

TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
leren | talent | werk

nr. 1

03-2020

jaargang 10



Conflict

Bonje met bazen - **Joep Schrijvers**

Maurits Jan Vink - Conflict en escalatie

Janneke Schenning - Olifanten in de boardroom

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 ten minste 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: erkenningaanvragen.nl of bel 010-2014222 voor alle info.



RINO Groep, Utrecht
Rubicon Jeugdzorg, Horn
Samen Veilig Midden Nederland, Utrecht
Segment Opleidingen, Leusden
STE Languages, Eindhoven
Taalcentrum-VU, Amsterdam
Vitree, Kampen

IJsselgroep, Educatieve Dienstverlening, Apeldoorn
KLAARR, Purmerend
Stichting Marant, Elst gld



AAG Opleidingen bv, 's-Hertogenbosch
Alba-academie bv, Veldhoven
Blanketstijn & Partners, Wageningen
Entrea Lindenhout, Arnhem
HAS Kennistransfer en bedrijfsopleidingen, 's-Hertogenbosch
Inholland Academy, Alkmaar
Jeugdbescherming Akademie, Amsterdam
Juvent, Middelburg

Krauthammer, Hoofddorp
Lean Six Sigma Groep, 's-Gravenhage
LECTRIC, Hilversum
MARK Academy voor Leefstijl B.V., Dronten
NCD, Doorn
Nederlands Jeugdinstituut, Utrecht
NIBE-SVV Opleidingen B.V., Hilversum
RINO Groep, Utrecht
Rubicon Jeugdzorg, Horn
Segment Opleidingen, Leusden
Stichting Koraal, Sittard
Universiteit Twente, Enschede

A&O groep, Amsterdam
AAG Opleidingen bv, 's-Hertogenbosch
AOB - Scholing, Utrecht
Cbt, Arnhem
CNV Academie, Utrecht
Da Vinci College, Dordrecht
Feedback Training & Consulting BV, Klundert
Krauthammer, Hoofddorp
Loo van Eck, Ede
Moovs, Amsterdam
Nederlands Jeugdinstituut, Utrecht
Phaos Opleidingen B.V., Utrecht
Précon Consulting Group B.V., Bunnik



CNV Academie, Utrecht
BCO Onderwijsadvies, Venlo
Driestar educatief, Gouda



Précon Consulting Group B.V., Bunnik



Erken dat u niet zonder kunt

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

K.P. van der Mandelelaan 41a, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 201 42 22 www.cedeo.eu info@cedeo.nl

* Cedeo is de onafhankelijke certificerende instantie voor organisaties actief op het gebied van de human resources improvement. Cedeo verleent en registreert het keurmerk 'Cedeo-erkend'.

Leve het conflict!

“We gaan vloggen!” roept Wouter, één van onze redacteurs. “En wel elke keer, bij ieder themanummer!” Nog niet iedereen is overtuigd. Maar niemand is tegen het goede idee. Vooral als we naar de ‘nieuwe’ lezer kijken, is het noodzakelijk om nieuwe media te gebruiken om succesvol te blijven. Het inbrengen en uitvoeren van ideeën gebeurt bij ons regelmatig. Het leidt bijna altijd tot een resultaat. En soms ook niet omdat het onuitvoerbaar blijkt. Conflicten levert het zelden op. Maar wel levendige discussies.

Wij mensen in het algemeen houden niet van conflicten. Ze kunnen ons zelfbeeld verstoren en onze relaties met andere mensen. Conflicten kosten ook geld. Denk aan ziekte als gevolg van een langlopend verschil van mening of minder presteren doordat mensen zich niet durven uit te spreken. De consequenties op korte termijn (misschien vinden ze mij dom) wegen dan niet op tegen de oplossingen voor de lange termijn. Wat we nodig hebben om beter te leren, presteren en met conflicten om te gaan, is psychologische veiligheid. Amy Edmondson (2019) heeft daar baanbrekend onderzoek naar verricht. Ze ontdekte dat er in een team waarin psychologische veiligheid aanwezig is zelfs meer conflicten zijn dan bij andere teams waarin die veiligheid er niet is. Met als gevolg dat goede ideeën eerder naar voren kunnen komen en kunnen leiden tot betere processen. De voorbeelden die ze aangeeft, overtuigen. Zo geeft een veilige omgeving ruimte om je idee naar voren te brengen, ook al ben je maar voor 40 procent zeker. Hoe fijn is dat? Ook in het presteren van teams blijkt dat bijvoorbeeld diversiteit soms wel en soms niet werkt en dat veiligheid de variabele is die het verschil maakt. De ruimte om plannen, ideeën en suggesties te doen en daarover kunnen discussiëren. Psychologisch veilig betekent geenszins dat we alles prima vinden en tolereren, maar juist als we de veiligheid combineren met hoge standaarden blijkt het een recept te zijn voor beter presteren en innoveren.

Dat vraagt wel wat van organisaties waarin met het hoofd boven het maaiveld uitkomen soms gelijk staat met professionele zelfmoord. De rol van de leidinggevende is daarin doorslaggevend, zo blijkt uit Edmondsons onderzoek. En er is hoop: steeds meer bedrijven onderscheiden zich door te werken aan leiderschap en de omgeving. Dat kan door te investeren in een feedbackcultuur. We gaan dus de goede kant op, zo blijkt ook uit de bijdragen in dit nummer, en we leren steeds meer hoe conflicten de start kunnen zijn van leren. Ik wens iedereen veel conflicten in een psychologisch veilige omgeving. En die vlogs? Die staan inmiddels op de TvOO-pagina op LinkedIn (www.linkedin.com/company/tijdschrift-voor-ontwikkeling-in-organisaties-tvoo).

Referentie

- Edmondson, A.C. (2019). *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Amsterdam: Business Contact.

Ria van Dinteren

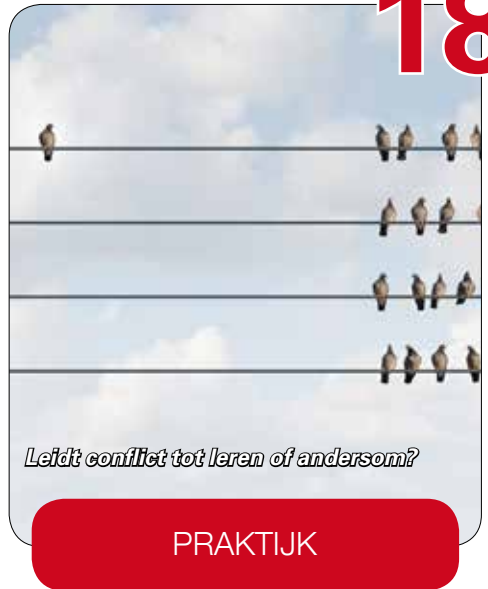
hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl



foto: Anja Loepa



18



Leidt conflict tot leren of andersom?

PRAKTIJK

Conflict <i>Robert Dollevoet & Judith Droste</i>	8
Bonje met bazen <i>Joep Schrijvers</i>	11
Leidt conflict tot leren of andersom? <i>Robert Dollevoet & Judith Droste</i>	18
Conflicten te lijf met provocatie <i>Adélka Vendl</i>	24
Zonder wrijving geen glans In gesprek over conflicten bij functiewaardering <i>Robert Dollevoet & Ria van Dinteren</i>	29
Conflicten en escalatie Als je het aandurft, is er een wereld te winnen <i>Maurits Jan Vink</i>	35

59

88



Conflicten leren hanteren: mission impossible?

THEORIE



Veranderingen succesvol maken

INSPIRATIE

Conflict versus werkgeluk

Sophie Sisouw de Zilwa & Martijn Burger 46

Olifanten in de boardroom

Conflicterende belangen in het familiebedrijf
Janneke Schenning 53

Conflicten leren hanteren: mission impossible?

Martin Euwema 59

Jong geleerd, oud gedaan?

Generatieconflicten ontwikkelen en tegenhouden
Aart Bontekoning & Bart Hessing 65

Zeven hints voor diversiteit en inclusie

Saniye Çelik 74

Hoe ontwikkel je authentiek zelfvertrouwen?

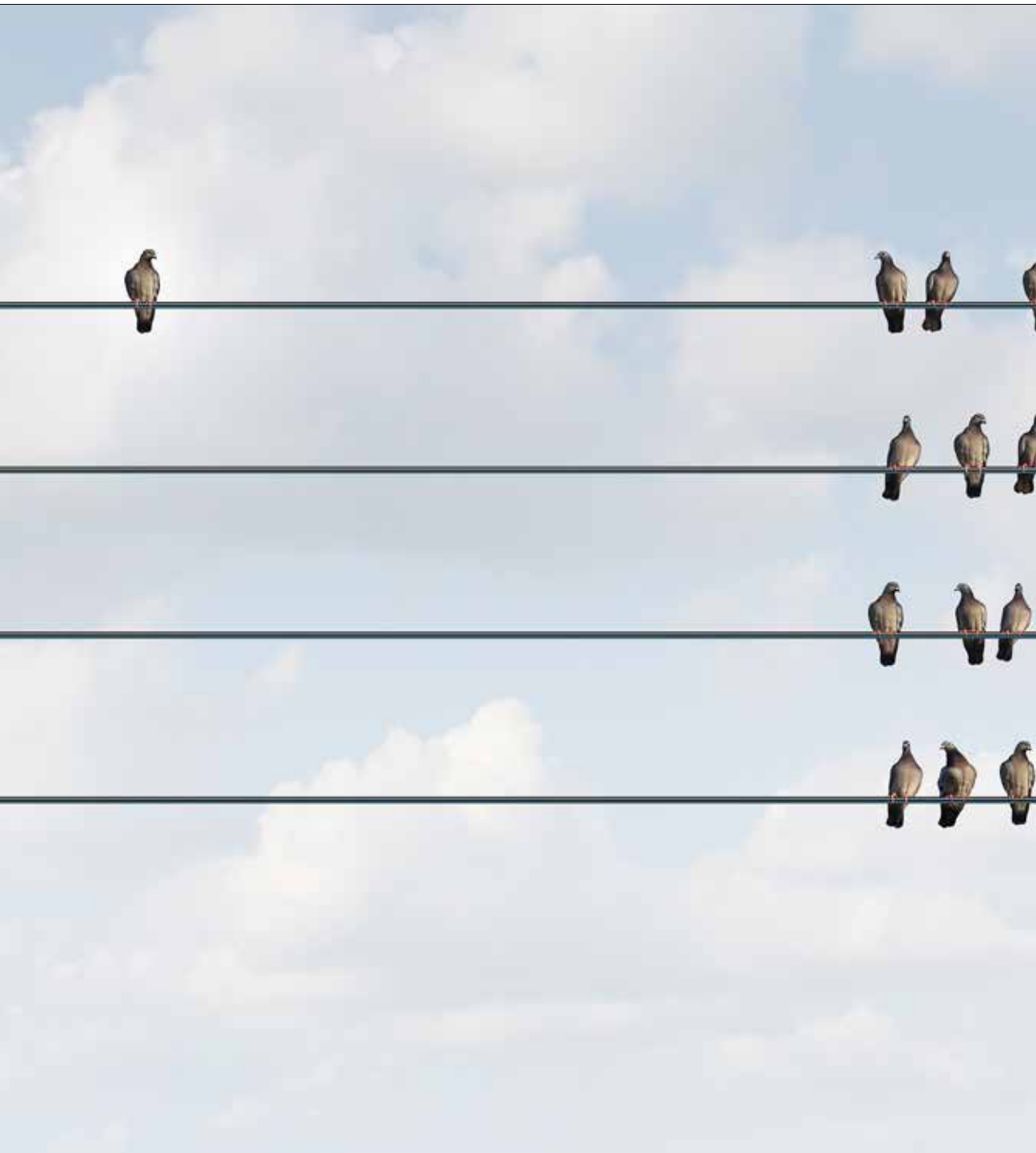
Wees minder bang om fouten te maken
Jacqueline Brassey & Ria van Dinteren 80

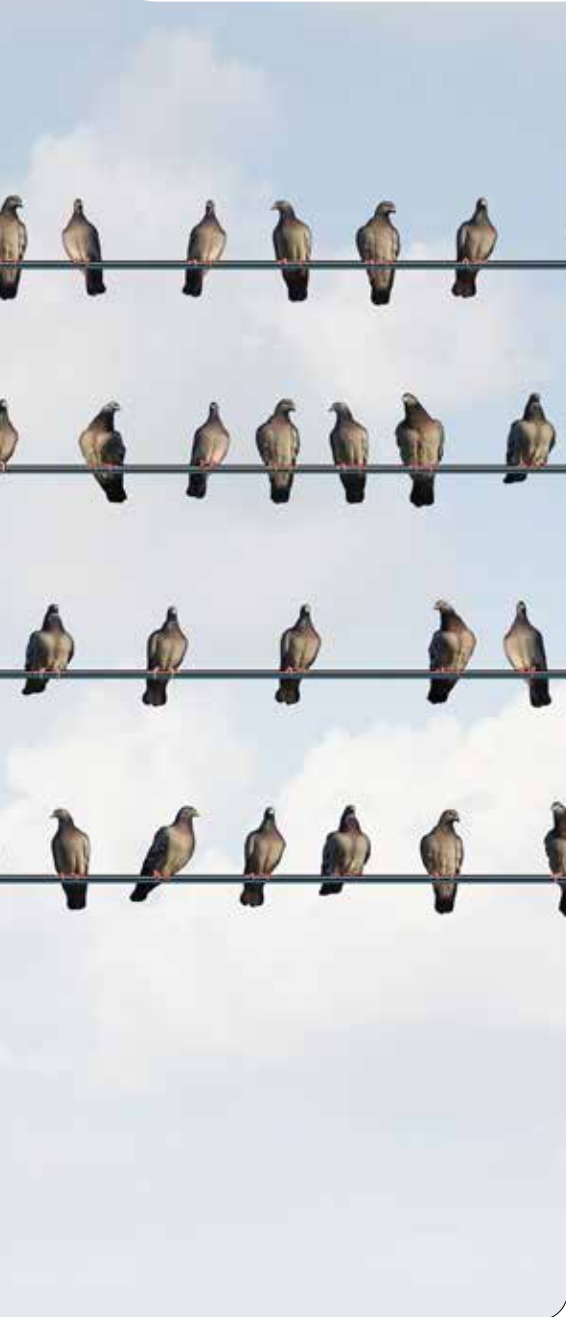
Veranderingen succesvol maken

Walter Wittkamp & Norbert Huijzer 88

Hrd-tool

Zien wat je deelnemers zien: eyetrack-techniek
Peter Steenkamer 96



**Conflict***Robert Dollevoet & Judith Droste*

8

Bonje met bazen*Joep Schrijvers*

11

Leidt conflict tot leren of andersom?*Robert Dollevoet & Judith Droste*

18

Conflicten te lijf met provocatie*Adélka Vendl*

24

Zonder wrijving geen glans

In gesprek over conflicten bij functiewaardering

Robert Dollevoet & Ria van Dinteren

29

Conflicten en escalatie

Als je het aandurft, is er een wereld te winnen

Maurits Jan Vink

35



■ Robert Dollevoet & Judith Droste

Conflict

Overal om ons heen zijn er conflicten. In onszelf, tussen ons en anderen, thuis, op straat en zeker ook op het werk. Conflicten zijn aan de orde van de dag. In 2018 gaf 30,2 procent van alle werkende Nederlanders aan een conflict op het werk te hebben (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, 2018). Overal waar mensen samen moeten werken, is het waarschijnlijk dat er conflicten ontstaan (Rispens, 2014). Dat betekent dus dat conflicten een inherent onderdeel van samenwerken binnen en tussen organisaties zijn. Hoe ontstaan die conflicten? Wat zijn de effecten ervan op het leren en ontwikkelen van werkende individuen, teams en organisaties? En wat kun je ermee als HRD-professional?

Terwijl we de artikelen van dit nummer aan het redigeren zijn, wordt er in Nederland volop gestaakt en wordt het conflict niet geschuwd. Boeren, docenten, bouwers: hele beroepsgroepen trekken massaal naar Den Haag. Niet alleen om hun gelijk (of extra centen) te krijgen, maar vooral om gehoord en serieus genomen te worden.

Definitie

Een conflict is een situatie waarin twee of meer partijen methodes hanteren, doelstellingen nastreven of waarden aanhangen die, daadwerkelijk of in de perceptie van de partijen, onverenigbaar zijn en daardoor in botsing komen. Het is een onopgeloste tegenstrijdigheid. Conflicten kunnen optreden tussen mensen (zich soms uitend in een ruzie), organisaties (denk aan een handelsoorlog) en landen (in vergaande mate in een oorlog). Een conflict kan gaan om de inhoud van de kwestie of om de relatie tussen de betrokkenen. Elk van de partijen voelt zich betrokken bij de oplossing van het conflict en zal in min of meerdere mate verantwoordelijkheid voelen voor de relatie met de andere partij(en) (Bron: Wikipedia).

De redactie heeft voor jou conflict in een organisatiecontext geplaatst. We hebben auteurs gevraagd een bijdrage te leveren op verschillende niveaus (individu, team en organisatie), met een theoretische bijdrage of juist een heel praktische insteek. En met oog voor de negatieve effecten, maar vooral ook voor de mogelijkheden van conflict voor leren en ontwikkelen. De bijdragen hebben ons geïnspireerd en we nemen je graag kort mee op onze reis door de artikelen en de conclusies die wij daaruit optekenen.

De positieve kant

- Conflicten zijn signalen dat het over iets belangrijks gaat. En soms zijn die conflicten ook nodig om dingen

helder te krijgen of om een doorbraak te bewerkstelligen. Zie ook het artikel *Conflicten en escalatie* van Maurits Jan Vink.

- Taakinhoudelijke conflicten kunnen positieve gevolgen met zich meebrengen, voornamelijk voor iemands prestatie, maar alleen wanneer er geen belangentegenstellingen en persoonlijke kwesties spelen, de taakcomplexiteit niet te hoog is en er geen onveilige sfeer op de werkvloer heerst, aldus het onderzoek van Martijn Burger en Sophie Sisouw de Zilwa.

Leren en conflicten

- Conflict lijkt leren te belemmeren, maar relatie en contact lijken leren mogelijk te maken. Wanneer de juiste mensen samenkomen of zich verbinden, ontstaat leren. Het conflict aangaan of aandacht geven is hier dan nodig. Dan pas kun je het juiste doen. Meer hierover kun je lezen in de praktijkcases die wij in ons artikel *Leidt conflict tot leren of andersom?* hebben verzameld.
- Om mensen het eerlijke verhaal over zichzelf te laten vertellen, moeten ze soms worden uitgedaagd. Met het inzetten van liefdevolle provocatieve interventies worden conflicten bespreekbaar, gerelativeerd en blijken conflicten soms in het niets op te lossen. Nieuwsgierig hoe dit werkt? Lees het artikel van Adélka Vendl.
- Juist in conflictsituaties waar de spanning hoog oploopt, vallen mensen terug op zeer basale reactiepatronen. Het waarderen van deze patronen is essentieel om in een leerstand te komen. Het verkennen, en bewerken van de schaduwkant is lastig, moeizaam werk. Martin Euwema schrijft over het leren hanteren van conflicten.

De organisatorische kant

- Organiseer je op vertrouwen of controle? Het mensbeeld in je organisatie is van invloed op de organisatieverandering die je inzet. Geloof je dat mensen het goede doen? Of wil je het juiste controleren. Bepaal wat past bij jouw organisatie en voorkom zo disfunctionele conflicten. In het rondetafelgesprek *Zonder wrijving geen glans* gaan collega HR-professionals met elkaar in gesprek.
- Soms veronderstellen we een conflict waar dat helemaal niet aan de orde is. Zo leggen millennials de vinger op energievretende werkprocessen, waar ook hun oudere collega's (die deze processen juist zo trouw – lijken te – volgen) veel last van hebben. Aart Bontekoning en Bart Hessing beschrijven hoe een open interactie tussen generaties het leerproces van de organisatie helpt.
- Wanneer binnen de organisatie volop irritatie en gebrek aan vertrouwen is in de leiding en je durft je uit te spreken, geef je leiders de kans te leren en zichzelf te verbeteren. Hiermee kunnen vervolgens heel wat onnodige conflicten worden voorkomen én opgelost. Aldus Joep Schrijvers.
- Ingewikkelde, conflictgenererende kwesties worden vaak niet besproken. Het juist samenstellen van de board helpt. Dan organiseer je tegenspraak en werk je aan een cultuur waarin olifanten kunnen worden benaderd, hoe groot ook. Janneke Schenning beschrijft een deel van het onderzoek dat zij hiernaar doet.

Kijkend naar de conclusies en kanttekeningen zien we de veelvuldigheid en complexiteit van 'conflict'. Iedereen heeft zijn of haar belangen en als HRD-professional weet je als geen ander dat deze erbij horen. Met het omarmen van het conflict, het organiseren van open tegenspraak en de bereidheid om het conflict positief aan te gaan, kun je als professional verschil maken.

Verandering is de enige constante en vraagt van medewerkers, teams en organisaties dat zij leren en zich ontwikkelen. Veranderingen leiden vaak tot conflicten. Daarnaast zijn conflicten onlosmakelijk verbonden met samenwerken. Werken zonder conflict zal niet gaan, dus kunt je er maar beter heel goed in worden! ■

Referenties

- CBS & TNO (2018). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*. Gedownload op 21 januari 2020, van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nea>
- Rispens, S. (2014). Beneficial and detrimental effects of conflict. In Ayoko, O.B., Ashkanasy, N.M. & Jehn, K.A., *Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Robert Dollevoet en **Judith Droste**,
redactie TvOO



Philip Aguirre y Otegui (2005). *The Fallen Dictator* (foto: Joep Schrijvers)

■ Joep Schrijvers

Bonje met bazen

Iedereen met voldoende vlieguren heeft het wel eens meegemaakt: een openlijk of een half verborgen conflict met een manager, coördinator of bestuur of, nog erger, met de hele top van een organisatie en alle stakeholders eromheen. De redenen kunnen legio zijn: onenigheid over de koers, onmogelijke eisen die aan jou en je team gesteld worden, vriendjespolitiek, corruptie of gewoon hufterig gedrag van de baas die elke arbeidsvreugde tot diep onder het nulpunt doet bevriezen. De vraag is dan wat je daarmee aan moet. Een vraag die des te urgenter wordt als de irritatie en het verlies aan vertrouwen in de leiding structureel zijn geworden. Is het tij dan nog te keren?

Van beneden naar boven

Voor de duidelijkheid en wellicht ten overvloede: het gaat me in dit artikel om de conflicten van volgers met hun leiders, die van 'beneden' met 'boven'. Zij hebben een eigen kleur en zijn anders dan geruzie tussen individuele collega's of groepsdynamisch gehannes in projectteams. Deze zijn veel

Ben jij wel de juiste persoon om naar de frontlinies van het gevecht te gaan?

horizontaler dan de bonje met bazen. Dat laatste speelt zich altijd af in een machtsverhouding waarin – hoe egalitair we ook denken dat we tegenwoordig zijn – er altijd één meer macht heeft dan de ander. En die ene is toch echt de baas. Deze heeft de formele macht en dus toegang tot allerlei financiële en juridische bronnen om zijn of haar oplossing van het conflict erdoorheen te drukken, meestal ten koste van de medewerker die de kat de bel aanbond. Bovendien kunnen in onze tijd van flexibele schillen, waar zzp'ers voor het grootste deel vervangbare commodity's zijn geworden, makkelijker dan ooit conflicten tussen bazen en inhuurkrachten uit de weg worden gegaan: voor jou een ander. Lees: voor jou een ander die meer dociel en gehoorzaam is. Dit wil overigens niet zeggen dat medewerkers machteloos zijn. Beslist niet: het gaat altijd om de machtsbalans en hoe deze in onenigheid naar deze of gene kant kan uitslaan. Maar dat macht de specifieke kleuring geeft aan de conflicten van beneden met boven moge duidelijk zijn. De vraag is dan: wat kun je in dit soort conflicten doen?

Eerst zelfonderzoek

De belangrijkste taak die wacht is een nadere inspectie van de eigen motieven, aard en

de mogelijke risico's. De uitkomst van deze beslist noodzakelijke stap is het antwoord op de vraag of jij wel de juiste persoon bent om naar de frontlinies van het gevecht te gaan.

Laten we eerst kijken naar wat je onbehagen voedt: de motieven. Wat inspireert jou om een conflict met de baas te overwegen? Zijn je motieven 'zuiver'? Hoog in de rangorde van zuivere motieven staat het algemene belang van de organisatie. De beste uitkomst van het zelfonderzoek is de stellige overtuiging dat een interventie bij de leiding nodig is om de organisatie op koers te houden en de leiders bij de les. Die koers kan van alles zijn: winstgevendheid, duurzaamheid, eerlijkheid, klantgerichtheid. Als de basiswaarden van een organisatie door de leiding met voeten worden getreden, krijgen medewerkers alleen al hierdoor een morele licentie om in verzet te komen. Hoe dat verzet eruit moet zien, is nog vers twee.

Er zijn natuurlijk ook 'onzuivere' motieven. Die liggen vooral in de donkere eigenbelangen van medewerkers zelf. Laten we eerlijk zijn, die zijn niet veel anders dan van degenen die boven hen gesteld zijn. De wereld is niet verdeeld in duivels boven (managers) en engelen beneden (personeel). Ook medewerkers kunnen uit de bocht vliegen vanwege narcistische, machtspolitieke of financiële drijfveren die niet veel met het hoogste goed van de onderneming of organisatie vandoen hebben.

Het tweede punt is de eigen aard van de persoon. Heeft deze wel het karakter om tegen de leiding in te gaan. Niet iedereen is even moedig of sociaal handig in de strijd. Je moet een goed ontwikkeld verantwoordelijkheidsbesef hebben en emotioneel intelligent zijn om zowel de bazen te snappen als de medewerkers die onder het conflict lijden. Je zult je verontwaardiging

onder controle moeten kunnen houden, omdat wie al te emotioneel wordt direct op achterstand staat. Als je toch in de emotie schiet, moet dat een doordachte zet zijn en dus geen opwelling. Functionele boosheid is altijd goed. Tegelijkertijd moet je de emoties van anderen wel kunnen bespelen. Dus om een rebel te zijn moet je wel je karakter en je emoties meehebben.

Er rest nog één laatste vraag: is alles het risico, mijn risico waard? In conflicten waar macht een rol speelt, kun je altijd het onderspit delven. Je krijgt een proces aan je broek, wordt weggepromoveerd, eruit gegooid of niet meer teruggevraagd. De gevolgen, zowel persoonlijk als financieel, kunnen groot zijn. Ben je bereid om je partner, je kinderen mee te slepen in het conflict? Kun je het een tijdje financieel uitzingen? Als dat niet zo is, zet dan een pas op de plaats en laat anderen een oplossing voor het conflict forceren. Niemand heeft de plicht om de kastanjes uit het vuur te halen, niemand kan een ander daartoe verplichten.

Kortom, als je motieven zuiver zijn, je karakterologisch het juiste profiel hebt en je aanvaardt de risico's, wat let je om met de leiding 'boven' aan de slag te gaan!

Aan de slag in verticale conflicten

Er zijn diverse tactieken die in verticale conflicten kunnen worden aangewend. Zij variëren van licht tot zwaar, van bovengronds tot ondergronds. Men kan zich een escalatieladder voorstellen. Je begint met een licht nagenoeg onschuldig medicijn en schakelt over naar zwaardere pillen wanneer je de ziekte er niet mee kunt bestrijden. Het begint allemaal met de baas de kans geven zichzelf te verbeteren.

1. Help leiders zichzelf te verbeteren

De lichtste aanpak is leidinggevend met sympathie terzijde te staan, zodat zij op basis van jouw 'coaching' hun aandeel in het conflict kunnen minimaliseren. Geef ze feedback op hun gedrag. Vertel ze waarom ze hun doel voorbij schieten met hun woorden en daden. Vertel ze hoe ze effectiever kunnen worden als ze het wat handiger insteken. Veel leiders zijn er ontvankelijk voor, mits ze niet in hun eer worden aangetast. Dat vraagt wat omzichtigheid, maar dan is een halve wereld gewonnen. Het belangrijkste is om je feedback vertrouwelijk te laten zijn en onder vier ogen. Een publieke schrobering werkt averechts. Je moet niet vergeten dat managers ook net mensen zijn. Ze willen niet alleen kritiek krijgen, maar ook complimenten. Zie je verbeteringen in het gedrag van je leidinggevende? Dan is kwistig strooien met lofprijzingen het allerbeste medicijn.

2. Sturen via de band

Wanneer een leidinggevende gewoon onhandig is of gewoon niet kan leidinggeven – ook dat komt voor – dan zijn er medewerkers die via de band gaan meesturen. Dat is een uitstekende aanpak. Ze wijzen de baas op de gevolgen van de ingeslagen weg en suggereren andere wegen, die met minder conflict en inspanning tot dezelfde resultaten leiden. Ze blijven daarbij vaak doelbewust in een wat nederige, dienende rol. 'Zouden we niet sneller kunnen gaan als we dit of dat doen?' Je hoort ze vaak dit soort zinnestukjes gebruiken en wie goed luistert, hoort zelfs geen briesje van verwijt of aanklacht. Zodra het sturen vanuit de band gepaard gaat met verwijten, is elke kans op een andere route of aanpak verkeken.

Leidinggevend die zich voelen afgaan, zullen alle luiken sluiten voor hulp en bijsturing.

3. Confronteren

Soms is er meer nodig dan de zachte krachten van coaching en meesturen, dan moet de waarheid maar eens serieus op tafel komen. De baas moet gezegd worden dat haar of zijn manier van leidinggeven contraproductief is en geen goede bijdrage aan de missie van de afdeling en de organisatie is. Zo'n confrontatie dient goed te worden voorbereid. Er moet vooral niet in een opwelling vanuit de heup geschoten worden. De afbreukrisico's zijn te groot voor iedereen. Het eerste wat gedaan moet worden is het vinden van bondgenoten. Welke collega's gaan mee in de confrontatie, wie steunen de goede zaak? Vervolgens moet een dossier worden opgebouwd, waarin precies staat wat met deze leidinggevende is voorgevallen, wanneer dat was, wat er precies gebeurde met welke gevolgen. Hoe preciezer des te beter dat is. Het moment van confrontatie moet worden bepaald, of het in een reguliere vergadering is of apart, wie het woord voeren en hoe. Het gesprek moet vooral een constructieve wending krijgen: hoe kunnen we, de leidinggevende en de medewerkers, het in de komende tijd beter gaan doen en hoe spreken we elkaar hierop aan? Wanneer een dergelijke confrontatie niet lukt, moet er helaas uit een ander vaatje worden getapt.

4. Het hogerop spelen

In een wat grotere organisatie zijn meestal wel escalatieprocedures voor het geval het met managers niet goed gaat en zij voor bijsturing niet ontvankelijk

zijn. Er kunnen klachtencommissies zijn, vertrouwenspersonen of sowieso een opendeurbeleid bij de hoogste bazen. Er is één les die ik niemand wil en mag onthouden: in een bureaucratie dien je altijd als bureaucraat te vechten zolang er hoop is. Dat betekent dat men de procedures moet kennen, weten wie waar bevoegd voor is, hoe men klachten kan indienen, welke bewijsstukken geleverd moeten worden en hoe lang de reactietermijn is. Het is belangrijk om het dossier over de conflictueuze leidinggevende uit de vorige stap goed op orde te hebben. Het moet ook nu klip en klaar zijn dat de klacht gemotiveerd wordt door het algemene belang van de organisatie en het geen ordinaire afrekening is. Er moet wat op het spel staan: de veiligheid, de openheid, de kwaliteit of winstgevendheid van de organisatie. Het moet duidelijk gemaakt worden, dat er al van alles is geprobeerd, maar dat die niet tot het gewenste resultaat hebben geleid en dat er daarom wordt geëscaleerd. Ook moet men de hiërarchie van de organisatie zelf niet aanvallen. Dan morrel je aan de machtsstructuren. Schoenmaker blijf bij je leest. De hulp wordt ingeroepen om tot een oplossing te komen van het conflict met deze manager(s) en niets anders. Blijf vooral bij deze zakelijke houding als je wordt uitgenodigd voor een gesprek over de klacht. Dat verhoogt de kans op succes meer dan wanneer iemand in een bozige, verongelijkte modus rondom zich heen schiet. Het is al een goed resultaat als er mediation wordt voorgesteld en door de diverse partijen wordt aanvaard als oplossingsrichting. Misschien is dat niet het volle pond, maar een boterham met margarine kan net zo voedzaam zijn als eentje met roomboter.

5. Klokken luiden

De laatste jaren zijn er een flink aantal klokkenluiders geweest die misstanden naar buiten hebben gebracht. Het ging vaak over serieuze wantoestanden en niet-legitieme praktijken van overheidsorganisaties en bedrijven: hoe geheime diensten illegaal inlichtingen verzamelden, militairen willens en wetens in risicovolle situaties moesten trainen, hoe corrupt deze of gene politicus was. Doorgaans loopt het met klokkenluiders niet goed af. Ze moeten vluchten, worden vervolgd en krijgen hordes advocaten achter zich aan. Organisaties zullen nagenoeg automatisch in een verdedigingsreflex schieten. Ze herkennen de misstanden niet. De klokkenluider zal als labiel of wraakzuchtig weg worden gezet. En hij of zij zal verweten worden het naar buiten te hebben gebracht terwijl er nog allerlei interne mogelijkheden waren om de grieven aan de orde te stellen. Niet voor niets is er wat meer wettelijke bescherming gekomen voor klokkenluiders. Voor wie het pad van deze ultieme conflictbeslechting op wil gaan zijn er enkele zaken om rekening mee te houden. De eerste betreft de afweging of het luiden van de klok de organisatie of het land in gevaar brengt of niet. Wanneer er staatsgeheimen onthuld moeten worden om een bepaalde hoge directeur weg te krijgen, is het maar de vraag of het wijs is om dit te doen. Hoe het ook zij, zorg ten tweede dat je alle bewijsstukken op orde hebt en dat ze veilig zijn. Zoek ten derde raad bij goede vertrouwenspersonen die ook juridisch zijn onderlegd en laat je ondersteunen door bondgenoten, vakbonden en NGO's (Niet-Gouvernementele Organisaties).

Houd er ten slotte rekening mee dat niet iedereen je de held vindt, dat je financieel in de problemen kunt komen en in een lekke starcaravan jaren moet wachten op eerherstel en een financiële genoegdoening. Maar het geweten is al die tijd wel schoon.

6. Oppositiepraktijken

Van oudsher zijn er oppositiepraktijken ontwikkeld om conflicten met machtigen met macht te slechten, met wisselend succes. Of het nu gaat om het onklaar maken van machines, lijntrekken, aangekondigde stiptheidsacties en stakingen, de geschiedenis van de economische vooruitgang en industrialisatie is er ook altijd een geweest van tegenmacht en verzet. Soms was het verzet stiekem: het niet rapporteren van belangrijke fouten of het flatteren of anderszins vervalsen van cijfers. Dan weer heel expliciet: aangekondigde bezettingen of sluiten van scholen voor demonstraties. Is het nodig om de trekkers van boeren en de vrachtwagens van de bouw te noemen die in optocht door het land rijden om tegen landelijke en provinciale bestuurders te protesteren? Deze grootschalige conflicten zijn in de loop der decennia zoveel mogelijk gepacificeerd geraakt. Dat wil zeggen, er zijn allerlei structuren bedacht om diverse partijen bij elkaar te brengen om over conflicten te onderhandelen. Het gaat dan om instellingen zoals de SER (Sociaal-Economische Raad), die de politiek adviseert. Hierin zitten potentiële tegenstanders, werkgevers en werknemers, vreedzaam bij elkaar aangevuld met wat deskundigen. Het motto is: conflicten zijn niet erg

als het proces om ze te beslechten maar voorspelbaar is. Hetzelfde geldt voor ondernemingsraden, medezeggenschapscommissies, raden van beroep en systemen van georganiseerde tegenspraak. Dat zijn allemaal pogingen conflicten te pacificeren. Oppositie is een *fact of life*, maar dan wel bij voorkeur gecontroleerd.

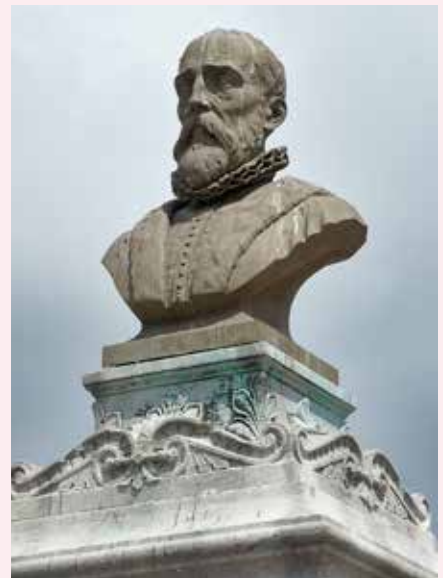
De les is duidelijk: wie een grootschalig conflict wil aangaan, zal haar of zijn weg moeten weten in de complexe polder die Nederland heet.

7. Nee, ik vertrek

Wie in een conflict verzeild raakt waarin de eigen kernwaarden en ethiek met voeten worden getreden of de spanningen exorbitant groot zijn, rest nog één ding: nee zeggen en vertrekken. Het eindspel kan gespeeld. Vaak is de eerste ronde die van het geestelijk afscheid nemen. Men is nog wel op het werk aanwezig, doet de taken, maar is mentaal al in ballingschap gegaan. De goede waarnemer ziet al dat de ogen niet meer lachen, de gedachten elders zijn en de betrokkenheid automatisch en koud aanvoelt. Het heilige vuur is verdwenen. Het is een kwestie van tijd – het effectueren van een nieuwe werkkring waar alles beter is, een laatste slotgevecht om nog wat geld mee te krijgen ook al is dat tegenwoordig zeer beperkt – totdat de afgehaakte collega afscheid komt nemen of stilzwijgend vertrekt. Conflicten los je ook op door uit het conflict te stappen.

Spreek de waarheid en luister

In de 16e eeuw was er een Vlaamse, humanistische geleerde in Nederland. Hij was een beroemde hoogleraar in Leiden: Justus Lipsius (1547-1606). In zijn boek over politiek gaat hij in op wat hij het belangrijkste vindt in de verbintenis tussen de bestuurder en zijn raadgevers: dat is het vrijmoedige spreken en het zonder weerstand luisteren. Adviseurs moeten de waarheid spreken en leiders moeten wat hun raadgevers te zeggen hebben serieus overwegen. Deze lijn kan men doortrekken naar de relatie tussen leidinggevend en medewerkers. Wanneer de laatsten open en eerlijk tegenspraak leveren en managers hier met belangstelling en zonder verzet naar luisteren, kunnen heel wat onnodige irritaties en conflicten worden voorkomen én opgelost. De escalatieladder kan dan nog een tijdje in de kast blijven staan. ■



Buste van Justus Lipsius in Overijse (beeldhouwer: Edouard François Marchant, 1853. Foto: Wikipedia)

Kleine bibliografie

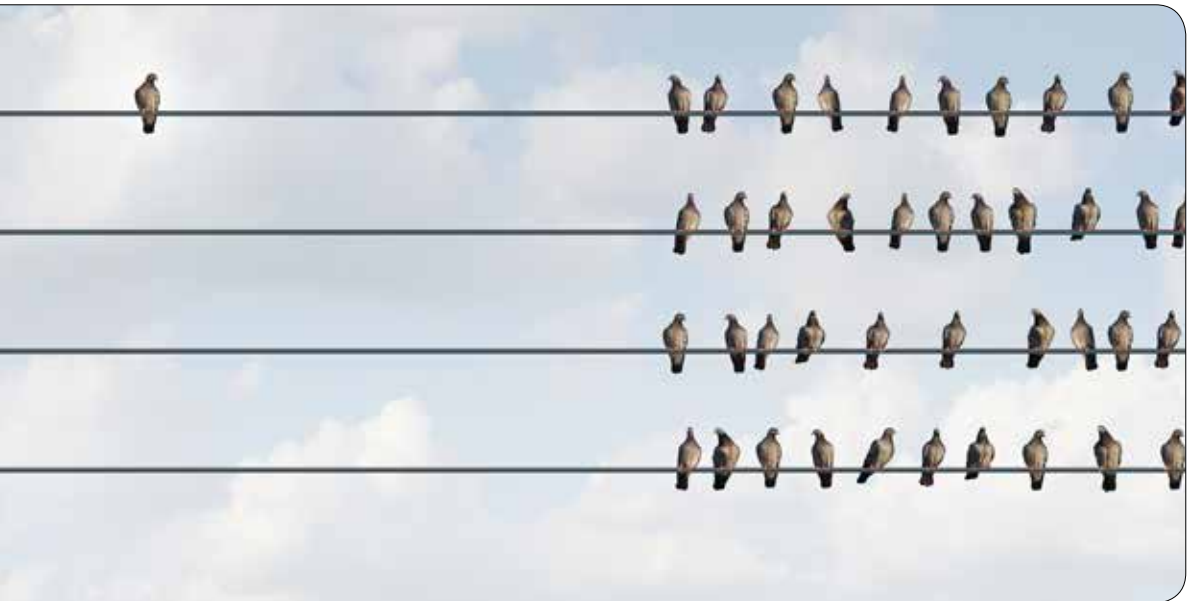
Voor wie zich verder wil verdiepen in verzet, tegenspraak en ongehoorzaamheid van volgers jegens hun superieuren vind je hieronder een aantal titels die mede inspiratiebron voor dit artikel waren:

- Albert Einstein Institution. *198 Methods of Nonviolent Action*. Geraadpleegd op 9 december 2019, van <http://www.aeinstein.org/nonviolentaction/198-methods-of-nonviolent-action/>
- Chaleff, I. (2009). *The Courageous Follower Standing Up to & for Our Leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, Dialectics and Dilemmas. *New Directions for Critical Leadership Studies? Leadership 10*, 1(36)-5. Geraadpleegd op 9 december 2019, van <https://doi.org/10.1177/1742715013510807>
- Graham Scott, G. (2005). *A Survival Guide for Working With Bad Bosses: Dealing With Bullies, Idiots, Back-stabbers, And Other Managers from Hell*. New York: Amacom.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership. What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lipsius, J. (2004). *Politica: Six Books of Politics or Political Instruction*. (J. Jan Waszink, Vert.). Assen: Van Gorcum, 2004.
- Schrijvers, J. (2017). *Hoe raak je ze kwijt? Over ontspoorde leiders en slechte managers*. Schiedam: Scriptum.
- Van Lonkhuyzen, P. (2015). *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*. Zaltbommel: Uitgeverij Haystack.

Noot van de auteur: De *Fallen Dictator* was in 2015 onderdeel van een buitenexpositie op het Lange Voorhout in Den Haag. Kunstenaar Philip Aguirre stelt symbolen van macht aan de kaak, zoals in dit geval het geveld beeld van Saddam Hoessein. Zie de foto op pagina 22.



Dr. Joep Schrijvers is leiderschapshistoricus. Hij werkt aan een intellectuele geschiedenis van westerse leiderschapsadviezen: De leider als probleem, 28 eeuwen leiderschapsdenken in 15 en nog wat adviezen. Hij is bekend van twee managementboeken: 'Hoe word ik een rat?' en 'Hoe raak je ze kwijt?', dat over ontspoorde leiders en slechte managers gaat.



■ Robert Dollevoet & Judith Droste

Leidt conflict tot leren of andersom?

Welke ervaringen hebben HRD-professionals in het veld met conflicten rondom leren? Of met het leren dat zij ervaren rondom conflicten? We vroegen een aantal vakgenoten om deze ervaringen met ons te delen en hebben ze hier voor je gebundeld

Conflict lijkt een katalysator te zijn voor groei, maar meestal niet zonder 'pijn'. Afbakening van functies, taken en verantwoordelijkheden leidt tot vele grenzen. Als je je aan de grens beweegt, dreigt conflict. Het aangaan van gesprekken over grenzen levert daarnaast vaak ook leren op. Aan de andere kant levert leren haast per definitie een intrapersoonlijk conflict

op. Het oprekken van je comfortzone brengt je op onbekend terrein. En dat gaat gepaard met gevoelens van stress of angst en de neiging je terug te trekken op het veilige, bekende terrein. Weegt de inspanning op tegen de uitkomst? En welk risico brengt dit met zich mee? Het leren kan ook conflicten opleveren met een andere persoon of afdeling. Wat als

jij je bekwaamt in het expertiseveld van een collega? En hoe kijkt je manager aan tegen de tijd je besteed aan leren en (dus) niet aan presteren?

“Leren vraagt loslaten” – Wegbewegen van het vertrouwensconflict



Jeroen de Bock is directeur Sales & Marketing bij Volkswagen Pon Financial Services B.V. en studeerde economie aan de Universiteit van Amsterdam. Jeroen reflecteert vanuit zijn rol als MT-lid.

“Onze organisatie verandert veel en snel. Als MT-lid sta je voor de uitdaging om continu naar je organisatie, teams en individuele medewerkers te kijken. Vooruitgaan en tegelijk kijken hoe je dit met de mensen om je heen kunt doen. Dat is de uitdaging, niet alleen voor ons als management, maar ook voor de medewerkers.

Zo had ik een medewerker die lang in dienst was, goed het reilen en zeilen binnen de organisatie snapte en een voor hem vertrouwde positie had binnen de organisatie. Soms is zo’n teamlid moeilijk te motiveren voor echte vernieuwing. Alles is immers al

meerdere keren langsgesloopt. Door de introductie van een *agile* werkvorm ontstond een nieuwe carrièremogelijkheid. De stap zetten om het veilige honk te verlaten en te

We starten met het uitspreken van waardering

kieszen voor het onbekende. Een nieuwe rol als *product owner* lonkte, maar was spannend tegelijkertijd. Het conflict wat dan speelt, is het oude en vertrouwde los te laten en te gaan. Hierbij is vertrouwen essentieel. Vertrouwen van de medewerker dat hij in staat is zich de nieuwe rol met de daarbij behorende kennis en expertise eigen te maken. Vertrouwen van het management dat deze medewerker dit kan en de beste man of vrouw voor de job is. Samen kiezen voor deze nieuwe stap is cruciaal. We startten met het uitspreken van waardering voor zijn huidige talenten en ervaring. Dit in combinatie met de prikkels vanuit een nieuwe omgeving met perspectief maakte dat de medewerker opnieuw geactiveerd werd. Zijn daadkracht, kennis van zaken en een *dedicated team* maken dat de medewerker in zijn nieuwe rol weer is opgebloeid tot een absolute trekker. Met hulp van goede coaching om hem heen gaat hij nieuwe uitdagingen aan en heeft hij in korte tijd veel geleerd. Daarnaast is hij in staat anderen mee te nemen in zijn reis. In eerste instantie wilde hij deze rol voor een aantal maanden, inmiddels wil hij niet anders meer...

Leren vraagt volgens mij commitment van beide kanten om een uitdagende omgeving aan te bieden en te pakken, samen fouten te maken en in een veilige omgeving risico’s te nemen, te leren en je eigen resultaat te maken. Wie wil dat niet?”

“Leren vraag veiligheid” – Inslikken van het normconflict



Maaïke van Dort werkt als trainer, coach en psycholoog aan leiderschap en klantbeleving vanuit MEC Training & Advies. Maaïke reflecteert in dit artikel als trainer.

“Als trainer krijg je eens in de zoveel tijd te maken met weerstand. Met andere woorden: deelnemers die eigenlijk het liefst niet aanwezig willen zijn, naar je training zijn

Zo kreeg ik een paar maanden geleden te maken met een groep van acht deelnemers die de voorbereidende opdracht, het voorbereiden en geven van een tienminutentraining, niet hadden gemaakt. Het gevolg was dat een groot gedeelte van mijn training voor die dag direct wegviel. De reden was niet dat de deelnemers het vergeten waren of druk hadden, maar simpelweg omdat ze niet voor de groep durfden te staan. Wat kom je hier dan überhaupt doen als je niet bent voorbereid en niet voor de groep wilt staan, is dan mijn eerste gedachte. Maar na 12 jaar ervaring als trainer weet ik dat het neerleggen van deze verwachting op dat moment niet helpt. Het verschil tussen mijn norm en hun gedrag is iets wat ik op zo’n moment beter als intern conflict zelf kan oplossen. Beter kan ik aansluiting zoeken bij de deelnemer(s), begrip tonen voor hun angst en onderzoeken waar die vandaan komt. In deze casus speelde bij diverse deelnemers de angst om niet aan de eisen te kunnen voldoen en daarmee de seniorpositie in hun organisatie te verliezen. Toen ik eenmaal wist waar de weerstand vandaan kwam, kon ik de veiligheid bieden die ze nodig hadden om te kunnen leren. Ik verplichtte deelnemers niet om iets te doen, maar daagde ze juist uit hier in mijn aanwezigheid de sprong in het diepe te maken. Oefenen, stap voor stap in beweging te komen en het leren aanvaarden. Gelukkig kan ik mijn eigen norm inmiddels even parkeren en kijken hoe ik op zo’n moment echt dienstbaar kan zijn aan het leerproces. Leren kun je namelijk niet forceren. Of, zoals ik het tijdens mijn training wel eens verwoord: ik zet de kerstboom neer, maar jullie mogen er zelf de kerstballen in hangen.”

Leren kun je niet forceren

gestuurd door hun leidinggevende of niet mee willen doen aan bepaalde opdrachten. Vaak is dit de start van een kans om te leren. Daarbij moet ik als trainer soms mijn persoonlijke norm of verwachting bijstellen om een conflict te vermijden. Als ik de deelnemers te veel aanspreek op gedrag dat er nog niet is, is het te onveilig en gaan ze het leren niet aan.

“Leren vraagt lef” – Overwinnen van het interne conflict



Mark Reitsma werkt als senior consultant bij Morgens aan het verbeteren van processen, samenwerking en prestaties. Hij studeerde klinische neuropsychologie in Leiden. Mark reflecteert in dit artikel vanuit zijn rol als deelnemer aan een training.

“Ken je dit? Je wilt heel graag iets nieuws doen, iets leren, je ontwikkelen, maar als puntje bij paaltje komt, is het toch erg spannend. Als je net als ik een tikkie introvert bent, dan herken je vast mijn volgende ervaring....”

Ik zit in een training op het gebied van leidinggeven en persoonlijke effectiviteit, maar het kan net zo goed een opleiding op het gebied van coaching zijn. Ik heb er veel zin in en ben van plan om mij volledig in te zetten. De training gaat goed van start en de theorie spreekt me aan en ik denk: ik zit hier op mijn plek, top! Op een bepaald moment (en dat punt komt bij mij in iedere training terug) is het tijd om te oefenen met hetgeen ik tot dan toe geleerd heb. Het lijkt me een uitdagende oefening, die mij echt even uit mijn comfortzone zal halen. Een

ideale situatie dus om je leercurve extra steil te maken. Leren leidt tot een intrapersonlijk conflict; een stemmetje in mijn hoofd zegt me dat het goed voor me is, maar mijn gevoel zegt vooral: niet doen! Net als ik de moed bij elkaar heb geraapt, is iemand me voor. Waarschijnlijk iemand die een stuk assertiever is dan ik. Hij doet de oefening en ik vis dus achter het net qua leerervaring. Stiekem voelt het best comfortabel om het even af te kijken, maar ik vind het ook jammer. De reflectie in deze oefening is super waardevol. Je ziet de deelnemer die oefent echt even diep gaan. De waarde vloeit binnen. Ik neem me voor om de volgende oefening als eerste mijn hand op te steken.

Tijdens de uitleg van de volgende oefening aarzel ik weer even. Maar dan bedenk wat ik me heb voorgenomen en stap naar voren. Yes, ik mag het doen! De oefening gaat met ups-and-downs. Aan het einde voel ik me echt gestretcht, maar ga ik voldaan weer zitten met een rugzak aan nieuwe inzichten en tools.

Leren is vaak spannend, het is moeilijk en het kost soms bloed, zweet en tranen

Leren is vaak spannend, het is moeilijk en het kost soms bloed, zweet en tranen. Achteraf ben ik altijd blij dat ik het ben aangegaan, dat ik mezelf uitgedaagd heb en dat ik over mijn ‘interne hobbel’ heen gestapt, want daar kwam ik voor. Maar ja, dat moment ervoor: dat stemmetje de kop indrukken.”

“Leren vraagt (priori-)tijd” – Keuzes maken tussen leren en werken



Heidi Knijff werkt als L&D-businesspartner in het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie. Heidi studeerde onderwijskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij reflecteert vanuit haar rol als adviseur.

“In mei 2018 is het Prinses Máxima Centrum voor Kinderoncologie geopend met als missie: ieder kind met kanker genezen met optimale kwaliteit van leven. Het personeel, voorheen verspreid over zeven academische ziekenhuizen, kwam samen in nieuwe teams en men moest zich in korte tijd nieuwe systemen en werkprocessen eigen maken. Anderhalf jaar werden iedere maand 40-60 nieuwe collega’s aangenomen. Een zeer intensieve periode waarin hoogcomplexiteit zorg op een veilige manier geleverd werd. Vanuit de kernwaarden ‘Grensverleggend en Gepassioneerd’ en de ambitie om te innoveren is er een grote drive om te professionaliseren. Iedereen was even gedreven om te leren en onderling kennis over te dragen. Maar omdat de zorg voor kind (en ouders) altijd voorgaat, ontstonden er conflicten: we willen en moeten veel leren en hoe eerder hoe liever. We hebben echter zeer

beperkte tijd, kunnen ook lang niet allemaal tegelijk van de werkvloer. En we moeten bovendien komende maanden ook nog onze nieuwe collega’s inwerken. Hoe kunnen we leren terwijl we moeten werken?

Eén van de uitdagingen was bijvoorbeeld het opleiden van onze doktersassistenten. Een coördinator had alle onderwerpen in kaart gebracht die de huidige doktersassistenten wilden leren: een combinatie van de wensen van de doktersassistenten, verplichte scholing en bestaand aanbod. Van e-learnings, filmpjes, klassikale training, meekijken, leesmateriaal tot websites. De vraag die mij gesteld werd was vervolgens: hoe en wanneer gaan we dit doen? We hebben een kader gegeven om de doktersassistenten te helpen het leren daadwerkelijk in te plannen in de drukke praktijk. We hebben gekeken welke onderwerpen relevant waren voor het uitvoeren van de functie op dit moment. De verplichte scholing en de onderwerpen waaraan veel behoefte was, hebben we als eerste ingepland. De planning betrof een half jaar, zodat iedereen wist waar hij of zij aan toe was. Binnen dat half jaar lag de focus elke twee tot drie maanden op een ander onderwerp en werden verschillende opleidingsactiviteiten (e-learnings, cursussen) die daarmee te maken hadden, geclusterd. Het aanbod bestond vooral uit korte interventies, zodat de onderdelen in te plannen waren tussen de werkzaamheden door. Het is duidelijk gemaakt hoeveel tijd de verschillende onderdelen kostten en verder hebben we expliciet de verantwoordelijkheid voor het inplannen bij de mensen zelf gelaten. De manager van de doktersassistenten was zeer enthousiast over het scholingsbeleid en ‘kreeg er al helemaal zin in’. De coördinator was bovendien tevreden dat het een realistische planning was geworden waarin rustige periodes goed benut worden. Mijn afspraak van deze week

met de coördinator van de doktersassistenten werd echter verschoven wegens tijdgebrek (Ik heb een hele drukke dag vandaag en loop van backservice naar sollicitatiegesprek, naar ECG maken en radiologie aflossen...).

Om over na te denken

Leidt conflict nu tot leren of leidt leren tot conflict? Als je de bijdragen goed leest, gaat er vaak een conflict aan het leren vooraf. Jeroen de Bock laat in de praktijk zien hoe een medewerker vanuit twijfel aan het vertrouwen van hemzelf en het management eerst blijft steken in zijn ontwikkeling. Door samen op weg te gaan, wordt het conflict aangegaan en kan het leren beginnen. Maaïke van Dort laat zien hoe je als trainer je eigen verwachtingen soms even aan de kant moet schuiven om leren bij de groep mogelijk te maken. Het eigen conflict over de norm van het beroep van trainer is disfunctioneel in het leren van de groep. Mark Reitsma toont hoe een intern conflict in de weg kan zitten om

echt te leren. Voorbeelden en inspiratie van anderen helpen om over de brug te komen. Het inkijkje van Heidi Knijff zal bij velen herkenning oproepen. We weten dat leren nodig is om de dienstverlening te verbeteren, maar dat helpt nog niet om mensen vandaag een dienst te bewijzen!

Het mooie van deze persoonlijke bijdragen van deze collega's is dat conflict leren lijkt te belemmeren, maar dat 'relatie en contact' in deze praktijkcases het leren mogelijk lijken te maken. Wanneer de juiste mensen samenkomen of zich verbinden, ontstaat leren. Het conflict aangaan of aandacht geven is hier dan nodig. Dan pas kun je het juiste doen. Leren gaan niet vanzelf, soms valt er iets te overwinnen. Ook voor ons als professionals. Doe je voordeel met de leerervaringen van deze collega's. ■

Robert Dollevoet en Judith Droste,
redactie TvOO



■ Adélka Vendl

Conflicten te lijf met provocatie

Daar gaan we weer, dacht Karin, HR-businesspartner bij een grote bank, de zoveelste sociaal wenselijke training waarin de deelnemers alleen gedrag laten zien waarmee ze willen voldoen aan de wens van de omgeving...

Karin, als sparringpartner verantwoordelijk voor cultuur en leiderschap, moest aan de slag met de nieuwe teams, gevormd nadat mensen in een grote reorganisatie van positie waren veranderd. Er waren veel beelden over en weer, restjes van sluimerende conflicten smeulden en van echte teams was nog geen sprake. Niet echt een situatie waar je eens stevig provocatief uit de hoek

komt, of toch wel? Karin waagde het erop en begon de training met een provocatieve kennismakingsoefening; ze liet mensen in tweetallen hun meest irritante eigenschappen bespreken en onderzoeken wat er zo geweldig aan die eigenschap was. Weg conventies, voorzichtig aftasten, politiek correcte antwoorden, sociaal beleefd hummen en de kijk-mij-nou-eens-goed-zijn-show!

Hoe het eigenlijk hoort

De meeste interventies zitten in eenzelfde soort hoek: veel therapieën en interventies komen uiteindelijk voort uit de Rogeriaanse gesprekstechniek: welwillende vragen, goed luisteren, structuur bewaken, voordelen van gewenst gedrag aantrekkelijk presenteren. Dit is wat we gewend zijn en wat als 'passend' wordt ervaren. Deze vaardigheden zullen in veel situaties van pas komen, maar niet altijd. Te denken valt bijvoorbeeld aan situaties waarin je klant hardnekkig vasthoudt aan zijn probleem, je team een gesloten sfeer heeft, of iedereen in een vergadering de schuld bij een ander legt zodat niemand iets hoeft te doen. Dan is het handig als je uit een ander vaatje kunt tappen: advocaat van de duivel spelen, maar wél aan de kant van de engelen staan.

Van begripvol luisteren naar opstoken

Provocatieve psychologie begon in de jaren 60 van de vorige eeuw, toen grondlegger Frank Farrelly ineens een hele andere wending gaf aan zijn therapie met een depressieve cliënt. "Jij bent een hopeloos geval," zei hij tegen de cliënt, die op het punt stond om uit de psychiatrische instelling te worden verwijderd met het stempel 'niets bereikt'. Farrelly ging verder met zijn provocerende betoog waarin hij gedurende 15 minuten aangaf waarom deze cliënt totaal geen succes zou worden in de maatschappij. De cliënt begon te protesteren en dit markeerde Farrelly als een nieuwe vorm van helpen: de provocatieve therapie. De cliënt ging zich verweren en zijn motivatie veranderende voor Farrelly's ogen. Zo sterk dat hij dacht: ik heb een unieke benaderwijze te pakken. Twee jaar later ontmoetten die twee elkaar toevallig bij een goed lopend restaurant, waarvan de cliënt de eigenaar was. "Nou ondanks mij is het toch nog wat geworden met jou," zei Farrelly immer grappend. Nu 50 jaar later is deze methode verspreid in Nederland, Duitsland, Engeland en Polen vooral onder psychologen en coaches.

Humor en paradoxale adviezen

Humor en paradoxale adviezen zijn de werkzame ingrediënten van provocatieve interventies.

Humor

Dit is een kernbestanddeel in de provocatieve psychologie. Het gebruik ervan draagt ertoe bij dat mensen problemen op een hele andere manier kunnen bekijken, ze kunnen er afstand van nemen. Humor is een heel breed begrip. De humor die we hier bedoelen, is sensitief en positief gericht naar anderen (Martin, 2018). Humor die erop is gericht je gesprekspartner verder te helpen.

Thomas, Roehring en Yang definiëren die humor als volgt: "Een interventie die gezondheid en welzijn bevordert door het stimuleren van een speelse ontdekking, uitdrukking of waardering van de absurditeit of ongerijmdheid van situaties in het leven."

De humor ontstaat vaak als vanzelf als je provocatief gaat interveniëren. De interventies zijn namelijk onverwacht en onconventioneel en daar creëer je een humoristisch effect mee. Humor toepassen stelt je ook in staat om uniek moment tussen mensen te creëren. The Boston Change Process Study Group (BCPSG) concludeerde in een onderzoek dat humor bijdraagt aan speciale momenten in een gesprek door de authentieke connectie die er gevoeld wordt. Valentine en Gabbart noemen deze momenten *moments of meeting*. Daar waar je elkaar echt van mens tot mens ontmoet. En daarom kan het heel doeltreffend zijn om je humorfactor te vergroten. Voor jezelf, omdat het werk leuker en luchtiger wordt, en voor je cliëntèle, die meer leert als je positieve en gepaste humor gebruikt (Wanzer, 2010).

Paradoxale adviezen

Paradoxale adviezen gebruik je om vooropgestelde ideeën en heilige huisjes

uit te dagen, om tegenstrijdigheden in gevoelens en gedachten naar boven te halen. Maar ook om genegenheid en intimiteit uit te drukken (Bloomfield 1980). In je training betekent dit dat deelnemers zich meer open gaan opstellen. Ze voelen zich ook letterlijk meer uitgedaagd en serieus genomen. Dit is wat Karin, de HR-adviseur in de inleiding, ondervond toen ze haar deelnemers liet nadenken over de vraag: wat is er geweldig aan mijn irritante eigenschap? Bijvoorbeeld de onhebbelijke eigenschap van een deelnemer om zich overal mee te bemoeien. De deelnemers in het subgroepje noemden het grote voordeel van deze eigenschap: "Ja, jij weet ook overal wat van af en hierdoor komt iedereen naar je toe. Als er informatie nodig is, dan lopen we langs bij Krijn: je bent onmisbaar man!" Door ook het positieve deel van een negatieve karaktereigenschap te benadrukken en lekker te overdrijven, voelden mensen zich veilig om dit naar voren te brengen. Het gaf inzicht, maar ook lucht.

Ontkennen en tegenwerken

Provocatieve interventies werken met twee uitgangspunten die je in reguliere gesprekstechnieken niet snel vindt:

1. je ontkent het probleem;
2. je werkt de oplossing tegen.

Deze twee zijn vaak al heiligschennis en dat is juist hun voordeel.

Provocatieve interventies zijn zo effectief omdat ze de regels van het spel veranderen, ze doorbreken interactiepatronen. Ze kunnen een einde maken aan rigide denken door je totaal iets anders te laten doen. Ze openen een ander pad in je hersenen, doen een beroep op een heel ander deel van je brein. Doordat je uit je vaste denkkader wordt getrokken, moet je omdenken en kun je niet meer sociaal wenselijk antwoorden. Dat komt omdat ze iets absurds en surrealistisch met zich meebrengen. Denk maar aan een

schilderij van Dalí, het is bizar, niet congruent en het verstoort. Dat zet je werkelijkheid op zijn kop. Hierdoor kan je team of je klant niet meer op een geijkte manier zijn balans behouden en dat is precies de bedoeling. Hoyt en Bobele (2019) leggen het als volgt uit: "De cliënt lijkt misschien afgeleid door frustrerende gevoelens, maar daardoor kan de cliënt zich juist beter concentreren op meer constructief en behulpzaam gedrag."

Kun je provocatieve interventies altijd inzetten?

Het inzetten van provocatieve interventies is wel beschreven als een high-risk-high-potentialmethodiek Valentine & Gabbart (2014). Je kunt er uitzonderlijke resultaten mee bereiken in zeer korte tijd, maar er zit ook een afbreukrisico in. Dit afbreukrisico zit 'm vooral in de houding van de gebruiker.

"Als je ook maar iets bespeurt van dat de ander zich boven je plaatst, zoals 'die moet mij niet', 'die zit maar wat te kletsen', 'die is beter dan ik', dan gebeurt er niets," aldus Hugo Steur, arts en fervent voorstander van humor in de zorg (Temmerman, 2008).

Valentie en Gabbart hebben ook onderzocht of het gebruik van humor te leren is voor adviseurs. Ze kwamen uit op drie voorwaarden die gunstig waren:

1. als je zelf al geneigd bent om op een humorvolle manier te communiceren;
2. als je een goed mentaliserend vermogen hebt (in staat bent het gedrag van jezelf en de ander te zien in het licht van de onderliggende gevoelens, wensen en bedoelingen);
3. als je authentieke interesse hebt om humor op te nemen in je repertoire.

Warmte en nieuwsgierigheid vormen de grondtoon van een werkende provocatieve interventie. Wat je zult moeten leren is de humor die je wilt inzetten op zodanige wijze te gebruiken dat je gesprekspartner daar ook

echt van profiteert (Banmen, 1982, en Franzini, 2001). En dat kun je leren, vooral door te oefenen, timing te zoeken en te modelleren in een veilige setting.

In welke situaties?

Provocatieve interventies, een afgeleide van de provocatieve therapie, kunnen eigenlijk in alle vormen van intermenselijk contact worden ingezet; in gesprekken, vergaderingen, trainingen en zelfs (als de ontvanger een bekende is) in schriftelijke communicatie. Vaak wordt gedacht dat provocatieve interventies in conflictsituaties, zoals bijvoorbeeld bij een scheiding of bij een bedrijfsconflict met meerdere partijen, uiterst riskant zijn. Dat is zeker niet zo. Juist het toepassen van humor kan de-escalierend werken. Wie daar bijvoorbeeld een meester in was, was de beroemde mediator Donald MacGillavry. Partijen die met elkaar in conflict zijn, proberen natuurlijk ieder hun gelijk te krijgen door alles uit te kast te halen. Door een provocatieve techniek te gebruiken, zoals bijvoorbeeld figuurlijke uitspraken letterlijk nemen, haal je mensen uit hun ingegraven positie. Zo nam MacGillavry een keer in een strijd van twee echtelieden een uitspraak van de man heel letterlijk, die tegen zijn vrouw zei dat ze een 'hoer' was. MacGillavry draaide zich naar de vrouw en vroeg belangstellend: "Oh, interessant en sinds wanneer oefent u dit beroep uit mevrouw?" Hiermee stelde hij de manier van communiceren ter discussie zonder de man aan te vallen.

Wanneer is het niet handig om provocatief te interveniëren?

- Als je je ergert aan je klant, medewerker of collega, dan word je sarcastisch.
- Als je een negatief oordeel over het gedrag hebt en daar niet los van kunt handelen.

- Als je niets met de thematiek hebt en je niet voldoende kunt inleven.
- Als je het gebruikt om iemand 'eens even de waarheid te zeggen'.

Daag uit en provoceer!

Terug naar de provocatieve kennismakingsoefening van Karin. De tweetallen bespraken onderling hun meest irritante eigenschappen en gingen vervolgens samen op zoek naar de kracht daarvan. Na wat gegniffel en geschuifel ontstond een vrije sfeer, waarin veel gedeeld werd. Er werd luchtig met de kritiek omgegaan, het ontwapende de teamleden. Mensen werden open en durfden zich uit te spreken. Latente conflicten bleken bespreekbaar.

Interventies van mensen (en dus ook van leidinggevenden) zijn vaak te braaf. Opgezet vanuit het idee dat mensen het eerlijke verhaal over zichzelf wel vertellen als we ze maar met voldoende begrip en veiligheid benaderen. Niets is minder waar, ze moeten daartoe uitgedaagd worden want dit is spannend. Provocatieve interventies bieden een mooie ingang die voorziet in de broodnodige uitdaging. Op een liefdevolle en prikkelende manier kun je waardevolle resultaten bereiken. Het verbindt mensen, er wordt veel gelachen. Je creëert hiermee een doorbraak: er kan meer gezegd worden, ook moeilijke dingen. Conflicten worden bespreekbaar, gerelativeerd en blijken soms in het niets op te lossen. Omdat niemand boos kan zijn en lachen tegelijk! ■

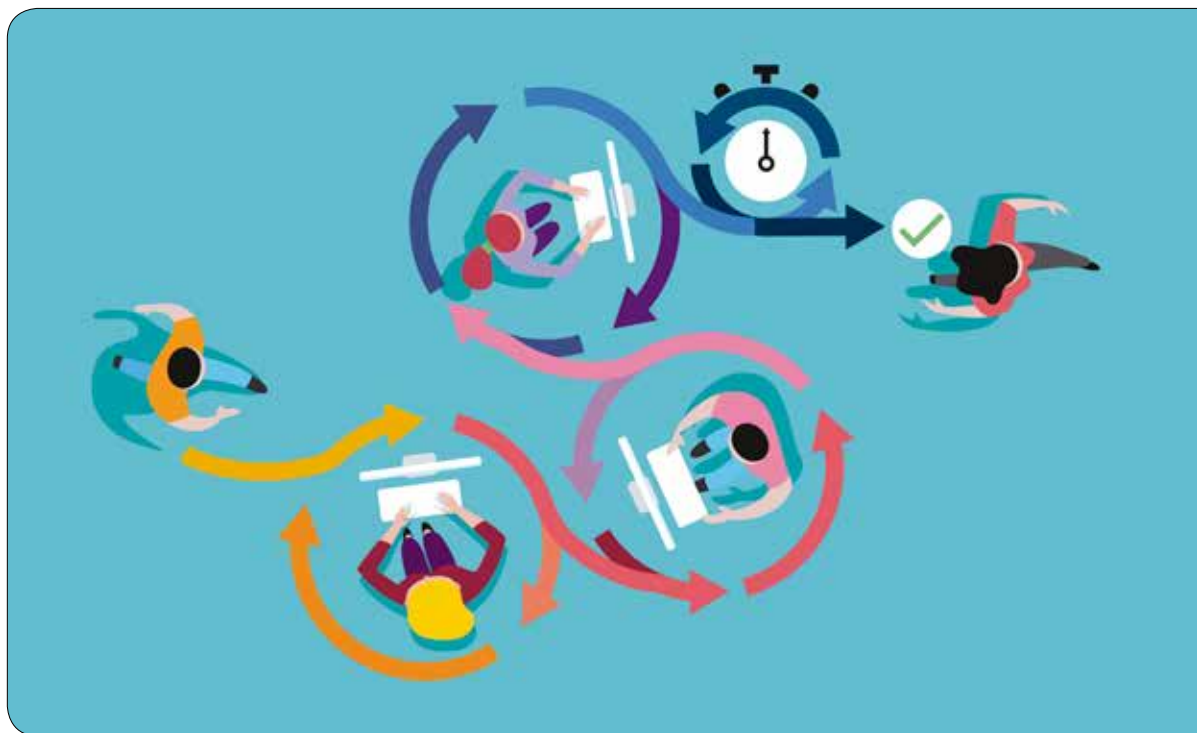
Referenties

- Banmen J. (1982). The use of humour in psychotherapy. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 5(2), 81-6.
- Bruschweiler-Stern, N., Lyons-Ruth, K., Morgan, A. C., Nahum, J. P., Sander,

- L. W., Stern, D. N. S., Harrison, A. M., Tronick, E. Z. (Collaborators), & The Boston Change Process Study Group. (2010). *Change in Psychotherapy: A Unifying Paradigm*. New York: Norton & Co.
- Franzini, L.R. (2001). Humor in therapy. The case for training therapists in its uses and risks. *The Journal of General Psychology*, 128(2), 170-93.
 - Hoyt, M., Bobele, M. (2019). *Creative Therapy in Challenging Situations: Unusual Interventions to help Clients*. Abigdon-on-Thames: Routeledge.
 - Martin, R. & Ford, T. (2018). *The Psychology of Humor. An Integrative Approach*. Londen, Elsevier Science Publishing Co Inc.
 - Temmerman, E. de. (2008). *Tussen ernst en glimlach: Een kwalitatief onderzoek naar indicaties voor het gebruik van humor in de zorg voor volwassenen met een verstandelijke beperking* (Dissertatie). Universiteit Gent, Gent.
 - Thomas, B.J., Roehrig, J. P. & Yang, P. H. (2015). *Humor and Healing in College Counseling*. *Journal of College Student Psychotherapy*, 29(3), 167-178. doi: 10.1080/87568225.2015.1045779
 - Valentine, L. & Gabbard, G.O. (2014). Can the Use of Humor in Psychotherapy be Taught? *Academic Psychiatry*, 38(1), 75-81. doi 10.1007/s40596-013-0018-2
 - Vendl, A. (2017). *U lijkt mij een vrij hopeloos geval. Provocatief coachen: interventies die werken*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
 - Wantzer, M.B., Frymier, A.B., & Irwin, J. (2010). An Explanation of the Relationship between *Instructor Humor and Student Learning*. *Instructional Humor Processing Theory Communication Education*, 59(1), 1-18.



Adélka Vendl is psycholoog en uitgegroeid tot één van de bekendste provocatieve psychologen in Nederland. Hoe werkt provocatieve coaching? Dat is een vraag die haar boeit. Samen met wetenschappers van de Katholieke Universiteit Leuven zet ze zich in om hier antwoorden op te krijgen. Ze geeft in het hele land opleidingen in deze methode en houdt twee dagen in de week praktijk.



■ Robert Dollevoet & Ria van Dinteren

In gesprek over conflicten bij functiewaardering

Zonder wrijving geen glans

In de afgelopen jaren zijn er diverse ingrepen geweest in het HR-beleid voor het waarderen van functies. Tijdens een gesprek met Annemieke Doornkamp (Achmea), Alrik Boonstra (Jumbo Supermarkten) en Johan de Jager (gemeente Bodegraven) verkennen we het spectrum en nemen we een kijkje achter de schermen bij deze totaal verschillende organisaties die functiewaardering allemaal op eigen wijze vormgeven.

Vroeger was het heel duidelijk: hoe hoger je in de hiërarchische lijn functioneerde, hoe hoger je salaris. Nu die hiërarchie langzamerhand verdwijnt, organisaties vaak steeds platter worden of sneller veranderen, begint het traditionele functiehuis steeds meer te knellen. Resultaatgericht werken maakt de inbreng van medewerkers transparant. We zien meer en meer organisaties concepten als duurzaam organiseren en *agile* werken omarmen. Agile en duurzame organisaties zijn wendbaar en kunnen snel inspelen op de snel veranderende wens van de klant. Dat werpt zijn vruchten af. Ze zetten medewerkers in hun kracht, verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie gelegd en door investeringen in vakmanschap, gedrag en persoonlijk leiderschap worden mensen en teams zelforganiserend. Soms ging dat ongemerkt en vanzelf bij organisaties en soms gingen deze veranderingen gepaard met conflicten.

Funciewaardering

Funciewaardering is het geven van waarden aan taken die bij een functie horen. Met behulp van deze waarden vindt er een functie-indeling plaats die bepalend is voor de hoogte van de beloning door deze af te leiden uit de salarisschalen van de cao. Bij funciewaardering worden diverse stappen gevolgd waarbij de waardering kan plaatsvinden volgens verschillende methodes.

Mogelijkheden van funciewaardering

1. Een systematisch en controleerbaar instrument ter onderbouwing van een beloningsstructuur.
2. Biedt rangordening van functies ten behoeve van de indeling in salarisgroepen.

3. Vormt een registratiemiddel voor bestaande situaties en verhoudingen in organisaties.
4. Geeft een beschrijving van de inhoud van functies.
5. Is een middel voor het ontwerpen van een organisatie per afdeling, met inbegrip van de eisen die aan de verschillende functies gesteld worden.
6. Biedt vergelijkingsmogelijkheden op het gebied van de arbeidsvoorwaarden voor verschillende categorieën personeel.
7. Biedt een hulpmiddel voor de verbetering van de kwaliteit van de arbeidsinhoud.
8. Kan de grondslag bieden voor:
 - werving en selectie;
 - opleiding en training;
 - promotiebeleid;
 - beoordeling.

(Bron: Stichting FNV Pers)

Wendbaar blijven

Bij verzekeraar Achmea zijn het functiehuis en de funciewaardering gericht op het 'wendbaar' blijven' als organisatie, legt Annemieke Doornkamp, consultant Learning & Development uit. "We hebben 12 algemene functiefamilies met 72 functies waar het werk van ongeveer 15.000 collega's in past. We werken daarbij met niveaus. De algemeenheid ervan maakt het mogelijk om in de teams snel in te spelen op veranderingen in het werk, talent te ontwikkelen en in te zetten. Zonder dat er voor elke verandering van werk of taken, een nieuwe functiebeschrijving of funciewaardering nodig is. Dit is voor ons belangrijk. De dynamische omgeving vraagt om snel in te spelen op veranderingen. Daarnaast is het ontwikkelen en ruimte geven aan talent een belangrijk uitgangspunt. De flexibiliteit in het functiehuis

biedt die ruimte. Die talentbenadering komt overigens ook tot uitdrukking in het afschaffen van de traditionele beoordelingscyclus.”

“Wij doen het anders,” zegt Alik Boonstra, executive directeur HR van Jumbo Supermarkten. “Jumbo kun je beschouwen als een snelgroeiende start-up. De afgelopen tien jaar zijn we gegroeid van 8.000 naar

80.000 personeelsleden. Dat maakt dat we als organisatie extreem flexibel en kostenefficiënt moeten zijn. We claimen de laagste prijs, dus moet je de organisatie zo efficiënt mogelijk inrichten. We gebruiken een functiehuis waarin niet de manager, maar een petit comité onder leiding van HR de beslissingen neemt ten aanzien van inschaling.”



Van links naar rechts: Alik Boonstra, Annemieke Doornbos, Ria van Dinteren en Johan de Jager. Robert Dollevoet staat niet op de foto.

- **Alik Boonstra**, executive directeur HR van Jumbo Supermarkten bouwt aan een nog mooier en unieker bedrijf met de meest motiverende en ondernemende cultuur van Nederland. Hiervoor werkte hij 12 jaar bij Korn Ferry Hay Group.
- **Ria van Dinteren** is organisatiekundige en onderwijskundige en gecertificeerd facilitator. Ze heeft een eigen organisatieadviesbureau Breinwerk, is hoofdredacteur van TvOO en maakt deel uit van het valorisatiepanel van de Vrije Universiteit Amsterdam over de toepassingen van neurowetenschappelijk onderzoek.
- **Robert Dollevoet** werkt als manager van de Jumbo Academy aan het leren van 80.000 collega's van Jumbo Supermarkten en La Place Restaurants. Robert is redacteur bij TvOO.
- **Annemieke Doornbos** is onderwijskundige en richtte zich in haar loopbaan op management ontwikkeling. Sinds 2008 werkt zij bij Achmea, momenteel als Learning & Development consultant.
- **Johan de Jager** is ad interim de hoogste ambtenaar van de gemeente Bodegraven-Reeuwijk en staat als secretaris en eerste adviseur het college van B en W bij. Johan de Jager leidde jarenlang reorganisaties, fusies en veranderingsprocessen. Hij veranderde van koers en bevrijdt nu zichzelf en organisaties van het systeem- en structuurdenken.

Ook bij de gemeente Bodegraven belemmert het functiehuis de manier van werken. "Wat mij betreft gaat het vooral om keuzes te maken uit de ballenbak van de talenten die er zijn versus de ballenbak met werk," zegt gemeentesecretaris Johan de Jager. "Als je blijft denken vanuit een functiehuis, dan mis je 40% van de potentie van de mensen." De Jager heeft bij de gemeente Bodegraven gedurende een periode van vijf tot zes jaar de managementfunctie laten verdwijnen. "Er is dus geen functiehuis, maar mensen bepalen op basis van talenten waar ze aan gaan werken. Groei van mensen is het centrale thema."

Belangrijke discussiepunten gaan over het knellen van functiehuizen versus talent ontwikkelen en helderheid in beloning

Kaders versus 1.000 bloemen bloeien?

"Wij gebruiken het functiehuis vooral om duidelijkheid te scheppen over de arbeidsvoorwaardelijke kant," zegt Annemieke Doornkamp. "En dat geeft rust. Jij wilt toch ook weten welk salaris op je bankrekening gestort wordt? Zonder transparante uitgangspunten in de waardering van het werk ontstaat vooral onduidelijkheid en discussie. Zeker in een organisatie met duizenden medewerkers is een bepaalde basis van belang. Wat is rechtvaardig? En wie bepaalt dat? Het generieke functiehuis biedt genoeg flexibiliteit. En dat is belangrijk, want de werkzaamheden veranderen enorm. Onder andere door de invloed van digitalisering. En voor de uitdagingen van Achmea hebben we alle talenten van onze collega's hard nodig! Ik vind het verhaal van Johan heel intrigerend, maar zie het functiehuis bij Achmea niet als belemmerend voor het inspelen op

verandering of het benutten van talent. Integendeel eigenlijk. Het biedt een heldere basis waarbij er alle ruimte is voor de unieke mens en zijn of haar talenten."

"Voor mij is een functiehuis vooral knellend," geeft Johan de Jager aan. "Zo'n vier tot vijf jaar geleden zijn we in Bodegraven gestopt met het functiehuis en hebben we de formele hiërarchische lijnen losgelaten. Wat maakt het uit: type werk of functie? Uiteindelijk gaat het om de talenten en dat we het werk voor de burger goed doen. Je wilt gemotiveerde mensen die verschil maken. Mijn mensbeeld is dat iedereen zich wil ontplooiën en het goede wil doen. Daar heb je geen formele structuur voor nodig." Een boeiende gedachte, vindt Alrik Boonstra. "Ik ben wel erg benieuwd hoe dat eruit zou kunnen zien. Zonder functiehuis, zonder managers en de menskant benadrukken. Voor mij is inschalen een techniek, iets wat je moet gaan doen: iemand levert een prestatie binnen een structuur met verantwoordelijkheden en daar staat een bepaalde beloning tegenover. We hebben bij Jumbo inmiddels een iets minder traditionele benadering en kiezen voor loopbaanpaden. Dat zorgt ervoor dat we meer generieke functies kunnen hebben en toch mensen op hun talent kunnen laten ontwikkelen. Maar ik voel er wel wat voor om te kijken naar het concept van 'het organiseren van mensen' in plaats van 'functies en hiërarchie'."

Context speelt een rol

Bij Jumbo werken inmiddels zo'n 80.000 mensen en Jumbo is een nationale speler op de markt. Achmea telt ongeveer 15.000 medewerkers en heeft naast de Nederlandse merken ook een aantal internationale labels. De context van Jumbo en Achmea verschilt erg van een gemeente, qua getal maar ook qua aansturing. De politiek bepaalt de werkzaamheden, toch? De discussie van onze drie gesprekspartners wordt interessant.

Hebben we hier een conflict te pakken? Maakt de context verschil? "Ik vind van niet," meent Johan de Jager, "het gaat om het mensbeeld dat erachter zit. Rutger Bregman heeft daar onlangs een mooi boek over gepubliceerd: *De meeste mensen deugen* (2019). We denken vaak te negatief over mensen. We denken dat ze structuur nodig hebben of een manager die ze zegt wat ze moeten doen. Echter in mijn opinie – en Rutger Bregman onderstreept dat – deugen de meeste mensen en willen ze het goede doen. In de gemeente willen ze werken voor de burgers, dat is hun doel. En in een andere organisatie zullen ze ook talenten willen ontwikkelen en willen samenwerken met anderen."

"Het klinkt prachtig," vindt ook Alrik Boonstra, "het is zeker bij ons een uitdaging met onze schaalgrootte. Wij denken vanuit het frietzakmodel: vanuit het puntje van de frietzak faciliteert de directie de collega's met klantcontact in onze 650 vestigingen. Vanuit onze formule en zeven zekerheden kunnen al onze mensen met eigen antwoorden komen. Een leidinggevende is nog wel echt nodig! Niet in alles, maar wel om het lokaal samen met het team continu te verbeteren. We kunnen gewoon niet alles beschrijven. Dan is over twee jaar alles verouderd. We beschrijven de hoofdlijnen en varen op de kwaliteiten van onze mensen."

Leidinggeven blijft nodig

Jumbo constateert voor zichzelf dat ze een enorm snelle cyclus heeft. Achmea bevestigt die snelheid van veranderingen. Allen zijn het erover eens dat de maatschappij en het werk veranderen. Onzekerheid speelt in de maatschappij een steeds grotere rol en daar moeten mensen aan wennen. Hoe je dat doet, daar verschillen de meningen nogal over. Het voorbeeld van buurtzorg wordt aangehaald: hoogopgeleiden die hun eigen werk organiseren. "Je kunt het niet vergelijken

met een supermarkt," vindt Alrik Boonstra. "Wij zijn voortdurend op zoek naar talent". Johan vult aan: "Zelf tot een antwoord komen, dat is wat mensen nodig hebben. Achmea en Jumbo kiezen er vooralsnog voor om wel te veranderen maar met duidelijke kaders zoals een formule. Omdat mensen daar nu eenmaal ook om vragen; ze willen het goed doen."

Hoe lossen we conflicten op?

Jumbo, Achmea en de gemeente Bodegraven hebben verschillende oplossingen voor de veranderende wereld gevonden. Belangrijke discussiepunten gaan over het knellen van functiehuisen versus talent ontwikkelen en helderheid in beloning. Ben je aan het nadenken over wendbaarheid, functiehuisen en de conflicten die hierin ontstaan, stel jezelf dan eens de volgende vragen:

1. *Organiseer je op vertrouwen of op controle?*

Denk na over het mensbeeld in je organisatie voordat je beslissingen neemt over structuurveranderingen. Dit geldt zowel voor je leidinggevendenden als de medewerkers. Geloof je dat mensen het goede doen? Zijn mensen in staat om zelf het 'goede' te doen? Of wil je het juist controleren. Wat past bij jouw organisatie en wat gaat daar dan volgens jou conflicteren?

2. *Werkt het beter met duidelijk houvast of gevoel van richting? Heb je daar een keuze in?*

De wereld verandert snel. Hebben medewerkers behoefte aan duidelijke en gedetailleerde taakomschrijvingen en aansturing of juist een stip op de horizon met vrijheid van handelen? De tijd ontbreekt vaak om alles te beschrijven. Tegelijkertijd word je uitgedaagd door je omgeving. Op welke expertise kun je varen in jouw organisatie? Als je niet

alles beschrijft, is niet alles helder. Hoe leg je dit dan onderweg uit? En past dat bij toekomstige ontwikkelingen in je branche of organisatie? Je speelt nooit alleen, maar altijd in een context. Hoeveel houvast heb jij nodig? Of is de speelruimte beschrijven genoeg? Of het leidmotief (waartoe zijn we aan het werk als deze organisatie)?

3. *Hoeveel tijd heb je nodig voor veranderingen en wat kunnen medewerkers daarin zelf?*

Hoeveel tijd heb je om een grote verandering te realiseren? Hoe ziet de context van je organisatie eruit? Is die groot, klein, internationaal? En wat is de opgave van jouw organisatie?

Commercieel of overheid? Welke conflicten levert jouw verandering op en hoe wil je daar mee omgaan. Kunnen mensen die zelf oplossen of is er hulp nodig van leidinggevend en HR? Deze vragen bepalen het instrumentarium waarmee je hulp biedt.

Tot slot lopen we terug naar de hoofdingang van Jumbo. We krijgen een glas water en zien hoe Jumbo zich organiseert. 'De gast voor alles' lijkt ook op een organisatiemodel toch? Wellicht bedoelde Johan de Jager dat ook: voor de gemeente gaat het om 'de burger voor alles' en bij Achmea om 'safety first'. ■

Robert Dollevoet, *redactie TvOO* en
Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*



■ Maurits Jan Vink

Als je het aandurft, is er een wereld te winnen

Conflicten en escalatie

Regelmatig begeleid ik workshops voer conflicten en tegenstellingen. Tijdens die workshops zeggen veel mensen van zichzelf dat ze bijna nooit conflicten hebben. Maar na een korte introductie over gedoe en conflicten blijkt bijna iedereen ervaring te hebben met tegenstellingen. Een kwestie van framing en definitie. We zien onszelf niet graag als iemand die bij conflicten betrokken is. En dat is jammer, want dat maakt het lastiger om te bepalen hoe we kunnen handelen in situaties waarin de spanning oploopt.

“When individuals interact with each other, we can expect some form of conflict.” Dit is de eerste zin van de inleiding van het *Handbook of Conflict Management Research* (2014). Overall waar mensen moeten samenwerken, is het waarschijnlijk dat er conflicten ontstaan (Rispen, 2014). Conflicten vormen dus een inherent onderdeel van samenwerken binnen en tussen organisaties. Het vraagt een andere blik en een ander bewustzijn om ze ook als zodanig te hanteren. Vaak geven conflicten het gevoel dat je er zo snel mogelijk vanaf wilt. Ze worden gelabeld als iets wat eigenlijk niet zo hoort te zijn en eigenlijk niet oké is. Een andere focus helpt om het niet te vermijden gevoel van ongemak te benutten als aanleiding om eens goed te kijken naar wat er gebeurt. Daarmee bepaalt je gevoel niet je reactie, maar is het meer een antenne die je helpt om vanuit verschillende perspectieven te kijken.

Conflict of escalatie?

Laten we eerst een aantal begrippen definiëren. Want conflicten ontstaan soms ook over misinterpretaties of miscommunicatie. Een eerste ijkpunt is de definitie van Prein (2013). Hij stelt dat er sprake is van een conflict wanneer twee of meer partijen doelen nastreven, belangen hebben of waarden voorstaan die niet met elkaar te verenigen zijn. De Dreu & Gelfand (2008) zien een conflict als een proces dat begint wanneer een individu of groep zich bewust wordt van verschillen en tegenstellingen tussen zichzelf en een ander. Deze bewustwording heeft betrekking op belangen, middelen, waarden of gebruiken die zij belangrijk vinden. Als partijen zich bewust zijn dat de ander hen dwarsboomt bij het realiseren van hun doelen, ontstaan vanzelf over en weer vijandige gevoelens die aanzetten tot negatieve actie.

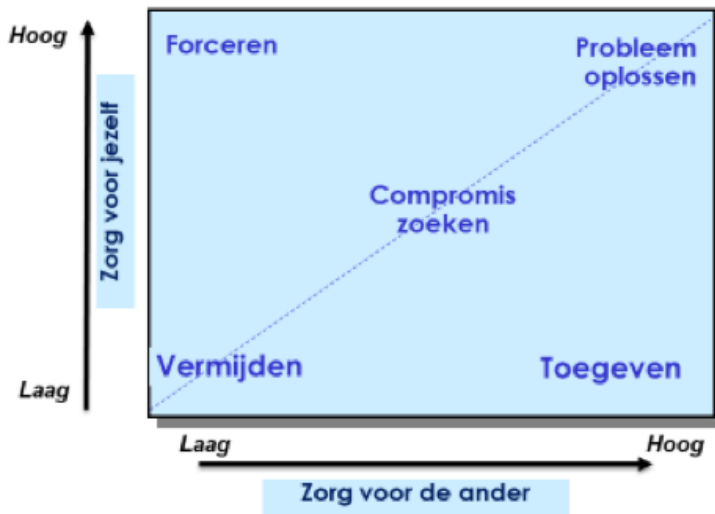
Wanneer je een conflict ziet als een *state of mind* waarin het uiteenlopen van belangen wordt onderkend (Pruitt, 2008), is escalatie

de wijze waarop er met een conflict wordt omgegaan. Dit onderscheid tussen conflicten en escalatie kleurt de betekenis van het woord conflict en helpt de zwaarte te verminderen. De deelnemers aan de eerdergenoemde workshops hadden impliciet een definitie waarin verbaal of fysiek geweld de toon bepalen. In de verduidelijking van Pruitt, gaat dat meer over de escalatie dan over het conflict zelf.

Het conflict hanteerbaar maken

Als we in staat zijn uit de (re)actie te blijven en het conflict redelijk neutraal kunnen waarnemen, zijn er verschillende manieren, rollen en stijlen om het conflict hanteerbaar te maken. Sinds de jaren zestig zijn hierover er talloze publicaties verschenen. Veel ervan zijn gebaseerd op het Managerial Grid-model van Blake en Mouton (1960). Een veelgebruikt model dat hierop voortbouwt, is het Thomas-Kilmannmodel (1974). Dit model (zie figuur 1) kent twee dimensies: de zorg voor zichzelf en de zorg voor (het belang van) de ander. Gecombineerd geeft dit model vijf stijlen van omgaan met conflicten:

1. Streven naar eigenbelang, ook als dat ten koste van de belangen van anderen gaat (Doordrukken).
2. Begrip voor de moeilijkheden en belangen van de ander, vaak in combinatie met behoefte aan harmonie (Toegeven).
3. De neiging om conflicten te ontkennen, vergoelijken of bagatelliseren (Vermijden).
4. De neiging om te zoeken naar compromissen waarbij iedereen wat inlevert (Compromis zoeken).
5. Maximale aandacht voor de eigen positie en belangen combineren met maximale aandacht voor de belangen van de anderen. Deze stijl vraagt flexibiliteit in het hanteren van de procedure en standvastigheid met betrekking tot de inhoud (Creatief probleem oplossen).



Figuur 1. Model van Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann

Het model van Thomas-Kilmann laat vooral zien dat er verschillende manieren zijn om met conflicten om te gaan. Dat kan het gevoel geven dat je zelden conflicten hebt. Of het zegt misschien dat je vaak geneigd bent om toe te geven of door te drukken.

Escalatie ligt op de loer

De praktijk leert dat veel conflicten niet worden opgelost maar blijven bestaan totdat ze escaleren. Escalatie valt vaak niet te vermijden. En dat is niet altijd verkeerd. Bijvoorbeeld wanneer escalatie helpt helderheid te scheppen over het belang van onderwerpen. Toch heeft escalatie meestal vooral negatieve gevolgen. Ze verdringen probleemoplossend gedrag door het aanmoedigen van strategisch denken en het ontwikkelen van vijandigheid tegenover het belang van andere partijen. Creatief denken vanuit de belangen van alle partijen wordt beperkt. Een oude indeling van Buss (1961)

rond soorten agressie geeft een beeld hoe escalatie eruit kan zien (zie tabel 1).

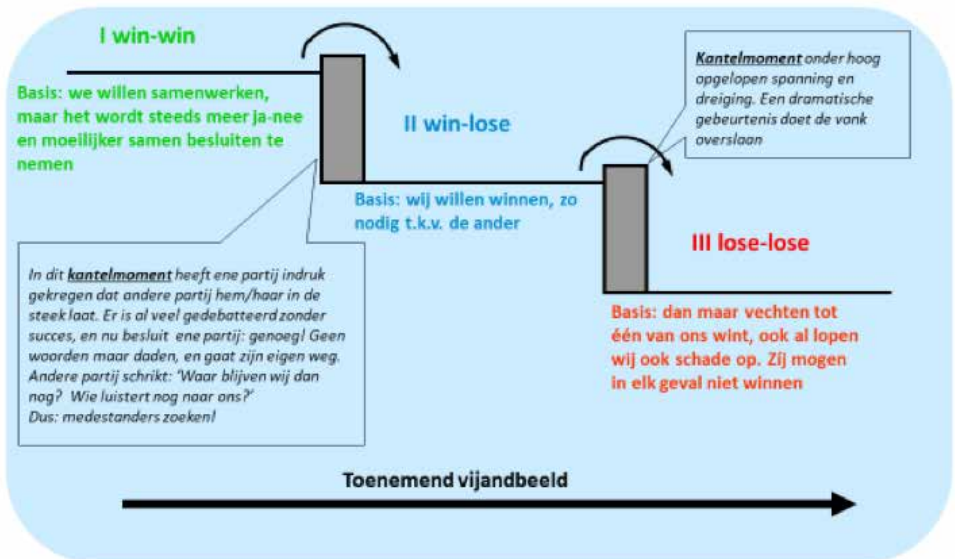
De meest voorkomende vormen van escalatie binnen organisatie zijn passief en indirect en kunnen zich ontwikkelen tot andere vormen.

Van kwaad tot erger

Stappen in een escalatie bestaan doorgaans uit een serie aanvallen en tegenaanvallen of verdediging. Tegenaanvallen worden verklaard als uitdrukking van boosheid of om verder hinder van de ander af te wenden. Ook worden ze verklaard als manier om de andere partij duidelijk te maken dat men niet zwak is, om gerechtigheid te creëren of sociale normen te onderstrepen (Pruitt, 2008). Het model van Friedrich Glasl (1999) is een bekend en veelgebruikt model dat de escalatie van tegenstellingen in drie hoofdfasen beschrijft. Per hoofdfase worden drie subfasen onderscheiden (zie figuur 2).

Tabel 1. Voorbeelden van 8 types escalatie in organisaties (naar: Neuman & Baron, 1997)

		Direct	Indirect
Fysiek	Actief	Geweld, aanval Obscene gebaren Onvriendelijk, koud gedrag	Diefstal Sabotage Opmaken of verbergen middelen
	Passief	Opgeven Chronisch te laat komen Werkonderbreking, Stiptheidsacties Medewerkers buitensluiten	Vertragen van werk om iemand slecht over te laten komen Nalaten om iemands welzijn te beschermen
Verbaal	Actief	Dreigen, beschuldigen, beledigen Schreeuwen Sarcasme Vijandig commentaar Negatieve beoordeling	Iemand voor de rechtbank dagen Klachten Achter iemands rug om praten Kwaadspreken, bezwarende informatie verspreiden Naar de pers lekken
	Passief	Niet reageren op telefoontjes of e-mail Iemand de <i>silent treatment</i> geven Negeren Iemands verzoek weigeren	Informatie achterhouden Niet tijdig melden van dreigende schade Nalaten om mensen te beschermen



Figuur 2. Conflictescalatie en kantelmomenten

In de eerste hoofdfase hebben partijen in principe als doel om een gezamenlijke of win-winoplossing te vinden. De partijen willen samenwerken maar merken dat dat moeilijker wordt. Wanneer de spanning zich verder ontwikkelt, kunnen ze het geloof kwijtraken dat ze de andere partij met argumenten kunnen overtuigen om tot een gezamenlijk verhaal te komen.

In het tweede stadium verschuift de aandacht naar win-verlies. Het conflict beperkt zich niet meer tot het oorspronkelijke meningsverschil, ook de persoon van de ander wordt onderwerp van het conflict. Partijen willen winnen, zo nodig ten koste van de ander. De afstand tussen de partijen groeit en een van de partijen besluit dat het tijd is om het niet meer bij praten alleen te laten. Het conflict breidt zich uit naar de omgeving en er worden medestanders geworven. In dit stadium helpt het al snel niet meer om een of meer leden van partijen een rol te geven als procesbegeleider. Acties worden gezien vanuit het perspectief van de gepercipieerde escalatie.

In het derde stadium verschuift het perspectief naar verlies-verlies. In het perspectief van partijen ontstaat de gedachte dat beiden gaan verliezen. Ze zullen er alles aan doen om ervoor te zorgen dat de ander meer verliest dan zichzelf. Dit betekent bijvoorbeeld dat een partij begrijpt dat zij onvermijdelijk schade oploopt, maar dat zij er nog wel voor wil zorgen dat de ander veel meer schade oploopt.

Kort of lang lontje?

Tijdelijke aspecten kunnen van invloed zijn op het ontstaan of de ontwikkeling van een escalatie. Denk aan stress, vermoeidheid, mentale overbelasting of recente ervaringen. Zo kan boosheid of irritatie uit een voorafgaande gebeurtenis de drempel naar vergelding verlagen. Dit wordt ook wel *displaced aggression* genoemd. Het tegenovergestelde

zie je eveneens: plezierige ervaringen kunnen de kans op vergelding verkleinen. Daarnaast kunnen andere verschillen tussen mensen invloed hebben op de kans op escalatie. Zo worden behoefte aan sociale bevestiging en behoefte aan empathie met anderen gezien als persoonlijkheidstrekken die de kans op escalatie verkleinen. Positieve banden tussen leden van partijen kunnen de kans op en de mate van escalatie beperken. Hierbij gaat het om vriendschappelijke relaties. Ook de omgeving kan invloed uitoefenen op het conflict en op de mate van escalatie. Dit is een veelal onderschatte bron van matiging van conflicten.

Het is de uitdaging om conflicten te leren zien als integraal onderdeel van samenwerking

Actie of reactie?

Gevoelens van wraak of vergelding zijn waarschijnlijker als de aanvaller zich zelf niet verantwoordelijk acht voor de eerdere acties. Hierbij vergeten we vaak dat de actor mogelijk reageert op zaken uit het verleden. De actor kan zelf het idee hebben dat hij niet ageert maar reageert. Dit verlaagt de drempel voor tegenaanvallen. Door deze misattributie kan een escalatie ontstaan waarin partijen acties en reacties als verschillend zien. Hierdoor kunnen beide partijen hun acties voor zichzelf rechtvaardigen als reacties. Zij zien zichzelf dan niet als actor maar slechts als degene die reageert en niet anders kan. Dit patroon versterkt de escalatie. Vergelding of reactie is ook waarschijnlijker wanneer de ander gezien wordt als iemand die regels of wetten overtreedt of beloftes niet nakomt.

De angel eruit

Afhankelijk van de fase waarin de escalatie zich bevindt, kun je een aantal interventies

inzetten om escalaties aan te pakken. In de eerste hoofdfase van Glasl helpt het om een aanpak te kiezen die gericht is op het structureren van het conflictproces. Dan kan het helpen de procesverantwoordelijkheid expliciet te benoemen en te beleggen bij een lid van een van de partijen. Ook kan het helpen om gezamenlijk te reflecteren op het proces en te leren van de onderlinge dynamiek en interactie.

Zorg dat conflicten je organisatie verder helpen door helderheid te creëren over belangrijke zaken

In de tweede hoofdfase van Glasl is het onvermijdelijk om een neutrale derde in te schakelen. Acties van een van beide partijen worden door de ander gezien als onderdeel van een strategie om te winnen ten koste van hem of haar. Dit wantrouwen kan ook ontstaan als de ander iemand als begeleider wil inschakelen die als niet neutraal wordt gepercipieerd. Om weer tot elkaar te komen, is het daarom onvermijdelijk om gezamenlijk een neutrale derde in te schakelen. De omgeving kan dit ook opleggen. Gebeurt dit niet en wordt de dynamiek in dit stadium niet gekeerd, dan wordt het voor de deelnemers en de begeleiding bijna onmogelijk nog samen verder te komen.

Ervoor zorgen dat de escalatie stopt, is in de derde fase het eerste wat moet gebeuren. Hier is vaak een eenzijdige ingreep van een derde partij nodig. Denk hierbij aan een scheidsrecht, een rechter of het topmanagement (als dat geen partij is in het conflict). Vervolgens kun je hierbij arbitrage of bindend advies inschakelen om te bepalen wat de oplossing van het geschil is en hoe

deze oplossing moet worden gerealiseerd. Onderdeel daarvan kan zijn dat partijen begeleid moeten worden om te onderzoeken of en hoe er weer een werkbare verhouding kan ontstaan. Voor dit laatste wordt vaak een beroep gedaan op mediation.

In organisaties is veelal sprake van relaties die buiten het conflict voor de organisatie van belang zijn. Dat brengt met zich mee dat het besluiten over de inhoud van het conflict hoogstens leidt tot oplossing van het inhoudelijke dispuut dat heeft geleid tot de escalatie. Het leidt zelden tot herstel van verhoudingen en tot het hervinden van een werkbare samenwerking. Daarmee resulteert deze aanpak uiteindelijk ook veelal in het vertrek van een of meer betrokkenen. Dit is te verklaren uit het niet of onvoldoende investeren van tijd en energie in het herverbinden van verhoudingen of het zoeken naar voorwaarden voor het weer werkbaar maken van samenwerkingsrelaties. Voor dit laatste is het betrekken van een onafhankelijke buitenstaander een essentiële voorwaarde.

Waarom het toch vaak niet lukt

Het model van Glasl geeft een referentiekader om te onderzoeken of de voorgenomen of uitgevoerde interventies aansluiten bij de mate van escalatie. Waar het in de praktijk fout gaat, is dat mensen vaak de neiging hebben te lichte interventies te kiezen. Anders gezegd, mensen kiezen vaak interventies die passen in een minder geëscaleerde situatie. Dit is te verklaren uit de onbekendheid met constructief hanteren van conflicten. De meesten van ons hebben niet van huis uit meegekregen dat conflicten erbij horen, maar dat we de vuile was niet buiten mogen hangen. Ik hoor vaak de opvatting dat het toch niet zo moeilijk moet zijn omdat iedereen uiteindelijk voor hetzelfde doel werkt: de patiënt centraal, de energietransitie of de klant op één. Dit overschat de werking van

organisatiestrategie, organisatiedoelen en -belangen en onderschat de impact van conflictdynamiek op samenwerking, motivatie en gevoelde erkenning.

Vanuit het escalatiemodel van Glasl bezien, blijkt dat situaties vaak verder geëscaleerd zijn dan vanuit de gekozen interventies de onderliggende aanname is. Dit helpt om te begrijpen waarom interventies vaak niet leiden tot verbetering van de verhoudingen of oplossing van het conflict. Maar er is nog iets waardoor het vaak niet werkt: de misvatting dat we er toch 'met elkaar uit moeten kunnen komen'. Dit wordt vanuit het model van Glasl ontkracht. Wanneer je dat zou herformuleren, zou je kunnen zeggen dat goedbedoelende mensen met de juiste interventies kunnen worden geholpen om zich te herverbinden met andersdenkenden. Tenzij het conflict ver is geëscaleerd. Anders moet eerst de escalatie gestopt voordat je kunt onderzoeken of herstel van werkbare samenwerking nog wenselijk en mogelijk is. Zo niet, dan rest soms slechts het scheiden der wegen. Al kun je dat ook vormgeven op een manier waarbij de schade beperkt wordt.

Conflicten horen erbij

Wellicht helpt het om bij conflicten en escalaties te beseffen dat mensen geen conflicten krijgen over zaken die ze niet belangrijk vinden of die hen niet raken (Kor, 2011). Conflicten zijn signalen dat het over iets belangrijks gaat. Soms zijn ze nodig om dingen helder te krijgen of om een doorbraak te bewerkstelligen. Problemen ontstaan veelal in de wijze waarop mensen met conflicten omgaan. Dan wordt het spannend. En daar is een wereld te winnen. Dit vraagt de bereidheid te accepteren dat conflicten erbij horen, zodat je ervoor openstaat om te leren over de wijze waarop conflicten kunnen escaleren. Wanneer je daartoe in staat bent, ontstaat ruimte om de (leer-) kansen voor individuen en organisaties

te zien en te benutten. Dan moet je bereid zijn en het vermogen hebben om conflicten als belangentegenstellingen te zien en het lef hebben om conflicten aan te gaan. Dan kun je conflicten positief beïnvloeden met zorg voor de ander. Niet eenvoudig, maar laat zien dat je de ander zeer serieus neemt. Irritaties en conflicten onder ogen zien en condities creëren waaronder de essentie van de irritatie serieus kan worden genomen zonder dat dat ten koste van anderen gaat, is misschien wel de beste vorm van liefdevol managen of van pijnlijk eerlijke relaties (Vink, 2012).

Het is de uitdaging om conflicten te leren zien als integraal onderdeel van samenwerking en te zorgen dat conflicten je organisatie verder helpen door het creëren van helderheid over belangrijke zaken. Constructief omgaan met conflicten is ook de ultieme uitdaging voor teams en leidinggevenden in hun ontwikkeling naar het dragen naar meer verantwoordelijkheid en een groeiende zelfstandigheid. ■

Referenties

- Ayoko, O.B., Ashkanasy, N.M. & Jehn, K.A. (2014). *Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid. The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the Workplace: Sources, Functions, and Dynamics Across Multiple Levels of Analysis. In De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J., *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict. A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Gloucestershire: Hawthorn Press Ltd.
- Kor, R. (2011). *Managen = Gewoon*

Doen. Praktische ideeën voor de chef, manager, akela, teamleider, baas en projectmanager. Deventer: Vakmedianet Management.

- Pruitt, E.G. (2008). Conflict Escalation in Organizations. In De Dreu, C.K.W., Gelfand, M.J., *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*. New York: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Prein, H. (2013). Conflicten. In Brenninkmeijer, A., Bonenkamp, D., Oyen, K. van., & Prein, H., *Handboek Mediation*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Rispens, S. (2014). Beneficial and detrimental effects of conflict. In Ayoko, O.B., Ashkanasy, N.M. & Jehn, K.A., *Handbook of Conflict Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Thomas, K.W., & Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. New York: Tuxedo.
- Vink, M.J. (2012). De waarde van lichte irritaties bij veranderprocessen. In Witte, M.C. de, Jonker, J. en Vink, M.J., *Essenties van Verandermanagement. Laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Amsterdam: Boom Uitgevers.



Maurits Jan Vink werkt als MfN-mediator en organisatieadviseur bij Twynstra Gudde. Hij begeleidt managementteams, directies, raden van bestuur en ondernemingsraden bij conflicten vanaf het ontstaan van samenwerkingsproblemen tot situaties waarin conflicten tussen partijen geëscaleerd zijn. Naast zijn werk als mediator geeft hij les over spanning en conflict, onder meer bij Sioo, ADR Instituut en AOG School of Management.

COACH BOULEVARD

VAKMANSCHAP IN COACHEN

LEEF OM TE LEREN EN JE ZULT LEREN LEVEN

- » Ben je het met ons eens? Mooi hè als je daarin iets voor anderen kunt betekenen. Leren is uitgangspunt in agile en lerende organisaties, continue verbeteren en duurzaam ontwikkelen. Coach Boulevard leert je invulling te geven aan leren. Samen leren, van en met elkaar.
- » Leer jouw bijdrage te leveren aan betekenisvolle stappen in leerprocessen in organisaties, individuen en teams bij Coach Boulevard.
- » Het coachopleidingsinstituut met bevoegen coachopleiders waar leren op persoonlijke en professionele ontwikkeling centraal staat.
- » Je leert systeem- en progressiegericht coachen met een unieke vertaalslag. Nuchter, levendig en praktijkgericht.

COACH
BOULEVARD



NIEUWSGIERIG NAAR ONZE KORTE
OF POST-HBO & ST!R-ERKENDE OPLEIDINGEN?

WWW.COACHBOULEVARD.NL





Conflict versus werkgeluk <i>Sophie Sisouw de Zilwa & Martijn Burger</i>	46
Olifanten in de boardroom Conflicterende belangen in het familiebedrijf <i>Janneke Schenning</i>	53
Conflicten leren hanteren: mission impossible? <i>Martin Euvema</i>	59
Jong geleerd, oud gedaan? Generatieconflicten ontwikkelen en tegenhouden <i>Aart Bontekoning & Bart Hessing</i>	65



■ Sophie Sisouw de Zilwa & Martijn Burger

Conflict versus werkgeluk

Conflicten in organisaties zijn aan de orde van de dag. In 2018 gaf 30,2% van alle werkende Nederlanders aan een conflict op het werk te hebben (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, 2018). Conflicten op het werk worden vaak gedreven door bestaande verschillen tussen werknemers en het werken in teamverband (De Dreu, 2005). Zo verschillen werknemers in de persoonlijke doelen en belangen die ze nastreven, in de opvattingen, normen en waarden die zij ontwikkeld hebben en de manier waarop zij de werkelijkheid waarnemen. Veel mensen werken in teams, waarbij men van elkaar afhankelijk is bij het behalen van doelstellingen en het verdelen van werk. En men vaak moet samenwerken met collega's die men niet zelf heeft uitgezocht. Conflicten in organisaties lijken dan ook onoverkomelijk.

Conflicten op het werk kunnen echter het geluk van medewerkers behoorlijk drukken. Medewerkers die verwickeld zijn in een arbeidsconflict zijn minder tevreden met hun werk, minder betrokken bij de organisatie, minder bevoegen aan het werk en ervaren meer negatieve gevoelens, psychosomatische klachten en burn-outverschijnselen (De Dreu, Van Dierendonck & Dijkstra, 2004). Als medewerkers ongelukkig zijn, heeft dit ook ingrijpende gevolgen voor de organisatie. Zo zijn ongelukkige medewerkers minder productief, vaker ziek en afwezig en meer geneigd de organisatie te verlaten, wat hoge kosten met zich mee kan brengen (Fisher, 2010). Daarentegen tonen andere studies aan dat conflicten juist aanzetten tot grondig en creatief nadenken, innovatie, en betere besluitvorming en teamprestatie (Amason, 1996; Selman, 2004). Ook kunnen conflicten (op de langere termijn) zorgen voor betere onderlinge verhoudingen en vertrouwen in de samenwerking (Tjosvold & De Dreu, 1997); factoren die juist samenhangen met meer geluk op het werk (Fisher, 2010). Deze tegenstrijdige bevindingen roepen de volgende vraag op: Wanneer zijn conflicten wel bevorderend voor geluk van medewerkers en wanneer juist niet?

(Werk)geluk in organisaties

Om het verband tussen conflict en geluk te kunnen begrijpen, moeten we eerst betekenis geven aan het begrip geluk. Algemeen geluk wordt in de wetenschap vaak uitgedrukt als levensvoldoening: “de mate waarin een individu voldoening scheidt in het eigen leven als geheel” (Veenhoven, 2002: p.10). Het leven bestaat uit verschillende domeinen waar je gelukkig mee kunt zijn, zoals met je gezondheid, je sociale leven of je werk. Wanneer we naar geluk in relatie tot conflicten in organisaties kijken, wordt vaak gesproken over het effect van dergelijke conflicten op werkgeluk. Werkgeluk wordt vaak

uitgedrukt in termen van arbeidstevredenheid, maar omvat veel meer dan dat (Bryson & Stokes, 2014; Krekel, Ward, & de Neve, 2019). Tevredenheid met de organisatie wordt ook gezien als een onderdeel van werkgeluk, net als gemoedstoestand en bevoegenheid op het werk (Krekel, Ward, & de Neve, 2019; Bakker & Demerouti, 2008). Gemoedstoestand verwijst naar de positieve of negatieve emoties die mensen ervaren op hun werk (Krekel, Ward, & de Neve, 2019), en bevoegenheid is een positieve toestand, waarbij men bruist van energie, sterk betrokken is bij zijn werk en hier helemaal in opgaat (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Werkgeluk kun je dus zien als een combinatie van arbeidstevredenheid, tevredenheid met de organisatie en de gemoedstoestand en bevoegenheid op het werk.

Verschillende soorten conflicten

Een conflict kan omschreven worden als ‘een proces dat begint wanneer de ene partij constateert dat de andere partij iets waar hij of zij om geeft negatief heeft beïnvloed of op het punt staat te beïnvloeden’ (Thomas, 1992, pp. 653). Een groot deel van alle werknemers ziet conflicten op de werkvloer als de grootste stressfactor op het werk (Smith & Sulsky, 1995). In het Job-Demands- Resourcesmodel, een veelgebruikt model in de organisatiepsychologie, wordt conflict op het werk inderdaad vaak gezien als een werkstressor in plaats van een hulpbron (Costa, Passos & Bakker, 2015). Werkstressoren zijn aspecten van het werk die meestal samenhangen met minder bevoegenheid en werkgeluk en een slechtere prestatie, waar hulpbronnen op het werk, zoals sociale steun van collega’s, vaak het tegenovergestelde effect hebben.

Echter of een conflict op het werk het werkgeluk negatief beïnvloedt of juist niet, hangt af van het type conflict waar de

medewerker mee te maken heeft. De twee meest voorkomende typen conflicten op het werk zijn een relatieconflict en een taakconflict (Amason, 1996). Een relatieconflict gaat over de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan. Botsende persoonlijkheden, onderlinge irritaties, negatieve emoties en verschillen in persoonlijke normen en waarden zijn voorbeelden hiervan (De Dreu, 2005). Zo kan het zijn dat je totaal niet overweg kunt met je collega, omdat jij vindt dat hij laks is en niet open staat voor feedback, terwijl hij zich ergert aan jouw bemoeizucht. Taakconflicten hebben daarentegen betrekking op de uitvoering van een taak en gaan bijvoorbeeld over het verdelen en inzetten van schaarse middelen, het stellen van doelen en het afstemmen van strategieën (De Dreu, 2005). Als de ene collega graag een specifieke methode gebruikt voor het uitvoeren van een opdracht en de andere collega is het hier niet mee eens, is er bijvoorbeeld sprake van een taakconflict.

Relatieconflicten en werkgeluk

Een relatieconflict is in alle opzichten belemmerend voor het werkgeluk. Relatieconflicten hangen samen met depressie en negatieve emoties, zoals angst, woede en teleurstelling, met psychosomatische klachten, lagere arbeidstevredenheid en burn-outklachten (De Dreu, 2005). Zo rapporteren niet alleen gepeste mensen, maar zelfs medewerkers die getuige zijn van pestgedrag een grote daling in arbeidstevredenheid en meer gezondheidsklachten (Hubert, Furda & Steensma, 2001). Relatieconflicten hebben over het algemeen sterkere negatieve gevolgen voor het geluk van medewerkers dan taakconflicten (De Dreu & Van Dierendonck, 2001), doordat deze conflicten over persoonlijke zaken gaan en vaak gerelateerd zijn aan iemands identiteit en gevoel van eigenwaarde (De Dreu, 2005). Persoonlijke kwesties kunnen zorgen voor een negatiever zelfbeeld en worden minder

makkelijk los gelaten. Relatieconflicten kunnen hierdoor zelfs een negatieve impact hebben op je leefgewoonten, slaap, eetlust en je algehele fysieke en mentale welzijn, waarbij relatieconflicten met een leidinggevende nóg ingrijpender zijn dan met een collega of ondergeschikte (De Dreu, 2005). Een conflict met iemand die een hogere machtspositie heeft, is namelijk stressvoller en minder makkelijk actief en constructief aan te pakken door degene met een minder hoge machtspositie. Bovendien is aangetoond dat medewerkers met een hogere machtspositie in een conflict vaak niet goed opletten, nonchalanter zijn en weinig rekening houden met de behoeften en gevoelens van de ondergeschikte (Fiske, 1993).

Taakconflicten en werkgeluk

Wanneer we kijken naar de effecten van taakconflicten op het werkgeluk zit dit iets ingewikkelder. Taakconflicten gaan over de manier waarop medewerkers een taak uitvoeren, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen taakinhoudelijke meningsverschillen en taakprocesconflicten. Taakinhoudelijke meningsverschillen zijn conflicten omtrent wat voor taken er gedaan moeten worden en hoe een taak moet worden uitgevoerd. Dit kan een meningsverschil zijn over tegengestelde inzichten, voorkeuren en oordelen. Neem bijvoorbeeld een managementteam dat samen tot de beste bedrijfsstrategie probeert te komen om het bedrijf door moeilijke economische tijden te leiden (De Dreu, 2005). Sommigen stellen voor om de minder belangrijke bedrijfsonderdelen te verkopen en te focussen op de belangrijkste activiteiten om zo de concurrentie in die onderdelen voor te zijn. Anderen zijn het hier niet mee eens en willen juist zo breed mogelijk inzetten, zodat de verliezen in het ene bedrijfsonderdeel gecompenseerd kunnen worden door andere winstgevendende bedrijfsonderdelen. Hierbij heeft het team een

sterk taakinhoudelijk meningsverschil, maar heeft het als gezamenlijk belang het bedrijf te laten overleven.

Bij een taakprocesconflict is dit anders: hierbij gaat het over het toekennen en verdelen van schaarse middelen, zoals tijd, geld, aandacht, status en macht (De Dreu, 2005). Bij taakprocesconflicten spelen tegengestelde belangen een rol. Wanneer bijvoorbeeld in hetzelfde managementteam als hierboven de vacature van algemeen directeur vrijkomt en verschillende leden uit het team deze functie willen bekleden, is er sprake van tegenstrijdige belangen: slechts één persoon kan in zijn voetsporen treden, wat ten koste zal gaan van de andere geïnteresseerden.

Alhoewel taakconflicten over het algemeen negatieve gevolgen hebben voor het werkgeluk en de prestatie van medewerkers (De Dreu, 2008), zijn er uitzonderingen. Taakprocesconflicten, waarbij tegengestelde belangen een rol spelen, kennen over het algemeen genomen alleen maar negatieve consequenties, zoals lagere arbeidstevredenheid en slechtere besluitvorming. Daarentegen kunnen taakinhoudelijke meningsverschillen aanzetten tot innovatieve ideeën, betere besluitvorming, verbeterde verhoudingen tussen collega's en meer vertrouwen in de samenwerking (Selman, 2004; Tjosvold & De Dreu, 1997). Deze positieve effecten van taakinhoudelijke meningsverschillen komen echter alleen voor onder zeer specifieke omstandigheden (De Dreu, 2008). Zo mogen er geen persoonlijke kwesties spelen die betrekking hebben op iemands persoonlijkheid of zelfbeeld. Een bedreigd zelfbeeld roept namelijk negatieve emoties op, waardoor men niet meer in staat is om samen tot weloverwogen beslissingen te komen. Verder hebben taakinhoudelijke meningsverschillen alleen positieve effecten als de taak niet té

complex is: als een taak te moeilijk is, leiden taakinhoudelijke meningsverschillen vaak tot onderlinge irritaties en relatieconflicten (wie is verantwoordelijk voor deze slechte prestatie?). Tot slot zijn taakinhoudelijke meningsverschillen alleen effectief als ze niet te intens zijn en als er een vertrouwelijke en veilige sfeer heerst binnen het team (De Dreu, 2005).

Persoonlijke verschillen

In dit betoog hebben we beargumenteerd dat conflicten op het werk minder gelukkig maakt, maar geluk kan ook impact hebben op conflict. Wanneer we een verband zien tussen conflict op het werk en (werk)geluk,

Het is belangrijk om medewerkers te leren hoe met conflicten om te gaan, zodat dit het ervaren geluk niet teveel drukt

komt de vraag naar boven wat oorzaak en wat gevolg is. Het zou natuurlijk ook kunnen dat mensen die ongelukkiger zijn over het algemeen of op het werk meer conflicten hebben met anderen. Medewerkers die niet lekker in hun vel zitten of ontevreden zijn met hun werk zijn sneller op hun teentjes getrapt en de kans dat zij overgevoelig reageren op collega's of hun leidinggevende is groter (De Dreu, 2005). Conflicten liggen dan al snel op de loer. Daarnaast zullen medewerkers die minder gelukkig zijn op hun werk minder goed presteren dan er van hen verwacht wordt. Als men langere tijd een slechte prestatie laat zien, kan dit leiden tot een negatieve beoordeling, wat uiteindelijk ook een aanleiding kan vormen voor een conflict. Kortom, het lijkt erop dat het verband tussen conflict op het werk en werkgeluk wederkerig is: conflicten op de werkvloer kunnen zorgen voor verminderd werkgeluk, en verminderd

werkgeluk kan een aanleiding zijn voor conflicten op het werk.

Tot slot is het belangrijk om stil te staan bij individuele verschillen in persoonlijkheid tussen medewerkers: de ene medewerker kan nu eenmaal beter omgaan met conflicten op het werk en heeft hier minder last van dan de ander. Het blijkt bijvoorbeeld dat arbeidsconflicten bij mensen met een lage eigenwaarde zorgen voor verminderd

Alleen taakhoudelijke conflicten kunnen positieve gevolgen met zich meebrengen

werkgeluk en gezondheidsklachten, maar ook bij mensen met een zeer hoge eigendunk (Baumeister, Smart & Boden, 1996). Medewerkers die een hoge pet op hebben van zichzelf (en dus narcistische trekken vertonen), vinden het extra lastig als hun zelfbeeld wordt aangetast en reageren zeer negatief, overdreven en vijandig op conflictsituaties. De kans dat conflicten hierdoor escaleren is groot, met alle gevolgen voor werkgeluk van dien. Verder lijken drie van de *Big Five* persoonlijkheidskenmerken een belangrijke rol te spelen in het verband tussen conflict en werkgeluk: extraversie, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit (De Dreu, 2005). Medewerkers die hoog scoren op extraversie nemen graag het voortouw in een groep en houden van sociale contacten. Een hoge score op vriendelijkheid betekent dat men graag aardig gevonden wil worden en anderen een plezier wil doen. En als iemand hoog scoort op emotionele stabiliteit heeft men een zeer stabiele gemoedstoestand en is men moeilijk van zijn stuk te brengen. Voor medewerkers die hoog scoren op extraversie,

vriendelijkheid en emotionele stabiliteit hebben conflicten op de werkvloer minder effect op hun werkgeluk en gezondheid dan voor medewerkers die hier laag op scoren (De Dreu, 2005).

Niet laten sluimeren

Samenvattend, is de impact van conflicten op het werkgeluk afhankelijk van het type conflict waar een medewerker in verwickeld is. Over het algemeen dragen conflicten op het werk bijna nooit bij aan het werkgeluk. Vooral relatieconflicten hebben desastreuze gevolgen voor iemands werkgeluk, gezondheid en prestatie en in het bijzonder wanneer de tegenpartij meer macht heeft. Alleen taakhoudelijke conflicten kunnen positieve gevolgen met zich meebrengen, voornamelijk voor iemands prestatie, maar alleen wanneer er geen belangentegenstellingen en persoonlijke kwesties spelen, de taakcomplexiteit niet te hoog is en er geen onveilige sfeer op de werkvloer heerst.

Conflicten op de werkvloer zijn soms niet te voorkomen. Een conflict is echter meestal vervelend voor alle betrokkenen en drukt niet alleen werkgeluk maar ook prestatie. Daarom is het van belang conflicten niet te lang te laten sluimeren en tijdig bemiddeling te zoeken wanneer de partijen er niet gezamenlijk uitkomen. Tevens is het belangrijk om medewerkers te leren hoe met conflicten om te gaan, zodat dit het ervaren geluk niet teveel drukt. Trainingen en bedrijfswelzijnsprogramma's kunnen worden ingezet om conflictvaardigheden aan te leren, conflictescalatie te voorkomen en het werkgeluk te bevorderen. Tot slot spelen directe leidinggevenden een cruciale rol bij het voorkomen van conflictescalatie door een open en veilige werksfeer te creëren, waarin vertrouwen centraal staat en conflicten constructief worden opgelost (De Dreu, 2005). ■

Referenties

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management Journal*, 39(1), 123-148.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E., 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Baumeister, R.F., Smart, L., & Boden, J.M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological review*, 103(1), 5.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2014). *Does worker wellbeing affect workplace performance*. Londen: Department of Business Innovation and Skills.
- Costa, P.L., Passos, A.M., & Bakker, A.B. (2015). Direct and contextual influence of team conflict on team resources, team work engagement, and team performance. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(4), 211-227.
- De Dreu, C.K.W. (2005). *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- De Dreu, C.K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18.
- De Dreu, C.K.W., & Van Dierendonck, D. (2001). Arbeidsconflicten en psychisch welbevinden. NSvP (Red.), *Ziek van conflict. Vier onderzoeksmonografieën*. Arnhem: Nederlandse Stichting voor Psychotechniek.
- De Dreu, C.K.W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fiske, S.T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48(6), 621.
- Hubert, A.B., Furda, J., & Steensma, H. (2001). Mobbing: systematic harassment in organizations. *Gedrag & Organisatie*, 14(6), 378-396.
- Krekel, C., Ward, G. & De Neve, J.E., 2019. Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global Happiness and Well-Being Policy Report*.
- CBS & TNO (2018). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden*. Gedownload op 16 december 2019, van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nea>
- Nauta, A., & Sanders, K. (2001). Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 321-342.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M., 2006. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Selman, F. (2004). *Innovatie in managementteams: De invloed van teamsamenstelling, teamklimaat en leiderschapstijl op innovatie* (Doctoraalscriptie). Universiteit van Amsterdam.
- Smith, C.S. (1995). An investigation of job-related coping strategies across multiple stressors and samples. In L.R. Murphy, J.J. Hurrell, Jr., S.L. Sauter, & G.P. Keita (Eds.), *Job Stress Interventions* (pp. 109-123). Washington: American Psychological Association.

- Tjosvold, D., & Dreu, C. D. (1997). Managing Conflict in Dutch Organizations: A Test of the Relevance of Deutsch's Cooperation Theory 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(24), 2213-2227.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Veenhoven, R. (2002). Het grootste geluk voor het grootste aantal: Geluk als richtsnoer voor beleid. *Sociale Wetenschappen*, 4, 1-43.



Sophie Sisouw de Zilwa is onderzoeker en project manager bij de Erasmus Happiness Economics Research Organisation aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met een achtergrond in arbeids- en organisatiepsychologie en gedragsverandering houdt zij zich bezig met het onderzoeken en bevorderen van werkgeluk in diverse organisaties.



Dr. Martijn Burger is wetenschappelijk directeur bij de Erasmus Happiness Economics Research Organisation en universitair hoofddocent industriële en regionale economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het meeste van zijn onderzoek richt zich op stedelijke en regionale ongelijkheid in welvaart en geluk, geluk in organisaties, en ruimtelijke, institutionele en sociale condities voor regionale en lokale ontwikkeling.



■ Janneke Schenning

Conflicterende belangen in het familiebedrijf

Olifanten in de boardroom

Op 17 april 2019 publiceerde de Volkskrant een artikel met als kop *Leegloop top Centric houdt aan: opnieuw vertrekt een directeur*. De strekking van het verhaal: dienstverlener Centric verkeert in crisis sinds de zelfverklaarde cyberspecialist Rian van Rijbroek een rol heeft gekregen in het leven en het bedrijf van oprichter en miljonaar Gerard Sanderink.

Volgens Centric's eigenaar gaat het om een persoonlijke affaire. Hij staat met zijn ex-geliefde en tevens ex-businesspartner voor de rechtbank; tegenover elkaar welteverstaan. De ex-geliefde is door Sanderink beschuldigd van fraude en eist rectificatie. Sanderink lijkt

te zijn ingefluisterd door Van Rijbroek, naar verluide zijn nieuwe geliefde. Volgens het topmanagement van Centric is er meer aan de hand dan een persoonlijk affaire. Zij zien de ontwikkelingen als een potentiële brandhaard. De CEO besluit de snel groeiende invloed

van Van Rijbroek aan de kaak te stellen, met als resultaat dat hij kan vertrekken. Sanderink staat achter zijn beslissing en wanneer dit ter sprake wordt gebracht in de top, leidt dit tot gedwongen vertrek van meerdere topmanagers. Sanderink zelf stapt vervolgens in het dagelijks bestuur.

Een typisch geval van olifanten in de boardroom? Daar voldoet de Centric-case zeker aan. Het gaat hierbij om moeilijk bespreekbare kwesties met een grote impact op de organisatie; en het adresseren van de kwestie brengt bovendien een hoog risico met zich mee. We kunnen gerust stellen dat het adresseren van een olifant in de boardroom potentieel gevaarlijk is en tot een ernstig conflict of zelfs tot *corporate death* kan leiden. Maar wat is het alternatief? Als topmanager een dergelijke belangrijke kwestie niet aan de kaak stellen heeft ook impact op de organisatie én op de professionele en persoonlijke geloofwaardigheid van de top. Want wat zeg je tegen je team en collega's die de mentale capaciteiten van de board in twijfel trekken? En wat zeg je thuis als de krantenkoppen verschijnen? *En last but not least*: hoe kijk je jezelf aan in de spiegel? Handel je naar je eigen professionele normen en waarden?

Gelukkig zijn delicate kwesties lang niet altijd zulke grote olifanten als die in de Centric-case. Maar iedereen die zelf actief is in een board of in het begeleiden van topteams weet dat sommige zaken moeilijk bespreekbaar en conflictgevoelig zijn. Is het dan nodig om alles te kunnen bespreken in de boardroom? Onderzoek laat zien dat wanneer kwesties relevant zijn voor de kwaliteit van de besluitvorming, en daarmee voor de toekomst en de ontwikkeling van de organisatie, het belangrijk is om samen een weg te vinden om delicate kwesties op tafel te leggen (Baum & Wally, 2003). In het geval van Centric is het bespreken van de delicate kwestie extra

complex omdat het om een familiebedrijf gaat; daardoor heb je als adviseur te maken met nog meer dimensies.

Het familiebedrijf

De laatste jaren neemt de aandacht voor familiebedrijven toe. Terecht, want velen van ons werken in of voor familiebedrijven. Zo telde Nederland op 1 januari 2016 276.900 familiebedrijven (CBS). Dit komt neer op 71% van alle bedrijven in Nederland. Deze familiebedrijven leveren een substantiële bijdrage aan de economie: ze waren goed voor 343 miljard euro omzet in 2015. Het CBS hanteert hierbij de definitie van de Europese Commissie (2009): 'Een familiebedrijf is een bedrijf, waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven 25%). De familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn.'

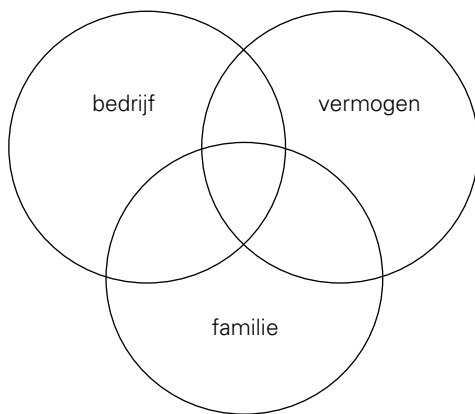
Het familiebedrijf ontstaat vaak aan de keukentafel. Met een pionier met een sterk idee. Het initiatief wordt een succes, in het gezin wordt meegewerkt en de eerste medewerkers zijn familieleden en goede bekenden of vrienden. Wanneer zo'n bedrijf groeit, komt er een moment dat het noodzakelijk is om een formele structuur neer te zetten. De top van de organisatie wordt ingericht, de governance wordt vastgelegd, een familiestatuuut wordt gemaakt.

Blijft de organisatie groeien, dan komt er in de meeste gevallen een moment dat voor de top van het bedrijf naast familieleden ook niet-familieleden worden aangetrokken. Dit vanuit de wens om de ervaring en expertise van de familie aan te vullen en om de nodige tegendruk te organiseren. Vooral met het oog op een succesvolle toekomst. Deze gemengde topteams kennen een natuurlijke breuklijn tussen familie en niet-familieleden en

ook tussen eigenaarschap en topmanagers die geen eigenaar zijn. Deze breuklijn in het team kan het nodige vragen om te overbruggen, potentiële conflicten liggen op de loer.

Conflicterende belangen

In het familiebedrijf vinden we drie subsystemen met inherent conflicterende belangen, te weten: familie, bedrijf en vermogen. Het 3-cirkelmodel van Taguiri en Davis (1992) geeft inzicht in deze subsystemen.



Figuur 1. 3-cirkelmodel van Taguiri en Davis

Het tegelijkertijd aanwezig zijn van deze subsystemen kan verschillende problemen veroorzaken, geven Kets de Vries et al. aan in het boek 'Family Business on the coach' (2007). Oorzaak is de verschillende logica die deze subsystemen kennen. Familie en bedrijf functioneren volgens andere waarden en kennen conflicterende doelstellingen. Zo is het familiesysteem geneigd intern gericht te zijn en is er doorgaans weerstand tegen verandering, terwijl het bedrijfssysteem juist extern gericht is en op zoek naar manieren om voordeel te hebben van veranderingen. Wanneer een topteam wordt samengesteld uit familieleden en niet-familie, dan zijn deze verschillende

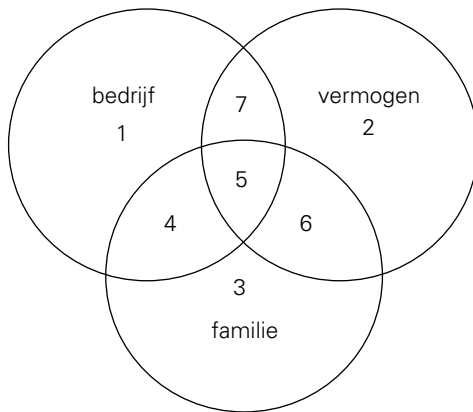
perspectieven als vanzelfsprekend aanwezig in het team. De SEW-theorie (*social emotional wealth*) (Gomez-Meija et al, 2007) voegt hieraan toe dat de niet-financiële aspecten van het bedrijf in familiebedrijven een belangrijke rol spelen, zoals de affectieve behoeften, het vermogen als familie invloed uit te oefenen en de perceptie van de familiedynastie. Een deel van het team zal zich verbonden voelen met de belangen van de familie, waar dat voor de anderen niet of veel minder het geval is.

Vanuit hun adviespraktijk stellen Kets de Vries et al. (2007, p.34-35) dat de overlap tussen familie, bedrijf en vermogen conflicten kan veroorzaken in vijf kritische gebieden.

1. Vermogen: Hoe worden de financiële middelen verdeeld tussen bedrijf en familie?
2. Control: Wie heeft beslissingsbevoegdheid in de familie en wie in het bedrijf? Worden alle beslissingen in de board genomen of soms ook thuis aan de keukentafel?
3. Carrièrepaden: Hoe wordt er geselecteerd voor senior leiderschapsposities en governance posities in het bedrijf? Is familielid zijn een plus of juist een diskwalificatie? Hoe werkt dit voor de 'koude' kant?
4. Conflict: Is de familie in staat conflicten binnen de familie buiten het bedrijfssysteem te houden? Als er een bedrijfsconflict is tussen twee familieleden kunnen deze dan nog wel samen aan het kerstdiner zitten?
5. Cultuur: Welke waarden staan voorop in het familie- en in het bedrijfssysteem en hoe worden deze waarden overgedragen?

Vanuit financiële en juridische adviespraktijken wordt, in navolging van Kets de Vries, steeds vaker geschreven over conflicten in de top van familiebedrijven. Maar er is nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de dynamiek in deze teams, de psychologische kant, en de mogelijkheden om te interveniëren in de boardroomcultuur.

Het is vaak triest en pijnlijk voor betrokkenen wanneer zakelijke geschillen in het familiebedrijf leiden tot rechtszaken tussen vader en volwassen zoon of dochter. Of wanneer familieleden elkaar niet meer spreken door ruzie over functioneren in het bedrijf en wanneer externen, die om alle goede redenen zijn aangetrokken, keer op keer vertrekken omdat de dynamiek te ingewikkeld is. De impact op het team en zeker ook op het bedrijf is groot. Vaak zie je in ontspoorde situaties juristen en financiële experts aan het werk, waar tijdig focus op het ontwikkelen van de top meer op zijn plaats zou zijn geweest.



Figuur 2. Conflictzones in de board

Figuur 2 borduurt voort op Taguiri en Davis (1992) en is verrijkt door Kets de Vries et al. (2007). Het toont zeven verschillende domeinen of zones waarbij deelnemers in het familiebedrijf verschillende rollen innemen. Die rollen gaan gepaard met rolverwachtingen en – indien die verwachtingen niet overeenstemmen met de realiteit – rolconflicten.

Olifanten

Er zijn dus vanzelfsprekende gevoeligheden in boards met familie en niet-familieleden. Want alleen al door de samenstelling overlappen de verschillende rolsystemen (bedrijf, vermogen

en familie) elkaar. Deze overlap geeft kans op persoonlijk en destructief conflict.

De moeilijkst te benaderen olifanten zijn vooral te verwachten op de grensvlakken van de drie cirkels.

1. Familie en bedrijf

Hier raken het familiesysteem en het bedrijfssysteem elkaar. Dat is direct merkbaar bij familieleden die werkzaam zijn in het bedrijf. Wat is hun positie? Hoe worden zij begeleid? Wie stelt hen aan en hoe worden competenties vastgesteld? Wordt er ingegrepen bij niet functioneren of wordt eromheen georganiseerd? Stuk voor stuk zeer gevoelige kwesties, omdat je vanuit het bedrijfsbelang wellicht heel anders denkt en kijkt dan vanuit de familie. Vooral wanneer er sprake is van incompetentie of een voorkeursbehandeling is dit lastig te bespreken. Een andere overlap die zich hier voordoet, is de 'spil-over' vanuit de familie naar bedrijf. Bijvoorbeeld de eigenaars zijn ook echtgenoten en werken beiden in het bedrijf. Hun conflicten of zelfs scheiding werken door in het bedrijf. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld bij broers die samenwerken en gebrouilleerd raken. Een derde categorie die zeer lastig bespreekbaar is, betreft ongepast of zelfs grensoverschrijdend gedrag van familieleden. Kan dit aan de orde worden gesteld en zo ja, door wie?

2. Vermogen en bedrijf

De familieleden zijn eigenaar van de onderneming. Hoe gaan zij om met vragen rond de financiële positie en toekomst van het bedrijf? Worden alle grote investeringen besproken in de board? Worden de besluitvormingsprotocollen gevolgd? Voeren familiebelangen of zakelijke belangen de boventoon? Heeft ieder een gelijke stem aan tafel? Doelstellingen van de familie zijn veelal niet alleen economisch van belang. Diverse studies laten zien dat de familie vaak meer belang hecht aan continuïteit en werkgelegenheid dan wellicht economisch gezond is voor de onderneming. Anderzijds, en

gevoeliger wordt het, als de familie vermogen aan het bedrijf onttrekt voor zaken die ze persoonlijk belangrijk vinden. Bijvoorbeeld voor het sponsoren van goede doelen, sport of cultuur, of een hoog dividend eist om de eigen levensstijl te financieren wanneer de resultaten dit eigenlijk niet toelaten.

3. Vermogen, bedrijf en familie

Dit domein betreft familieleden die mede-eigenaar zijn en ook in het bedrijf werkzaam zijn. Wanneer familieleden van de board onderling verschillen in visie, hoe ga je daar dan als niet-familieelid mee om?

Eveneens een regelmatig terugkerende olifant betreft het benutten van bedrijfsmiddelen voor privédoeleinden. Dit kan heel vanzelfsprekend voelen, want 'het is ons bedrijf'. Wat doe je wanneer goederen verdwijnen richting de familie of zakelijk worden aangeschaft, maar privé gebruikt? Ook is de financiële vergoeding van familieleden hier aan de orde. Wat te doen met een te hoge beloning van familieleden in het bedrijf? Of klachten van familieleden over elkaar?

Dat het goed bespreken van kwesties uit de bovenstaande categorieën lang niet altijd eenvoudig is, blijkt uit verschillende gesprekken met topmanagers. Enkele voorbeelden. "We hebben heldere afspraken rondom investeringsbeslissingen en welke ruimte ik daar zelf in heb. Sterker nog, ik heb dat zelf zo bepaald. Toch betrap ik me erop dat ik bij het koffieapparaat in twee minuten samen met mijn zus over een enorme investering heb besloten. Dat is zo eigenlijk te risicovol. Ik word hier wel op aangesproken door de boardleden, maar ja, dan is het al gedaan." Ethisch gedrag, waarover de meningen verdeeld zijn, is eveneens lastig. Zo vertelt een topmanager: "Tja, de CEO is een fantastische kerel, maar hij zoekt wel altijd de grenzen op, een echte ondernemer. En als zijn zoon dan net over de grens gaat, vindt vader dat eigenlijk wel mooi en corrigeert hij niet. Moet ik dat dan wel doen? Ik zeg dat dan tegen de CEO,

maar die lacht dat weg: 'doe niet zo moeilijk, we zijn een ondernemersfamilie en geen familie van boekhouders...'. Een ander zegt: "Toen de zoon van de eigenaar werd voorgesteld voor een strategische positie vonden alle niet-familieleden in de board dat onverstandig. We spraken daar onderling over. Hij was duidelijk te onervaren, heeft niet de juiste papieren en eerlijk gezegd ook weinig hart voor het bedrijf. Niemand durfde het te zeggen tegen de eigenaar. En nu zitten we met de gebakken peren."

Delicate kwesties zijn er dus op verschillende terreinen en er zijn verschillende perspectieven. Voor de externe adviseur die wordt uitgenodigd bij dergelijke teams is het zaak zeer alert te zijn op de onderstroom, de mogelijke gevoeligheden en de olifanten. Hoe doe je dat?

Werken met het topteam

Wanneer je aan de slag gaat met de top van een familiebedrijf, begin dan met het maken van een goede scan van de samenstelling:

- Hoe is het topteam samengesteld? Wie zijn de actoren, denk aan familie 'warme' en 'koude' kant, vrienden van de familie, externen/buitenstaanders en wat betekent dit voor de verschillende perspectieven?
- In welk domein spelen zich delicate kwesties af? In welke cirkel bevindt de olifant zich (familie, bedrijf of vermogen) of raakt het conflict meerdere cirkels?
- Wat kun je opmerken over de cultuur? Is een open gesprek mogelijk of worden conflicten vermeden, zijn er coalities, wie heeft de macht, trekken niet-familieleden altijd aan het kortste eind?
- Hoe verhoudt deze cultuur zich tot de familiecultuur? De familiecultuur is dominant ten opzichte van de bedrijfscultuur, belangrijk om je dat te realiseren.

In de metafoor van de olifanten kijk je naar: wat zijn de olifanten, waar staan ze en wie ervaart ze? Let vooral goed op wat er juist niét wordt gezegd door de top. Wanneer de scan is gemaakt, de

olifanten in beeld zijn én deze in de board kunnen worden benoemd, dan kan de volgende stap worden gezet: het effect van de benoemde delicate kwesties met elkaar bespreken. Wat is het effect van aanname van een kandidaat op deze strategische positie zonder formele selectie? Wat is het effect van het voorkoken van dit besluit aan de keukentafel? Wat is het effect van besluiten over grote investeringen zonder de formele besluitprotocollen te volgen? Kortom, wat is het effect van de olifanten op het topteam en vooral ook op de ontwikkeling en het succes van het bedrijf?

Het delen van de olifanten, de verschillende perspectieven en het bespreken van de effecten biedt ruimte om met elkaar te werken aan een gedeeld mentaal model. Hoe kijken we gezamenlijk naar de huidige situatie? Dit gedeelde beeld is het startpunt om, waar nodig, samen nieuwe afspraken te maken en te werken aan onderlinge samenwerking en conflictvaardigheid. Het zakelijke conflict hoeft zeker niet te worden geschuwd. Het samenstellen van een gemengde board van familieleden en niet-familieleden heeft juist als reden andere expertise in te brengen, tegenspraak op te zoeken en daarmee het zakelijke conflict aan te gaan. Het is nodig voor de ontwikkeling van team en bedrijf om perspectieven te delen en uit te dagen, te

discussiëren én hard te zijn op de zaak en taak, maar niet op de persoon. Kortom, te werken aan een cultuur waarin olifanten kunnen worden benaderd, hoe groot ook. En daarmee de kwaliteit van besluitvorming en de kansen op succes te vergroten. ■

Referenties

- Baum, R.J., & Wally, S. (2003). *Strategic decision speed and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch. A Psychological Perspective*. Chichester: Wiley.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.



Janneke Schenning is directeur van Schouten University of Applied Sciences. Ze is sociaal- en organisatiepsycholoog en begeleidt leiders en teams. Ze publiceert regelmatig en is als PhD-kandidaat verbonden aan de Katholieke Universiteit Leuven, waar ze werkt aan wetenschappelijk onderzoek rondom de dynamiek in de top van familiebedrijven.



■ Martin Euwema

Conflicten leren hanteren: mission impossible?

“Het is makkelijk genoeg om kwaad te worden. Maar kwaad zijn op de juiste persoon, in de juiste mate, op de juiste tijd, om de juiste reden en op de juiste manier, dat is niet gemakkelijk.” Deze beroemde uitspraak van Aristoteles maakt duidelijk dat het hanteren van conflicten altijd al is gezien als complex en moeilijk. Het vraagt inzicht in jezelf, in de ander, in de situatie. En ook timing is belangrijk. De vraag is daarom hoe we leren met onze conflicten om te gaan en in welke mate je conflicthantering kunt leren.

Een driejarig meisje, Alice, vertelde me recent: "Ik ben soms heel boos! Mijn broertje niet. Die is altijd content!" Dit meisje gaf blijk van meer zelfinzicht dan menig volwassene. Een prachtig begin voor het leren omgaan met die boosheid. Diezelfde week sprak ik een zeer succesvolle CEO, Luc, van 40 jaar. Hij kwam in coaching met de vraag hoe hij het gesprek met zijn familieleden en ook met zijn managers over lastige kwesties het beste aan kon gaan. Hij vermeed de confrontatie, werd ook nooit boos. Hij voelde zelfs geen boosheid, maar wel grote vermoeidheid....

Ook constructief met conflicten omgaan, is zeker te leren

Het moge duidelijk zijn, dat zowel Alice als Luc hun uitdagingen hebben in het omgaan met boosheid. Alice komt net kijken en kan veel leren. Bij Luc lijkt de uitdaging vooral inzicht te krijgen in eigen emoties en gedrag en wellicht het afleren van in jaren opgebouwde patronen.... We gaan in dit artikel eerst in op conflicten en conflicthantering, daarna bespreken we hoe we leren met conflicten om te gaan, waarna we ingaan op ons leervermogen en wat opleiders en trainers van volwassenen kunnen bieden. We sluiten af met een oproep aan trainers tot bescheidenheid.

Conflict en conflicthantering

Er zijn heel wat definities van conflict. Belangrijk is wat mij betreft in de eerste plaats het onderscheid tussen intrapersoonlijke en interpersoonlijke conflicten, of breder gezien: sociale conflicten. Intrapersoonlijk conflict is de botsing van verschillende opvattingen, behoeften, verlangens en gedragingen in onszelf. We zijn dus in conflict met onszelf

en worden veelal boos op onszelf. We maken onszelf verwijten: wat stom dat ik daar niet aan dacht, dat ik niet dit gezegd heb, of dat niet gedaan heb. Of omgekeerd, we maken onszelf – doorgaans achteraf – verwijten dat we bepaalde zaken juist wel gedaan hebben die we beter hadden gelaten. Intrapersoonlijke conflicten gaan doorgaans hand in hand met interpersoonlijke, sociale conflicten. Een veelgebruikte definitie hiervan luidt: er is sprake van conflict tussen twee of meer partijen indien tenminste een van die partijen vindt dat de ander hem of haar hindert of ergert (Euwema & Giebels, 2017). Die conflicten kunnen tussen personen, maar ook tussen groepen optreden. Het gaat om de persoonlijke, dus subjectieve beleving van de situatie. De ervaring van conflict staat los van hoe we daarmee omgaan, ons conflictgedrag.

Conflictgedrag is de reactie op die ervaren hinder, ergernis of stress. Een belangrijk verschil tussen een intra- en interpersoonlijk conflict is wat wij voor onszelf toeschrijven als de oorzaak van onze hinder of stress. Stel, je komt te laat voor een belangrijke meeting en mist daardoor een essentiële presentatie, wat je zeer vervelend vindt. Je kunt boos zijn op jezelf (stom, ik had eerder moeten vertrekken; intrapersoonlijk conflict). Je kunt ook boos zijn op je partner (irritant dat die weer eens de sleutels had verloren, dat kostte me tien minuten; interpersoonlijk conflict). Je kunt uiteraard ook boos zijn zowel op jezelf als op je partner, of helemaal niet boos zijn, maar slechts verdrietig, teleurgesteld, gelaten of laconiek (*shit happens*). Of een situatie voor ons vooral een intra- of interpersoonlijk conflict wordt, heeft dus alles te maken met onze mening over de oorzaken van deze vervelende situatie: hoe komt het dat ik te laat ben? Ligt het aan onszelf, of aan iemand anders, of aan externe omstandigheden, en kan ik of die ander daar wat aan doen? Die beoordeling is geen objectieve zaak, maar

een zeer persoonlijke waardering. En zo gaan intra- en interpersoonlijk conflict veelal hand in hand. Veel onderzoek toont aan dat stress (wat vaak een symptoom is van intrapersoonlijk conflict), zowel leidt tot meer conflicten met anderen, als ook het vermogen reduceert goed om te gaan met die conflicten. Interpersoonlijk conflict voedt dan weer vaak gepieker en intrapersoonlijke conflicten (ik had eigenlijk dat tegen hem moeten zeggen!).

Persoonlijkheid, conflictgevoeligheid en conflictvaardigheid

Mensen verschillen sterk in de mate waarin zij situaties als conflictmatig ervaren, en dat geldt zowel voor intrapersoonlijke als interpersoonlijke conflicten. Onze persoonlijkheid is dus belangrijk voor conflictbeleving en conflictantering. En persoonlijkheid is zeer moeilijk te veranderen; het is onze *hard wire*. De meest gehanteerde indeling van persoonlijkheden is de zogenoemde *big five*-typologie, waarbij mensen in bepaalde mate kenmerken hebben op vijf onderscheiden dimensies: vriendelijkheid, emotionele stabiliteit, extraversie, ordelijkheid en openheid (Euwema & Giebels, 2017). Onderzoek toont aan dat onze persoonlijkheid sterk samenhangt met hoe we conflicten ervaren en hanteren, zelfs ook invloed heeft op onze hormonale huishouding in conflicten (zie onder andere Haas et al., 2007; Jensen-Campbell et al., 2003). Hoe sterk persoonlijkheid doorwerkt in manieren van conflictantering zien we niet alleen bij mensen, maar ook bij veel diersoorten. Het indrukwekkend en baanbrekend werk van Frans de Waal (zie onder andere 2000) toont bijvoorbeeld dat ook individuele dieren binnen een soort sterk verschillen in de mate waarin zij bijvoorbeeld agressief zijn of juist verzoenend optreden. Ook bij mensen zien we deze verschillen. Sommigen zijn van nature vechtersbazen,

anderen zeer harmonieus en de vriendelijkheid zelve. De ene mens gaat een conflict liefst uit de weg, de ander is altijd bezig met oplossingen te zoeken voor andermans problemen en een natuurlijke bemiddelaar. Dat betekent tevens dat ieder mens verschillende vaardigheden dient te leren in het hanteren van conflicten.

Conflictvaardigheden ontwikkelen: jong geleerd, oud gedaan?

Mensen zijn verschillend en hebben verschillende kwaliteiten en uitdagingen waar het conflicten betreft. Naast onze persoonlijkheid is onze socialisatie zeer bepalend voor de manier waarop we conflicten beleven en hanteren. Hoe groeien we op, in welke gezins- en familiesituatie leven we, en welk gedrag wordt daar beloond en bestraft? Welke voorbeelden zien we in het dagelijks leven, van ouders, broertjes en zusjes? Werd je gepest op school, of was je zelf iemand die pestte?

De meest fundamentele vormen van leren zijn conditioneren (welk gedrag wordt beloond en welk gedrag bestraft) en modelleren, het nadoen van anderen. Kleine kinderen leren al vanaf de geboorte dat bepaalde gedragingen (zoals schreeuwen en huilen) beloond worden met aandacht, voedsel. En dat gedrag zet zich door naarmate kinderen groter worden. Onderhandelingsvaardigheden van twee of driejarigen zijn maar al te vaak excellent en overtreffen die van de ouders. In wanhoop geven die toe aan de koppige, agressieve en vaak ook zeer ad rem reagerende peuters. De kindjes weten perfect de zwakke plek van ouders of andere familieleden te bespelen en hebben soms een verbluffend talent tot manipulatie. Ook zeer bewust. Persoonlijkheid en karakter zijn zo al sterk bepaald bij relatief jonge kinderen, ook wat betreft hun manier van reageren in conflictsituaties. Frustratietolerantie is hierbij een belangrijk

punt van aandacht in de ontwikkeling, waar persoonlijkheid en karaktervorming hand in hand gaan. Frustratie bij kleine kinderen komt tot uiting in een gezonde dosis agressie. Dat is primair een emotionele uiting (reactieve agressie), maar kan al snel ook ontwikkelen tot instrumentele vormen van agressie (proactieve agressie), indien het kind leert dat boos worden lonend is (Polman et al., 2017). Sommige ‘kinderen’ hebben ook op volwassen leeftijd nog altijd een zeer lage frustratietolerantie. Wat betekent dat veel situaties als frustrerend en conflictueus worden ervaren. Dienstverlenende beroepen, en in het bijzonder professionals die optreden in situaties waar mensen gefrustreerd raken, kennen deze vormen van agressie maar al te goed. Van politie en brandweer, tot werkers in de zorg, het openbaar vervoer en sociale diensten, men wordt in toenemende mate geconfronteerd met zowel reactieve als proactieve agressie. Training in het hanteren van deze vormen van agressie behoort inmiddels tot de standaard in veel professionele opleidingen in Nederland. Dit roept uiteraard wel de vraag op naar de mate waarin in scholing en opvoeding frustratietolerantie, emotieregulering, impulscontrole, agressieregulering en constructief omgaan met conflict, als norm en als vaardigheid, worden ontwikkeld.

Zowel onze attitude als ons gedrag in conflictsituaties zijn dus aangeleerd. In belangrijke mate is dit leerproces onbewust en vindt al op jonge leeftijd plaats. Ook constructief met conflicten omgaan, is zeker te leren. Conflictantering is een sociale vaardigheid die getraind kan en dient te worden. Er is veel onderzoek dat aantoont dat het aanleren van coöperatieve, probleemoplossende en bemiddelende vaardigheden bij kinderen bijdraagt aan hun welzijn, acceptatie in groepen en prestaties, en positief effect heeft op hun functioneren

op latere leeftijd. Dit is zowel bij heel jonge kinderen, als ook bij oudere kinderen, tieners en studenten zichtbaar (Johnson & Johnson, 2009).

Training conflictvaardigheden van volwassenen

Je bent nooit te oud om te leren en dat geldt ook voor conflictvaardigheden. Onze complexe samenleving vraagt een hoog niveau van conflictvaardigheden voor veel professionals. Investering in deze ontwikkeling van vaardigheden loont veelal, zo blijkt uit vele studies (Leon-Perez, 2016). Bij deze vormen van training gaat het zowel om het onderkennen en reguleren van de eigen cognities, emoties en handelen, als om het adequaat reageren op conflictgedrag van anderen; collega's, medewerkers of leidinggevenden, klanten, leerlingen, patiënten of burgers. Ook onderhandelen rekenen we hier tot conflictgedrag. Het gaat daarbij immers om een belangenconflict, veelal over schaarse middelen. In het kader vind je een overzicht van belangrijke conflictvaardigheden van professionals. Hier is ook een afzonderlijke categorie, conflictvaardigheden als derde partij.

Conflictvaardigheden van professionals: regulering van cognities, emoties en gedrag

- Hanteren van acute stress- of conflictsituaties.
- Agressieregulering van anderen (van kleuterjuf tot politieagent).
- Onderhandelen (van zakelijke transacties tot politieke besluitvorming).
- Strategisch omgaan met conflicten en integratief het probleem oplossen.
- Peacemaking: als betrokken partij helpen bij conflicten van anderen.

- Bemiddelen: als onafhankelijke derde partij meezoeken naar oplossingen.
- Arbitreren: vaardigheden om conflicten te beëindigen door een beslissing.

De vaardigheden als derde partij verdienen een korte toelichting. Met name informele *peacemaking* is een belangrijke activiteit die sterk kan bijdragen aan goed functioneren van families, buurten en teams op het werk (Zhang et al., 2018). De meeste mensen zijn geneigd tot partijkiezen in conflicten, waardoor het conflict escaleert. Peacemaking gaat dat tegen, waardoor juist de harmonie in de groep wordt hersteld en het team toekomstbestendiger wordt. Dergelijke peacemaking draagt bij aan het aanzien van de persoon in de groep (De Waal, 2000).

Trainers past bescheidenheid

'Word een superonderhandelaar!' 'Een training die uw leven verandert...' We kennen allemaal de mooie beloften van trainingen op gebied van onderhandelen en conflicthantering. En ja, veel mensen kunnen baat hebben bij een training in effectief omgaan met conflicten. Echter, volwassenen arriveren in een training met hun persoonlijkheid en hun geschiedenis. Met diepgewortelde overtuigingen over wie ze zijn en hoe ze best omgaan met stressvolle en conflictsituaties. En nee, mensen zijn geen rupsen die vlinders worden, of kikkers die transformeren in prinses. Zeker, enkele 'tips en tricks' zijn relatief eenvoudig aan te leren. Maar juist in conflictsituaties, waar de spanning hoog oploopt, vallen mensen terug op zeer basale reactiepatronen. Die diep verankerd zijn en nauwelijks zullen veranderen. Respect ook voor die eigenheid van ieder mens, inclusief de beperkingen, kwetsbaarheden, zwarte kanten, is essentieel voor een zinvolle opleiding of training. Conflict brengt ook de schaduwkant van mensen scherp aan het licht. Het



Neem voor de verandering de makkelijke weg!

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

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

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

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



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

verkennen en bewerken van die schaduwkant is lastig, moeizaam werk. En gaat ook de rol van de trainer doorgaans te boven. Bescheidenheid dus. ■

Referenties

- De Waal, F.B. (2000). Primates: A Natural Heritage of Conflict Resolution. *Science*, 289(5479), 586-590.
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017). Conflict Management. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Geraadpleegd op 18 december 2019, van <https://dx.doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.5>
- Euwema, M.C., & Giebels, E. (2017). *Conflictmanagement en mediation*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Haas, B.W., Omura, K., Constable, R.T., & Canli, T. (2007). Emotional Conflict and Neuroticism: Personality-dependent Activation in the Amygdala and Subgenual Anterior Cingulate. *Behavioral Neuroscience*, 121(2), 249.
- Jensen-Campbell, L.A., Gleason, K.A., Adams, R., & Malcolm, K. T. (2003). Interpersonal Conflict, Agreeableness, and Personality Development. *Journal of Personality*, 71(6), 1059-1086.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (2009). Energizing Learning: The Instructional Power of Conflict. *Educational Researcher*, 38(1), 37-51.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (2011). Cooperative learning. *The Encyclopedia of Peace Psychology*. Geraadpleegd op 18 december 2019, van <https://doi.org/10.1002/9780470672532.wbpepp066>
- Leon-Perez, J.M., Notelaers, G., & Leon-Rubio, J.M. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1-12.
- Malizia, D. A., & Jameson, J. K. (2018). The Impact of Mediation on the Mediator and Implications for Conflict Resolution Education. *Conflict Resolution Quarterly*, 35(3), 301-318.
- Polman, H., de Castro, B.O., Koops, W., van Boxtel, H.W., & Merk, W.W. (2007). A Meta-Analysis of the Distinction between Reactive and Proactive Aggression in Children and Adolescents. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 35(4), 522-535.
- Zhang, X., Bollen, K., Pei, R., & Euwema, M.C. (2018). Peacemaking at the Workplace: A Systematic Review. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(3), 204-224.



Prof. Dr. Martin Euwema is hoogleraar Organisatiepsychologie aan de Katholieke Universiteit Leuven, voorzitter van de onderzoeksgroep Organizational and Occupational Psychology and Professional Learning en co-director van het Leuven Center for Collaborative Management.



■ Aart Bontekoning & Bart Hessing

Generatieconflicten ontwikkelen en tegenhouden

Jong geleerd, oud gedaan?

Veel millennials, geboren tussen 1985 en 2000, lopen vast in gedateerde manieren van leiden, leren, veranderen, besluiten en samenwerken die oudere generaties op de automatische piloot herhalen. Dit terwijl deze oudere generaties en hun vergrijzende organisaties de updates van de jongste werkende generatie hard nodig hebben om zichzelf en hun organisatie(cultuur) bij de tijd te houden. Hoe kunnen organisaties zich met millennials vernieuwen en een gezonde leercultuur voor alle generaties vormen? Dit verloopt nogal anders dan veel organisaties, managers en ervaren collega's gewend zijn.

Het blijven herhalen van gedateerde sociale patronen is destructief, voor mensen, hun organisaties of instituten en onze wereld. Gedateerde processen remmen de gezonde ontwikkeling en het leervermogen van 'jong en oud', en dat van hun organisatie (Bontekoning 2007, 2014, 2017). Dit veelvoorkomende conflict tussen de jongste en de oudere generaties blijft wat verborgen. Ons generatieonderzoek toont aan dat de jongeren uit de millennialgeneratie, ook wel generatie Y genoemd, het conflict niet opzoeken, zoals de protestgeneratie dat deed in de zestiger jaren. Ze zijn vredelievender dan vorige generaties, proberen zelf een werkbare situatie te creëren in plaats van het probleem bij een ander te leggen. En als het echt niet lukt, haken ze af, gaan weg of raken in een burn-out. En dat terwijl we over een oplosbaar conflict hebben en een door alle generaties gedeeld belang!

Houdbaarheidsdatum van sociale processen

Sociale processen die mensen in een (werk) gemeenschap interactief ontwikkelen, hebben net als voedingsmiddelen een houdbaarheidsdatum. Wanneer de houdbaarheidsdatum nadert, is zo'n proces aan een verversing toe. Voorbeelden van gedateerde sociale processen: kennis is macht, de jongste leert van de oudste, vertellen wat de waarheid is, fouten verberg je zoveel mogelijk, via discussies je gelijk proberen te krijgen. Kenmerkend voor gedateerde processen is dat deze bij iedereen werkenergie wegnemen, ook bij degene die ze herhaalt. Bij het actualiseren spelen opvolgende generaties een hoofdrol (zie kader).

Verreweg de meeste Europese en Nederlandse organisaties vergrijzen de komende decennia sterk. De piek verschilt wat per land en organisatie, maar wordt pas rond 2035 verwacht. Daarna vlak de vergrijzing iets af. In vergrijzende organisaties zijn de oudere generaties de grootste en de jongste de

kleinste. Daar stijgt het risico van het op de automatische piloot herhalen van gedateerde processen, met alle nare gevolgen van dien.

Oudere generaties hebben de neiging om gedateerde sociale processen te herhalen. Niet omdat ze dat willen, maar vooral onbewust en uit gewoonte. Dan staat hun ontwikkeling stil en dat is te zien. Aan hun houding, aan hun energieniveau en aan hun ogen. Daar hebben ze zelf ook last van, maar omdat het een sluipend proces is hebben ze dat zelf vaak niet door. Jongeren wel. Die merken meteen aan de daling van hun eigen werkenergie wanneer ze te maken hebben met een gedateerd sociaal proces. Wanneer ze er om welke reden dan ook toch in meegaan, zijn de gevolgen destructief voor de jongeren zelf. Hun frisheid verdwijnt snel, hun ontwikkeling stagneert en burn-out ligt op de loer. Maar het is ook slecht voor hun organisatie, want die mist de innovaties van de jongste generatie om bij de tijd te blijven, haar ontwikkeling stagneert, er treedt verlies aan maatschappelijke waardering op en ze raakt klanten kwijt.

Scannen van gedateerde processen en stagnaties

Door een kleine groep millennials uit de organisatie een top vijf te laten maken van wat in hun werkomgeving bij hen de meeste werkenergie wegneemt, kunnen de gedateerde processen die vernieuwing behoeven binnen een half uur in beeld worden gebracht. Of de analyse van de groep klopt, kan worden gecheckt door met een of meer groepen uit de oudere generaties ook een top vijf van werkenergieslurpers te maken. Gedateerde sociale processen nemen namelijk werkenergie weg bij alle generaties. Wat opvalt is dat die toppen vijf van alle generaties in dezelfde organisatie (vrijwel) altijd identiek zijn. Het verschil zit 'm meestal in de terminologie. Er is dus op dit punt geen sprake van een generatieconflict, maar eerder van een

Samenvatting generatietheorie

Een generatie wordt gevormd door een groep van vijftien aansluitende geboortejaren die binnen de eigen (werk)gemeenschap collectief vernieuwingsimpulsen of updates ontwikkelt die gedateerde sociale processen kunnen vervangen. Deze updates zijn te vinden in het gebied waar een generatie de meeste werkenergie van krijgt en verschillen per generatie.

Gedateerde sociale processen zijn te vinden in het gebied waar een generatie de meeste werkenergie in kwijtraakt. Die zijn dezelfde bij verschillende generaties in dezelfde (werk)gemeenschap.

De basis van de vernieuwingsimpulsen in een nieuwe generatie wordt gelegd in de eerste levensfase (0-15 jaar) via de interactie tussen ouders en hun kinderen. Nederlandse ouders voeden hun kinderen voor een deel anders op dan ze zelf zijn opgevoed. Die veranderingen in het opvoeden vormen in een nieuwe generatie de kiemen voor de updates van sociale processen die de (werk)gemeenschap waar ze deel van uitmaken nodig heeft om bij de tijd te blijven. Of met andere woorden: die hun (werk)gemeenschap nodig heeft om te overleven in de tijd die komt. Gedurende het begin van de tweede levensfase (15-30 jaar) komen de kiemen tot wasdom via interactie binnen de generatie. Wanneer deze generatie daarna actief wordt in organisaties en andere instituten vormen de tot wasdom gekomen kiemen vernieuwingsimpulsen, die hun werk-/leef gemeenschap 'bij de tijd' houden. Het verversen van diepgewortelde gedateerde sociale processen kan een of meer levensfasen (van 15 jaar) duren.

Interacties tussen generaties bepalen het tempo van het vernieuwen. Intensieve en open interacties versnellen het tempo. Gesloten en ingehouden interacties vertragen. Wanneer jongeren van een nieuwe generatie zich volledig aanpassen aan het gedateerd gedrag dat de oudere generaties (onbewust) herhalen, staat het updaten of de evolutie van sociale processen stil. Dat is zichtbaar in een collectieve daling van de werkenergie.

Bronnen: Bontekoning, 2007, 2014, 2017. In deze theorievorming wordt voortgebouwd op het werk van Mannheim (1928), Mariás (1970), Pfeffer (1985, 1995) en Becker (1992).

conflict tussen de werknemers en gedateerde werkprocessen! Vanuit dat gedeelde beeld weet iedereen waar de ontwikkeling van de organisatie en haar werknemers vastloopt (zie tabel 1). Bovendien werkt het gedeelde beeld verbindend, dringt de realiteit door dat we er samen voor staan en dat ontwikkeling en leren nodig zijn.

Door dezelfde groep millennials een top vijf te

laten maken van wat de meeste werkenergie opwekt, kunnen hun vernieuwingsimpulsen in beeld worden gebracht. Dit zorgt voor een gedeeld beeld van toekomstige gewenste ontwikkelingen.

In de meeste organisaties is de millennialgeneratie de jongste en tevens de kleinste. In de komende decennia is iedere volgende generatie namelijk kleiner dan de

vorige. Daarom hebben de jongste werkende generaties nu en straks actieve steun nodig van de oudere generaties om het updaten vanuit hun eigen generatie daadwerkelijk tot stand te brengen. Een open interactie tussen ervaren en jonge generaties zal dit leerproces stimuleren. Weg van wat bij iedereen de meeste werkenergie wegneemt en toe naar wat werkenergie opwekt. Dat doen ze niet omdat het moet van de top, maar omdat zij er zelf en hun organisatie baat bij hebben.

De gemiddelde updatereacties van millennials, die we vonden gedurende het millennialonderzoek 2015-2018, zijn weergegeven in tabel 1. Het zijn de algemene uitkomsten, bij iedere afzonderlijke organisatie kunnen de uitkomsten net iets anders zijn. Het onderzoek werd uitgevoerd onder meer dan 100 organisaties, in samenwerking met jongerenopleider Careerwise.

Daarnaast kunnen millennials kritische situaties in beeld brengen, door een top vijf te maken van concrete situaties waarin het vaak misgaat. Misgaan houdt in: 1) ze verliezen werkenergie en frisheid en hun ontwikkeling stagneert omdat ze onbewust en ongewild meegaan in dat gedateerd sociale proces; 2) de organisatie mist de update. Vanuit een beeld van zo'n

concrete situatie kan gericht worden geleerd hoe ze in plaats van mee te gaan in dat gedateerde proces deze kunnen updaten. Ook hoe ze zelf ondersteuning kunnen organiseren.

Zelf ondersteuning organiseren

Twee millennials komen enthousiast bij hun manager met 'een vet gaaf nieuw idee'. Die zegt: "Ja, zeker een goed idee. Zet het even op de mail, dan neem ik het volgende week mee in onze managementteamvergadering". De millennials raken meteen hun energie kwijt en gaan het desondanks toch maar even op de mail zetten.

Een alternatieve reactie, met het hoog houden van hun eigen werkenergie als oriëntatiepunt, bleek de volgende te zijn: "Eh, nee. Sorry, we willen het niet op de mail zetten, want alleen al bij de gedachte verdwijnt onze energie al als sneeuw voor de zon. We willen het anders aanpakken. Wie heeft verstand van waar ons idee over gaat. Kunnen we die ervaren collega's niet uitnodigen om met ons mee te denken en ons idee te verbeteren?"

Tabel 1. Algemene uitkomsten millennialonderzoek 2015-2018

Top vijf gedateerde (sociale) processen	Top vijf updates van millennials
Top-down veranderen en besluiten en bureaucratische controlesystemen	Handelingsvrijheid en feedback van ervaren collega's uit de directe werkomgeving
Hiërarchisch leiden	Gelijkwaardig samenwerken
Gesloten en formeel	Open en informeel
Onpersoonlijk 'zakelijk' leiderschap	Mensgericht leiderschap
Conformiteit nastreven	Flexibiliteit, variatie

In dit experiment, maar ook bij alle andere, nam de werkenergie eveneens toe bij de oudere generaties. Soms was er eerst wat verwarring en steeg het daarna.

Drie effecten van zelf doen

De updates van de millennials – dat geldt overigens ook voor de andere generaties (!) – komen tevoorschijn wanneer ze hun werk kunnen doen op een manier die bij hen de meeste werkenergie opwekt. Er treden dan tegelijkertijd drie effecten op. Deze effecten treden sneller op wanneer ervaren collega's en leidinggevenden open staan voor de uitkomsten en dit actief ondersteunen.

Op individueel niveau:

1. Wanneer je zoveel mogelijk doet waar je zelf de meeste werkenergie van krijgt, stuur je van binnenuit een eigen natuurlijke ontwikkeling. Bovendien laad je tegelijkertijd voortdurend de eigen energiebatteij op. Dat leidt ertoe dat deze langer meegaat. Dat stimuleert een duurzame ontwikkeling en voorkomt verschijnselen van burn-out. Voor de duidelijkheid, hier wordt niet bedoeld dat het een individualistische koers is. Nee, voortdurende feedback van en interactie met (ervaren) collega's is cruciaal. Daarmee leren jongeren hun eigen gezonde ontwikkeling beter vorm te geven.
2. Wanneer je met je generatiegenoten doet wat de meeste werkenergie opwekt, komen niet alleen de updates van de eigen generatie tevoorschijn, maar vergroot het de kans dat de andere generaties open gaan staan voor deze updates. Steeds wanneer we in ons onderzoek millennials stimuleerden om vooral 'spontaan' voluit te gaan, nam de invloed op de oudere generaties direct toe. Andersom werkt dit overigens ook. Leden van de protestgeneratie (1940-1955) die energiek zijn, hebben meer invloed op millennials.

Het updateproces vanuit de eigen generatie begint wanneer de andere generaties hiervoor gaan openstaan.

- Op team-, afdelings- en organisatieniveau:
3. Wanneer je met generatiegenoten doet wat de meeste werkenergie opwekt, creëer je een begin van de 'massa' die nodig is om in de eigen werkomgeving gedateerde sociale processen te updaten. Tijdens het updaten 'beweegt' een generatie zich per definitie over de grens van de bestaande cultuur. Die eerste grens overschrijden vergt een zekere 'massa'. Die massa groeit wanneer de andere generaties ontdekken dat ze ook meer werkenergie krijgen van de generatieupdates. Het updaten houdt in feite het ontwikkelen over de grens van de bestaande cultuur in, van bijvoorbeeld het ontwikkelen van eigentijdse manieren van leiden, leren, samenwerken, veranderen en omgaan met verschillen.

Wanneer sociale processen in een organisatie bij de tijd worden gebracht:

- wordt een organisatie aantrekkelijker voor alle medewerkers, van de jongste tot de oudste;
- stijgt de maatschappelijke waardering en daarmee de kans op meer klanten of cliënten;
- ontstaat er een cultuur van met en van elkaar leren, met het mixen van frisse blikken met rijke ervaring als uitdaging.

De ouders van millennials en hun blinde vlek

De beste mogelijkheid om millennials te ondersteunen bij het updaten, zit in een onverwachte, maar logische hoek! Namelijk bij de oudere collega's die millennials als kinderen hebben. Die ouders komen gemiddeld uit de verbindende generatie (1955-1970). In de meeste organisaties is deze generatie de grootste groep. Bovendien bezetten ze – de

komende jaren nog – vrijwel altijd de meest invloedrijke en leidinggevende posities. Deze generatie bevindt zich grotendeels nog in de leidende fase (levensfase tussen 45 en 60 jaar) en dat houdt in dat zij de meeste invloed heeft op de bestaande cultuur. Daar ligt een prachtige kans. Ook voor deze bijna oudste werkende generatie zelf.

Een groot aantal onderzoekssessies met deze ouders in diverse organisaties leverde iets opvallends op. Veel van hen interacteren thuis anders met hun kinderen dan ze op het werk doen. Thuis: gelijkwaardig, open, positief stimulerend en coachend, ruimte gevend en rekening houdend met de persoonlijkheid van hun kinderen. Op het werk: wat hiërarchisch, gesloten, formeel, afstandelijk en onpersoonlijk. Vaak hebben zij zich op het werk onbewust aangepast aan gedateerde processen. Dit kun je tegengaan door te stimuleren dat deze generatie ouders-collega's met de millennials – en met de andere generaties – op het werk net zo eigentijds interacteert zoals ze dat thuis met hun kinderen hebben ontwikkeld. Vooral ook in het eigen belang! Hiermee updaten en vitaliseren ze zichzelf.

Faciliteren en ontwikkelgericht leren

Voor het slagen van updateprocessen is belangrijk dat het benutten van de kracht van generatiediversiteit een bewuste en expliciete strategische keuze is. Vaak levert vernieuwen vanuit de jongste werkende generatie in eerste instantie verwarring of weerstand op. Verwarring omdat pas duidelijk wordt wat de updates inhouden nadat de millennials hebben gedaan wat bij hen de meeste werkenergie opwekt. Deze uitkomst kun je vooraf niet beleven. Weerstand bestaat er vaak uit dat de oudere generaties nog een tijdje, meestal onbewust, in een gedateerde stand blijven bewegen. Ervaren

medewerkers kunnen bijvoorbeeld nog lang verwachtingsvol naar het bestuur blijven kijken. Dit terwijl ze tegelijkertijd aangeven dat top-down veranderen veel werkenergie bij hen wegneemt, in plaats van dat ze leren om de uitkomst van een snelle en accurate cultuurscan van millennials echt serieus te nemen en te omarmen. Daar begrijpen millennials soms helemaal niets van. Vooral niet wanneer ze ontdekken dat de toppen vijf werkenergiewegnemers overeenkomen.

De oriëntatie opdoen wat werkenergie opwekt lijkt het tegenovergestelde van top-down besluiten hoe het werk gedaan moet worden, maar het is geen bottom-upproces. Het gaat om het leren benutten van de updatekracht van een generatie die van binnenuit komt en die door een goede interactie met de andere generaties kan leiden tot het verversen van gedateerde sociale processen. Door dat te leren doen, creëren ze als het ware zelf een werkklimaat waarin een voortdurende ontwikkeling mogelijk is. Actieve steun van ervaren collega's is voor millennials met name belangrijk wanneer ze zich bewegen over de grens van de bestaande cultuur.

Oplossingen voor verborgen conflicten

De verborgen conflicten tussen de jongste en de oudere generaties kunnen worden opgelost door:

- de oudere generaties te leren om gedateerde sociale processen, waarbij ze zelf ook werkenergie verliezen, achter zich te laten;
- te leren om de jongste generatie actief te ondersteunen bij het updaten;
- de jongste generatie te leren om niet mee te gaan in gedateerde processen, die ze herkennen omdat die direct werkenergie bij hen wegnemen;
- te leren hoe ze deze kunnen updaten;

- hoe ze steun van ervaren collega's zelf kunnen organiseren;
- ondersteunend daaraan met wetenschappelijk generatie-onderzoek samen een concreet beeld van een toekomstbestendige route te vormen. Die bestaat uit het gaandeweg verlaten van gedateerde en energiewegnemend sociale processen en toe gaan naar eigentijdse en energieopwekkende sociale processen. Dat is op zichzelf een leerproces. Dat leer je vooral door het te doen en de opgedane inzichten te delen.

Het updaten via het benutten van generatiediversiteit zorgt voor het afstemmen van een organisatie op de komende tijd. Daarmee stijgt de kans op maatschappelijke waardering. Iedere volgende generatie kan daar weer aan bijdragen. Het is een voortdurend ontwikkelproces dat een organisatie intern aantrekkelijk maakt voor alle generaties en extern voor haar klanten of cliënten. ■

Referenties

- Becker, H.A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff Boekerij.
- Bontekoning, A. (2014). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Bontekoning, A. (2017). *The Power of Generations. How to keep aging organizations up to date*. Amsterdam: Warden Press.
- Bontekoning, A. (2018). *Samenwerken met millennials* (Whitepaper). Gedownload op 16 december 2019, van <https://www.aartbontekoning.com/samenwerken-met-millennials/>
- Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie*, VII, 2-3, 157-185 en (1929) 309-330.
- Mariás, J. (1970). *Generations: A historical method*. Alabama: The University of Alabama Press.



Aart Bontekoning onderzoekt al ruim twintig jaar generatiediversiteit en het updaten van organisaties. Hij ontwikkelde een wetenschappelijke methode voor generatieonderzoek en promoveerde daarop in 2007. De laatste jaren onderzoekt hij ook de updates van millennials (1985-2000) en van de aankomende generatie junioren, de bewuste generatie Z (2000-2015).



Bart Hensing studeert de masters Leadership and Change Management & Culture Organization and Management aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Samen met Aart Bontekoning voerde hij Het Millennial Onderzoek uit. Hij werkt als freelance generatie-expert en brengt daarin zijn wetenschappelijke en praktische kennis over verandermanagement en generaties samen.





Zeven hints voor diversiteit en inclusie

Saniye Çelik

74

Hoe ontwikkel je authentiek zelfvertrouwen?

Wees minder bang om fouten te maken

Jacqueline Brassey & Ria van Dinteren

80

Veranderingen succesvol maken

Walter Wittkamp & Norbert Huijzer

88

Hrd-tool

Zien wat je deelnemers zien: eyetrack-techniek

Peter Steenkamer

96



■ Saniye Çelik

Zeven hints voor diversiteit en inclusie

Van nut en noodzaak van diversiteit en inclusie zijn veel bestuurders overtuigd. De toenemende diversiteit in de samenleving dwingt ze tot actie, want ze willen alle talenten benutten voor betere prestaties van hun organisatie. Nu gaat erom diversiteit en inclusie te bewerkstelligen in de systemen, de structuren en het management.

Steeds meer organisaties beschouwen diversiteit en inclusie als strategische meerwaarde, ook wel geduid als de businesscase van diversiteit. Het lukt echter maar mondjesmaat deze meerwaarde te verzilveren. Met het diversifiëren van de personeelssamenstelling zijn we er nog

niet, want de verschillen van de medewerkers worden nauwelijks benut en de stap naar een inclusieve cultuur is vaak moeilijk (Sociaal-Economische Raad, 2019). Er zijn nog twee knelpunten: veel organisaties hebben slecht zicht op wat effectieve interventies zijn en er is

een grote groep die de urgentie van het thema (nog) niet voelt. De praktijk is dus weerbarstig. Maar waar knelt het dan? Wat valt er te doen? Gelukkig leveren zowel de wetenschap als de praktijk inzichten op die bruikbaar zijn voor leidinggevend, HRM'ers, beleidsmakers, politici en adviseurs. Zie hier zeven hints voor de besluitvorming over en de ontwikkeling en implementatie van diversiteit- en inclusiebeleid. Ze zijn van nut voor zowel publieke als private organisaties.

1. Koppel diversiteit aan de strategische organisatiedoelen

Publieke organisaties moeten net zoals hun private zusters nagaan welke strategische en maatschappelijke doelen zij met een divers personeelsbestand willen nastreven. De uitkomst kan variëren per sector en organisatieonderdeel. Zo kan het divers samenstellen van politieteam een andere meerwaarde hebben dan het divers samenstellen van de politietop of een HRM-afdeling van een gemeente. Bij de politieteam kan de meerwaarde zitten in het vergroten van de legitimiteit of in het creëren van een duurzame verbinding met een variëteit aan burgers. De politietop of een HRM-afdeling kan willen streven naar een vernieuwende of grensverleggende aanpak. En daar doemt de eerste valkuil op. Want veel organisaties richten zich vooral op de instroom van nieuwe krachten, terwijl er minder aandacht is voor inclusie, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Het is dan ook veel effectiever om diversiteit integraal in het HR-domein te implementeren (Ellemers, Şahin, Jansen, Van der Toorn, 2018). Tweede valkuil: publieke organisaties vergeten vaak het motief, dat zij werk willen maken van diversiteit, te verankeren in hun strategische doelen. Wel doen dus, zodat de meerwaarde van diversiteit geen issue van alleen maar het personeelsbeleid blijft, maar deel gaat uitmaken van het primaire proces en de doelstellingen voor de lange termijn. Samenvattend: diversiteit- en inclusiebeleid zijn pas kansrijk als zij een vast

en vanzelfsprekend onderdeel vormen van de totale organisatieontwikkeling en van het strategische HRM-beleid. Zo kan er draagvlak ontstaan voor een divers personeelsbestand en voor de in te zetten interventies. Het aanstellen van adviseurs en programmaleiders – iets waar organisaties regelmatig voor kiezen – volstaat niet. Soms gebeurt het dat deze vaak betrokken medewerkers er alleen voor staan om de weerstanden tegen het thema te overwinnen.

2. Stel leiderschap en organisatiecultuur centraal

Een succesvolle aanpak en inbedding van diversiteit en inclusie staat of valt met aandacht voor leiderschap en management (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Leidinggevend zijn niet alleen van betekenis bij de implementatie van het beleid, maar zien er ook op toe dat er ruimte is of komt om de verschillen die de medewerkers met zich meebrengen, te kunnen benutten. Een inclusieve leiderschapsstijl en een cultuur waarin verschillen omarmd worden, blijken essentieel te zijn voor de binding en betrokkenheid van medewerkers met de organisatie (Çelik, 2018). Investeren in leiderschap kan zelfs interventies overbodig maken, zoals trainingen om diversiteit en inclusie te bevorderen. Dus publieke organisaties, zorg voor het juiste type leiders die beschikken over een inclusieve stijl van leidinggeven. Een toegespitst leiderschapsprogramma om met verschillen om te gaan, kan behulpzaam zijn (Çelik & Van Oijen, 2020).

3. Besteed aandacht aan representatieve bureaucratie

Burgers van allerlei slag en afkomst zien de diversiteit aan ambtenaren als een juiste vertegenwoordiging van henzelf. Een divers samengesteld personeelsbestand wordt daarmee verbonden met de toegankelijkheid en legitimiteit van de publieke sector, een veelvoorkomend motief voor diversiteit en inclusie. Binnen het openbaar bestuur

worden overheidslegitimiteit en de relatie tussen overheid en burger doorgaans gekoppeld aan democratisch gekozen politieke vertegenwoordigers, ook wel representatieve democratie genoemd. De burgers kiezen de volksvertegenwoordigers en de belangrijkste bestuurders, waardoor hun uiteenlopende belangen (indirect) vertegenwoordigd kunnen worden in de politieke besluitvorming. Maar steeds meer zien we dat burgers geen onderscheid maken tussen de politieke en de ambtelijke vertegenwoordiging. Zij zien niet alleen de politici, maar ook de ambtenaren als vertegenwoordiger van hun belangen. Daarnaast is in toenemende mate de co-creatie van beleid aan de orde. De overheid werkt bijvoorbeeld samen met burgers om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en betreft daarmee burgers bij de besluitvorming. Door zo'n partnerschap kan meer draagvlak ontstaan voor besluiten omdat verschillende belangen erkend worden (Rob, 2012). Deze ontwikkelingen wijzen op het belang van diversiteit zowel in de politiek als in de ambtenarij. De overheid is dan beter in staat om alle in de samenleving bestaande waarden, normen en belangen te duiden. Daardoor kan haar beleid aansluiten bij wat de samenleving verwacht.

4. Stuur op de verbinding met de samenleving

Een opkomende businesscase van diversiteit is het tot stand brengen van een duurzame verbinding tussen overheid en burgers. Ontmoetingen tussen overheid en samenleving zijn van belang omdat zij kunnen leiden tot meer interactie en zo meer verbondenheid kunnen genereren. Dit vraagt een andere kijk op diversiteit en inclusie en impliceert een nieuw sturingsconcept. Het uitsluitend sturen op diversiteit in het personeelsbestand door middel van streefcijfers is niet voldoende. Bij het vaststellen van de organisatiedoelen is het raadzaam aandacht te besteden aan de

verbindende rol van publieke organisaties met de samenleving. Dat is logisch, want van de overheid wordt verwacht dat zij ten dienste staat van de samenleving en verantwoordelijk is voor een voortdurende verbinding met haar burgers. Deze verbindende rol dient aandacht te krijgen in alle geledingen van de organisatie en niet alleen in de afdelingen die direct contact hebben met burgers, zoals medewerkers aan de balie van een gemeente, de politiemensen op straat of docenten voor de klas. Die rol is ook elementair voor beleidsmakers, leidinggevenden en bestuurders. Zij zijn de verantwoordelijken voor het dichten van de kloof tussen de overheid en de samenleving. Zij zijn tegelijkertijd de sleutelfiguren die de ambtenaren begeleiden en stimuleren in hun verbindende rol. Ook politici en bewindspersonen zijn belangrijke spelers bij de bepaling, de vormgeving en het succes van beleid. Politieke keuzes kunnen zo de invulling van beleid beïnvloeden. De landelijke en de lokale politici kunnen de realisering van de business case van diversiteit bemoedigen of juist uitdragen. Zij kunnen ruimte bieden aan organisaties om interventies in te zetten die bij hun eigen doelen passen. Dit betekent minder een sturende en meer een agenderende rol voor de politiek. Maar ook ingrijpen wanneer dat nodig is, zoals bij gevoelens van uitsluiting en onveiligheid onder medewerkers.

5. Heb oog voor de morele redenen van diversiteit en inclusie

Een ander veelgehoord motief om werk te maken van diversiteit en inclusie is dat het bijdraagt aan innovatie, creativiteit en betere prestaties. Hiermee wordt aan diversiteit een instrumentele waarde toegekend. Maar er is ook een substantiële waarde. Die verwijst naar de intentie die besloten ligt in de handeling zelf, namelijk het streven naar vrijheid, gelijkwaardigheid en respect voor elkaar, immers essentiële bouwstenen van de democratie. In de kern gaat het dan om het moreel argument

kansen te creëren voor specifieke groepen om hun maatschappelijke positie te verbeteren en vooroordelen te minimaliseren (Çelik, 2019). Denk aan het versterken van de zwakke positie van mensen met een arbeidsbeperking en etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Als diversiteit in de praktijk aandacht krijgt vanuit het gelijkheidsdenken, is de meerwaarde ervan niet afhankelijk van de verwachte positieve effecten voor de prestaties van de organisatie. Wie deze morele waarde als uitgangspunt neemt, gehoorzaamt aan principes zoals verwoord in artikel 1 van de grondwet.

6. Maak ongemakken over diversiteit bespreekbaar

Organisaties benadrukken in hun visie en beleid de meerwaarde van diversiteit en de kracht van verschillen. Hoewel de wetenschap dit deels bevestigt, worden er ook kanttekeningen bij geplaatst. Diversiteit kan van meerwaarde zijn mits het goed gemanaged wordt. In de praktijk blijken diversiteit en inclusie moeizame karweiën te zijn. Diversiteit heeft ook een keerzijde. Het vertraagt de besluitvorming, en de kans op conflicten bestaat (Laurence & Bentley, 2016). Daarnaast wordt de beleving van diversiteit beïnvloed door het maatschappelijke klimaat. Deze is onmiskenbaar verruwd onder meer door veranderingen in de politieke arena en toenemende polarisatie waardoor er scheidslijnen tussen mensen ontstaan. De tegenstellingen tussen groepen in de samenleving hebben ertoe geleid dat er minder ruimte is voor verschillen in de samenleving. Veel mensen maken zich zorgen over de manier waarop we met elkaar samenleven (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2018). En dat vergt ook het duiden en bespreekbaar maken van zorgen en ongemakken rond diversiteit. Het organiseren van intervisie, het structureel op elkaar reflecteren en van elkaar leren kunnen daarbij helpen. Leidinggevenden spelen een essentiële rol bij het realiseren van een dergelijke open cultuur.

7. Bevorder inclusieve communicatie

Verschillen in teams en organisaties kunnen spanningen oproepen die negatief uitwerken op de interactie tussen mensen. Als dat gebeurt, is het gevolg dat mensen zich niet gehoord, erkend of thuis voelen – en vertrekken. Daarom is communicatie die iedereen insluit van cruciaal belang. En dat gaat verder dan het toegankelijk maken van vacatureteksten en sollicitatieprocedures voor een bredere groep. Wie consequent inclusief communiceert, werkt aan een cultuur waar mensen hun uniciteit kunnen laten zien en erbij horen. Inclusieve communicatie zit vaak in dingen als de toon van de boodschap, de woordkeuze en de non-verbale uitingen zoals blikken en gebaren. Meer inclusief communiceren begint bij het luisteren naar de ander zonder een oordeel te vellen. Niet voor niets is luisteren vaardigheid nummer één in de onderlinge omgang. Goed luisteren straalt vertrouwen en respect uit. We tonen empathie en krijgen sympathie als cadeau terug. Niets is moeilijker dan je inleven in de ander. Maar het valt te leren. Oefenen maar en feedback vragen van de ander. Inclusieve communicatie kunnen we beschouwen als een grondhouding die bepaalt hoe we met elkaar omgaan. Zonder inclusief communiceren is inclusie een illusie.

Leidinggevenden aan zet

Diversiteit en inclusie staan of vallen met wat we bereid zijn ervan te maken. In essentie hebben we het over een verandervraagstuk. Over een metamorfose van aanpak, gedrag en cultuur, over een proces van lange adem. De prangende vraag is: hoe dan? Dat het antwoord daarop voor velen nog in nevelen is gehuld, is te zien aan het uitblijven van effectieve interventies. De roep om concrete handvatten groeit, terwijl we weten dat er een geen toverstaf bestaat om met een elegante beweging de gewenste situatie te creëren. Maar er zijn wél sleutelfiguren voor het realiseren van de opgave om alle medewerkers te enthousiasmeren en eigenaar te maken van

het thema: de leidinggevenden. Zij zijn aanzet, zij zijn de locomotieven om de trein van het beleid rond diversiteit en inclusie vooruit te bewegen, om de doelen te realiseren, om divers personeel te werven en een inclusieve werksfeer te creëren. Het goede nieuws is dat het besef onder hen groeit en dat het punt van vrijblijvendheid gepasseerd is. Een advies voor wie nog aan het begin staat van dit proces: start met het formuleren van een breed gedragen visie op het thema en geef de leidinggevenden de opdracht én de ruimte die zij nodig hebben. ■

Referenties

- Çelik, S., & Van Oijen, J. (2020). Diversiteit en inclusie: Waarom er geen weg terug en actie noodzakelijk is. Verschijnt in 2020.
- Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector* (Proefschrift). Universiteit Leiden, Leiden.
- Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In Vveinhardt, J., *Organizational Culture*, (pp.146-165). Londen: Intech Open.
- Çelik, S. (2019). Diversiteit vanuit het perspectief van waarden. *Filosofie & Praktijk*, 40(2), 45-49.
- Ellemers, N. Şahin, O., Jansen W.S., & Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 31(4), 409-428.
- Ely, R.J., & Thomas, D.A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Laurence, J., & Bentley, L. (2016). Does Ethnic Diversity Have a Negative Effect on Attitudes towards the Community? A Longitudinal Analysis of the Causal Claims within the Ethnic Diversity and Social Cohesion Debate. *European Sociological Review*, 32, 1.
- Raad voor het openbaar bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving*. Den Haag.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2018). *De Sociale staat van Nederland (SSN)*. Den Haag.
- Sociaal Economische Raad (2019). *Diversiteit in de Top. Tijd voor versnelling*. Den Haag.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive Workplaces: A Review and Model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.



Saniye Çelik promoveerde in 2016 aan de Universiteit Leiden. Dit artikel is grotendeels gebaseerd op de studies voor haar proefschrift 'Sturen op verbinden: De business case van diversiteit van publieke organisaties'. Momenteel is zij verbonden aan de Hogeschool Leiden als lector diversiteit en als opleider aan het Centre for Professional Learning (CPL) van de Universiteit Leiden. Tevens is ze decaan Inclusief Leiderschap bij de Nederlands School voor Openbaar Bestuur.



Meer dan 4500 artikelen uit 11 vakbladen online

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

Kennis als
kern
van verbinding

Ruim
41.000
unieke
gebruikers

34 organisaties
met
IP toegang

Meer dan
300 thema's

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



■ Jacqueline Brassey & Ria van Dinteren

Wees minder bang om fouten te maken

Hoe ontwikkel je authentiek zelfvertrouwen?

De boekpresentatie van *Advancing Authentic Confidence Through Emotional Flexibility* was een mooie aanleiding om Jacqueline Brassey, te vragen of we wat dieper in konden gaan op de begrippen uit het boek. Alle begrippen uit de titel vragen om uitleg. Daarnaast is er de vraag hoe authentic confidence, authentiek zelfvertrouwen, je kan helpen om je staande te houden in de werkwereld van vandaag. We gaan nader in op de achtergrond en het begrip *authentic confidence*. Net als bij het boek verbinden we dat aan leren en ontwikkelen en geven we voorbeelden hoe je authentiek zelfvertrouwen kunt ontwikkelen.

De snel veranderende wereld – technologisch, maar ook ontwikkelingen in de wetenschap – vraagt om een nieuw instrumentarium om onze organisaties te besturen. Ook is er de wens om te weten hoe je als organisatie mee kunt gaan met de verwachtingen en vragen van onze omgeving. Organisaties zijn, naast dat ze grip willen krijgen op wat er wordt verwacht, zelf ook aan het veranderen. En soms worden ze rechts ingehaald door nieuwe spelers die met nieuwe spelregels de markt veroveren. De voorbeelden zijn wel bekend, denk aan Uber, Airbnb en de online winkels (Amazon aan kop) die ons straatbeeld definitief hebben veranderd. Voor mensen in organisaties betekenen deze veranderingen een continue alertheid, blijven, omscholen en bijscholen om ervoor te zorgen dat je kunt voldoen aan de nieuwe wensen van de arbeidsmarkt. Dit heeft er voor gezorgd dat een flink aantal mensen de handdoek in de ring heeft gegooid. Onderzoek van Gallup toonde in 2017 aan dat 85% van de medewerkers wereldwijd zich niet betrokken voelden bij hun organisatie. Daarnaast zien we dat het aantal burn-outs toeneemt en één op de acht werknemers daar last van heeft (Cornelissen, 2019).



Jacqueline Brassey PdD (rechts op de foto) is een internationale *pracademic* en bouwt graag bruggen tussen de praktijk en wetenschap. Ze heeft een

bachelor in international business and languages (Avans Hogeschool), een cum laude master in beleids- en organisatiewetenschappen (Katholieke Universiteit Tilburg), en promoveerde in 2011 op het thema *leadership and diversity effectiveness* aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Ze is momenteel global director of Learning & Development en lid van het Learning Leadership Team van McKinsey & Company wereldwijd. Ze is samen met haar team verantwoordelijk voor leerthema's als *inclusive leadership, diversity, mental health & wellbeing, professional standards & risk, purpose & values en cybersecurity*. Daarnaast is ze adjunct professor aan IE University in Madrid en visiting research fellow aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en zet ze zich graag in voor het goede doel als lid van de raad van toezicht van Save the Children in Nederland. Als echte *lifelong learner* hoopt ze in 2020 af te studeren aan de Universiteit van Maastricht voor een MSc. in *affective neuroscience*. Ze is (co-)auteur van meer dan 15 boek-/hoofdstukken, artikelen en papers. Onlangs publiceerde ze haar laatste boek samen met Prof. Dr. Nick van Dam en Prof. Dr. Arjen van Witteloostuijn over authentiek zelfvertrouwen. Ze is getrouwd met de Zuid-Afrikaanse Nicholas Brassey (links op de foto) en samen zijn zij trotse ouders van de tweeling Josephine en Samuel.

Bang om fouten te maken

Uit het onderzoek van Brassey (IE University en Vrij Universiteit Amsterdam), Van Dam (IE University) en Van Witteloostuijn (Vrije Universiteit Amsterdam), komt ook naar voren dat mensen zich erg druk maken over hun prestatie. Bijna de helft van de respondenten

denkt dat ze beter zouden kunnen presteren als zij minder bang zouden zijn om fouten te maken. We zijn ook nog eens aardig wat tijd kwijt met het piekeren. De helft van de respondenten geeft aan hieraan gemiddeld een uur per dag kwijt te zijn. Tien procent zegt zich nooit zorgen te maken. De overige 40% geeft aan al snel een paar uren per dag of continu te piekeren. De auteurs vroegen zich af of dit nu eigenlijk een probleem is. Wat is de *so what* van deze informatie? De respondenten gaven aan dat als zij zich 'onzeker' voelen en zorgen maken, een aantal dingen niet uit de verf kwamen op het werk. Op nummer één staat dat mensen zich terughouden en nieuwe uitdagingen uit de weg gaan. Dat betekent dus dat er mogelijk een talentverlies is. Vervolgens gaf een groot deel ook aan dat zij zich niet uitspreken tijdens bijvoorbeeld vergaderingen of als zij het ergens niet mee eens zijn. Behalve dat dit ook betekent dat er waardevolle inzichten niet op tafel komen, zou het ook mogelijk kunnen zijn dat er belangrijke informatie niet gedeeld wordt wat voor een organisatie ook een risico kan zijn. Ten slotte staat op drie dat medewerkers geen feedback geven, met

ook voor prestatie van het individu en goede prestatie van de organisatie?

Werk aan de winkel

We kunnen uit de inleiding bij dit artikel gerust de conclusie trekken dat we wat te doen hebben als leer- en ontwikkelspecialisten. Immers, als er in een organisatie zo veel angst bestaat om het niet goed te doen, dan is er een grote kans dat je de noodzakelijke omslag niet kunt maken met een flink deel van je populatie. Naast het organisatiebelang is er het belang van het individu, medewerkers en mensen die niet hun volle potentieel kunnen gebruiken, wat leidt tot stress en burn-out.

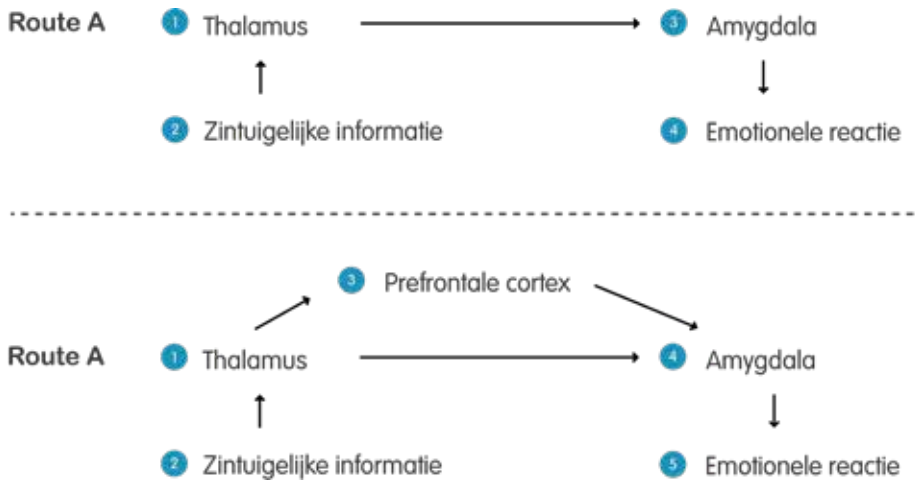
Vluchten, bevriezen of vechten

In de steeds sneller veranderende tijd waarin het hier-en-nu uitgangspunt lijkt, worden beslissingen steeds vaker genomen op basis van de eerst opkomende gedachte. Dat kan leiden tot keuzes die niet passen bij onze eigen waarden en doelen. Eenvoudig gezegd: angst in het brein zorgt ervoor dat de amygdala wordt getriggerd. Als de angst groot genoeg is, neemt de amygdala ons handelen over. Beslissingen die op basis van angst worden genomen, zijn meestal niet de beste. De amygdala kan getriggerd worden door externe factoren (de leeuw die voor je staat), maar ook eigen gedachten kunnen ervoor zorgen dat we ons angstig voelen. Dus denken dat je niet goed genoeg bent, kan er ook voor zorgen dat onze amygdala wordt getriggerd met allerlei vervelende gevolgen. Als de amygdala onze beslissingen volledig bepaalt, noemen we dat een *amygdala hijack*. Met andere woorden: de amygdala neemt ons rationele denken over. We kennen wellicht het woord niet, maar de meeste mensen zijn wel bekend met de termen vluchten, bevriezen of vechten. Dat zijn mogelijke reacties op stimulering van de amygdala.

Inclusief leiderschap en psychologische veiligheid zijn twee concepten die een essentieel onderdeel vormen van de succesvolle organisatie van morgen

name niet aan meer senior medewerkers. Ook dat kan een risico zijn voor een organisatie: inzichten en belangrijke informatie komt niet ter tafel.

De voortschrijdende inzichten geven veel stof tot nadenken: is zelfvertrouwen belangrijk voor welbevinden van medewerkers maar



Figuur 1. Er zijn twee paden te bewandelen in je brein: het hoge en het lage pad (Brassey et al., 2017)

Het nut van authentiek zelfvertrouwen

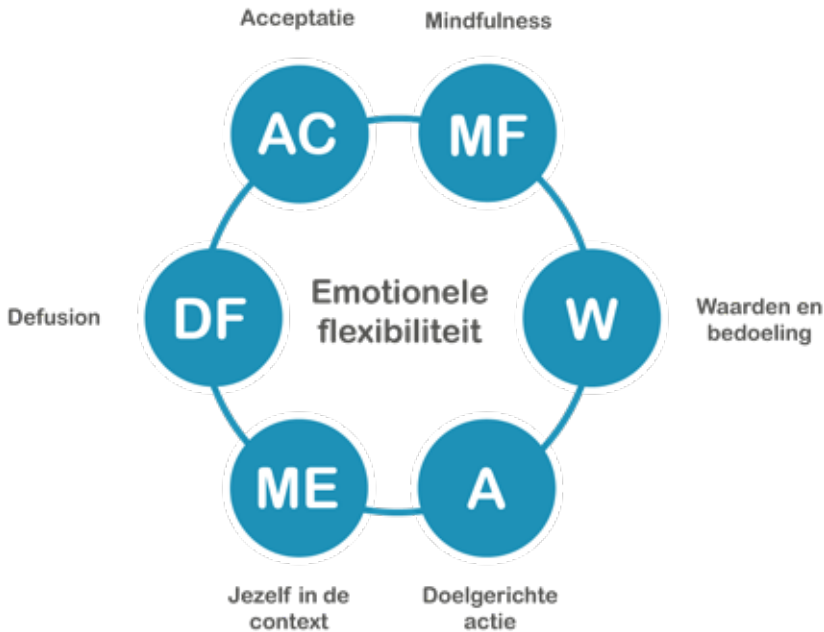
Authentic confidence kan ons helpen om zicht te krijgen op onze waarden. Daardoor houden we zicht op onze beslissingen en wat goed is voor onze organisaties, ook bij een mogelijke amygdala hijack die we veroorzaken door onze eigen gedachten en gevoelens en ondanks onze angst. Er is een eenvoudige brug te slaan tussen de neurowetenschappelijke inzichten, zoals hierboven omschreven, en emotionele flexibiliteit. Het principe is dat we met emotionele flexibiliteit proberen de kracht van ons analytisch vermogen en besluitvorming (die in de cortex plaatsvindt) proberen te versterken en de (vervelende kant van de) gevoeligheid en invloed van de amygdala proberen te beperken. Er zijn zes voorbeelden van emotionele flexibiliteit (zie figuur 2) die helpen om authentiek zelfvertrouwen te ontwikkelen. Emotionele flexibiliteit is een term die komt uit de klinische psychologie. Een ander woord voor dit concept is *Acceptance and Commitment Training* ook wel ACT genoemd.

Elementen van emotionele flexibiliteit

Emotionele flexibiliteit bestaat uit verschillende elementen die, gecombineerd in willekeurige volgorde, ervoor kunnen zorgen dat je authentiek zelfvertrouwen kunt ontwikkelen. We geven hieronder per element enkele voorbeelden.

1. Waarden en purpose (bedoeling)

Deze vormen de basis voor de ontwikkeling van authentic confidence. Je zult moeten begrijpen wat je eigen waarden zijn en wat ervoor zorgt dat je het leven leidt dat voor jou belangrijk is. Bijvoorbeeld dat je elke dag op je werk verschijnt en je kinderen grootbrengt. Het is wat Simon Sinek het waarom noemt, de basis voor alles wat je doet. Weten wat je belangrijk vindt en hoe dit een rol speelt bij beslissingen die je neemt in het kader van je werk en persoonlijke leven geeft je richting en zekerheid. Er zijn allerlei oefeningen die ervoor kunnen zorgen dat je je waarden ontdekt en scherp houdt.



Figuur 2. Authentiek zelfvertrouwen winnen dankzij zes voorbeelden van emotionele flexibiliteit (Brassey et al., 2019)

Een van de methodieken is op zoek te gaan naar je *ikigai*, door voor jezelf de volgende vragen te beantwoorden:

- Waar houd je van om te doen?
- Wat heeft de wereld nodig, wat zijn jouw interesses?
- Waar kun je voor betaald worden binnen de dingen waar je van houdt en die je belangrijk vindt?
- Waar ben je goed in? Waar liggen je talenten?

Ikigai is een Japans concept dat ervan uitgaat dat jouw doel in de combinatie van deze vier vragen te vinden is. Het vinden van je *ikigai* zorgt ervoor dat je ook in moeilijke situaties je innerlijke kompas kunt blijven volgen.

2. Mindfulness

Mindfulness helpt ons om focus aan te brengen en onze gedachten te richten op de dingen die we belangrijk vinden. Proberen in het hier-en-nu te zijn, maar ook mindful met je hersenen om te gaan. Als we regelmatig mindfulness trainen, bijvoorbeeld in de vorm van meditatie, verandert dat onze aandacht en vergroot het de focus en in het moment zijn. Niet afgeleid worden door gedachten die niet helpen, maar van een afstand kijken naar jezelf. Een oefening die daarbij helpt, is – behalve de voor de hand liggende meditaties – een oefening met een pauzeknop. We worden vaak afgeleid op het werk. Maar je kunt op je telefoon bijvoorbeeld één minuut instellen en in die minuut alle gedachten opschrijven die in je opkomen. Schrijf ze op post-its en plak ze op. Na de

minuut kun je je gedachten analyseren. Ons brein staat niet stil, dus er zijn waarschijnlijk heel veel post-its. Een selectie maken uit de post-its kan je inzicht geven in je gedachten. Sommige leiden vaak nergens toe of zijn zelfs belemmerend. Maar er blijven er ook vast een aantal over die de moeite waard zijn. Na je selectie kun je nadenken over de triggers die voorafgaan aan je gedachten. Inzicht in je triggers maakt het mogelijk om deze te herkennen als boodschappers, ze zijn niet wie je bent. De herkenning kan zorgen voor meer aanwezigheid in het hier-en-nu.

3. Acceptatie

De controle loslaten is wellicht één van de moeilijkste dingen die er zijn. En toch hoort loslaten van de controle en acceptatie voor de situatie die er is tot het instrumentarium in de ontwikkeling van emotionele flexibiliteit. Vanuit angst gaan we de zaken die we moeilijk vinden vaak uit de weg en dat vergroot onze angstgevoelens juist. Eén van de instrumenten die kunnen helpen, is de mindsettheorie van Carol Dweck. Zij onderscheidt twee verschillende mindsets. De fixed mindset, waarin we angst hebben om nieuwe dingen uit te proberen. Tegenover deze fixed mindset vinden we de groei mindset, waarin we uitdagingen juist aangaan. Het aangaan van uitdagingen zorgt ervoor dat we onze angst accepteren en toch een stap voorwaarts zetten. Het helpt ook om te onthouden dat de soep nooit zo heet wordt gegeten als hij wordt opgediend. Met andere woorden: niets is zo erg als het lijkt.

4. Defusion

In het Nederlands gebruiken we de term defusie alleen in context met het ontmantelen van een bom. Als we de lont uit de bom halen, kan deze niet meer ontploffen. Dat heet defusie. Een mooie analogie voor wat we hier ook bedoelen. Bij defusie leren we dat gedachten niet hetzelfde zijn als onze

identiteit of waar we aan hechten. We leren ze los te koppelen. Het is namelijk onmogelijk om gedachten te vermijden. Zo werkt ons brein niet. Gedachten komen en gaan en doen vaak hun eigen zin. Leren dat we ze kunnen observeren voor wat ze zijn, helpt ons door lastige momenten van stress heen. Bijvoorbeeld als we denken: ik ben dom, dan voelen we dat vaak ook meteen zo. Dit is heel anders dan denken: ik heb de gedachte dat ik dom ben. We creëren daarmee meteen afstand tussen de gedachte zelf en het gevoel wat daarbij zou kunnen horen. We geven de gedachte de plaats die het verdient.

Defusie kun je op twee eenvoudige manieren bereiken:

- **Observeer:** ontdek je eigen gedachten, wat zeggen ze? En herhaal in je hoofd 'ik heb de gedachte dat...' gevolgd door 'het valt me op dat ik de gedachte heb dat...'.
- **Visualiseer:** kijk naar lastige gedachten die opkomen en plaats ze op een afstand, bijvoorbeeld in luchtballonnen om je heen. Observeer ze nieuwsgierig en parkeer ze daar even terwijl je verdergaat waar je mee bezig was. Je kunt later teruggaan naar die luchtballonnen en ze één voor één rustig bekijken en verwerken. Vaak zijn een aantal van die luchtballonnen al verdwenen. Zo creëer je rust en afstand en de ruimte om geconcentreerd te blijven op je werk.

5. Jezelf in context

Met alle eerdere technieken is het mogelijk om jezelf te zien in een context en te reframen waar nodig. Als je goed in staat bent om jezelf te zien in de wereld, maar ook alle belangen af te wegen, dan zoom je zowel in als uit in situaties die je tegenkomt. Je ziet jezelf in de context van andere dingen in het leven. Jij bent niet het ene moment, maar veel meer dan dat. Het helpt je te relativiseren om de context van een situatie en soms ook dingen

vanuit een andere invalshoek te bekijken. Een oefening die hierbij kan helpen, is jezelf te observeren vanaf een balkon: reflectief en met de volgende vragen:

- Welke krachten beïnvloeden mijn gedrag en keuzes?
- Welke rol speel ik in deze organisatie?
- Welk doel vind ik belangrijk genoeg om na te streven?
- Welke waarden zijn daarbij voor mij belangrijk?
- Welke veranderingen zijn nodig in mijzelf om meer effectief te leiden?

6. Doelgerichte actie

“Reflectie zonder actie is uiteindelijk net zo min productief als actie zonder reflectie” (Kegan & Lahay, 2009, pp. 411). Als je echt wilt veranderen, horen daar ook gerichte acties bij. Je zult bewust bezig moeten zijn met je eigen groei en ontwikkeling. Een van de instrumenten die we kunnen gebruiken,

Het werken vanuit waarden motiveert mensen en organisaties om de juiste keuzes te maken

is om excuses om te buigen naar succes. Het instrument helpt je om na te denken over je bewuste en onbewuste excuses om geen actie te ondernemen om je doelen te bereiken en trouw te blijven aan de eigen waarden. Schrijf vijf tot tien excuses op die je afhouden van het bereiken van je doel en het ondernemen van gerichte actie. Stap twee is om bij elk excuus na te denken over hoe je dit excuus kunt ombuigen. Stap drie is in actie komen.

Werk in uitvoering

Het ontwikkelen van authentic confidence door middel van emotionele flexibiliteit zal niet van de ene op de andere dag gaan. Elke oefening is een stapje in de richting, maar het is werken aan je leervermogen en aan jezelf, elke dag opnieuw. Het is als een spier die je traint. De afleiding blijft, maar de noodzaak om te werken aan authentic confidence is noodzakelijk om ‘gezond’ opgewassen te zijn tegen de veranderingen en de eisen die de nieuwe werkelijkheid van ons vraagt. We kunnen niet anders dan te starten met onze eigen ontwikkeling. In organisaties betekent dit voor leerprogramma’s en leidinggevendenden een omslag in het denken over ontwikkeling. Het zijn niet uitsluitend meer de technische trainingen, maar ook het werken aan emotionele flexibiliteit, die zorgen voor een betere inzetbaarheid en een maximale prestatie van medewerkers. Het werken vanuit waarden motiveert mensen en organisaties om de juiste keuzes te maken die verder gaan dan de waan van de dag. Daarnaast is het heel belangrijk dat er gewerkt wordt aan een juiste werkomgeving waar emotionele flexibiliteit gedijt, ook in het ontwerp van leerprogramma’s! Inclusief leiderschap en psychologische veiligheid zijn twee concepten die een essentieel onderdeel vormen van de succesvolle organisatie van morgen. ■

Meer lezen? Kijk op <https://advancingauthenticconfidence.com>. De opbrengst van het boek wordt gedoneerd aan verder onderzoek en aan Save the Children Nederland.

Referenties

- Brassey, J., Van Dam, N., & Van Witteloostuijn, A. (2019). *Advancing Authentic Confidence Through Emotional Flexibility*. Morrisville, Lulu Press, Inc.
- Cornelissen M. (2019). Nog niet gevloerd. Overeind blijven als je bijna burn-out bent.

Rhemen: Uitgeverij Lente.

- Dweck, C.S. (2011). *Mindset, de weg naar een succesvol leven*. Amsterdam: SWP Uitgeverij B.V.
- Gallup. (2017). State of the Global Workplace. Gedownload op 8 januari 2020, van <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Kegan, R. & Lahay, L. (2009), *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston: Harvard Business Press.

Jacqueline Brassay, *Learning Director and Global LLT member McKinsey & Company, Adjunct Professor IE University, Research Fellow VU Amsterdam en Lid Raad van Toezicht Save the Children*

Ria van Dinteren, *hoofdredacteur TvOO*

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

VU  VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

IS VERDER KIJKEN



■ Walter Wittkamp & Norbert Huijzer

Veranderingen succesvol maken

Organisaties zijn steeds minder in staat om complexe veranderingen het hoofd te bieden. Dit zien we in toenemende mate. Uit ons onderzoek blijkt dat organisaties hun eigen expertise overschatten die nodig is om te kunnen meebewegen met toekomstige veranderingen. Ook de mogelijkheden die er zijn om op veranderingen te reageren ontwikkelen zich minder snel dan nodig. Hoe zorg je dat je beter voor veranderingen bent toegerust?

We hebben recent onderzocht welke veranderkundige capaciteiten organisaties moeten hebben om met de toenemende veranderdynamiek te kunnen omgaan. Daarvoor hebben we voornamelijk Nederlands literatuur bekeken. Dit leidde tot hypothesen die we met een enquête verder hebben onderzocht. Uiteindelijk heeft een representatieve dwarsdoorsnede van 223 organisaties de enquête ingevuld. Als je de resultaten van deze enquête extrapoleert naar alle organisaties in Nederland, dan kunnen de antwoorden 6,5 procent afwijken van de resultaten uit onze enquête (onzekerheidsmarge volgens <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>). Dat betekent dat onze resultaten redelijk betrouwbaar zijn en zomaar op jouw organisatie van toepassing kunnen zijn.

“Help, we moeten veranderen!”

Een belangrijke aanleiding voor het onderzoek was dat wij zagen dat veel organisaties externe hulp inroepen bij verandertrajecten. Dat gebeurt omdat ze zelf te weinig veranderervaring hebben en/of omdat ze iemand van buiten willen hebben met een frisse blik en de verhoudingen niet willen verstoren (vreemde ogen dwingen). Wat wij als externe verandermanagers vaak merken, is dat het lastig is voor organisaties om zelf voldoende veranderkracht te ontwikkelen. Daardoor blijft men slecht voorbereid op het toenemend aantal veranderingen. Dit kan leiden tot paniekvoetbal door een tekort aan tijd en veranderkennis. Dit leidt vaak weer tot het inhuren van externe deskundigheid, wat een te grote afhankelijkheid geeft van externe kennis en kunde. Het doel van het onderzoek was dan ook om organisaties onderbouwd te adviseren over hoe ze zelf adequaat met de toenemende veranderingen kunnen omgaan. De centrale vragen in het onderzoek waren:

- Welke veranderingen zijn of worden relevant?

- Hoe geldt dit voor de verschillende soorten organisaties?
- Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor veranderen?
- Hoe wordt het succes van veranderen gemeten?

De antwoorden op deze vragen vormen de onderzoeksbevindingen en leiden tot de conclusie en aanbevelingen van ons onderzoek.

Relevante veranderingen

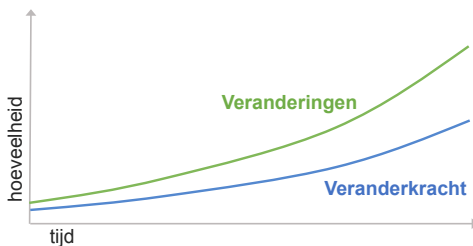
In- en externe factoren vergroten de complexiteit van organisaties. We gebruikten in ons onderzoek een model (zie figuur 1) om vast te stellen hoe organisaties aankijken tegen veranderingen (Hoogveld, 2016).

Vaak genoemde belangrijke interne veranderingen zijn de toenemende integratie van verschillende processtromen (primair, financieel, HR, et cetera), de groei van



Figuur 1. Interne en externe veranderingen (Hoogveld, 2016)

de ondersteunende ICT-systemen en de toenemende werkdruk. Externe veranderingen op macroniveau worden als het meest onvoorspelbaar gezien. De combinatie van interne en externe factoren zorgen voor een exponentiële toename van de hoeveelheid en complexiteit van veranderingen. Mede daardoor is er vaker sprake van wat Vermaak 'taaiere vraagstukken' noemt, waarbij het gangbare repertoire aan veranderaanpakken niet voldoet (Vermaak, 2009). Kortom, de organisatorische veranderkracht om goed te kunnen reageren op deze veranderdynamiek groeit wel, maar veel minder hard dan nodig.



Figuur 2. Groeiend tekort aan veranderkracht

Veranderkracht naar soort organisatie

We waren benieuwd of er verschil zit in de veranderkracht bij verschillende soorten organisaties. Daarom hebben we gekeken naar het publieke of private karakter, de omvang (in aantal werknemers) en naar enkele eigenschappen die iets zeggen over de cultuur van de organisatie. Voor dit laatste hebben we eigenschappen gehanteerd die iets zeggen over de mate waarin organisaties uitgaan van maakbaarheid (positivisme), vertrouwen, procedures, leervermogen en flexibiliteit (McAuley, Duberley, & Johnson, 2008).

We zagen geen significante verschillen tussen publieke en private organisaties. Wel in de omvang van organisaties: naarmate

organisaties groter (en complexer) worden, nemen het succes van verandertrajecten en de flexibiliteit af. De mate van procedureel werken neemt juist toe. Vertrouwen als cultuuraspect correleert sterk positief met het succes van verandertrajecten.

Succesfactoren

Om vast te stellen hoe verandersuccesfactoren correleren met het succesvol afronden van verandertrajecten, hebben we de belangrijkste succesfactoren voor veranderen uit de literatuur gehaald (Cozijnsen, 2005; Kuipers, 2010). Dit zijn:

- de bekendheid met de veranderdoelstellingen en hun relatie tot de ondernemingsstrategie;
- de wijze waarop is gezorgd voor daadkrachtige betrokkenheid van de juiste actoren
- de mate van veranderervaring;
- de wijze waarop het totale veranderproces beheerst wordt.

Met een enquête (223 respondenten) hebben we eerst algemeen gevraagd hoe tevreden de deelnemers zijn over het veranderen. Vervolgens zijn we nagegaan of de genoemde verandersuccesfactoren wel aanwezig waren. We hebben ook gevraagd of er geëvalueerd werd en of er sprake was van een lerende organisatie. Met acht diepte-interviews hebben we onze analyse van de bevindingen getoetst.

Verandersuccesfactoren

- een structurele veranderaanpak;
- goed opdrachtgeverschap;
- brede betrokkenheid van de juiste mensen;
- meer interne dan externe projectleden;

- aandacht voor het begeleiden van de implementatie;
- evalueren en een cultuur van leren;
- aanwezige veranderexpertise;
- ruimte voor bijstellingen;
- ondersteuning bij het toepassen.

Uit ons onderzoek bleek dat dit soort succesfactoren bij maar weinig organisaties aanwezig zijn. Zo geeft slechts 21 procent van de organisaties onomwonden aan dat er sprake is van een gestructureerde veranderaanpak en 19 procent van professioneel opdrachtgeverschap. Meest zeggend is misschien wel dat maar 14 procent van de organisaties aangaf verandertrajecten na afloop structureel te evalueren.

Succes meten

Hoe verliepen de verandertrajecten bij de organisaties? Op deze algemene vraag werd veel positiever geantwoord dan we hadden mogen verwachten op grond van de aanwezige veranderversuccesfactoren en daadwerkelijke resultaten. Dat is onze belangrijkste bevinding. Andere uitkomsten waren:

- Er komen inderdaad steeds meer veranderingen op organisaties af. Deze organisaties zijn zich daar wel van bewust, maar nemen geen passende actie.
- Er is nauwelijks beleid over veranderen. Men doet vaak maar wat en mist daardoor vaak essentiële aspecten als goed opdrachtgeverschap, afstemming tussen veranderingen, begeleiding van de verandering of het leren van verandertrajecten.
- Er is een significant verschil in perceptie tussen directie en management, staffuncties en uitvoerenden, als het gaat om de kwaliteit en beleving van het

veranderproces (staffuncties vinden de kwaliteit het laagst).

- In veranderprojecten die men wel als geslaagd beschouwt, is rekening gehouden met de strategie en de impact op de betrokkenen, productie en diensten, systemen, processen, ICT en organisatiecultuur.

Organisaties vinden dus zelf dat verandertrajecten wel goed verlopen. Maar na doorvragen blijkt dat er onvoldoende resultaat wordt bereikt en dat voor veranderen essentiële kennis en kunde ontbreekt. Zo waardeert bijna 60 procent van de respondenten het verandervermogen van hun organisatie als goed of voldoende. Dit is gemeten op basis van algemene vragen over het succes van veranderprojecten en verwachtingen over het succes van verandertrajecten in de toekomst. Dit is bijzonder, omdat van deze respondenten maar een klein deel aangeeft dat hun organisatie beschikt over de succesfactoren voor veranderingen (zie ook het eerste kader).

Uit ons onderzoek blijkt dat ook bij deze 60 procent de gewenste effecten zelden volledig bereikt worden. De 17 procent van de organisaties die hun verandervermogen als goed beoordelen (de hoogste categorie) geeft aan dat toch maar 45 procent van hun verandertrajecten grotendeels tot het gewenste effect heeft geleid. Operatie geslaagd, patiënt overleden?

Blinde vlek

Over het algemeen schatten organisaties hun verandervermogen hoger in dan dat deze werkelijk is. We zien dus een blinde vlek. Die lijkt te maken te hebben met het volgende. Er wordt weliswaar breed aangegeven dat er steeds meer en steeds complexere veranderingen op organisaties afkomen. En men benoemt ook de behoefte

hier doortastender mee om te gaan om de bedrijfsresultaten en het werkplezier niet te veel onder druk te zetten. Toch wordt veranderen bij de door ons ondervraagde organisaties niet als een strategisch vraagstuk opgepakt. En dat is wel noodzakelijk vanwege de toenemende veranderdynamiek, de groeiende complexiteit van organisaties, groeiende investeringen en oplopende mogelijke faalkosten.

Agile is geen wondermiddel

Veel organisatie werken nu toch *agile*? Dat maakt toch dat organisaties soepel kunnen veranderen? Wat wij zien is dat agile helpt bij het vergroten van het aanpassingsvermogen van een organisatie. Maar we zien ook dat de definition of done (wanneer is iets echt klaar om gebruikt te worden?) op organisatieniveau niet eenvoudig te bepalen is. Organisaties vinden het moeilijk om aan te tonen dat er betere resultaten met *agile* worden bereikt. Zoals naar voren kwam in één van de interviews: “We zijn gewoon begonnen met agile implementatie op afdelingsniveau. We vergooiden hiermee een goed werkend escalatiesysteem.”

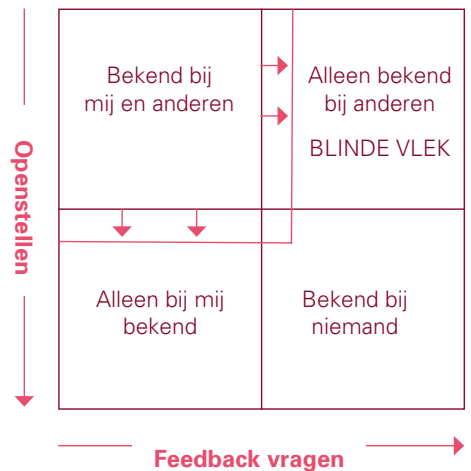
Aanbevelingen

Wat kun je doen om zo’n blinde vlek te voorkomen en het verandervermogen te verbeteren? Op basis van ons onderzoek doen we vier aanbevelingen.

1. Veranderen als strategisch vraagstuk

Voor veranderprofessionals is het lastig als organisaties steeds moeten veranderen, maar veranderkundige vaardigheden niet als strategische competentie onderkennen. Hoe spreek je organisaties daarop aan? Het moet in elk geval duidelijk zijn wat de oorzaak

en het effect zijn van het negeren van het strategisch belang van veranderen. We hebben het al eerder gehad over de blinde vlek. We zien hier een analogie met het Johari-venster (Luft & Ingham, 1955). Dit model is weliswaar op individuen gericht, maar je kunt het ook toepassen op organisaties. Om de blinde vlek te verkleinen, stelt dit model dat je om feedback moet vragen en open moet communiceren. Zo kun je de juiste kennis vergroten en het gedrag daarop aanpassen.



Figuur 3. Johari-venster (Luft & Ingham)

Als we dit model op organisaties projecteren, dan kunnen we – als externe verandermanagers – het volgende stellen:

- Zowel de organisaties als wij zien dat er steeds meer en steeds indringender veranderingen op organisaties afkomen.
- Wat zien of weten wij niet en organisaties wel: hoe verandertrajecten zijn georganiseerd en welke organisatiespecifieke afwegingen er worden gemaakt (eerdere ervaringen, cultuuraspecten).
- Wat zien of weten organisaties niet, maar wij als buitenstaanders wel: wat

daadwerkelijk de verandercompetenties moeten zijn. Hier zit de basis voor de interventie.

2. Interventie op de blinde vlek

De blinde vlek kan heel vervelend zijn omdat anderen iets in de gaten hebben waar jijzelf geen weet van hebt. Vaak is het dan lastig om organisaties op hun gebrek aan verandervermogen aan te spreken omdat een gemeenschappelijke discours ontbreekt. Een aanpak kan zijn om feedback beter te organiseren en gelijktijdig aan een gemeenschappelijke begripsvorming te werken. Als je bespreekt wat er bedoeld wordt met begrippen als veranderen, veranderversucessfactoren, veranderdynamiek en veranderaanpak, krijgt veranderen zelf ook meer aandacht.

Dat is vooral nodig wanneer niemand in de organisatie het als zijn probleem ziet dat er iets fundamenteels ontbreekt om te kunnen veranderen. De interventie is dan om een vertrouwensband te creëren met enkele relevante welwillenden. Dit zijn vaak mensen die het probleem wel zien en naar wie geluisterd wordt, maar die geen directe macht hebben. Omdat veranderkracht niet tastbaar is, komt het niet snel op de beleidsagenda. Dan helpt het als er een sterk verhaal vanuit de organisatie zelf tot stand komt. De argumenten uit dit artikel kunnen daarvoor worden omgezet in een organisatiespecifiek narratief.

3. Maak veranderbeleid

Een strategisch veranderbeleid is noodzakelijk. Beleid maken bestaat uit het bepalen van haalbare doelen, vrijmaken van middelen en een realistisch tijdpad (Graaf, van de & Hoppe, 1996). Bij een nieuw beleidsveld is het goed om extra aandacht te schenken aan de verbinding met andere strategische kaders, zoals de ondernemingsdoelstellingen, het

financieel beleid, personeelsbeleid en ICT-beleid. En het maken van een veranderbeleid is een verandering op zich, wat onder andere een goede betrokkenheid en planmatig handelen impliceert.

Kennis over veranderen is een continu aandachtspunt

Wat moet er ieder geval in een veranderbeleid staan? Natuurlijk vereist het altijd maatwerk op basis van de uitdagingen en mogelijkheden van een specifieke organisatie. We maken het praktisch door de grote lijn aan te houden: waarom, wat, hoe, wie en wanneer:

- **Waarom:** het belang van gemeenschappelijk begrip over aanleidingen en de noodzaak om veranderkundige kennis/competenties te vergroten.
- **Wat:** gemeenschappelijke definities, raakvlakken met gerelateerde aspecten, noodzakelijke veranderkracht (kennis, vaardigheden, hulpmiddelen), huidige veranderkracht, veranderplan om veranderkracht te vergroten.
- **Hoe:** aanpak, participatiegraad, regie over veranderprocessen, proces om keuzes te bepalen over waarmee je aan de slag gaat, hoe je de juiste scope bepaalt, aandacht voor niveaus van verandering, cultuur en diepgang.
- **Wie:** stakeholders, verantwoordelijkheden, aanspreekpunten, bevoegdheden en taken.
- **Wanneer:** implementatieplan, stap voor stap, resultaatgericht.

Een veranderbeleid helpt de organisatie bij het stellen van kaders over de (on)mogelijkheden van de administratieve systemen, grenzen

van de productieprocessen, wat de gangbare veranderaanpakken zijn en wanneer die toegepast worden. Maar ook over welke veranderingen niet met het gangbare repertoire kunnen worden opgelost en hoe de regie over de verschillende veranderingen werkt. Niet door alles uit te schrijven, maar vooral door richting te geven met principes en verantwoordelijken te benoemen.

Een veranderbeleid moet ook rekening houden met cultuuraspecten voor het bepalen van de ambitie, de principes en de aanpak

4. **Verzorg goede communicatie**

De term beleid kan snel de associatie oproepen met een verstandige en voorzichtige aanpak (iets met beleid doen). Het kan ook leiden tot papieren tijgers of iets met de ultieme waarheid waar je altijd (krampachtig) aan moet vasthouden. De toevoegde waarde van beleid is dan minimaal. Wat je met het maken van beleid goed voor ogen moet houden, is dat beleidsontwikkeling een analytische (weldoordachtheid) maar ook een politieke (voldoende steun) dimensie heeft (Bovens, Hart, 't, & Twist, van, 2007). Door dit krachtenspel is de uitkomst voor omstanders niet altijd evident. Daarom is communicatie over beleid essentieel. Daarmee bewerkstellig je dat medewerkers de organisatiedoelen kennen en accepteren, weten wat het huidige en nieuwe beleid inhoudt en de achtergronden van het beleid en eventuele veranderingen snappen. Steeds vaker zijn organisaties bij hun veranderopgave afhankelijk van andere organisaties (bijvoorbeeld leveranciers en afnemers). Het is goed om ook hen bij het opstellen en de informatievoorziening van het veranderbeleid te betrekken.

Versterk je veranderkracht

Uit ons onderzoek blijkt dat bijna iedereen ziet dat het aantal veranderingen toeneemt. Veel respondenten geven aan dat het nodig is om de organisatorische veranderkracht te versterken. Een lastig vraagstuk, dat in zekere zin van niemand en van iedereen is. Het raakt vele portefeuilles en disciplines en vraagt wellicht om een systeemverandering. Idealiter is er een CCO (Chief Change Officer) of een andere chieft die eigenaarschap neemt tot een veranderbeleid. Maar vaak is dat niet het geval. Om in zo'n situatie toch bestuurlijke aandacht en verbetering te krijgen, is het aan te raden dan gewoon te beginnen met een groep welwillenden (Kotter & Cohen, 2010) en stappen te zetten richting bewustwording van de aanleiding en noodzaak. Essentieel is dan om met elkaar naar een gemeenschappelijke taal te streven: wat bedoelen we met veranderingen en met veranderen, waarom gaat veranderen hier soms zo moeilijk en wat zou het opleveren als dat wat beter ging? Dat leidt tot een sneeuwbal effect waardoor vakmanschap wordt gemobiliseerd. Een veranderbeleid kan dan gebruikt worden om een continu toenemende veranderkracht organisatorisch in te bedden. ■

Referenties

- Abcouwer, T., & Banga, O., & Takács, E. (2019). *Kookboek voor bewuste verandering*. Hoofddorp: Mediawerf Uitgevers.
- Bovens, M., & 't Hart, P., & Van Twist, M. (2007). *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Wolters Kluwer.
- Cozijnsen, A., & Vrakking, W. (2013). *Basisboek Veranderkunde*. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen, A. (2005). *Anders veranderen. Sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*. Amsterdam: Pearson Benelux.

- Graaf, H. van de, & Hoppe, R. (1996). *Beleid en Politiek. Een inleiding tot de Beleidswetenschap en de Beleidkunde*. Amsterdam: Coutinho.
- Kuipers, H., & Van Amelsvoort, P., & Kramer, E.H. (2010). *Het Nieuwe Organiseren. Alternatieven voor de bureaucratie*. Den Haag: Uitgeverij Acco.
- Hoogveld, M. (2016, maart 22). *Agile business. De acht principes van wendbare organisaties*. Gedownload op 24 oktober, van <https://www.managementsite.nl/agile-business-acht-principes-van-wendbare-organisaties>
- Huijzer, N., & Wittkamp, W. (2019). *Onderzoeksverslag veranderkracht*. Amsterdam: Veranderversterkers.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2010). *Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk*. Den Haag: Academic Service.
- Luft, J., & Ingham, H. (1955). *The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Aldershot: Gower Publishing.
- McAuley, & J., Duberley, J., & Johnson, P. (2008). *Organization Theory. Challenges and Perspectives*. Edingburgh Gate: Pearson Education Ltd.
- Panetta, K. (2018, oktober 16). *Gartner Top Strategy Predictions for 2019 and Beyond*. Gedownload op 24 oktober 2019, van <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-predictions-for-2019-and-beyond/>
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.



Walter Wittkamp (foto links) en Norbert Huijzer (foto rechts) zijn organisatieadviseurs en verandermanagers bij de Veranderversterkers. Walter heeft ruim twintig jaar ervaring met het gebruik van enterprise-architectuur om de performance van organisaties te verbeteren. Norbert leidt veranderingen in organisaties in goede banen.



Peter Steenkamer

Hrd-tool

Zien wat je deelnemers zien: eyetrack-techniek

Bij het vormgeven van een online academie let je op helderheid, toegankelijkheid en aantrekkelijkheid voor de gebruikers. Maar hoe weet je of je gebruikers dat ook zo ervaren? Hoe weet je of ze bij de juiste cursussen uitkomen? Of dat ze de informatieopbouw van de online academie begrijpelijk vinden? Eyetrack-techniek helpt hierbij.

Eyetrack-techniek laat namelijk precies zien hoe gebruikers het beeldscherm bekijken. Zo krijg je onderbouwde informatie over zaken als de vindbaarheid van cursussen, opleidingen en e-learnings in je leermanagementsysteem. In combinatie met usertests en interviews achteraf, helpt dit de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid te verbeteren. We vertellen hoe we dat gedaan hebben bij de Waternet Academie en wat dit heeft opgeleverd.

Wat we doen

De Waternet Academie is de *corporate university* van Waternet: het enige waterbedrijf in Nederland dat zorgt voor de hele waterkringloop. Waternet zuivert afvalwater, maakt drinkwater en houdt het oppervlaktewater op peil en schoon. Dit gebeurt namens waterschap Amstel, Gooi

en Vecht en de gemeente Amsterdam. Er werken ruim tweeduizend mensen. De academie heeft een eigen cursusgebouw en biedt leeroplossingen voor alle leervragen van groepen. Vanwege de grootte van de organisatie is het mogelijk om een enorm aanbod van incompany-opleidingen te organiseren. Dit aanbod richt zich op vaktechnische opleidingen, soft skills ontwikkeling, veiligheidsopleidingen en trainingen gericht op het beter worden in applicaties. Ook is er aandacht voor loopbaanontwikkeling en technieken als agile. De Waternet Academie ontwikkelt daarnaast maatwerkprogramma's voor leidinggevenden. Kennisdeling vindt plaats door lunchlezingen en in huis worden e-learnings ontwikkeld. Bij elkaar opgeteld gaat het om honderden cursussen, opleidingen en e-learnings.

Hoe bied je al deze opleidingsinformatie zo helder, toegankelijk en begrijpelijk mogelijk aan? In een organisatie met een zeer gemêleerde doelgroep? Met deze vraag ging ik als academiebouwer bij Waternet aan de slag. In de online academie is het mogelijk om categorieën en subcategorieën te maken. Zo kun je cursussen beter thematisch aanbieden, bijvoorbeeld op het gebied van werken aan je loopbaan(categorie). Als er nieuwe organisatiethema's bijkomen, zoals assetmanagement, agile werken en waarden

& gedrag, dan voegen we ook deze toe. Ook hebben we tijd geïnvesteerd in het aantrekkelijker maken van het aanbod door foto- en beeldmateriaal toe te voegen.

Wat we terugkrijgen

Heeft dit geholpen? Van gebruikers krijgen we regelmatig feedback op de online academie. De een zegt: het aanbod staat keurig op de openingpagina. De ander zegt: het lijkt wel een Chinese menukaart. Het illustratiemateriaal is te druk of juist te saai. De vindbaarheid van cursussen en opleidingen is niet helder. Wat lastig is, is dat je tegenstrijdige reacties krijgt. Wat de één goed vindt, vindt de ander juist weer slecht. Hoe kunnen we op een onderbouwde manier feedback verzamelen en analyseren? Wat moet er veranderen? En wat niet?

Hoe kunnen we ons aanbod verbeteren?

Samen met KlantLab van Waternet hebben we bekeken hoe we op basis van feiten kunnen verbeteren. Het KlantLab is bij Waternet verantwoordelijk is voor klantonderzoeken, zowel voor interne als externe klanten. Zo doen zij bijvoorbeeld onderzoek naar de kwaliteit en toegankelijkheid van informatie op de externe website maar ook van het intranet van Waternet. Met de zogeheten eyetrack-techniek (zie kadertekst voor meer informatie) kun je aan de hand van zoekvragen erachter komen of informatie goed gevonden kan worden, helder en logisch is. Op de website van Waternet staat bijvoorbeeld een *call to action*: geef hier je meterstand door. Met de eyetrack-techniek kun je kijken of mensen dit daadwerkelijk vinden op de website. We vroegen het KlantLab om deze techniek voor ons in te zetten. Onze vraag: onderzoek de online Waternet Academie op helderheid, toegankelijkheid en aantrekkelijkheid.

Hoe werkt eyetracking?

Boven het scherm van de pc staat een webcam. En onder het scherm zit de eyetracker (bij Waternet is die van Tobii, maar er zijn veel meer aanbieders). Met infraroodstralen meet hij wat je ogen doen op het moment dat je naar een bepaalde pagina kijkt. Hij meet verschillende dingen. Hij meet waar je de ogen een tijdje blijven hangen. Hij meet waar je ogen meerdere keren naar terugkijken omdat er bijvoorbeeld iets niet duidelijk is in een tekstvak of omdat het juist de aandacht blijft trekken. Verder meet hij waar je op klikt en hoe snel je klikt. Alle statistieken die je kunt krijgen bij het scrollen over een pagina worden geregistreerd door de eyetracker en vastgelegd in de bijbehorende software.

Acht medewerkers – bestaande uit leidinggevenden, kantoormedewerkers en een buitendienstmedewerker – gingen met opdrachten aan de slag met een zogeheten usertest. Wat vinden ze van de openingpagina van de Waternet Academie? Kunnen ze de weg vinden in alle categorieën? Komen ze bij een zoekopdracht bij de juiste cursusinformatie? De eyetracker legt de oogbewegingen vast en door de webcam zie en hoor je de mensen bezig met de opdrachten. In een aparte kamer konden we op een scherm zien hoe onze collega's de online academie bekijken. *Big brother is watching!* Dat was super interessant om te zien!

Het KlantLab combineert een usertest en eyetracking met interviews achteraf. Wat iemand zegt, kan namelijk afwijken van wat iemand echt doet. Bij een interview achteraf vraagt de interviewer bijvoorbeeld wat de



Afbeelding 1. De oogbewegingen worden gemeten



Afbeelding 2. Er wordt een gazemap gemaakt en gazemaps van verschillende respondenten worden samengevoegd in een heatmap. Dat lijkt op buienradar. Je ziet vlekken op het scherm in verschillende kleuren. Waar mensen het meeste naar hebben gekeken, ontstaat een rode vlek. Daaromheen zit een gele kleur. Waar minder naar gekeken wordt, is het lichtgroen.

tester vond van de uitlegtekst van de cursus. "Heel duidelijk," zegt de tester. De eyetracker laat echter zien dat hij er niet eens naar gekeken heeft. "Ik durfde niet te zeggen dat ik geen idee had," bekennt hij wanneer de resultaten samen worden besproken.

Op basis van alle bevindingen maakte het KlantLab een onderzoeksverslag met positieve punten en verbeteringen en aanbevelingen. Zo viel het reuze mee met de toegankelijkheid van de online Waternet Academie. Mensen vonden alle informatieknoppen en kwamen met een zoekopdracht al snel bij de juiste categorie en bij de juiste cursussen. Het aantal categorieën vond iedereen prima en het gebruik van foto's werd gewaardeerd. Verbeterpunten waren er ook. Zo leerden we bijvoorbeeld dat de lange uitlegteksten niet

gelezen werden en mensen juist behoefte hadden aan plaatjes met een duidelijke titel. Duidelijke verbeterpunten waarmee we aan de slag kunnen. Het onderzoek van het KlantLab maakt ons ook weerbaarder tegen individuele feedback. Iedereen mag natuurlijk iets vinden van online academie, maar onze verbeteracties zijn gebaseerd op een onderbouwd onderzoek.

Meerwaarde voor ons

Ook al is eyetracking nog niet een algemeen gangbaar instrument voor HRD-professionals, voor ons heeft het meerwaarde gehad om precies te weten wat er gebeurt als deelnemers op een online forum zitten. Het betekent niet alleen dat we nu weten hoe we onze academie kunnen verbeteren maar ook hoe we een volgende beter kunnen inrichten.

The screenshot displays the Waternet Academy website. At the top, the 'waternet' logo is visible. Below it, a navigation bar includes 'Home', 'C-2' (highlighted with a red box), 'Mijn trainingen', 'Mijn e-learning', and 'Mijn profiel'. A yellow box highlights the 'Catalogus 2' section, which contains the following data:

TTFF:	5,4s
Time spent:	0.1s
Ratio:	2/5

Below the navigation bar, there are three main icons: 'Opdrachtgebruik', 'Mijn trainingen', and 'Mijn profiel'. A 'NIEUWS' section is visible, followed by a 'Catalogus 1' section with the following data:

TTFF:	2.0s
Time spent:	0.4s
Ratio:	4/5

At the bottom left, there is a photo of a classroom. On the right side, an 'AGENDA' section lists various courses and events with their dates and descriptions.

Afbeelding 3.

Deze afbeeldingen tonen de visuele representatie. Daarachter kun je kijken naar de statistieken. Je kunt kijken wie waarnaar heeft gekeken, je kunt zien hoeveel muisklikken iemand heeft gedaan. Belangrijk is de TFFF: time to first fixation. Hoe lang duurt het voordat iemand voor het eerst langer kijkt naar een element op de website. Als dat bijvoorbeeld 20 seconden duurt, dan kun je je afvragen of dit element van de website niet goed vindbaar is of dat het er onaantrekkelijk uitziet.

Eye tracking staat nooit op zichzelf. Mensen gaan de slag met opdrachten (usertest). Er wordt gevraagd of ze tijdens de opdrachten hardop willen denken en dat wordt vastgelegd op film. Daarna worden ze (achteraf) geïnterviewd. De bevindingen van de eyetracking worden met de respondenten

besproken. Hierdoor worden zij zich ook bewust van onbewust gedrag en op die manier worden aanvullende bevindingen gedaan en verhelderd.

De afbeeldingen bij dit artikel zijn ter illustratie, het zijn geen echte testdata. Testdata worden na drie maanden verwijderd in verband met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Met dank aan Tanah Meijers, customer experience researcher van KlantLab bij het schrijven van dit artikel en voor het creëren van het beeldmateriaal. ■

Drs. Peter Steenkamer is zelfstandig gevestigd academiebouwer. Hij is oprichter en eigenaar van de KR8 Academie. Hij adviseert en helpt organisaties bij het starten of verder uitbouwen van interne bedrijfsscholen. Sinds 2017 werkt Steenkamer voor de Waternet Academie van Waternet in Amsterdam.

www.kr8academie.nl

Dag van de Coach

Thema:
werk-druk

4 JUNI 2020

Reehorst, Ede

Werk-druk is een actueel probleem en maatschappelijk issue in Nederland. Hoge werk-druk verstoort de balans, waardoor de belasting op verschillende vlakken oploopt en de cliënt niet alleen de controle verliest op het werk, maar ook op sociaal en financieel vlak en in de thuissituatie. Psychische en fysieke klachten kunnen hierop volgen.

Wat is werk-druk, wat zijn oorzaken en gevolgen?
Hoe voorkom je dat je als coach gebukt gaat onder druk en hoe begeleid je cliënten die er gebukt onder gaan?

De Dag van de Coach 2020 brengt alle facetten van werk-druk in beeld. Je weet je eigen balans in evenwicht te houden en kunt je cliënten begeleiden om dat ook te realiseren.

Aanmelden: www.dagvandecoach.nl



Verbindend in leren

Het thema Conflicten geeft misschien direct een nare associatie met ruzies, oorlogen of rechtszaken. Maar kunnen conflicten zich niet ook intern afspelen? Van binnen. Lopen we niet dagelijks tegen allerlei dilemma's aan waar je in een spagaat komt met je persoonlijke waarden of drijfveren? Lees maar even mee met onderstaande dialoog.

Beste Dick,

Ken je dat boek nog van Margreet Kloppenburg en Jaco van der Schoor uit 2012 met de titel 'Hoera een Conflict'? In dat boek worden conflicten binnen teams toegejuicht om je als team daadwerkelijk te kunnen ontwikkelen. Een goed conflict kan dan helpen om onderliggende stromingen naar boven te halen of onuitgesproken issues op te ruimen. In het boek wordt onder meer beschreven dat conflicten teams de kans bieden om stil te staan bij de vraag: Hoe doen we de dingen eigenlijk met elkaar? En is dat wel de meest effectieve manier van samenwerken? Relevante vragen, maar om dat nu te percipiëren als Hoera-moment....

Een beetje in het verlengde van 'Feedback is een cadeautje'. Krijg persoonlijk een beetje 'jeuk' van de termen Hoera en Cadeautje in deze context. In mijn dagelijkse werk zit ik niet bepaald te springen om conflicten. Met feedback kan ik nog 'blij' zijn, want dat betekent dat degene in ieder geval wil blijven investeren in de relatie met mij.

Neem nou deze week. Het is momenteel druk in mijn winkeltje, heb genoeg ballen in de lucht te houden, uitdagende projecten te managen en probeer daarnaast ook nog een leuke mama, vriendin en medemens te zijn. Dan is het wel zo lekker als mijn omgeving een beetje meegewerkt. Zit dan niet altijd te wachten op een aanvaring met een collega of een netwerkrelatie. Dat begrijp jij toch ook, Dick?

Volgens mij ben ik in de regel best conflict mijdend, zo bleek ook deze week. Enkele weken geleden heb ik iemand uit mijn netwerk om een inhoudelijke bijdrage gevraagd voor een artikel. Die vraag werd leuk ontvangen en ik bood mijn hulp aan bij de uitwerking ervan. Vervolgens hoorde ik niets meer en toen de deadline dichterbij kwam, klom ik in de pen. Het antwoord was helder: 'Geen tijd'.

Wat was ik teleurgesteld met deze reactie. Ik kreeg direct verwijtende gedachten. Waarom hoor ik dat niet eerder? En tegelijkertijd betrok ik het op mezelf. Had ik niet helder gecommuniceerd? Had ik niet eerder moeten vragen waar het bleef? Het zal wel aan mijn communicatie gelegen hebben toch? Ik bleef enkele dagen boos en heb er niks mee gedaan richting deze persoon. Op een gegeven moment ging ik in de oplossingsmodus. Stuurde een keurig berichtje terug met een wat teleurstellende toon, maar liet het er verder bij zitten. Geen zin in een conflict, terwijl het van binnen wel als een conflict voelde.

Is dit wel zo effectief? Als ik eerlijk ben, heb ik ook niet echt moeite gedaan om dit netwerkcontact persoonlijk te betrekken bij mijn uitdaging. Een mailtje met een verzoek is dan ook wat dun gebleken vermoed ik. In het nazien is zo'n eenvoudig proces van een mail om iets gedaan te krijgen, een snelle bron voor een conflict. Een persoonlijke benadering had dit wellicht kunnen voorkomen, maar in de vaart van deze tijd, koos ik voor een korte klap, snelle communicatie waar ruis op de loer ligt.

Lencioni zegt het al in zijn boek De vijf frustraties voor teamwork; Wil je onderlinge betrokkenheid ontwikkelen bij elkaars werk, moet je in de eerste plaats bouwen aan vertrouwen. In de tweede plaats, dien je in staat te zijn om conflicten aan te gaan of op z'n minst feedback te durven geven. Die eerste twee niveaus van de Piramide van Lencioni zijn in dit geval niet van toepassing geweest. Er was immers met deze netwerrelatie nog geen vertrouwen gebouwd, sterker nog, ik kende haar niet eens. Dus had ik wel betrokkenheid mogen verwachten?

Dick, wat is jouw ervaring hiermee?

Lieve Naomi,

Au, Au, 2x au. En waarom 2x au?

Zo herkenbaar dus de 1e au voor jou. Ik voel de pijn en de ongemakkelijke situatie waarin je zat.

De 2e au heeft betrekking op mijzelf, omdat het zo herkenbaar is. Vanuit mijn groene drijfveer zal ik ook niet direct een conflict aangaan, want dat heeft negatieve impact op de sfeer, althans dat denk ik als primaire reactie.

Ik krijg ook enorme jeuk van feedback geven is een cadeautje. Ja dag! En toch is het belangrijk dat je wel met de ander deelt wat een bepaalde situatie met jou doet of heeft gedaan. En als we erin geloven dat mensen deugen, dan kunnen we er ook op vertrouwen dat de ander niet de intentie heeft gehad om jou in die situatie te brengen.

Mooi dat je Lencioni aanhaalt, ik herken helemaal de eerste 2 niveaus.

*Gebrek aan Vertrouwen versus Vertrouwen geven,
Angst voor conflicten versus Aandurven van conflicten.*

Dat zijn bij mij ook vaak afwegingen waar ik mee deal. Soms doe ik dat goed en soms doe ik dat niet goed. Mijn interne kompas is best wel helder, echter mijn uitvoering niet altijd. En dat weet ik dan te verzachten door tegen mijzelf te zeggen 'Choose your battles'.

Gebeurde dat ook bij jou? Want de confrontatie aangaan... met mijn groene drijfveer werkt dit woord beter dan conflict... kost tijd en tijd hebben we niet zoveel, oftewel we willen het geen prioriteit geven, want in die tussentijd hebben we 10 andere dingen gedaan. En dat stimuleert de resultaatgerichtheid in mij, meer dan de confrontatie, conflict vermijdend gedrag. Ook herkenbaar voor mij.

En of jij betrokkenheid had mogen verwachten? Misschien wel, misschien niet, lastig te zeggen. Misschien moeten we elkaar wat vaker helder maken waarom we een vraag stellen en wat het de vragensteller oplevert als de ander regelt, oppakt of wat dan ook. En 'nee' zeggen is ook een antwoord. En terwijl ik dit schrijf... 'nee' zeggen is ook een antwoord, voel ik gelijk dat dit ook confronterend is, want dan kan je zomaar niet aardig gevonden worden door de ander. Wow, wat een complex verhaal en wat kunnen wij het onszelf moeilijk maken.

Want, Naomi, misschien is dat wat er gebeurd is bij de ander. Angst voor nee, zeggen.

Laten wij samen wat vaker 'nee' zeggen in plaats van 'ja' terwijl we 'nee' voelen. Zonder dat we dan angst hebben voor conflict en volledig vertrouwen hebben in elkaar.

Laten we onszelf dat gunnen voor dit kwartaal en dat we dit ook wat vaker om ons heen durven te gaan doen. Misschien doen anderen dan met ons mee? Iets van:

Doe je mee? Voel 'Nee'? Zeg dan ook nee!

VERENIGINGSNIEUWS



Malinca Verwiel (erkend NOBTRA trainer) heeft een portret gemaakt van NOBTRA Trainer van het Jaar 2019-2020: Laura van den Ouden.



Laura van den Ouden

Laura is verkozen tot Trainer van het Jaar door de NOBTRA en deze titel is nogmaals een jaar verlengd vanwege haar specialisme op het gebied van het borgen van trainingen. Hiervoor heeft ze voor organisaties het Transfermodel bedacht met 7 succesfactoren van leren naar presteren. Je kan hiervoor de Transfer Quickscan doen op de site van ICM.

Laura wil borgen verzetten, impact maken en maatwerk oplossingen direct implementeren.

Wat is de achtergrond van deze NOBTRA Trainer van het Jaar? Oftewel hoe is het allemaal zo gekomen?

Ze ging als Zeeuwse, toen ze 22 was, voor 3 maanden marketing studeren in Amerika. Ook heeft ze een aantal maanden op scholen in India en Zambia lesgegeven. Toen ze haar eerste graads Lerarenopleiding in Bedrijfseconomie afrondde, ging ze als trainer

werken bij ICM Opleidingen & Trainingen. Al gauw ging ze allerlei programma's en modellen ontwikkelen en schreef ze 4 boeken. Wat ze uiteindelijk het liefste deed was trainingen op maat geven, dichtbij de werkvloer, managers en HR erbij betrekken.

Het verkrijgen van de eretitel van NOBTRA Trainer van het Jaar was voor haar de prikkel om voor zichzelf te gaan beginnen.

Laura: "Ik ben in mijn trainingen bezig onzichtbaar te worden, mijn missie is dat medewerkers met vertrouwen het zelf gaan doen en dat de manager en collega's mijn rol overnemen. Ik moet overbodig worden als trainer aan het eind!".

En de laatste 5 jaar is ze ook internationale spreker op de ATD in de Verenigde Staten, DevLearn, EAPRIL en LearningSolutions. Over 5 jaar wil ze de rest van haar leven de wereld rondvaren. Samen met haar vriend Gilles, wonen en werken op de catamaran genaamd: Horizon.

De gedachte achter deze naam is dat als je richting je doel vaart, de horizon steeds opschuift. En dat is weer een metafoor voor leren. Leren stopt eigenlijk nooit en hoe verder je komt hoe meer je uitgedaagd wordt om je grenzen te verleggen.

Voor haar trainingen op het water ga naar haar site: experttrainingen.nl ■



zijn als leider

HARTGER WASSINK

14.95

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

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

De coach staat voor raadselen



Veronica Waleson

12.95

COACHING in context

Denken over Maatschappij & Bestuursinrichting

19.95

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

bestellen? bol.com

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 NEEF
T. 0475-597151
F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Hoofredactie
Ria van Dinteren
hoofredacteur@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
Katalijn Nijmans, The tipping point
Evert Pruis, Forzes
Jan Arnaud Ruiter, 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
Tamarra Hoogerwaard, 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.

Digitaal 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. 0475-90944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Verschijningsdata
Jaargang 10
Nr. 2: 2 juni 2020
Nr. 3: 8 september 2020
Nr. 4: 8 december 2020

Aanleveren kopij
Jaargang 10
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 juni draagt als thema:

Pret

Onno Hamburger - De chieff happiness officer

Interview Rocky Hehakaja -
Je kunt nog zoveel meer met een bal

Jim Morris - Dit is geen geintje

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2020-2 verschijnt in juni 2020.

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

www.tvoo.nl



rapasso

Hoe werkt
het voor u?

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

Online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Een mobiliteitscentrum werkt beter met Rapasso

-  **Veilig en gebruiksvriendelijk** cliëntvolgsysteem
-  **Alle informatie** per medewerker in één dossier
-  **Stimuleert zelfregie** bij medewerkers
-  **Managementrapportages** en HR-analytics



www.rapasso.nl - 0499 850 688

ISO 9001 | ISO 27001

VERVOLGOPLEIDING TOT ORGANISATIECOACH

Professioneel Coachen in Organisaties

Zet je coachkunde in bij het leer-en ontwikkelproces van medewerker, leider, team en organisatie. Begeleid teams bij complexe vraagstukken en stel jezelf in dienst van de gezondheid van de organisatie, voorbij het individuele belang. De vervolgopleiding tot organisatiecoach start 23 maart 2020.



WORD ERKEND
ORGANISATIE-
BEGELEIDER

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



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching

