dat je beter gaat voelen hoe het werk dat jij doet, past bij wat jij met het leven wilt. Je hebt door het mediteren steeds meer onverwerkte ervaringen en emoties verwerkt en bent daardoor beter in staat om te voelen wat nu aan de orde is. Je kunt daarbij dan putten uit een diepere laag in jou, jouw ware natuur.

Als je dichter bij je ware zelf komt, ga je zien hoe dat wat jij wilt en wat jij doet zich tot elkaar verhouden. Hoe jouw doelen zich verhouden tot de organisatiedoelen. Hoe minder discrepantie daartussen, hoe beter de relaties, samenwerking en wederzijdse verwachtingen. Dan ontstaat er een nieuwe dynamiek en een gezonder en succesvoller evenwicht. Dit komt vervolgens alle stakeholders ten goede.

Als de voldoening in het werk toeneemt, zullen daardoor de kwaliteit van het

geleverde werk en de snelheid waarin het werk wordt geleverd, verbeteren. Dus de opgave voor iedereen in het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap is: breng je aandacht naar het hier en nu, dit moment, en laat je gedachtenmachine niet meer met je aan de haal gaan. Spelletjes, politiek, conflicten zijn o zo vaak niet gebaseerd op feitelijkheden en gaan een eigen leven leiden als ze niet met aandacht worden doorsneden.

Betekenisvol (zenvol) leiderschap gaat over het aanvoelen vanuit je diepere zelf, je ware natuur, wat jij op dit moment nodig hebt en het aanvoelen wat de mensen om je heen nodig hebben. Aanvoelen door je ademhaling te volgen, uit je hoofd te gaan en je lichaam te laten antwoorden, door te voelen, hier en nu, zonder oordeel, puur. Die vaardigheid, daar doel ik op bij het ontwikkelen van betekenisvol leiderschap. ■



***Zenboeddhist Robert Kizen van Gemert (1967) is zenleraar en coach en richt zich op het uitwisselen van persoonlijke ervaringen tussen en binnen organisaties. Hij startte 15 jaar geleden met zenmeditatie. Zijn ervaring in diverse leidinggevende functies in het zakenleven hebben mede bijgedragen aan zijn praktische benadering van leiderschap.
www.inspireprofessionals.nl***



■ Rick de Jong

Geheugen op de werkvloer: pure noodzaak

Hoe werkt het menselijk geheugen wél en hoe het juist niet? Met een duidelijk praktijkvoorbeeld lees je in dit artikel hoe een Nederlandse onderneming via kleine Japanse stappen een ware breinrevolutie in gang zette. Het voorbeeld is een pleidooi voor organisaties die het menselijk breinkapitaal serieus nemen, om het onthouden niet te vergeten. Lang verhaal kort: aandacht voor het geheugen is aandacht voor een verhoogd leerrendement.

De digitale revolutie stond niet alleen aan de basis van efficiënter samenwerken, het zorgde voor nog een grote verandering: we zijn vergeten hoe te onthouden. Externe opslagmogelijkheden vervangen onze interne opslag, dus 'gewoon' in het menselijk brein, meer en meer. Is dit nu een kans of een bedreiging? Dat is maar net vanuit welke invalshoek je het bekijkt; vanuit het menselijke geheugen bezien is externe opslag een bedreiging. Minder aandacht voor het menselijk geheugen heeft namelijk automatisch een verlaagd rendement op leren en ontwikkelen tot gevolg.

Onze zolder: de vergeten schatkamer vol ruwe diamanten

Wanneer je ook maar een beetje bent zoals ik, dan is de kans groot dat je ongeveer hetzelfde op jouw zolder aantreft als op de mijne. Tussen de kerst- en vakantiespullen ligt ongetwijfeld een flinke stapel mappen en hand-outs van in het verleden gevolgde cursussen en trainingen. Waarschijnlijk ligt er ook nog ergens een theorieboek van je rijexamen onder een stapel. En natuurlijk boeken, talloze boeken van de middelbare school en vervolgopleidingen. Herkenbaar?

Opnieuw op examen?

Maar wat hebben we tot op de dag van vandaag nog echt onthouden van die stof? Natuurlijk, we functioneren prima. En het meest belangrijke weten we nog; dat passen we immers nog dagelijks toe. Maar hoe groot is de kans dat we op dit moment ook zouden slagen voor de examens waar we destijds voor geleerd hebben? Ik schat dit ondanks mijn optimistische karakter redelijk laag in. Interessant, want waarom zijn het rendement van ons leren en geheugen eigenlijk zo laag? Het is overigens sowieso de vraag of we alles zouden moeten willen onthouden. In dit artikel pleit ik er enerzijds voor om minder te leren, en anderzijds om hetgeen we leren ook daadwerkelijk op ons netvlies te houden. Het helpt ons namelijk

om controle te houden over de stortvloed van informatie die ons dagelijks overspoelt. Door het hebben van controle zijn we in staat om te focussen op de zaken die echt belangrijk zijn en dus onze onverdeelde aandacht verdienen. Onze zolder mag dan wel een schatkamer van informatie zijn, het betekent niet dat onze menselijke bovenkamer volgestouwd moet worden met ballast. Vul die bovenkamer liever met de juiste info die bovendien direct beschikbaar is voor gebruik.

Laat het menselijk breinkapitaal renderen

Het menselijk brein is als een supercomputer. Dit is een feit. Je moet alleen wel 'even' de gebruiksaanwijzing lezen, leren kennen zelfs. Bij verkeerd gebruik functioneert ook deze computer niet of slechts gebrekkig met als gevaar dat de boel oververhit raakt of vastloopt. Je wilt je brein dus op de juiste manier gebruiken. Op het vlak van leren, onthouden en vergeten, heeft de Duitse psycholoog Ebbinghaus, die nog altijd bekendstaat als pionier in de leerpsychologie, diepgaand onderzoek gedaan. Een van de onderzoeksvragen was hoe lang gemiddeld genomen de mens nieuw geleerde informatie vasthoudt. Het resultaat was een leercurve: door de bank genomen onthouden wij 30 dagen na het initiële leren ongeveer 20 procent van de aangeboden stof. Dit leerrendement is op een gemakkelijke wijze te verhogen door het geleerde blijvend te herhalen en toe te passen. Herhaal. Herhaal. Herhaal.

Als herhalen dan zo zinvol is, waarom doen we dat dan niet structureel? Ten eerste is er de overvloed aan informatie. Het is gewoonweg te veel data om te managen. Daarnaast zien we vaak het belang van herhalen nog onvoldoende. Alleen als het nut van herhalen als functioneel ervaren wordt, dan zie je een hoge mate van retentie. Wanneer is herhalen dan eigenlijk functioneel? Direct na een opleiding of training een toets maken, is een

voorbeeld van functioneel herhalen. Om te slagen, moet je de juiste informatie op dat moment kunnen oproepen. Functioneel zijn ook directe toepassingen in het werk, ook dan is het noodzakelijk om je beschikbare kennis te gebruiken. Maar wanneer je een van beide niet toepast, dan wordt er niet herhaald en vervaagt je kennis snel. Precies zoals Ebbinghaus heeft aangetoond.

Ga op informatiedieet

Je kunt je afvragen waarom wij zoveel zouden moeten leren. Gelet op hoe het geheugen werkt, is moderatie wellicht een verstandiger keuze. De overvloed van informatie wordt ook wel infobesitas genoemd. En nee, dat kun je niet eten, al kun je er je buik wel goed van vol krijgen. Je brein wordt gevuld met een overdaad aan informatie en we blijven maar doorduwen. Wellicht is het verstandig om te minderen en op een informatiedieet te gaan door actief na te denken over wat te leren en wat te onthouden! Kijk, de informatie die je direct toepast in bijvoorbeeld je werksituatie onthoud je wel, dankzij het herhalende karakter. Het gaat juist om het vasthouden van het geleerde dat niet continu toegepast wordt, maar wel belangrijk is om paraat te hebben. Dit heeft extra aandacht nodig, en geef je het die aandacht niet, dan weet je nu dus wat ermee gebeurt. Weg is je rendement van het leren. Geef die extra aandacht dus, want dat maakt dat het leren echt gaat renderen. Hiermee neem je het breinkapitaal serieus. Maar hoe pak je dat nu precies aan?

Spaced repetition

Om het nieuwe geleerde in je langetermijngeheugen te krijgen, en dan met name de informatie die je niet dagelijks toepast, is repetitie of herhaling dus van belang. Het is echt te gemakkelijk om te zeggen dat dit de verantwoordelijkheid van de cursist zelf is, want het is niet meer dan menselijk om je na een training of opleiding weer mee te laten meeslepen in de waan van alledag. Dat

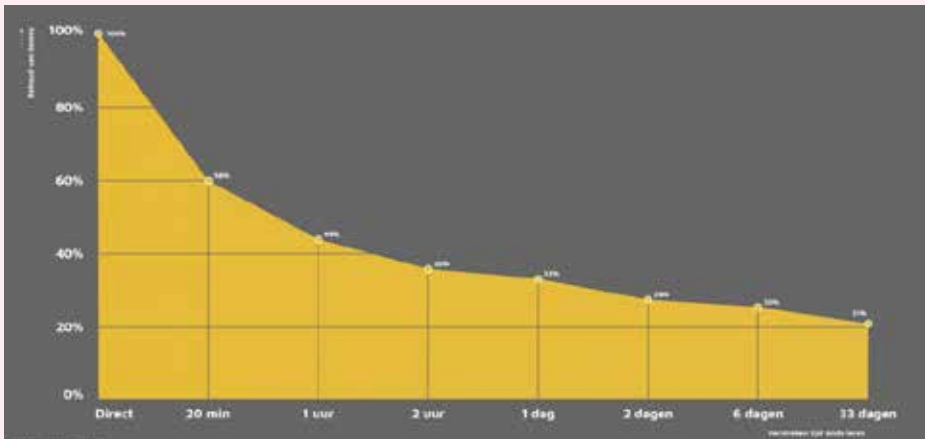
herhalen dat doe je nog wel een keer, ooit... Dus zal een organisatie, als ze het rendement van leren wil verhogen, het herhaalproces actief moeten faciliteren door mogelijkheden en tools te bieden. Dat kan door gezamenlijk te herhalen en opgedane kennis op gezette tijden toetsen. De effectiviteit van dit proces wordt vergroot als men de momenten van repetitie laat samengaan met de bevindingen van Ebbinghaus (zie volgend kader). In de praktijk komt het erop neer dat er intensiever herhaald moet worden na het initiële leren en dat er vervolgens meer tijd komt tussen de herhaalmomenten. Een goede planning is hierbij van groot belang. Dit herhalen is dus ook gewoon een kwestie van praktisch timemanagement. Gefaseerd herhalen dus, *spaced repetition*.

De vergeten kunst van het onthouden

Aan het begin van deze eeuw heb ik kennisgemaakt met de sterkste manier om het menselijk breinkapitaal te laten renderen: de geheugentechniek. Ik vond en vind het fascinerend. En verbazingwekkend. Ik sta ervan versteld hoeveel informatie ik kan onthouden op een speelse en onderhoudende wijze. En het mooie is dat iedereen dit kan leren. In 2015 had ik een persoonlijk hoogtepunt in het onthouden: ik somde uit mijn hoofd 22612 decimalen van het wiskundig getal pi op. Een Europees record. Dat kan met gebruikmaking van geheugentechniek. Deze vaardigheid komt er in basis op neer dat je de te onthouden informatie als het ware verstopt in beeldende en levendige verhalen. Wij mensen onthouden nu eenmaal heel gemakkelijk verhalen. En als je de verhalen onthoudt en weet waar de informatie zit, dan is de retentie 100 procent. Zo heb ik dat ook gedaan met het pi-record. In mijn hoofd speelde ik een lange speelfilm af en in deze speelfilm zaten alle decimalen op volgorde. Door het 'zien' van de speelfilm, zag ik ook de decimalen. En aan het einde van de film was ik in bezit van het record. Een feelgoodmovie, dat begrijp je!

Spaced repetition en de Ebbinghauscurve

Herhaling is belangrijk om het leerrendement te verhogen. Om dit zo effectief mogelijk te doen, dus in weinig tijd een hoog rendement behalen, dan is het raadzaam om de wetenschap te volgen. En in casu de wetenschap van de vergeetcurve van Ebbinghaus. Deze curve geeft aan dat wat vaker herhaald moet worden na het eerste leren en dan de momenten van repetitie wat verder uit elkaar te trekken.



Een schema dat vaak geadviseerd wordt en in lijn ligt met Ebbinghaus, is het volgende:

- Herhaal (de kern van) het geleerde een uur na het eerste leren.
- Herhaal (de kern van) het geleerde een dag na het eerste leren.
- Herhaal het geleerde een week na het eerste leren.
- Herhaal het geleerde een maand na het eerste leren.
- Herhaal het geleerde twee maanden na het eerste leren.

Vervolgens zit het geleerde heel goed in het brein en kan het incidenteel weer opgefrist worden. Deze simpele strategie verhoogt het leerrendement op een spectaculaire wijze. Gelet op onze menselijke natuur van de waan van de dag, moet dit wel gefaciliteerd worden.

De geheugentechniek is een wijze van leren, van herhalen. Het gaat dus om regelmatig 'kijken' naar de film. Hoewel het de krachtigste manier is om informatie te onthouden, ontcom je dus ook niet aan repetitie. Ook hier moet spaced repetition worden toegepast en dat is wat in dit artikel wil benadrukken. Denk na over wat te leren en houd het adagium 'minder is meer' in gedachten. Pas het geleerde meteen toe in de praktijk. En voor informatie die je minder vaak

toepast, maar die wel van belang is, zet je het proces van gefaseerd herhalen in. Van theorie naar praktijk. In de volgende paragraaf vind je een praktijkvoorbeeld.

Praktijkvoorbeeld: onthouden op de werkvloer

Een ondernemer uit de fitnessindustrie kwam in aanraking met de geheugentechniek. Dit fenomeen liet hem niet meer los. Hij verbaasde

zichzelf met zijn eigen geheugencapaciteit door gebruik te maken van de geheugentechniek. Deze ondernemer bedacht dat deze techniek weleens een sterke ondersteuning zou kunnen zijn bij ontwikkelingstrajecten van zijn medewerkers. De inhoud van de ontwikkeltrajecten stond al vast: de sportcoaches moesten worden getraind in het begeleiden van (nieuwe) sporters om ervoor te zorgen dat ze ook zouden blijven sporten. Om dat doel te bereiken volgden zijn mensen verschillende trainingen op het vlak van sportpsychologie. Het waren trainingen met veel informatie, waarbij het doel was om de coaches bewust te maken van hun eigen wijze van begeleiden. Dit gebeurde onder meer door kennisneming van theorieën. Uiteraard was het ook van belang dat ze onderdelen van de trainingen concreet gingen toepassen in hun dagelijkse praktijk. De coaches moesten informatie en kennis dus op het juiste moment paraat hebben zodat het ook gemakkelijk kon worden toegepast. Deze fitnessondernemer had zelf ook ervaring met het volgen van trainingen. Omdat hij wist hoe snel je informatie vergat, wilde hij het deze keer anders aanpakken. Dat heeft hij bereikt door geheugentechniek toe te passen, vanuit de strategie van herhalen en door rekening te houden met hoe ons brein omgaat met veranderingen.

Onthoud als een olifant met een slakkengang

Onze ondernemer wilde zijn sportcoaches dus wat laten leren en een deel van het geleerde moest scherp op het netvlies blijven zodat het ook structureel toegepast zou gaan worden in de praktijk. Hoe pakte dit uit? Zij kregen natuurlijk de trainingen. En vervolgens ook een training in de geheugentechniek. Er werd een selectie gemaakt uit de lesstof van wat echt belangrijk was om te onthouden en deze selectie werd verweven in fantasierijke verhalen.

De medewerkers moesten deze verhalen onder werktijd herhalen. Dit repeteren gebeurde

in een online programma waar ze in het begin slechts vijf minuten per dag mee bezig mochten zijn. Hier werd het principe van het Japans Kaizen gebruikt. Kaizen is een Japans concept van continu verbeteren (zie volgend kader). Het komt neer op dingen doen in kleine stappen. Waarom klein? Als de eerste stap naar verandering zo klein is en je (zoogdieren)brein accepteert deze stap en je zet de eerste stap, dan is de kans ontzettend groot dat je dit ook blijft doen, in stapjes dus... Niet alleen moesten ze de verhalen repeteren, ze moesten er ook vragen over beantwoorden. Na verloop van tijd werd de periode van vijf minuten verlengd, maar nooit met zoveel tijd dat het als een overvloed werd ervaren. Op die manier creëerde men stapje voor stapje een verdieping door uitbreiding van de lesstof. Het resultaat? Er is een bedrijfscultuur van leren ontstaan. Iedereen kan tot op de dag van vandaag op elk gewenst moment het geleerde zo reproduceren. Om de paar maanden organiseert de ondernemer een intervisie. Niet alleen moeten de medewerkers dan elke keer voor 100 procent laten zien dat ze het geleerde hebben onthouden, er vinden ook gesprekken plaats over de toepassing van het geleerde. Het rendement van het leren is in deze onderneming een succesvolle transitie geworden, juist door kleine stappen te nemen. En door proactief na te denken over wat belangrijk is te onthouden.

Kaizen en ons brein

Ons brein is gek op de kleine, behapbare stappen van het Kaizen-concept. Waarom is dit zo? Kaizen is een Japans concept van continu verbeteren. Kai betekent verandering en zen betekent goed. Het concept is gericht op hoe onze hersens werken. Ons brein bestaat uit verschillende systemen en indelingen. Een van de oudste en sterkst werkende systemen is ons

zoogdierenbrein. In dit breinsysteem zitten onder andere onze emoties. En hoewel wij ze vaak willen weg drukken en negeren, realiseren we ons te weinig dat emoties een belangrijke functie hebben. Emoties beschermen ons bijvoorbeeld tegen gevaar en hebben een belangrijke signaalfunctie. Als wij bijvoorbeeld met ons verstand, onze ratio, dat in ons breinsysteem van de neocortex zit, beslissen om iets groots aan te pakken, dan is de kans groot dat het zoogdierenbrein dit als bedreigend ziet. Te groot en onbekend staat gelijk aan gevaar. Een overbelastinggevaar. Je gaat je dan wat oncomfortabel voelen. Beslist je verstand echter om een kleine stap te doen, dan voelt dit gemakkelijk en accepteert je gehele brein dit. En door deze stapjes elke keer een klein beetje te verruimen, verruim je ook de acceptatie van het nieuwe. Zo realiseer je uiteindelijk het grote project, vaak ook sneller dan gedacht, en bovendien met een gevoel van welbevinden.

Het lef om te kiezen voor leren met impact

Wat mij het meest aanspreekt in het voorbeeld van deze ondernemer is het lef om tegen de (informatie)stroom in te gaan. Het vergt moed om keuzes te maken in wat te leren

en eveneens rondom het mitigeren van het leeraanbod. Het vraagt durf om het leren niet in een sneltreinvaart te willen doen, maar in kleine, voor het brein behapbare brokken. Het kan een uitdaging zijn om te realiseren dat een repetitieproces nodig is en dat het menselijk is om terug te vallen in de waan van alledag. Het is wellicht nieuw om het werkproces zo in te regelen dat degelijk gerepeteerd wordt en een cultuur van leren en veranderen te ontwikkelen, rekening houdend met hoe het menselijk brein het beste functioneert. En het lef van deze specifieke ondernemer is helemaal opvallend omdat hij ook nog eens de onbekende geheugentechniek heeft geïntroduceerd in het gehele proces.

Dus het gaat om kiezen wat te leren, dit leren herhalen in kleine gefaseerde stappen en dit proces van leren zo faciliteren dat de breinen niet worden overspoeld, maar juist dorstig worden naar leren en ontwikkelen. Wat mij betreft zorgen deze keuzes voor mentale gezondheid en hoog leerrendement.

En hoe ziet 'onze' zolder er dan uit over een paar jaar? Ik denk wel een stuk opgeruimder als we ervoor kiezen om minder te leren, maar het gekozen leren ook echt te laten renderen. Het is beter om je aandacht te richten op wat je in je menselijke bovenkamer wilt hebben, zonder deze onnodig te overbelasten. ■



Rick de Jong is geheugentrainer en een wereldwijd bekende geheugensporter. Rick is oprichter van het trainingsbureau BT Monkeys en helpt bij vraagstukken over focus en leerrendement. Het is zijn missie om de doorgaans onbekende geheugentechniek voor Nederland bekend en functioneel toepasbaar te maken voor focus en leren.
www.btmonkeys.nl



V.l.n.r. Léonie van Rijn
& Annemieke Figea

Hrd-tool

Aandacht voor ongeschreven regels

“Gaat het hier altijd zo?”, vragen we tijdens een vergadering van hr-professionals in een commercieel bedrijf. De meeste teamleden kijken ons glazig aan. Bij Nico en Ryan zien we herkenning op hun gezicht. We maken bewust oogcontact met deze twee als we de groep vragen: “Hoe wordt er naar elkaar geluisterd in dit overleg?” “Niet,” reageert Nico. Ryan knikt met een glimlach op zijn gezicht mee. Wij blijven stil. “Hoe bedoel je?”, vraagt Noor aan Nico. Nico geeft aan dat hij discipline mist in het overleg.

Er ontstaat een voorzichtig gesprek over hoe het overleg effectiever kan. De agenda is echter vol en binnen de kortste keren valt het team terug in het patroon van chaotisch overleggen, elkaar onderbreken, aannames doen zonder te toetsen, enzovoorts. Laat maar even gebeuren, denken wij. Het echte gesprek hierover komt nog wel.

Praten over ongeschreven regels

Een week later begeleiden we de jaarlijkse teamdag van dit team. Doel van de teamdag: afspraken maken over hoe ze hun ambities voor dat jaar samen gaan realiseren. We staan eerst met hen stil bij hoe het nu is: welke patronen zijn er in de samenwerking, welke helpen en welke werken belemmerend voor het realiseren

van hun ambities? Daarvoor zetten we de werkvorm ‘het spel der ongeschreven regels’ in. Een werkvorm die teams helpt om het spannende gesprek over hardnekkige patronen in de samenwerking stapsgewijs en speels te laten verlopen. We lichten de laatste vorm verder toe.

Het spel

Het spel der ongeschreven regels hebben we ontwikkeld om spannende gesprekken over hardnekkige patronen in de samenwerking stapsgewijs en speels te laten verlopen. Onze ervaring is dat het door dit spel makkelijker is om patronen bespreekbaar te maken. Er komt meer op tafel en er wordt minder geoordeeld over elkaar.

Over ongeschreven regels

Voordat we de werkvorm beschrijven eerst even wat achtergrond. Ongeschreven regels beschrijven welk gedrag binnen een groep of team geaccepteerd is en welk gedrag juist niet. Ze gaan over (vaak hardnekkige) patronen: ingesleten gedrag of gewoontes. Gewoontes waar niemand zich over verbaast omdat ze er al zo lang zijn. Voorbeelden van ongeschreven regels:

- “Bij ons is het heel normaal om onvoorbereid naar een vergadering te komen. Daar zegt niemand wat van.”
- “Wij doen er alles aan om de harmonie te bewaren.”

- “De klant gaat bij ons voor alles.”
- “Een deadline is een richtlijn.”

We noemen twee belangrijke kenmerken van ongeschreven regels die helpen om het goede gesprek te voeren:

1. Ongeschreven regels zijn van iedereen
Iedereen is verantwoordelijk voor het bestaan van de ongeschreven regels. Als teams met de werkvorm aan de slag zijn, realiseren ze zich dit steeds meer. Dat zorgt voor een eerlijk en open gesprek. Als jij je kapot ergert aan het geklaag in jouw team en je spreekt niemand erop aan, ben je net zo verantwoordelijk.

Teams ervaren hierdoor meer urgentie om te veranderen.

2. Ongeschreven regels hebben voor- en nadelen

Een van de ongeschreven regels van dit hr-team was ‘een deadline is een richtlijn’. De nadelen van deze regel liggen voor de hand. De eerste reactie van teams is ook meestal dat ze deze onmiddellijk willen afschaffen. Het is echter goed om ook naar de voordelen te kijken, want de ongeschreven regel is er nooit voor niks. Voordelen van deze ongeschreven regel kunnen zijn: het geeft flexibiliteit om met de complexe dagelijkse werkelijkheid om te gaan en doordat we elkaar niet vastpinnen op een deadline kunnen we het echt goed doen. Voordelen voor het team: we gaan spannende gesprekken uit de weg dankzij deze ongeschreven regel. Op basis van de afweging van voor- en nadelen kan een team besluiten of de ongeschreven regel veranderd moet worden en op welke manier.

Hoe werkt het spel?

Het spel der ongeschreven regels bestaat uit een set kaarten, waarop ongeschreven regels staan die we veel terugzien in organisaties. Ongeschreven regels gaan over hoe het team omgaat met werkafspraken, over welk gedrag ze laten zien rond vakmanschap, over hoe ze met elkaar omgaan en over hoe ze voortgang

richting hun doelen boeken. Ook geven de ongeschreven regels informatie over de cultuur van het team.

We laten dit team aan de slag gaan met de werkvorm ‘top 3 van ongeschreven regels’ die bij het spel geleverd wordt. We vragen het hr-team zich te verdelen in kleinere groepen van vier. Elke subgroep krijgt een spel mee. In een half uur tijd komen de subgroepen tot een gezamenlijke top 3 van ongeschreven regels. In de top 3 komen ongeschreven regels voor die ze willen koesteren omdat deze het team helpen om hun ambities te verwezenlijken. Daarnaast ongeschreven regels die hen juist belemmeren. We laten hen in gesprek gaan over de voor- en nadelen van de ongeschreven regels en de effecten op sfeer en resultaten.

In het hr-team ontstaan mooie gesprekken die de teamleden nog niet eerder zo open met elkaar hebben gevoerd. De kaartjes helpen om het minder spannend te maken. Ze helpen bij



het normaliseren van de ongeschreven regels. Want als het op een kaartje staat, zijn zij niet te enigen die deze patronen hebben. Bovendien is het makkelijker om een kaartje te pakken waarop staat ‘degene die het hardst roept of klaagt, krijgt hier de meeste aandacht’ dan gelijk te moeten benoemen dat er wel erg veel ruimte is voor geklaag in dit team.

De subgroepen uit het hr-team presenteren

hun top 3 aan elkaar. Zoals we hadden verwacht, gaan veel ongeschreven regels over de manier waarop het team voortgang boekt tijdens overlegmomenten. We noemen er een paar:

1. Te laat of onvoorbereid naar vergaderingen komen, vinden we heel normaal.
2. We mogen hier lang praten zonder te sturen op de opbrengst
3. We praten veel, we toetsen en vragen weinig.

Focus aanbrengen

In totaal staan er nu zo'n acht ongeschreven regels op verschillende flaps. Tijd voor wat focus. Welke willen ze beslist koesteren? En waar willen ze als eerste vanaf? We geven alle teamleden een stift. Ze mogen twee stemmen uitbrengen door streepjes te zetten bij de ongeschreven regels waarmee ze als eerste aan de slag willen. Als iedereen klaar is, is er een duidelijke winnaar: 'We praten veel, we toetsen en vragen weinig'. Het team gelooft dat het hen veel gaat brengen als ze elkaar hierop scherp gaan houden. Teamleden zullen meer binding krijgen, minder in rondjes ronddraaien, sneller tot de kern van onderwerpen komen en minder misverstanden hebben.

Jellyfish

De teamleden bedenken manieren waarop ze meer kunnen toetsen en vragen. En ze maken afspraken over hoe ze elkaar gaan aanspreken op dit patroon. Ze komen tot een codewoord. Steeds als een collega teveel op een eigen spoor zit en te weinig verbinding legt met anderen, mag er jellyfish geroepen worden. Het leuke is dat in het hier-en-nu gelijk wordt geoefend. Er wordt beter geluisterd en discussies worden korter gehouden. Het codewoord wordt al een paar keer gebruikt. Het levert hilariteit op, maar het werkt.

Kan iedereen met het spel aan de slag?

Wij gebruiken dit spel bij teams van alle soorten en maten. Het maakt niet uit of teamleden hoog opgeleid of praktisch ingesteld zijn. ■

Referentie

- Figee, A. & Rijn, Van Rijn, L. (2017). *Ongeschreven regels. Hoe je hardnekkige patronen in je team verandert.* Amsterdam: Firijn.

Léonie van Rijn en Annemieke Figee zijn beide psycholoog en eigenaar van Firijn. Ze helpen teams en organisaties bij het versterken van samenwerkingsgedrag en het doorbreken van hardnekkige patronen. Ze doen dat resultaatgericht, met scherpte en met humor. Samen schreven zij de boeken 'Groepsdruk' en 'Ongeschreven regels'.



Fotograaf: Jeroen Mooijman

■ Olivia Kramers & Ria van Dinteren

In gesprek met Joan Nunnely

Op een ander been gaan staan

In ons vak is inclusief zijn qua personeelsopbouw en aanpak leiderschap de trend. We doen er van alles aan: quota's, rolmodellen en trainingen. Hoe zit het nu echt met de aandacht voor inclusiviteit. Via via kwamen we op het spoor van Joan Nunnely. We vragen haar wat je in organisaties aandacht zou moeten geven. Het gesprek levert boeiende inzichten op.



Joan Nunnely is senior adviseur bij BMC PublicSpirit en houdt zich bezig met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, onderwijs, diversiteit en inclusie, humanresourcemanagement. Daarnaast is ze bestuurslid VNO-NCW, landelijk bestuurslid opleiding en talentontwikkeling D66, voorzitter Coöperatie van Vrouwelijk Ondernemers, bestuurslid Open Rotterdam en verbonden aan de Rotterdamse Academy bij talentontwikkeling 2.0.

Je roots vinden

“Voor mij ontstond het besef van mijn kracht in Suriname, waar ik oorspronkelijk vandaan kom. Ik was een jaar oud toen ik naar Nederland kwam en helemaal niet bezig met mijn roots. Wij woonden in Maassluis waar ik een van de weinigen was met *dreads*. Al jong leerde ik om anderen uit te leggen hoe de wereld er voor mij uitzag. Ik leerde ze vlechten om te laten zien dat mijn moeder geen haak- of breinaald voor mijn haar gebruikte. Later verhuisden we naar Rotterdam. Het ‘niet lullen maar poetsen’, is mij dan ook met de paplepel ingegoten. Ik was nooit zo bezig met mijn roots. Totdat ik in 2002 door het Marowijnegebied reisde en in de rivier sprong die de grens aangeeft tussen Suriname en Frans Guyana. Daar leerde ik meer over mezelf en de taal die gegeven wordt aan de

rivier. Ik leerde herkaderen. Wellicht klinkt het een beetje vaag, maar in plaats van te zeggen dat de rivier te ruw is, zeggen Surinamers dat de rivier ze iets wil vertellen. Er is ook respect voor de rivier: je doet je schoenen uit als je erin gaat en als je eten aan de rivier geeft, dan betekent het dat je de rivier voedt. Aandacht voor een andere manier van kijken, sterkt mij ook in mijn werk. Hoezo weerstand, deze mijnheer wil waarschijnlijk iets vertellen. Ik kwam tot de ontdekking dat het vinden van mijn kracht iets was wat ik ook in mijn werk wilde doen. Mensen en organisaties terugbrengen in hun kracht, dat doe ik als professional en als politica.”

Hr: bezin je op je rol

“We zien dat we in Nederland niet snel genoeg gaan. Hoezo een inclusieve samenleving? Ik zou graag zien dat we in fase twee zijn beland en dat het normaal wordt. Maar in organisaties zijn we nog niet zover. Ik zie het wel bij jongeren en bijvoorbeeld De Rotterdamse Academie, die zoeken naar andere manieren om met elkaar om te gaan en gebruiken drijfveren van mensen ook echt om verder te komen. In organisaties vraagt het een andere blik. Hr nu is vaak bezig met het in stand houden van systemen, terwijl de echte toegevoegde waarde zou kunnen zitten in ‘het in de kracht zetten van mensen’. We moeten echt sneller schakelen om mee te doen in sociaaleconomisch opzicht. We laten zoveel talent onbenut en dat is zonde.”

Wat mij betreft zou hr kunnen werken aan andere manieren van selecteren en aan werkgeluk van professionals in organisaties. We zien hr nog te vaak aandacht geven aan wat niet goed gaat. Dat wordt dan dus ook groter. Ik zou ze graag zien in de trekkersrol als het gaat over talentmanagement en werkgeluk. Organisaties die het goed doen, hebben rollen als talentadviseur, talentcoach en talentmanager. Anders kijken naar mensen, zoals bij de rivier: ga kijken naar wat wel kan in plaats van te focussen op wat niet kan. De meeste vakgenoten hebben

vanwege deze reden gekozen voor dit vak: terug naar deze oorspronkelijke drive zou wel eens kansen kunnen bieden.”

Is diversiteit nog een thema?

“Het is schandalig dat het nog een thema is. Soms krijg ik een compliment dat ik zo goed Nederlands spreek, verschrikkelijk! Ik kan niet ontkennen dat ik een *woman of color* ben, maar dat betekent nog niet dat ik drager ben en kennis heb van alle verschillen die er in deze samenleving zijn. Ik denk dat het in mijn generatie (ze gaat richting 50 red.) minder vanzelfsprekend was om gekleurde vrouwen op topposities te hebben. Ik kom ze weinig tegen, ook niet in de politiek. De toekomstige generatie is anders, daar is het minder een issue. Bij de jongeren die ik ontmoet, zie je dat zij daar minder een issue van maken. Het gaat hen om talent en wat er kan. Voor mij persoonlijk is het uiteraard wel een drijfveer om gekleurde vrouwen of vrouwen in het algemeen mee te laten doen. Je bent toch een rolmodel en kan mensen wakker schudden, op een ander been zetten. Daar bijeenkomsten voor organiseren, het gesprek aangaan, daar maak ik me wel hard voor. Ook politiek! Quota's, daar geloof ik dan weer minder in, het moet uiteindelijk gaan over die inclusieve samenleving waar we geen quota nodig hebben om het belang van diversiteit in te zien. Een tijdelijke quota, als middel om versnelling te creëren, daar sta ik voor open. Echter, het borgen van diversiteit binnen organisatieprocessen is altijd van belang.”

Een inclusieve samenleving

“Werken aan duurzaamheid en inclusiviteit, daar heeft de politiek ook een rol in. Het is soms jammer dat de besluitvorming zo traag gaat. Al die regels en procedures die gelden in de politiek zorgen niet voor een versnelling. En vergis je niet, de keerzijde van de traagheid is dat we een fantastisch land hebben om in te leven. Een van de meest welvarende en veiligste landen ter wereld. Echter het strategisch inzicht dat we

aan de slag moeten, daarover voer ik graag de gesprekken. Hoe kunnen we dat versnellen? En dan geloof ik heel erg in de ontmoeting, in aandacht geven aan het positieve van diversiteit en inclusie. Alles wat aandacht krijgt, groeit. Dat klopt niet alleen in de positieve zin des woords, maar geldt ook voor de negatieve dingen die we met zijn allen aandacht geven. In mijn werk gebruik ik daarvoor de triple A. Het begint met aandacht, vervolgens acceptatie (je bent goed zoals je bent) en dan met het aanmoedigen van hetgeen je wilt laten groeien. Talenten die nodig zijn voor de ontwikkeling van een inclusieve samenleving zijn voor mij: lef, ondernemerschap, vooruit durven lopen en contact maken. Kennis delen door jonge mensen mee op sleeptouw te nemen, dat levert resultaat op: samenwerken in plaats van tegenkijken.”

Als je nog even terugkijkt naar de uitzending van *Jinek* zie je de reactie van Anouk en Ali B. op het boek van Robert Vuijsje, waarin hij scheiding van kleur, religies en hokjes benadrukt. Dan valt het op dat zij wel klaar zijn met het in hokjes denken. In *The Voice* kenmerkt hun relatie zich door authenticiteit en wederzijds respect. Ali B typeert Anouk als een coach met een sociale beperking en zij geeft aan dat ze de muziek van Ali niet om aan te horen vindt. Beiden zijn zowel authentiek en een rolmodel. Authenticiteit, rolmodellen en werkgeluk, die vormen het nieuwe hrd anno 2019! ■

Referentie

- Boers, R. (Regisseur). (2019, 19 februari). *Jinek*. Hilversum: KRO/NCRV.

Olivia Kramers, *redactielid TvOO* en
Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*



■ Dorine Wesel

Aandacht voor vrijwilligers in een hospice

Wat is de essentie van hospicezorg en waarom werken vrijwilligers hier zo graag? In een hospice brengen mensen immers de laatste fase van hun leven door. Uit mijn eigen ervaring als vrijwilliger blijkt dat van betekenis zijn voor een ander ten diepste iets is waaraan wij willen bijdragen. Het leren 'te zijn' bij een ander en voor een ander is een reden voor vrijwilligers om dit werk te doen. Tegelijkertijd vraagt een hospice de nodige organisatie en daarmee samenhangende bureaucratie. Welke spanningen brengt dit teweeg en hoe belangrijk is het organiseren van continu leren en ontwikkelen?

“Vrijwilligers leveren een belangrijke bijdrage aan de zorg- en dienstverlening van organisaties voor verpleging en verzorging. Van de totale inzet binnen een zorginstelling maken zij gemiddeld zo’n 35 procent uit. Niet alleen de kwantiteit is echter van belang. Zonder vrijwilligers zou ook de kwaliteit van de zorg aanmerkelijk schraler zijn. De ervaring leert dat de druk op de zorg afneemt als aandacht aan het welzijn van bewoners wordt gegeven. Vrijwilligers dragen dikwijls juist bij aan het welzijn van bewoners. Zij geven bewoners veel persoonlijke aandacht en hoeven niet, zoals beroepskrachten, op de doelmatigheid van hun handelen te letten. Juist daarom zijn ze van onschatbare waarde voor cliënten van zorginstellingen.” (Scholten, 2004)

iedere dag onder de douche ‘gezet worden’, maar gedijt beter bij af en toe oprispen en gemasseerd worden. Een andere belangrijke pijler van het reilen en zeilen in een hospice is het respect voor de autonomie van de cliënt. De attitude van alle werkenden in het hospice is gericht op het zo lang mogelijk uitgaan van de keuzevrijheid van de cliënt. Dat lijkt een vanzelfsprekendheid. Maar juist in de zorg wordt het ‘zorgen voor’ vaak heel letterlijk genomen en ligt het ‘overnemen’ op de loer. Dat kan in hele kleine praktische zaken zitten, zoals te eten geven omdat je ziet dat de client het veel moeite kost om zelf de lepel ter hand te nemen. Maar ook om meer immateriële situaties, zoals aanvoelen dat een client weinig kan hebben en alleen wil zijn of wanneer hij juist behoefte heeft aan gezelschap. Dit vereist een subtiel proces van steeds afstemmen, door professionals en vrijwilligers, op wat de ander nodig heeft.

Een plek van aandacht

Een hospice is vaak een ‘bijna’ thuis waar in een kleinschalige en huiselijke omgeving vier tot zes personen hun laatste levensfase doorbrengen. Hun levensverwachting is vaak maximaal drie maanden. In zo’n hospice lijkt het een gewoon huishouden. Veel vrijwilligers (ruim 50), dierbaren en professionals (een betaalde coördinator/verpleegkundige, huisartsen en wijkverpleegkundigen) zorgen en verzorgen, boodschappen doen, koken en eten. Net zoals thuis.

Het is de plaats waar men stilstaat bij wat nog wel kan en zinvol is voor de cliënt, de plek waar comfortbeleid centraal staat. Comfortbeleid betekent dat alle handelingen in het teken staan van wat het leven van de cliënt zo dragelijk en liefst zo aangenaam mogelijk maakt. Bijvoorbeeld als een cliënt vanwege uitzaaiingen beter slaapt in een ‘sta-opstoel’ dan op een hoog-laagbed, dan wordt dat mogelijk gemaakt. Of een cliënt wil niet

Het succes van hospices zit in de tijd en ruimte die er gecreëerd wordt om met volle aandacht ‘te zijn’ en te bieden wat de cliënten behoeven, uitgesproken of onuitgesproken. Dat kan bestaan uit allerlei handelingen, actief of passief, die op zichzelf als alledaags beschouwd kunnen worden: cliënten verschonon, bedden verschonon, wassen, strijken of eten koken. Maar ook tijd maken om bij de cliënt te zitten en in gesprek te gaan over wat hem beroert. Meralda Slager (2012) spreekt van alledaags als het ‘gewoon’ is en we geen vragen meer stellen en ze spreekt van nieuwe dingen als het onbekend is. In het hospice zou je kunnen stellen dat het alledaagse steeds nieuw is, omdat het afstemmen op de cliënt, wat en hoe je iets doet of juist niet(s) doet, leidend is. Dat kan alleen als er bewustzijn, aandacht en ruimte is om het bijzondere niet in het alledaagse te laten vervallen.

Andries Baart spreekt van aandachtige betrekkingen (2016) door aandachtig waar

te nemen in het hier en nu en de ander als vertrekpunt te zien. Een mooie vertaling daarvan is te vinden op de site van hospice het Veerhuis (www.hospiceveerhuis.nl): “Afstemmen is het sleutelwoord, hoe stem je af op de ander, of het nu de freule is, de zwerver, de spil van een familie of de eenling – ze waren hier allemaal op hun plek.”

Met de aanwezigheid van een grote groep vrijwilligers schept het hospice een context waarin aandachtige betrekkingen tot stand kunnen komen. Enkele factoren helpen daarbij:

1. Er is capaciteit en dus tijd: want veel menskracht (twee vrijwilligers op vier bedden naast de professionele hulp).
2. Er is vrije ruimte: er is sprake van een ruime taakomschrijving die voldoende vrijheid biedt om zelf invulling aan te geven.
3. Er is een minimumset aan regels of protocollen waardoor de mogelijkheid is om die ene unieke cliënt ook als zodanig te bejegenen, in plaats van een gestandaardiseerd proces ‘uit te rollen’.

Een hospice is een sprekend voorbeeld van een organisatie waar formele en informele zorg in een bijzonder samenspel optrekken. Bij formele zorg wordt de zorg verleend door mensen die daarvoor een diploma hebben en daarvoor betaald worden. Wat zij wel en niet mogen doen, staat vast. Onder informele zorg verstaan we de zorg verleend door mensen die dat niet beroepsmatig doen, zoals vrijwilligers en mantelzorgers. Ze krijgen geen loon voor hun dienstverlening, maar soms staan ze op gespannen voet met elkaar.

Motieven voor vrijwilligers

Vrijwilligerswerk is in de samenleving niet meer weg te denken. Op vele plekken en met name in de zorg is vrijwilligerswerk onderdeel geworden van het georganiseerde beleid waar overheid, verzekeraars en aanbieders

verantwoordelijk voor zijn. Hoe dat zo komt, blijft hier buiten beschouwing. Feit is dat vandaag de dag er veel vrijwilligers worden gevraagd in de zorgsector en hospices kunnen als eigenstandige ‘zorgaanbieder’ niet bestaan zonder vrijwilligers. Wat drijft mensen om juist in een hospice vrijwilliger te worden? Uit onderzoek naar motieven van vrijwilligers in zorg (Linde, 2016), blijkt dat vrijwilligerswerk een unieke vorm van helpend gedrag is waar uiteenlopende motieven voor zijn (Clary, 1998). De belangrijkste motieven uit dit onderzoek in de zorg, vooral onder ziekenhuizen, zijn op de eerste plaats een normatief motief: de mogelijkheid om normen en waarden te kunnen uitdragen. En op de tweede plaats een lerend motief: de kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en kennis op te doen.

Voor vrijwilligers in een hospice gelden deze beide motieven ook, met het accent op het normatieve motief. Daarbij geef ik een andere invulling aan het normatieve motief in deze omgeving en sluit aan bij Schwartz (2016), hoogleraar psychologie, die onderzoek heeft gedaan naar de vraag waarom we werken. Hij laat zien dat mensen vooral werken omdat ze verantwoordelijkheid ervoor dragen, ze een zekere mate van autonomie en handelingsvrijheid hebben en dat ze hun werk als zinvol beschouwen. Hij noemt dit de drijfveren voor gelukkig werk. Juist deze drijfveren zijn terug te vinden in het werk van vrijwilligers: ze hebben tijd, rust en aandacht voor zinnige zaken, voelen zich sterk betrokken en hebben over het algemeen ook meer autonomie vanwege een heldere, maar ruim omschreven taakinhoud die vrijheid voor eigen interpretatie geeft. Kortom, de informele zorg slaagt er aardig in om ‘gelukkig werk’ te creëren, terwijl vandaag de dag daarover in de formele zorg geklaagd wordt. Het zinnige werk wordt weggedrukt door werk waar je niet gelukkig van wordt. Dit leidt tot twee

interessante constatering:

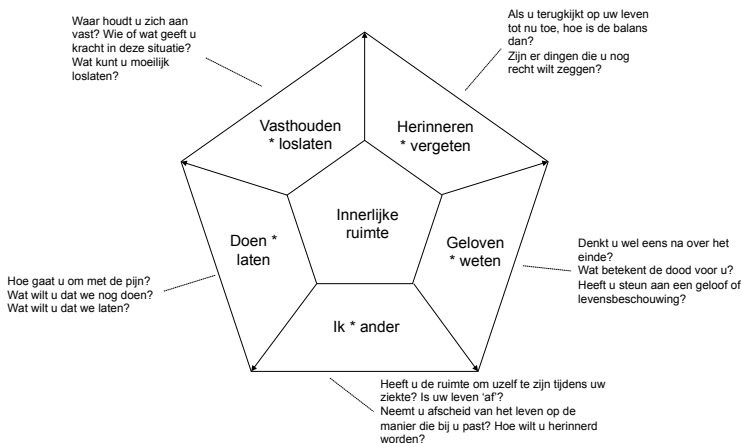
- Vrijwilligers geven aandacht en bieden (praktische) ondersteuning bij de zoektocht naar existentiële vragen van stervenden en krijgen in dat bieden van deze hulp zelf ook voldoening, betekenis en zingeving (terug).
- Er is sprake van een wederkerige relatie,

waarin voor mij de bevestiging schuilt dat belangeloosheid in veel vrijwilligerswerk niet bestaat. In de kracht van de wederkerigheid schuilt naar mijn idee ook een keerzijde.

Overigens kun je wel vraagtekens plaatsen bij het aspect van vrijwilligheid

Zingeving en wederkerigheid

Het mysterie van de dood en de eindigheid van het leven houdt ons allemaal bezig, zij die stervende zijn en zij die dat nog niet zijn. Voor veel vrijwilligers in een hospice is dit misschien een omgeving om te leren hoe zich te verhouden tot thema's van eindigheid, loslaten, angst voor verlies en de zin van het bestaan. Daar schuilt ook een 'gevaar' in, namelijk dat vrijwilligers hun eigen behoeften en die van de cliënt vermengen. Het model van Carlo Leget (2016) over innerlijke ruimte besteedt hier aandacht aan door stil te staan en de mogelijkheid tot reflectie te bieden op thema's als 'ik en de ander', 'doen en laten'. Het model dat vijf thema's bevat (Figuur 1), kan in hospices als handvat dienen voor de stervenden (als onderdeel van geestelijke verzorging, die steeds meer aandacht krijgt in de palliatieve zorg) en voor eigen reflectie als (vrijwillige) zorgverleners. De aanblik op en omgang met de stervenden houdt vrijwilligers een spiegel voor, biedt bewustwording en kan ook een katalysator zijn in het eigen leven om belangrijke veranderingen in gang te zetten en elkaar. Ieder jaar wordt een aspect uit de diamant van Leget centraal gesteld, waarop gesprekken, oefeningen, reflecties georganiseerd worden. Het is de kunst om vol te houden, te continueren, ondanks het komen en gaan van cliënten en vrijwilligers.



Figuur 1. Model van Carlo Leget

van vrijwilligerswerk; veel mantelzorg is 'noodzakelijk' vrijwilligerswerk. De vrijwilligers die in het hospice werken, hebben hier echter zelf voor gekozen, hetgeen tot uitdrukking komt in hun betrokkenheid. Informele zorg slaagt er beter in dan formele zorg om datgene wat werk gelukkig en zinrijk maakt, ook in het werk tot stand te brengen. Sterker nog, de formele zorg lijkt zich afhankelijk te maken van de informele zorg om datgene wat cruciaal is rondom de zieke, kwetsbare mens – namelijk 'aandacht geven' en 'er zijn' – mogelijk te maken. Oftewel: de omgeving waarin vrijwilligers zo nadrukkelijk van 'waarde kunnen zijn', is een essentiële aanvulling op die andere 'wereld', de formele zorg, waar doelmatigheid en transparantie vaak de boventoon voeren en waar voor dat essentiële geen tijd is. Mijsz inziens is hier sprake van een paradox: datgene wat essentieel is voor patiënten en werknemers in de zorg wordt 'uitbesteed' aan vrijwilligers.

Leef- en systeemwereld naast elkaar

Een mailbericht van de coördinator van het hospice aan de vrijwilligers: "Gisteravond is I overleden. Haar man J en zoon D met zijn vriendin waren bij haar. I is hier twee maanden geweest, het was goed om haar en haar gezin hier te hebben. Een prachtige vrouw vol kracht en humor." Slechts vier zinnen die veelzeggend zijn en gevoel uitdrukken over de aandacht voor deze vrouw en haar verblijf in het hospice. Een aandacht om haar te zien zoals ze (nog steeds) was. Maar dezelfde vier zinnen verhullen ook wat achter 'twee maanden verblijven' schuilgaat: de afwegingen over pijnbestrijding, soorten medicatie, afleidingen met muziek en eten, overleggen tussen arts, verpleging, coördinator, input van vrijwilligers, werkbesprekingen waarin haar situatie geanonimiseerd besproken wordt om met elkaar van te leren. Niet te vergeten: de vragen en twijfels die de gesprekken kleuren over haar omdat iedereen zoekende is en niet

weet of en hoe de weg naar het einde lichter te maken. Dit alles beschrijft de situatie en het hebben van zorg voor deze vrouw. Daarmee krijgt die eerdergenoemde aandachtige betrekking tussen haar en vrijwilligers of zorgverleners inhoud en betekenis in een manier van werken die wordt gekenmerkt door voorzichtigheid en traagheid: steeds stilstaan en afstemmen om iets te doen of iets te laten. Oftewel, vanuit presentie aanwezig zijn (zie ook www.andriesbaart.nl/presentie) om met elkaar te verdragen wat niet kan of niet goed komt. Dit kun je eenvoudig samenvatten met het woord 'bekommeren', wat niet uiteen te zetten en te vatten is in algemeen geldende protocollen.

Nog een stapje verder weg van deze individuele situatie toont zich een organisatie waar veel werk wordt verzet dat niet direct herleidbaar is naar een bepaalde cliënt. Het heeft het karakter van organiseren, regelen en fiksen: perikelen rondom het vrijwilligersrooster, bestellingen van medicatie en verzorgingsmateriaal, budgettaire vragen, ordenen, samenwerkingsinspanningen en kwaliteitsdiscussies tussen diverse soorten zorgaanbieders, administratie en verantwoordingen naar externe instanties. Centraal staat hier 'zorgen dat...'. Vul maar in: het geregeld is, er actie komt, er iets tot stand gebracht wordt...

Er is op deze manier ook in een hospice sprake van twee werelden die elkaar tegenkomen, samenkomen en niet zonder meer harmoniseren: de wereld van het bekommeren, de zogenaamde leefwereld versus de wereld van het fiksen, oftewel de systeemwereld. Mieke Moor (2017) beschrijft prachtig in *Werken in het wit* hoe in het bewust waarnemen ook in een ziekenhuis, een instituut waar de systeemwereld vanwege haar omvang al snel domineert, de leefwereld aanwezig is. Het 'wit' duidt op het vele wit, zoals de

witte jas, maar ook op het ontdekken van de menselijke maat, van verwarring en niet weten. Met behulp van de kleurentheorie van Vermaak en De Caluwé (2019) is het onderscheid van leef- en systeemwereld te ontleden met de kleuren wit en blauw (zie kader). Er zijn duidelijke verschillen en spanningen tussen beide werelden en daarin schuilgaande *beliefsystems*. Die spanningen gaan over focus, tijdsdimensie, wel/niet weten (Tabel in kader). De kleurentheorie is ontstaan om complexiteit in veranderprocessen beter te begrijpen, niet om ze te reduceren. En van belang is om in aanpakken beide beliefsystems niet zo maar door elkaar te husselen. Het is balanceren op een koord tussen deze twee werelden, die elkaar niet zomaar

verstaan en sterker nog, waar de wereld van regelen en fiksen gemakkelijk de overhand kan krijgen. Terwijl cliënten en vrijwilligers juist

Aandacht is het sleutelwoord om in het moment af te stemmen wat te doen of te laten

naar het hospice komen vanwege de 'witte wereld', de wereld van bekommeren waarin aandacht en uniciteit centraal staan, zuigt de blauwe wereld, die van regelen, ordenen en standaardiseren. Zij kan gemakkelijk

Kleurentheorie

Het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak is een zogenaamd metamodel dat een overzicht biedt van vijf stromingen van kijken en denken over veranderen. Het bestaat uit vijf veranderbenaderingen die allemaal een eigen dna kennen: beliefsystems waardoor iets verandert, wat de motor is achter een aanpak. Mensen in organisaties hebben vaak een bewuste of onbewuste voorkeurstijl van denken en handelen in veranderen of in het iets tot stand brengen. De verschillende benaderingswijzen stroken niet zonder meer met elkaar omdat onderliggende overtuigingen wezenlijk verschillend zijn. Het model is bruikbaar om te duiden waarom er soms sprake is van meerdere werkelijkheden in organisaties en tussen mensen. De complexiteit van veranderen neemt er niet door af, maar het begrip voor waarom veranderen (lees: iets voor elkaar krijgen) vaak lastig is, kan erdoor toenemen.

Dimensie	Leefwereld/wit	Systeemwereld/blauw
tijd	hier en nu	toekomst
de ander	subjectiveren	objectiveren
kennis of weten	onzekerheid accepteren	onzekerheid reduceren regelen/ordenen
denken en doen	(steeds) afstemmen	plannen
focus	wat er nog wel is	wat ontbreekt of verbeterd moet worden

het werken met aandacht, traagheid en voorzichtigheid, overrulen, terwijl daar juiste het bestaansrecht van een hospice ligt.

Continu leer- en ontwikkelproces noodzakelijk

Voor eenieder die in het hospice werkt, is het van belang om zich bewust te zijn van de beschreven spanning, daarover van tijd tot tijd in gesprek te gaan en te reflecteren of de aandacht voor het zinnige nog steeds centraal staat. Deze spanning kan ook terugkomen tussen de vrijwilligers onderling, waar sommigen misschien meer van de blauwe wereld in zich hebben en anderen juist de witte aanpak omarmen. Een illustratie hiervan is het regelmatig terugkerende gesprek over de inzet van regels en richtlijnen in het hospice waar ik werk. Enerzijds is er de wens om als organisatie zo min mogelijk langs regels het werk te ordenen. In plaats daarvan stemmen we persoonlijk af met de ander wat op dit moment passend is om te

eerder introduceerde. Het blauwe paradigma benadrukt het belang van kennis en vaardigheden en de inzet van deskundigen. Een leerproces wordt ingevuld als het ontwerp van een opleidingstraject waar kennisoverdracht centraal staat en waar je dat 'even regelt'. Het groene en witte paradigma zien leren als een ontwikkelproces waarin het gaat om pendelen tussen actie en reflectie. En zinnig werken in een hospice verlangt, naast allerlei bagage vooraf (zoals de basisopleiding voor vrijwilligers en modules praktijkvaardigheden), juist in het moment dat pendelen tussen actie en reflectie. David Schön (1984) spreekt van '*reflective practitioner*' als de manier om zowel daadgericht als leergericht te werk te gaan. Het doet daarmee recht aan de kwaliteit van het dagelijkse werk waaruit je professionaliteit als vrijwilliger blijkt. Naar mijn idee ligt hierin de basis voor het vormgeven van het continue leer- en ontwikkelproces voor vrijwilligers in een hospice.

Zinnig werken in een hospice verlangt in het moment pendelen tussen actie en reflectie

doen (subjectiveren). Tegelijkertijd ontstaat met de introductie van het kwaliteitskader palliatieve zorg een toenemende tendens om werk vooraf in te richten en te structureren volgens algemeen geldende principes waarlangs ook verantwoord moet worden. We dreigen terecht te komen in een beweging van objectiveren met een bijbehorend algemeen begrip van kwaliteit.

De vraag is dan ook: hoe ontwikkelt een hospice zich steeds en welk leerproces vereist dat voor onder andere de vrijwilligers? Ik kom terug op de kleurentheorie die ik

Dit vereist regelmatig terugkerende, zorgvuldig voorbereide, sessies en dialogen met elkaar over, teruggrijpend naar het voorbeeld, hoe onderling met regels omgegaan wordt, over de navolgbaarheid van het handelen en over aanspreekbaarheid op ieders werk. Dan gaat het dus om reflection on action om rode draden te zien en weer nieuwe (tijdelijke) werkafspraken te maken. Daarnaast is er de *reflection in action* om als vrijwilligers tijdens je dienst die je met elkaar draait direct in het werk te reflecteren, te leren en toe te passen. Zogenaamd actieonderzoek of *action learning* door vrijwilligers is volgens mij nog niet breed ingevoerd in hospicezorg. Beide kunnen helpen om zich te krijgen op 'wat er nog te leren valt: kennis of kunde die je je nog niet eigen hebt gemaakt, maar die wel nodig is. Het vraagt het een en ander om dit succesvol te kunnen toepassen in een hospice: - Investeren in kwaliteiten, zoals het vermogen

en de bereidheid tot zelfkennis, reflectie, de bereidheid om te onderzoeken en je bewust te zijn van eigen oordelen (dat staat het onderzoeken in de weg).

- Het vermogen om zo'n leerproces te organiseren en te faciliteren en vormen te kiezen die daarbij passen, zoals moreel beraad, (contemplatieve) dialoog, werkvormen afgeleid uit deep democracy (Kramer, 2014).

- Een vorm van verleiden en motiveren om als vrijwilligers hier gezamenlijk met zo'n grote groep aan te werken, want leren kun je niet forceren en afdwingen. En vrijwilligers vinden elkaar in het werken voor de cliënt, maar de ambitie om daarnaast ook tijd vrij te maken om te leren en te ontwikkelen, verschilt van persoon tot persoon. En in de formele zorg stel je eisen en voorwaarden. De vraag is tot in welke mate dat ook kan in de informele zorg.

- Korte, open communicatielijnen van alle betrokkenen, wat door roosterperikelen niet zo eenvoudig is, en continue aandacht en verbetering.

Aandacht als sleutelwoord

Een hospice is een plek van aandacht en aandachtige betrekkingen. Vrijwilligers en zorgverleners zijn in staat om zinnig werk te verrichten voor hun cliënten en voor zichzelf. Aandacht is daarin het sleutelwoord om steeds in het moment af te stemmen wat te doen of te laten. Het lijkt erop alsof ze daar bij een hospice beter in slagen dan in de zogenaamde formele zorg, waar doelmatigheid vaak leidend is. Daardoor is de formele zorg meer en meer afhankelijk geworden van de inzet van vrijwilligers om te bieden wat cliënten vragen in deze (palliatieve) zorg. Ook in hospices is het steeds balanceren tussen de toenemende regel- en verantwoordingsdruk en het leveren van zorg op maat en persoonlijke aandacht. Daartussen laveren, is ook een opgave voor vrijwilligers en daarom pleit ik ervoor dat dit onderdeel uitmaakt van het leer- en ontwikkelproces. Het is noodzakelijk dat dit

eenzelfde aandacht en maatvoering krijgt als de zorg voor cliënten. Uiteraard kan er geleerd worden van 'gluren bij de burens', maar de meerwaarde zit in het proces van met elkaar ervaren, reflecteren, expliciteren en omzetten van ervaringen, vragen, inzichten naar handelen. binnen het hospice zelf. De vrijwilliger als reflectieve practitioner! ■

Referenties

- Baart, A. (2016). Aandachtige betrekkingen. In H. Boersema-Vermeer & Groot, G.J. de (Red.), *Werken met leren veranderen. Werkboek voor veranderaars in opleiding en praktijk* (1e druk, pp. 49-56). Alpen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers. A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530. Geraadpleegd op 24 oktober 2019, van <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.74.6.1516>
- Kramer, J. (2014). *Deep Democracy. De wijsheid van de minderheid*. Zaltbommel: Thema.
- Leget, C. (2016). *Van Levenskunst tot stervenskunst: Over spiritualiteit in de palliatieve zorg*. Amsterdam: Lannoo.
- Linde, R.J (2016). *Wat drijft vrijwilligers in de zorg en wat houdt hen tegen* (Masterthesis), Psychologie, Conflict, Risico & Veiligheid., Enschede: Universiteit Twente.
- Moor, M. (2017). *Werken in het wit. Een jaar filosoof-in-residence in het Radboudumc*. Utrecht: IJzer.
- Schön, D.A. (1984). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Scholten, C. (2004). *Vrijwilligersbeleid in zorgorganisaties: Een handreiking voor de*

- toekomst*. Utrecht: Lemma.
- Schwartz, B (2016). *Waarom we werken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
 - Slager, M.T. (2012). *De banaliteit van het goede* (Proefschrift Universiteit voor Humanistiek, Utrecht). Utrecht: F&N Eigen Beheer.
 - Vermaak, H., & Caluwé, L. de. (2019). *Leren veranderen: Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk*. Amsterdam: Management Impact.



Dorine Wesel is senioradviseur organisatie- en leiderschapsontwikkeling bij TwynstraGudde in Amersfoort en zorgvrijwilliger in hospice Veerhuis in Amsterdam. Zij draagt bij aan zingeving en bezieling van mensen en helpt organisaties om organisatiedoelstellingen waar te maken vanuit de drijfveren voor zinvoller werk. Dit doet zij met een leiderschapsprogramma waarin vak, rol en persoon centraal staan.

VU CERTIFIED EXECUTIVE COACH

VOOR COACHES OP ZOEK NAAR PROFESSIONALISERING:

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE COACHING
(START IN OKTOBER 2020)

POSTGRADUATE OPLEIDING EXECUTIVE TEAMCOACHING
(START IN SEPTEMBER 2020)

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



IS VERDER KIJKEN



■ Laura van der Klugt & Rick Mulder

Waarop richten luchtverkeersleiders hun aandacht?

Situational awareness

In de complexe wereld van de luchtverkeersleider is aandacht een belangrijk thema. Een luchtverkeersleider schakelt continu tussen situaties. Zijn focus ligt op de juiste verdeling van aandacht over alle factoren die de verkeerssituatie in het luchtruim kunnen beïnvloeden. *Situational awareness* betekent dat je aandacht hebt voor alles wat je nodig hebt om je taak uit te voeren. De term is in de luchtvaart ontstaan. Maar wat houdt dit nu precies in voor een luchtverkeersleider? En hoe traint Luchtverkeersleiding Nederland de verkeersleiders op deze belangrijke competentie?

Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)

Bij luchtverkeersleiding komt gelijk de luchtverkeerstoren van Schiphol in beeld. De meeste luchtverkeersleiders in Nederland zitten echter niet in een toren, maar achter de radar op Schiphol-Oost. Vanaf een toren wordt alleen het luchtverkeer in de directe omgeving van een luchthaven geleid. *Approach Control* en *Area*

Control handelen het vliegverkeer in de rest van het luchtruim af met behulp van radar. *Approach Control* heeft een werkgebied van ongeveer 60 kilometer rond een luchthaven en begeleidt vertrekkende en binnenkomende vluchten van en naar de luchtroutes. *Area Control* handelt het luchtverkeer in de rest van het Nederlandse luchtruim af, verdeeld over vijf sectoren en tot

7,5 km hoogte. En dat niet alleen voor Schiphol, ook voor Rotterdam, Eelde, Maastricht en vanaf 7 november 2019 ook voor Lelystad.

Competenties luchtverkeersleider

De competenties waarover luchtverkeersleiders onder andere beschikken, zijn:

- structuur aanbrengen;
- overtuigend communiceren;
- sturend leidinggeven;
- creatief en oplossingsgericht;
- scherp in onverwachte situaties.

Op een drukke luchthaven als Schiphol zijn er veel vliegtuigen in de lucht en op meerdere start- en landingsbanen actief. Een luchtverkeersleider heeft een compleet beeld van de situatie in het luchtruim nodig om een veilige verkeersafhandeling te kunnen realiseren. Dit betekent dat hij zijn aandacht verdeelt over verschillende aspecten, zoals het aantal vliegtuigen, hun kenmerken, de onderlinge afstand en ook zaken als procedures, het weer en de regels voor geluidshinder en milieu. Een luchtverkeersleider communiceert via radiotelefonie met piloten over hun vliegroute, hoogte en snelheid. Hij zorgt ervoor dat de piloot de juiste informatie en opdrachten krijgt. Daarbij is de luchtverkeersleider er alert op dat de piloot de instructies correct herhaalt. (*readback*).

Verkeersleiders werken alert en geconcentreerd. Ze overzien de situatie en controleren of deze verloopt zoals gepland. Elk moment kunnen zich onverwachte situaties voordoen, zoals een vliegtuig met een zieke passagier voorrang behoeft of als de communicatie met een vliegtuig wegvalt. Zo'n situatie vergt dan extra aandacht. Ondertussen is het zaak dat ze ook de rest van het verkeer in hun verantwoordelijkheidsgebied in de gaten houden.

Wat is situational awareness?

Situational awareness is te beschrijven als een correct beeld van het heden en de nabije toekomst, gefundeerd op kennis van bijvoorbeeld routes, procedures, vliegsnelheden en eerdere ervaringen. Om dit beeld goed te kunnen opbouwen, beschikt de luchtverkeersleider over een goede kennis van theorie en procedures. Ook leert hij zijn aandacht snel te verdelen over verschillende informatiebronnen en de juiste prioriteiten te stellen.

Situational awareness is een kritische factor voor het nemen van besluiten. Een gebrek aan situational awareness is geïdentificeerd als één van de belangrijkste factoren bij ongelukken door menselijke fouten. Bij situational awareness hoort ook het voorspellen van toekomstige bewegingen om mogelijke conflicten te voorkomen. Luchtverkeersleiders geven meerdere situaties afwisselend voldoende aandacht en schakelen snel tussen verschillende handelingen.

Hoe traint LVNL luchtverkeersleiders?

Binnen LVNL verzorgt de afdeling Human Factor de selectie, opleiding en het vakbekwaam houden van de luchtverkeersleiders. Het eerste deel van de opleiding is de initial training. Vanaf het begin van hun meerjarige opleiding worden luchtverkeersleiders getraind op het waarnemen en interpreteren van verschillende informatiebronnen, visueel en auditief. Bijvoorbeeld: je aandacht richten op de op dat moment meest relevante vliegtuigen op het radarscherm en luisteren naar de piloot die de actuele vlieghoogte doorgeeft. Het stopt niet bij waarnemen en interpreteren, want minstens zo belangrijk is wat deze informatie betekent voor de komende minuten.

Een voorbeeld: op een zomerdag is de temperatuur in Nederland flink opgelopen. Vaak ontstaan er dan zware onweersbuien boven het land. Piloten en hun passagiers zijn

niet zo gesteld op onweersbuien. Turbulentie, rukwinden, hagel en blikseminslagen maken een vlucht niet aangener.

Een luchtverkeersleider kan op zo'n dag te maken krijgen met piloten die niet via de standaard verkeersstromen willen vliegen om zo onweersbuien te ontwijken. Uitdagend! Hier wordt de situational awareness van de luchtverkeersleider in praktijk gebracht. Want het afhandelen van verkeersstromen tijdens mooi weer is makkelijker. Je weet meestal precies welk vliegtuig met welke hoogte en snelheid waar naartoe vliegt. De huidige situatie is waarneembaar op het radarscherm, de toekomstige situatie is gemakkelijk te voorspellen.

10 tips van luchtverkeersleiders om je aandacht te focussen

- Verzamel informatie en bouw routines op.
- Stel prioriteiten en voorkom afleidingen.
- Verdeel de werklast op piektijden.
- Vergelijk de actuele situatie met de verwachte situatie.
- Blijf communiceren met je collega's en zorg ervoor dat anderen de juiste informatie krijgen.
- Doe een tussenevaluatie tijdens je pauze hoe goed je gefocust bent op je taak.
- Laat het niet aankomen op het laatste moment.
- Luister naar het stemmetje in je achterhoofd.
- Goed slapen.
- Gezonde voeding.

Als onweersbuien over het land trekken is de huidige situatie nog steeds goed waarneembaar op het radarscherm, maar de te vliegen routes van de vliegtuigen zijn minder

voorspelbaar. De piloot heeft het beste zicht op de weersomstandigheden en hoe hij daar omheen kan vliegen. Luchtverkeersleiders hebben in deze situatie een adviserende rol. Toch moet de luchtverkeersleider een goede situational awareness behouden. *Overload* is één van de grootste vijanden van situational awareness. En het gekke is: je hebt zelf niet door dat je situational awareness onvoldoende is (tunnelvisie). Pas als een collega je erop wijst of wanneer je een fout ontdekt, krijg je het door. Om te voorkomen dat dit kan gebeuren, worden onze luchtverkeersleiders uitvoerig getraind op het opbouwen van het juiste mentale beeld. Maandenlange simulatortraining, gevolgd door een langere periode van 'on the job' training op een verkeersstoren of een radarcentrum, zorgen ervoor dat het opbouwen van de juiste situational awareness een tweede natuur wordt voor luchtverkeersleiders.

Het trainen van situational awareness is niet makkelijk. Het gaat immers niet om het uit het hoofd leren van rijtjes, maar om het aanleren van vaardigheden en gedrag. Hierbij is het van belang dat de trainee eerst goed leert waarnemen, oftewel 'scannen'. De trainee moet leren om visueel te surveilleren en de belangrijkste locaties op het radarscherm wederkerend voldoende aandacht te geven.

Zodra de trainee goed scant, volgt het juist interpreteren van de situatie. Zien en begrijpen zijn totaal verschillende dingen. Het is voor de instructeurs en coaches niet objectief waarneembaar of een trainee een waargenomen situatie goed begrijpt, want je kunt niet in iemands hoofd kijken. De instructeurs voeren daarom korte gesprekken met de trainees, waarbij gerichte open vragen ervoor moeten zorgen dat de trainee kan uitleggen hoe hij of zij de situatie interpreteert. Na interpretatie volgt het voorspellen van de toekomstige situatie. En dan met name de gewenste toekomstige situatie. Zodra de trainee, al dan niet met hulp van een instructeur, heeft vastgesteld hoe deze situatie

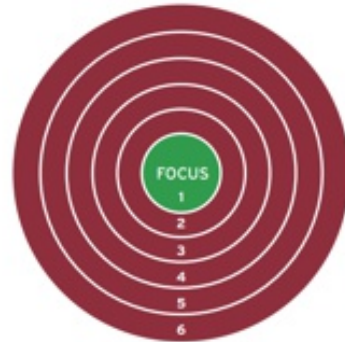
eruitziet en in welke volgorde de vliegtuigen moeten worden afgehandeld, volgen vanzelf de instructies aan de piloten die ervoor zorgen dat de gewenste situatie behaald wordt.

De praktijk bij Area Control Centre (ACC)

Luchtverkeersleiders hebben zo hun eigen 'aardigheden'. Ze nemen graag de leiding, kunnen snel beslissingen nemen, zijn stressbestendig en communiceren heel direct. Waar de luchtverkeersleiders op de toren sturende persoonlijkheden zijn die op de korte termijn moeten reageren, hebben de luchtverkeersleiders van ACC meer tijd om te anticiperen op de ontwikkelingen. Zij gaan planmatig te werk en werken flexibel samen met andere luchtvaartpartners van de ons omringende landen.

Bridges is een ervaren luchtverkeersleider op ACC en heeft een neventaak als instructeur. Daarbij heeft hij niet alleen oog voor operationele kennis, maar ook voor *non-technical skills* zoals situational awareness. Zelfvertrouwen, verantwoordelijkheid en perfectionisme benoemt hij als belangrijke competenties voor situational awareness. Bij de coaching van aankomende luchtverkeersleiders gebruikt hij onder andere het model van de aandachtscirkels van Eberspächer (Figuur 1). Dit model van aandachtscirkels geeft inzicht in de mate van concentratie en de mogelijke afleidende factoren. In dit model staan 'ik en mijn taak in het hier en nu' centraal. Hoe dichterbij het centrum van het model zit, hoe beter je concentratie. De buitenste cirkels geven aan hoe ver je hiervan afgeleid bent. Als luchtverkeersleider wil je in de binnenste cirkel zitten en je op jouw taak richten.

Tijdens een dienst kun je gemakkelijk van je taak worden afgeleid door verschillende factoren: collega's, fysieke klachten of je eigen gedachten. Kunst is dan om vanuit de buitencirkels weer naar de 'ik en mijn taak'-cirkel te gaan. Luchtverkeersleiders zijn zich ervan bewust welke strategieën ze in kunnen zetten



- 1 = Ik en mijn taak
- 2 = Omgeving
- 3 = Zelfbeoordeling
- 4 = Eindresultaat
- 5 = Gevolgen van eindresultaat
- 6 = Zinsvraag (wat doe ik hier?)

Figuur 1. Aandachtscirkels van Eberspächer

om hun aandacht te richten. Op voeding letten en goed slapen horen daar ook bij, zodat je 'fit to work' bent. De avond voor je dienst flink doorhalen, past daar niet bij. Het leren omgaan met afleiders en aandacht leren richten, zorgen ervoor dat je effectief waarneemt en relevante informatie correct interpreteert, waardoor je beter presteert. Als instructeur probeert Bridges zijn trainees ook bewust te maken van de situational awareness van de andere partij: "Hoe groter je situational awareness, hoe beter je bent voorbereid op je taak, hoe beter je prestatie." Op Schiphol zijn baanwijzigingen gebruikelijk. Voor een Nederlandse piloot is dat geen probleem, maar voor buitenlandse piloten is dat een ander verhaal. Dit heeft dus effect op hun *workload* en situational awareness.

Supervisor en team situational awareness

Voor Akos, supervisor en verkeersleider op ACC is situational awareness dat je beseft waar je mee bezig bent en voldoende op de hoogte bent van toekomstige factoren. "Als je binnenkomt als aspirant-verkeersleider beschik je over bepaalde talenten. Tijdens de opleiding versterk je deze en bouw je routines op. Deze routines helpen je om vooruit te denken en situaties voor te zijn. Waar je in het begin alles heel bewust en reactief

doet, helpt routine je om je werk steeds beter te doen. Ervaring maakt het verschil. Tijdens mijn werk merk ik wel dat een stemmetje in mijn achterhoofd maakt dat ik bijvoorbeeld besluit om vliegtuigen opdracht te geven om langzamer te gaan vliegen. Dat stemmetje komt voort uit een onbewust proces dat gevoed wordt door mijn jarenlange ervaring. Meestal realiseer ik me pas achteraf hoe waardevol dat stemmetje was in mijn beslissing om het verkeer af te remmen." Als supervisor houdt Akos toezicht over zo'n 15 tot 17 actieve luchtverkeersleiders tijdens zijn dienst. "Als supervisor werk je op een ander niveau. Je houdt het totaaloverzicht en je bent de schakel in de communicatie. Je zet je collega's in hun kracht, daarbij hoort ook het in de gaten houden of ze 'fit to work' zijn. Als supervisor hou je je ook bezig met crisis- en conflictmanagement. Als een systeem stukgaat, neem je maatregelen zodat er weer een stabiele situatie ontstaat."

Team situational awareness is de mate waarin elk teamlid over de vereiste situational awareness beschikt om zijn taak te doen. Het succes van het team is afhankelijk van alle individuele teamleden. De communicatie tussen de teamleden, betekent weten welke informatie je collega's nodig hebben. Akos informeert zijn collega's als hij verwacht dat het over tien minuten druk gaat worden, zodat ze er niet door overvallen worden. En deze waarschuwing vooraf maakt verschil in de situational awareness van het

team. "Over het algemeen vragen situaties aandacht als het conflict of iets anders nog niet 'geregeld' is. Als je als verkeersleider lekker in je vel zit en je vakbekwaam bent, dan laat je het niet aankomen op het laatste moment, maar regel je de zaken veel eerder. Op die manier kun je meestal voorkomen dat alle aandacht naar een situatie gaat. Maar zelfs dan ontkom je niet aan de situaties waarin je jezelf moet dwingen even uit te zoomen en de rest van je sector te scannen. Dan komt vanzelf het stemmetje in mijn achterhoofd weer in beeld dat mij eraan herinnert verder te kijken."

Effectief waarnemen en handelen

In de complexe wereld van de luchtverkeersleiders zijn er vele factoren die aandacht vragen en hun taak beïnvloeden. Situational Awareness is belangrijk bij het opbouwen van een compleet beeld van de situatie, inclusief anticiperen op wat er komen gaat. Tijdens hun opleiding worden luchtverkeersleiders intensief getraind op het scannen en interpreteren van situaties. Luchtverkeersleiders leren routines opbouwen en omgaan met afleidende factoren. Zo kunnen ze zich op hun taak concentreren en effectief blijven waarnemen en handelen, ook als de omstandigheden wijzigen. Ze laten het niet op het laatste moment aankomen, maar reageren en communiceren tijdig met elkaar en hun samenwerkingspartners. Zo maken ze samen luchtvaart mogelijk. ■



Laura van der Klugt is trainingspecialist e-learning bij LVNL en adviseur online leren bij Ontwikkelwereld.

Rick Mulder is instructeur Initial Training en Human Factor Trainer bij LVNL.





'Leren: van onbewust naar bewust <i>Robert-Jan Simons</i>	52
Kijken doe je met je brein In gesprek met Stefan van der Stigchel <i>Olivia Kramers & Ria van Dinteren</i>	59
Impact met nieuwe businessmodellen <i>Jos Arets</i>	64
Zes bouwstenen voor betere inzetbaarheid van medewerkers! <i>Eline Steenhuisen & Lea Mazor</i>	74



■ Robert-Jan Simons

Leren: van onbewust naar bewust

Hoe maken we leerprocessen en leerresultaten bewust of onbewust? Is dat altijd wel zo'n goed idee? Dit artikel beschrijft verschillende kwesties rondom onbewuste leerprocessen en uitkomsten.

In de negentiger jaren hoorde ik op de radio een wetenschapsprogramma met daarin een interview met een onderzoekster van de Vrije Universiteit die een grappig bedoelde prijs had gewonnen. Ze had met haar medewerkers het

beste computerprogramma gemaakt om het loeien van koeien correct te interpreteren. De in de computer ingevoerde loeigeluiden werden door de computer in 80 procent van de gevallen correct geïnterpreteerd. Er bleken negentien

verschillende manieren van loeien te bestaan die alle een specifieke betekenis hebben, zoals: ik heb honger, ik heb dorst, ik ben boos, ik ben bedroefd, ik heb pijn. Ik wist toentertijd als stadsmens niet dat koeien zo goed konden communiceren via hun loeigeluiden, laat staan dat ik wist dat dit om maar liefst negentien soorten geluiden ging. Mijn interesse was gewekt.

Een koe verstaan leer je niet op school

In het vervolg van het interview ging het over mogelijke toepassingen van deze 'vinding'. De onderzoekers hadden geprobeerd om boeren te interesseren voor een praktische toepassing, waarbij de loeigeluiden van hun koeien zouden worden opgenomen en ingevoerd in een computer. Op deze wijze zouden de boeren informatie krijgen over de emoties van hun koeien. De boeren bleken echter geen behoefte te hebben aan deze uitvinding. In het interview werd niet duidelijk waarom zij dit geen verlichting van hun werk vonden. Ik heb daarna zelf naar verklaringen gezocht, onder andere door met mensen van boerderijen te praten. Duidelijk was al snel dat boeren zelf hun koeien konden verstaan en de technologie niet nodig hadden. Als ik ontdek dat iemand iets kan wat ik niet kan, wil ik (als een soort beroepsdeformatie) altijd weten hoe zij dit dan hebben geleerd. Duidelijk werd dat boeren dit niet op school leren en dat er meestal ook geen bewuste leerintenties zijn om je koeien te willen verstaan. (Er is overigens wel op internet een dierenarts te vinden die boeren leert communiceren met hun koeien). Wel weten de meeste boeren dat ze hun koeien kunnen verstaan. Er is hier dus sprake van een onbewust leerproces met een bewuste leeruitkomst. Het bewustzijn van de leeruitkomst is overigens beperkt: de boeren weten wel dat ze het kunnen, maar niet zo goed hoe ze dat dan doen.

Mijn fascinatie voor onbewust leren is toen eigenlijk begonnen. Tot dan toe dacht ik (samen

met veel van mijn tijdgenoten) eigenlijk maar in twee soorten leren, namelijk gestuurd leren en zelfgestuurd leren: leren wordt of door een buitenstaander (opleider of methode) of door de lerende zelf gestuurd. Het geloof in de waarde van expliciete leerdoelen, gericht gekozen leerstrategieën en bewuste beslissingen over tijd en plaats van het leren, maar ook sturing van het leren via toetsing, was in de onderwijspsychologie sterk aanwezig en wijdverspreid.

Onbewuste processen als gemeengoed

Inmiddels weet ik dat heel veel dieren (zelfs vissen) met elkaar communiceren via geluiden. Levy, Collins en Nail (1999) maken onderscheid tussen bewuste en niet-bewuste psychologische verwerking. Niet-bewuste verwerking verwijst naar een automatisch proces dat vier kenmerken heeft, waarvan werd gezegd dat het onbedoeld was (het individu start het proces niet door een daad van wil), het doet zich buiten het bewustzijn voor, het is onbeheersbaar (het individu kan het niet stoppen wanneer het eenmaal is gestart) en het vraagt minimale aandacht. Tegenwoordig zijn onbewuste processen gemeengoed in ons denken geworden. Dit is in Nederland mede gebeurd door het werk van Ap Dijksterhuis (2001) over het slimme onbewuste. In de internationale literatuur hebben hier vooral het werk van Malcolm Gladwell (2005) over intuïtie en de bestseller *Thinking fast and slow* van Daniel Kahneman (2011) aan bijgedragen.

Hoewel er ook via de breinwetenschappen (zie onder andere het werk in Nederland van Van Dinteren, Dirksen, Scherder, Sitskoorn, Schwaab, Crone) veel aandacht is voor onbewuste denkprocessen, is er minder bekend over onbewuste leerprocessen. Dit komt naar mijn idee door de – in het voorbeeld van de loeiende koeien al genoemde – nadruk op gestuurd en zelfgestuurd (en dus bewust) leren. Zowel de processen als de uitkomsten van leren kunnen echter impliciet of expliciet

zijn voor de lerende. In Tabel 1 vind je de vier mogelijke combinaties van bewuste en onbewuste processen en uitkomsten van leren en voorbeelden van alle vier.

Het leren onbewust laten

Het is belangrijk om ons te realiseren dat het niet mogelijk of wenselijk is om alle impliciete leerresultaten en processen expliciet te maken. Het bewuste leren is namelijk lang niet altijd gunstig voor de motivatie. Voor sommigen kleeft aan het bewuste leren een negatief gevoel: je moet zo nodig weer leren. Zoals Nonaka en zijn collega's duidelijk maakten, kunnen mensen juist via onbewuste leerprocessen gedeelde competenties ontwikkelen. De neiging bestaat echter snel om onbewuste leerprocessen en leerresultaten toch bewust te maken. Dit heb ik eerder wel 'veronderwijskundigen' genoemd. Hiermee bedoel ik de mindset die ervan uitgaat dat leren pas goed gaat als het bewust gebeurt (en tot bewuste resultaten leidt).

Hoe doen we dat dan, het leren onbewust laten? In mijn praktijk als opleider legde ik al vele duizenden mensen de vraag voor: stel je bent boer en je wil graag dat je kinderen goed worden in het begrijpen van de loeigeluiden van koeien, wat zou je doen en wat zou je juist niet doen?

Meestal komen de volgende antwoorden:

- Laat hen zoveel mogelijk ervaringen opdoen.
- Zorg dat ze in de stallen komen: verleid hen om aanwezig te zijn bij de koeien (bijvoorbeeld door de wif alleen in de stallen te laten werken).
- Zorg dat ze essentiële ervaringen opdoen (wanneer het verstaan van de koeien je werk beter maakt, bijvoorbeeld bij een koe met honger, dorst of pijn of een koe die moet bevallen).
- Geef hen verantwoordelijkheden in het werk (een verzorgkoe, melken, schoonmaken).
- Maak de ervaringen klein: laat hen opgroeien met een verzorgkalfje.
- Laat je eigen passie en inspiratie zien.
- Maak hen nieuwsgierig naar de emoties van koeien.
- Houd rekening met individuele verschillen.
- Leg alleen uit wanneer er vragen zijn.
- Verplicht niet om in de stallen te komen.
- Leg het er niet te dik bovenop.

Deze uitkomsten kun je ook gebruiken in werksituaties. In plaats van veronderwijskundigen kunnen we ervaringen een beetje stiekem (re)organiseren. Richtvragen hierbij vind je in het kader.

Tabel 1. Vier combinaties van bewust en onbewust leren

Leeruitkomsten Leerprocessen	Onbewuste leeruitkomsten	Bewuste leeruitkomsten
Onbewuste leerprocessen	Je weet niet hoe je hebt geleerd om visuele expressies te herkennen en je weet niet dat je het kan	Je weet dat je emoties in een gezicht kunt herkennen, maar niet hoe je dit hebt geleerd
Bewuste leerprocessen	Je probeert te leren fietsen, maar weet niet wat je al kan en wat nog niet	Je probeert een auto te leren besturen en weet wat jij al kan en wat nog niet.

Richtvragen voor het stiekem organiseren van ervaringsgericht leren

- Hoe kun je mensen verleiden om (een beetje stiekem) ervaringen op te doen?
- Hoe kun je zorgen dat er vooral essentiële ervaringen worden opgedaan?
- Hoe kun je de ervaringen klein maken (kleiner publiek; dichterbij huis, minder consequenties, minder risico)?
- Hoe kun je passie en ambitie tonen?
- Hoe kun je mensen nieuwsgierig maken?
- Hoe kun je rekening houden met individuele verschillen?

Onbewuste leerresultaten en leerprocessen bewust maken

Onderzoek, bijvoorbeeld Eraut (1998) en Doornbos (2006), laat zien dat veel werkgerelateerde leerprocessen en leerresultaten buiten ons bewustzijn blijven. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk wanneer mensen vertellen over hun werkgerelateerd leren. Toen Doornbos politieagenten interviewde over hun werkgerelateerde leren, rapporteerden zij nauwelijks enige leerresultaten of leerprocessen. Het onderzoek leek mislukt. De onderzoekers ontdekten echter dat rechtstreeks vragen naar leren niet de juiste aanpak was. Het woord 'leren' plaatste mensen in de verkeerde modus: ze gingen op zoek naar cursussen die ze hebben bijgewoond, boeken die ze hebben gelezen, coaching die ze hebben ontvangen, enzovoort. Pas toen het woord 'leren' niet meer werd gebruikt en in plaats daarvan werd gevraagd naar veranderingen in gedrag of competenties, begonnen mensen te beseffen dat ze veel in en uit hun werk hadden geleerd. Door te focussen op concrete veranderingen in werkprocessen of werkuitkomsten, kunnen ze zich bewust worden van hun leerresultaten.

Technieken

Er zijn verschillende technieken die mensen helpen zich bewust te worden van onbewuste leerresultaten. De eerste techniek om leerresultaten expliciet te maken door individuele reflectie kwam van Eraut (1998) en zijn collega's. Zij vroegen professionals (in hun studie: politieagenten en verpleegkundigen) wat er was veranderd in hun werk: in welke opzichten is uw huidige werk anders dan een paar jaar geleden?

Een andere techniek die wordt gebruikt, is mensen vragen een ideale professional of werknemer te beschrijven. Bijvoorbeeld: hoe doet een ideale treinconductor of een

Duidelijk was al snel dat boeren zelf hun koeien konden verstaan en de technologie niet nodig hadden

ideale humanresource manager zijn werk? De volgende vraag kan zijn: in welk opzicht bent u zelf al een ideale werknemer? Dit leidt bijna automatisch tot het expliciteren van leerresultaten en verschillen tussen ideaal en praktijk. Soms leidt dit tot het ontdekken van ontkoppeling tussen de huidige manier van werken en idealen, en dus tot nieuwe leermogelijkheden. We hebben bijvoorbeeld een hr-manager ontmoet die de ideale hr-manager omschrijft als "iemand die voortdurend informeel communiceert met alle lijnmanagers in de organisatie". Ter plaatse ontdekte hij dat hij dit zelf helemaal niet beoefende.

Een derde vaak gebruikte techniek is de methode voor *critical incidents*. Mensen proberen te denken aan praktische situaties die kritiek waren. Van daaruit beginnen ze na te denken over de onderliggende

competenties. Deze techniek lijkt op de *pretty-good-practices*-benadering beschreven door Marsick (2001), waarin mensen praten over voorbeelden van situaties waarin ze vrij goed presteerden. Marsick merkt op dat het belangrijk is om niet om best practices te vragen, omdat we dan te veel druk op mensen zetten om te excelleren. Gerelateerd is ook de storytellingtechniek, waarbij mensen anekdotes en verhalen uit hun praktijken vertellen.

Mensen leren ondoeltreffend als ze zich te bewust zijn van hun leren

Nog een andere techniek is beschreven door Marsick (2001): 'in de schoenen van de klant lopen'. Mensen worden gevraagd om het perspectief van een van hun klanten te bekijken en te kijken naar hun eigen competenties door de ogen van de klant.

Een algemeen achterliggend algemeen kenmerk van al deze methoden is dat ze uitgaan van concrete situaties of ervaringen en van daaruit naar leerresultaten en competenties gaan. Veel leerprocessen in werksituaties vinden onbewust plaats voor de lerende en vaak ook voor andere betrokken of aanwezige personen. In trainingssituaties blijven leerprocessen verborgen voor de lerende, omdat ze door de opleider worden georganiseerd en gepland.

Bewustwording

Er zijn echter vele redenen waarom het goed zou zijn dat lerenden zich meer bewust zouden worden van hun manier van leren. Ten eerste is dit waarschijnlijk nodig om het leren te verbeteren en om meer of betere

leerresultaten te bereiken: alleen mensen die metacognitieve kennis hebben over hun manier van leren kunnen hun leerprocessen (en uitkomsten) verbeteren. De ontwikkeling van leervaardigheden zal gedeeltelijk afhangen van metacognitieve kennis erover (Simons, 1996). Een andere reden is dat men deze metacognitieve kennis nodig heeft om partners te vinden voor het leren, of het nu mensen zijn met een vergelijkbare leerstijl of mensen met verschillende complementaire stijlen. Hoe kun je je bewust worden van je onbewuste leerprocessen? Gedeeltelijk kan dit door reflectie worden gedaan. In onze ervaring kunnen mensen het beste nadenken over hun manier van leren wanneer ze dit verbinden met concrete situaties of concrete leerresultaten (Doornbos, 2006; Eraut, 1998). Wanneer je je bewust bent van bepaalde leerresultaten is het gemakkelijker om je bewust te worden van de manier waarop je deze uitkomsten bereikte.

Het onbewust maken van leerprocessen en leerresultaten

In de meer populairwetenschappelijke literatuur is er interessant materiaal te vinden over manieren om leerprocessen juist minder bewust te maken. Een voorbeeld is het boek van Gallwey (2002), getiteld *The inner game of work*. Gallwey maakt aannemelijk dat mensen ondoeltreffend leren als ze zich te bewust zijn van hun leren. Wanneer je je te veel focust, bijvoorbeeld op de beweging van je armen bij het leren tennissen, wanneer je te veel nadenkt over de manier waarop je leert en wanneer je te veel luistert naar je begeleidende gedachten, wordt leren belemmerd. Als alternatief zouden mensen, naar zijn mening, niet moeten nadenken over de processen die gaande zijn en zich richten op de buitenwereld (de positie van de bal of van de tegenspeler). Leren zien als werken of spelen en afzien van vormen van zelfreflectie, kunnen het leren vergemakkelijken. Een soortgelijk idee kun je vinden in de theorie van Julius Kuhl (Kuhl

& Kraska, 1989). Hij stelt dat leren wordt belemmerd wanneer mensen te veel focussen op de te bereiken eindtoestand, op eerdere successen of mislukkingen of op de planning van processen.

Theorie

In de onderwijspsychologie kun je ook theorie vinden over het onbewust maken van leerresultaten. Bruikbaar is vooral de theorie van Gal'perin (samengevat in Van Parreren & Carpay, 1980). Hij ontwikkelde op basis van de theorie van Vygotsky de procedure van stapsgewijze interiorisatie. De procedure bestond uit vijf stappen. Ten eerste moeten de lerenden zich oriënteren; ze moeten een compleet beeld vormen of krijgen van de activiteit in zijn uiteindelijke vorm. Een belangrijke bewering van Gal'perin was dat de oriëntatie altijd van tevoren zou moeten plaatsvinden en dat deze volledig zou moeten zijn. De tweede stap is dat lerenden de materiële of fysieke, concrete vormen van de activiteit (het 'materiële' niveau) moeten leren. Ten derde moeten ze leren verbaliseren wat ze doen bij het uitvoeren van de materiële activiteit. Geleidelijk wordt de materiële activiteit verlaten; het verbaliseren wordt geleidelijk verminderd tot een subvocaal gefluister. Uiteindelijk wordt het mentale niveau bereikt als de fluisterfase wordt verlaten. Gal'perin postuleerde vier onafhankelijke parameters van mentale activiteiten: 1) het niveau (concreet/materieel, verbaal, mentaal); 2) de mate van verkorting/afkorting (van zeer uitgebreid tot zeer verkort); 3) de mate van automatisering (van ongemakkelijk/haperend/aarzelend naar vloeiend en automatisch), en 4) de algemeenheid (van specifiek naar algemeen). Dit betekent dat men zelfstandig kan oefenen op elk van de drie niveaus (concreet, verbaal en mentaal), de verkorting, de mate van automatisering en de algemeenheid. Alle vier de parameters verwijzen naar de afnemende mate van

bewustzijn van de leerresultaten.

Onbewust leren kan ook georganiseerd worden zonder een 'veronderwijskundigend' bewustzijnsproces. Soms is het echter wel degelijk belangrijk om mensen zich meer bewust te laten worden van leerprocessen en/of leeruitkomsten. ■

Referenties

- Doornbos, A.J. (2006). *Work related learning at the Dutch police force* (Proefschrift); Radboud Universiteit. Nijmegen;
- Dijksterhuis, A. (2017). *Het slimme onbewuste: Denken met gevoel*. Amsterdam: Prometheus.
- Eraut, M. R. (1998). *Development of knowledge and skills in employment* (Onderzoek): University of Sussex Institute of Education, Education Development Building, Brighton.
- Gallwey, W.T. (2002). *The Inner Game of Work: Overcoming Mental Obstacles for Maximum Performance*. New York/Londen: Texere.
- Gladwell, M. (2005). *Intuïtie. De kracht van denken zonder erbij na te denken*. Amsterdam: Business Contact.
- Kahneman, D. (2012). *Thinking Fast and Slow*. London: Penguin Random House.
- Kuhl, J., & Kraska, K. (1989). Self-regulation and metamotivation. Conceptual mechanisms, development, and assesment. In R. Kanfer, P.L. Ackerman & R. Cudeck (Eds.), *Abilities, Motivation and Methodology. The Minnesota Symposium on Learning and Individual Differences* (pp 343-368). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Levy, D.,A., Collins, B. E., & Nail, P. R. (1999). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 715-733.
- Marsick, V. (2001). *Informal Strategic*

Learning in the Workplace (Paper presented at the Second Conference on HRD Research and Practice Across Europe). Enschede.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *De kenniscreërende onderneming: Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum.
- Simons, P. R. J. (1996). Metacognition. In: E. De Corte and F.E. Weinert (Eds.). *International Encyclopedia of developmental and Instructional Psychology* (pp. 436-441). Oxford: Pergamon.
- Van Parreren, C.F., & Carpay, J.A.M. (1980). *Sovjetpsychologen over onderwijs en cognitieve ontwikkeling*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: University Press.



**Prof. Dr. P. Robert-Jan Simons probeert mensen een breder begrip van leren te laten krijgen door ze te inspireren en in de war te brengen. In 2014 startte hij zijn bureau Visie op leren en hij is gasthoogleraar aan de University of Tartu (Estland).
www.visieopleren.nl**



■ Olivia Kramers & Ria van Dinteren

In gesprek met Stefan van der Stigchel

Kijken doe je met je brein

Door de receptie worden we direct doorverwezen naar de kelder. In een klein kantoortje, gelukkig wel met een raam, ontmoeten we professor Stefan van der Stigchel. Zijn vakgebied is aandacht en dan specifiek visuele aandacht. “Daarom zijn we zo blij met de kelder,” zegt hij enthousiast, “hier doen we al het onderzoek. Het start met de visuele waarneming, maar en passant kunnen we ons fundamentele onderzoek ook gebruiken voor hr-vraagstukken.” Tijdens ons gesprek geeft Stefan hiervan vele voorbeelden.

Iemand anders begrijpen: leer hoe hij kijkt

Als we het hebben over aandacht, dan wil Stefan van der Stigchel (zie kader) wel meteen een aantal broodjes aap uit de wereld helpen.

“Bijvoorbeeld dat onze concentratieboog korter is dan die van een goudvis, dat ons IQ de afgelopen jaren is gedaald als gevolg van de smartphones, de verschillende etiketten

met betrekking tot concentratie die kinderen opgeplakt krijgen, dat we meer cola kopen als er (met het blote oog onzichtbare) beelden van colaflesjes getoond worden. Dat zijn de mythen die ik altijd graag ontcracht met behulp van ons onderzoek. Ja, de wereld is veranderd, maar onze kinderen niet en ons brein ook niet. Sommige dingen weten we ook gewoon nog niet.”

“Wat we hier bij AttentionLab (kader) doen, is fundamenteel onderzoek naar (visuele) afleiding en hoe dat werkt in het brein”, vertelt Stefan. “Onze proefpersonen acteren vaak in het donker en door steeds verschillende input te geven, kunnen we door middel van *eyetracking* zien waar de aandacht van de



Stefan van der Stigchel is hoogleraar cognitieve psychologie aan de Universiteit Utrecht. Hij focust in zijn onderzoek op hoe wij onze aandacht verdelen en hoe dingen onze aandacht trekken. Hij staat aan het hoofd van de onderzoeksgroep AttentionLab die bekijkt hoe aandacht en visueel bewustzijn samen ons beeld van de wereld vormen. Stefan is sinds 2016 lid van De Jonge Academie van de KNAW. Zijn oratie vind je hier:

www.uu.nl/agenda/oratie-stefan-van-der-stigchel

proefpersoon naartoe gaat. Deze data geven ons veel informatie over wat er gebeurt. Daardoor weten we ook wat er gebeurt als je bijvoorbeeld je mobiele telefoon gebruikt in de auto of als er veel prikkels in je omgeving zijn. We doen dat onderzoek bij ons in het lab, zodat we echt alles kunnen controleren. We willen weten waar mensen naar kijken, waar de aandacht naartoe gaat en hoe dat verschilt bij verschillende doelgroepen of bij mensen met afwijkingen als gevolg van een infarct bijvoorbeeld. Wat we ook weten, is dat alles wat we waarnemen eigenlijk al voorgekookt wordt door onze hersenen. Die bepalen vooraf al waar de aandacht naartoe gaat. Naar kleuren, beweging, dat kan van alles zijn. Vervolgens is er een waarneming en interpreteren je hersenen die waarneming weer. Je kijkt dus als het ware met je hersenen. En, heel belangrijk, iedereen kijkt dus anders. Als we ons dat echt realiseren dan zou de wereld er een stuk beter uitzien. Wil je de ander echt begrijpen, dan moet je weten hoe iemand kijkt.”

AttentionLab

Dit is de onderzoeksgroep aangestuurd door Stefan van der Stigchel. Het is onderdeel van het Department of Experimental Psychology van de Universiteit Utrecht. Het doel van het AttentionLab is aandacht en visuele opmerkzaamheid in de meest brede zin te onderzoeken binnen een gezonde bevolkingsgroep in een klinische setting. In het AttentionLab bestuderen ze aandacht en visuele attentie met verschillende methoden, zoals het vermijden van obstakels, oogbewegingen en het onderdrukken van aandacht. Het doel is om interactie te organiseren tussen experimentele psychologie en neuropsychologie, en

uiteindelijk het raadsel op te lossen over hoe we de wereld zien. Het onderzoek uitgevoerd door het AttentionLab is deels gefinancierd dankzij een bijdrage van de NWO.



Figuur 1. Wat zie je? Een konijn of een eend?

Er is geen 'normaal'

"Soms sta ik voor een schilderij en vraag ik me af wie hier nu de kunstenaar is," vervolgt Stefan. "De kunstenaar kan immers helemaal niet weten hoe mijn brein dit interpreteren gaat en wat ik precies zie. We zien de wereld allemaal anders. Er is niet zoiets als een universele kleur blauw of rood. Als we waarneming die op ons netvlies valt, zouden filmen dan zou er een enorm schokkerig beeld ontstaan van de wereld. Onze hersenen maken er een rustig, constant beeld van. Het is boeiend om te bedenken dat jouw beeld verschilt van het mijne, terwijl we allebei naar hetzelfde kijken. Er is geen 'normaal' of 'neutraal' in deze. In ons onderzoek willen we antwoorden op vragen als: Hoe lang duurt het voor je iets bewust waarneemt? En wat gebeurt er als we aandacht focussen, dus aan een bepaalde kleur moeten denken? Zien we dat dan ook eerder? Dat laatste blijkt het geval te zijn. Je waarneming is ook erg gekleurd door je verleden, door je eerdere ervaringen en

het zoeken naar beloningen. Mijn onderzoek richt zich op het visuele, maar wat we vinden is geldig voor al onze zintuiglijke waarnemingen, dus ook voor wat we horen, ruiken of voelen. Waarnemen is perceptie: prikkels worden getoetst aan je eigen mentale model en maken dat je aandacht ergens naar uitgaat. Wil je dat de aandacht ergens anders naar uitgaat, dan zul je moeten afleiden. Dat gebeurt heel veel in de wereld, denk aan reclamemakers, politieke opiniemakers. Hoe meer geluid, hoe groter de ophef, hoe meer je je kunt afvragen wat we niet mogen zien. Ik ben sinds mijn promotie al bezig met onderzoek naar perceptie en ik moet eerlijk bekennen dat ik sindsdien de wereld anders beschouw."

Aandacht is schaars: gebruik het goed

In onze wereld is sprake van een run op aandacht, met soms grote belangen. Netflix-films die je aandacht vragen, eindeloze reclames, politieke afleiders, gesprekken waarvan je ongewild deelgenoot bent tijdens je werk. Stefan: "En dan hebben we het hier alleen nog maar over de aandacht die je zelf zou kunnen richten. Het commerciële belang bij mijn type onderzoek is groot. Je wilt opvallen binnen alle informatie die binnenkomt. Daar hoef je geen commercieel bedrijf voor te zijn, ook verkeersborden moeten opvallen. Hoe zorg je ervoor dat mensen zien dat een straat is afgesloten of dat je maar 50 kilometer per uur mag?"

Stefan stelt dat we onze aandacht optimaler kunnen gebruiken. "In organisaties bijvoorbeeld is er belang bij dat aandacht gericht ingezet wordt. Mijn artikel *Schaf de kantoortuin af* (2018) is een van de best gelezen stukken op het NRC-platform. Ik zet me daar af tegen kantoortuinen omdat ze ervoor zorgen dat we onze aandacht niet goed kunnen richten. Om te concentreren, zetten we een filter tussen ons en de buitenwereld.

Als in die buitenwereld heel veel afleiders zijn, zoals in een kantoortuin, wordt er wel een heel groot beroep op je filtervermogen gedaan. Hoe goed je bent in het maken van zo'n filter en hoeveel energie het je kost, is voor iedereen anders. Ik kan bijvoorbeeld op een overvol station prima een boek lezen, terwijl dit voor andere mensen onmogelijk is. Waar het om gaat en wat er vaak misgaat in de kantoortuin is de voortdurende interruptie. Je bent bezig met een taak, daar gebruik je je werkgeheugen voor. In je werkgeheugen past in feite maar een taak. Maar, verstoring ligt op de loer. Ons brein geeft een nieuwe prikkel of afleiding namelijk bijna altijd voorrang (het zal, vanuit ons oerbrein gedacht, maar net een roofdier zijn dat ons bedreigt ... dat gevaar moet je wel zien!). Het effect is dat we de oorspronkelijke taak in ons werkgeheugen kwijt zijn en we

je twee dingen tegelijk doet, dan doe je ze eigenlijk om en om. Sommige mensen kunnen snel wisselen. En, om een veelgehoorde fabel maar direct uit de wereld te helpen, of je man of vrouw bent maakt in dit geval niet zo veel uit. Voor *multitaskers* geldt ook dat afleiding (twee dingen doen) kan leiden tot fouten. En als dit bijvoorbeeld in een auto gebeurt zelfs tot ongelukken. Wij hebben hier in het lab proefopstellingen om dat te testen, maar alles wijst erop dat bellen in een auto tot gevaarlijke situaties leidt, vooral als het verkeer complex wordt. Omdat een beller nu eenmaal niet ziet wat jij ziet, is het extra gevaarlijk. Je kunt in een auto, zeker als je een ervaren chauffeur bent, op zich heel goed twee dingen doen, praten en autorijden dus. Dat komt omdat autorijden, als je maar genoeg ervaring hebt, net als bijvoorbeeld lopen, een geautomatiseerde taak is geworden. Zit je bijrijder naast je en is het druk, dan merkt je bijrijder dit meteen en zal hij even zijn mond houden of zeggen dat je moet opletten. Je kunt je als chauffeur blijven focussen. Een beller heeft deze informatie niet en zal gewoon door blijven praten, terwijl jij een ingewikkelde kruising over moet. Dit soort situaties hebben we natuurlijk voortdurend: koken en op de kinderen letten bijvoorbeeld of wandelen en een gesprek voeren. En dat kan prima. Tegelijkertijd whatsappen en fietsen is dan juist weer helemaal niet oké," besluit Stefan glimlachend.

“Wil je de ander echt begrijpen, dan moet je weten hoe iemand kijkt.”

weer opnieuw kunnen beginnen. Je moet je concentratie weer opnieuw opbouwen en dat kost tijd en moeite." Stefan geeft hiervan een voorbeeld. "Probeer maar eens een reeks getallen te onthouden en een hard geluid te negeren op hetzelfde moment. Dus, als je merkt dat bij jou op het werk veel pauzes worden genomen, er veel koffie wordt gehaald en mensen wel tien dingen tegelijk doen, dan is er wellicht een aandachtsprobleem en dat zou best eens aan de kantoortuin kunnen liggen. Stilteplekken, headsets of aparte overlegplekken zijn wel manieren om de afleiders te beperken of gericht te houden."

Bellen in de auto: niet doen!

Het werkgeheugen is zo ingericht dat twee dingen tegelijk doen bijna onmogelijk is. "Als

Concentreren is het onderdrukken van dagdromen

"*A wandering mind is a happy mind!*", roept Stefan. "Deze uitspraak vind ik niet alleen prachtig, maar daar zou ik nog veel meer over willen weten. We vullen onze 'tussentijd' vaak op met mobiele telefoons, sociale media en Netflix. Je brein krijgt geen rust, geen tijd en ruimte om te kunnen dagdromen. Terwijl dagdromen, net als meditatie, juist een manier is om creativiteit en (zelf)reflectie op gang te

brengen. En dat leidt weer tot een positief effect op het richten van aandacht. Onze hersenen zijn niet zo heel erg veranderd, de wereld om ons heen des te meer. Dat mensen veel stress ervaren door hun complexe werkomgeving snap ik wel. Alles gaat sneller, er is een enorme informatieoverload en er wordt een voortdurende bereikbaarheid verwacht. Multitasken leidt tot stress en de voortdurende prikkels leiden tot een verhoging van ons cortisolniveau. Ik vind het echt prima als mensen aangeven dat ze even niet bereikbaar zijn en vind zelfs dat we het gesprek echt moeten voeren in onze organisaties over wat medewerkers nodig hebben om hun aandacht vast te kunnen houden,” benadrukt Stefan. “Welke rust ze af en toe willen en hoe bereikbaar ze moeten zijn. We waarderen bereikbaarheid, of eisen het soms, maar dat zouden we wat minder moeten doen, willen we dat de mensen goed en gezond blijven presteren. Daar wil ik me wel hard voor maken.”

Aandacht en concentratie bevorderen

We weten best wat er nodig is om meer aandacht en concentratie te bevorderen. Voor organisaties en mensen zijn dit de belangrijkste punten:

- Laat mensen eigen pauzes kiezen. Als mensen zelf ervaren dat het werkgeheugen even geleegd moet worden voor meer focus, laat ze een pauze nemen. Dit is individueel bepaald, dus dat ondersteunen is een goede zaak.

- Buiten wandelen in de natuur zorgt voor betere focus en concentratie.
- Je batterij regelmatig opladen door meditatie, rust, sport of wandelen is belangrijk.
- Wees niet altijd bereikbaar: bevorder dat mensen niet bereikbaar zijn en waardeer dat ook.
- Laat mensen focussen op een ding tegelijk en ga het multitasken tegen.
- Accepteer dat we de wereld allemaal anders zien. Leidinggevenden kunnen hier een mooie rol in vervullen. Realiseer je dat je kijkt met je brein en dat je verleden bepaalt wat je ziet; hoe we de wereld zien, wordt maar deels gevoed door onze waarneming.
- Je geeft gemakkelijk aandacht aan wat je belangrijk vindt of wat je bezighoudt. Mensen leren gemakkelijker als iets hun aandacht heeft. Aandacht kun je richten, door bewust ‘af te leiden’, in het geval van leren door een narratief te ontwikkelen dat het belang aangeeft. ■

Referentie

- Stigchel, S. Van der. (2018, 9 november). Concentratie graag! Schaf de kantoortuin af. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 16 augustus 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/11/09/concentratie-graag-schaf-de-kantoortuin-af-a2754554>

Olivia Kramers, *redactielid TvOO* en
Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*



■ Jos Arets

Impact met nieuwe businessmodellen

De rol van I&d in organisaties is doorgaans glashelder: aanbieder en speler op het gebied van formeel leren. Dit is I&d in optima forma in de *learning zone*. Alleen stopt het leren in organisaties hier niet. Mensen leren ook informeel door te werken en dit biedt kansen om de dienstverlening uit te breiden naar de *performance zone*. In dit artikel komt eerst aan bod hoe I&d presteert in de learning en de performance zone. Om af te sluiten met vier I&d-businessmodellen, waarmee het mogelijk is de huidige prestaties van de I&d-afdeling in een businessmodel af te zetten tegen de gewenste prestaties in een ander businessmodel.

L&d in de learning zone

De kernactiviteit van I&d bestaat uit het aanbieden, uitvoeren en evalueren van formele leeroplossingen (ATD, 2018). Dat is nodig, want organisaties hebben gekwalificeerde professionals nodig. Bovendien voorziet I&d

op deze manier ook in het actualiseren van de kennis, die volgens de wettelijke regelgeving nodig is om te mogen werken (*compliance*). Over de waarde van het formele leren bestaat nauwelijks discussie. Dat blijkt ook uit het maatschappelijk relevante onderzoek

door economen met als conclusies dat het formele leren een positieve impact heeft op de economie, het inkomen, welzijn en gezondheid (Marginson, 2016).

Leren en ontwikkelen

In Nederland hebben we verschillende namen voor de leerfunctie in organisaties. Denk aan I&d, leershuis, school, bedrijfsopleidingen, leren en ontwikkelen, enzovoort. In de internationale literatuur spreekt men over de Angelsaksische benaming van leren en ontwikkelen: *learning & development*. Doorgaans korten we dit af tot I&d. Overal waar I&d staat, is dit te vertalen in leren en ontwikkelen als de leerfunctie in organisaties die verantwoordelijk is voor (bedrijfs)opleidingen.

L&d heeft met het aanbod van het formele leren de learning zone in organisaties

gerealiseerd (Figuur 1). In de learning zone kunnen werkenden competenties ontwikkelen via een vaak groot en divers aanbod van formele leeroplossingen:

- trainingen, *e-learning* en *blended learning* (slimme combinatie van deze twee vormen);
- werkplekleren (niet te verwarren met informeel leren als het georganiseerd formeel leren betreft). De verandering van de locatie (op de werkplek) biedt wel kansen om meer praktijk nabij te leren;
- learning support. Mede door slimme technologie is het mogelijk tijdens het werk via bijvoorbeeld apps oefeningen, geheugensteuntjes en additionele kennis en informatie om snel iets op te kunnen zoeken

L&d plukt steeds meer de vruchten van het vele wetenschappelijk onderzoek in de onderwijskunde om de effectiviteit van formele leeroplossingen te toetsen. Hiermee is het voor I&d mogelijk om te



Figuur 1. De focus van I&d in organisaties op het formele leren in de learning zone

professionaliseren en de beroepspraktijk continu te ontwikkelen. Dit is een beweging in wording en dat gaat over evidence-informed onderwijskunde.

Evidence-informed onderwijskunde

De onderwijskunde (Arets, 2019) is qua discipline en mogelijkheden van wetenschappelijk onderzoek moeilijk te vergelijken met de geneeskunde. In de medische praktijk is harder wetenschappelijk onderzoek de praktijk. Een voorbeeld hiervan zijn de *randomised controlled trials* met kwantitatieve uitkomsten. De onderwijskunde is een sociale wetenschap en het meten van effecten is moeilijker door wisselende omstandigheden en onderzoeken die (onder vergelijkbare, gecontroleerde condities) niet te herhalen zijn. Bij *evidence-based* onderzoek zijn de uitkomsten harder en is het mogelijk richtlijnen en protocollen voor de behandeling te gebruiken. In de onderwijskunde is terughoudendheid van belang, omdat het onderzoek minder hard is. Daarom heeft Margaret Adolpus (2018) het over evidence-informed. Dit verwijst naar wetenschappelijk onderzoek in de onderwijskunde als onderlegger voor besluitvorming over de effectiviteit van leeroplossingen. Evidence-based levert vrij harde uitkomsten op, waardoor artsen werken met richtlijnen voor de zorgverlening. Evidence-informed is minder hard, maar wel zeer bruikbaar met een hogere kans van slagen.

Mirjam Neelen en Paul Kirschner (2018) verwoorden het belang van evidence-informed werken als volgt: *“Use the evidence to increase your knowledge and expertise so that you can have conversations with clients or partners, parents and colleague teachers, directors or school principals/headmasters, and so further on WHY you recommend certain design decisions. It will improve your expertise, our value in organisations, and, the most important*

our designs so that our learners can learn more effectively, efficiently, and enjoyably!”

Evidence-based onderwijskunde is een belangrijke aanjager van de verdere professionalisering van de I&d-afdelingen in de learning zone. Want het is in ieders belang om de kracht van het formele leren te benutten en duurzaam te verbeteren en te vernieuwen op basis van de nieuwste wetenschappelijke inzichten.

De blinde vlek: informeel leren door te werken

Formeel leren is niet de enige manier waarop mensen in organisaties leren. Het ROA (Researchcentrum Onderwijs en Arbeidsmarkt) staat bekend om het uitgebreide, internationale onderzoek naar informeel leren door te werken. Figuur 2, de ROA-factsheet (2017), blijkt dat het grootste deel van het leren plaatsvindt door te werken. De verhouding formeel versus informeel leren bedraagt 15 procent/85 procent. Deze getallen zijn relatief onbekend en illustreren de relevantie van het informele leren. Tussen de 20 procent (laagopgeleiden) en 28 procent (hoogopgeleiden) van de totale werktijd bestaat uit leren. Slechts 15 procent van deze totale leertijd zijn formele leeractiviteiten (cursussen, trainingen).

De blinde vlek

Managers, werkenden en I&d-professionals hebben in de praktijk een blinde vlek voor de kracht van het informele leren. Dat is terug te voeren op het gegeven dat het informele leren onvoldoende zichtbaar is. De Laat (2012) hanteert hiervoor het begrip ‘invisible learning’ bij de beschrijving van het informele leren: *“When I talk about ‘invisible learning,’ I am referring to the informal learning that is embedded in work practices where professionals encounter challenges that require a learning process in order to solve them. This learning is more than just*

en informele leren twee kanten van dezelfde medaille en dit biedt kansen voor I&d om in de performance zone te werken. Daar waar het mogelijk is om de omslag te maken van leerwaarde naar businesswaarde.

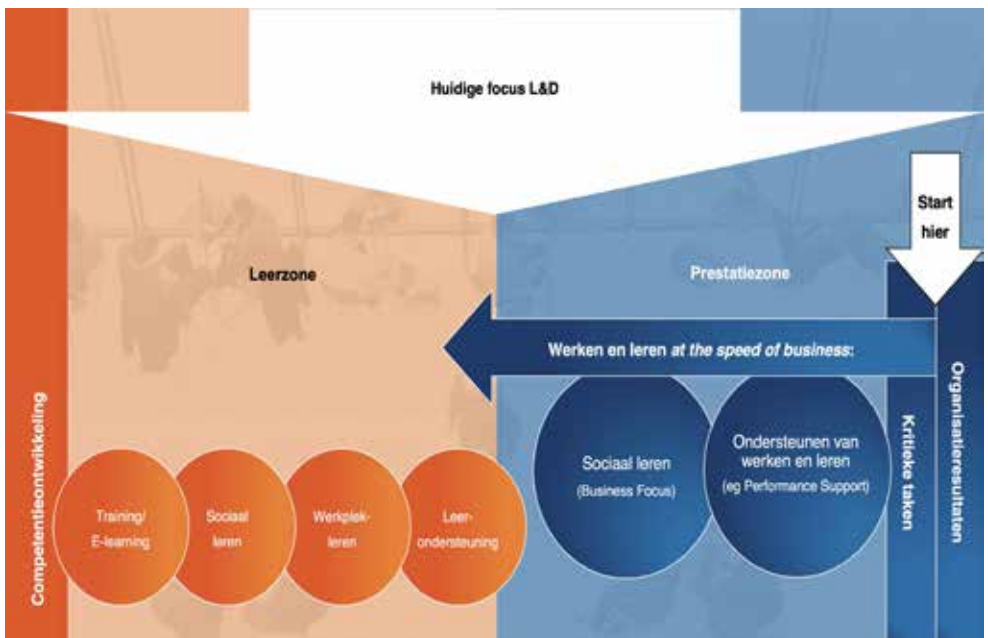
L&d en de performance zone

In de performance zone wordt gewerkt én geleerd. Hier staat niet het formele, maar het informele leren door te werken centraal. In de praktijk werken mensen in programma's en verbeterprojecten. Ze lossen complexe problemen op of werken mee aan innovaties. Het ligt voor de hand dat het mogelijk is om te leren door te werken. Dan is het wel nodig dat de professionals over de juiste opleidingen beschikken en tijdens het werk voortdurend als individu en in teams reflecteren om hiervan te leren. In de performance zone leren professionals door kritieke taken uit te voeren die nodig zijn om de gewenste organisatieresultaten te realiseren. Door uit te

gaan van de kritieke taken verbindt I&d zich op een natuurlijke manier met de corebusiness van organisaties. Dit is een behoorlijk verschil met competentieontwikkeling in de learning zone. In de performance zone staat niet een diploma of certificaat centraal, maar het bereiken van de gewenste organisatieresultaten. Daarom start I&d in de performance zone bij de gewenste organisatieresultaten en de kritieke taken om zo terug te redeneren naar de informele leeroplossingen om te werken (Figuur 3). In situaties waar competentieontwikkeling nodig is, werkt I&d uiteraard vanuit de learning zone.

In de performance zone is het voor I&d mogelijk de dienstverlening uit te breiden en het werken en leren elkaar te laten versterken met onder andere:

- Ontwikkeling van individuele expertise. Dit kan onder meer door te leren af te kijken van beste presteerders en



Figuur 3. De gewenste focus van I&d in organisaties in de performance én learning zone

experts en via het werken in uitdagende programma's (Arets, Heijnen & Jennings, 2015).

- Verbeterprojecten (duurzaam verbeteren en hiervan als team en individu leren) met bijvoorbeeld *after action reviews* (teamreflectie) als een effectieve leervorm (Arets, Heijnen & Jennings, 2015).
- Verspreiden van succesvolle werkwijzen (*good practices*) in de eigen organisatie.
- *Performance support* (taakondersteuning met voldoende kennis en informatie om de kritieke taken in de organisatie uit te voeren Arets, 2019).

Met nieuwe I&d-businessmodellen in de performance zone

Veel I&d-afdelingen vragen zich of hoe in de performance zone te komen. Daarvoor is het nodig om het businessmodel te veranderen. Een definitie van een I&d-businessmodel (Osterwalder & Pigneur, 2009; Bock, 2017): "Businessmodellen representeren actiegerichte inzichten over de mechanismen die waarde toevoegen voor de klanten van I&d. Het I&d-business canvas model visualiseert het businessmodel op systeemniveau, waarmee het mogelijk is de transitie te realiseren van het huidige naar het gewenste I&d-businessmodel."

Voor I&d zijn vier businessmodellen ontworpen, verdeeld over een horizontale en verticale as (Figuur 4). De horizontale as representeert het continuüm tussen hr en de business, terwijl de verticale as het continuüm illustreert tussen strategie en operatie. Met deze twee assen ontstaan vier kwadranten: Businessmodellen voor I&d in de learning zone:

1. *order taker* (opdrachtnemer);
2. *learning enabler* (leeradviseur);

Businessmodellen voor I&d in de performance zone:



Figuur 4. De vier I&d-businessmodellen (Arets, in druk)

3. *performance enabler* (prestatieadviseur);
4. *value creator* (waardecreator).

De functie van dit model is het op gang brengen van de dialoog waarmee iedere I&d-afdeling in de eigen context een geïnformeerde keuze maakt voor het huidige versus het gewenste businessmodel. Met de diagnose van het huidige businessmodel krijgt de I&d-afdeling een verdiepend inzicht in het eigen functioneren en de beïnvloedende factoren. Het is geen wet van Meden en Perzen dat iedere I&d-afdeling van de learning zone naar de performance zone moet bewegen. Wél is het aan te raden na te denken en bewust te kiezen voor een businessmodel in de learning zone tegenover de ontwikkeling van het huidige businessmodel naar de performance zone.

Twee I&d-businessmodellen in de learning zone

In onze praktijk komen we vooral I&d-afdelingen tegen die zichzelf als order taker (opdrachtnemer) of learning enabler (leeradviseur) beschouwen. Met als primaire

oriëntatie hr en competentieontwikkeling gebaseerd op formeel leren als kernactiviteit.

Order taker

De order taker is de spil in de organisatie op het gebied van opleiden. Het formele leren is het domein en executiekracht is een van de sterkten. De order taker maakt de dienstverlening zo eenvoudig en efficiënt mogelijk. Ingewikkelde opleidingskundige analyses, theoretische modellen of theorieën en evaluaties zijn aan de order taker niet besteed. Wél een professionele catalogus met een uitgebreid overzicht van het aanbod aan formele leeroplossingen. De order taker beschikt over het budget om opleidingen in de organisaties te faciliteren en het management te ontzorgen bij opleidingsvraagstukken. Door deze mix van activiteiten en services heeft de order taker een interessant profiel voor het management en deelnemers van opleidingen: pragmatisme, daadkracht en voorzien in de vragen naar opleidingen in de organisatie.

De order taker ervaart het aantonen van waarde wel als een probleem. Systematisch

Evidence-informed ontwerpen, uitvoeren en evalueren van alle vormen van leren in organisaties is dé manier voor I&D om relevant te blijven

evalueren van de opleidingskundige interventies is niet de kracht. Jaarlijks is het wel mogelijk om het management activiteit georiënteerd overzichten te sturen (volumegestuurd: aantallen deelnemers, aantal opleidingen, aantal behaalde certificaten/ diploma's en dergelijke). Het topmanagement is doorgaans wel overtuigd van de waarde van het leren in de organisatie – zeker in tijden van

economische bloei. Maar principe is de order taker voor de organisatie een kostencentrum.

Learning enabler

Evidence-informed formeel leren (zie box 1 in Figuur 4) vormt de kern van de dienstverlening van de learning enabler. Op een professionele manier is het proces van intake, analyse, uitvoering en evaluatie georganiseerd om de kwaliteit en effectiviteit van de onderwijskundige dienstverlening te borgen. De learning enabler ervaart uitdagingen om in de samenwerking met het management geen order taker te zijn. Dat komt door de druk in de organisatie om opleidingen te kiezen en zo de prestaties te verbeteren, terwijl de learning enabler, na de analyse, niet altijd opleiden als de enige mogelijkheid ziet om de prestaties te verbeteren.

Toch kan de learning enabler veel doen, omdat het leeraanbod professioneel vorm en inhoud krijgt en is gebaseerd op wetenschappelijke evidence. De learning enabler ontwerpt en realiseert *learning journeys* en sluit met een leerecosysteem aan bij de strategische prioriteiten van de organisatie. Dit is de beste manier om leren te verbinden met de gewenste organisatieontwikkeling. Het meten van de effecten van de leeroplossingen behoort standaard tot het werk van de learning enabler. Daarbij is het vaak mogelijk om leerwaarde aan te tonen in termen van tevredenheid van de deelnemers, competentieontwikkeling en de toepassing van het geleerde in de praktijk. Ook de learning enabler rapporteert volumegestuurd de leerwaarde.

Bij de learning enabler is de verbinding met het strategische management goed. Bij het topmanagement is het duidelijk dat leren een duidelijke meerwaarde heeft: passend binnen de hr-doelstellingen. Toch beschouwt het management de learning enabler als een

kostencentrum, omdat het bijna niet voorkomt dat leerwaarde te converteren is naar businesswaarde (als zodanig onderkend door het management).

Twee nieuwe I&d-businessmodellen in de performance zone

De meeste I&d-professionals in onze praktijk verwoorden duidelijk de ambitie om de performance enabler (prestatieadviseur) of value creator (waardecreator) als I&d-businessmodel te kiezen, met als primaire oriëntatie de business. De ontwikkeling van expertise bij de organisatie, teams en individuen is gebaseerd op het formele, informele en organisatieleren. Bij de noodzaak voor competentieontwikkeling is in deze I&d-businessmodellen de learning enabler de norm.

Performance enabler

De performance provider sluit aan bij de (operationele) prioriteiten in de business en werkt in de performance zone. De gehele dienstverlening heeft als focus om teams en professionals te ondersteunen beter te kunnen werken, voortdurend te verbeteren – en hiervan (in)formeel te leren.

De analyse van de performance enabler vindt plaats op systeemniveau van de organisatie en overstijgt daarmee het denken in leeroplossingen als enige antwoord op de problemen of kansen in de business. De performance enabler is sterk in de volgende rollen van het 70:20:10-referentiemodel (Arets, Heijnen & Jennings, 2015):

- performance detective;
- performance architect;
- performance master builder.

Verbeterprojecten, kwaliteit en veiligheid op basis van performance supportoplossingen vormen de kern van de dienstverlening van de performance enabler. In meer dan

50 procent van de dienstverlening is de performance enabler in staat om een positieve businesscase te realiseren (businesswaarde). Dat is voldoende voor het topmanagement om de performance enabler voor een deel als profitcenter te zien.

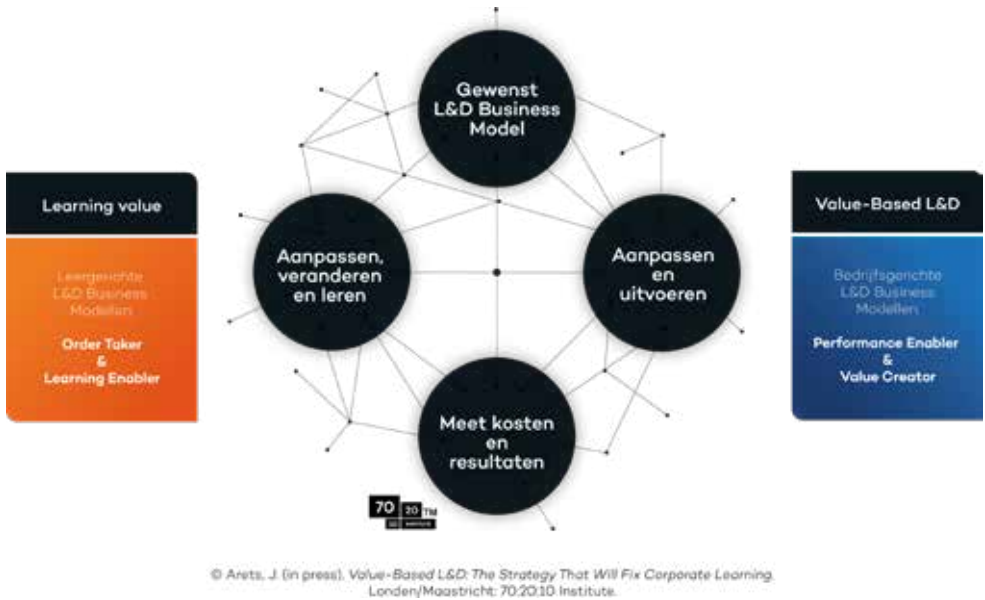
Value creator

In organisaties ondersteunt de value creator het formele, informele en organisatieleren in de volle breedte (Figuur 3). Dat gaat dus over leren en niet alleen over het formele leren. De dienstverlening van I&d is nieuw en gericht op het aanbod van kennis die nodig is om in organisaties te kunnen werken. Dat is een mix van declaratieve (theoretische) en procedurele (praktische) kennis in de context van de organisatie. De value creator werkt hiervoor nauw samen met experts, beste presteerders en management, en het is de bedoeling om de organisatie, teams, en individuen te ondersteunen bij het ontwikkelen van expertise met de bedoeling om de prestaties van de organisatie meetbaar te verbeteren. Met als richtlijn dat de value creator geen actie onderneemt als businessimpact niet vanaf het begin van de businessoplossingen meetbaar te demonstrenen is in de vorm van businesscases of business-kpi's.

Voor het topmanagement is de value creator een profitcenter, waarbij de opbrengsten de kosten overtreffen. Zoals dat ook in het primair proces de norm is voor de organisatieonderdelen die moeten bijdragen aan de winstgevendheid van de organisatie.

Ten slotte

Met de vier I&d-businessmodellen is het mogelijk de huidige versus de gewenste situatie vast te stellen. Om vervolgens op een methodische manier van I&d-businessmodel te veranderen, zoals Figuur 5 laat zien. Veel van onze klanten geven duidelijk aan van businessmodel te willen veranderen:



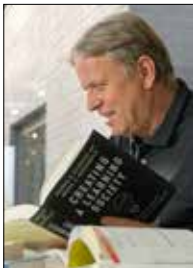
Figuur 5. Vier I&d-businessmodellen: van leerwaarde naar businesswaarde (Arets, in druk)

van de learning naar de performance zone. Meetbare businessimpact is dan gebaseerd op het evidence-informed ontwerpen, uitvoeren en evalueren van alle vormen van leren in organisaties. Dit is dé manier voor I&d om relevant te blijven in organisaties. ■

Referenties

- Adolphus, M. (2018). *Evidence-informed approaches to teaching: What's the evidence?* Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van http://www.emeraldgrouppublishing.com/teaching/insights/evidence_informed_practice.htm?part=2
- Arets, J. (2019). *Four Recommendations To Support Evidence-Informed L&D*. Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van <https://elearningindustry.com/evidence-informed-learning-and-development-medicine-recommendations>
- Arets, J., Heijnen, V., & Jennings, C. (2015). *70:20:10 naar 100% performance*. Maastricht: Sutler Media.
- Arets, J. (2019). *Performance Support: The Short Way Home*. Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van <https://www.702010institute.com>.
- Arets, J. (2020). *Value-Based L&D.: The Strategy That Will Fix Corporate Learning*. Londen/Maastricht: 70:20:10 Institute (in druk).
- ATD (2018). *State of Industry Report*. Alexandria: ASTD Press.
- Bock, J. (2017). *The Business Model Book: Design, build and adapt business ideas that drive business growth* (Brilliant Business). Pearson Education Limited.
- Eldert, P. van, Fouarge, D., Grip, A. de, & Poulissen, D. (2017). *Werkenden in de leerstand* (Working paper). Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/29675508/ROA_F_2017_4.pdf

- Hagel, J. & Seely Brown, J. (2017). *Help Employees Create Knowledge, Not Just Share It*. Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van <https://hbr.org/2017/08/help-employees-create-knowledge-not-just-share-it>
- Laat, M. de. M. (2012). *Enabling professional development networks: How connected are you?* Heerlen: Open Universiteit.
- Marginson, S. (2016). The Worldwide Trend to High Participation Higher Education: Dynamics of Social Stratification in Inclusive Systems. *Higher Education* 72(4), 413-34. Geraadpleegd op 3 oktober 2019, van <https://doi.org/10.1007/s10734-016-0016-x>
- McGivney, E., & Winthrop, R. (2016). *Education's Impact on Economic Growth and Productivity*. Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/12/educations-impact-on-productivity.pdf>
- Neelen, M., & Kirschner, P.A. (2018). *Designing learning experiences in an evidence-informed way*. Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van <https://3starlearningexperiences.wordpress.com/2018/06/26/working-in-an-evidence-informed-way/>
- Osterwalder, A., & Y. Pigneur. (2009). *Business Model Generation*. Self Published.
- Woessmann, L. (2016). The Economic Case for Education. *Education Economics* 24(1), 3-32. Geraadpleegd op 4 oktober 2019, van <https://doi.org/10.1080/09645292.2015.1059801>



Jos Arets is eigenaar van Tulser en co-founder van het 70:20:10 Institute en actief in (inter)nationale netwerken. Kennisproductie en -deling lopen als een rode draad door zijn werk. Dat verklaart ook de vele publicaties (boeken, artikelen, blogs). Drie bekende boeken zijn: *Liever (g)leen Training, Kostbaar misverstand: Van training naar business improvement'* en *70:20:10 naar 100% Performance*. www.tulser.com



■ Eline Steenhuisen & Lea Mazor

Zes bouwstenen voor betere inzetbaarheid van medewerkers

Opvallende cijfers: slechts acht procent van alle medewerkers in het openbaar bestuur verandert jaarlijks vrijwillig van positie binnen de organisatie. Krap twee procent is vrijwillig extern mobiel. En dat terwijl technologische ontwikkelingen en digitalisering ervoor zorgen dat banen verdwijnen en dat werk in hoog tempo verandert. Om mee te bewegen met alle veranderingen moeten we allemaal blijven werken aan onze inzetbaarheid. Dat is de boodschap in ons boek *Werken is Bewegen, deel 2*.

We deden onderzoek naar inzetbaarheid en spraken met leidinggevenden en hr-professionals die al stappen hadden gezet op dit vlak: hoe pak je werken aan inzetbaarheid nu succesvol aan? Hoe bereik je een cultuur

waarin werken aan inzetbaarheid normaal is? Welke beleidsaspecten dragen bij aan het inzetbaarheidsgedrag van medewerkers? De gemene delers en belangrijkste lessen uit deze gesprekken delen we in dit artikel.

Van het creëren van urgentiebesef tot het in de lijn beleggen van de uitvoering van inzetbaarheidsbeleid: zes bouwstenen voor het versterken van inzetbaarheid.

1. Creëer urgentiebesef

Laat de urgentie zien van het bezig zijn met inzetbaarheid. Die noodzaak wordt nu niet altijd gevoeld. Het belang van werken aan inzetbaarheid uitdragen, betekent niet dat mensen dit ook automatisch adopteren. Wie de noodzaak om te werken aan inzetbaarheid niet direct 'voelt', komt minder snel in beweging. Een algemene boodschap kan bijvoorbeeld weggeredeneerd worden met: "Dat geldt niet voor mij", of "Dat waait wel weer over". Wat werkt wel? Zorg dat medewerkers verbeelding krijgen bij die nieuwe werkelijkheid en nodig ze uit dit te vertalen naar hun eigen situatie. Welke impact hebben de veranderingen en de ontwikkelingen op de eigen functie? Wat betekent het concreet voor de eigen werkzaamheden? En voor de kennis en competenties die dan nodig zijn?

Waterschap Aa en Maas

"Het werkt niet als leidinggevenden roepen dat de wereld verandert en dat medewerkers moeten meebewegen. Die boodschap komt gewoonweg niet over. Daarom praten wij veel met medewerkers over onze toekomst, over strategische doelen en over de rol die medewerkers in dit plaatje willen en kunnen innemen. We willen verandering realiseren vanuit de intrinsieke motivatie van onze mensen. En hen stimuleren om zelf te ontdekken hoe zij willen bijdragen aan onze veranderende omgeving. Wij bieden de faciliteiten en ondersteuning zodat zij kunnen investeren in zichzelf en in de organisatie."

2. Zorg voor commitment van management

Het eindverantwoordelijke management speelt een belangrijke rol in het uitdragen van het belang van inzetbaarheid en mobiliteit. Wanneer

het management commitment toont, wordt werken aan inzetbaarheid of mobiliteit steeds 'normaler'. Door de boodschap consequent uit te dragen, laat het management zien wat het verwacht van medewerkers en leidinggevenden. Maak deze verwachtingen zo concreet mogelijk. We zien dat organisaties er duidelijk voor kiezen dat dit 'voor iedereen' geldt. Dus niet voor een specifieke beroepsgroep of alleen voor ouderen. Dit versterkt het creëren van inzetbaarheidsgedrag als norm. Oftewel: zo doen wij het hier! Daarbij helpt het om stil te staan bij medewerkers die op een succesvolle manier aan hun inzetbaarheid werken.

Ministerie van Defensie

"We delen de succesverhalen: we laten zien dat mensen opbloeien als ze eens iets anders doen. Als iemand in beweging komt op een afdeling meten we dat breed uit, zodat het aanstekelijk gaat werken. Iedereen is gevoelig voor groepsdruk."

3. Bied ondersteuning (op maat) aan medewerkers

Organisaties kunnen medewerkers ondersteunen met verschillende instrumenten. Bijvoorbeeld instrumenten die betrekking hebben op leren en ontwikkelen, zoals opleiding/training, intervisie, coaching-on-the-job. Of met instrumenten die loopbaangedrag ondersteunen, zoals loopbaanscans, functieruil, een training 'cv updaten' of het inplannen van een gesprek over de toekomst waarbij je medewerkers vraagt zich van tevoren goed voor te bereiden.

Stem deze ondersteunende instrumenten af op de behoeften en opvattingen van de verschillende typen medewerkers. Je biedt effectievere ondersteuning als je je bewust bent dat niet iedereen hetzelfde is en hetzelfde omgaat met werken aan inzetbaarheid. Uit ons onderzoek blijkt dat medewerkers in

het openbaar bestuur in te delen zijn naar drie typen. Hiermee stellen we niet dat alle personen van dat specifieke type hetzelfde zijn. Geen enkele persoon laat zich perfect vangen in zo'n typering. Wel is het zo dat in veel gevallen de betreffende personen bepaalde typerende eigenschappen hebben. Op basis daarvan hebben we de archetypes bepaald.

De kenmerken van de drie typen medewerkers

1. *Afwachters*

Afwachters zijn vaak al enige tijd werkzaam in een functie. Zij hebben veel expertise opgebouwd op een bepaald terrein en zijn in staat hoge kwaliteit te leveren. Dit geeft ze een gevoel van zekerheid. Die behoefte aan zekerheid is hun drijfveer. Afwachters hebben minder vertrouwen in de toegevoegde waarde die ze kunnen hebben op een andere plek. Ze weten niet of zij daar diezelfde kwaliteit kunnen leveren en of hun opgebouwde expertise van nut is. Dat maakt afwachters voorzichtig en weerhoudt ze ervan te werken aan hun inzetbaarheid. Afwachters hebben nodig: sterke stimulans en actieve ondersteuning van de leidinggevende om aan hun ontwikkeling te werken.

2. *Bevlogen ambtenaren*

Bevlogen ambtenaren halen voldoening uit het verder kunnen helpen van de organisatie en van hun collega's. Bevlogen ambtenaren hebben een groot intern netwerk, veel kennis en een brede interesse. Binnen de organisatie zijn bevlogen ambtenaren dan ook breed inzetbaar. Ze zijn minder extern georiënteerd. Bevlogen ambtenaren hebben

nodig: een leidinggevende die zicht geeft op de veranderingen die op de organisatie afkomen en die steeds opnieuw het belang van werken aan de eigen inzetbaarheid duidelijk maakt.

3. *Carrière makers*

Dit type medewerkers vindt persoonlijke groei belangrijk. Zij willen afwisseling in het werk, nieuwe dingen leren en verder komen. Ook heeft de carrière maker een drang om te presteren. De behoefte aan persoonlijke groei en bewijsdrang, maakt dat carrière makers het heft graag in eigen hand nemen om verder te komen. Het werken aan inzetbaarheid voor hen een vanzelfsprekend onderdeel van hun werk. Carrière makers hebben niet zo veel sturing en ondersteuning nodig in het werken aan hun inzetbaarheid. Carrière makers nemen zelf de regie. Zij hebben behoefte aan een goede gesprekspartner, iemand die de juiste vragen stelt en vraagbaak is.

Het is zinvol om vanuit de behoeften en drijfveren van de doelgroep na te denken over de meest effectieve ondersteuningsvormen. Afwachters komen bijvoorbeeld niet vanzelf in beweging: instrumenten voor loopbaanondersteuning die uitgaan van vrijwillige deelname, zoals een loopbaanevent of een dag over duurzame inzetbaarheid, slaan eerder aan bij de bevlogen ambtenaar en de carrière maker dan bij de afwachter. Het vereist immers eigen initiatief om hier iets mee te doen, terwijl in de praktijk vaak allerlei (psychologische) barrières het nemen van initiatief verhinderen.

Tegelijkertijd hebben medewerkers iemand nodig die hen ondersteuning biedt of een duwtje in de juiste richting geeft. De rol van de leidinggevende is daarbij cruciaal. Bijvoorbeeld door het voeren van ‘het gesprek op maat’, door de voortgang te monitoren of zelfs nog een stap verder: door loopbaanwensen te helpen realiseren.

Immigratie- en Naturalisatiedienst IND

“Mensen die zich toch al willen ontwikkelen, hebben vaak alleen een klein zetje nodig of bijvoorbeeld opleidingsbudget. Bij afwachende mensen moet je veel meer zoeken naar het kleine stapje.”

4. Richt inzetbaarheidsbeleid ook op de rol van de leidinggevenden

Idealiter ondersteunen alle leidinggevenden hun medewerkers bij het werken aan inzetbaarheid. Maar niet iedere leidinggevende doet dit in dezelfde mate. Er zijn verschillende aanknopingspunten om de rol van leidinggevenden te versterken: (gespreks) vaardigheden ontwikkelen, motivatie versterken en ruimte en ondersteuning vanuit de organisatie bieden aan leidinggevenden. Daarom moet een organisatie niet alleen aandacht besteden aan inzetbaarheidsbeleid dat rechtstreeks is gericht op medewerkers, maar ook aan ondersteuning door leidinggevenden.

Wees duidelijk wat de organisatie van leidinggevenden verwacht. Laat bijvoorbeeld in de (functionerings)gesprekken met leidinggevenden hun taak bij het bevorderen van inzetbaarheid aan de orde komen. Maak het zo concreet mogelijk. Neem het eventueel op als (verplichtend) onderdeel in de gesprekscyclus. Bouw manieren in waarop leidinggevenden hun inspanningen hierop aantonen en motiveren.

Gemeente Uden

“De organisatie heeft maatregelen getroffen

om het onderwerp ‘arbeidsmarktproof’ in de lijn te brengen. Zo is het nu een vast onderdeel op het formulier voor de jaarlijkse hrm-gesprekken. Het is bedoeld om leidinggevenden aan te moedigen om het gesprek aan te gaan over dit thema.”

“We willen verandering realiseren vanuit de intrinsieke motivatie van onze mensen”

5. Werk drempels zoveel mogelijk weg

Obstakels in de organisatie

Medewerkers kunnen drempels ervaren bij het werken aan hun inzetbaarheid. Denk aan contractuele belemmeringen: medewerkers die een nieuw en daarmee soms tijdelijk contract moeten aangaan als zij overstappen. Een drempel kan ook zijn dat er grenzen tussen directies of afdelingen zijn (of zo worden ervaren), of dat de interne klussen niet zichtbaar zijn. Het is dan bijvoorbeeld zinvol om een interne transparante arbeidsmarkt te creëren. Het komt ook voor dat leidinggevenden niet goed op de hoogte zijn van de instrumenten die zij kunnen bieden. Het is belangrijk dat leidinggevenden hun medewerkers goed kunnen doorverwijzen.

Obstakels in de persoon zelf

Drempels kunnen ook in de persoon zelf zitten (psychologische of emotionele drempels). Bijvoorbeeld de angst om een stap te zetten of onderschatting van de eigen competenties. Sommige medewerkers zijn onzeker over hun capaciteiten: kan ik het wel? Maak beschikbare klussen aantrekkelijk en toegankelijk. Haal bij intakes eventuele emotionele drempels naar boven en attendeer medewerkers persoonlijk op specifieke klussen die passen bij hun profiel. Bied interventies laagdrempelig aan: gebruik

liever de term 'even met de benen op tafel' dan 'loopbaansprekeuur'.

Obstakels bij leidinggevend

Ook leidinggevend kunnen (emotionele) drempels en obstakels ervaren die hen ervan weerhouden mensen te helpen bij hun inzetbaarheid. Een drempel kan zijn de angst om goede medewerkers kwijt te raken of om onderbezet te raken door strikte formatiekaders. Bied dan bijvoorbeeld de garantie voor de werving van een nieuwe medewerker. Of maak het als leidinggevende niet te groot en kijk welke aanvullende werkzaamheden een medewerker kan uitvoeren.

Immigratie- en Naturalisatiedienst IND

"Leidinggevend willen gevoed worden met informatie. Wat kun je allemaal doen om aan je inzetbaarheid te werken? Welke instrumenten zijn beschikbaar? Waar kunnen we onze medewerkers op attenderen als het gaat om vervolgstappen?" Dat resulteerde in een publicatie die een compleet beeld schetst van mobiliteit, inzetbaarheid en flexibiliteit bij de IND.

mobiliteitscoaches, leidinggevend, directie en medewerkers zelf.

Sociale Verzekeringsbank SVB

"Op elke locatie is een mobiliteitsteam ingericht. Dit team bestaat uit de locatiemanager, teamcoaches en zogenoemde netwerkers, met ondersteuning van hr-adviseurs en loopbaanadviseurs. Het managementteam van iedere locatie heeft de eindverantwoordelijkheid voor het mobiliteitsteam." ■

InternetSpiegel

Op zoek naar concrete tips en handvatten om jouw rol als leidinggevende of hr-professional te versterken? Je vindt ze op www.internetpiegel.nl/werkenisbewegen. InternetSpiegel helpt publieke organisaties om de prestaties van medewerkers te vergroten. Dit gebeurt door organisaties te helpen de motivatie en het werkplezier van hun medewerkers te verhogen en goed presterende teams te realiseren. Daarnaast biedt InternetSpiegel instrumenten die peilen hoe medewerkers hun werk(omgeving) ervaren. Welke suggesties ter verbetering hebben zij? Wat kun je als werkgever nog efficiënter of handiger doen? En wat kunnen medewerkers doen zodat je samen toe kunt werken naar een optimale werkomgeving? Ook ontwikkelt en deelt InternetSpiegel kennis over de manier waarop organisaties de prestaties van hun medewerkers kunnen vergroten. InternetSpiegel is een programma van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. ICTU voert dit programma sinds 2007 uit. Inmiddels maken zo'n 500 organisaties met een publieke taak gebruik van de onderzoeken van InternetSpiegel. Hieronder vallen ministeries, gemeenten, waterschappen,

Geen enkel persoon laat zich perfect vangen in een typering

6. Beleg uitvoering inzetbaarheidsbeleid in de lijn

Ligt de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van hr-beleid in de lijnorganisatie of volledig bij hr? Dit vraagstuk speelt wel vaker in het algemeen, en ook in het kader van inzetbaarheidsbeleid. Verschillende praktijkverhalen benadrukken het belang van de rol van het management en laten zien dat het uitvoeren van het inzetbaarheidsbeleid een samenspel is van hr-adviseur, loopbaan- of

provincies, uitvoeringsorganisaties en instellingen in de sector veiligheid.

Referentie

- Steenhuisen, E., & Mazor, L. (2018). *Werken is bewegen 2: Een gids om de inzetbaarheid van medewerkers te versterken*. Geraadpleegd op 15 augustus 2019, van <https://indd.adobe.com/view/6da58ce5-534a-4980-b4e1-dad6581c16f6>



Foto: Studio Oostrum

Eline Steenhuisen (links op de foto) is onderzoeker en adviseur bij ICTU, programma InternetSpiegel. Zij verzamelt kennis over hrm-onderwerpen binnen de publieke sector en die kennis verspreidt zij via artikelen, workshops en events. Zij gelooft erin dat inzetbaarheidsbeleid effectiever wordt als we snappen welke (on)bewuste beïnvloeders een rol spelen bij het gedrag van medewerkers.

Lea Mazor (rechts op de foto) is onderzoeker en adviseur bij ICTU, programma InternetSpiegel. Lea houdt zich bezig met hr-vraagstukken, zoals inzetbaarheid, mobiliteit en leren en ontwikkelen, binnen het openbaar bestuur. Daarmee voorziet zij organisaties van gefundeerde inzichten die helpen om individuen, teams en organisaties te laten groeien.



INSPIRATIE



Bang voor feedback <i>Tom Nijsmans & Dajo de Prins</i>	82
“Mijn hoofd zit daar” column <i>Jaap Peters</i>	87
Mag ik even jullie aandacht? <i>Olivia Kramers</i>	89
Leren in de ‘flow of work life’ trendcatcher <i>Ger Driesen</i>	94
Wat nou, werkenergie? <i>Cristel van de Ven</i>	96
Van controle naar aandacht <i>Marianne Eussen</i>	100



FORGET THE MISTAKE
REMEMBER THE LESSON

■ Tom Nijsmans & Dajo de Prins

Feedback ontvangen als toekomstige skill

Bang voor feedback

Bedrijven en overheden waarin feedback vrij vloeit, hebben een dikke streep voor. Zij corrigeren snel fouten, grijpen kansen tot verbetering en kunnen makkelijker vooruitgaan en uitgroeien tot een excellente organisatie. Een geoliede feedbackcultuur zorgt ook voor minder verdoken conflicten, meer vertrouwen en een sterkere teamgeest. Feedback geven en krijgen is een kunst die je leert door de juiste triggers te herkennen.

Een prachtig voorbeeld daarvan is de Aluminium Company of America (Alcoa), die in 1987 een nieuwe ceo kreeg: Paul O'Neill. O'Neill kondigde in zijn maiden speech aan dat hij van de zwalpende aluminiumreus het veiligste aluminiumbedrijf ter wereld zou maken. De cultuur van tolerantie van

ongevallen met gewonden en zelfs doden wilde hij eruit. Daartoe installeerde hij een waterdicht feedbacksysteem dat bij ongevallen met gewonden meteen de oorzaken en oplossingen aandroeg. Alle informatie die je uit een ongeval kunt halen, werd er ook daadwerkelijk uitgehaald en doorgegeven

aan de directie die ermee aan de slag ging. Feedback *par excellence*. Een jaar later waren de ongevallencijfers bijna tot nul gereduceerd, wat voortduurt tot vandaag. Een organisatie waarin feedback geven daarentegen stroef verloopt of wordt vermeden, zal het altijd afleggen tegen een onderneming waar feedback stroomt als water. Dat geldt trouwens ook voor het individu: wie de kunst verstaat om feedback te geven en te ontvangen, staat vele malen sterker dan wie dat niet kan. Je zou dus verwachten dat iedereen staat te springen om feedback te geven en ontvangen! Maar... feedback is moeilijk.

Waarom feedback je ontregelt

Ondanks alle onmiskenbare voordelen is feedback niet populair. De meeste werkende mensen huiveren ervoor om het te ontvangen en veel leidinggevendenden deinzen ervoor terug om het te geven. Empirisch onderzoek naar de weerstand tegen feedback liegt er niet om. Psychologen en breingeleerden leggen uit waarom feedback vaak zo ontregelend werkt. Commentaar op ons gedrag ondervinden wij instinctief als een klap in het gezicht. De gevarencanalyzer in ons brein (de amygdala) ervaart negatieve feedback als een bedreiging en schiet prompt in een acute gevechtsmodus: de amygdala neemt het trage rationele brein in gijzeling en draagt het commando over aan de oudere breingedeeltes die gespecialiseerd zijn in overleven. *Fight, flight or freeze!* Onder de invloed van zo'n amygdala *hijack* is het voor een ontvanger van feedback natuurlijk niet simpel om in alle rust en vrede verbeterpunten tot je te nemen en daarmee aan de slag te gaan.

Geven of nemen?

Organisaties laten zich door die neuropsychologische obstakels (terecht) niet ontmoedigen en investeren fors in feedback, vooral in het leren geven van feedback.

Leidinggevendenden en medewerkers leren gespreksmodellen om feedback zoveel mogelijk te ontdoen van klauwen en angels. Leertrajecten in feedback geven zijn zeker zinvol: mensen hebben een leidraad bij het voorbereiden van een feedbackgesprek en ze voelen zich comfortabeler bij het verschaffen ervan. En de ergste fouten die je daarbij kunt maken, gaan eruit. Bovendien helpt het wanneer binnen een organisatie een gedeelde feedbacktaal bestaat. Maar het volstaat niet: ondanks alle leerinspanningen blijft feedback in bijna alle organisaties een moeilijk thema.

Ondanks alle onmiskenbare voordelen is feedback niet populair

Hoog tijd om het geweer van schouder te veranderen. De oplossing zou weleens in kunnen liggen in het verleggen van onze focus naar het leren ontvangen van feedback. Als elke medewerker in een organisatie de vaardigheid bezit om feedback goed te kunnen ontvangen, op een manier die hem niet ontregelt maar verrijkt, zal feedback vanzelf beter stromen. Maar hoe leren we dat?

Feedback verwelkomen als vorm van zelfregulatie

Gelukkig zijn mensen er niet toe veroordeeld om samen te vallen met hun spontane neuropsychologische reacties. Wij zijn in staat te leren en onze eigen gevoelens en gedragingen te observeren, analyseren en bij te sturen. Ons brein is kneedbaar, beïnvloedbaar door inzichten, besluiten en herhaald gedrag. Wij zijn allemaal gezegend met neuroplasticiteit, om het met een duur woord te zeggen. Wij kunnen onszelf positief beïnvloeden, reguleren en sturen. En dat vermogen tot zelfregulatie zullen

we hard nodig hebben om met feedback te leren omgaan. Er valt namelijk flink wat te overwinnen.

De feedbacktriggers

Om goed met feedback te leren omgaan, moet je eerst en vooral inzien dat je initiële weerstand ertegen volkomen normaal is. Feedback krijgen mag dan minder onmiddellijk levensbedreigend zijn dan een op je afstormende sabeltandtijger, er zit toch ook een element van gevaar in. Als je negatieve feedback krijgt op je functioneren, kan dat er immers toe leiden dat je op den duur buitengesloten wordt van de groep. Weinig dingen waren (en zijn) voor mensen zo bedreigend als de wereld moeten trotseren zonder groepssteun. In ver vervlogen tijden betekende verbannen worden uit de stam een gewisse dood, vandaag kan het lijden tot werkloosheid, financiële problemen en uiteindelijk sociaal isolement. Natuurlijk loopt het in 99 procent van de gevallen zo'n vaart niet. Maar dat weet jouw amygdala niet. Die registreert alleen maar potentieel gevaar, hoe symbolisch het ook mag zijn, en reageert daarop met een stressreactie. Daar is niets

Om goed met feedback te leren omgaan, moet je eerst en vooral inzien dat je initiële weerstand ertegen volkomen normaal is

ongewoons of beschamends aan. Gun jezelf even de tijd tot die eerste emotionele reactie wegebt. En totdat je redelijke brein het roer weer stevig in handen heeft. Dan is de tijd aangebroken om te analyseren welke feedbacktrigger jou bij zijn lurven greep. Was het een waarheidstrigger, een relatietrigger of een identiteitstrigger?

Waarheidstriggers

Onze waarheidstriggers worden geprikkeld als we het gevoel hebben dat de inhoud van feedback onwaar, oneerlijk of nutteloos is. Als een collega mij bijvoorbeeld zegt dat ik weinig vreugde uitstraalde tijdens een presentatie die ik nochtans erg belangrijk vond en waar ik tijd nog moeite voor gespaard heb, kan mijn reactie zijn: Daar klopt nu eens helemaal niets van, ik was vol vuur voor die presentatie! Ik geloof domweg niet dat wat mijn collega zegt waar is en ben verongelijkt en zelfs boos. Als het hier stopt, leer ik niets van deze feedback. De nuchtere inhoud ervan ontgaat mij, mijn gegijzelde neocortex heeft er geen toegang toe.

Relatietriggers

Relatietriggers spelen parten als je moeite hebt met de persoon die jou feedback geeft. Al is de feedback die je krijgt nog zo waar en nuttig, je kunt het niet aanvaarden. De relatie die je met de feedbackgever hebt, verhindert dat. Misschien heb je een sluimerend conflict met de feedbackgever, voel je je door hem bedreigd of heb je geen respect voor hem. Of misschien heb je het soort persoonlijke relatie dat niet verenigbaar is met feedback. 'Van jou wens ik geen lessen te krijgen!' De reactie die je hebt, kan soms hevig en zeer persoonlijk zijn. En dit staat natuurlijk in de weg dat je iets opsteekt van de feedback.

Identiteitstriggers

Deze triggers hebben alles te maken hebben met jou en het beeld dat je van jezelf hebt. Feedback die je zelfbeeld aantast, haalt je onderuit. We voelen schaamte, overweldiging en angst. De feedback die we kregen mag dan waarachtig, nuttig en door de juiste persoon gegeven zijn. Als wij het gevoel hebben dat onze identiteit ondermijnd wordt, volgt een moment van disbalans en ontreddeing. Wie zichzelf bijvoorbeeld zag als een hyperefficiënte werker, maar in een

feedbackgesprek leert dat zijn performance per uur veel lager ligt dan het gemiddelde, kan een identiteitsschok krijgen. 'Ik ben maar een sukkel, eigenlijk kan ik niets.' Ook deze heftige respons verhindert je om van de inhoud van de feedback ook maar iets te leren.

Triggers herkennen en neutraliseren

De kunst van het feedback ontvangen verlangt dat je elk van deze drie triggers kunt herkennen en neutraliseren. Lijkt feedback je onwaar en wil je je verontwaardiging van de daken schreeuwen? Besef dan eerst dat je 'waarheidstriggers' gestimuleerd zijn. En probeer vervolgens eens goed te begrijpen wat het punt van de feedbackgever kan zijn (vraag ernaar) en hou er in alle bescheidenheid rekening mee dat jij net als ieder ander blinde vlekken hebt. Het gebeurt maar heel zelden dat er in feedback niets van waarheid of nut schuilt, dus ga daarnaar op zoek. Deze 'leerreactie' neutraliseert je oorspronkelijke reactie en zorgt ervoor dat je iets kunt met de feedback.

Vind je dat die bepaalde persoon jou geen feedback te geven heeft? Laat het dan tot je doordringen dat het je relatie met die persoon is die je weerstand oproept en niet de feedback zelf. Probeer de persoon los te koppelen van de feedback en benoem en bespreek het relatiesysteem dat je dwarszit. Met die leerreactie ontmijs je je eerste emotionele respons en stel je je open voor de vaak waardevolle inhoud van de feedback die je eerst niet kon aanvaarden.

Merk je dat bepaalde feedback je helemaal uit balans slaat en dat je het liefste in een hoekje zou kruipen vervuld van schaamte en zelftwijfel? Weet dan dat de feedback bij jou een identiteitstrigger geactiveerd heeft die je zelfbeeld even aan het wankelen brengt. Weet dat je daardoor de neiging hebt de zaken te dramatiseren en uit te vergroten. Neem wat

afstand en denk na over je temperament en zelfbeeld en hoe dit je heftige reactie op de feedback verklaart. Herleid de feedback tot zijn ware proporties en haal er vervolgens uit wat voor jou van waarde is. Met die leerreactie versla je de aanvankelijk instinctieve reactie.

Feedback geven als *skill of the future*

Medewerkers die de drie feedbacktriggers kennen en ermee kunnen omgaan zoals ik net beschreef, zijn van onschatbare waarde voor een organisatie. Zij kunnen de nuttige informatie uit een feedbackgesprek halen, doordat zij hun emoties kennen en deze kunnen reguleren. Ze staan breed open om te leren uit hun fouten of vergissingen en ook uit suggesties voor verbetering van anderen. Zodoende zullen zij niet alleen de organisatie voortstuwen, maar ook bijdragen aan diepere en meer betekenisvolle professionele verhoudingen.

In een werkwereld die gekenmerkt wordt door voortdurende golven van verandering, wordt die fundamentele bescheidenheid en bereidheid om te leren van collega's alleen maar belangrijker. Vijftig jaar geleden was dat heel anders. Toen was het voldoende om op de universiteit, hogeschool of school je vak te leren om dat vervolgens in de rest van je loopbaan toe te passen op de werkvloer. Vandaag de dag veranderen onze functies, carrières en posities zo snel dat niemand het zich nog kan veroorloven om zich af te sluiten voor feedback.

Voor een individuele medewerker is de skill om feedback te kunnen ontvangen een geschenk dat hij altijd met zich meedraagt. Het stelt hem in staat om levenslang te blijven leren en vatbaar te zijn voor verbetering en groei. Feedback kunnen ontvangen, alle psychologische triggers ten spijt, is een onmisbaar teken van de zo begeerde *growth mindset*. Kortom, doe je medewerkers en je

organisatie een groot plezier: leer hen de kunst van het feedback ontvangen. ■

Referenties

- Boon, K. & Akkenaar, M. (2018). *21st Century Skills. Dé uitdaging voor iedere medewerker in iedere organisatie*. Eindhoven: Albert Sickler B.V.
- Duhigg, C. (2013). *The Power of Habit. Why We Do What We Do, and How to Change*. New York: Cornerstone/Cornerstone Ras.
- Stone, D. & Heen, S. (2014). *Feedback is een cadeautje*. Amsterdam: Maven Publishing B.V.



Dajo de Prins was docent aan de universiteiten van Antwerpen en Utrecht. Hij werkte jarenlang als politiek adviseur en speechschrijver en deed onderzoek naar de vraag of je een politiek programma rond het geluk van mensen kunt opbouwen. Bij The Tipping Point geeft hij opleidingen en advies over communiceren duurzaam beïnvloeden, emotionele intelligentie, zelfkennis en veerkracht.



Tom startte zijn I&D-loopbaan 2001. Hij ontwikkelde zich in tien jaar tijd tot directeur en vennoot van een bestaand opleidingsbureau. In 2015 wilde hij zijn eigen project waarmaken en richtte hij samen met zijn zus Katelijn TheTipping Point op. Vandaag is hij daar Managing Director. www.thetippingpoint.be

“Mijn hoofd zit daar”



Jaap Peters

Niets is voor eeuwig, zou je denken, maar het Taylorisme houdt het al wel meer dan een eeuw vol. Frederick Taylor schreef zijn befaamde boek *The Principles of Scientific Management* in 1911. Ik pak er even twee zinnen uit: “*In the past the man has been first, in the future the system must be first*” en deze briljante zin: “Elk denkbaar hersenwerk moet van de werkvloer worden verwijderd en worden samengebracht in planning en lay-outafdelingen”.

Je zou toch denken dat organiseren met je gezicht naar het systeem (de paarse krokodil) zijn langste tijd heeft gehad en dat elk denkbaar hersenwerk moet worden verwijderd van de werkvloer inmiddels een volkomen onzinnig idee is. Maar we noemen onze baas nog steeds ‘het hoofd’ en de hoofden die het allemaal bedenken zitten op de hoogste etage, ver weg van de dagelijkse realiteit (lees: leefwereld). Ze gaan collectief naar kennisfestivals en seminars en laten zich nog steeds graag inspireren door de vraag: hoe krijgen we het volk op een lean-manier aan de gang? Natuurlijk mag het volk meepraten. Maar dat vond Taylor in 1880 ook al, anders kon hij hun kennis immers niet classificeren, tabellariseren en reduceren tot regels wetten en formules (letterlijke tekst). Dat werknemers – best een boeiend woord overigens: werknemer – zelf mogen organiseren, is niet zo vanzelfsprekend. De vraag ‘wat heb jij nodig van mij om je werk goed te doen?’ wordt nog steeds zelden gesteld door de werkgever. Functioneringsgesprekken gaan over de werknemer en niet over die belachelijke overbodig bureaucratie die hen dagelijks van het werk houdt. En zelfgenoegzaam lezen ‘hoofden’ in de krant dat ‘zelf organiseren’ weer op zijn retour is. Zelf organiseren houdt de mensen maar van het werk, ... en dan zijn ze minder productief, onze human resources. Ook al zo’n ridicul woord. *Human beings* hebben zelf nog een hoofd, maar bij human resources zit het hoofd daar ergens op de twaalfde etage. Johannes van den Bosch, minister van Koloniën in de periode 1834-1840, zou er helemaal gelukkig van worden ... van zoveel structuur. Dat zou het volk verheffen en dan worden ze eindelijk eens rendabel.

In de internationale bestseller van Frederic (!) Laloux, *Reinventing Organizations* (2014) wordt gesproken over zogenaamde ‘Teal’-organisaties, waarbij je een glimp van de toekomst kunt herkennen. In zijn verhalen heeft hij het vaak over Buurtzorg als een van de allerbeste voorbeelden wereldwijd. Inmiddels leid ik buitenlanders die in Nederland op studiereis willen langs Teal-organisaties. De meeste staan ook op het jaarlijkse *Praktijkfestival* en worden regelmatig beschreven in *Slow Management Magazine* (sinds 2007). Buurtzorg heeft geen plannings- en controlcyclus, geen hiërarchische structuur, geen heisessies over visie, missie en kernwaarden, geen managers en een buitengewoon overzichtelijk kantoor ergens op de achtergrond, et cetera, en en geen reorganisaties! Het bedrijf (14.000 medewerkers) past zich automatisch en organisch dagelijks aan de omstandigheden aan.

Zullen we het even smart maken? Door het faillissement van TSN Thuiszorg in 2016 kunnen we aardig berekenen wat daar mis was. De overheadkosten waren ongeveer vijf euro per uur per directe medewerker te hoog. Het ging daar over tien miljoen euro per jaar. Allemaal mensen die in termen van David Graeber (2018) bullshitbanen hadden. Mensen die primair benen hebben om hun hoofd van de ene naar de andere vergadering te brengen met het idee dat 'denken voor de ander' de organisatie serieus verder helpt. Ze worden dan ook uitstekend betaald. Ik ga hier niet voor een ander lopen denken. Jij weet zelf het beste of je een zinvolle baan hebt en hou op met het aandacht geven aan verkeerde dingen, zoals controle, efficiëntie, voorspelbaarheid en calculeerbaarheid. Is wel belangrijk, maar dat kunnen de inmiddels goed opgeleide inhoudelijk professionals zelf ook wel. Het toppunt van lean! ■

Jaap Peters is organisatieactivist en werkt bij DeLimes Organisatie herontwikkeling, auteur van de boeken *Niets nieuws onder de zon*, *Intensieve Menshouderij*, *Het Rijnland Boekje*, *Bij welke reorganisatie werk jij?*, *Nieuw Europees Organiseren*, *Het Rijnland Praktijkboekje*, *Het Rijnland Veranderboekje* en het e-book *Nieuwe tijden*, *Anders organiseren*. Ook is hij initiatiefnemer van het kwartaalmagazine *Slow Management*. E-mail: jaap.peters@delimes.nl



■ Olivia Kramers

Mag ik even jullie aandacht?

Het lijkt tegenstrijdig. Aan de ene kant is de smartphone een van de grootste boosdoeners als het gaat om het verliezen van je aandacht. Aan de andere kant bieden apps en technologie juist ook mogelijkheden om je te laten ontspannen of om je aandacht weer terug te vinden. We vroegen onze hrd-collega's of ze wel eens een app gebruiken om hun focus vast te houden of om te mediteren of te ontspannen van het werk.

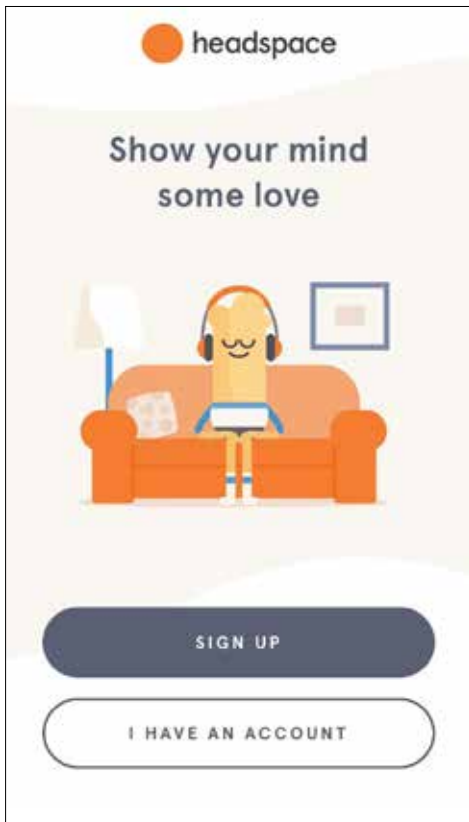
Direct viel op dat het aantal reacties niet heel hoog was. Verder viel op dat meerdere reacties juist gingen over offline hulpmiddelen, zoals yoga, meditatie, de massagestoel op het werk of een blokje om wandelen op weg naar een volgend overleg. Of het spelen van Candy Crush. Vinden we het niet logisch om een 'afleider' als de smartphone te gebruiken om niet afgeleid te raken? Weten we niet van de mogelijkheden die er zijn? Of vinden we de beschikbare apps niet fijn of doeltreffend genoeg?

Goed om te weten: het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) heeft recent

onderzoek gedaan naar de wetenschappelijke grond van de vele gezondheids- en leefstijlapps in Nederland. Dat is natuurlijk een bredere insteek dan ons onderzoekje, maar het resultaat was bedroevend: veel apps zijn niet wetenschappelijk beoordeeld of gestoeld op wetenschappelijke gronden. Blijf dus kritisch, zeker als het gaat om medische of gezondheidszaken.

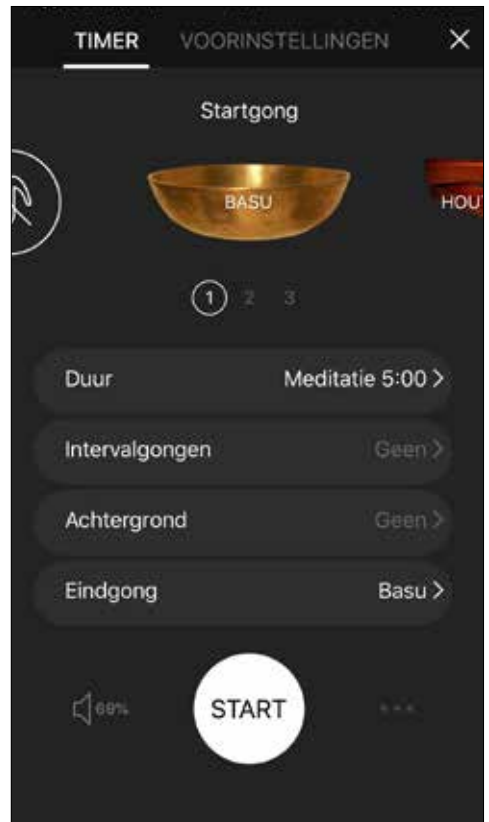
Ontspannen maar

En dan nu zeven apps om te ontspannen of je aandacht te richten. Het lijstje is volstrekt willekeurig qua volgorde. We hebben de apps natuurlijk zelf ook even getest.



Headspace

De app *Headspace* bevat een scala aan toegankelijke, korte geleide meditaties, gerangschikt naar thema. Een prettige stem legt dingen helder uit en de app bevat grappige animaties met extra achtergrondinformatie. De oefeningen leren je hoe je kunt mediteren, ademen en *mindfull* leven. Headspace claimt zelfs dat je je focus verbetert. Oefeningen zijn bijvoorbeeld gericht op het omgaan met boosheid, het verlichten van spanning en ademhaling. Het is prettig dat je een aantal oefeningen kunt uitproberen voordat je de app echt aanschaft. Het enige nadeel is wellicht dat er wel heel veel in deze app staat. Keuzestress?



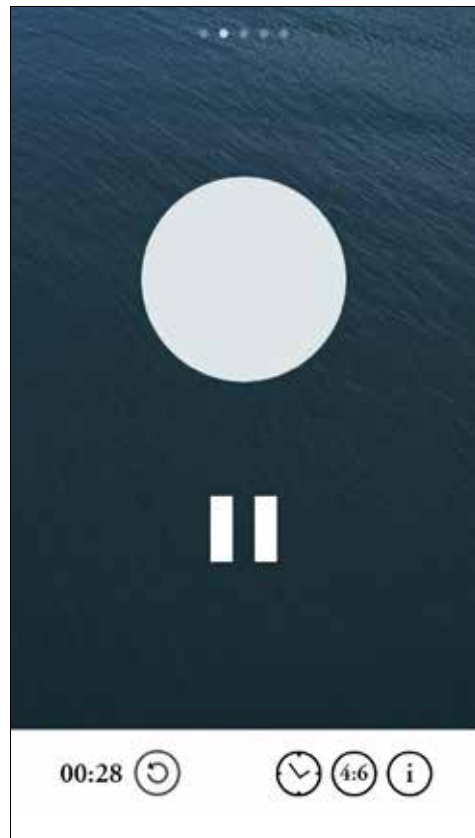
Insight Timer

Heb je al eens gemediteerd en ben je op zoek naar een klankschaal en een tussentijds belletje om je aandacht bij het mediteren te houden? Dan is dit een goede app. In de app vind je geleide meditaties, lezingen, gesprekken en podcasts van diverse experts en leraren. Er worden ook steeds nieuwe oefeningen toegevoegd. Wij vonden de diversiteit en kwaliteit van het aanbod indrukwekkend: de timer met bellen en klankschalen, geleide meditaties, cursussen, slaapoefeningen, muziek en speciale oefeningen voor kinderen. Voordeel van deze app is dat de basisvariant gratis is.



Meditation Moments

Ook dit is een meditatieapp met heel veel verschillende mogelijkheden, van korte tot langere meditaties (drie tot 45 minuten). De meditaties zijn gericht op uiteenlopende thema's, bijvoorbeeld de dag beginnen, ontspannen, rust in je hoofd, lekker slapen of inspiratie. Michael Pilarczyk (spreekt Nederlands) heeft een fijne stem. Ook de muziek, speciaal gecomponeerd voor deze app, is prettig om naar te luisteren.



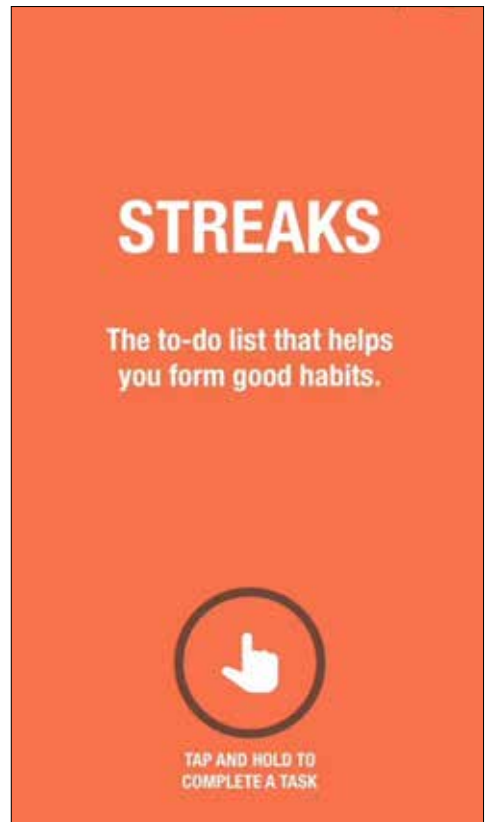
The Breathing App

Simpel gezegd, begeleidt deze app je bij je ademhaling. En dan volgens de principes van *resonant breathing*, een ademhalingstechniek die je leert om ongeveer zes keer per minuut adem te halen. Door je ademprequentie terug te brengen, daalt je hartslag. Daardoor komt je lichaam in een meer ontspannen en coherente modus. Het principe is eenvoudig: als het balletje groter wordt, adem je in. Wordt het balletje kleiner, dan adem je uit. Je neiging tot nadenken over mails die je nog moet beantwoorden of boodschappen die je nog moet doen, verdwijnt volledig.



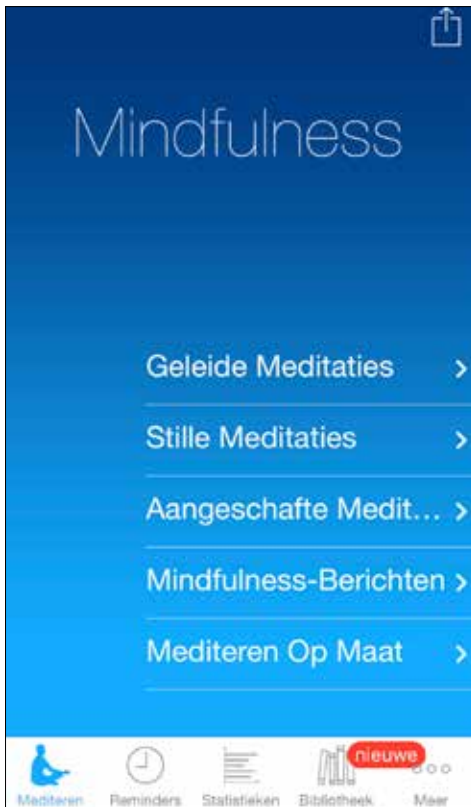
Pomodoro Focus Timer

Een app die je helpt om je focus te houden en niet afgeleid te raken. *Pomodoro Focus Timer* heeft een simpel ontwerp (anders word je maar afgeleid natuurlijk). Je bedenkt welke taak je wilt doen, zet de timer op 25 minuten en gaat aan de slag. Na vijf minuten gaat de timer af voor een korte pauze waarin je even je benen kunt strekken, een kopje koffie kan halen en je hoofd leeg kan maken. De timer helpt je eraan herinneren wanneer je weer aan de slag moet. En na vier werksessies word je beloond met een langere pauze. Gewoon domweg de timer volgen, daar heb je geen yoga of stilleruimtes voor nodig.



Streaks

Deze app is ervoor gemaakt om je te helpen herinneren aan een goed voornemen. Bijvoorbeeld een korte meditatie, het doen van buikspieroefeningen of het lezen van één blogje per dag. Door deze activiteiten structureel te blijven doen, creëer je als het ware nieuwe gewoontes. Met deze app is het gemakkelijker om de taken te doen en geconcentreerd te blijven.



gaan en dat wat we denken iets anders is dan wat we zijn of wat waar is. Fijn van de app is de grote hoeveelheid programma's waardoor je ook een mooi alternatief hebt als je weinig tijd hebt.

www.gerschurink.nl

Geen app, maar een website. Hier vind je allerlei audiobestanden met meditatieoefeningen, voor verschillende doeleinden, zoals gedachten opmerken, keuzeloze aandacht en ademhaling. Je kunt kiezen uit sessies van acht of vijftien minuten en tussen een mannen- of een vrouwenstem. De sessies van acht minuten zou je gerust tijdens een pauze op het werk kunnen doen in een rustig kamertje. Wij vonden het prettig om deze oefeningen te doen. ■

Olivia Kramers, *redactielid TvOO*

Mindfulness App

Het is natuurlijk ergens absurd om in het kader van focus en aandacht iets te doen op je mobiele telefoon. Maar toch er is een app die het verschil maakt: de *Mindfulness app*. Na een gedegen cursus mindfulness in het kader van focus en aandacht heb ik deze als vervolgprogramma op mijn telefoon geïnstalleerd. Het hielp natuurlijk dat mijn docent met zijn rustgevende stem ook de app heeft ingesproken. En ook al is mindfulness niet heel ingewikkeld, de app zorgt ervoor dat ik altijd een aardige stem hoor die mij begeleidt in meditatie. Wetenschappelijk gezien is er veel bewijs dat regelmatige meditatie helpt bij focus en aandacht, al was het maar dat we leren dat gedachten voorbij



Ger Driesen

trendcatcher

Leren in de ‘flow of work life’

Ja, het nieuwe buzzwoord in de wereld van leren en ontwikkelen is daar: leren in de *flow of work*. David Kelly van de eLearning Guild onthulde eerder dit jaar zijn definitie voor de term buzzwoord. “Een buzzwoord,” zo zegt David, “is een woord waarvan de verspreiding vele malen sneller verloopt dan het begrip.” Briljant. Laten we daarom leren in de *flow of work* als buzzwoord eens een beetje fileren. Als trendcatcher wed ik dat dit woord begin 2020 met stip binnenkomt in de resultaten van Don Taylor’s *Global Sentiment Survey*, zeg maar de ultieme jaarlijkse l&d-buzzwoordenhitlijst.

Het is natuurlijk een heel goed idee, dat leren in de *flow of work*. Je bent lekker aan het werk, je loopt tegen een *issue* aan, een *challenge* of een *hick-up*, waardoor je het even niet meer weet en niet verder kunt met je taak. Wat dan? Even support van je leidinggevende vragen. Die is heel goed in opendeurbeleid en past dat consequent toe. Dat is op zich geen schokkende prestatie als je de hele dag ergens in vergadering bent als leidinggevende. Je collega heeft zojuist haar rode clownsneus opgezet: het onlangs ingevoerde symbool voor ‘val-mij-vooral-niet-lastig-collega’. Wat nu? Je bent al ingeschreven voor de training waarin dit specifieke geval aan de orde komt. Die is gepland voor volgende maand. Is er misschien een e-learningmodule ergens verstopt in het lms, het learning managementsysteem? Maar waar-o-waar? YouTube-videootje dan? Op YouTube is alles te vinden, toch? Dat klopt inderdaad als het gaat om fietsbanden plakken of appeltaart bakken. Maar niet om het specifieke en specialistische werk dat jij doet. In zo’n situatie ben je op zoek naar leren in de *flow of work*. Dat kan zo simpel zijn als een post-itblaadje met mini-reminderstappenplan, uiteraard bevestigd op de juist plaats in of vlakbij de *workflow*. En dan maar hopen dat ie goed blijft plakken. Een chatbox of chatbot, die met maximaal een klik op je beeldscherm verschijnt, zou ook fijn kunnen zijn. Misschien kan die je heel snel helpen. Of heb je ooit de video gezien over *augmented reality*, waarbij de automonteur met speciale bril naar een motorblok kijkt? Via de bril ziet hij een videoinstructie als ‘extra laag’ geprojecteerd op de motor en zo kan hij zien wat hij moet doen en hoe. Natuurlijk zijn er ook lowtechoepassingen. Denk aan de veiligheidsinstructie in het vliegtuig: soms op de achterzijde van de stoel direct voor je neus geplakt – direct beschikbaar op de juiste plek, mocht je deze nodig hebben. Mijn favoriete is die van een Amerikaansprezelmer, dat de lengte van de deegsliert in het werkblad

van de pretzelmaker heeft verwerkt. En ook de vorm van de ultieme pretzel met een subliem resultaat als je goed mikt. Of direct 'feedback geeft' als het niet goed is.

Bij al deze voorbeelden van leren in de flow of work zijn twee dingen cruciaal. Ten eerste is het 'hulpmiddel' zo goed mogelijk geïntegreerd in het werkproces of liefst met zo min mogelijk moeite of verstoring van het werkproces toegankelijk. Ten tweede zorgt het hulpmiddel ervoor dat je de informatie niet hoeft te onthouden: die is steeds beschikbaar via het hulpmiddel. In die zin heeft het weinig met leren te maken. De intentie is juist niet gericht op leren – dat is met een goed hulpmiddel eigenlijk verspilde moeite. Een goed hulpmiddel leidt tot minder leren. Leren is hier hoogstens een 'positieve bijwerking', een leuk extraatje. Als je de taak vaak genoeg doet, dan heb je het hulpmiddel niet meer nodig. Het is een ware kunst om leren in de 'flow of work' goed te ontwerpen. Als dat lukt, kan het een geweldige toegevoegde waarde hebben. Veel meer dan een cursus, opleiding of training. Daarom snap ik heel goed dat leren in de flow of work zoveel aandacht krijgt. Dat lijkt me volledig terecht. Toch heb ik een probleem met leren in de flow of work. Dat komt vooral door de suggestie dat het de juiste oplossing is voor alles. Dat is nogal een dingetje in ons vakgebied. Voorstanders van een bepaalde oplossing hebben nogal de neiging die oplossing te pushen als Haarlemmer olie of de *silver bullet*.

Maar zo zit de wereld niet in elkaar. Niks lost alles op. Leren in de flow of work' is korte termijn, voorkomt leren en is erg transactioneel: gericht op een specifieke transactie. Daar is op zich niks mis mee, want transacties zijn vaak een belangrijk onderdeel van werk. Maar steeds meer aspecten van werk worden transformationeel: veranderen, ontwerpen, experimenteren, oplossingen vinden, integreren en synthetiseren. Dan kom je er niet met leren in de flow of work. Als we kijken naar de langere termijn, dan is te veel nadruk op leren in de flow of work een risico. We weten dat kennis, methodieken en sommige vaardigheden steeds sneller verouderen, de houdbaarheidsdatum is steeds korter. We weten ook dat de levensverwachting van mensen toeneemt. Daarom moeten we tot op latere leeftijd werken. Als je die dingen combineert, is het vrijwel onmogelijk om eenzelfde taak of baan je hele werkende leven te doen. Iedereen zal een of meerdere keren een flinke switch moeten maken. Dan kom je er niet met transactioneel leren: dat vraagt om serieus transformationeel leren. Leren in de flow of work is geweldig en tegelijkertijd letterlijk kortzichtig. Gelukkig las ik onlangs over leren in de *flow of life*. Kijk, dat is andere koek. Misschien iets te pretentius. Dat combineert lange en korte termijn. Daar houd ik van. Misschien is leren in de *flow of a career* ook voldoende.

Laten we de ambitie hebben om professionals tijdens hun hele loopbaan support te leveren die zinvol is en ertoe doet. Gericht op korte termijn en lange termijn. Laten we per situatie, per fase bekijken wat de optimale mix van transactioneel én transformationeel leren zou kunnen zijn. Ja, én. Dat mis ik vaak. Ik wil meer én. De titel die ik heb gekozen, klopt dus niet. Die had *Leren in de flow of work, career én life* moeten zijn. Ik wens je veel succes met leren in de 'flow of work', waar het logisch en nuttig is. Pas een beetje op voor de buzzwoordenvalkuil. Ik wens je ook veel én. ■

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

www.cld.academy



Foto's: Harry Broekhuizen

■ Cristel van de Ven

Verlag van een aandachtverleggende reis naar Wit-Rusland

Wat nou, werkenergie?

Het zuiden van Wit-Rusland staat bekend om zijn uitstervende dorpen. Mensen gaan er weg of dood. In januari 2019 was ik er drie dagen, samen met mijn man. Zijn bedrijf – en met name zijn collega Harry – ondersteunt er een school voor gehandicapte kinderen, met kennis (van Harry) en snoezelmaterialen. De school Nas Dom ('Ons Thuis') staat in Yelsk, een afgelegen provinciestedje in de grensstreek. Er leven in dit gebied veel mensen met een lichamelijke en verstandelijke beperking. Op 26 april 1986 ontplofte in buurland Oekraïne een kernreactor. De radioactiviteit die daarbij vrijkwam, hield zich niet aan landsgrenzen. Een zuidwestenwind zaaide dood en verderf in Yelsk en omstreken. De gevolgen van de Tsjernobykramp zijn hier nog altijd zichtbaar.

Op 100 meter van de *datsja*, het plattelandshuisje waarin we verblijven, beginnen wouden waar al decennialang geen mens meer komt. De straling is er te hoog. Borden langs de kant van de weg waarschuwen voor radioactiviteit. In die bossen hebben wolven vrij spel. Veel Wit-Russen hebben daarom een sobaka, een hond, om hun erf te bewaken. De eerste nacht horen we, vanuit het krakkemikkige bed in de *datsja*, gegrom, geblaf en gejank. De ochtend erop zit onze huurauto onder de bloedspatten. Rijdend over de besneeuwde wegen, op weg naar Nas Dom, zoek ik onbewust naar het lijk van de gebeten hond. Dat ligt er niet. Kennelijk heeft het beest de aanval overleefd. Maar het is duidelijk: het leven is hier geen ponykamp.

Eerste kennismaking

Bij Nas Dom worden we buiten onthaald door directeur Ljuba en begeleiders Ana en Natascha. Knuffels en zoenen vallen ons ten deel. Eenmaal binnen gaan de snowboots van de drie dames uit en hun pumps aan. Ana en Natascha leiden ons rond door de school. We doen mee met verschillende lesjes. Het thema is winter. Mijn man en ik schilderen bomen met behulp van een blad witte kool en maken sneeuwballen van watjes. Met de kleinste kinderen dansen we in de rondte, stampend als een beer en hopsend als een konijn. Omdat ik uit pure nieuwsgierigheid mee ben gegaan, heb ik vandaag geen formele rol behalve die van 'vrouw van'. Zou Máxima zich ook zo voelen op Koningsdag?

Bureaucratie

De robotkat die ik namens mijn bedrijf doneer, valt in de smaak. Een meisje met het syndroom van Down laat 'm niet meer los (zie foto). Als Ana de prijs van de kat ziet op de importpapieren, verzucht ze: "Dat is meer dan mijn maandsalaris." Die importpapieren zijn niet de enige documenten die we die dag moeten afgeven of invullen. Wit-Rusland wordt sinds 1991 met ijzeren hand geregeerd door Aleksandr Loekasjenko. Het Taylorisme (zie kader) viert

hier hoogtij. In traag draaiende bureaucratische molens heeft iedereen een kleine taak en niemand het overzicht. Het gaat van formulier hier, formulier daar. En steeds weer moeten we wachten op toestemming van een of andere hotemetoot. We merken het overal: bij Nas Dom, tijdens een wonderlijk bezoek aan het museum voor journalistiek (in een land zonder persvrijheid) en in de buurtsuper waar we extra batterijen proberen te kopen voor de bewegende kattenknuffel.



Presentatie

De volgende dag staat er een lezing van mij op het programma. Hiervoor moeten we naar Mozyr, een universiteitsstad in Sovjetstijl, op 30 minuten rijden van Yelsk. Sinds gisteren weet ik ongeveer wat ik daar ga doen: een presentatie geven aan alumni van de opleiding Engels. Twee weken eerder kwam mijn man thuis met de boodschap: "Trouwens, ze hebben je gegoogled en dat TED-achtige filmpje (<https://www.youtube.com/watch?v=OGBEaT2UIE>) van je gevonden. Nu denken ze dat je een *famous speaker* bent en vragen ze of je een lezing wilt geven. Ik heb maar 'ja' gezegd." "Wat moet ik dan vertellen? En aan wie?", sputterde ik. "Doe gewoon dat verhaal over energiebronnen in je werk," antwoordde hij, "dat doet het overal goed."

Op basis van die summier informatie heb ik me voorbereid. Maar tijdens de eerste dag van ons



bezoek aan Wit-Rusland bekruipt me het gevoel dat mijn verhaal over werkenergie hier kant noch wal raakt. In dit land is geen autonomie. Hier heb je niet de luxe om een beroep te kiezen dat bij je talenten past. En hoe zit het met verbinding op het werk als je nul komma nul inspraak hebt en je collega's jou moeten controleren, en jij hen?

Tegenstellingen

Vol vertwijfeling start ik daarom mijn betoog met de mededeling dat ik niet weet of ze er wat aan zullen hebben. Wat volgt, is een uur vol dialoog, waarin ik en mijn publiek over en weer van elkaar leren, met volop aandacht voor elkaar. Ik vertel de alumni over de drie menselijke basisbehoeften – competentie, autonomie en verbinding, (kader) – en dat vervulling daarvan ons gelukkig maakt. Even stip ik het heel-ver-van-hun-bed-show-onderwerp i-deals (kader) aan. Wanneer mijn man vervolgens vertelt over de i-deals (maatwerkafspraken) die hij sluit met zijn medewerkers over leermogelijkheden en balans werk-privé, zegt een docente: “This sounds like

a fairytale.” Op mijn beurt leer ik dat oudere medewerkers in Wit-Rusland hoger gewaardeerd worden dan jongeren, dat tegenspraak niet wordt geduld en dat mensen vooral Engels gaan studeren omdat ze daarmee een baan hopen te krijgen in Amerika, bijvoorbeeld als verpleegkundige of als nanny. Het is een bijzondere ontmoeting, die ik niet gauw zal vergeten. Zeker niet omdat ik aan het einde word bedankt in de vorm van een serenade. Jan, de beste student van zijn lichting, heeft de eer om voor ons te zingen. *Strangers in the night*, is het lied dat hij aanheft in het snoeihete klaslokaal. Buiten is het -13. En binnen voel ik me, inderdaad, vreemd.

Warmte in de kou

Op krap vier uur vliegen ligt een land waar zowat alles anders gaat dan in Nederland. Het draait hier om stempels zetten en je aan de regels houden. De man ‘wiens naam wij hier niet noemen’ maakt het de Wit-Russen onmogelijk om zich te ontwikkelen en initiatief te nemen. Zijn regime

beslist over wie je bent en wat je doet. Maar één ding kan hij hen niet afnemen. De afgelopen twee dagen ben ik platgeknuffeld, toegezongen en volgepropt met calorierijke stamppotten en vette vleesgerechten die je als gast niet kunt weigeren. Bij het afscheid op dag drie, terug in Nas Dom, drukken Ljuba, Natascha en Ana mij nog een keer stevig aan hun borst. “*Spasiba, Cristel,*” zegt Ana en ik voel de vriendschap in mij stromen. Zo hard als ik kan, druk ik terug. ■

Glossary

Snoezelen is een samentrekking van snuffelen en doezelen. Het betreft zintuiglijke activering van mensen met een meestal (zeer) ernstige, verstandelijke beperking of gevorderde dementie.

Taylorisme, ook wel bekend als *scientific management*, is een managementstroming gericht op de efficiënte inrichting van bedrijfsprocessen. Een kenmerk van deze organisatieleer is het splitsen van

taken. Hierdoor blijven zeer eenvoudige handelingen over die, volgens grondlegger Frederick Taylor (1911), zelfs gedaan zouden moeten kunnen worden door ‘een getrainde chimpansee’.

Edward Deci en Richard Ryan (2000) beschrijven **drie menselijke basisbehoeften** die we in werk en leven wensen te vervullen. Dit zijn: de behoefte om te doen waar je goed in bent (competentie), de behoefte aan vrijheid om zelf keuzes te maken over bijvoorbeeld je takenpakket of werktempo (autonomie), en de behoefte om ergens bij te horen, bijvoorbeeld bij een team of de missie van je organisatie (verbinding).

Denise Rousseau (2005) omschrijft **i-deals** als unieke afspraken die een leidinggevende en een medewerker op de werkvloer uitonderhandelen. I-deals zijn goed voor de medewerker, goed voor de organisatie en acceptabel voor collega's.



Cristel van de Ven is medeoprichter en eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Ze is dagvoorzitter, keynotespreker, onderzoeker en adviseur op het gebied van duurzame inzetbaarheid en werkenergie.
www.factorvijf.eu



■ Marianne Eussen

Van controle naar aandacht

Van managers wordt tegenwoordig een andere rol verwacht. Teams worden steeds zelfstandiger. De nieuwe generatie professionals haakt zelfs af bij te hiërarchische structuren. Bovendien zijn veel managementlagen afgeschaft en is de *span of control* een stuk groter. Dat betekent dat de manier waarop een manager gewend was leiding te geven niet meer toereikend is.

Persoonlijke aandacht voor medewerkers is noodzakelijk. Koers uitzetten en controle daarop hebben zijn voor veel managers echter comfortabeler dan persoonlijke aandacht geven. Hoe kun je toch de eerste stappen zetten?

Waarom minder controle?

De nieuwe generatie werknemers heeft een hekel aan controle. Deze professionals zijn eigenwijs en brutaal, maar ook creatief en zelfstandig. Het wordt dus steeds belangrijker om een stijl van leidinggeven te kiezen die

aandacht geeft aan professionals met minder of zelfs zonder controle.

Bovendien zijn vraagstukken steeds complexer. Ontwikkelingen gaan steeds sneller. Dat vraagt meer flexibiliteit en innovatie van organisaties. Taken zijn steeds minder routinematig. Dat vraagt om creativiteit, empathie en probleemoplossend vermogen. Intrinsiek gemotiveerde professionals zetten die vaardigheden in en dat leidt tot betere en effectievere organisaties.

Intrinsieke motivatie werkt anders dan je denkt

Pink (2010) onderscheidt drie elementen die intrinsieke motivatie bevorderen: autonomie, meesterschap en zingeving. Kort samengevat betekent dit het volgende:

1. Mensen moeten autonomie hebben over hun taak (wat ze doen), hun tijd (wanneer ze het doen), hun team (met wie ze het doen) en hun techniek (hoe ze het doen). Bedrijven die hun mensen – soms heel erg veel – autonomie geven, presteren beter dan hun concurrenten.
2. Meesterschap is een mentaliteit om steeds beter te willen worden in wat je doet. Hoe meer betrokken je je voelt bij je taak en de organisatie, hoe meer het ertoe doet dat je je ontwikkelt in je vak. Dat is een sterke motivator om meesterschap te ontwikkelen.
3. Mensen zijn van nature op zoek naar zingeving, naar een doel dat groter en duurzamer is dan zichzelf (Pink, 2010). Sinds Sinek (2011) zijn beroemde waarom-vraag heeft gesteld, zijn er steeds meer bedrijven die deze *purpose* opnemen in hun doelstellingen.

Meer autonomie voor medewerkers is ook gezonder. Verschillende onderzoeken van onder anderen Schaufeli tonen aan dat medewerkers die meer invloed kunnen uitoefenen en meer eigenaar van het proces zijn minder gevoelig voor werkdruk en meer gemotiveerd zijn. Schaufeli benoemt negen aspecten die van invloed hierop zijn:

1. mogelijkheid om invloed uit te oefenen;
2. mogelijkheid om je vaardigheden in te zetten;
3. bijdragen aan het grotere geheel;
4. afwisseling in het werk;
5. helderheid over de rol en taak;
6. beschikbaarheid van middelen;
7. veiligheid;
8. contact met andere mensen;
9. waardering krijgen.

Het is zelfs zo dat aandacht voor deze 'arbeidsvitaminen' meer bijdraagt aan de gezondheid van medewerkers dan ziekteverzuimprotocollen (Schaufeli, 2009, 2012). Er is een belangrijke rol weggelegd voor hrm, opleiding en training om deze arbeidsvitaminen concreet te maken in de organisatie. Door het onderdeel te maken van bijvoorbeeld managementdevelopmentprogramma's krijgen deze aspecten ook meer aandacht van de managers in de organisatie.

Wat managers nu vooral doen

Louise Harder is hoogleraar aan de businessschool van Kopenhagen en houdt zich bezig met nieuwe manieren van werken. Dat werknemers niet betrokken zijn, is uiteindelijk te wijten aan het falen van management, zegt zij. Managers die hun mensen te veel op de huid zitten zorgen voor een lage moraal, slechte communicatie, gebrek aan innovatie en een afkeer van gezonde risico's.

Mathieu Weggeman (2015) drukt zich nog wat sterker uit: "Leidinggevenden maken het leven van professionals nog steeds zuur. Dat doen ze door het opleggen van veel te veel regels en procedures en het veel te weinig geven van ruimte en vertrouwen. Managers die niet afkomstig zijn uit het vak kunnen vaak niet veel anders dan sturen op planning en control: zijn de mensen op tijd binnen, gaan ze niet te vroeg weg, blijven ze binnen budget, passen ze de arboregels wel netjes toe, krijgen ze op tijd een functioneringsgesprek, hebben ze een pop gemaakt, schrijven ze tijd, vergaderen ze wel voldoende, et cetera. Waar moeten ze het anders over hebben?"

Hoe het ook kan

"Werkgevers doen er goed aan om hun personeel autonomie en ondersteuning te bieden, in combinatie met de juiste bedrijfscultuur en ondersteunende technologie," zegt Louise Harder (MT, 2018). Managers kunnen

medewerkers die vrijheid bieden door ze zoveel mogelijk hun eigen werk te laten plannen en ze het gevoel te geven waardevol, krachtig en verbonden te zijn. In het huidige, snelle zakelijke klimaat is het alleen mogelijk om de concurrentie bij te benen met gemotiveerde, betrokken en energieke medewerkers. Uiteindelijk zijn zij degenen die de innovatie, frisse ideeën en positieve energie leveren die organisaties verder brengen.

Nadat Buurtzorg in 2007 begon om thuiszorg vanuit kleine zelfstandige units te organiseren, heeft deze manier van werken veel bekendheid gekregen. Zelforganisatie werd zo'n hype dat managers in veel organisaties (misschien iets te) rigoureuus werden geschrapt. Inmiddels hebben zorgorganisaties Cordaan en Laurens weer een manager aangesteld om te zorgen dat professionals minder regeltaken hebben en kunnen doen waar ze goed in zijn, namelijk zorg leveren (Zandstra, 2019). Ook buiten de gezondheidszorg zijn goede voorbeelden van organisaties die de verantwoordelijkheid laag in de organisatie leggen. Zo hebben Aldowa (metalen gevelbekleding), Finext (financieel adviesbureau) en Wedding (drukkerij) enige bekendheid gekregen door hun manier van werken.

Eigenlijk kan iedere organisatie meer verantwoordelijkheid bij de medewerker leggen. Het gaat wel makkelijker in een kleinere organisatie met een open bedrijfscultuur. Dan ligt er al een basis aan persoonlijk contact en wederzijds vertrouwen. Grote organisaties kun je echter ook opdelen in kleine eenheden. Dat is precies wat Ricardo Semler in de jaren tachtig heeft gedaan met zijn productiebedrijf Semco. Zijn boek hierover veroverde de hele wereld, maar er zijn maar weinig navolgers (Semler, 1993).

Wat maakt het dan toch zo moeilijk?

Het lijkt zo makkelijk. Geef medewerkers meer

ruimte om hun werk te doen, ondersteun ze waar nodig en bespreek regelmatig hoe het met ze gaat. Wat maakt dan toch dat het – zeker voor managers – in de praktijk helemaal niet zo makkelijk is? Loslaten vraagt lef... Geen van de succesvolle bedrijven heeft een blauwdruk, een masterplan. En precies dat lijkt grote bedrijven ervan te weerhouden om stappen te zetten. Zelfs over de invoering willen ze toch enige vorm van controle houden. Die controlecultuur is gebaseerd op de angst dat medewerkers niet de juiste afweging maken of dat ze fouten maken. Op het vermijden van risico's dus. Ruimte geven aan je medewerkers en vertrouwen op de kennis en kunde van de professional geeft nu eenmaal onzekerheid. Bijsturen gebeurt in het persoonlijke contact: aandacht besteden aan de afwegingen die iemand heeft gemaakt en de alternatieven die er zijn. Dat vergt een omslag van de managers. Hun rol is dan minder sturend en dominant, maar meer faciliterend.

De succesvolle bedrijven hebben met elkaar gemeen dat zij klein zijn begonnen en steeds een stapje verder hebben gezet in het loslaten van controle. De volgende vijf acties kun je zelf oppakken om stap voor stap de controle los te laten.

Stappenplan voor het loslaten van controle

Stap 1. Niet loslaten maar anders vasthouden

De omslag van controle naar loslaten begint met het veranderen van de probleemeigenaar. Hoe vaak gebeurt het nu niet dat medewerkers het probleem bij de manager leggen en dat 'die maar voor een oplossing moet zorgen'? Wanneer zich een probleem op de werkvloer voordoet, schiet de manager dus niet langer in de reddende stand, maar laat de verantwoordelijkheid bij de medewerker. De manager kan de

kaders stellen, advies geven en waar nodig ondersteuning bieden of randvoorwaarden creëren. De professional moet aan de bak om het probleem zelf op te lossen. De manager moet leren om op zijn handen te blijven zitten. Dat voelt misschien minder noodzakelijk of nuttig.

Stap 2. Beter delegeren

Als manager kun je taken overhevelen naar medewerkers. Veel managers vinden dit lastig en doen het liever zelf... Door te delegeren geef je die medewerker(s) vertrouwen en de kans om zich te ontwikkelen in de taken die ze krijgen. Dat zorgt weer voor een gemotiveerd en beter functionerend team. Meedelegeren van bevoegdheden (zeggenschap, autoriteit) en middelen (geld/uren) naar de medewerker is essentieel. Zelf houdt de manager de eindverantwoordelijkheid. Maak duidelijke afspraken over verwachtingen en over de wijze waarop de medewerker verantwoording aflegt. Voor de manager is belangrijk om te kijken welke taken beter door een medewerker gedaan kunnen worden. Misschien voelt het alsof er 'vervelende' klusjes worden overgedragen. Maar wat de één vervelend vindt, is voor de ander een heerlijke uitdaging.

Stap 3. Sturen op resultaatafspraken

Met resultaatafspraken kun je alle taken van een medewerker vastleggen voor een bepaalde periode, bijvoorbeeld een jaar. Je maakt dan afspraken over welk resultaat op welk moment is behaald. De manager bemoeit zich niet met de manier waarop die medewerker dat resultaat gaat behalen. De medewerker schat zelf in wat nodig is om het resultaat te behalen. Ook schat de medewerker zelf in hoeveel uur hij nodig heeft om tot het resultaat te komen. Op die

manier wordt er ruimte en vertrouwen aan de medewerker gegeven.

Net als bij delegeren van taken staat of valt deze manier van werken met de aard van de afspraken. Maak het concreet, tastbaar, meetbaar. Geef randvoorwaarden mee. Leg van te voren vast hoe je de voortgang meet en bespreekt met elkaar. Bij deze vorm van afspraken maken staat de manager al veel meer naast de medewerker. Hij voert een gesprek over wat de medewerker nog nodig heeft om de resultaten te behalen. In plaats van controleren is de manager aan het faciliteren. Het contact met de medewerkers wordt anders, inhoudelijker en dat motiveert in zelfstandigheid.

Stap 4. Samen aan het stuur

Weer een stap verder in het loslaten van controle en het geven van verantwoordelijkheid is om medewerkers mee te laten denken over het geheel. Bij Aldowa komen alle medewerkers iedere dag bij de lunch tien minuten bij elkaar. Ze bespreken dan vier vragen met elkaar:

- Wat ging er gisteren goed?
- Wat ging er niet goed?
- Wat is er vandaag te doen?
- Wat zou er fout kunnen gaan?

Zo maken ze gebruik van ieders kennis en kunde op basis van gedeelde informatie en inzichten. Collega's springen bij waar iemand het erg druk heeft of bedenken oplossingen voor gesignaleerde problemen. Ze maken er een teamverantwoordelijkheid van.

Stap 5. Coachend leidinggeven

Een coachend leidinggevende is als een dirigent. Die bepaalt wat hij wil met de muziek en haalt dan het beste uit iedere muzikant voor de uitvoering. Dat kan alleen als je de teamleden goed kent, weet hoe

je hun talent het beste tot zijn recht kunt laten komen. Coachend leidinggeven betekent constant bezig zijn met kaders geven, bijsturen, overleggen, feedback geven en ontvangen en delegeren. Je moet voortdurend aandacht hebben voor je medewerkers. Niet slechts tijdens de halfjaarlijkse voortgangsgesprekken. Je leert je medewerkers kennen, zodat je weet waar ze blij van worden, waar hun ontwikkelmogelijkheden zitten. Zo kun je iedereen op de juiste plek inzetten.

Maar je bespreekt ook wederzijdse verwachtingen, de gestelde doelen voor het team en het individu. Als je wilt dat mensen zich ontwikkelen, hebben ze daarvoor ruimte nodig om te leren. Soms betekent dit ook dat er fouten worden gemaakt. Gebruik die momenten als een echt coachmoment, om te bekijken wat mis ging, en wat ze ervan kunnen leren. Als je als leidinggevende niet genoeg ruimte geeft, kun je niet verwachten dat je medewerkers zich verantwoordelijk gaan voelen. ■

Referenties

- Hakanen, J.J. & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study.

- *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424.
- MT-redactie. (2018). Leidinggeven: zo houdt je controle door los te laten, L. Harder in: *Management Team*. Geraadpleegd op 3 oktober 2019, van www.mt.nl/management/leidinggeven-zo-houd-je-controle-door-los-te-laten/539032
- Pink, D.H. (2010). *Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Semler, R. (1993). *Semco-stijl. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*. Amsterdam: Boekerij.
- Water, R. van de, & Weggeman, M. (2017). *Stagnatie van professionals. Voorkomen en aanpakken*. Schiedam: Scriptum.
- Weggeman, M. (2015). *Essenties van leidinggeven aan professionals. Hoe je door een stap terug te doen, beter vooruit komt*. Schiedam: Scriptum.
- Zandstra, P. (2019, 1 februari). Verguisd maar toch onmisbaar. NRC Handelsblad. Geraadpleegd op 3 oktober 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/02/01/verguisd-maar-toch-onmisbaar-de-manager-a3652619>



Drs. Marianne Eussen is coach en organisatieadviseur bij PALET coaching, advies, interimmanagement en chief empowerment officer van Empowerbox. Zij begeleidt professionals en non-profitorganisaties om hun ambities te realiseren. Ze is met name gericht op het samenspel tussen manager en medewerker.
www.paletonline.nl
www.empowerbox.nl

LEARNTEC 2020

**28th International
Trade Fair and
Convention**

www.learntec.de/en/tickets

**Buy your ticket
now!**

**Europe's #1
in digital learning**

www.learntec.de

**28 - 30 January 2020
Karlsruhe Trade Fair Centre**

LEARNTEC



Buy your ticket now!

messe
— karlsruhe



Verbindend in leren

Aandacht en zingeving

Aandacht helpt om zingeving waarde toe te voegen, concluderen Jeannot van Mierlo, Elisabeth Roelvink en Maarten Stoffers (leden van de werkgroep/hub Zingeving bij Develhub) in een gesprek over het thema aandacht en zingeving.

Wat je aandacht geeft groeit

Jeannot: Wat je aandacht geeft groeit; positief en negatief. Een aantal jaren geleden zat ik in een negatieve spiraal. Ik zat te mokken en te mopperen en liep helemaal leeg. Toen ik me hiervan bewust werd verplaatste ik de focus naar wat ik wél wilde. Na een uur zat ik totaal anders in de wedstrijd. Het ging weer stromen, ik had er weer zin in. Mijn persoonlijke conclusie: aandacht voor het negatieve geeft negatieve energie en aandacht voor het positieve geeft positieve energie.

Wat je aandacht geeft kan oplossen

Maarten: Mijn eerste associatie met aandacht en zingeving: mediteren. Daarin leerde ik om aandacht te hebben voor wat zich voordoet aan fysieke sensaties, emoties en gedachten. Juist door stil te staan bij een bepaalde gedachte, lukt het om er afstand van te nemen en na te gaan of die gedachte wel zinvol is. Een gedachte kan ook verdwijnen als je er aandacht aan besteedt.

Jeannot: En hoe maak je dat praktisch?

Maarten: Als je het heel druk hebt en je je opgejaagd voelt, kun je bewust even een pauze inlassen om te observeren wat je aan het doen

bent. Misschien voel je je opgejaagd omdat je van plan was iets vandaag af te maken wat je niet gaat halen. Misschien heb je iets aan iemand toegezegd en heeft dat zich vastgezet als een betonnen belofte dat het vandaag af MOET zijn. Als je aandacht besteedt aan je, grotendeels onbewuste, gedachtegang besef je dat het zo'n vaart niet zal lopen en kun je je prioriteiten weer bijstellen.

Echte aandacht

Jeannot: Het kan helpen om stil te staan en alles in mij te horen en aandacht te geven. Het handvat neutraliteitsdans uit de Deep Democracy helpt mij hierbij. Alleen al de vraag: Wat is mijn ja? en Wat is mijn nee op de situatie?, zorgt ervoor dat alle stemmen in mij gehoord worden. Daardoor voel ik zelf goed wat essentieel is voor mij. Kies ik bewust en geef ik die dingen aandacht die belangrijk zijn?

Elisabeth: Even een andere insteek. Wanneer heb je echt aandacht voor iemand anders? Hoe open sta je om te horen wat een ander zegt of bedoelt? Voor mij betekent echte aandacht dat je je hoofd leeg hebt, dat je je oordelen parkeert, kijkt hoe je kunt aansluiten bij de ander. Aandacht geven is een kostbaar goed, liefde in actie.

Jeannot: Ja, in de waan van de dag gaat de aandacht vaak uit naar dat wat het meeste geluid maakt. Wat een deadline heeft en waarop druk uitgeoefend wordt gaat vaak voor. Maar dat zijn niet altijd de mensen of de zaken die echt de aandacht verdienen. Zijn de

mensen in organisaties nog wel bezig met wat essentieel is?

Maarten: Lang niet altijd.

Elisabeth: Als al die urgente dingen voorgaan, hoe moeten mensen zich dan voelen die hoopten een zinvolle bijdrage te leveren aan de missie van een organisatie? Aandacht en verbinding gaan samen. De waan van de dag geeft dat niet.

Pas op de plaats maken

Jeannot: Dus kan het helpen om zo nu en dan even een pas op de plaats te maken, goed naar jezelf en elkaar te luisteren, open te staan en vervolgens focus aan te brengen. Als individu, als team en als organisatie.

Maarten: Voor teams kunnen teamdagen om die reden heel waardevol zijn: dan stap je er even uit en kijk je met enige afstand naar hoe je bezig bent.

De werkgroep (hub) Zingeving

In de werkgroep (hub) Zingeving zijn de afgelopen jaren veel betekenisvolle thema's aan bod gekomen zoals persoonlijk leiderschap, ziel, loslaten, verlangen, hartvaardigheden, moed van imperfectie, zingeving met kunst en muziek. Doordat ieder thema minimaal één hele dag zendtijd krijgt ontstaat verdieping, betekenis, verrijking en actiepunten om je eigen zingeving te laten groeien. Dit in het gezelschap van dierbare mede-zingevers.

Erkenning geven

Jeannot: Aandacht geven in de organisatie betekent erkenning aan medewerkers. Je neemt hen dan serieus. Ze voelen dat ze belangrijk zijn, erbij horen, van betekenis zijn.

Elisabeth: Zeker als het lukt om die echte, niet-oordelende aandacht te geven. Zonder het gevoel op te roepen dat je een agenda hebt.

Zingevende aandachtsvragen

Jeannot: Ik moet denken aan wat ik noem zingevende aandachtsvragen die je in de ik- en in de wij-vorm kunt stellen: Wat raakt mij op dit moment? Wat is mijn verlangen, wat wil ik echt?

Maarten: Wat ik bij heel veel teams zie: er is meer aandacht om de klanten tevreden te stellen dan om als collega's goed en prettig samen te werken. In de visie van organisaties en teams staat altijd wel iets over wat je voor je klanten wilt betekenen, maar meestal niets over hoe je dat wilt doen.

Elisabeth: Zoals: hoeveel ruimte is er voor persoonlijke ontwikkeling? Vieren we onze successen? Ruimen we tijd in om de knelpunten in onze samenwerking op te lossen? Wat vinden we van kwetsbaarheid? En hoe zinvol vinden we ons werk?

Maarten: Uiteindelijk is het doel, de zin van een team of organisatie leidend. Aandacht voor zingeving helpt om te doen wat je te doen hebt en om je doelen te bereiken.

Conclusie

Kortom, aandacht voor zingeving (voor wat er echt toe doet) is belangrijk om:

- Focus te houden op wat echt belangrijk is
- Keuzes te maken vanuit verlangen
- Positieve energie te genereren
- Jezelf en anderen serieus te nemen
- Rust en overzicht te creëren

En dan komen de resultaten vanzelf. En voegen we waarde toe. En heeft het leven zin!

Namens de werkgroep/hub Zingeving:

Jeannot van Mierlo is van Z!N in Ontwikkelen!

Elisabeth Roelvink is directeur van Libre Nederland

Maarten Stoffers werkt aan de oprichting van de Academie voor Hartvaardigheden

VERENIGINGSNIEUWS



Malinca Verwiel (erkend NOBTRA trainer) interviewt een andere erkende Nobtra trainer, dit keer:



Wilma Dondergoor

Wat vind jij goed aan een trainer als je zelf in een training zit?

Een trainer die je eager maakt om te willen leren, als je graag van dié persoon wil leren.

Wat vind jij niet goed aan een trainer?

Als een trainer alles rationeel benadert en daardoor afstandelijk is of nog erger als er een vleugje arrogantie bij komt.

Wat voor een soort trainer ben je?

Ik train vanuit mijn hart, ik wil een groep in beweging zetten. Een trainer moet ergens in geloven en een inspirator zijn.

Ben je als trainer een rol of jezelf?

Mezelf en soms een rol. Privé verhalen gaan niet mee de training in tenzij het ondersteunend kan zijn in het leerproces van de deelnemers, maar ik laat wel mijn emoties zien, ook als ik bijvoorbeeld geïrriteerd ben. Ik wil me als trainer faciliterend opstellen, anders maak je je als trainer te belangrijk.

Wat vind je het leukst aan trainen?

Om een groep in beweging te zetten.

Wat vind je het moeilijkst aan trainen?

Om de helicopterview te houden en niet meegesleurd te worden in alles wat er gebeurt.

Welke persoonlijke eigenschap helpt bij het trainen?

Nieuwsgierigheid.

Welke niet?

Belerend zijn.

Wat is jouw laatste ontdekking, eye-opener of leer-ervaring?

Je mag best streng zijn. Ik wil altijd maar aardig zijn. Door af en toe je punt te maken bewaar je de rust en stuur je meer!

In hoeverre improviseer je?

Liefst zo weinig mogelijk, ben bang dat ik anders de weg kwijt raak.

Wat is je toekomstdroom/ambitie?

Trainen combineren met coachen. Ik wil mensen helpen met het ontwikkelen van de skills van de 21ste eeuw: zelfstandig denken, kritisch durven zijn, ondernemend durven zijn. Ben enthousiast over alle nieuwe ontwikkelingen.

Legendarische uitspraak

Wat is leerzamer voor deelnemers? Als ik train in het moment of als ik het doel en de structuur van de training in de gaten hou? ■

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.



- 5HART-IT Opleidingen, Velp
- Coachboulevard BV, Utrecht
- Conducto BV, Wageningen
- EuroLangues, Leeuwarden
- ExplainIT, Hengelo
- Geef me de 5, Doetinchem
- HAN VDO, Nijmegen
- Bureau Kees Horden B.V., Bergen NH
- HRD Groep, Huis ter Heide
- Iber Lengua Taal & Cultuur BV, Haarlem
- IIR, Amsterdam
- Language Partners, Amsterdam

- NEN Trainingen, Delft
- Normec Training & Education, Den Bosch
- Parlan, Alkmaar
- Sterk Huis, Goirle
- Talencentrum Rijksuniversiteit Groningen, Groningen
- TinQwise, Hilversum
- VDS Training Consultants B.V., Groenekan
- XL10 Training | Opleiding, Hengelo



- 5HART-IT Opleidingen, Velp
- Coachboulevard BV, Utrecht

- Conducto BV, Wageningen
- D&F Consulting BV, Breda
- DenkProducties, Amsterdam
- Frijters MindTuning BV, Waddinxveen
- HAN VDO, Nijmegen
- Bureau Kees Horden B.V., Bergen NH
- IIR, Amsterdam
- Internationale School voor Wijsbegeerte, Leusden
- Language Partners, Amsterdam
- Lexima Academie, Leusden
- NEN Trainingen, Delft
- Parlan, Alkmaar
- Sterk Huis, Goirle
- Talencentrum Rijksuniversiteit Groningen, Groningen
- The MathWorks BV, Eindhoven



- KOC Diensten, Veenendaal



- Ten Duis personeelsmanagement, Enschede



- NEN Trainingen, Delft
- SkillsTown B.V., Eindhoven



Erken dat u niet zonder kunt

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

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

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

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
 Katelijin Nijmans, The tipping point
 Evert Pruis, Forzes
 Jan Arnaud Ruiters, Rabobank
 Malinca Verwiel, Humor in bedrijf
 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, NVO2
 Karima Matser, Voorzitter NOBTRA
 Gerard van der Molen, Whitematterlab
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
 Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam
 Joyce Rupert, Work with Joy
 Janneke Schenning, Schouten Nelissen University

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

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

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

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelhof
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementsprijs: € 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 aangegeven tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitale abonnement
 Abonnementsprijs: € 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. 0475-909944
 F. 0475-597153
 yvonne@kloosterhof.nl
 www.tvoo.nl

Verschijningsdata
 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 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:

Conflict

De mens is van nature conflictmijdend -
 Martin Euwema

Provocatief coachen en ontwikkelen -
 Adelka Vendl

Conflicten door fusies en overnames -
 Tjjs Besieux

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2020-1 verschijnt in maart 2020.

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

www.tvoo.nl



SAMEN SOLLICITEREN werkt beter voor uw cliënt

- ✉ Grip op alle sollicitaties van uw cliënt
- 📅 Eenvoudig plannen, minimale administratie
- 📋 Actueel overzicht om tijdig te signaleren
- 📱 Inclusief unieke Rapasso Sollicitatie App

**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

Advisory & Development | Graduate School | Life Long Learning

Startdata

26 maart 2020, Bakkeveen
16 april 2020, Amsterdam

WAGNER

t +31 85 016 13 00

contact@wagner.nl

wagner.nl/coachopleiding