

TVOO

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

nr. 3

09-2020

jaargang 10



Taal

Peter Rombouts & Jan Pieter van Lieshout: Dansen, denken, doen!

Anne Ligtenberg:
Taal is ook maar een afspraak

Martijn van Ooijen & Barbara van der Steen:
De schoonheid van imperfectie in het werk

ICM Opleidingen & trainingen

voor persoonlijke én zakelijke
groei van mensen

Vakopleidingen

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

Verdiepen als coach

ACT
Loopbaancoaching
Coachen van teams
Positieve Psychologie

Organisatieontwikkeling

ICM Leiderschapsprogramma
Strategisch Management
Verandermanagement
Werken met zelfsturende teams

Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijk Leiderschap
NLP in 3 dagen
Soft Skills voor professionals
Vitaal & Mindful werken

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



Taal

Afgelopen week was ik op het Wassenaarse strand en had ik mijn eerste livebijeenkomst weer sinds tijden. Heerlijk om weer mensen te zien met benen en geen *talking heads* meer. Iedereen genoot weer volop van het bij elkaar zijn en de ruimte gonsde van de gesprekken. Toen er een opdracht kwam om iets met elkaar uit te wisselen, wist de groep dan ook niet van ophouden. Wat bij een van de deelnemers de reactie ontlokte: "Toch jammer dat we ze niet even kunnen *muten*." We begrepen direct wat hiermee werd bedoeld. Terwijl het drie maanden daarvoor geen gebruikelijk woord was.

Net als alle andere covid-19-woorden die we voorbij hebben zien komen. Zoals coronakapsel, quarantinderen (daten via Tinder tijdens quarantaine), hoestschaamte, anderhalvemetersamenleving en meer. Er bestaat zelfs een heus coronawoordenboek dat bijgehouden wordt en waar per dag woorden bijkomen. Het Nederlands leent zich uitstekend voor dit soort nieuwe woorden omdat we steeds nieuwe samenstellingen kunnen bedenken. Dit geeft maar aan dat de taal een levend iets is dat zich steeds doorontwikkelt. Taal vormt onze gedachten en ons brein; als we ergens taal voor hebben, kunnen we het loskoppelen van emoties. Taal regelt ook hoe we omgaan met elkaar, hoe we de geschiedenis beleven en of we al dan niet aan een nieuwe opdracht beginnen op ons werk.

We kunnen dezelfde woorden gebruiken zonder het over hetzelfde te hebben. In ons werk merk ik dan ook dat een gezamenlijke taal superbelangrijk is om stappen te zetten. Of het nu gaat over organisatieontwikkeling of samenwerking. Elkaar begrijpen is de basis. Taal vormt de basis van leren. Als we letterlijk elkaars taal niet spreken, hoe kunnen we dan van elkaar leren? In een van de eerdere nummers van TvOO wist columnist Paul Verbugt van taal iets moois te maken en in het bijzonder van managementtaal. Zijn boekje *Bazenbargoens* is nog steeds één van mijn favorieten. Hij beschrijft de taal die managers en consultants vaak gebruiken – en die in ieder geval weinig duidelijk maakt. Wat te denken van: 'ik hoor wat je zegt' (houd je kop!) of 'mijn besluit staat vast' (ga weg, laat me met rust) of 'hoe vind je dat het zelf gaat' (ik vind dat het niet lekker loopt). In zijn boekje beschrijft hij wat we ermee bedoelen en dat dit vaak niet is wat we zeggen. Volg je het nog? Dus als wij het al niet begrijpen, hoe zit het dan met laaggeletterden en mensen met dyslexie? Vooral in deze tijd waarin we veel digitaal werken en we de lichaamstaal niet meer kunnen zien. Belangrijk dus om aandacht te geven aan alle aspecten van taal. En dat doen we in dit nummer. Veel leesplezier gewenst!

Ria van Dinteren

hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl

Meer over coronataal vind je in het coronawoordenboek op www.taalbank.nl/coronawoordenboek.

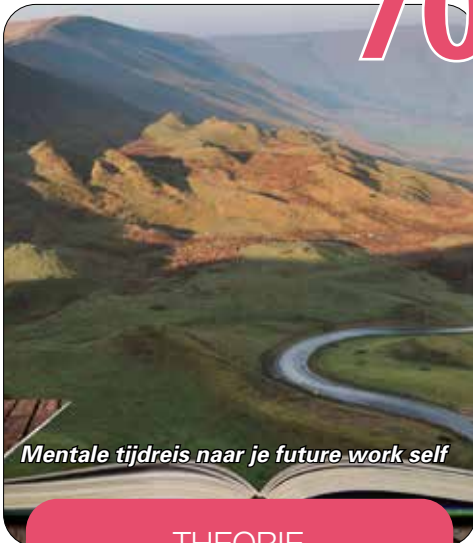




Over de grenzen van taal... <i>Marlieke van Grinsven & Olivia Kramers</i>	8
Dansen, denken, doen! Patronen doorbreken en blinde vlekken zichtbaar maken door dans <i>Peter Rombouts & Jan Pieter van Lieshout</i>	12
Vergroot je impact <i>Maartje van Bavel</i>	19
Column Op zoek naar je Engelstalige ik <i>Esther van Berkel</i>	25
1 + 1 = 3 Integratie van taal en werkplek versterkt taalvaardigheid <i>Nina Meilof & Nicole Mol</i>	27
Column Sekseverschillen ontmaskeren met taal <i>Ineke Verdoner</i>	35
Programmeren als taalvaardigheid In gesprek met David Giron <i>Marlieke van Grinsven</i>	38
Hrd-tool Hoe bouw je een interne academie die werkt? <i>Judith Barneveld, Matthias Kalwij & Miranda Hoogenhout</i>	43

70

95



Mentale tijdreis naar je future work self

THEORIE



Psychologische Veiligheid

INSPIRATIE

De meerstemmige medewerker

Nirav Christophe 50

Column

Taal onder de waterlinie
Mireille Olliviera 56

Wat je zegt, ben je zelf!

Narratieve identiteit in (organisatie) verandering
Marlieke van Grinsven 58

De schoonheid van imperfectie in het werk

Ontrafelen met behulp van een narratieve methode
Martijn van Ooijen & Barbara van der Steen 64

Mentale tijdreis naar je future work self

Inge Brokerhof 70

Column

"Yes we can!"
Evelien van der Veen 80

Taal is ook maar een afspraak

Anne Ligtenberg 82

Hoe maak je het werk van de mensen?

Werken in een RH Playground
Inge van Nispen 89

Psychologische Veiligheid

Sofie Willox 95

Directeur (m/v/x) gezocht

Over het nut van genderneutraal taalgebruik
Vivien Waszink 100

Een goed gesprek met Iris

Interview met Margot van Leeuwen en Carolina van den Hoven
Olivia Kramers 105





Over de grenzen van taal...

Marlieke van Grinsven & Olivia Kramers

8

Dansen, denken, doen!

Patronen doorbreken en blinde vlekken zichtbaar maken door dans

Peter Rombouts & Jan Pieter van Lieshout

12

Vergroot je impact

Maartje van Bavel

19

Column

Op zoek naar je Engelstalige ik

Esther van Berkel

25

1 + 1 = 3

Integratie van taal en werkplek versterkt taalvaardigheid

Nina Meilof & Nicole Mol

27

Column

Sekseverschillen ontmaskeren met taal

Ineke Verdoner

35

Programmeren als taalvaardigheid

In gesprek met David Giron

Marlieke van Grinsven

38

Hrd-tool

Hoe bouw je een interne academie die werkt?

Judith Barneveld, Matthias Kalwij &

Miranda Hoogenhout

43



■ Marlieke van Grinsven & Olivia Kramers

Over de grenzen van taal...

Een themanummer over taal? Daar liepen we snel warm voor op de redactie van TvOO. De ideeën waren eindeloos divers en inspirerend: “Storytelling in organisaties!”, riep de een. “Het leren van een vreemde taal!”, kopte de ander. “Ja en de afwezigheid van taal dan?” “Lichaamstaal.” “Computertaal”, hoorden we. “En misschien ook iets over inclusief taalgebruik, want hoe doen we dat eigenlijk?”

We hadden ‘beet’, want een thema waar we alle kanten mee op kunnen, daar houden we van. Niets is zo menselijk als taal, en dus is taal een cruciaal onderdeel van samenwerken tussen mensen binnen organisaties en tussen organisaties. Taal verbindt, maakt van ‘ik’ een ‘wij’, maar begrenst als je elkaar niet verstaat. Dan wordt het snel ‘wij’ versus ‘zij’.

“De grenzen van mijn taal zijn de grenzen van mijn wereld”, is een bekende uitspraak van Ludwig Wittgenstein, de Oostenrijks-Britse taalfilosoof (1889-1951) die ons denken over de relatie tussen taal en de wereld voorgoed heeft veranderd en wiens late werk vaak in verband wordt gebracht met het (sociaal) constructionisme. Deze stroming in de filosofie gaat uit van een werkelijkheid die wij als mensen zelf vormgeven door betekenis te geven aan onze omgeving: dé waarheid bestaat niet, maar is het product van ons handelen. Leren is hier dan ook vooral een sociaal proces waarbij kennis en ontwikkeling tot stand komt door onze interactie met anderen: Mensen geven woorden aan gevoelens en ervaringen, maken hun eigen verhalen en onderhandelen over betekenissen. Daarmee heeft taal een belangrijke rol in het nadenken over onszelf en hoe we ons onderscheiden van anderen. Het verkennen en verleggen van die grenzen biedt mogelijkheden om te leren, van perspectief te wisselen en te oefenen met ander gedrag.

Verdieping en 3 lessen

We zoeken in dit themanummer dan ook verdieping op de verschillende aspecten van taal in leren en ontwikkelen, voor zowel individuen als teams en organisaties. Wat zijn de effecten van het gebruik van bepaalde taal op het leren en ontwikkelen van individuen en teams? Tot welke nieuwe inzichten leidt dit binnen organisaties? En wat kun je ermee als HRD-professional? Het werken aan dit nummer heeft ons als redactieleden veel

wijzer gemaakt. En jou als lezer hopelijk ook! Wij hebben een drietal lessen geleerd, die we graag met jullie delen.

Les 1: taal verbindt, betreft en kan grenzen doorbreken

Met taal communiceer je. En dat doe je over het algemeen met anderen. Maar wat als ‘de ander’ heel anders is? En jouw taal niet spreekt? Omdat diegene uit een andere wereld komt? Of ‘van een andere planeet’? Of gewoon uit een ander land? Hoe doorbreek je die grenzen om elkaar te bereiken en te verstaan, recht te doen aan diversiteit en toegang tot leren mogelijk te maken?

- Voor nieuwkomers in Nederland is de Nederlandse taal belangrijk voor het leven van alledag. Het vormt de toegang tot leren en participeren. Toptaal heeft voor de schoonmaakbranche een aanpak ontwikkeld om met het leren van een nieuwe taal direct succesvoller te zijn in het werk. Nina Meilof en Nicole Mol nemen ons mee in het ‘1+1=3-effect’ en benadrukken de samenhang met de werkpraktijk en de rol van managers en werkgevers.
- In Nederland denken we vaak dat met ons *near native English* de wereld aan onze voeten ligt. Bij Taleninstituut Regina Coeli – oftewel: de nonnen van Vught – weten ze wel beter, want we overschatten onszelf schromelijk. Het aantal cursisten Engels blijft dan ook sinds jaar en dag onverminderd hoog. Esther van Berkel legt uit dat het hebben van een woordenschat en het toepassen van grammatica écht wat anders is dan de ontwikkeling van je ‘Engelstalige ik’!
- Taal kan helaas ook juist afstand scheppen, zoals de column over mannen- en vrouwen taal (met een knipoog) betoogt. Vivien Waszink pleit voor meer genderneutraliteit op de werkvloer. Maar ze waarschuwt dat we dat niet moeten

overdrijven. Taalgebruik laat zich immers niet krampachtig neutraliseren, maar bewust andere woorden gebruiken is een eerste stap.

- En spreken we wel iedereen aan met onze taal? Of sluiten we mensen soms onbedoeld uit? Daarover gaat de column van Mireille Oliveira.
- Voor wie taal een middel is om meerstemmigheid te creëren, is Nirav Christoph. Hij laat zien dat artsen en rechters wijzer en creatiever worden als ze zowel de innerlijke stemmen als die van hun collega's beter kunnen horen en inzetten.

Les 2: taal verkent, verdiept en helpt je eigen grenzen te verleggen

We leren door betekenis te geven aan wat we zien of ervaren. Maar niet altijd zijn we ons daarvan bewust en soms durven we gewoonweg niet zo goed. Een reflectie op de woorden die we gebruiken, of juist een zoektocht naar een 'narratief' dat bij ons past, kan richting geven aan een (gezamenlijk) leerproces. Dat blijkt echter nog een hele kunst.

- Martijn van Ooijen en Barbara van der Steen helpen ons daarbij. Ze beschrijven een narratieve methode voor imperfectie; juist in de minder leuke ervaringen en in de onvolmaaktheid zit het leren. Het gaat niet over hoe het moet, maar over hoe het gaat. Geef dat taal. Een heerlijk inzicht, vonden wij zelf!
- Inge Brokerhof inspireert ons met haar artikel over mentaal tijdreizen en laat zien hoe verhalen ons kunnen helpen bij het verkennen en vormgeven van onze 'future work selves'. Immers, ons werktoekomstbeeld kan fungeren als een kompas. We laten ons graag uitdagen tot deze speelse ontdekkingsreis.
- Het artikel *Wat je zegt, ben je zelf!* van Marlieke van Grinsven is best

confronterend. Je eigen oriëntatie op de verandering, die je als professional te bewerkstelligen hebt, zegt veel over de manier waarop je de verandering leidt. Je bent zelf je eigen verhaal. Denk daar maar eens over na!

- En impact hebben met je verhaal doe je niet zomaar. Sterker nog, hoe vaak staan we wel niet voor een publiek, of zelfs op een écht podium, met een boodschap die totaal niet lijkt aan te komen? Hoe dat beter kan met behulp van *audience based* trainingstechnieken leert Maartje van Bavel van Speech Republic ons.

Les 3: de grenzen van taal bieden grenzeloze mogelijkheden

Voor sommige mensen is het feit dat onze maatschappij zo talig is lastig. Bijvoorbeeld voor laaggeletterden, voor mensen met dyslexie, voor beelddenkers. En soms schiet taal tekort, bijvoorbeeld in het duiden of begrijpen van ingewikkelde of gevoelige situaties. Want wat nou als je ergens letterlijk de woorden niet voor hebt, wat doet dat met de manier waarop we leren?

- Taal kent vele vormen en soms kun je zonder woorden beter zeggen wát je bedoelt dan mét. Anne Ligtenberg, zelf dyslectisch, is vanuit haar Design Studio op zoek gegaan naar hoe je met social design dyslexie kunt uitleggen, de ervaring kunt delen en de toegang tot talige informatie kunt vergroten. Voor TvOO vertelt ze haar verhaal met beeld. 'Lezen' dus!
- Peter Rombouts en Jan Pieter van Lieshout zijn stellig: het dominante denken in organisaties is vaak rationeel, instrumenteel en ontzettend talig. Dat helpt niet altijd in de complexe vraagstukken waarmee we te dealen hebben. Dans heeft de potentie om vastzittende overtuigingen, aannames en vanzelfsprekendheden letterlijk in

beweging te zetten. Zonder woorden, dus: eerst dansen, dan denken en dan pas doen!

- De *conversation designers* van de ANWB gingen aan de slag met chatbot Iris. Ze maakten haar stukken effectiever. Niet met nieuwe technologische snufjes, maar door haar beter te leren praten. Inmiddels heeft zij duizenden klanten die op vakantie gingen, geholpen in het beantwoorden van vragen. Net echt, heel effectief en met interessante lessen voor het gebruik van taal op andere terreinen.
- Ook voor Codam biedt de interactie met techniek mogelijkheden voor leren en ontwikkelen. Zij maken zich hard voor een innovatief onderwijsconcept om het tekort aan software-engineers terug te dringen door ruimte te bieden aan jongeren, ook zonder startkwalificatie.

Dit zette ons aan het denken. Want is programmeren niet een (taal)vaardigheid die we ons allemaal meer eigen zouden moeten maken?

Complex maar verruimend

We realiseren ons dat we de grens opzoeken met dit themanummer en dat was natuurlijk ook onze bedoeling. Taal is immers zo vanzelfsprekend aanwezig en tegelijkertijd zo oneindig complex en veelzijdig in wat het voor ons betekent, dat het een lastig thema is om vast te pakken. Maar dat betekent niet dat je het niet moet proberen. Taal maakt het mogelijk dat we elkaar verstaan en ons blikveld verruimen. En om dan van daaruit mensen en organisaties verder helpen, is dat niet precies wat we willen? We wensen jullie veel leesplezier! ■



Marlieke van Grinsven (Vrije Universiteit Amsterdam) is onderzoeker en adviseur op het gebied van leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering en lid van de redactie van TvOO. Met een achtergrond als bedrijfskundige én taalkundige houdt ze zich professioneel bezig met 'de taal van verandering'. Haar onderzoek richt zich op de implementatie van nieuwe ideeën en de identiteit van (hybride) professionals.



Olivia Kramers is directeur HRM en tevens onderwijsdirecteur bij de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht. Ook zij maakt deel uit van de redactie van TvOO. Vanuit een onderwijskundige en veranderkundige achtergrond draagt ze graag bij aan de ontwikkeling van mensen, teams, onderwijs en organisatie. Ze doet dat vanuit de overtuiging dat de kwaliteit van mensen de kwaliteit van de organisatie bepaalt.



■ Peter Rombouts & Jan Pieter van Lieshout

Patronen doorbreken en blinde vlekken zichtbaar maken door dans

Dansen, denken, doen!

Het was Albert Einstein die zei dat we problemen niet kunnen oplossen met hetzelfde denken als waarmee we ze hebben gecreëerd. Maar hoe introduceer je werkelijk andere manieren van denken? Hoe maak je blinde vlekken zichtbaar en kom je voorbij de herhalende patronen van bestaande denkbeelden over jezelf, de ander en de organisatie?

In complexe organisatie- en verandervraagstukken zijn hardnekkige denkpatronen vaak spelbreker in het realiseren van verandering en vernieuwing. Maar hoe doorbreek je ze? En vooral: hoe doe je dat collectief, met elkaar? Het vraagt dat je op één of andere manier over je eigen schaduw springt. Want blinde vlekken zijn niet voor niets 'blind' en patronen zitten vaak verscholen in het (collectief) onbewuste. Dit vraagt een fundamenteel andere aanpak.

We nemen je graag mee in onze aanpak die ongewoon, maar zo oud als de mensheid is (hierover later meer). Onze werkwijze is om letterlijk (!) met dans iets toe te voegen aan het rationele, instrumentele denken dat in de loop der tijd dominant is geworden in organisaties en onze maatschappij als geheel. Wij werken al jaren met dans in vele sectoren zoals de zorg, de bancaire wereld, publieke organisaties (onder andere bij ministeries, toezichthouders en veiligheidsorganisaties), het onderwijs, de rechtspraak, niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en internationale bedrijven. Wij hebben verschillende vormen om de dans in te zetten, zoals de *DanceScan* waarin mensen persoonlijke feedback krijgen op basis van hun non-verbale communicatie. In een *Dance Dialogue* (zie kader) wordt een complex vraagstuk vertaald in een dans door de begeleider en/of professionele dansers. Deze dans is dan de basis voor een diepgaande dialoog over de inzichten en antwoorden die de dans laat zien. Gemeenschappelijk in onze methodes is dat we altijd starten bij het vraagstuk, dan de dans inzetten om vervolgens die dans te duiden door er woorden aan te geven. Dans heeft op deze manier, hoe ongemakkelijk het je misschien ook in de oren klinkt, de potentie om vastzittende overtuigingen, aannames en 'vanzelfsprekende' denkbeelden in beweging te zetten. We gaan in op drie

werkingsmechanismen van onze manier om dans als interventie in te zetten om tot werkelijk ander denken te komen. We laten eveneens zien hoe we dat in concrete organisatievraagstukken toepassen. Steeds vanuit ons adagium 'eerst dansen, dan denken, dan doen'.

Dance dialogue

Een Dance Dialogue kan live met alle betrokkenen worden gedaan of in de vorm van de productie van een film die vervolgens in het betreffende werkveld aanleiding geeft tot dialoog. Om een beeld te krijgen van een Dance Dialogue, ga naar www.dance-dialogue.com waar een aantal korte films staan van Dance Dialogues in de rechtspraak, het onderwijs en hulpverlening.

Het probleem van ons denken

De eerdere uitspraak van Einstein kreeg navolging bij een andere grotere denker, fysicus David Bohm. Zijn variant is: "Als we problemen willen oplossen met dezelfde gedachten als waarmee we ze creëren, ontstaan er juist meer." Bohm laat in zijn boek *Over Dialoog* (2018) een aantal fouten in ons denksysteem zien. Eén van de fouten is dat we onze gedachten steeds herhalen. We zijn onbewust op zoek naar bevestiging van wat we al wisten. Daarbij verwarren we steeds ons denken met de realiteit en vergeten we dat veel dingen slechts product van ons denken zijn. Zo nemen we aan dat landsgrenzen echt zijn, maar ze zijn ooit bedacht. In veel organisaties is 'het systeem' een realiteit geworden dat vervolgens voor waar aangenomen wordt. En doordat we ons daarnaar gaan gedragen wordt het 'de werkelijkheid'. En voilà, je hebt niet alleen denk-, maar ook gedragspatronen te pakken. Ons denken maakt het daarmee moeilijk

om wezenlijk naar de ander te luisteren, van onze 'waarheden' af te stappen, serieuze nieuwe ideeën te accepteren en onze vooronderstellingen te bevragen. Een veel voorkomend patroon is bijvoorbeeld dat een directie meer leiderschap, eigenaarschap en initiatief wil ontwikkelen bij een middenkader. Het middenkader wil ook meer betrokken worden en meer mandaat om te acteren. Toch is er een patroon van steeds naar boven (de directie) kijken. Het geïnternaliseerd patroon van de sturing van bovenaf blijft hardnekkig aanwezig in de sturende opvattingen. Zo zeggen we het één en doen we (onbewust) het ander. We zijn als het ware geprogrammeerd door onze hersenen om patronen te creëren en dit vervolgens niet meer als zodanig op te merken. Onze hersenen als bestuurskamer zijn daar zelfs uiterst efficiënt in. Maar hoe kom je voorbij die bestuurskamer? Bohm geeft een richting. Namelijk door ons lichaam in te zetten. En dat is precies wat de dans brengt.

We lichten drie werkingsmechanismen uit. Er zijn er veel meer, maar we richten ons hier op de rol van taal en woorden ten opzichte van het non-verbale en woordeloze.

Werkingsmechanisme 1: opschorten

In ons werk werken wij met dans in verander- of ontwikkelvraagstukken die zo complex zijn of zijn vastgelopen dat de betrokkenen aanvoelen dat er een totaal andere aanpak nodig is. Door onze achtergrond en ervaring in dans enerzijds en emotionele intelligentie, organisatie- en veranderkunde anderzijds, hebben wij geleerd dat pendelen tussen non-verbale communicatie en verbale reflectie daarop tot diepgaande nieuwe inzichten leidt. Zowel op het niveau van persoonlijke feedback als in het werken aan complexe verandervraagstukken maken wij gebruik van dans als instrument om direct toegang te krijgen tot wat er zich afspeelt achter de

woorden die mensen gebruiken. Dit betekent concreet dat wij vrij snel de wending maken naar dans als methode om te zien wat er werkelijk speelt. Dit doen wij door het individuele team of organisatievraagstuk te vertalen in een dans. Die dans krijgt vervolgens woorden. Zo breken wij door het bestaande cognitieve denkpatroon en brengen verrassing met wat de beweging laat zien over de persoon, het team of de organisatie als geheel. Of... zelfs nog verder, over de inbedding van de organisatie in een groter geheel van een branche of de samenleving. Je schort daardoor je oordelen, meningen, woorden, gedachten en voorannames op. Dit is beslist niet gemakkelijk. Je moet je denken namelijk even om de tuin leiden. Je gedachten geen rondjes laten draaien in je hoofd, maar intuïtie de ruimte te geven om zich te laten zien. Deze nemen wij in ons werk heel serieus en we staan toe dat ze ons denken mag beïnvloeden. Zo ontstaat er een fundamenteel nieuw gesprek; een gesprek dat voorbij de verwachtingen gaat. Een gesprek dat in beeld brengt wat tot dan al ervaren werd, maar onbenoemd bleef. Een gesprek dat door deze interventie de veiligheid krijgt om gevoerd te worden.

Casus 1: ruimte voor boosheid

We werken met een toezichtorganisatie aan de vraag waarom de situatie in de jeugdzorg na zoveel jaar niet is verbeterd. Op centraal en decentraal niveau is zowat alles geprobeerd en toch is er iets dat maakt dat de situatie niet beter wordt. Hoe komt het toch dat we ondanks al onze inspanningen geen wezenlijke doorbraak hebben weten te realiseren? Deze vraag werd gesteld in een gesprek met twintig leidinggevenden van deze organisatie. Ze zijn verantwoordelijk voor het beleid en de aansturing van

toezichtorganisaties in verschillende domeinen, waaronder de jeugdzorg. Eén van ons vertaalt deze vraag in een dans door zelf te dansen. De leidinggevende kijken naar de dans die een vorm van onderzoek is. De dans maakt ruimte voor het ervaren en voelen. Na de dans komt er een woord op: 'boosheid'. Er is direct herkenning. Vervolgens het inzicht: we zijn nog lang niet boos genoeg, omdat met de boosheid het gevoel van onmacht komt. Samen hebben we een open gesprek over de toezichthouder die moet leren te leven met het feit dat, ondanks het engagement om de situatie te verbeteren, zij niet de sleutel in handen hebben. De toezichthouder staat immers niet in de kern van het proces. Door de boosheid en het gevoel van onmacht dat daarbij hoort te accepteren, kan ander handelingsrepertoire ontstaan. Deze duiding werkte vervolgens nog weken door en leidde tot gesprekken over hoe de organisatie positie kan nemen tussen boosheid en onmacht. Thema's die de kern raken van de hele jeugdzorgproblematiek zelf.

Werkingsmechanisme 2: relaties en dynamieken zichtbaar maken

Een danser leert te luisteren naar het lichaam; het lijfelijk waar te nemen in de ruimte en in relatie tot anderen. Dat lichaam kan als het ware zichzelf waarnemen en doet dat door samenhang, relatie en dynamiek te ervaren en direct om te zetten in fysieke beweging. Hersenonderzoek laat volgens neurowetenschapper hoogleraar prof. dr. Erik Scherder zien dat door slecht één uur per week dansen significante veranderingen in de hersenen plaatsvinden. Tijdens het congres *Dance and the brain* eerder dit jaar besprak hij de effecten van dans op

het brein. Er worden letterlijk nieuwe verbindingen in het brein aangemaakt. Dans helpt om samenhang te zien. In organisaties knippen we problemen op. We maken graag onderscheid: organigrammen, afdelingen, taakomschrijvingen en functieverdelingen. Zo verliezen we de samenhang uit het oog. Communicatieproblemen zijn het gevolg: eilandgedrag, afstemmingsproblemen en vertrouwenskwesties. Als we nou eens beter zouden communiceren! Dat zou al zo veel helpen, wordt vaak verzucht. Eronder ligt onze neiging om de dingen op te delen en te fragmenteren. Hoe de dingen onderling samenhangen, elkaar beïnvloeden en zich verhouden wordt naar ons onderbewuste geduwd. De dans maakt deze verhoudingen direct zichtbaar. En de dans doet daarin nog iets bijzonders. Het laat niet alleen de verhoudingen zien, maar ook heel snel de dynamiek die er in de relaties speelt. Het laat zien in wat voor 'dans' je eigenlijk zit, waar het vastloopt en waar de beweging zit tot vernieuwing.

We zijn onbewust op zoek naar bevestiging van wat we al wisten

Werkingsmechanisme 3: nieuwe betekenissen laten ontstaan

De dans maakt ruimte voor het woordeloze en is een manier van luisteren naar wat er onder de dingen ligt. De vraag achter de vraag. De onbewuste dynamiek, het steeds terugkerende patroon. Dat luisteren is in onze tijd steeds essentiëler omdat de vraagstukken steeds complexer worden. Zoals de analyse van Bohm aan het begin van dit artikel aangeeft, zijn we niet zo goed in luisteren. We willen in organisaties altijd meteen begrijpen, betekenis toekennen, woorden geven,



Foto: Aziz Kawak

Casus 2. niet boven maar onder de partijen

We werken in de rechtspraak waarin er een bepaald gedachtepatroon dominant is geworden: het 'toernooimodel'. Dat wil zeggen dat er na een rechtszaak winnaars en verliezers zijn. Deze dichotomie doet geen recht aan de werkelijke complexe dynamiek die speelt onder de gebeurtenis die tot diezelfde rechtszaak heeft geleid. In zekere zin zijn er nooit winnaars en verliezers en zijn er hele andere diep menselijk complexe processen nodig zoals vergeving en verzoening. Ook hier ligt er een filter van een gedachtepatroon (winnaar en verliezer) die de werkelijke toegang blokkeert naar verzoening, vergeving en acceptatie van wat er is gebeurd. Hier zetten we professionele dansers in die de onderliggende dynamieken in een rechtszaak in beweging vertaalden en daar vervolgens woorden aan gaven. Zonder enige voorkennis van de rollen die ze belichaamden van onder andere slachtoffer, verdachte, rechter, spraken zij vanuit de ervaring van hun fysieke bewegingen. Zo zei de danser die de rol van justitie had gedanst: "Ik sta niet boven de partijen, maar eigenlijk sta ik onder hen om hen te ondersteunen." Deze zin raakt de kern van wat veel rechters ervaren in hun werk. Ze staan ten dienste van de rechtvaardigheid tussen mensen, daarentegen is het dominante denken dat ze boven de partijen moeten staan. Dit is een fundamenteel inzicht over de positie en verhouding van in dit geval de rechters in het rechtssysteem.

vastpakken, concreet maken en verklaren. Zo komen we niet tot de diepere lagen die het merendeel van ons gedrag sturen, waar ook de diepere waarden liggen van wat ons drijft in ons werk. De dans helpt om snel wel die diepere lagen te ontsluiten. Het lichaam is een instrument tot diep luisteren of, zoals de Franse filosoof Michel Serres (2012) zegt: "O wonder van het verstaan! Het lichaam verstaat die muziek, die zonder betekenis is of onder de betekenis ligt. Lang voordat het hoofd haar transformeert tot stem, betekenis en taal, voordat het hoofd denkt, zegt en betekenis toekent, begint het lichaam ervan te trillen, van de muziek die het uit alle geluiden van de wereld haalt en tot een eenheid maakt. Diep in het lichaam gaat het leven componeren." Dit poëtische citaat laat zien dat er onder de directe taal van efficiëntie, betekenis, benoemen en duiden iets te vinden is dat ons kan verrassen. Het is precies die verrassing die iets kan doorbreken. Ook bij Serres speelt het lichaam een belangrijk rol daarin. Maar alleen diep duiken is niet voldoende. Wat we 'daar' ophalen, vraagt om weer concreet gemaakt te worden. Wel terug naar de woorden dus. Nieuwe woorden die nieuwe betekenissen en taal mogelijk maken. De ervaring en de nieuwe inzichten moeten opnieuw verankerd worden. Tijdelijk, want anders kunnen ze weer vastzittende patronen worden. Het is nodig wendbaar te blijven in het denken, mee te bewegen en steeds nieuwe woorden te zoeken. Alle betekenis is tijdelijk.

Iedereen kan het

In essentie gaat dit artikel over diep luisteren waarin je je lichaam aanspreekt. Dit is niet alleen voorbehouden aan dansers of andere kunstenaars. Onze deelnemers zijn zelf vaak verbaasd over hun eigen capaciteiten om bewegingen om te zetten in woorden. Dit 'vertalen' vraagt wel degelijk oefening en training, maar is als vaardigheid voor iedereen toegankelijk. In West-Europa hebben wij het

simpelweg in onze huidige maatschappij nooit doorontwikkeld.

Dans laat niet ook heel snel de dynamiek die er in de relaties speelt

Toen wij in 2006 in Vancouver met *native Americans* werkten, kregen we de vraag "Wij horen spannende verhalen van wat jullie doen met dans in het bedrijfsleven. Leg eens uit wat jullie doen dan?" Hun reactie op ons antwoord: "*But we have done that for ages!*" Het is dus allesbehalve nieuw. Het is zo oud als de mensheid. Deze manier van luisteren met je lichaam als instrument is voorhanden maar wordt in onze cultuur als ongemakkelijk ervaren. Dit ongemak zit voornamelijk in de confrontatie van het zichtbaar worden. We hebben als mens bewust of onbewust methoden ontwikkeld om die confrontatie uit te stellen of de waarheid te verhullen. Dit doen we door het vertellen van verhalen met woorden als ons schild (en soms ons zwaard). De woorden en zinnen die we gebruiken, vormen een 'beschermingsjas'. Haal die woorden weg en mensen voelen zich onbeschermd en onthuld. Als begeleiders van deze processen zijn wij ons hiervan terdege bewust en we zullen hier nooit lichtvaardig mee omgaan. Een groot deel van ons werk gaat over het creëren van de voorwaarden en condities waarbinnen onze opdrachtgevers en hun medewerkers dit aankunnen, aandurven en willen. Patronen doorbreken is altijd confronterend, maar als we eenmaal de beweging durven toe te laten, is het werkelijk mogelijk in een versnelling te komen in de complexe vraagstukken die ons 's nachts wakkerhouden.

Mensen komen door dans tot leven

We hebben geprobeerd iets te laten oplichten van een mogelijke manier om patronen te

doorbreken die verandering en vernieuwing tegenhouden. Dans, niet als metafoor maar als fundamentele manier om organisaties te helpen om doorbraken te realiseren in complexe vraagstukken. Steeds met de vraag: hoe kunnen we voorbij ons eigen referentiekader komen. En vooral: hoe doe je dat met elkaar? We hebben het probleem van het menselijke denken uitgepakt en een aantal werkingsmechanismen uiteengezet. Ook wij begrijpen dat het woord 'dans' voor velen een absoluut schrikbeeld oproept. Desalniettemin zijn wij gedreven om met onze methoden door te gaan omdat we de effecten zien. We zien dat mensen ontspannen uit een kramp

die onbewust jarenlang aanwezig was. We zien mensen verrast zijn over zichzelf, hun collega's en de organisatie waarin ze werken. We zien doorbraken in complexe vraagstukken en bovenal: we zien mensen tot leven komen. Allemaal door 'ja' te zeggen tegen één simpele zin: eerst dansen, dan denken, dan doen. ■

Referenties

- Bohm, D. (2018). *Over dialoog. Helder denken en communiceren*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Serres, M. (2012). *Muziek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.



Peter Rombouts is veranderkundig organisatieadviseur en drievoudig wereldkampioen Argentijnse tango. Hij vertaalt complexe organisatievraagstukken in dans door middel van zijn methode Dance Dialogue en is verbonden als onderzoeker aan Musework van de Hogeschool voor Kunsten Utrecht.



Jan Pieter van Lieshout is dansmeester, organisatieadviseur en coach en werkt al meer dan 20 jaar met dans in (inter)nationale organisaties waarin hij onder andere met de DanceScan mensen feedback geeft op basis van non-verbale communicatie.

Samen hebben ze het consultancybedrijf Masters of Movement opgericht waarin ze dans in organisaties inzetten als non-verbale interventie in verander- en optimaliseringsprocessen. www.mastersofmovement.org



■ Maartje van Bavel

Vergroot je impact

Een krachtig verhaal kan de wereld veranderen. Het kan mensen vertrouwen geven, in beweging krijgen en connectie brengen. Juist in tijden van crisis en veel veranderingen, zoals nu, mag de kracht van een impactvol verhaal niet worden onderschat.

Wanneer gekeken wordt naar de vraag 'hoe maak je impact met je verhaal?', wordt vaak gekeken naar regeltjes, structuur en uiterlijke houvast om grip te krijgen op potentiële impact. Terwijl die impact ontstaat wanneer je juist naar meer fundamentele communicatieprincipes durft te kijken. Ik neem je mee in drie communicatieprincipes en mogelijke manieren om ze in te zetten om zo je impact te vergroten.

Wat hebben inspirerende sprekers gemeen?

Op de vraag 'wie vind jij een inspirerende spreker?' hebben we vaak allemaal een antwoord: Barack Obama, Robbert Dijkgraaf, Brene Brown, Steve Jobs, Barbara Baarsma, Arnon Grunberg, Mark Rutte, Oprah Winfrey, je eigen CEO, die ene inspirerende ondernemer of die expert laatst op tv. We

analyseren dan vaak wat deze sprekers zo goed doen. Hoe klinken ze, waar leggen ze de klemtoon, hoe staan ze erbij? We zoeken dan te vaak naar regie op de buitenkant, zoals 'blauwe stropdassen werken goed in crisistijd', of 'begin altijd met een compliment', of 'alliteraties onthouden we beter'. Dat heeft echter allemaal niets met impact te maken! Impact ontstaat door hele andere dingen. Kijk maar goed naar allerlei inspirerende sprekers en je ziet dat hun presentaties niet op elkaar lijken:

- De ene spreker maakt je aan het lachen, de andere laat je huilen.
- De ene spreker draagt een driedelig pak, de andere een coltrui.
- De ene spreker geeft een demonstratie, de andere overlaadt ons met cijfers.
- De ene spreker stuitert over het podium, de andere staat stil.
- De ene spreker zwaait met z'n handen, de andere beweegt ze amper.

Hun impact zit dus blijkbaar in hele andere dingen. Die zit in heel fundamentele principes. Wat al deze sprekers namelijk gemeen hebben is:

- Er staat een man of een vrouw die zichzelf durft te laten zien. Je leert deze persoon door diens verhaal een stukje beter kennen. Je ziet veel 'ik'.
- De persoon heeft écht wat te melden en heeft daarin een uitgesproken visie. Je ziet veel 'iets'.
- Hij vertelt het verhaal echt aan en voor dit publiek en doet zijn best om het voor zijn publiek relevant te maken. Je ziet veel 'jou'.

Ja, dán creëer je impact!

Impact maken voelt magisch

Impact hebben met je verhaal betekent verandering bij een ander voor elkaar krijgen met wat jij zegt. Dat hoeft dus niet alleen

letterlijk op een podium, dat kan ook in een teammeeting, een klantgesprek, een vergadering, een pitch, een presentatie, of een interview zijn. Maar het gaat altijd om die impact, dat ene moment dat je die connectie voelt. Je publiek, de ontvanger van jouw boodschap, hangt aan je lippen. Er wordt geluisterd, jij wordt gehoord en je hebt daarmee de kans vergroot dat er wat gaat veranderen door jouw verhaal: je krijgt de baan, je wordt gezien als leider, de strategie wordt omarmd, je krijgt je team mee of je wint de pitch. En dat allemaal door wat jij hebt verteld. Impact maken is zo bijzonder, dat kan echt magisch voelen als het gebeurt. De vraag is dus ook: hoe vergroot jij jouw kans op die magie?

Vergroot je kansen

Magie creëren lukt niet altijd, noch kun je er garanties op krijgen. Er is gewoon geen standaardrecept voor gegarandeerd succes met jouw verhaal. Maar er zijn wel een aantal fundamentele principes die jouw kans op impact sterk vergroten.

Het model

Met communicatie wil je echt wat laten gebeuren in het hoofd van de ander. Die impact is waar het om gaat bij waardevolle communicatie. Om toch grip te krijgen op hoe je je impact kunt vergroten, heeft Speech Republic een model ontwikkeld. Dit model kun je samenvatten met de zin: *ik* zeg *iets* tegen *jou*.

- *Ik*: laat je meest krachtige zelf zien.
- *Iets*: durf echt iets te zeggen.
- *Jou*: durf het perspectief van je publiek te zien.

Door steeds meer 'ik', 'iets' of 'jou' toe te voegen aan je verhaal, vergroot je de kans om verandering voor elkaar te krijgen.

De methode is ontwikkeld binnen Speech Republic op basis van het begeleiden van duizenden klanten, *audiencebased* trainingstechnieken en combineert inzichten uit de wetenschap en (podium) kunsten zoals het theater en stand-up comedy.

In de basis is het eenvoudig: je kunt de kans op magie vergroten wanneer je deze drie elementen groter durft te maken in je verhaal. Maar in de praktijk is het natuurlijk razend ingewikkeld... Laten we deze drie elementen langslopen aan de hand van een aantal voorbeelden. Want zeker in deze tijd moet je je team en je collega's vaak meenemen in veranderingen.

Principe 1: meer 'ik'

Durf jezelf in de strijd te gooien

Wanneer jij het podium pakt, dan willen we jou als publiek beter leren kennen, voelen en begrijpen waarom jij daar staat en merken dat jij daar ook wilt staan. Er is niets magischer dan luisteren naar een oprecht bevlogen spreker. Lees eens mee met het volgende voorbeeld.

Grootse passie

Op 20 april 1964 stonden tien terroristen terecht voor gewelddadige aanslagen tegen het Zuid-Afrikaanse regime. In het Zuid-Afrika van toen was maar één vonnis denkbaar voor terrorisme: de doodstraf. Eén van de verdachten koos ervoor om zijn verhaal te vertellen in een pleidooi dat drie uur duurde. Hij sprak over wat hem dreef en dat hij daar alles voor over had: *"I have cherished the ideal of a democratic and free society in which all people will live together in harmony and with equal opportunities. It is an ideal for which I hope to live for and to see realized. But, My Lord, if it needs be, it is an ideal for which I am prepared to die."* Voor het ideaal van een vrije democratie

met gelijke rechten voor blanke en zwarte inwoners was deze man bereid te sterven. En dat zei hij terwijl hij terechtstond voor een misdaad waar mogelijk de doodstraf op volgde. Die man was natuurlijk Nelson Mandela, wat een man, wat een lef en wat een passie!

Jouw passie

Uiteraard kun je het vertellen van een bedrijfsverhaal niet vergelijken met de urgentie van het verhaal van Mandela. Maar ze hebben wel één ding gemeen. We willen als publiek in beide gevallen weten waarom jij als spreker dit zo belangrijk vindt, waarom jou dit aan het hart gaat. Wanneer we een spreker op het podium zien, krijgen we te vaak een hele kleine 'ik' te zien. We voelen weinig bevoegenheid en het podiummoment lijkt voor de spreker meer een 'moetje' dan een diepe wens. In deze tijd zul je veel veranderingen met je team en mensen moeten communiceren. Het is dan belangrijk dat je hen laat voelen waarom jij het zelf belangrijk vindt of juist wat jij er moeilijk aan vindt. Dat sommige wijzigingen door anderen zijn vastgesteld en jij deze 'slechts' moet doorvertellen aan je team helpt natuurlijk ook niet direct in de bevoegenheid. Maar juist dan is het belangrijk om – voordat je het podium pakt – op zelfonderzoek uit te gaan. Wat spreekt jou wel aan in de koerswijzigingen, wat raakt jou hierin? Of waarom vind jij het belangrijk dat we deze veranderingen omarmen? Wanneer je die energie in jezelf kunt opzoeken dan vertel jij dat verhaal vanuit meer kracht, met meer sprankeling in je ogen en vanuit meer bevoegenheid, dat garandeer ik.

Passie: laat je gevoel zien

Iedere keer wanneer jij het podium pakt, durf dan ook te onderzoeken waarom jij het belangrijk vindt. Zodra jij dat namelijk voelt, zul je van nature met meer energie je verhaal gaan vertellen.

Principe 2: meer 'iets'***Laat je visie tot leven komen***

"Onze visie voor de komende vijf jaar is om mee te gaan met de snel veranderende wereld. Dat we in staat zijn om sneller te innoveren en digitalisering te omarmen zodat we duurzame klantoplossingen krijgen. Hiervoor gaan we beter samenwerken, over onze eigen schaduw heenstappen en *out of the box* in agile-teams aan oplossingen werken."

Wanneer we een spreker op het podium zien, krijgen we te vaak een hele kleine 'ik' te zien

Dit zou zomaar eens een alinea kunnen zijn uit bijna elk verhaal dat bij bedrijven wordt verteld. Daarin schuilt een groot gevaar, want het zegt niets. We hebben niets gehoord waarbij wij ons als publiek een beeld kunnen vormen, zodat het ook echt iets kan gaan betekenen in ons hoofd en hart. Wij mensen zijn in staat om beeldend te denken én te spreken. Probeer dit maar eens met het volgende experiment: Denk aan jouw favoriete plek. Dat kan je balkon zijn, het strand in Bali of het grasveld van *Lowlands*. Omschrijf deze plek eens in geuren en kleuren, hoe ziet het eruit? Hoe ruikt het, hoe warm is het daar, met wie ben je er? Wat zijn zij aan het doen? Wat hoor je? En zou je dit nu in geuren en kleuren aan een ander kunnen vertellen? Dit is de kracht van woorden: je kunt een ander helemaal meenemen naar een plek waar zij wellicht nog nooit geweest zijn.

Hetzelfde kun je doen wanneer het gaat over de toekomst van je bedrijf of afdeling. Jij wilt je team bijvoorbeeld meenemen in een veranderingen die jullie gaan doorvoeren. Bijvoorbeeld meer digitaal werken, zowel

intern als extern. Het is heel sterk wanneer jij dan de toekomst, waar nog niemand is geweest, gaat verbeelden. Dit vraagt wat hersenkrakers, maar probeer echt eens een paar jaar vooruit te denken. Stel het intern en extern digitaal werken lukt, wat zie je dan in de toekomst wel of niet meer? Wat zie je collega's doen? Hoe wordt er met klanten samengewerkt? Hoe merken klanten dit? Welke opdrachten doe je dan wel? Wanneer je dit toekomstbeeld vertelt aan de ontvanger van jouw boodschap, je publiek, dan vergroot je de kans op magie. Want je publiek en jij creëren een gezamenlijk, zichtbaar beeld van het doel waarom dit gebeurt. Er zijn ineens concrete voorbeelden van het effect van de veranderingen die jij aan het vertellen bent. En wanneer jouw publiek snapt en voelt wat het effect is, dan kunnen zij daar ook bewust aan gaan bijdragen.

Over de toekomst praten vraagt lef

Vaak wordt gezegd 'ik wil niet zeggen hoe de toekomst eruit gaat zien, ik wil dat juist open laten'. Vaak is dat echter een uitvlucht van de spreker omdat zijn of haar visie niet helder is, dus blijft het vaag. Maar als jij als leider de richting niet echt voor je ziet, hoe kun je dan verwachten dat je publiek een gevoel krijgt bij die richting? Natuurlijk is de kans groot dat de daadwerkelijke toekomst wat gaat afwijken van jouw beeld. Dat maakt het ook spannend om je erover uit te spreken. Wanneer je duidelijk richting durft te geven in een helder beeld, dan kan je publiek zich veel beter voorstellen hoe het eruit kan zien. En dat maakt de kans op inspiratie, motivatie en betrokkenheid bij die richting veel groter dan bij een vaag en open beeld.

Toekomst: laat je visie tot leven komen

Laat je visie niet bij abstracte woorden zoals efficiëntie, innovatie of digitalisering

blijven, maar dwing jezelf hier concrete (voor)beelden bij te geven hoe dit er in de toekomst uit gaat zien voor jullie organisatie.

Principe 3: meer 'jou'

Actie in je verhaal

Ik trainde laatste een CEO van een grote organisatie. Hij kwam voor zijn strategieverhaal, de nieuwe koers voor de komende jaren. Die ging hij vertellen aan de gehele organisatie. Het bedrijf wilde echt een duurzame rol gaan spelen in Nederland en de CEO was hier ontzettend enthousiast over. Hij vertelde over de trends die zijn verhaal ondersteunden, liet zijn publiek voelen dat hij het belangrijk vond en vertelde ook waarom. Hij noemde voorbeelden die lieten zien dat klanten hier echt op zaten te wachten en waarom duurzaamheid de enige echte toekomstrichting was voor zijn bedrijf en onze wereld.

Een mooi verhaal! Wanneer je dit verhaal als medewerker van dit bedrijf zou horen, dan zou je het zeker als een goed verhaal omschrijven. Maar dit is precies waar het in de meeste goede verhalen helemaal misgaat. Want dan loopt je publiek weg en kunnen zij denken: wat geweldig dat ons bedrijf duurzamer gaat worden! Het management zal het daar wel druk mee krijgen de komende tijd. Ik ben benieuwd wanneer ik er iets van ga merken. Dan heb je wel inspiratie maar geen impact. En dat is niet wat je wilt. Dat betekent namelijk dat je daar als CEO een schitterend verhaal hebt verteld, maar dat al je medewerkers teruglopen naar hun werkplek en niets anders gaan doen. Ik vroeg aan hem: "Wat wil je dat je publiek gaat doen door het horen van dit verhaal?" Hij: "Ze moeten er enthousiast van worden en ze moeten het omarmen!" Ik: "En hoe ziet dat er precies uit

wanneer je publiek dat gaat doen, wat wil je dat zij concreet gaan doen?" Hij: "Ik wil dat ze vanaf nu hun eigen werk gaan *challengen*: Dat is wat ik nu aan het doen ben. Van de salesafdeling die een product verkoopt bij de klant, tot HR die een leertraject ontwikkelt en R&D die productontwikkeling doen. Ik wil dat iedereen zijn eigen werk *challenget* door de vraag 'draagt dit bij aan een meer duurzame wereld?' Zo niet, dan moeten ze het niet doen!"

Het podium pakken moet altijd als doel hebben om je publiek te activeren om iets te gaan doen

Wow yes, dan zeg je echt wat als spreker! Dan voelt een heel publiek dat dit verhaal betrekking heeft op hen en waarom zij dit moeten horen. Dit werd dan ook het slot van zijn verhaal. Wanneer jij nu je team meeneemt in veranderingen, dan is het dus heel belangrijk om te weten wat je hierin concreet van hen verwacht. Wat wil jij dat zij gaan doen door het horen van jouw verhaal? En durf dat te benoemen in je verhaal.

Actie: het meest vergeten communicatieprincipe

Dit is het meest cruciale en meest vergeten communicatieprincipe. Weten wat jij wilt van je publiek en dat ook aan hen vragen. Dat geeft jouw verhaal namelijk de reden om gehoord te worden en zet een idee om in actie. Het podium pakken moet altijd als doel hebben om je publiek te activeren om iets te gaan doen.

Daag jezelf dus uit

Wanneer jij meer impact wilt, iets wat zeker in deze tijd nodig is, dan is het dus belangrijk dat jij ook echt iets van jezelf durft te laten zien.

Wat doet het met jou? Het is belangrijk dat je je verhaal tot leven laat komen. De volgende keer dat jij je podium pakt, daag jezelf dan uit om meer 'ik', 'iets' en 'jou' in je verhaal te stoppen en vergroot zo jouw kans om échte verandering teweeg te brengen!



Maartje van Bavel, is eigenaar van Speech Republic en traint politici, ondernemers, wetenschappers, CEO's, topmanagers en high potentials in binnen- en buitenland. Unleashing your story that changes the world for the better, is het doel dat Maartje met Speech Republic najaagt.

Op zoek naar je Engelstalige ik



Esther van Berkel

Wij Nederlanders stonden in 2019 weer op nummer 1 in de jaarlijkse *English Proficiency Index*, uitgevoerd door Education First. Dat is goed nieuws: als handelsnatie scoren we het best op de internationale voertaal! Benieuwd naar mijn eigen positie deed ik op hun website de sneltest. Ik scoorde extreem hoog: bijna 100 procent en op de spreekttest scoorde ik uitmuntend. Maar ik weet wel beter: zo'n testscore zegt niet alles. Iedereen die 'echt' iets moet bereiken in gesproken Engels komt daar vanzelf achter. Daarom is het aandeel cursisten Engels bij de meeste taleninstituten sinds jaar en dag het grootst. Hoe verhoudt dat zich tot die eerste plek op de English Proficiency Index?

Het antwoord op deze vraag is simpel: kennelijk hebben we als Nederlanders een grote Engelse woordenschat, kunnen we goed Engels lezen en zijn onze uitspraak en intonatie prima te verstaan door een spraakherkenningsprogramma. We scoren goed op een test die onze kennis van het Engels beoordeelt. Maar dat zegt niets over de communicatievaardigheden in het Engels van mij en mijn landgenoten. Bij communiceren in een vreemde taal gaat het niet om kennen en weten, maar om kunnen en doen. Komt mijn boodschap echt over als ik Engels spreek, kan ik mensen overtuigen in het Engels, ben ik in het Engels net zo scherp, snel en grappig als in het Nederlands? En andersom: begrijp ik echt wat iemand bedoelt als ik in het Engels word aangesproken? Ondanks mijn hoge score op deze test is mijn eerlijke antwoord: nee, zeker niet! En dat geldt voor het grootste deel van de Nederlanders; ook de hoogopgeleide Nederlanders. Met hoge scores op testen, waardoor we worden afgeschilderd als *near native speakers*, overschatten we onszelf schromelijk.

Jezelf zijn in een vreemde taal

Kunnen communiceren in een vreemde taal – dat is wat *proficiency* betekent – is niet het hebben van een grote woordenschat en het kennen van de grammaticaregels. Echt communiceren is al die kennis op de juiste wijze kunnen toepassen in spontaan taalgebruik zodat je wordt begrepen en andersom. Maar nog belangrijker: dat je je daarbij op je gemak voelt en je eigen persoonlijkheid kunt laten zien. En daar zit het probleem, of liever de uitdaging: je kunt je gevoel voor humor en directheid, genuanceerdheid niet met alleen kennis van grammatica en een grote woordenschat vertalen naar het Engels. Iedereen die een mooie Nederlandse zin met beeldspraak en een woordgrapje door *Google Translate* haalt, weet wat er dan gebeurt...

Als je goed wilt communiceren in een vreemde taal moet je als het ware in die andere taal een nieuwe identiteit ontwikkelen: je Nederlandse directheid, je Nederlandse humor en je Nederlandse scherpzinnigheid werken niet als je die letterlijk naar het Engels vertaalt. Je moet dus op zoek naar je Engelstalige ik. Natuurlijk moet je daarvoor een grote woordenschat hebben en de grammatica van het Engels begrijpen, inzicht hebben in de culturele achtergrond van je gesprekspartner, maar bovenal heb je zelfvertrouwen nodig en het lef om een *identity shift* te maken. Je identiteit en je taal zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Uit onderzoek onder meertaligen blijkt dat zij ervaren

dat zij in de ene taal een andere persoonlijkheid hebben dan in de andere taal. Taal bepaalt heel sterk je identiteit. Wil je in een andere taal dus echt goed kunnen communiceren, dan moet je een identiteit voor die taal gaan ontwikkelen. En op het moment dat je daarmee gaat beginnen, merk je dat je niet meer kunt varen op het kompas van de grammaticaregels en mooie woorden die je kent. Opeens kun je dat gereedschap niet meer hanteren en is al je zelfvertrouwen dat die hoge testscore je gaf aan het afbrokkelen. Heel goed: nu ben je bezig om de taal uit je hoofd te halen en naar je hart te brengen. Dat kost even wat inspanning en ups en downs, maar als het is gelukt, merk je dat je niet meer nadenkt over de regels van de verleden tijd van het Engels en dat de fouten die je maakt je niet meer van je à propos brengen. De identity shift is gelukt. Je begrijpt de ander nu echt omdat je in zijn huid bent gekropen en je in je hoofd niet meer aan het vertalen bent; en andersom wordt jij nu ook echt begrepen. Wil je als organisatie of als individu in die organisatie succesvol zijn in een internationale context, realiseer je dan dat je met een cursus Engels niet investeert in talenkennis, maar in effectieve communicatie. De taal is geen doel op zich maar een tool om doelen te bereiken, begrijpen en begrepen te worden en dat met een gevoel van zelfvertrouwen.

De jeugd heeft de toekomst. Of niet...?

Vaak krijg ik de vraag: de belangstelling voor cursussen Engels zal wel sterk afnemen? In het hoger onderwijs gaat toch alles in het Engels? Jonge professionals hebben toch geen taaltraining Engels meer nodig? En dat is allesbehalve waar: nog voordat ze hun eigen professionele identiteit en communicatiestijl in het Nederlands hebben kunnen ontdekken of ontwikkelen, moeten ze al overstappen naar het Engels. En daar zit nou juist het probleem. Het niveau van een vreemde taal kan nooit het niveau van je moedertaal overstijgen (onderzoek van Jim Cummins, 2000). En daarom zeggen veel van onze cursisten Engels: ik heb niet alleen beter leren communiceren in het Engels. Ik heb mezelf beter leren kennen en ben me ook veel bewuster geworden van wie ik ben en hoe ik communiceer in mijn eigen taal.

En er zit nog iets zorgelijks aan de verengelsing van het hoger onderwijs: uit allerlei onderzoeken blijkt dat je nieuwe kennis en vaardigheden het best leert en consolideert via je moedertaal. Helpen we onze jongeren wel door ze Engelstalig onderwijs aan te bieden? We doen dat met het idee dat ze daardoor een betere positie kunnen innemen in een globale economie. Maar zijn ze niet beter af met op het hoogste niveau kennis en vaardigheden verwerven met docenten en wetenschappers die dat ook het beste in hun moedertaal kunnen overbrengen – en tegelijkertijd van het Engels (of een andere vreemde taal) een verplicht vak maken in het hoger onderwijs: maar dan natuurlijk wel communiceren in het Engels! Doe ook eens de sneltest, geniet even van de hoge score en ga dan snel op zoek naar je Engelstalige ik! ■

Referenties

- *English Proficiency Index* (z.d.). Geraadpleegd op 8 juni 2020, van <http://www.ef.nl/epi>
- Cummins, J. (2000). *Language, Power and Pedagogy: Bilingual Children in the Crossfire*. Bristol: Multilingual Matters.

Esther van Berkel is director of Studies bij Language Institute Regina Coeli (De Nonnen van Vught) en studeerde in Groningen en Helsinki Finoegrische taalwetenschap



■ Nina Meilof & Nicole Mol

Integratie van taal en werkplek versterkt taalvaardigheid

1 + 1 = 3

Investeren in nieuwkomers op de arbeidsmarkt zorgt voor een duurzame inzetbaarheid van deze doelgroep. Tegelijkertijd levert het bedrijf een belangrijke bijdrage op sociaal-maatschappelijk gebied en draagt het zorg voor een stabiel personeelsbestand. Deze investering vereist weliswaar inspanning en samenwerking met verschillende partijen, maar levert uiteindelijk voor zowel bedrijf als nieuwkomer winst op in de vorm van een duurzame arbeidsrelatie.

Voor nieuwkomers is het leren van de Nederlandse taal belangrijk voor het leven van alledag en werk. Toch moeten nieuwkomers na hun taaltraject vaak nog vele stappen zetten voordat ze zich thuis voelen in het

werk, omdat ze de juiste taal missen. Daarom is er behoefte aan taallessen die naadloos aansluiten op de dagelijkse werksituatie, vooral voor lager opgeleiden. Als volgend jaar de nieuwe wet Inburgering ingaat, worden

nieuwkomers sterk gestimuleerd snel te beginnen met werken of stage lopen.

Hoe helpen we nieuwkomers met taaltrainingen bij het vinden en behouden van werk? We beschrijven een vernieuwde aanpak voor het leren van de Nederlandse taal in de schoonmaakbranche, een branche waarin veel nieuwkomers werk vinden. De kern van deze vernieuwde aanpak is een maximale integratie van taallessen met de dagelijkse werkzaamheden en werkgerichte taalcompetenties. Een aanpak die nog meer rendement geeft met steun van werkgevers en collega's op de werkvloer.

Langdurig les, te weinig koppeling met praktijk

In de huidige regeling moeten nieuwkomers binnen drie jaar een taalexamen doen. Deze taallessen zijn meestal gekoppeld aan alledaagse zaken, zoals boodschappen doen of een afspraak maken bij de dokter. De ervaring leert echter dat niet alle nieuwkomers de Nederlandse taal echt gaan spreken. Na de les studeren ze thuis en doen ze boodschappen in de supermarkt, helemaal contactloos, en waar ze dus niets hoeven te zeggen. Velen ervaren daardoor een drempel om Nederlands te spreken. Wanneer de examens zijn gehaald en er gezocht wordt naar een baan, volgt vaak een teleurstelling: werkgevers vinden hen niet goed verstaanbaar en adviseren om eerst beter de taal te leren. Slechts tien procent van de nieuwkomers heeft na twee jaar werk gevonden, oplopend tot 49 procent na vier jaar (SER, 2020).

Een ander probleem is dat de meeste taallessen nieuwkomers onvoldoende voorbereiden op specifieke onderdelen van het werk. Voor een schoonmaker is het bijvoorbeeld nodig dat hij vakkennis heeft, zoals de betekenis van pictogrammen op schoonmaakmiddelen. Meestal is zijn woordenschat niet groot genoeg

om bijvoorbeeld vragen te kunnen stellen over het alarm of over het gebruik van een machine. Een gevolg kan zijn dat hij deze taken liever aan een collega overlaat, waardoor hij niet optimaal functioneert. En voor een goede werkrelatie is het natuurlijk ook noodzakelijk om contact te kunnen maken met collega's, kantoormedewerkers en leidinggevende. Door te weinig spreekervaring durven mensen dit vaak niet. Het is dus belangrijk nieuwkomers op de werkvloer beter op weg te helpen, maar hoe?

Nieuwe wet Inburgering

De nieuwe wet Inburgering die op 1 juli 2021 van kracht zal zijn, heeft als doel om alle nieuwkomers met inburgeringsplicht de taal te laten leren en hem of haar zo snel mogelijk maatschappelijk actief te laten zijn. Elke nieuwkomer krijgt, in samenspraak met een coach van de gemeente, een Plan Inburgering en Participatie (PIP).

Er zullen drie routes komen: de reguliere route (streefniveau is taalniveau B1), de onderrisroute (van mbo tot universitair), en de Z-route waarin de taal leren zo snel mogelijk gecombineerd wordt met maatschappelijke activiteiten of werk met als doel dat nieuwkomers zelfredzaam worden. Of zoals de Rijksoverheid (2020) het formuleert: "Meedoen is de beste weg naar een succesvolle inburgering. Daarbij staan maatwerk en snelheid centraal." De combinatie van taal leren en participeren, het duaal leren, is een belangrijk uitgangspunt in deze nieuwe wet. Daarmee wordt de integratie van taal met maatschappelijke activiteiten onderstreept. Het belang om taallessen maximaal aan te laten sluiten bij de werksituatie wordt dus groter.

Taal op de werkvloer

In de schoonmaakbranche heeft 22 procent van de medewerkers een migratieachtergrond (Kalkhoven, 2019). Schoonmaak staat bovenaan in de top tien van beroepen waar laaggeletterdheid veel voorkomt: maar liefst 40 procent van de schoonmakers is laaggeletterd (Stichting lezen & schrijven, 2019). De schoonmaak is een sector met een lange traditie van taallessen. Onlangs is het werkboek *Taal in de Schoonmaak* herzien en aangepast aan de veranderingen in de schoonmaakbranche. Enerzijds wilden we de stof beter aan laten sluiten op de dagelijkse werkzaamheden en het gewenste gedrag van de schoonmaker, zodat het nut voor iedereen duidelijker is. De schoonmaakbranche is de laatste jaren veranderd (Visscher en Tops, 2015). Zo wordt schoonmaak steeds meer verplaatst van avonduren naar overdag. Dit maakt de schoonmaker zichtbaar en onderdeel van de kantoorroutine. Daardoor zijn gespreksvaardigheden van de werknemer belangrijker geworden. Dat legt dus meer druk op de het gebruik van de Nederlandse taal. Anderzijds is het werkboek nog concreter geworden. De leerdoelen zijn vervat in concrete werkcompetenties waarin werkgerichte taalvaardigheid centraal staat. Denk daarbij aan zaken als: 'Ik kan zeggen hoe de materialen en apparaten heten' en 'Ik kan iemand hulp aanbieden'. Ten slotte wordt meer aandacht besteed aan het in praktijk brengen van de werkcompetenties en de reflectie hierop. Daartoe worden competenties vertaald in zo concreet mogelijke praktijkopdrachten. Uitgangspunt is dat mensen een praktijkgericht taaltraject volgen. Dat stelt hen in staat om competent te werken en te communiceren, zodat ze autonoom kunnen functioneren en beter contact kunnen onderhouden met anderen. Deze zaken zijn essentieel voor mensen om gemotiveerd te blijven om te leren (Deci & Ryan, 2000).

Transfer van het geleerde

Voor het ontwerp van dit vernieuwde werkboek zijn we teruggedaan naar de kern van een leertraject, namelijk transfer. Ieder leertraject – en dus ook het leren van de Nederlandse taal – is pas effectief als de geleerde kennis en vaardigheden in de werksituatie worden toegepast (Bergenhengouwen & De Mooij, 2011). In het transferproces spelen drie categorieën een rol:

1. persoonskenmerken, zoals intelligentie, bekwaamheid en motivatie;
2. ontwerp van het leertraject, zoals overeenkomst leer- en werksituatie, aansluiting bij doelgroep, didactische principes, opdrachten, oefeningen en feedback;
3. kenmerken van de werksituatie, zoals toepassing, ondersteuning en begeleiding op de werkplek door leidinggevende en/of collega's.

Rijksoverheid: "Het is belangrijk nieuwkomers op de werkvloer sneller en beter op weg te helpen, maar hoe?"

Motivatie van deelnemers is van groot belang omdat laagopgeleiden vaker dan anderen gedemotiveerd raken tijdens het volgen van een opleiding (SER, 2019). Vooral mensen die graag snel aan de slag willen gaan, weinig schoolse vaardigheden bezitten of nauwelijks hebben leren lezen en schrijven, ervaren te weinig succes. Er zijn vele theorieën over motivatie, maar de zelfbeschikkingstheorie van Deci & Ryan (2000) is voor onderwijs en werkvloer relevant. Zij stellen dat er drie zaken zijn die zorgen voor verhoging van de motivatie:

- Competentie: nieuwkomers voelen zich competent als ze de Nederlandse taal begrijpen en kunnen spreken.

- Autonomie: zij zullen autonomie ervaren als ze de relatie zien van het leertraject met het werk en als ze zelfstandig hun taken kunnen uitvoeren.
- Verbondenheid: door spreekopdrachten uit te voeren in de lesgroep en op het werk ontstaat contact met collega's. Deze factoren vormen het kompas voor de ontwikkelaar.

Een nieuwe taal leren is pas effectief als de geleerde kennis in de werksituatie wordt toegepast

Om het leertraject beter aan te laten sluiten bij de werksituatie is intensief samengewerkt tussen werkgevers en taalspecialisten.

Zij onderzochten nauwkeurig met welke handelingen en omstandigheden een schoonmaker anno 2020 te maken hebben en welke werkgericht taalvaardigheden daarbij hoort. Het taaltraject voor de schoonmaak bevat uiteindelijk:

- basale woordenschat voor de schoonmaak;
- communiceren met collega's en instructies begrijpen;
- veilig en gezond schoonmaken;
- 'gastvrij' werken.

Tijdens de lessen wordt eerst de woordenschat op allerlei manieren uitgebreid, bijvoorbeeld gekoppeld aan plaatjes, verschillende situaties en taalhandelingen (verzoek, uitleg, mening: dit zijn taalhandelingen). In de lessen worden vervolgens dialogen beluisterd, nagespeeld

Opdracht 19

Noem 2 klachten die je op je werk hebt meegemaakt.

Hoe reageerde je? Omcirkel je antwoord.

beleefd / boos / niet / nerveus / ik ging in discussie / ik zei sorry / met een open houding, want ik wilde mijn werk goed doen.



Anders: _____



Oefen met een klacht uit je eigen werksituatie.

Klacht 1: _____

Stap 1 Luister goed naar de klacht. Wat zeg je?

Stap 2 _____

Figuur 1. Voorbeeld praktische zaken leren (Uit: Taal in de Schoonmaak)

en gevarieerd in een veilige omgeving. Er ligt weinig nadruk op grammaticale regels. Vooral bij laagopgeleide nieuwkomers is het verstandig alleen een grammaticale structuur aan te bieden als deze relevant is en typerend voor een taalhandeling (Bossers, Kuiken & Vermeer, 2015). Na de les gaan de deelnemers aan de slag met hun nieuwe vaardigheid in de praktijk.

Voor transfer van leren is direct toepassen in de praktijk essentieel. Precies deze transfer wordt in de vernieuwde aanpak gestimuleerd: deelnemers ervaren of een werkcompetentie, vertaald in een korte praktijkopdracht, daadwerkelijk lukt. Waar mogelijk worden

dialogen met collega's of kantoormedewerkers in de praktijk geoefend. Deelnemers doen daar verslag van door een video- of audio-opname te maken of door het schrijven van berichten aan collega's. Deelnemers slaan deze 'bewijzen' in een digitaal portfolio op, waardoor ze een tastbaar overzicht samenstellen van hun eigen ontwikkeling. In de volgende les worden opnames van oefeningen van feedback voorzien, persoonlijk en soms voor de hele groep. Na reflectie beslissen deelnemer en docent samen of meer oefenen gewenst is of dat er voldoende succes is geboekt. Zo formuleert de deelnemer zelf expliciet zijn voortgang, wat de autonomie versterkt.

Praktijkopdracht *Contact met medewerkers en bezoekers*

- Je docent geeft je een werkblad met de praktijkopdracht.
- Maak de praktijkopdracht op je werk.

Terugkijken: Wat kan ik nu goed? Wat moet ik nog extra oefenen?

Zet een kruisje bij: ++, +, +/- of -.

++ kan ik goed | + kan ik redelijk | +/- Kan ik een beetje | - Kan ik niet

	++	+	+/-	-
Ik let in gesprek op mijn toon, houding, gezichtsuitdrukking				
Ik kan een medewerker of bezoeker op de juiste manier groeten				
Ik kan iemand van dienst zijn of hulp aanbieden				
Ik kan de weg wijzen				
Ik kan toestemming vragen				

Wil je extra oefenen?

Vraag je docent om tips.

Figuur 2. Reflecties op competenties (Uit: Taal in de Schoonmaak)

Eerste resultaten

Uit de evaluatie van de eerste lesgroepen die met het vernieuwde leerboek *Taal in de schoonmaak* hebben gewerkt, blijkt dat nieuwkomers de praktijkopdrachten aanvankelijk spannend vinden, maar dat zij toch doorzetten. Het eerste succes is dus dat zij over hun spreekangst heenkomen. Docenten zijn enthousiast. Ze merken tijdens de lessen en zien in de digitale portfolio's dat deelnemers echt moeite doen het geleerde in de praktijk te brengen. Het resultaat is dat lessen veel beter worden geleerd. Geleidelijk boeken de deelnemers steeds meer succes. De grote winst bij deze werkwijze is de directe transfer: de nieuwkomers doen werkgerichte taalvaardigheid op. Bovendien krijgen ze daarvoor waardering: van de docent, maar ook van collega's. Daarnaast ontstaat meer contact met werkgever en collega's. Dit bevordert de verbondenheid. Damen (2013) stelt dat succes ervoor zorgt dat deelnemers zelfs vaker verder willen leren. Dat geeft de deelnemer mogelijkheden tot doorgroei en het levert het bedrijf een flexibele werknemer op die ontwikkelingen in het werkgebied gemakkelijker kan bijleren. Ook werkgevers zijn enthousiast. Ze zien al langer dat medewerkers door taallessen veiliger werken en minder fouten maken

is deze aanpak positief. We merken dat collega's die een nieuwkomer zien oefenen deze inzet enorm waarderen. Collega's worden geïnspireerd om te helpen. Een ander voordeel is dat teams hechter gaan functioneren omdat er meer respect en verbondenheid ontstaat. Daardoor voelen mensen zich prettiger op het werk en neemt ook het ziekteverzuim af.

Aandacht van managers en werkgevers

Naast successen zijn er ook zaken die vragen om extra aandacht. Zo werken er in de schoonmaakbranche veel collega's die de Nederlandse taal zelf ook niet goed machtig zijn. Bovendien werken schoonmakers vaak alleen. Het blijft een uitdaging om voldoende situaties te identificeren waarin korte uitwisselingen geoefend kunnen worden. Dit vraagt nauwe samenwerking met managers en werkgevers in de zoektocht naar de meest nuttige en praktisch uitvoerbare mogelijkheden.

Ook in andere branches wordt meer ingezet op taallessen op de werkvloer. Overal wordt bewust gekeken naar situaties waarin nieuwkomers actief hun taalkennis kunnen oefenen. Steeds meer bedrijven stimuleren werknemers expliciet om taalmaatje, taalcoach of taalhulp te worden. Naast tijd vraagt dit soms enige investering. Samen met de werkgever wegen we kosten en baten af. We zien dat de rol van taalhulp meer is dan helpen met woorden. Een collega die helpt, kan effectiever zijn als hij advies krijgt over zijn rol. Na advies kan hij bijvoorbeeld beter helpen bij uitspraak en zinsbouw. Hij weet dan dat sociale omgangsvormen ook bij taalvaardigheid horen. Een korte instructie voor de taalhulp kan het leerrendement voor de nieuwkomer en het bedrijf versterken.

Steeds meer bedrijven stimuleren werknemers expliciet om taalmaatje, taalcoach of taalhulp te worden

(Visscher & Tops, 2015). Ook zien zij dat nieuwkomers hun rol als gastvrouw/-heer beter vervullen en zelfstandiger functioneren. Ook voor de bedrijfscultuur

1+1=3!

Uit onze ervaring met taaltrajecten hebben we geleerd dat een maximale integratie van werk met taal effectief is voor de taalontwikkeling van de nieuwkomer.

Het genoemde werkboek is hiervan een goed voorbeeld. Taaltrainingen leveren meer op als er een intensieve en goede samenwerking is tussen de taaltrainers en het bedrijf op drie momenten in het leerproces:

1. De eerste stap is het in kaart brengen van de werkzaamheden en processen op de werkvloer voor de taaltraining. Ook nieuwe ontwikkelingen van het werk worden daarin meegenomen.
2. De tweede stap is zorgen voor een motiverende aanpak van de lessen zelf, door praktische doelen te stellen en op maat gekozen werkgerichte taalopdrachten te formuleren. Hierbij is kennis van werknemers op de werkvloer en hun medewerking van grote waarde.
3. De derde en laatste stap is het zorgen voor succeservaringen tijdens de lessen en waar mogelijk ook op de werkvloer, zodat het zelfvertrouwen groeit. Dit vergt stimulering van werkgever en werkt het beste met inzet van collegiale taalhulpen, die ondersteund worden door tips en tricks.

Werk en taal zijn beide belangrijk voor de nieuwkomer. Een optimale integratie van taal in het werk geeft echter het 1+1=3-effect. Dat is wat je wilt: nieuwkomers leren precies die taal die hen de kans geeft om werk te vinden en te behouden. ■

Referenties

- Bergenhenegouwen, G.J., & Mooijman, E.A.M. (2010). *Strategisch opleiden en leren in organisaties* (4de druk). Groningen: Noordhoff.
- Bossers, B., Kuiken, F., Vermeer, A. (2015). *Handboek Nederlands als tweede taal in het volwassenonderwijs* (2e herziene druk, pp 231-243). Bussum: Coutinho.
- Damen, M.A.W., Sanders, J. & Van Dam, K. (2013). Levenslang leren: Het effect van een positieve leerervaring op de self-efficacy van laagopgeleiden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(4).
- Kalkhoven, F. (2019, 17 april). *Factsheet Schoonmaak 2019*. Geraadpleegd op 23 juni 2020, van <https://www.uvw.nl/overuww/kennis-cijfers-en-onderzoek/arbeidsmarktinformatie/factsheet-schoonmaak-2019.aspx>
- Rijksoverheid. (2020, 23 maart). *Ingangsdatum nieuw inburgeringsstelsel naar 1 juli 2021*. Geraadpleegd op 23 juni 2020 van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2020/03/23/ingangsdatum-nieuw-inburgeringsstelsel-naar-1-juli-2021>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
- SER. (2019, 12 april). Samen werken aan taal. Een advies over laaggeletterdheid. Gedownload op 23 juni 2020, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/samenwerken-aan-taal.pdf>
- Serra, J. (2019). *Taal in de schoonmaak* (versie 1.0). Amsterdam: TopTaal en UL-team.

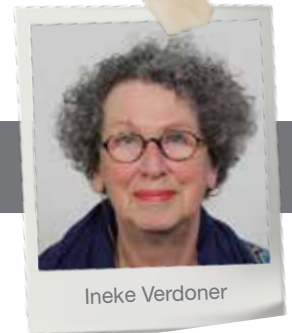
- Stichting Lezen en Schrijven. (2019, 11 juni. *Spreiding van laaggeletterdheid*. Gedownload op 23 juni 2020, van https://www.lezenenschrijven.nl/uploads/editor/2019_Rapport_Spreiding_laaggeletterdheid-webversie_DEF.pdf
- Visscher, K. en Tops, J. (2015, april). *Investeren in taal levert veel op: Drie businesscases voor groepsgericht taalonderwijs in de schoonmaakbranche*. Geraadpleegd op 23 juni 2020 van <https://www.taalakkoord.nl/documenten/publicaties/2015/04/28/rapportage-investeren-in-taal-levert-veel-op>



Nina Meilof is taaltrainer bij TopTaal en gespecialiseerd in inburgeringstrajecten voor nieuwkomers en Nederlands op werkvloer. TopTaal is een dienstverlenende onderwijsinstelling voor volwasseneneducatie Nederlands en ontwikkelt taaltrajecten op maat voor verschillende branches en op verschillende taal- en opleidingsniveaus.



Nicole Mol is opleidingskundige en werkzaam als opleidingsadviseur en trainer bij UL-Team opleidingen, specialist in vakopleidingen en trainingen voor de schoonmaakbranche.



Sekseverschillen ontmaskeren met taal

“Kom jongens, we gaan beginnen!” De docent maant de klas tot stilte. Of een teamleider opent het overleg. Niemand kijkt ervan op dat de klas met veertien jongens en zestien meisjes of de groep van acht maatschappelijk werkers op deze manier wordt aangesproken. Ook niet als de maatschappelijk werkers allemaal vrouwen zijn en de teamleider de enige man is.

Op een verjaarsfeestje vertelt Carla een verhaal over de stageweek vanuit haar opleiding: “We waren met twaalf man ...” En hoewel er maar drie van de twaalf deelnemers van het mannelijk geslacht waren, valt niemand over deze manier van spreken. Maar waarom eigenlijk niet? In mijn waarneming van wat er zoal gaande is in de wereld is het van belang om in gedrag en taal vrouwen, mannen en alle varianten, in te sluiten in plaats van uit te sluiten, zoals dat nu, misschien onbewust, vanuit gewenning of gewoonte, gebeurt.

Zodra mannen of jongens deel uitmaken van een groep is het geaccepteerd dat er gekozen wordt voor de mannelijke of onzijdige aanspreekvorm. Maar zelfs als dat niet zo is en de groep alleen uit vrouwen bestaat, is de vrouwelijke aanspreekvorm niet onomstreden; in het voorbeeld van de maatschappelijk werksters vinden sommigen het beter klinken als de mannelijke vorm wordt gebruikt. Vooral de laatste decennia rukt dat op: schrijver gaat boven schrijfster, directeur is beter dan directrice en adviseuse kan al helemaal niet als het om een serieuze adviseursfunctie gaat. Ook het woord lerares heeft aan waarde ingeboet; op school wordt liever het onzijdige woord docent gebruikt. Maar een zanglerares/zangleraar heeft nog eigen bestaansrecht, evenals de acteur en de actrice. En een secretaris heeft een andere, belangrijker functie dan de secretaresse, toch?

Mannen- en vrouwenberoepen

Er zijn maar enkele beroepen die alleen een vrouwelijke vorm hebben; er waren bijvoorbeeld huishoudsters en geen huishouders. Hetzelfde geldt voor kindermisjes en kleuterjuffen en dat komt mede omdat dat werk uitsterft. Het toont de geschiedenis van de werkgelegenheid; de arbeid waarmee vrouwen en mannen hun geld verdienen toen tijdens de industriële revolutie het werken in loondienst de manier werd om in het levensonderhoud te voorzien. Er ontstond een nieuwe economische ordening; vrouwen gingen de verzorgende taken die zij thuis al hadden ook buitenshuis te gelde maken. Zo werden zij bijvoorbeeld naaister, kokkin of verpleegster. Door de ontwikkeling van de medische kennis stierf het beroep van zuster niet uit, maar steeg juist in aanzien. Er kwamen gedegen vakopleidingen en zo werd de zorg voor zieken, gehandicapten en senioren ook voor mannen aantrekkelijker. Daarmee evolueerde het woord ziekenverzorgster

via ziekenbroeder naar het huidige verpleegkundige, een genderneutrale aanduiding. Terwijl het overgrote deel van de mensen die in dat vitale beroep werkzaam zijn nog altijd voor 90 procent uit vrouwen bestaat. Om even in deze sector te blijven: dokters waren ooit alleen mannen, dus hoewel de vrouwelijke artsen de laatste jaren in aantallen oprukken (verspreid over de diverse specialisaties is het nu ongeveer 53 procent vrouw, 47 procent man), is de aanduiding 'dokteressen' nooit een optie geweest.

Verdiensten en gelijkheid

In de wijze waarop vrouwen en mannen worden aangesproken, speelt een hoog-laagordening; er is nog altijd sprake van een machtsongelijkheid in de waarde die mannen en vrouwen vertegenwoordigen. Dat wordt nu ook zichtbaar in de hogere verdiensten van mannen als vrouwen hetzelfde werk doen. Beroepen die vooral door vrouwen werden uitgevoerd, hadden of hebben per definitie een lager aanzien. Dat hangt samen met de eeuwenlange positie van vrouwen als tweederangs burgers. Nee, geen burgeressen, dat werden we pas toen we kiesrecht kregen. Nadat de suffragettes dat bevochten hadden, werd de rechtsongelijkheid tussen vrouwen en mannen gaandeweg minder. Bedenk dat ongetrouwde vrouwen tot 1956 voor de wet 'handelingsonbekwaam' werden geacht. Slechts door het huwelijk – dus door samen te leven met een man – werden vrouwen in staat gesteld beslissingen te nemen; hoewel niet over alles en dat is wereldwijd nog zo tot op de dag van vandaag!

Volgzaamheid, vriendelijkheid en zorgzaamheid zijn kwaliteiten die hogelijk gewaardeerd worden, maar niet in mannen. Dan zijn het mietjes of softies. Zo worden ze dan ook genoemd. Taal is verbonden met gedrag; als mannen in deeltijd willen werken, het logisch vinden om zorgtaken te delen, dan zijn grappen, minder carrièrekansen en soms zelf minachting hun deel. In de huidige tijd is die tweedeling tussen masculien en feminien aan het veranderen, maar over het algemeen is het wenselijk dat mannen 'echte mannen' zijn. Wat dat precies is en hoe nadelig dat uitpakt voor mannen én vrouwen, beschrijf ik uitgebreid in mijn boek.

Mannen en dames

Terug naar de taal die hiermee gepaard gaat. Mannen zijn annex met macht: 'er wordt met man en macht gewerkt aan ...'. De waardering van het mannelijke gaat vaak over kracht en leiderschap: 'hoofd van het gezin', 'iets aan de man brengen', 'man en paard noemen', 'als de nood aan de man komt'. En zo zijn er nog vele uitdrukkingen en die worden ook nog dagelijks gebruikt. Ik keek voor inspiratie even op de site van 'spreekwoorden en gezegden'; er was een categorie mannen en 'dames'! Ik schoot in de lach; een mooier voorbeeld van de dubbele moraal kon ik me niet wensen. Enerzijds de vele denigrerende uitdrukkingen over vrouwen zoals 'vrouwen zijn touwen', hetgeen verwijst naar de manier waarop vrouwen mannen zouden belemmeren in hun ontwikkeling, of 'een zuinige vrouw is de beste spaarpot' en anderzijds een soort weerzin om vrouwen vrouwen te noemen en dan overstappen op het woord dames!

Taal creëert. 'Taal is een tool', een gereedschap waar we mee bouwen. De wijze waarop we spreken over mannen en vrouwen zegt iets over onze innerlijke overtuigingen en de beelden die we hebben van onszelf en elkaar; taal is belangrijk. Dus we geven een boodschap door over hoe we – onbewust? – denken over vrouwen en mannen als we een groep van jongens en meisjes alleen aanspreken met 'jongens'. We tonen onze waardering of afkeuring door de wijze

waarop we vrouwen aanspreken: "Ach meisje, trek het je toch niet zo aan!" zei een mannelijke leidinggevende van begin dertig tegen een vrouw van achter in de veertig omdat ze aangeslagen was van iets dat gebeurd was op het werk. Hij bedoelde het vast goed, maar zij voelde zich niet gesteund en dom.

Als werkgevers of overheden zeggen dat ze graag willen dat vrouwen solliciteren op die hoge post, maar dat ze eenvoudig niet te vinden zijn, dan leggen ze de schuld bij vrouwen. Zij pleiten zichzelf vrij en hebben geen flauw benul hoe discriminerend hun gedrag en uitlatingen zijn. En dat precies die houding verradt waarom capabele vrouwen geen zin hebben om bij zo iemand op die zogenaamde benijdenswaardige post te solliciteren. Of ze doen het wel en worden niet goed genoeg bevonden in vergelijking met een man die meer lijkt op de andere mannen en de cultuur van een bedrijf. De macht van het *old boys network* is er nog steeds.

Doorbreken

Laatst nog riep de voorzitter tegen de groep van ongeveer vijftien vrouwen van verschillende leeftijden en die ene man: "Jongens, zullen we beginnen?" "Mogen de meisjes ook meedoen?" vroeg ik. Ik ben ook wel eens blijven zitten tot mij gevraagd werd of ik ook zover was. "Ja hoor, dat ben ik, maar ik wens niet met 'jongens' aangesproken te worden." Dat ontlokt reacties als: "He, wat doe jij kinderachtig, zeg!" Of: "Oh ja, jij bent feministe." Dus, misschien kun je het eens testen. Zeg tegen een groep mannen, jongens of een gemengde groep: "Meiden, dames, vrouwen, zullen we beginnen?" En kijk dan eens wat er gebeurt. Ik hoor er graag over! ■

Ineke Verdoner is coach, adviseur en schrijfster bij Buro voor Vernieuwing. Dit najaar verschijnt haar boek (werktitel: 'Meer mens minder mans') over de urgentie van een nieuw paradigma in de samenwerking tussen vrouwen en mannen.



■ Marlieke van Grinsven

In gesprek met David Giron

Programmeren als taalvaardigheid

David Giron is Parijzenaar en studeerde informatica aan het European Institute of Technology. Als hoofd Onderwijsprogramma stond hij samen met de Franse telecommiljardair Xavier Niel aan de basis van de oprichting van de inmiddels zeer bekende Franse programmeerschool 42. Sinds 2018 is hij directeur van Codam, de Nederlandse zusterschool van 42 met hetzelfde innovatieve onderwijsmodel en curriculum. Ik sprak hem bij Codam in hartje Amsterdam op het moment dat de eerste studenten op het punt stonden om aan hun afstudeerstage te beginnen.

De locatie voelt modern, innovatief en eigenlijk nauwelijks als een school. “Dat klopt,” vertelt David (zie foto) als we door het gebouw lopen. “Met 240 iMacs, een gameroom, een Legohoek, chillruimtes en overal *bean bags* is de campus ingericht voor de studenten zelf. Daarnaast is de school 24 uur per dag open en kunnen studenten zelf kiezen wanneer ze hier aan het werk zijn. Maar, nog belangrijker: er zijn geen leraren, geen klaslokalen, geen semesters en geen boeken. Daarnaast is een vooropleiding niet nodig en betalen studenten geen collegegeld. Ook krijgen studenten geen diploma, maar werken ze aan een portfolio.”



David Giron

Een meer diverse en inclusieve techsector

“De school werd in september 2018 geopend op het oude marineterrein op Kattenburg in Amsterdam. Het curriculum is hetzelfde als dat van het Franse 42. Deze succesvolle programmeerschool in Parijs werd in 2013 door Xavier Niel opgericht om het groeiende tekort aan software-engineers aan te pakken. Hij zag dat via het traditionele onderwijs niet genoeg mensen werden opgeleid om te voldoen aan de toenemende vraag. In heel Europa zijn ongeveer 500.000 IT'ers nodig en ook in Nederland worden 55.000 mensen gezocht. Anderzijds zag Niel een groot onbenut potentieel van mensen die denken dat programmeren niet voor hen is, die hun draai in het traditionele onderwijsstelsel niet kunnen vinden of die zich geen opleiding kunnen veroorloven. Ook in Nederland verlaten jaarlijks nog steeds zo'n 25.000 jongeren het onderwijs zonder startkwalificatie. Niels missie met 42 was om die twee problemen bij elkaar te brengen en bij te dragen aan een oplossing. Geïnspireerd door dit succes – 42 is inmiddels uitgegroeid tot een internationaal netwerk van programmeeropleidingen met meer dan 20 campussen wereldwijd en 10.000 studenten die na afloop van de opleiding gegarandeerd zijn van een baan – richtte Corinne Vigueux, ondernemster en mede-oprichtster van

TomTom, in Nederland de programmeerschool Codam op. Met toegankelijk en innovatief onderwijs wil Codam helpen het tekort aan software-engineers terug te brengen en zo bij te dragen aan het realiseren van een meer diverse en inclusieve techsector. Op het moment bestaat 27 procent van de studenten uit vrouwen. De ambitie is dat op termijn de helft van de studenten vrouw is. De IT-wereld is al zo lang een mannenwereld, het is hoog tijd dat we alle talent ten volste benutten.”

Programmeren als (taal)vaardigheid

“In beginsel kun je het programmeren vergelijken met het spreken van een taal. Heel romantisch gezegd; je kunt met een computer praten. Tenminste, als je weet hoe je de juiste instructies moet geven. Deze instructies worden geschreven in een programma met behulp van verschillende programmeertalen, zoals C, JAVA of html/CSS. Deze talen hebben – net als natuurlijke talen – een lexicon, grammatica of syntaxis en semantiek. En nu kun je superspecialist zijn in een van die talen, maar dat is een vaardigheid die je altijd nog kunt ontwikkelen. Wat we bij Codam belangrijker vinden, is dat studenten leren om verschillende programmeertalen te doorgronden. Dat ze deze talen begrijpen op een dieper niveau. Je hoeft er bij wijze van spreken geen gedicht mee te kunnen

schrijven, maar je moet wel kunnen begrijpen bij welke ‘taalfamilie’ een programmeertaal hoort en hoe je deze zou kunnen gebruiken. Een beetje vergelijkbaar met iemand die snel Portugees beheerst, omdat hij weet hoe Romaanse talen in elkaar zitten. En waar het uiteindelijk écht om gaat, is dat studenten bekend raken met de cultuur achter deze talen, de cultuur van de computer. Zodat ze echt begrijpen waarom die computer doet wat ‘ie doet en daar hun communicatie op aanpassen. We zien dat onze studenten steeds comfortabeler worden in die interactie en daarmee ook steeds kritischer op wat de computer ‘doet’ en ‘zegt’. Het nieuws dat je ziet? Persoonlijke advertenties? Fake news? Allemaal een kwestie van code. Door dat te gaan zien en begrijpen, word je veel minder afhankelijk van ontworpen interfaces om zelf het ‘gesprek’ aan te gaan met die computer.”

“Een groot onderdeel van Codam heeft dan ook niks te maken met computers, maar met leren te leren”

Leren te leren in een razendsnelle industrie

“Want de wereld, en vooral de techwereld, ontwikkelt zich zo belachelijk snel dat kennis snel achterhaald is. Hoe tech er over twintig jaar uitziet, daar kunnen we slechts naar gissen. Om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in deze razendsnelle industrie is het essentieel dat studenten een actieve rol spelen in hun eigen leerproces. Een groot onderdeel van Codam heeft dan ook niks te maken met computers, maar met leren te leren. Studenten hoeven helemaal niet te weten hoe ze een probleem moeten oplossen, maar ze moeten wel in kaart kunnen brengen wat er nodig is om tot een oplossing te komen en hoe ze zich die

informatie en vaardigheden eigen kunnen maken. In tegenstelling tot traditionele onderwijsconcepten, waarin de docent de centrale rol speelt, staat ook peer-to-peer leren bij Codam centraal en leren studenten door samen te werken met andere studenten. Sterker nog, er zijn helemaal geen leraren meer. Dat sociale aspect is erg belangrijk, ook omdat de professe geen goed imago heeft. Mensen denken nog steeds dat programmeurs vooral mannen zijn die ergens in een hokje zitten. Dat proberen we op deze manier echt te doorbreken.”

Level 21

“De weg naar Codam bestaat uit meerdere stappen waaronder een ‘Selectie Piscine’. Dit is een testperiode van een maand waarin studenten met enkele moeilijke opdrachten vanaf het absolute begin leren programmeren. Ook het curriculum zelf bestaat uit meer dan honderd zorgvuldig ontworpen ‘projecten’ waarin studenten gaandeweg problemen leren doorgronden en oplossen. Daarnaast is het hele curriculum is opgezet als een groot spel. Sluit je een project goed af? Dan krijg je *experience points*. Heb je genoeg *experience points*? Dan ga je een level omhoog, met als einddoel het behalen van level 21. Heb je die afgerond, dan zijn studenten klaar om een baan te vinden. We werken met een peer-reviewsysteem waarbij studenten elkaar evalueren en daarmee ook punten verdienen. En die ze vervolgens ook uitgeven als zij bijvoorbeeld zelf door een andere student beoordeeld worden. Je kunt zo alleen maar succesvol zijn als je samenwerkt met anderen. Iedereen doorloopt dit programma in zijn eigen tempo. Zo proberen we recht te doen aan het verschil tussen langzame en snelle studenten en bieden we ze de ruimte bieden om zich te herpakken als iets niet lukt en opnieuw te beginnen. Daar leer je namelijk het meeste van.”

Progressief onderwijs dat niet in een hokje past

“Codam bestaat in Nederland nu zo’n twee jaar en lijkt qua opzet veel op het Franse 42. Toch is niet alles hetzelfde. Zo is de school met 240 plekken bijvoorbeeld kleiner dan de Franse variant. Maar hier raken we wel een gevoelig punt. Het is namelijk in Nederland heel moeilijk, moeilijker dan in andere landen, om de opleiding te laten accrediteren. De opleiding past niet in één van de drie traditionele hokjes van het mbo-, hbo- of wo-onderwijs en we lopen echt tegen de grenzen van het traditionele systeem aan. En hoewel we daar trots op zijn, brengt dat ook problemen met zich mee. Voor onze studenten betekent dit namelijk dat zij geen recht hebben op studiefinanciering en het studentenreisproduct. En voor een school die toegankelijk onderwijs wil bieden, is dat natuurlijk echt problematisch. Zonder studiefinanciering is gratis onderwijs voor veel studenten nog steeds te duur. In veel andere landen zie je dat er hard wordt gewerkt aan oplossingen voor dit probleem. In Frankrijk en Finland hebben studenten van zusterscholen met het zelfde curriculum wel toegang tot financiële steun vanuit de overheid. Zo biedt de Grande École du Numérique (GEN) in Frankrijk de mogelijkheid tot accreditatie door het ministerie van Onderwijs. Ook in Finland werd in de zomer van 2019 een motie aangenomen tot een aanpassing van de *Act on Financial Aid for Student*, zodat onze Finse zusterschool *Hive* de status kon hebben die studenten toegang gaf tot financiering. In Nederland zijn we nog niet zo ver, wat echt een beperking vormt voor progressieve vormen van onderwijs. Natuurlijk moet de overheid een stevig kader hebben waaraan ze onderwijs kunnen beoordelen en evalueren, maar het zou goed zijn als er meer ruimte zou komen voor vernieuwende, alternatieve vormen van onderwijs.”

Erkenning van opleidingen

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft twee registers met erkende opleidingen. Voor het hoger onderwijs (hogescholen en universiteiten) is dat het Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs (CROHO). Voor het mbo het Centraal Register Beroepsopleidingen (CREBO). Erkenning is nodig voor het kunnen afgeven van erkende Nederlandse diploma’s, het kunnen verkrijgen van bekostiging en voor studenten om in aanmerking te komen voor studiefinanciering.

“Het zou goed zijn als er meer ruimte zou komen voor vernieuwende, alternatieve vormen van onderwijs”

Schaalbaarheid als oplossing

“Er is inmiddels veel interesse in het onderwijsmodel van Codam. Niet alleen vanwege het innovatieve curriculum, maar ook vanwege de mogelijkheden die het onderwijsmodel biedt om op te schalen. In Nederland worden 55.000 IT’ers gezocht, maar het huidige onderwijs is niet in staat om voldoende mensen op te leiden om deze posities te vullen. Sterker nog, voor enkele opleidingen geldt een numerus fixus omdat ze niet de capaciteiten hebben om al deze studenten op te leiden. Dat is echt de wereld op zijn kop. Je beperkt het aantal plekken daar waar er juist meer behoefte is aan goede mensen. Een groot voordeel van ons model is dat het makkelijk op te schalen is. We werken niet met docenten, maar met een educatieve staf die studenten door het curriculum begeleidt. We zijn met een team van tien mensen en bedienen 240 studenten. Zouden

dat er vijfhonderd zijn, dan zou dat voor het team weinig verschil maken.”

The sky is the limit

“Meer programmeurs zijn dus hard nodig. Maar het zou voor iedereen goed zijn om te leren programmeren. Natuurlijk hoeft niet iedereen expert te zijn, maar het is essentieel dat we beter leren begrijpen wat het betekent om te programmeren en dat we snappen welke taal ervoor nodig is om de computer écht goed te begrijpen. Want laten we wel wezen, alles digitaliseert en weten hoe je programmeert, kan iedereen helpen. En dan heb ik het natuurlijk niet over het handig gebruiken van Facebook of een andere interface, maar over de natuurlijke interactie met iets wat we nu nog vaak een beetje eng vinden. We zouden veel minder afhankelijk worden van ICT en daar veel kritischer op zijn. Daarnaast, als je kan programmeren

heb je opeens enorm veel reservecapaciteit om te helpen met dingen die vervolgens in een oogwenk zijn gedaan. Zo ben ik inmiddels geen programmeur meer, maar directeur. En toch gebruik ik mijn computer om veel te automatiseren. Ik denk daar eigenlijk nauwelijks over na, maar ik schrijf programma's om mijn werk efficiënter te doen en meer tijd over te hebben voor andere dingen. Dan geldt echt: *the sky is the limit.*” ■

Referentie

- Rijksoverheid. (z.d.). *Waar vind ik een overzicht van erkende opleidingen?* Geraadpleegd op 25 mei 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/vraag-en-antwoord/waar-vind-ik-een-overzicht-van-erkende-opleidingen>

Marlieke van Grinsven, redactie *TvOO*



Hrd-tool

■ Judith Barneveld & Matthias Kalwij & Miranda Hoogenhout

Hoe bouw je een interne academie die werkt?

In dit praktijkvoorbeeld laten we je zien hoe je een interne academie kunt bouwen en daarmee het opleidingsaanbod binnen een organisatie stroomlijnt, maar ook de kwaliteit binnen de organisatie vergroot en borgt. Twee jaar zijn we bezig geweest met de bouw en gaandeweg zijn we diverse hordes gepasseerd. We beschrijven onze aanpak en geven tips om je voordeel mee te doen als je zelf aan de slag gaat.

De projectgroep die van het MT de opdracht kreeg om de academie te bouwen, was samengesteld met medewerkers van Halt zonder specifieke opleidingskundige expertise. De klus die ze voor zich zagen, omvatte de realisatie van een drietal opleidingen, voor zowel beginnende als ervaren professionals. Het ontwerp van deze opleidingen was voor hen de kern van de opdracht. Ze hadden meegekregen om met de academie bij te dragen aan een lerende organisatie, maar daarover zouden ze zich later wel buigen. Ze hadden niet eerder samengewerkt en geen ervaring met grote projecten. Ze waren in ieder geval heel enthousiast en ambitieus.

Al snel realiseerde de projectgroep zich dat het logischer was de lerende organisatie juist als uitgangspunt te nemen. Omdat dat de

vormgeving van de opleidingen zou beïnvloeden en omdat dat een duurzame basis zou leggen onder de kwaliteit van de organisatie. Deze omkering – en feitelijk ook oprekking – van de opdracht werd positief ontvangen door het MT. Hiermee werd de basis gelegd voor een samenwerking gebaseerd op wederzijds vertrouwen.

Onze aanpak

Achteraf tekenen de stappen die we hebben gezet zich helderder af dan we het al doende hebben ervaren: zo systematisch en doelgericht was het niet. Maar toch, dit is de weg die we hebben afgelegd:

1. Start-up met de projectgroep: elkaar leren kennen en plan van aanpak maken.
2. Pijlers en bouwstenen bepalen: structuur voor de academie ontwerpen.
3. Bouwstenen uitwerken en toetsen: leeractiviteiten vormgeven en toetsen bij collega's.
4. Leermanifest opstellen: uitgangspunten voor leeractiviteiten vastleggen.
5. Ambassadeurs werven: verbinding met regionale schakelpunten inrichten.
6. Kick-off met de hele organisatie: landelijke dag om samen te leren organiseren.

Geleerde lessen

Nu we ruim twee jaar later kijken naar waar we staan en hoe we hier zijn gekomen, zien we zowel de valkuilen die we niet hebben kunnen

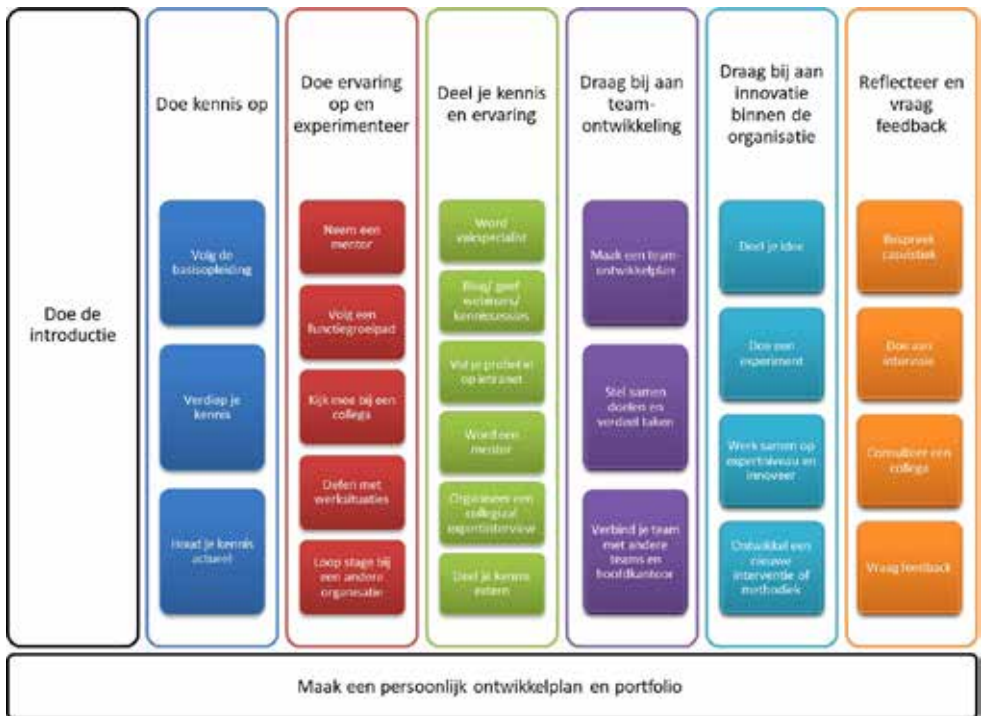
ontwijken, als de acties die ons hebben geholpen. Deze ervaringen delen we graag met je.

Vraag om hulp als je het zelf niet weet

Vanuit het streven op alle fronten ruimte te geven aan de professional, was gekozen voor een projectgroep met eigen medewerkers. De projectgroep miste echter de expertise op het gebied van leren en ontwikkelen en kon zich geen goed beeld vormen van het resultaat en van de stappen daarnaartoe. De groep heeft daarom gevraagd om externe ondersteuning. De externe adviseur mocht adviseren en begeleiden, maar moest vooral de deskundigheid en zelfstandigheid van de projectgroep bevorderen. Na anderhalf jaar konden we vaststellen dat dit doel bereikt was.

Deel zorgen en twijfels als het even tegenzit

In de loop van het project stak bij iedereen wel eens onzekerheid de kop op, liep het bij iedereen eens over de schoenen, had iedereen wel een keer een situatie in het persoonlijk leven. We hebben ons verwonderd over, maar vooral gekoesterd in de positieve, steunende werksfeer die we hebben gecreëerd. Bij aanvang hebben we tijd besteed aan de verkenning van elkaars kwaliteiten en aan afspraken over de samenwerking. Zo waren we een proeftuin waarin we alles konden delen, elkaar aanmoedigden om gewoon iets uit te proberen en samen het werk verdeelden.



Figuur 1. Pijlers: bouwstenen voor de Halt-academie

Doe een stap terug als je niet kunt beslissen hoe je verder moet (1)

De projectgroep had al snel allerlei ideeën voor de opleidingen en stond te trappelen om deze uit te voeren, maar we hadden ook het gevoel dat er een fundament ontbrak. We hebben toen een dag uitgetrokken om een gezamenlijk beeld van het eindresultaat te vormen en afspraken te maken over ieders rol. Een belangrijke uitkomst van de dag was het samenstel van de zeven pijlers voor de academie, voortgekomen uit een reflectie op de eigen ontwikkeling van de projectgroepleden. Deze pijlers funderen alle activiteiten die binnen de academie plaatsvinden.

Doe een stap terug als je niet kunt beslissen hoe je verder moet (2)

De taken waren verdeeld, de planning was gemaakt, we waren hard aan het werk om zaken uit te werken en we draaiden ons vast in onze pogingen alle ballen in de lucht te houden en overzicht te houden. Nog harder werken en lijstjes bijhouden van alle acties was de reflex, maar een project dat zich voortsleept het gevolg. Ten langen leste hebben we besloten de verschillende activiteiten niet naast, maar na elkaar op te pakken. Dit werkte, maar het had ons een stuk minder energie en frustratie gescheeld als we de tijd hadden genomen om eerder te reflecteren op de voortgang.

Lift mee op organisatieontwikkelingen als je de ruimte wilt krijgen

Al met al duurde het allemaal veel langer dan we hadden gehoopt. We hielden onszelf gemotiveerd met het vooruitzicht van de continu lerende organisatie. Met het besef dat we daaraan bouwden, groeide het zelfbewustzijn van de projectgroep. En daarmee konden we een vrijmoedige dialoog voeren met het management. Het management gaf ons de ruimte en tijd die nodig waren, omdat ze ervan overtuigd

waren dat de academie zelf en ook de ontwikkeling van de projectgroep precies pasten binnen het lerend vermogen en de resultaatverantwoordelijkheid die ze wilden versterken binnen de organisatie.

Formuleer leerprincipes als je niet kunt beoordelen of je goed bezig bent

De pijlers gaven richting aan de activiteiten die we wilden vormgeven, maar deze activiteiten waren zo anders dan de klassieke opleidingen waarmee de projectgroep bekend was, dat het lastig was ze op een passende manier uit te werken. Wat daarbij hielp, was het opstellen van een leermanifest, met daarin principes met titels als 'praktijkgericht', 'stapsgewijs' en 'aantrekkelijk'. Dit manifest werkte als richtsnoer en als toetssteen voor alles dat we deden. Ook anderen die iets maken voor de academie vinden houvast in het manifest.

Betrek anderen als je het niet alleen af kunt

Zodra we de contouren van de academie hadden staan, zijn we in alle teams gaan vertellen waar we mee bezig waren. Dat riep ten minste nieuwsgierigheid op en ook bijval. Hiervan hebben we gebruik gemaakt door in elk team een ambassadeur te werven en toe te rusten. De ambassadeurs spelen een belangrijke rol als *linking pin* en weten ook weer anderen te enthousiasmeren: mentoren, collega's die een halffabricaat willen uitproberen, collega's die zelf een leeractiviteit willen ontwikkelen. Zo wordt de academie meer en meer van ons allen.

Organiseer een kick-off met de hele organisatie als je mensen wilt enthousiasmeren

We weten niet meer hoe het idee ontstaan is, misschien brainstormend over de innovatiepijler of over de communicatie over de academie, maar opeens was daar het plan een dag te organiseren voor de hele organisatie om samen aan de slag te gaan met



Figuur 2. Leermanifest: principes voor de Halt-academie

de eigen ontwikkeling en die van de teams en van de organisatie als totaal. Heel veel extra werk, een project binnen een project, maar een knallende aftrap die in opzet precies liet ervaren wat de academie behelst en waar iedereen enthousiast van werd. Bovendien het begin van een jaarlijks terugkerend evenement.

Resultaat op dit moment

De academie is een verzameling van ontwikkelactiviteiten die medewerkers helpt een noodzakelijk basisniveau te bereiken en ondersteuning biedt voor voortdurende verdieping, ontwikkeling en innovatie op individueel, team- en organisatieniveau. De academie is gefundeerd met zeven pijlers die invulling geven aan het gedachtegoed van

de lerende organisatie, variërend van 'deel je kennis' tot 'experimenteer' tot 'draag bij aan innovatie'. Binnen elke pijler zijn concrete activiteiten opgenomen die de pijler tot leven brengen. De activiteiten zijn ontworpen volgens leerprincipes die passen bij het leren van professionals: medewerkers maken hun eigen keuzes, leren in de praktijk en met elkaar, raken gewend aan reflectie en feedback en bouwen al doende een portfolio van hun kwaliteiten op.

Conclusie

Alles overziend willen we twee zaken benadrukken. Ten eerste zijn de pijlers voor de academie en de principes van het leermanifest heel waardevol gebleken binnen dit project: om koers te houden bij de ontwikkeling en om

de organisatie te laten zien wat de academie behelst. Op deze manier hebben we een abstract concept als de lerende organisatie weten te vangen in concrete leeractiviteiten. Ten tweede hebben we geleerd dat een ambitieus doel inspireert en stimuleert, maar

ook intimideert. Onze les is om op weg naar dat doel focus aan te brengen: stap voor stap werken en daarmee ruimte creëren om van elke stap te leren. Dat brengt de lerende organisatie tot leven in het project. ■



Judith Barneveld is HRD-professional voor duurzaam leren & presteren: zorgen dat mensen impact hebben en houden. Vanuit haar bureau De Werkwijze helpt ze organisaties bouwen waarin zelfstandige mensen met elkaar zorgen voor goede resultaten en een continue ontwikkeling van zichzelf en van de organisatie.



Matthias Kalwij is naast projectleider van de Halt-academie ook betrokken bij andere innovatieve projecten binnen Halt. Hij weet vanuit een pragmatische doorzettingskracht ruimte en voortgang te creëren, waardoor medewerkers in beweging en projecten van de grond komen.



Miranda Hoogenhout is als HRM-adviseur verantwoordelijk voor het strategische HRM-beleid bij Halt, waaronder ook ontwikkelen en opleiden valt. Vanuit haar ervaring en overtuiging streeft ze altijd naar werkbare oplossingen die bijdragen aan een beter functionerend geheel. Ontwikkeling van medewerkers ziet ze als motor voor vooruitgang van een organisatie.





De meerstemmige medewerker

Nirav Christophe 50

Column

Taal onder de waterlinie

Mireille Olliviera 56

Wat je zegt, ben je zelf!

Narratieve identiteit in (organisatie)verandering

Marlieke van Grinsven 58

De schoonheid van imperfectie in het werk

Ontrafelen met behulp van een narratieve methode

Martijn van Ooijen & Barbara van der Steen 64

Mentale tijdreis naar je future work self

Inge Brokerhof 70



■ Nirav Christophe

De meerstemmige medewerker

In organisaties is transparantie een modebegrip. Medewerkers worden geacht duidelijk te zijn in hun uitingen en communicatie. Wat is je standpunt, wat kies je, wat is je doel, wat besluit je? Dat moet helder zijn. We zien het in mails en memo's, we zien het in trainingen en deskundigheidsbevordering en we zien het in vergaderingen en projecten.

Tegelijkertijd beseffen we dat in dat proces van transparantie stemmen in ons weggedrukt worden en verloren gaan. We hebben twijfel en onzekerheid over de te volgen koers,

maar mogen die niet laten spreken in onze communicatie. We zijn werkelijk boos op onze collega, maar het is niet professioneel om dat in je mail aan hem of haar te laten

blijken. In dit artikel bekijk ik hoe je in talige communicatie kunt loskomen van het dogma om met één duidelijke stem te spreken. Hoe herken je de meerdere stemmen in jezelf en hoe kun je deze inzetten voor creativiteit en productieve communicatie? Het concept meerstemmigheid is hierin van grote waarde gebleken.

Het afgelopen jaar werd mijn lectoraat Performatieve Maakprocessen aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) benaderd door het UMC Utrecht (UMCU) en door de Rechtbank Amsterdam. In het UMCU worden artsen in opleiding, wanneer ze trainen hoe ze diagnoses aan patiënten kunnen vertellen, geconfronteerd met de onzekerheid over hun diagnoses. Een onzekerheid die ze wel ervaren, maar denken niet te mogen tonen in het gesprek. De arts moet altijd zeker en overtuigd overkomen. We ontwikkelden voor en met hen de workshop *tolerating uncertainty*. Vanuit de Rechtbank Amsterdam kwam de vraag hoe de rechters geholpen kunnen worden in het schrijven van gerechtelijke uitspraken. Meer en meer hebben zij behoefte om in die officiële stukken in zaken van het jeugdrecht, geschreven door rechter en griffier, het kind daadwerkelijk een stem te geven. Beide organisaties waren op zoek naar manieren om meerdere stemmen in het werk en in communicatie te laten klinken.

Meerstemmigheid en taal als sociaal fenomeen

Om de organisatievragen van UMCU en de Rechtbank Amsterdam te beschouwen is het concept 'meerstemmigheid' van de Russische filosoof en literatuurwetenschapper Mikhail Bakhtin (1895-1975) buitengewoon bruikbaar gebleken. Bakhtin heeft allereerst laten zien dat woorden en taal nooit een vaste betekenis hebben, maar vaak meerdere dingen tegelijk zeggen. In *The Dialogic Imagination* (1981) doet hij de beroemde uitspraak dat ieder

woord dat we gebruiken, voor een deel ook van een ander is: *"The word in language is half someone else's. (...) It exists in other people's mouths, in other people's contexts, serving other people's intentions: it is from there that one must take the word, and make it one's own."*

Betekenisvorming in taal is niet een vast fenomeen, maar een doorlopend, oneindig dynamisch proces

Wat hij daarmee bedoelt, is dat wanneer ik bijvoorbeeld, zelf geheel overtuigd, de zin "Ik hou van jou" uitspreek, dan horen mijn lief en ik automatisch ook hoe die zin klonk in de films die we zagen, gebruikt werd in de boeken die we lasen of voortkwam uit de mond van onze ouders. En als ik haar in coronatijden troost met de zin *"We'll always have Paris"*, dan spreekt Humphrey Bogart uit *Casablanca* met mij mee. Als ik uitroep "De ijskast is vol!" hoor ik, naast mijn hartenkreet, ook een politieke uitspraak. Taal is nooit een neutrale individuele expressie van een standpunt, een idee, een emotie, een gedachte of een wereldbeeld. Tot in de kleinste eenheden is voor Bakhtin de taal, en daarmee het spreken en het schrijven, een sociaal fenomeen. Zoals betekenis ontstaat door dialoog en uitwisseling, zo kenmerkt zich de taal door sociale interactie.

Hoe vaak merken we niet dat we juist in het gesprek met anderen erachter komen wat we over een bepaald onderwerp denken en vinden? Betekenisvorming in taal is niet een vast fenomeen, maar een doorlopend, oneindig dynamisch proces. Wanneer in de taal die we spreken of schrijven 'de stem van de ander' altijd doorklinkt, betekent dat

niet dat we namens die ander spreken of die ander een stem geven. Het lijkt juist eerder omgekeerd. We nemen de stem van de ander op en maken die tot een deel van onze 'eigen' stemmen.

Meerstemmigheid en een goed gesprek met jezelf

De meerstemmigheid, waar Bakhtin over spreekt, herkennen we niet alleen in de taal, maar ook meer en meer in een heel actueel mensbeeld, dat in de psychologie *the dialogic self* wordt genoemd. Wanneer ik in lezingen of workshops meerstemmigheid introduceer, komt vaak de reactie: "Bedoel je dat we stemmen horen, dat we allemaal schizofreen zijn?" Die reactie laat zien, dat het concept meerstemmigheid strijdig lijkt te zijn met het idee dat we allemaal één duidelijke afgeronde persoonlijkheid zouden hebben.

In 2016 spreekt de filosoof des vaderlands Awee Prins in een Volkskrant-interview over dit meerstemmige mensbeeld:
 "(vraag:) Geen ik? Geen identiteit?
 (antwoord): Helemaal niet. Maar jij ook niet. Het stabiele ik bestaat niet. Dat is in de westerse filosofie door types als Plato en Descartes verzonnen. Het stabiele ik heeft nooit bestaan, wij zijn nooit subject geweest. Het werkelijke subject is – een beeld van Mikhail Bakhtin, inzake Dostojevski – het polyfone subject. Zo wij al iets zijn, is het een meerstemmig subject. Alle gevoelens zijn gemengde gevoelens, alle gedachten gemengde gedachten."

De opvatting van de mens als een meervoudig zelf heeft zich in de afgelopen vier decennia in menig onderzoeksgebied genesteld, zowel in de psychologie, sociologie en linguïstiek, als ook in de organisatiekunde. Ook recent onderzoek naar de werking van de hersenen lijkt te hintten naar een dergelijk

meerstemmig zelf. Vaak spreken we over de innerlijke dialoog of het innerlijke conflict. Neurowetenschapper David Eagleman geeft in zijn recente boek *Incognito* (2012) veel aanwijzingen voor de stelling dat er in de hersenen wellicht nog veel meer dan twee stemmen actief zijn. En bovendien, dat die stemmen als een *team of rivals* voortdurend met elkaar in gevecht zijn: "*Just like a good drama, the human brain runs on conflict.*"

In de hersenen is een basis gevonden voor de meerstemmigheid, doordat patronen van interactie aangetroffen zijn tussen verschillende neurale netwerken. Zo tonen hersenscans van mensen die innerlijke dialogen voeren dat het gebied dat verantwoordelijk is voor de innerlijke taal in contact staat met het gebied in de hersenen dat zich bezighoudt met de gedachten over andere mensen.

Het zelf als veelheid past naadloos in de hedendaagse wereld en cultuur. Juist nu in deze tijd wordt de mens geconfronteerd met een oneindige veelheid. Filosoof IJsseling (1975) beschrijft dat als een kakofonie van stemmen in ons: "Hij (de hedendaagse mens, red.) luistert naar de stem van zijn geweten maar ook naar die van zijn persoonlijk en maatschappelijk belang, naar de stem van zijn ouders, ook al zijn ze reeds lang geleden gestorven, naar de stem van vrienden, collega's, gezagsdragers en geleerden en vooral naar die van de media, de multimedia. We worden overspoeld met informatie die vaak tegenstrijdig is en altijd polyvalent en polyinterpretabel."

Meerstemmigheid in organisaties

De ideeën van Mikhail Bakhtin vallen op door hun enorme bereik en toepasbaarheid. Zijn teksten hebben invloed gehad op onderzoek in verschillende domeinen als taalkunde, management, communicatie,

ethiek, politicologie, psychologie, filosofie, sociologie, religie, rechten, *urban studies* en genderstudies.

Maddy Janssens en Chris Steyaert hebben in hun boek *Meerstemmigheid: organiseren met verschil* (2001) 'meerstemmigheid' toegepast op het proces van organiseren, dat zij dan ook 'meerstemmig organiseren' noemen. Ze ontwikkelden een HRM-theorie waarin personeelsbeleid opgevat wordt als een 'praxis van verschil', als een praktijk die zich uitdrukkelijk niet richt op de 'normmedewerker', maar juist op de verschillen tussen medewerkers. Ze gebruiken Bakhtins ideeën om tot nieuwe vormen van creatieve organisatie en samenwerking te komen, en betogen daarbij dat 'organiseren met verschil' open vizieren, dialogische samenwerking en politieke betrokkenheid vereist.

Meerstemmigheid in organisaties herkennen we in de overtuiging dat een groep mensen productiever en creatiever functioneert, wanneer de groepsleden heel verschillend van elkaar zijn. Meerstemmigheid is in dat geval een metafoor om naar diversiteit en verschillen te kijken. Wanneer we naar de individuele medewerker kijken, wordt in de organisatie de ruimte geschapen om als medewerker meerdere rollen naast elkaar te vervullen, meerdere verschillende vaardigheden en potenties naast elkaar te kunnen inzetten en meerdere stemmen te kunnen laten klinken.

Meerstemmigheid in de medewerker

Uit de organisatievragen die ik aan het begin van dit artikel beschreef, is duidelijk dat ik de individuele meerstemmigheid heel letterlijk opvat, dus kijk hoe die meerstemmigheid zich talig uit. Kan de arts in opleiding bij zichzelf meerdere stemmen laten spreken in zijn of haar gesprek met de patiënt? Kan de rechter ook de stem van het slachtoffer laten klinken

in zijn gerechtelijk besluit? Hoe kunnen we de meerstemmigheid van een medewerker stimuleren en ondersteunen, en wat zou dat kunnen opleveren voor de onderlinge communicatie?

“Just like a good drama, the human brain runs on conflict.”

eerstemmigheid stimuleren in de medewerker bestaat uit oefeningen om de innerlijke stemmen op te merken terwijl je communiceert met je collega's. Voor de een is het de stem van de innerlijke criticus die, terwijl je praat of schrijft, in je hoofd roept dat het nooit iets met je zal worden. En dat het een wonder is dat je die functie ooit hebt gekregen. Voor de ander is het de stem van een emotie. Voor een derde de stem van de leidinggevende die in jezelf meepraat bij alles wat je doet. Soms is het ook heel eenvoudig de stem van het lichaam. Je zit in overleg en je voelt aan je lichaam dat je helemaal niet achter je net ingenomen standpunt staat.

Meerstemmig luisteren

Een eerste oefening om meerstemmigheid te stimuleren is om bestaande mails, beleidsstukken of interne memo's hardop aan elkaar voor te lezen, en iedere tekst, iedere mail met elkaar te verdelen in verschillende stemmen. Het is alsof acteurs bij het lezen van een theatertekst de rollen verdelen. Het is voor de auteur van de tekst vaak een openbaring om zijn of haar verschillende stemmen in de ruimte naast elkaar te horen. Het is belangrijk om te herkennen, dat een aantal innerlijke stemmen externe stemmen zijn, die we geïnternaliseerd hebben. De opdrachtgever of de leidinggevende die tot een innerlijke stem is geworden. Of de rechter die de juridische structuurregels van een

gerechtelijke uitspraak heeft verinnerlijkt tot een stem die geen andere stemmen meer toelaat.

Meerstemmigheid kan zich ook uiten doordat je je op meerdere lezers of toehoorders

In de creativiteitstheorie wordt meerstemmigheid beschouwd als de kern van creativiteit

richt. Hebben we niet allemaal wel eens bij een mail aan een collega de leidinggevende in de *carbon copy* (cc) gezet, zodat de tekst twee stemmen had: een boodschap aan de collega én een beetje indruk maken op de leidinggevende?

Door de oefening in hardop lezen, wordt ruimte gegeven aan de ondergesneeuwde stemmen, de vaak onaangename of onaangepaste emoties, aan de aarzelingen en de twijfel, aan het fysieke en aan het onzegbare. Het blijkt cruciaal dat het gesprek over de stemmen niet gaat over de psychologie van de spreker of de schrijver, maar over de talige werking in de communicatie. Ik verwijfs dan vaak naar Vedische godin Vac Devi, godin van de taal en de poëzie. Zij wordt altijd afgebeeld met stemmen overal op en in haar lichaam.

Een andere manier om de meerstemmigheid te stimuleren en te herkennen is een werkwijze die ik de afgelopen jaren veel heb toegepast bij organisaties in veranderingsprocessen. Ik ga dan met mijn laptop mee naar heidagen, waar de mensen met elkaar spreken en overleggen. Ik luister de hele dag naar hoe met elkaar gepraat wordt. Als theaterschrijver heb ik geleerd goed te luisteren naar de kenmerkende spreektaal van



Vac Devi

iedereen. Ik schrijf letterlijk zinnen en woorden op, die men in een vaak beladen proces of gespannen situatie met elkaar uitwisselt. Aan het eind van de dag lees ik dan die zinnen voor, die ik heb verwerkt tot een lang gedicht.

Vrijwel iedere zin van zo'n tekst wordt herkend door degene die hem uitsprak en degenen die hem gehoord hebben. Omdat ze de woorden en de zinnen bovendien in een andere, poëtische context horen, krijgen de teksten nieuwe betekenis en nieuwe stemmen. Dat levert opvallend genoeg een soort mildheid op naar de eigen stemmen en een prettig soort relativering van de bijeenkomst. Ik probeer om 'meerstemmig te luisteren', een begrip van de Franse filosoof Michel Serres. Door in het luisteren zo mogelijk betekenissen vast te zetten, deze juist zo veel mogelijk in beweging te houden, koester ik al 'het mogelijke', al 'het andere'.

De kern van creativiteit

Door het praktisch trainen van meerstemmigheid is het mogelijk in talige communicatie los te komen van het vaste idee om met één duidelijke stem te moeten spreken. Meerstemmigheid leidt bovendien tot een creatiever en productiever taalgebruik. In de creativiteitstheorie wordt meerstemmigheid beschouwd als de kern van creativiteit. De creativiteit zit dan zowel in het vermogen om meerdere innerlijke stemmen te kunnen laten klinken, als in de vaardigheid om in de communicatie dynamisch te kunnen schakelen tussen de verschillende stemmen. Een medewerker kan zijn of haar stemmen leren herkennen en leren hoe ze te laten klinken. Dat maakt creatiever, bewuster én rijker in het werk en communicatie.

Referenties

- Bakhtin, M. (1984). *Problems of Dostoevsky's Poetics*. Minnesota: University Of Minnesota Press.
- Bakhtin, M. (1981). *The Dialogic Imagination: Four essays*. Austin: University of Texas Press.
- Bussmann, M., Kuiper, C. & Maas, A. (2014). Klinkende meerstemmige verhalen: Deel II. *Tijdschrift voor kwalitatief onderzoek*, 19(1), 47-55.
- Christophe, N. (2018). *Tienduizend idioten: Poëtica, schrijfproces en pedagogie van het hybride theaterschrijven vanuit Bakhtin's 'Meerstemmigheid'*. Amsterdam: ABC Uitgeverij.
- Eagleman, D. (2012). *Incognito: The Secret Lives of the Brain*. New York: Canongate Books.
- Fernyhough, C. (2016). *The Voices Within; The History and Science of How We Talk to Ourselves*. Londen: Profile Books.
- Hermans, H.J.M. (2006). *Dialogoog en misverstand: Leven met de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*. Soest: Uitgeverij Boom
- IJsseling, S. (1975). *Retoriek en filosofie: Wat gebeurt er wanneer er gesproken wordt?* Amsterdam: Ambo.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Assen: Van Gorcum.
- Prins, A. (2016). Wij snappen niet wat geluk is. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 26 juni 2020, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/awee-prins-wij-snappen-niet-wat-geluk-is~b84bb7c2>



Theaterschrijver Nirav Christophe is lector Performatieve Maakprocessen aan HKU Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en onderzoekt manieren waarop mensen creatief zijn. Daarin staan taal en meerstemmigheid centraal; taal als manier om jezelf op meerdere niveaus te kunnen uiten en meerstemmigheid als verwijzing naar de talloze stemmen die in ons huizen. Nirav Christophe publiceerde verschillende boeken.

Taal onder de waterlinie



Mireille Ollivieira

“We hebben nog niets concreet zien veranderen.” Van wie zouden deze woorden zijn? Van gays die nog steeds slachtoffer zijn van geweld? Van de *Black Lives Matter*-demonstranten, of #metoo? Ze zijn van Wouter Bolier, woordvoerder van *Ieder(in)*, een belangenvereniging voor mensen met een beperking, handicap of chronische ziekte. “Mensen hebben gewoon recht op toegankelijke informatie. Dat is zelfs een mensenrecht.”

Bolier deed de uitspraak naar aanleiding van een NOS-uitzending over coronamaatregelen waar achter de journalist ineens een man verscheen met een bord: “Waar is de gebarentolk voor doven in tijden van crisis?”. Het bleek een wake-upcall voor iedereen die daar nooit of veel te weinig over had nagedacht. Dit is dus privilege: de mogelijkheid hebben om er niet aan te hoeven denken.

Toegang tot taal

Omdat ik zelf goed kan zien, horen, lezen, bewegen, schrijven en goed uit mijn woorden kan komen, denk ik er zelden over na hoe gemakkelijk ik toegang heb tot geschreven en gesproken taal. Of hoe ik kan blijven communiceren zonder dat ik aangeraakt word. Dit geldt niet voor iedereen. De coronamaatregelen bijvoorbeeld, hebben grotere impact op kwetsbare groepen dan op mij. Daarmee werd ik me bewust van het aantal en type talen dat we met elkaar zouden moeten spreken. Maar ook het gedrag dat we moeten laten zien, zodat echt iedereen kan meedoen, meepraten en meebeslissen: inclusie. Laten we beginnen met het onderwijs. Een greep uit wat mij is geleerd tijdens mijn opleidingen:

1. “Lichaamstaal en non-verbaal is 70 procent van de communicatie.”
2. “Luister goed naar wat er (niet) gezegd wordt.”
3. “Schrijf laagdrempelig, een kind van 12 moet je kunnen begrijpen.”

Voor iedereen die niet onder de categorie van de belangenvereniging valt, zijn dit logische uitgangspunten, alleen niet zo inclusief. Als trainer *Deep Democracy* zie ik andere uitgangspunten, die ook heel effectief zijn bij inclusief L&D-beleid. *Deep Democracy* is een filosofie en methode waarmee je de wijsheid van de minderheid benut en toevoegt aan besluiten van de meerderheid. Daarmee ga je naast logica en ratio actief op zoek naar gevoelens, meningen en overtuigingen; ook die zijn we niet zo snel geneigd te delen. De reden dat je dat doet, is dat ze altijd meespelen in de interactie tussen mensen, of je nu wilt of niet. Zodra we ze naar elkaar uitspreken, kunnen we ons ertoe verhouden en zo de wijsheid van iedereen benutten bij een te nemen besluit. Daarmee benut je het potentieel van de groep. Tenslotte heeft iedereen wijsheid, ook al ben je het er niet mee eens.

Onder water

Bekeken vanuit Deep Democracy kunnen we de maatschappij zien als een grote groepsijsberg. Boven de waterlijn ligt wat we naar elkaar uitspreken, waar iedereen van op de hoogte is, het zogenaamde 'groepsbewuste'. Onder water zitten onuitgesproken zaken als emoties, opleiding, religie, zorgen, opvattingen, et cetera. Het zijn zaken die we niet van elkaar weten als we ze niet uitspreken; het zogenaamde 'groepsonbewuste': niet iedereen is op de hoogte. Om erachter te komen hoe we de wijsheid van de hele groep benutten voor het beste besluit (in deze: "Hoe gaan we inclusief communiceren over corona?"), zou je willen weten wat er speelt in de hele groep. In deze: mensen in Nederland met en zonder handicap of chronische ziekte. Daarvoor heb je gelukkig niet de hele bevolking nodig. De grondgedachte van Deep Democracy is dat wat er in één persoon speelt, informatie geeft over wat er in een groep speelt.

Door in een groep te vragen: "Wie herkent zich in wat deze persoon zegt?", krijg je goed in beeld dat iemand zelden alleen staat in zijn gevoel of mening. Je vraagt vervolgens door: "Wie vindt er iets heel anders?", en ziet bij elkaar wie dat weer herkent. Door mensen uit te nodigen hun stem te gebruiken en hun uitspraak te motiveren, ga je 'het goede gesprek voeren' en kun je daarna het beste besluit nemen. Als mensen zich gehoord voelen, ontstaat er ruimte om alles te zeggen wat gezegd moet worden. Wie dat gevoel (herhaaldelijk) niet heeft, raakt ontmoedigd, verbitterd, eenzaam of gefrustreerd en gaat mogelijk wat we noemen 'saboteren': uit de dialoog in de vorm van (begrijpelijke) acties die verbinding en gesprek frustreren. Roddel, smoezen en staken zijn er voorbeelden van. De man in beeld gaf het goede voorbeeld: hij sprak zich uit, het gesprek met betrokkenen startte en er volgde een eerste actie in de vorm van een gebarentolk.

Als het gaat om inclusief L&D-beleid, pleit ik ten eerste voor methoden die gaan over het leren faciliteren van dit soort gesprekken, heel vaak de lastige gesprekken met thema's die ons persoonlijk raken of juist ver van ons afstaan. Ontwikkel je professionals ook in die richting, want het ontbreekt in de wereld niet aan goede gespreksstof, het ontbreekt aan goede facilitators. Maar er is veel hoop: faciliteren kun je namelijk leren. ■

Mireille Olliviera, is als Deep Democracy instructor en facilitator verbonden aan *Human Dimensions*.



■ Marlieke van Grinsven

Narratieve identiteit in (organisatie)verandering

Wat je zegt, ben je zelf!

Het toenemende besef dat organisaties onlosmakelijk verbonden zijn met de mensen die er werken, heeft geleid tot een groeiende aandacht voor de rol van identiteit in organisatieverandering. Toch is er nog weinig aandacht voor de narratieve identiteit van professionals in de implementatie van veranderideeën als *agile*, *lean* en *scrum*. We onderzochten hoe specifieke sleutelfiguren taal gebruiken om gelijktijdig zichzelf én een veranderidee te construeren.

Verandering in de context van organisaties heeft een vrijwel permanent karakter gekregen. Ontwikkelingen, transities en zelfs mondiale crises blijven zich in hoog tempo aandienen en de complexiteit is vaak groot.

Nieuwe ideeën om deze uitdagingen het hoofd te bieden, worden dan ook in veel organisaties met beide handen aangegrepen. Organisaties worden 'gekanteld', we werken in '*tribes*' en de oproep tot snelheid en wendbaarheid

klinkt luid. We moeten van bureaucratie naar adhocratie, en ook agile, lean en scrum zijn in korte tijd prominente en populaire begrippen geworden.

Vertaalslag naar de werkvloer

We hebben het dan ook druk met deze veranderideeën – laten we ze zo even noemen. Want, we weten inmiddels; het klakkeloos overnemen van papier of kopiëren van de burens levert vaak niet het gewenste resultaat. Wat werkt bij anderen hoeft niet per se tot succes te leiden. Sterker nog, een vertaalslag is vaak nodig om inzichten voor onze eigen organisaties van waarde te laten zijn. Hetzelfde veranderidee – en laten we dan voor het gemak lean als voorbeeld nemen – krijgt dan in verschillende organisaties heel anders vorm. Misschien niet van een afstandje – lean heet vaak nog steeds lean en ook de burens hebben *belts* – maar wel als je inzoomt op de verhalen en narratieven die in deze organisaties gebezigd worden en de betekenis die deze ideeën krijgen door middel van taal. Vraag maar eens in twee organisaties wat lean is, of welk ander idee dan ook, en je krijgt gegarandeerd verschillende antwoorden.

'Sleutelfiguren' als belangrijke vertalers

En dat is geen toeval. Innovatiemanagers, implementatiemanagers en kwaliteitsfunctionarissen hebben als sleutelfiguren een belangrijke rol in hoe er in organisaties over dit soort nieuwe ideeën wordt gesproken, hoe ermee wordt omgegaan en welke impact ze hebben. Niet zelden hebben zij een flinke vinger in de pap als het gaat over de elementen, logica en formulering, die worden gebruikt als een idee in een organisatie wordt geïntroduceerd. 'Kanban' klonk bijvoorbeeld veel te exotisch voor een zorginstelling in Groningen, waar ze het vervolgens een 'bakkensysteem' noemden. 'Lean' werd 'Lean en Lief' in een ziekenhuis waar ze lean en menslievende zorg meer aan elkaar wilden



Marlieke van Grinsven (Vrije Universiteit Amsterdam) is onderzoeker en adviseur en houdt zich bezig met 'de taal van verandering'. Ze promoveerde in 2017 op haar proefschrift *A patient is not a car*. Haar onderzoek richt zich op de implementatie van nieuwe ideeën en de identiteit van (hybride) professionals.

verbinden. Maar wat we niet goed weten, is hoe sleutelfiguren zichzelf meebrengen in het maken van deze vertaalslag. Immers, onze (professionele) identiteit is altijd verbonden met wie we zijn, wat we doen en in welke context we ons begeven (Ruijters, 2015). Dat geldt ook voor degenen die formeel of informeel verantwoordelijk zijn voor verandering.

Jezelf als verhaal

Hoewel er verschillende perspectieven zijn op identiteit – voor sommigen is identiteit een stabiel gegeven, voor anderen is het meervoudig en contextafhankelijk – heeft taal een belangrijke functie in hoe we ons onderscheiden van anderen, in hoe we nadenken over onszelf. Anthony Giddens (1991) zei al: "De identiteit van een persoon is gelegen in het vermogen om een bepaald narratief in

stand te houden." Oftewel, een voortdurende aanpassing van het 'verhaal' over jezelf in de wisselwerking tussen wie je bent en wát de context van je vraagt. Een groot aantal studies kijkt dan ook naar hoe individuen reageren als er een spanning ontstaat tussen die twee: dus situaties waarin we onszelf anders zien dan dat onze omgeving dat doet. Het mooiste en wellicht ook bekendste voorbeeld hiervan is dat van Snow en Anderson (1987), die onderzochten hoe Amerikaanse daklozen verbale strategieën gebruikten om ondanks hun beperkte sociale status toch een 'waardige' identiteit neer te zetten. Ook soortgelijk onderzoek onder priesters, inrichtingswerkers en advocaten, spreekt hier enorm tot de verbeelding en laat zien hoe belangrijk taal is bij het integreren van onze persoonlijke en sociale identiteiten.

Vier narratieve identiteiten aan het werk

Geïnspireerd door deze inzichten deden we een interviewstudie in een netwerk van Nederlandse ziekenhuizen. In de verschillende ziekenhuizen die lid waren van dit netwerk werd hard

gewerkt aan de introductie en implementatie van lean management. We onderzochten hier of implementatiemanagers als sleutelfiguren bij deze verandering ook dit soort spanningen ervaren, hoe ze daarmee omgingen en wat dit betekende voor de verandering. Meer dan 40 interviews in 37 ziekenhuizen verder, constateerden we dat onze gesprekspartners inderdaad continu balanceren tussen hun eigen oriëntatie jegens lean en de betrokkenheid met dit veranderidee breder in de organisatie. We zagen variatie in de manier waarop deze actoren over zichzelf én het 'veranderidee' spraken. Op basis van onze data kwamen we uiteindelijk tot vier verschillende narratieven waarmee deze actoren zichzelf en tegelijkertijd ook lean construeerden. Met andere woorden, ze kwamen door middel van taal tot vier verschillende constructies van zichzelf en het idee. Namelijk: de adviseur met een tool, de expert met een methode, de manager met een project en de zendeling met een missie. Deze vier narratieven hebben we een naam en gezicht gegeven: Kees, Angélique, Caroline en Eric.



Narratief 1. De adviseur met een tool (Kees)

Kees bewaart het liefst wat afstand tot deze verandering. Hij voelt weinig intrinsieke betrokkenheid bij 'lean' en hij heeft geconstateerd dat er ook in de rest van de organisatie beperkt commitment is om er écht mee aan de slag te gaan. Er is onder medewerkers wel wat animo om opgeleid te worden en de directie wil mensen graag certificeren, maar dat is als we eerlijk zijn vooral voor de *bühne* om te kunnen laten zien dat de organisatie 'ook lean doet'. Kees heeft daarom de neiging om de waarde van het idee wat af te vlakken als hij erover praat en gebruikt het idee meer als een **tool** dat hij uit zijn rugzak kan halen als dat nodig is. "Uiteindelijk is het natuurlijk ook maar één van de instrumenten die je kunt inzetten," waarschuwt hij zijn collega's.

Tegelijkertijd spreekt Kees over zichzelf als een relatieve *outsider*, die slechts voor de duur van de verandering als adviseur betrokken is en die na afloop ook weer weg zal gaan om iets anders te doen. Kees spreekt over de verandering als iets wat van voorbijgaande aard is; lean is immers oude wijn in nieuwe zakken.

Narratief 2. De expert met een methode (Angelique)

Angelique voelt zich enorm betrokken bij lean en kan haar enthousiasme maar nauwelijks onder stoelen en banken steken. Maar daar moet ze mee oppassen. De rest van de organisatie is namelijk nog lang niet zover en er wordt regelmatig op haar gemopperd; "Heb je haar weer, met haar lean!" Angelique heeft ervoor gekozen om de waarde van het idee te blijven benadrukken, maar om haar enthousiasme een beetje te temperen en niet te veel de rol van aanjager te pakken. In plaats daarvan presenteert ze het idee vooral als **methode**, met een aantal duidelijke stappen en activiteiten waar afdelingen gebruik van kunnen maken. Dat vraagt soms wel van haar dat ze zich opstelt als expert met flinke kennis van zaken, terwijl ze zich niet altijd zo voelt: "Soms komen mensen naar me toe en dan vragen ze welke kant ze er nou mee op moeten. Links? Rechts? En ik heb dus eigenlijk geen idee. Maar dan zeg ik: 'ik zou deze richting doen'. Zij blij, ik blij, want dan zit er tenminste beweging in." Als je Angelique hoort praten over de verandering klinkt het niet als iets wat zomaar overwaait.

**Narratief 3. De manager met een project (Caroline)**

Caroline kent het klappen van de zweep. Ze loopt al een poosje mee en weet wat er gebeurt als er een hype voorbij komt in managementland; iedereen springt op de kar, iedereen is enthousiast en voordat je het weet is alles lean. En ze vindt het écht een mooi concept hoor, daar niet van, maar ze loopt ze er gewoon niet meer heel warm voor. Dat zal ze niet zo snel hardop zeggen, want om haar heen gebeuren leuke dingen; afdelingen zijn druk bezig met het doorvoeren van verbeteringen en ook de raad van bestuur lijkt het idee inmiddels echt te omarmen en wil er kennelijk echt mee verder. Maar Caroline heeft dergelijk enthousiasme eerder gezien, ook in de organisatie waar ze hiervoor werkte, en wil ervoor waken dat de organisatie zichzelf voorbijloopt. Ze probeert er dan ook voor te zorgen dat lean niet een doel op zich wordt. En ze blijft benadrukken dat het slechts een middel is om bepaalde doelen te bereiken. Sterker nog, ze beschouwt lean zelf als een project dat op een gegeven moment ook wel weer een keer ophoudt of weer wordt vervangen door *the next best thing*. En dat betekent voor haar ook dat ze daar met wat afstand naar kijkt: "Een **project** wordt opgestart en dan heb je een soort manager nodig, die de dingen in de juiste banen kan leiden, daar hoeft je geen expert voor te zijn."



Narratief 4. De zendeling met een missie (Eric)

Eric identificeert zich vanaf het eerste begin enorm met lean en hij kan eigenlijk niet echt goed uitleggen waarom.

“Het was alsof er iets in mij klikte, alsof dit precies was waar ik in al die tijd naar op zoek ben geweest, maar nog niet eerder ergens heb gevonden.” Hij herkent dit enthousiasme ook in de rest van de organisatie, waar overall grote en kleine initiatieven ontstaan en waar iedereen het steeds meer als een vanzelfsprekendheid lijkt te beschouwen om de dingen lean te doen. Eric doet er alles aan om dit zo te houden en maakt zich hard voor een gezamenlijk proces van betekenisgeving waarin iedereen wordt meegenomen. Hij ziet het inmiddels ook bijna als zijn persoonlijke **missie** dat lean een centrale plek krijgt in de strategische koers van de organisatie. Tegelijkertijd ziet hij ook dat ze nog een lange weg te gaan hebben die soms aanvoelt als een processie. “Drie stappen voorwaarts en twee stappen terug, maar dat is niet erg. Waar het pad precies heen leidt, weet ik niet. Maar ik geloof zó in deze beweging en ik ben ervan overtuigd dat anderen me daarin zullen volgen, zelfs als zij het nu ook niet zo zien.”

**Woorden als daden**

Deze vier narratieven zijn ideaaltypen. Kees bestaat niet. En ook Angelique, Caroline en Eric zijn niet echt. Het zijn constructies die de variatie en essentiële kenmerken

groot spanningsveld, wat we bijvoorbeeld beluisteren bij Angelique en Caroline. Immers, Angelique identificeert zich enorm met lean, maar vindt weinig medestand in haar organisatie. Voor Caroline is de situatie juist omgekeerd; haar organisatie heeft lean volledig omarmd, maar zij staat daar zelf terughoudend in. In dat spanningsveld tussen de 'zelf' en de organisatie vindt betekenisgeving plaats die vorm geeft aan onze werkelijkheid. Kijk bijvoorbeeld eens naar hoe in de vier narratieven anders wordt gesproken over de houdbaarheid van lean. Dat slaat niet alleen terug op hoe lang het idee onderdeel zal zijn van de organisatie, maar ook op de vergankelijkheid van het individu zelf. Alle vier de typen spreken anders over lean; alle vier de typen spreken anders over zichzelf. En daarmee beschrijven ze niet alleen hun werkelijkheid, daarmee creëren ze hun werkelijkheid.

If words are also deeds, ...
Wie dóet dan wat?

in onze interviews verduidelijken en illustreren. Maar wat hebben we daaraan? De narratieve constructies geven ons een inkijkje in betekenisgevingsprocessen bij organisatieverandering. Ze laten zien hoe de wisselwerking tussen individu en context van invloed is op de vorm die veranderideeën krijgen en hoe individuen zichzelf construeren door middel van taal. Soms is sprake van een

Wisselwerking met taal

Zoals gezegd; enkele veranderideeën zijn in korte tijd zo prominent geworden dat we er bijna niet meer omheen kunnen. Agile, lean en scrum zijn gevleugelde voorbeelden, maar vergeet ook 'design thinking', 'opgavegericht' en 'HX' (human experience) niet. In veel organisaties zien we dan ook steeds meer de vraag: hoe doen we dat? En ook: hoe ziet een focus op leren en ontwikkelen er dan uit? Toch is het zaak om af en toe een stapje terug te doen. Waar komen deze ideeën vandaan? Wie is ervoor verantwoordelijk? En hoe wordt erover gesproken? Vaak hebben we niet in de gaten dat de roots van een veranderidee ver buiten de grenzen van ons eigen blikveld liggen en dat de aannames, logica en taal niet een-op-een toe te passen zijn in onze eigen context. Sterker nog, dat zij die een sleutelrol spelen in de introductie en implementatie ook zichzelf meebrengen in het maken van de nodige vertaalslag. Een narratief raamwerk, zoals ook aan de basis lag van dit artikel, geeft houvast in het begrijpen en daarmee ook het kunnen bijsturen van dit soort processen: hoe praten we over een verandering? Hoe geven we daarin vorm aan onszelf? En is dat wel handig? Ook in bredere zin roept ons onderzoek vragen op over de wisselwerking tussen organisatieverandering en professionele ontwikkeling. Thema's die in organisaties traditioneel bij verschillende afdelingen worden belegd, maar waarvan we ons kunnen afvragen of dat terecht is als we vanuit taal en identiteit naar veranderen kijken.

Ik daag je uit om eens goed te luisteren. Naar jezelf en naar anderen. Als er wordt gesproken over verandering en de ideeën die daarmee gepaard gaan, wie zegt dan wat? En, *if words are also deeds*, ...wie dóet dan wat? ■

Dit artikel is gebaseerd op een artikel dat is geschreven door Marlieke van Grinsven (Vrije Universiteit Amsterdam), Andrew Sturdy (University of Bristol) en Stefan Heusinkveld (Vrije Universiteit Amsterdam). Het werd in 2020 gepubliceerd in Organization Studies. De illustraties bij dit artikel zijn gemaakt door Schetsfabriek.

Referenties

- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Stanford: Stanford University Press.
- Ruijters, C.P. (ed.) (2015). *Je binnenste buiten: Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Snow, D.A., & Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 92, pp. 1336-1371.
- Van Grinsven, M., Sturdy, A., & Heusinkveld, S. (2020). Identities in Translation: Management Concepts as Means and Outcomes of Identity Work. *Organization Studies*, 41(6), pp. 1377-1404.
- Wittgenstein, L. (1997). *Philosophical Investigations*, 2nd ed., G.E.M. Anscombe (Vert.). Oxford: Blackwell.

Marlieke van Grinsven, redactie TvOO



■ Martijn van Ooijen & Barbara van der Steen

Ontrafelen met behulp van een narratieve methode

De schoonheid van imperfectie in het werk

Kapotte dingen gooien we weg en nare ervaringen verdrücken we. Helaas is dit een dominant fenomeen in onze samenleving. Wij pleiten voor het zien van de schoonheid van imperfectie, een kunst die je werk dagelijks net anders kan kleuren. In dit artikel gaat het niet over de vraag hoe het moet, maar juist over hoe het gáát. De barstjes en hiaten in het werk bieden een de ingang voor nieuwe inzichten. Zoals Leonard Cohen mooi bezong: *“There is a crack in everything. That’s how the light gets in.”*

Denk eens terug aan jouw gedachten over je werk begin dit jaar. En kijk hoe jouw werkpraktijk er nu uitziet. Waarschijnlijk merk je dan op dat er in korte tijd veel is veranderd. Je werkt meer online, de verhouding met je collega's is veranderd omdat je elkaar minder ziet en datgene wat routine was, zoals een wekelijkse vergadering of brainstormsessie, vraagt nu om een totaal nieuwe aanpak. De stelling dat we in een snel veranderende, onvoorspelbare tijd leven, is actueler dan ooit. Filosofen noemen dit ook wel een vloeibare tijd, vanwege het afnemen van kaders en tradities. Al jaren merken steeds meer professionals dat het werk minder routine kent en meer beweeglijkheid. Hoe ziet een goede school eruit? Hoe kunnen gemeenten het beste samenwerken met burgers? Het zijn slechts een paar voorbeelden van vragen waar geen pasklaar antwoord op is.

Er is niet meer sprake van één aanpak die alle vragen oplost. Het vraagt samenwerking vanuit een persoonlijke inbreng. Dit leidt bij veel professionals tot een onzeker gevoel. Bij tegenslagen komen al snel de vragen op 'wat nu?', 'hoe verder?'. Met name professionals hebben het gevoel dat zij daar een slim antwoord op moeten geven, het liefst in één keer raak (Goedhart & Van der Steen, 2016). Maar die verwachting past niet meer in de huidige tijd waarin niemand het overzicht heeft. De behoefte groeit om vaker deze onzekere, kwetsbare kant van het werk te bespreken. Maar hoe doe je dat? Dit artikel gaat in op deze vraag.

Imperfecte ervaringen uitdiepen

Een aantal jaren geleden hebben wij ons met vijf vakgenoten bewust verdiept in de filosofie van wabi-sabi. Wij wilden een boek schrijven, maar niet wéér een normatief boek met mooie beloftes voor de weerbarstige praktijk. We kwamen op het idee om juist onze pijnlijke ervaringen in het werk op te schrijven. We schreven het boek *De imperfecte adviseur*. Het

Wabi-sabi: Japanse levenskunst

Niets is eeuwig. Niets is af. Niets is perfect. Zo zou je de kern van het Japanse begrip wabi-sabi kunnen omschrijven. In zijn puurste vorm leert het je iets over de schoonheid van imperfectie. Een halve schelp, gepolijst door de zee. Een oude spijkerbroek, die na jarenlang dragen zijn eigen vorm heeft gekregen. Een mok met een barst. Al die objecten hebben een ding gemeen: ze zijn veranderd onder invloed van de tijd. Ze zijn op een bepaalde manier mooi. Wabi-sabi kun je omschrijven als 'de schoonheid van imperfectie'. Het gaat over dingen die mooier zijn geworden door de tijd, doordat het leven zelf erdoorheen ademt. (Weidner, 2007)

beschrijft niet de succesverhalen. Maar juist de momenten waarop het vastliep en de emoties hoog opliepen. Hoe goed je het allemaal ook wilt doen; hoe goed je je kennis en ervaring ook inzet; je wordt regelmatig geconfronteerd met ontwikkelingen waarbij het streven naar het goede je volstrekt door de vingers lijkt te glippen (Van Ooijen et al., 2017).

We werkten onze verhalen uit aan de hand van de narratieve methode. Narratieven zijn persoonlijke ervaringsverhalen waarin mensen een emotionele gebeurtenis beschrijven en in ons geval uitwerken in ongepolijste vorm. Het moment dat je naar buiten loopt na een vergadering. Het moment dat je opdrachtgever mailt waardoor je gaat twijfelen aan jezelf. Alledaagse ervaringen die iets bij je losmaken. Door erover te schrijven, raken die momenten ontrafeld en ontstaat er nieuwe narratieve kennis. Dit noemen professoren Sinclair en Ladkin (2017) 'belichaamde kennis' omdat het minder focust op beschouwing en meer op ervaring en gevoel. Na deze verrijkende schrijfervaring bieden wij professionals nu een

plek om hun persoonlijke imperfecte ervaringen uit te werken.

Aan de slag!

We beschrijven deze narratieve methode in een concrete schrijfoefening. Zodoende kun je dit artikel ook 'belichaamd' lezen door je tijdens het lezen bewust te zijn van je gedachten, je gevoelens en je ademhaling. Zo kun je ontdekken wat het bij jou losmaakt en wat het je vertelt voor jouw werkpraktijk.

Stap 1: kies een situatie/moment waarover jij wilt schrijven

Je begint met de keuze van één recente ervaring. Een concreet moment in je werk, waar je zelf een onbevredigend gevoel bij hebt. Een situatie of moment dat bij jou opkomt als 'imperfect'. Denk aan moment dat je raakte en waar je twijfels en pijnlijke emoties bij voelde. Bijvoorbeeld, een telefoongesprek dat niet lekker liep. Een reactie van een collega. Kies één moment. Over die situatie vragen we je te schrijven.

Stap 2: 'freefall writing'

Begin associatief door een minuut of 20 (dus zet een wekker) doorlopend te schrijven zonder je tekst te corrigeren. Bij voorkeur met pen en papier. Dat brengt een intensere reflectieve werking in je hersenen. Deze manier van schrijven wordt freefall writing (Turner-Vesselago, 2016) genoemd. Dit richt zich op het naar buiten laten komen van de waterval aan flarden; van gevoelens, interpretaties en rauwe informatie, terugdenkend aan dat moment. Stoor je niet aan de chaos aan zinnen, maar volg juist die stroom door deze op papier te zetten. Het verhaal blijft in zekere zin onaf, en dat is ook de bedoeling. Het te veel perfectioneren van je ruwe verhaal haalt de beleving en het imperfecte eruit. Probeer van binnenuit de ervaring te schrijven in plaats van over de ervaring. Het gebruiken van de ik-vorm helpt om in de ervaring te blijven. Beschrijf alle

zintuigelijke details: wie, wat, waar, maar ook: hoe zag het eruit? Wat zei je letterlijk? Wat dacht je toen? Wat voelde je? Wat gebeurde er in je lichaam? Zoek de spanning op: ontdek tijdens het schrijven waar je meer over wilt schrijven. Wat wekt je interesse? En beschrijf juist ook waar je een hapering voelt. Wat voelt pijnlijk of beschamend? Wat kan het papier eigenlijk niet verdragen?

Stap 3: geleidelijk structuur aanbrengen

Leg je tekst even weg. Doe even iets anders en pak hem daarna weer op. Bepaal wat in je schrijfwerk het meest belangrijk is door deze passages te onderstrepen. Kijk welke samenhang er onder je handen ontstaat: is er een start, een wending en een essentie waar het verhaal om draait? Als je deze ervaring een naam moet geven, wat zou de titel zijn? Houd de tekst ruw en puur. Voel je vrij om uiting te geven aan je gevoel, door losse woorden, kreten en leestekens te gebruiken of aparte alinea's te maken waar je je gevoel helemaal uitdiept.

Stap 4: breng structuur aan tot een verhaal

Bekijk figuur 1 en kijk of je structuur kunt maken in je verhaal. Wat kenmerkt de opening? Welke hoofdpersoon (de 'ik') heeft welk 'conflict'? Hoe merkte je dat op? Wat was de setting; de plek, wie waren de andere personages, de omstanders, het tijdstip, et cetera? Was er een aanloop? Probeerde de ik-persoon iets op te lossen en hoe? In deze fase is dat vaak een eerste poging om weer in regie te komen, vaak zonder succes. Hoe voelde deze fase? Wat waren interessante wendingen en kantelpunten voor jou in het verloop? Wat ervoer je toen? Wat gebeurde er met jou na dit kantelpunt? Hoe eindigde het verhaal voor jou en op welk moment? Waarin was er een verandering voelbaar in jou? Welke emotie voelde je? En welke vragen hielden je bezig?

Stap 5: het schrijven een reflectiestuk

Na het bewerken van jouw verhaal nodigen we

je uit om te reflecteren op wat je is overkomen of wat je hebt ervaren. Pak een tweede blad om op te schrijven. Het is de bedoeling dat dit reflectiestuk een diepere betekenis geeft aan de situatie. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: wat maakt deze situatie voor mij imperfect? Welke gedachten heb ik er op dit moment over? Welke overtuigingen ontdek ik bij mezelf over mijn rol, professionaliteit, opdracht, vak of de ander? Wat had ik moeten doen en wat hadden anderen moeten doen of laten? Met dit schrijven geef je woorden aan jouw eigen unieke definitie van imperfectie in deze situatie. Na deze stap breekt het moment aan om een collega of vriend(in) te vragen om mee te lezen in beide documenten en samen met jou verder te reflecteren. Gebruik ter inspiratie de tussenoefening in het kader.

Stap 6: vraag iemand om mee te lezen

In deze stap vraag je een collega of vriend(in)

om mee te lezen met beide documenten en samen met jou verder te reflecteren. Hij of zij pakt beide documenten en potloden en pennen, onderstreept de woorden die hem/haar opvallen (zoals in het voorbeeld in het kader). Besteed hierbij veel aandacht aan woordkeuze en taalgebruik. Vervolgens plaatst de persoon verkennende en verdiepende vragen in de kantlijn. Zonder daarin te sturen, te adviseren of tips te geven; het gaat niet om het oplossen van een situatie, maar om de verdiepende vragen omwille van meer inzichten.

Stap 7: eindakkoord schrijven

Op basis hiervan schrijf jij een derde tekst: wat komt er nu bij je op? Welke reflecties? Wat zijn jouw antwoorden op de vragen die je gesteld worden? Wat ontdek je over jezelf? Welke overtuigingen zie je nu (over jezelf, over anderen)? Welke beelden of metaforen passen hierbij? Welke citaten of dichtregels? Teken



Figuur 1. Structuur van een verhaal

Tussenoefening: reflecteer op andermans verhaal

We geven hier een voorbeeld van twee tekstfragmenten uit een narratief (geanonimiseerd) van een van de deelnemers uit onze laatste masterclass. We demonstreren met dit voorbeeld hoe wij als trainers in de masterclass de teksten ondersteunen door middel van markeringen en verdiepende vragen.

Voorbeeld 1: tekstfragment 1

"Of ik de **kennismakingsbijeenkomst** met de nieuwe directie wilde **voorbereiden**. Ik had dat al eens eerder gedaan, daarom **denk ik** dat ze me **vroegen**. Om mijn creativiteit op gang te brengen, ben ik met een collega gaan zitten. **Gewoon** wat brainstormen, bij een kop koffie. Margriet. Waarom zij? Ik mag haar graag, dat is denk ik het belangrijkste **selectie criterium**. Maar ze is ook iemand met frisse ideeën, een van onze ex-trainees die lef heeft. Een gesprek met haar – zo heb ik eerder ervaren – is altijd open en eerlijk, **geen spelletjes**, geen dingen die we niet tegen elkaar durven te zeggen, geen beleefdheden. Die samenwerking pakte al snel goed uit. Ik weet echt niet meer wiens oorspronkelijke idee het was. We hebben het in ieder geval samen uitgewerkt en gepolijst; een kennismakingsbijeenkomst die de collega's nog lang bij zou blijven!"

We vragen jou als lezer te fantaseren hoe dit proces verder loopt. Welke dynamiek ontstaat hier? Wat onthult de taal? Welke imperfectie denk je dat de hoofdpersoon ervaart?

Lees het volgende fragment: Welke woorden zou jij hierin markeren of willen bevragen?

Vervolg van voorbeeld 1: tekstfragment 2

"Collega Marnix had nog wel wat aarzelingen – het moest niet te lollig worden. Ik wist hem ervan te overtuigen, dat dat absoluut niet aan de orde was, maar achteraf gezien had ik zijn woorden beter op moeten pikken. *Anyway*, ook Marnix was toch al snel voor. De aangepaste vorm stuurde ik rond, in het volste vertrouwen dat het goed was. Daarna bleef het stil. Tot twee dagen voor de bijeenkomst. Ik word gebeld. Door een collega. Die de instructie had gekregen om mij te zeggen dat het geen *escaperoom* mocht zijn. 'En als jullie toch een *escaperoom* organiseren dan komen we niet!' was de boodschap. 'Wil je hem dat niet zelf even vertellen,' vroeg mijn collega nog. Nee dat was niet nodig. En ik stuurde nog een berichtje aan de bestuurder: 'Goed als ik je even bel?' Daar heb ik nooit meer iets op gehoord."

eventueel een beeld dat bij je opkomt en dat verbeeldt wat je er nu bij voelt en ervaart.

Wat betekent dit voor jou als professional?

Deelnemers zijn keer op keer verrast over de rijkdom aan reflecties die ze ontdekken door zo te schrijven. Dat komt door de gelaagde manier van reflecteren: je schrijft uiteindelijk drie stukken die telkens een andere reflectie laag

aanboren. Hrd'ers die bij de tijd willen blijven, hebben baat bij een dergelijke methode omdat het goed aansluit bij de toenemende onzekerheid in het vak en de groeiende behoefte aan het delen van juist de kwetsbare ervaringen. Deze manier van leren brengt een verrijkend gesprek en een gevoel van verbinding op gang. Het doet recht aan de menselijke kant van het werk. Het breekt het gesprek open

over wat er zich afspeelt onder de waterspiegel en veroorzaakt een diepgaande kennismaking met jezelf en anderen. Bovendien levert het meer inzicht op in elkaars patronen, twijfels en kwaliteiten. Kortom, de condities die een goede samenwerking bevorderen. We ontdekken zelf keer op keer de rijke bron van wabi-sabi. Het biedt ons een extra oog en oor voor het luisteren en lezen van taal van mensen die hun persoonlijke ervaringen in het werk delen. Een onuitputtelijke bron, omdat wij mensen gelukkig nooit af en altijd in wording zijn. ■

Referenties

- Defoot, J. (1996). *Het woekerende schrift: Een inleiding op Derrida*. Antwerpen: Hadewijch.
- Goedhart, A., & Van der Steen, B. (2016). *Proceskunde: Een pleidooi voor werken met aandacht*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Sinclair, A., & Ladkin, D. (2017). *Writing through the Body: Political, Personal, Practical*. In: *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions*. (pp. 415). <https://dx.doi.org/10.4135/9781526430212.n25>
- Swart, C. (2013). *Re-Authoring the World: The Narrative Lens and Practices for Organisations, Communities and Individuals*. Randburg: Knowres Publishing.
- Turner-Vesselago, B. (2016). *Writing Without a Parachute: The Art of Freefall*. Londen: Jessica Kingsley Publishers.
- Van Ooijen, M., Homan, Van Nistelrooij, A., Goedhart, A., Moor, M., Van der Steen, B. & Kuhlmann, M. (2017). *Imperfecte adviseur: Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers.
- Weidner, C.A. (2007). *Wabi sabi: Niet perfect en toch heel gelukkig, de Aziatische weg naar meer balans in je leven*. Amsterdam: A.W. Bruna LeV.



Martijn van Ooijen is veranderkundig organisatieadviseur en mede-eigenaar van Kessels & Smit The Learning Company. Kessels & Smit ondersteunt opdrachtgevers binnen de overheid, het bedrijfsleven, de zorg, cultuur, het onderwijs en social profit bij hun individuele, organisatorische en maatschappelijke ontwikkelvragen. Martijn heeft zijn promotieonderzoek bij de Vrije Universiteit (leerstoel cultuurverandering) gericht op de rol van verhalen bij verandering.



Barbara van der Steen is sociaal psycholoog en medeoprichter van Wenders, 'Ruimte maken voor het nieuwe' voor organisaties, besturen en directies bij samenwerkings- of vernieuwingsprocessen die vastlopen. Ze is in haar werk als coach, adviseur en onderzoeker vooral geïnteresseerd in de ongreijpbare, imperfecte momenten als basis voor verdere ontwikkeling.



■ Inge Brokerhof

Mentale tijdreis naar je future work self

We reizen massaal de wereld over en gaan zelfs de ruimte in, maar reizen in de tijd kan de mens nog niet. Of...toch wel? Als mens kunnen we niet alleen fysiek maar ook mentaal reizen. Een unieke kwaliteit. Mentaal tijdsreizen is dus wél mogelijk. Sterker nog, het is van essentieel belang: we kunnen leren van het verleden en plannen maken voor de toekomst. We kunnen toekomstscenario's schetsen en daar nu al naartoe werken. Ook je toekomstige werkidentiteit, je *future work self*, kun je nu al verkennen en vormgeven. Verhalen zijn daarvoor een uitstekende inspiratiebron.

In organisaties is plannen maken voor de toekomst een essentieel onderdeel van de strategie. De wereld verandert snel en daar moeten bedrijven op inspelen. Meer en meer zien we het belang van een heldere toekomstvisie die bovendien flexibel is. Op persoonlijk niveau geldt dit ook: de werknemer van de toekomst moet kunnen meebewegen met veranderingen. Onze werk- of carrière-identiteit (wie wij zijn in relatie tot ons werk) staat daarin centraal en fungeert als een persoonlijk kompas.

Het dialogische zelf

In de wetenschap bestaan er verschillende manieren om naar identiteit te kijken. Sommige elementen van persoonlijkheid zijn relatief stabiel, zoals de *Big Five* van karaktereigenschappen, terwijl andere juist dynamisch en contextafhankelijk zijn, zoals de rollen die iemand vervult of de doelen die iemand stelt. Zo ben ik zowel ambitieus als lui, geef ik supervisie aan anderen en ontvang ik supervisie van mijn manager, wil ik onderzoeken in mijn werk, maar ook juist creëren. Het is soms best een kunst om al deze kanten, deze identiteitsposities, succesvol te combineren.

Een dialogische kijk benadrukt de pluriformiteit van onze identiteit. Om balans te vinden tussen diverse identiteitsposities gaan we intern een dialoog aan: welke 'ik' is nu het meest dominant? En om eenheid te scheppen, creëren we een verhaal, onze narratieve identiteit en deze verandert voortdurend. We maken nieuwe dingen mee die onderdeel worden van wie we zijn: een nieuwe baan, of juist ontslag, een succes of juist iets wat mislukt. Bij het herschrijven van ons verhaal, veranderen we niet alleen ons huidige verhaal, maar ook onze eigen geschiedenis en onze kijk op de toekomst. Want de lege pagina voor ons, de nog niet bewandelde weg, zijn we ook mentaal al aan het schrijven, maar vaak niet eens bewust.

Het belang van je future work self

Het feit dat we ons minder bewust zijn van toekomstige veranderingen, noemen Quoidbach, Gilbert en Wilson (2013) onze *end of history*-illusie: het idee dat onze persoonlijke geschiedenis ons leidt naar waar we nu staan, dat we verwachten dat we qua persoonlijkheid en identiteit in de komende jaren minder zullen veranderen dan we in werkelijkheid doen. Een denkfout waardoor we soms moeite hebben met vooruit kijken en we veranderingen in onze toekomstige identiteit onderschatten. Toch blijven we veranderen. Hoe we daarop anticiperen is belangrijk, want hoe we denken over de toekomst – of het nou een gewenste, een gevreesde of een verwachte toekomst is – heeft invloed op de keuzes die we maken en wie we daadwerkelijk zullen zijn. Het onderzoek van Strauss, Griffin en Parker (2012) toont bijvoorbeeld aan dat het bewust kunnen verwoorden van ons gewenste *possible future work self* – wie we hopen of verwachten te zijn in onze toekomstige carrière – een grotere kans geeft op succes. Je werktoekomstbeeld stimuleert proactief gedrag en beïnvloedt de carrièrekeuzes die je nu maakt. Het fungeert daarmee als een kompas dat richting geeft aan je eigen toekomst.

Een andere invalshoek of interpretatie is soms een echte eyeopener

Identity play

Bewustwording van je future work self doet er dus toe. Tegelijkertijd moet er balans zijn tussen concreet vooruitkijken en flexibel blijven om beter in te spelen op veranderingen. Dit artikel begon met de metafoer van een mentale ontdekkingsreis naar je persoonlijke toekomst. Deze metafoer is niet voor niets gekozen. Zo'n mentale reis is namelijk exploratief, open en speels. En

dat kan de verkenning van je future work self ook zijn. Ibarra en Petriglieri (2010) noemen deze speelse kant van identiteitsontwikkeling *identity play*: het actief uitproberen en testen van diverse mogelijke possible future selves. Dit is een proces waarin iemand als het ware 'flirt' met verschillende toekomstige identiteiten. Verhalen kunnen hierbij een fantastische inspiratiebron zijn. Als je over jezelf in de toekomst denkt, is dit immers ook een soort verhaal.

Speelse identiteitsverkenning via verhalen

Schrijver C.S. Lewis zei ooit: "In goede literatuur, word ik duizend verschillende mensen maar toch blijf ik mezelf." Als je geboeid bent door een boek, een verhaal dat iemand vertelt of een film, krijg je inzicht in de emoties, gedachten en ervaringen van de hoofdpersoon of verteller. Je ziet de wereld letterlijk vanuit een nieuw perspectief. Verschillende studies hebben aangetoond dat we op die manier ons empathisch vermogen ontwikkelen en andere mensen beter begrijpen. Maar we leren ook iets over onszelf. Verschillende mechanismen spelen hierbij een rol. Zo worden we sterker beïnvloed als we helemaal 'opgaan' in een verhaal of als we ons met de hoofdpersoon kunnen identificeren. Een boek wordt dan een soort simulatie, waarin we een stukje levenservaring opdoen. We kunnen bovendien ons zelfbewustzijn tijdelijk loslaten, waardoor we onze identiteit letterlijk uitbreiden. Dan worden we bijvoorbeeld even één met de hoofdpersoon van een film en nemen we een stukje van hem of haar mee in onze eigen identiteit. Zo kunnen verhalen een verkenningstrek worden naar nieuwe identiteiten en een mogelijke toekomst.

De invloed van verhalen op werkidentiteit

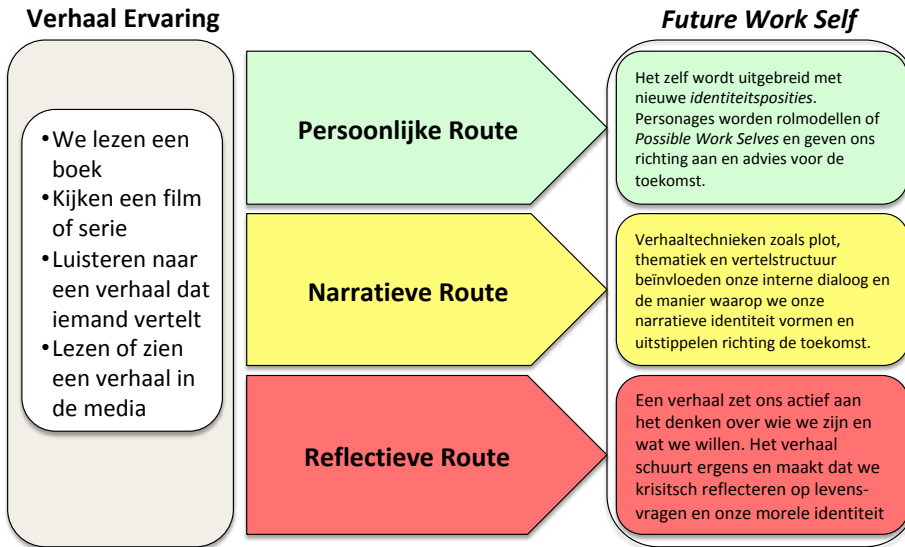
Er zijn verschillende manieren waarop verhalen onze werkidentiteit beïnvloeden. In een conceptuele en kwalitatieve studie vroegen we studenten en *young professionals* uit

diverse sectoren welke verhalen – met name boeken, films en televisieseries – invloed hadden gehad op hun carrière-identiteit. Hieruit kwamen drie dominante beïnvloedingsroutes naar voren: de persoonlijke, de verhalende en de reflectieve route (zie figuur 1).

De persoonlijke route

In de persoonlijke route worden we beïnvloed door de personages in verhalen. Deze worden rolmodellen of zelfs *possible selves*. Deze route komt veel voor. Bij het maken van een moeilijke keuze vragen we ons soms af: wat zou mijn vader of moeder in deze situatie doen? We hoeven daarbij onze vader of moeder niet altijd direct om advies te vragen, want onze ouders maken vaak deel uit van onze identiteit. Hermans (2014) noemt dat deel het 'externe domein van het zelf'. Fictieve personages kunnen daar ook onderdeel van worden en gaan fungeren als externe adviseur of rolmodel. Ook kunnen gedrag en karaktertrekken van personages ons inspireren. En tenslotte kunnen (fictieve) personages zelfs possible future work selves worden en daarmee een centraal onderdeel van onze toekomstige werkidentiteit worden. Voorbeelden:

- Het wijze, oude schoolhoofd Albus Perkamentus (Dumbledore in de Engelse uitgave) uit de *Harry Potter*-boekenreeks wordt vaak gezien als rolmodel. Voor de beweging 'What Would Dumbledore Do' is Perkamentus zo'n adviseur of rolmodel binnen het externe domein van het zelf.
- Een salesmanager vertelt dat de Disneyfilm *Mulan* haar altijd inspiratie heeft gegeven, en dan vooral Mulan's moed en haar lef om door te gaan in een moeilijke situatie. Zo dapper wil ik ook worden, dacht ze toen ze de film op jonge leeftijd zag. Nu denkt ze daar soms nog aan als het tegenzit.



Figuur 1. Invloed van verhalen op onze future work self

Tips voor persoonlijke route

Wat de persoonlijke route kenmerkt, is dat we (delen van) verhaalpersonages toevoegen aan onze identiteitsposities – een extra adviseur, een possible self of een karaktertrek die we herkennen bij onszelf of juist graag willen ontwikkelen. Heb jij (fictieve) personages in boeken, films of verhalen die jou aanspreken? Wat spreekt je dan aan? Denk actief na over hoe het zou zijn om in de schoenen van die hoofdpersoon te staan, wat je van bepaalde personages kunt leren en hoe je dat zou willen toepassen in je eigen leven.

De narratieve route

Mensen groeien niet alleen op met boeken en films, maar ook met familieverhalen, ideologieën en sprookjes. In de narratieve route worden we niet beïnvloed door individuele personages, maar door hoe

verhalen verteld worden. Verteltechnieken zoals plot, structuur of de thematiek in het verhaal kunnen de manier waarop we ons eigen verhaal vormgeven, beïnvloeden. Aangezien onze identiteit pluriform is en bestaat uit allerlei identiteitsposities (zoals rollen, possible selves, doelen, karaktereigenschappen), is het verhaal dat we over onszelf vertellen belangrijk voor onze interne dialoog en om een gevoel van continuïteit te creëren. Ook als we nadenken over onszelf in de toekomst, gebruiken we – vaak onbewust – verhaaltechnieken uit de verhalen die we hebben gehoord, gelezen of gezien. Voorbeelden:

- In de film *The Pursuit of Happiness* werkt Chris Gardner zichzelf vanuit een uitzichtloze situatie als dakloze op tot een succesvolle carrièreman. Dit is een klassiek voorbeeld van een *redemptive story*, een verlossend verhaal, dat volgens persoonlijkheidspsycholoog Dan McAdams (2013) dominant is in

de Amerikaanse cultuur. Een student gebruikt dit verhaal als motivatie om hard te werken aan z'n ambities. Voorbeeld:

- Een bekend plot is het verhaal waarin de hoofdpersoon een draak of monster moet verslaan. Een stagiaire vergelijkt haar dominante en onbetrouwbare baas met het zeemonster Ursula uit *De Kleine Zeemeermin*. Ze besluit zich niet te laten misleiden door haar valse beloftes en haar in de toekomst voorbij te streven.

Als je over jezelf in de toekomst denkt, is dit immers ook een soort verhaal

Tips voor narratieve route

Wat de narratieve route kenmerkt, is dat we verhaaltechnieken gebruiken voor onze interne dialoog: welke 'ik' krijgt de overhand en waarom? Daarnaast putten we uit verhalen voor onze narratieve identiteit, waarin we ons persoonlijke verleden, het heden en onze toekomst met elkaar verbinden. Je kunt dit ook actief inzetten om over de toekomst na te denken: wat zijn de hoofdthema's van jouw verhaal en hoe beïnvloeden die je verwachtingen voor de toekomst? Kies een ander plot, thema of genre en ontdek wat er gebeurt er met jouw levensverhaal.

De reflectieve route

Als we beïnvloed worden via de reflectieve route, zien we personages niet klakkeloos als rolmodellen en gebruiken we niet (onbewust) een bekende plotstructuur voor ons eigen verhaal. Bij deze route leiden de verhalen tot

actieve en soms kritische reflectie van onze identiteit. In het dialogisch zelfbeeld nemen we hierbij een 'metapositie' in: we kijken als het ware vanuit een helikopterperspectief naar wie we zijn en wat we willen in het leven. Dit gebeurt vooral bij verhalen die ons uitdagen of verrassen. Het zijn dus vaak niet de boeken of films waarin we ontspannen kunnen ontsnappen aan de werkelijkheid, maar complexe verhalen of verhalen met een twist. De reflectieve route is zeldzamer dan de andere routes omdat die ons meer moeite kost. Voorbeelden:

- Een jonge salesmanager leest het verhaal *Blessed Assurance* van Allan Gurganus. In dit korte verhaal kijkt de hoofdpersoon terug op zijn leven en dan vooral op zijn eerste baan bij een moreel dubieus bedrijf. Vijftig jaar later heeft de hoofdpersoon nog steeds enorme spijt van deze periode. De salesmedewerker kijkt hierdoor kritisch naar zichzelf: hoe zal ik over vijftig jaar op mezelf terugkijken? Ben ik nu eigenlijk wel 'goed' bezig?
- Een jonge medewerker aan een universiteit ziet dat het in zijn onderzoeksteam steeds minder draait om inhoud en steeds meer om publiceren en presteren. Hij werkt hard en doet zijn best om zo succesvol mogelijk te zijn. Als hij Kafka's verhaal *De Gedaanteverwisseling* leest, herkent hij zichzelf in de hoofdpersoon en realiseert hij zich dat hij ook vastzit in een onprettige positie. Hij denkt na hoe hij andere kanten van zichzelf kan ontwikkelen in zijn werk en carrière en gaat het gesprek aan met zijn professor.

Tips voor reflectieve route

Wat de reflectieve route kenmerkt, is dat het vaak ergens schuurt in een verhaal. Je merkt dat je eigen morele opvattingen

botsen met die van een fictief persoon of het herinnert je aan een moeilijke situatie. Onderzoek dan wat er in het verhaal bij jou schuurt en reflecteer: waar wringt het voor mij? Waardoor komt dat? Door met andere mensen te praten over een complexe film of een provocerend boek kun je samen nog meer diepgang bereiken. Een andere invalshoek of interpretatie is soms een echte eyeopener. Daarnaast kunnen verhalen helpen bij morele reflectie en bij de zoektocht naar zingeving. Hoe wil ik straks terugkijken op mijn leven? Wat voor levensverhaal wil ik dan geschreven hebben?

Blik op de toekomst

Als we alleen ons eigen verhaal, onze geschiedenis van wie we zijn, gebruiken om naar de toekomst te kijken, doen we onszelf te kort. Boeken, series en films, maar ook verhalen van anderen om ons heen geven ons nieuwe impulsen. We duiken in het hoofd van een (fictief) personage en zien de wereld in een nieuw licht. Vaak zijn we ons hier niet eens bewust van. En dat is prima. De speelse interactie met een boek of film maakt dat we even losbreken uit onze bestaande denkpatronen en flexibeler worden in het creëren van ons verhaal. Maar we kunnen verhalen ook actief gebruiken om te reflecteren op de toekomst. In een recente studie vonden we bijvoorbeeld dat het lezen van een positief werkverhaal van iemand met een chronische ziekte de duurzame inzetbaarheid kan vergroten van mensen met dezelfde aandoening. Deelnemers vonden het dan makkelijker om een langetermijnvisie ten opzichte van werk te ontwikkelen. Dat gebeurde echter alleen als mensen naar aanleiding van het verhaal over zichzelf gingen nadenken. Verhalen actief gebruiken is dus

Welk 'ik' krijgt de overhand en waarom?

zinnig. Dat geldt ook in de organisatiecontext. Zo kan een verhaal ons helpen even mentaal los te breken uit ons huidige functieprofiel. Of kunnen we vanuit een nieuw perspectief bewuster reflecteren op ons carrièrepad. En met zo'n bewuster én flexibeler werktoekomstbeeld kunnen we beter inspelen op veranderingen in organisaties en de arbeidsmarkt. Dus: lees een boek of kijk een film. Daag jezelf uit en ga op een speelse mentale tijdsreis naar je future work self. ■

Dit artikel is gebaseerd op een studie geschreven door Inge Brokerhof (Vrije Universiteit Amsterdam), Matthijs Bal (University of Lincoln), Paul Jansen (Vrije Universiteit Amsterdam) en Omar Solinger (Vrije Universiteit Amsterdam).

Referenties

- Brokerhof, I., Bal, P.M., Jansen, P., & Solinger, O. (2018). Fictional Narratives and Identity Change: three pathways through which Stories influence the *Dialogical Self*. In *Dialogical Self: Inspirations, considerations and research*, pp. 29-57. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.
- Hermans, H.J.M. (2014). Self as a Society of I-Positions: A Dialogical Approach to Counseling. *The Journal of Humanistic Counseling*, 53(2), pp. 134-159.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J.L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), pp. 10-25.
- McAdams, D.P. (2013). *The redemptive self: Stories Americans live by-revised*

and expanded edition. Oxford: Oxford University Press.

- Strauss, K., Griffin, M.A., & Parker, S.K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of applied psychology, 97*(3), 580.
- Quoidbach, J., Gilbert, D.T., & Wilson, T.D. (2013). The end of history illusion. *Science, 339*(6115), pp. 96-98.



Inge Brokerhof is onderzoeker, spreker en schrijver. Haar onderzoek bevindt zich op het snijvlak van organisatiepsychologie, retorica en narrative studies en kijkt naar de invloed van verhalen op diverse werkfactoren zoals (werk) identiteit, duurzame inzetbaarheid en moreel leiderschap. Ze heeft binnen dit onderzoeksveld gewerkt bij The University of Bath en Harvard Business School.

i.brokerhof@gmail.com

SAVE THE DATE

CONGRES POSITIEVE PSYCHOLOGIE

POSITIEF WERKEN

4 Keynotes - 7 inspirerende sessies - Jaarlijks snel uitverkocht

Keynotes:

- Prof. dr. Evangelia Demerouti
- Prof. dr. Arnold Bakker
- Filosoof Jochanan Eynikel

Afsluiting met: Filosoof Damiaan Denys

14 OKT '20

Locatie:

REEHORST, EDE

WWW.POSITIEVEPSYCHOLOGIECONGRES.NL



INSPIRATIE



Column

"Yes we can!"

Evelien van der Veen

80

Taal is ook maar een afspraak

Anne Ligtenberg

82

Hoe maak je het werk van de mensen?

Werken in een RH Playground

Inge van Nispen

89

Psychologische Veiligheid

Sofie Willox

95

Directeur (m/v/x) gezocht

Over het nut van genderneutraal taalgebruik

Vivien Waszink

100

Een goed gesprek met Iris

Interview met Margot van Leeuwen en Carolina van den Hoven

Olivia Kramers

105

“Yes we can!”



Evelien van der Veen

De kracht van positief taalgebruik

Vroeg of laat krijgt elke organisatie te maken met weerstand bij veranderingen en nieuwe ontwikkelingen. Is de weerstand gericht op de boodschap, dan zullen mensen de boodschap minder stel accepteren. Management, beleidsmedewerkers en communicatiespecialisten buigen zich daar dagelijks over. Acceptatie bevorderen kan op verschillende manieren. Eén ervan is door het toepassen van positieve taal.

Veel organisaties zetten verandertaal en motiverende gespreksvoering in om inzicht te krijgen in weerstanden en om het nut van de verandering te laten inzien. Dat gebeurt meestal nadat het slechte nieuws is gebracht, dus achteraf. Natuurlijk kun je niet aan elke boodschap een positieve draai geven. Bij slecht nieuws, zoals ontslag van medewerkers of een faillissement, heb je vaak geen andere keus. Wel kun je de boodschap ombuigen door de positieve punten te benoemen die een negatieve gebeurtenis met zich meebrengt. Bijvoorbeeld ‘de training voldeed niet aan onze wensen’ wordt ‘we hebben een training ontwikkeld waardoor we voortaan efficiënter kunnen werken’. Belangrijk dus dat je de oplossing direct en duidelijk communiceert.

Associatie en de boodschap

Twee vragen die ik mezelf vaak stel zijn: Wat wil je dat de ander onthoudt en welk beeld wil je oproepen? Zo kom je tot je boodschap. Als je iets duidelijk wilt maken, mensen wilt overtuigen of iets wilt veranderen, ligt framing voor de hand. Framing betekent dat je met bepaalde woorden in de hersenen bewust een beeld oproept. Zo roepen de termen ‘klimaatverandering’ en ‘opwarming van de aarde’ een verschillend beeld op. Bij klimaatverandering zullen mensen denken aan een warmere zomer. Terwijl opwarming van de aarde het beeld oproept van een smeltende ijslaag. Denk niet aan een roze olifant. Tja, waar denk je dan juist aan? Precies! Andere voorbeelden zijn de bekende slogans *Wir schaffen das* en *Yes, we can!* Het succes van deze slogans ligt verscholen in positieve communicatie.

Positief taalgebruik en framing

In crisistijd, waarin angst en vluchtgedrag van mensen de boventoon voeren, is de juiste woordkeuze belangrijk. Elk woordje wordt immers gewogen. Denk aan de Nederlandse overheid tijdens de coronacrisis. Belangrijke boodschappen werden live begeleid door een doventolk. Ze werden daarna visueel herhaald met iconen, websitebanners en posters. Managementtaal en jargon werden zo veel mogelijk vermeden. Net als oorlogstaal en begrippen als ‘het nieuwe normaal’, die verschillende interpretaties mogelijk maken. Zo koos premier Rutte in zijn persconferenties bewust voor korte woorden die meteen het brein in gaan: “Houd vol. Blijf thuis.” Hij schreef het Nederlandse volk geen wetten voor (u moet uw handen wassen),

maar gebruikte beschrijvende taal: "We wassen onze handen en niezen in onze elleboog". Een kwestie van framing. Door het gebruik van de wij-vorm kwam de nadruk te liggen op de collectieve verantwoordelijkheid: we doen het samen. Dit zag je overigens terug in de campagneslogan van de overheid 'Alleen samen krijgen we corona onder controle'.

Ja maar...

Een antwoord dat met 'ja maar' begint, toont direct waar de weerstand zit. Want van nature zijn we geneigd eerst het negatieve te zien. Als een instinct waarmee we bepalen of we moeten vluchten of vechten. Of waardoor gaan doemdenken. Beter is dus om 'ja en...' te gebruiken. Positief communiceren vergt oefening en het kan echt veel opleveren. Het vraagt een positieve mindset en is dus meer dan het toepassen van positieve woordjes en zinnestelsels. Je zult eerst in je boodschap alle negativiteit moeten leren herkennen. Bijvoorbeeld door presentaties, speeches, trainingen, kopij en teksten na te lopen op woorden als 'niet' en 'geen'. Vervang ze door wat je wél wilt en wat wél kan. Denk in mogelijkheden, word Positivo (typetjes van Van Kooten en De Bie met een positieve levenshouding), redeneer vanuit de ontvanger en schrap twijfelwoorden als 'waarschijnlijk', 'eventueel', 'misschien', 'eigenlijk' of 'een beetje'. Je zult merken dat je werk er krachtiger van wordt. Kies woorden met een positieve associatie. Het spoort mensen aan, maakt ze gemotiveerd, productiever en het leidt tot meer tevreden medewerkers en klanten. Het straalt bovendien enthousiasme uit en dat maakt jou tot een plezierige gesprekspartner. Met wat oefening lukt ons dit allemaal! ■

Evelien van der Veen is zelfstandig communicatieadviseur bij Plzant communicatie en eindredacteur van TvOO



Het Dyslexie Boek

■ Anne Ligtenberg

Taal is ook maar een afspraak

Mensen gaan op hun eigen manier om met taal. Zelf weet ik dat als geen ander. Ik ben dyslectisch. Maar mijn dyslexie uit zich ook in een sterke interesse voor taal, het stukje wereld waar ik moeilijk toegang toe heb. Als *social designer* kijk ik naar hoe we vorm kunnen geven aan een breder gebruik van taal en hoe we meer begrip voor elkaar kunnen creëren. 'Lees' je mee?

We leven in een ongelofelijke talige wereld. Vaak realiseren we ons niet hoeveel we door taal worden omgeven en hoe vanzelfsprekend we ermee omgaan. Voor veel mensen is taal een gegeven en we gaan er vaak vanuit dat taal voor de ander hetzelfde werkt als voor ons. Voor mensen die er goed mee kunnen werken, is taal een waarheid die – vaak letterlijk – zwart op wit staat. Het is een goed functionerend codesysteem. Het geeft ons houvast in onze communicatie. Maar tegelijkertijd is taal ook maar een afspraak, een afspraak met veel beperkingen. Voor de mensen die taal minder machtig zijn is het dan ook een kluwen van regels waar ze vaak niet uitkomen. En die een gevoelsmatige afstand tot de rest van de wereld creëert. Met 'minder talig' bedoel ik niet alleen laaggeletterden. Maar ik heb het ook over mensen met een kleine woordenschat, mensen die niet hun moedertaal spreken en mensen die gewoonweg geen aanleg hebben voor taal.

Social design

Nederland heeft een sterke designtraditie. Begin jaren '90 heeft Droog het designwerkveld verbreed door zich meer op ideeën te richten dan op spullen. Thema's als duurzaamheid en menselijk welzijn kregen een steeds belangrijker plek binnen design. Social design was geboren. Social design is het toepassen van designmethodes om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Hierbij staat altijd de mens en haar relatie tot de systemen waarin ze zich beweegt centraal.

Empathisch gebruikmaken van taal

Juist om ervoor te zorgen dat we iedereen bereiken, zouden we binnen taal meer ruimte moeten durven opzoeken. In plaats van enkel te focussen op de correcte

toepassing, moeten we taal beschouwen als communicatiemiddel. Taal is het middel dat onze expressie en ons begrip ondersteunt, het middel dat we gebruiken om de inhoud te beschrijven. *Social design* is een uitstekende methode om buiten de lijntjes te kleuren van ons gefixeerde idee over taal. Als social designer focus ik op het terugbrengen van de menselijke verhouding in abstracte systemen. Met design kan moeilijk voorstelbare informatie inzichtelijk worden gemaakt. Hierdoor krijgen meer mensen toegang tot veelal talige informatie en kunnen gelijkwaardige gesprekken makkelijker ontstaan. Het is mogelijk om empathische waarden terug te brengen in onze talige wereld met gebruik van verschillende media. Op de volgende vier pagina's maak ik enkele limieten van taal én de ruimte die daarbinnen schuilt zichtbaar.

Meer woorden zijn alleen nodig als je meer wilt vertellen

Taal als medium

Als we meer vrijheid nemen in het gebruik van taal zal dat ervoor zorgen dat we zorgvuldiger worden. We kunnen dan onze aandacht verleggen naar wat we ermee willen zeggen. We moeten tijd nemen om na te denken hoe onze boodschap goed begrepen kan worden door een ander. Misschien is dit het juiste moment om aan inclusiviteit te werken en onze aandacht te richten op het ontvangen en minder op het zenden. Als we meer ruimte nemen binnen taal vergroten we de bereidheid om elkaar te begrijpen. We moeten af van onze neiging alles in woorden te willen vatten, het systeem is er simpelweg niet toereikend genoeg voor. Het is ook belangrijk te beseffen dat zelfs taalvaardige mensen gekleurd kijken.



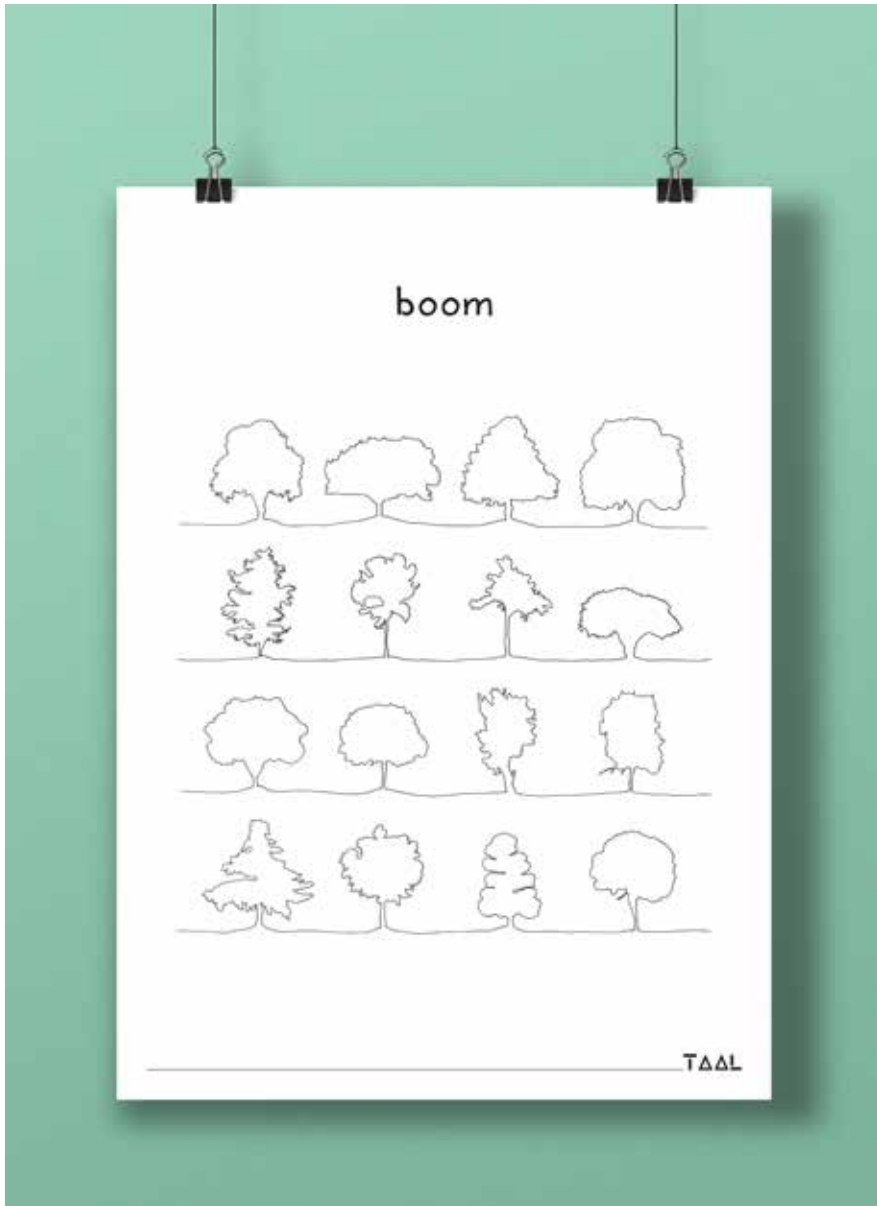
Afbeelding 1. Letters

Ons alfabet bestaat uit 26 letters met 23 verschillende vormen. Maar, één vorm zetten we op vier verschillende manieren in. Er zijn letters zonder een eigen klank, de c en de x, maar ook letters met wel zes verschillende klanken. We hadden dus kennelijk niet genoeg aan 26 letters en hebben ze meerdere toepassingen toegekend. Taal is altijd in ontwikkeling; waarom is taal dan toch altijd goed of fout?



Afbeelding 2. Regels

Hoe correct moeten we omgaan met taal? Natuurlijk willen we taal kunnen automatiseren, maar in productieprocessen laten we ook kleine variabelen toe. Want is het niet belangrijker om naar de inhoud en betekenis van het woord te kijken dan naar de vorm?



Afbeelding 3. Betekenis

Woorden betekenen wat de schrijver of spreker ermee bedoelt. Of betekent een woord wat de ontvanger erin ziet? Het is belangrijk dat we ons realiseren dat hetzelfde begrip niet vanzelfsprekend is. Iedereen heeft een persoonlijke kleuring. Dit verschil van interpretatie halen we nooit uit taal, meer woorden gebruiken, gaat dit niet verhelpen



Afbeelding 4. Expressie

De regels rond taal zijn ondersteunend bedoeld en ik pleit ervoor dat we ze ook weer zo moeten gaan inzetten. Natuurlijk draait het om leesbaarheid en goede verwoording, maar lopen we niet veel communicatie en expressie mis door taal lineair te benaderen?

Vakjargon, culturele achtergrond, opleidingsniveau, taalvaardigheid en het al dan niet communiceren in de moedertaal hebben effect op woordkeuze, interpretatie en onze blinde vlekken. Hier valt veel winst te behalen. Meer woorden zijn alleen nodig als je meer

wilt vertellen. Maar wil je duidelijker worden dan is het de moeite waard om de wereld buiten de woorden meer te betrekken. Taal is iets heel bijzonders, maar het blijft ook maar gewoon een afspraak. ■



Ontwerper Anne Ligtenberg werkt met haar designstudio aan projecten over de ervaring van hoge werkdruk, de impact van media op de perceptie van mensen met een beperking, en het terugbrengen van de menselijke maat in de zorg. In 'Het Dyslexie Boek' (2018) laat ze de taalervaring van dyslectici zien. Ze creëert en produceert exposities over social design.



■ Inge van Nispen

Werken in een RH Playground

Hoe maak je het werk van de mensen?

Heb jij de droom om jouw organisatie meer mensgericht te maken? Ben je op zoek naar een manier van organiseren die enerzijds recht doet aan mensen en anderzijds voor optimale flexibiliteit zorgt? Ontdek een aantal belangrijke ontwerpprincipes en spelregels van een mensgericht organisatieproces en lees mijn ervaringen over de transitie naar een mensgerichte organisatie.

Als je om je heen kijkt, zie je organisaties die wel aanvoelen dat het anders moet, maar niet goed weten hoe ze moeten starten. Je ziet organisaties die op onderdelen heel mensgericht zijn, maar op andere aspecten helemaal niet. En je ziet organisaties waar de zelfsturing lijkt te zijn doorgeschoten in chaos. Het blijkt dus nog niet zo makkelijk.

Als het werk echt van de mensen is, zijn de betrokkenheid, het werkplezier en de productiviteit hoog

Op weg naar een mensgerichte organisatie

Een mensgerichte organisatie betekent dat iedereen de ruimte krijgt om op zijn eigen manier bij te dragen en toch met elkaar aan dezelfde doelen werkt. De mensen creëren op een mooie manier waarde met elkaar, maken echt werk van inclusiviteit en realiseren samen een financieel gezond bedrijf. De illusie van maakbaarheid, gelijkheid en controle maakt plaats voor nieuwe organiseerprincipes: persoonlijke verantwoordelijkheid, vertrouwen, gelijkwaardigheid en oog voor elkaar.

De mensgerichte organisatie staat er niet van de ene op de andere dag. Voor deze transitie is tijd en aandacht nodig. In ons geval hebben we ruim tien jaar geleden de vaste afdelingen, functies en managementrol afgeschaft. Daarna stopten we met beoordelingsgesprekken en verdwenen allerlei regels, zoals voor verlofaanvragen. Echter, alleen zaken afschaffen en autonomie geven is niet genoeg. Het is belangrijk dat in een flexibele structuur met zelforganisatie mensen toch hun weg weten te vinden. Mensen hebben in een samenwerkingsverband nu eenmaal behoefte aan houvast, aan

spelregels. Vanuit deze behoefte is een alternatief organiseerproces ontwikkeld: de RH Playground. Belangrijke inspiratiebronnen zijn Mark Savickas (2005), Emily Esfahani Smith (2017), Roman Krznaric (2013), Bob Chapman (2016) en Rutger Bregman (2016).

Wat betekent de RH Playground?

RH staat voor de beoogde beweging in de arbeidsmarkt: de transitie van *human resources* naar *resource for humans*. Mensen zijn geen productiemiddelen, maar werk is een belangrijke bron voor mensen. De *playground* staat symbool voor het organiseerproces. Als de organisatie fungeert als een speelveld, behalen mensen (de spelers) op een leuke en uitdagende wijze resultaten met elkaar. In een speelveld zijn spelregels en worden creativiteit en initiatief aangemoedigd. Spelregels die niets toevoegen, worden in overleg aangepast.

Bij de RH Playground zijn twee ontwerpprincipes belangrijk.

- Het eerste principe is dat de mensgerichtheid in alle aspecten van de organisatie terugkomt: zowel in de verdeling van het werk, de HR-processen, de cultuur, het leiderschap als in de dagelijkse bedrijfsvoering. Bovendien nemen alle mensen deel. De integraliteit zorgt ervoor dat er geen verschillende praktijken naast elkaar gaan bestaan of dat spanning ontstaat met andere bedrijfsprocessen. Vanuit dit principe zijn acht spelregels geboren.
- Het tweede principe is dat de methodiek zorgt dat er op dagelijkse basis aandacht is voor het centraal stellen van mensen. Zo wordt de valkuil vermeden dat er iets nieuws moet worden ingevoerd terwijl hier in de waan van de dag geen tijd voor is. Vanuit dit principe is gekozen voor een jaarkalender.

Acht spelregels en een jaarkalender

De acht spelregels in de RH Playground gaan over alles wat er in de organisatie te doen is. Ze vormen een kapstok waar je telkens op kunt terugvallen. De acht spelregels zijn vertaald naar een jaarkalender met iedere maand verschillende interventies en activiteiten, ondersteund door technologie en instrumenten. De jaarkalender zorgt voor blijvende aandacht en geeft regie op het organiseringsproces, zodat de mensgerichte droom letterlijk op de agenda blijft staan.

1. Maak de missie de baas

Om daadwerkelijke verbinding te hebben met elkaar is het belangrijk dat mensen dagelijks dezelfde missie voor ogen hebben en dat de missie inspireert. De missie geeft duidelijkheid over de vraag: voor wie wil de organisatie wat betekenen en hoe denkt ze dat te realiseren? Om de missie tot leven te brengen, gaan mensen met elkaar in gesprek over hun gedeelde droom. Wat is die droom en wat betekent die droom voor ieder individu?

Praktijkvoorbeelden: Bij eelloo hebben veel collega's meegewerkt aan het formuleren van de missie. Ook maakte een groep collega's een kunstwerk voor op kantoor dat de missie verbeeldt. Bij Endoor stond in een sessie de vraag centraal: Waar zijn wij van? Ieder teamlid heeft een eigen voorwerp meegenomen als metafoor wat hem of haar verbindt aan de missie.

2. Verken samen toekomstscenario's

Wanneer de missie helder is, kunnen mensen samen richting bepalen. Door met alle mensen samen plannen te maken, ontstaat vertrouwen in de toekomst. Dat begint bij het vaststellen van de ambities, deze zijn afgeleid van de missie en kunnen per team verschillen. Daarnaast bespreken mensen samen de externe invloeden op de ambities (bijvoorbeeld technologische, economische

en maatschappelijke invloeden). Zo blijven ze voorbereid op de toekomst en kunnen ze inspelen op veranderingen in het werkveld.

Praktijkvoorbeelden: Vorig jaar hebben medewerkers vanuit de hele organisatie invulling gegeven aan de ambities van eelloo. Wat zijn de ambities en hoe willen we ze realiseren? Dit jaar verkent een groepje collega's vier mogelijke toekomstscenario's die grote invloed hebben op de economie en technologie. Welke impact hebben deze scenario's op de ambities?

3. Verdeel samen het werk

De organisatie is vloeibaar en kent geen vaste afdelingen of functies. Mensen werken in (tijdelijke) teams samen aan projecten die bijdragen aan de ambities. Ze vervullen een rol die past bij hun talenten, drijfveren en persoonlijke ambities. Mensen kiezen zelf hun werkzaamheden. In de teams wordt in overleg het werk verdeeld. Hiervoor hebben mensen overzicht nodig. Enerzijds van al het werk dat er te doen is en anderzijds van de aanwezige en benodigde talenten. Ook vraagt dit om zelfinzicht van iedere speler. Waar ben ik goed in? Wat voor werk wil ik oppakken? Wat wil ik leren?

Praktijkvoorbeelden: Bij eelloo heeft iedereen toegang tot een applicatie waarin alle lopende projecten en collega's zichtbaar zijn. Om scherp te krijgen waar ieders unieke waarde zit, deelt iedereen zijn eigen poster met collega's. Op deze poster staat je rol, talent, expertise en motivatie. Twee keer per jaar voeren collega's met elkaar Impactgesprekken over de invulling van hun rol. Binnen de GGD West-Brabant verdelen de teams vanuit de opgaven het werk. Met de gesprekstoel *Mijn Impact* concretiseren de mensen op individueel niveau hun plannen, vragen ze feedback en bereiden ze een goed gesprek voor met hun collega's.

4. Deel eigenaarschap

Eigenaarschap begint bij de basisovertuiging dat mensen van nature graag willen bijdragen en verantwoordelijkheid willen dragen.

Mensen zijn het meest gemotiveerd om te presteren en zich te ontwikkelen als ze werk kunnen doen dat voor hen betekenisvol is. In de RH Playground ondernemen de mensen echt samen. Hierdoor leren mensen snel en nemen jonge collega's al vroeg in hun carrière verantwoordelijkheden op zich. Alle spelers nemen dagelijks initiatieven op thema's die zij belangrijk vinden. Uiteraard wordt getoetst of de initiatieven passen bij de ambities en heeft ieder initiatief draagvlak nodig.

Praktijkvoorbeeld: Naast de dagelijkse initiatieven in het werk zijn er andere initiatieven. Zo organiseert een medewerker van eelloo drie keer per jaar een sessie rondom een thema dat het waard is om met zoveel mogelijk collega's uit andere vakdisciplines te verbeteren. Recente thema's zijn bijvoorbeeld marketingcommunicatie, productinnovatie of het beloningssysteem.

5. Volg en deel resultaten

Om echt betrokken te zijn en eigenaarschap te voelen, is informatie nodig. Bijvoorbeeld over hoe de organisatie er financieel voor staat, wat de voortgang is van de ambities, hoe projecten lopen. Transparantie in informatie zorgt ervoor dat mensen zich niet alleen verantwoordelijk voelen voor hun eigen resultaten maar voor het succes van de gehele organisatie. Daarnaast is het belangrijk om met elkaar te blijven evalueren wat goed gaat en wat minder goed gaat. Zo leren de mensen van en met elkaar.

Praktijkvoorbeelden: Om de week vindt bij eelloo de *Epic Talk* plaats, een korte stand-upmeeting met een wisselende voorzitter. Hierin kunnen mensen relevante onderwerpen delen, zoals een belangrijk project, een technische update, komst van een nieuwe

collega of de omzetcijfers. Binnenkort organiseert eelloo voor het eerst een *Fuck-upnight* om met elkaar blunders te delen.

6. Ga in gesprek over betekenis

In deze tijd van veranderingen is het belangrijk dat iedereen zijn eigen verhaal kent en daarmee zijn eigen kompas heeft om toekomststappen te zetten. Hiervoor doet iedere speler zelfonderzoek: wat drijft mij, wat geeft mij betekenis, welk werk past bij mij? Als mensen elkaars verhalen horen, ontstaat pas echt onderlinge verbinding. Dan weten ze van elkaar waar de ander blij van wordt, wat belangrijk is voor hem of haar, hoe het thuis gaat. Teams maken daarmee een ontwikkeling door en werken op een dieper niveau samen. Inclusiviteit is een mooi streven, maar het kan in de samenwerking nog best lastig zijn wanneer iemand heel anders is dan jijzelf. Het vertellen van verhalen helpt om dichter bij elkaar te komen en tegelijkertijd verschillen te waarderen.

Praktijkvoorbeelden: Twee keer per jaar organiseert eelloo een aflevering van *Zo-maar-gasten* (naar het idee van theatermakers Kocken en Nederkoorn). Hierin delen enkele collega's hun verhaal, dat ze hebben voorbereid met de tool *Mijn Verhaal*. De ene collega interviewt de andere collega terwijl andere collega's in het publiek zitten. Wie is de mens achter de collega? Om te sparren over zaken waar je tegenaan loopt is een buddy- en coachsysteem opgezet. Daarnaast is er in de tweewekelijkse *Epic Talk* ruimte om persoonlijke geluksmomenten te delen.

7. Doe overal inspiratie op

De mooiste ideeën ontstaan vaak niet in de waan van de dag, maar juist door afstand te nemen van de alledaagse hectiek. Mensen worden uitgedaagd om zich open te stellen voor nieuwe inzichten en creativiteit. Niemand kan dag in, dag uit alleen maar productief zijn. In de RH Playground gaat hard werken dan

ook samen met tijd nemen voor verwondering. Hier horen een inspirerende werkomgeving, een informele werksfeer, humor en wonderactiviteiten bij.

Praktijkvoorbeelden: Om verwondering te stimuleren, krijgt iedere maand een eelloo'er een wonderopdracht. Variërend van een theaterbezoek tot een boekenruil tot een daad voor het goede doel. Daarnaast worden regelmatig kunstenaars ter inspiratie uitgenodigd.

8. Bepaal met elkaar de regels in het handboek

De mensen ontwerpen samen het alternatief voor formele arbeidsvoorwaarden en HR-beleid. Wat is ons moreel kompas en hoe willen we met elkaar omgaan? De unieke waarden, rituelen en verhalen van de organisatie worden benoemd in het handboek. Dit geeft enerzijds houvast: hoe werken we hier met elkaar? Anderzijds is het een mooi middel voor nieuwe medewerkers of potentiële kandidaten om een eerlijk beeld te krijgen van het werken in de organisatie. Wat zijn de gangbare arbeidsvoorwaarden? Welke vrijheid heb je in waar en wanneer je werkt? Wat moet je in ieder geval weten om je eerste week goed door te komen?

Praktijkvoorbeeld: GGD West-Brabant heeft middels een persona, *Elke Medewerker*, haar normen en waarden, alsmede spelregels over verlof, ziekte en samenwerken in een handboek vastgelegd.

Ook een RH Playground worden?

Is het mogelijk om werk terug te geven aan mensen zelf? Mijn conclusie is dat het kan. Maar geen enkele verandering gaat vanzelf, dus je moet goede afspraken maken met elkaar. En met elkaar evalueren wat goed gaat en wat nog beter kan, zoals bij iedere transitie. Het is een leerproces, waarbij de

spelregels af en toe worden aanscherpt. Ook is het belangrijk dat er een goede balans is tussen de funfactor en de zakelijke kant. Ik krijg vaak de opmerking: "Leuk hoor die menselijkheid, maar er moet toch ook nog wat verdiend worden!" Jazeker, dus ook dat is een onderdeel van de RH Playground. Dat werken leuk mag zijn, wil niet zeggen dat werken altijd leuk moet zijn. Voldoening ontstaat ook door met elkaar hard te werken en moeilijke periodes te overwinnen.

Tot slot: weet waar je aan begint. Als de geest eenmaal uit de fles is, kun je die niet meer terugstoppen. Ik zie veel organisaties die willen dat hun mensen meer ondernemerschap tonen in het werk of meer proactief gedrag laten zien om inzetbaar te blijven. Maar mensen kunnen moeilijk ondernemend zijn in een strak keurslijf of proactief zijn in hun loopbaan terwijl ze geen invloed krijgen op hoe ze hun werk doen. Kortom, anders organiseren kun je niet half doen. Toch is het zeker de moeite waard. Als het werk echt van de mensen is, zijn de betrokkenheid, het werkplezier en de productiviteit hoog. ■

Referenties

- Bregman, R. & Frederik, J. (2016). *Waarom vuilnismannen meer verdienen dan bankiers*. Amsterdam, Nederland: De Correspondent BV.
- Chapman, B. & Sisodia, R. (2016). *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People like Family*. London: Penguin Books Ltd
- Krznaric, R. (2013). *De wonderbox: Verrassende geschiedenissen in levenskunst*. Utrecht, Nederland: Ten Have.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Utrecht, Nederland: Het Eerste Huis.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In: S.

- D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research into work* (pp. 42-70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seligman, M.E.P. (2017). *Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to realize your Potential for Lasting Fulfilment*. Londen, England: John Murray Press
 - Smith, E.E. (2017). *De kracht van betekenis: Hoe geef je zin aan je leven*. Utrecht, Nederland: Ten Have.
 - Tabarki, F. (2017). *The Transformation Playground. Reinventing Business Principles*. Geraadpleegd op 23 maart 2020, van <http://transformationplayground.eu>



Inge van Nispen werkt als consultant bij eelloo mee aan de transitie om mensen meer centraal te stellen in organisaties. Haar expertise ligt op het vlak van talentontwikkeling, performance management, duurzame inzetbaarheid en mensgericht organiseren. Inge adviseert organisaties, implementeert werkbare oplossingen, ontwikkelt interventies en tools en schrijft artikelen. Spreekt het werken in een RH Playground je aan en wil je weten waar je met je eigen organisatie staat? Ontdek met de RH-scan hoe mensgericht jouw organisatie is.
www.eelloo.nl/rhplayground



■ Sofie Willox

Psychologische Veiligheid

Met de collega's op teambuilding in een escaperoom. Herkenbaar? Voor de meesten is dat dolle pret. Meer nog, we werken doorgaans goed samen om te bewijzen dat wij – ja ja, ons team – collectief slim genoeg zijn om snel uit de overbeveiligde kamer te geraken. We zoeken aanwijzingen alsof ons leven ervan afhangt, geven het onmiddellijk toe als de code van het hangslot dan toch niet juist is en vragen om hulp. We vragen ons luidop af waar het fout gaat en zijn er als de kippen bij als we denken dat we voor een doorbraak staan. Samenwerking troef! En wie weet drinken we achteraf nog een biertje in de kroeg.

De dag erna ben je weer op kantoor. Hoe verloopt de samenwerking dan? Waarschijnlijk toch een tikkeltje anders dan in de escaperoom. De kantoorcontext, de baas die rondloopt, de collega die mij persoonlijk minder ligt... Ze hebben een behoorlijke invloed op hoe ik me gedraag, op de informatie die ik deel met anderen en op hoe kwetsbaar ik me durf op te stellen. Nochtans is een organisatie maar zo slim als de som van zijn medewerkers. Hoe zorgen we er dan voor dat de collectieve intelligentie naar boven komt? Een van de sleutels in psychologische veiligheid.

Teams die meer fouten maken, zijn minder succesvol dan teams die geen fouten maken

De naam Amy Edmondson zegt je wellicht niets. Maar binnen de wereld van team- en organisatieontwikkeling is ze ondertussen een legende. Zeventien jaar geleden deed ze als professor aan Harvard University onderzoek naar de verschillen tussen succesvolle en onsuccesvolle teams. Haar hypothese klonk evenwel logisch: teams die meer fouten maken, zijn minder succesvol dan teams die geen fouten maken. Maar dat bleek te kort door de bocht. De resultaten van het onderzoek gingen in tegen deze intuïtie. Wat blijkt? Succesvolle teams maken niet noodzakelijk meer fouten dan minder succesvolle, maar ze praten er meer over in plaats van ze te verzwijgen.

De trigger is dat succesvolle teams fouten bespreekbaar maken, ervan leren en het de volgende keer beter doen. En zo kwam de theorie van psychologische veiligheid dankzij Edmondson eerder bij toeval op de radar. De theorie verplaatste zich in 2015 van de



Over Amy Edmondson

Amy Edmondson is auteur van de volgende boeken:

- *De onbevreesde organisatie. Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren* (2019).
- *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge* (2008).
- *Extreme Teaming. Lessons in Complex, Cross-Sector Leadership* (2017).
- *Teaming to Innovate* (2013).

Ze publiceerde eveneens een video, waarin ze kort en bondig het idee van psychologische veiligheid uiteenzet, op http://www.leadingthoughts.com/home/wp-content/uploads/edmondson_psychological_safety_short_060619.mp4. Haar TED Talk *How to turn a group of strangers into a team*, is beschikbaar via https://www.ted.com/talks/amy_edmondson_how_to_turn_a_group_of_strangers_into_a_team.

academische wereld naar de bedrijfswereld toen Google met ermee ging experimenteren en in haar eigen organisatie uitrolde. Vanaf dat moment kreeg het werk van Edmondson

de aandacht die het verdient. Ik had het genoeg haar in 2019 te spreken tijdens het ATD-congres in Washington.

Psychologische veiligheid

Laat ons starten met een definitie.

Psychologische veiligheid wordt omschreven als 'een interpersoonlijk klimaat waarbij iemand het gevoel heeft dat hij in zijn team of tegen zijn baas vrij kan spreken zonder zijn gezicht te verliezen, als incompetent wordt beschouwd of in verlegenheid wordt gebracht'. Dat is niet vanzelfsprekend. Mensen zijn sociale wezens en afhankelijk van anderen. We maken op elk moment (on)bewust een risicoanalyse van ons interpersoonlijk gedrag. Hoe reageer ik het beste als de baas vraagt waarom een project vertraging oploopt? Misschien is zwijgen wel de beste optie om mijn gezicht niet te verliezen. Of zou ik eerder defensief reageren zodat ik mijn gezicht nog kan redden, in de hoop dat de baas mijn argumentatie volgt? Of geef beter andere collega's de schuld? We maken die overweging bliksemsnel en tientallen keren per dag. Een juiste beslissing beschermt ons ego of onze angst om niet meer bij de groep te horen. Psychologische veiligheid is geen persoonlijkheidskenmerk en hangt niet samen met één persoon. Beschouw het eerder als een dynamische eigenschap van een werkplek.

Waarom is psychologische veiligheid belangrijk?

Wil je als bedrijf competitief zijn, dan moet je innoveren en snel reageren op de verwachtingen van je klanten. Falen hoort daarbij. Informatie achterhouden kan nefast zijn. We zijn geneigd om kleine foutjes zelf toe te dekken. Die kleintjes zijn niet zo erg. Vaak gaan ze onopgemerkt voorbij. Maar kleine fouten zijn soms een voorbode van grote fouten die een enorme impact kunnen hebben. Het kan zelfs levens kosten! In haar boek

Teaming (2008), geeft Edmondson aan dat de ramp met de *Challenger* in 1986 voorkomen had kunnen worden. Het onderzoek dat na de ramp werd uitgevoerd, bracht onder andere aan het licht dat ingenieurs bedenkingen hadden na enkele tests met het hitteschild. Door de steile, hiërarchische en autoritaire bedrijfscultuur in die tijd, leek het een betere optie voor de ingenieurs om hun bedenkingen niet te delen. Misschien dachten ze dat het niet belangrijk genoeg was om hun nek uit te steken naar het nogal elitaire management van de NASA anno 1986. Of hadden ze angst voor de persoonlijke consequenties? Uiteindelijk weten we hoe het verhaal is afgelopen. De *Challenger* ontplofte en de bemanning kwam om. Er is voldoende bewijs dat er een positief

Goede leiders zetten de toon door onbevooroordeeld vragen te stellen zonder aannames en met oprechte interesse

verband bestaat tussen performantie (de mate waarin de gestelde doelstellingen efficiënt en effectief worden uitgevoerd) en de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen en fouten bespreekbaar durven maken. Het kan mensenlevens redden. Denk maar aan de context van een ziekenhuis. Durft de verpleegster de arts aan te spreken als ze denkt dat de dosis medicatie foutief is voorgeschreven?

Verantwoordelijkheid voor de cultuur

De juiste cultuur creëren, valt of staat met leiderschap. Er is geen onderscheid tussen kleine of grote bedrijven. Kleine organisaties hebben evenveel kans om er een open dan wel een toxische cultuur op na te houden. We zien wel dat start-ups eerder een open cultuur

hebben. Starters met een arrogante leider overleven meestal niet. Openheid, fouten en twijfels durven toegeven zijn geen natuurlijk gedrag. Daarom is het best lastig de juiste cultuur neer te zetten. Het vraagt bewustzijn en actie van leiders én medewerkers. Trouwens, het topmanagement heeft ook een weg af te leggen. Hoe hoger in de organisatie, hoe meer het een uitdaging wordt om openlijk zaken in twijfel te trekken. Hoe hoger in de hiërarchie, hoe meer we ons ego willen beschermen. De recente coronaperiode is een ultiem voorbeeld waar zorgpersoneel en artsen, die fouten en bedenkingen openlijk durven bespreken, levens kan redden.

De trigger is dat succesvolle teams fouten bespreekbaar maken, ervan leren en het de volgende keer beter doen

Veilige sfeer

Is het makkelijker een veilige sfeer neer te zetten in westerse culturen? Op zich maakt dat geen verschil. Edmondson erkent dat oosterse culturen doorgaans een andere traditie hebben dan in het westen als het gaat over toegeven van fouten en uiten van twijfels. Dat neemt niet weg dat ze meer en meer overtuigd zijn van de nood aan openheid om fouten te detecteren. Het Japanse Toyota werkt al jaren bewust aan een cultuur waarin het aanvaard is om elkaar aan te spreken op fouten. Fouten erkennen is een must om de kwaliteit hoog te houden. Toyota was het eerste bedrijf dat de *andon cord* introduceerde. Dit is een touw dat letterlijk door de productielijn heen loopt. Telkens wanneer een teamlid een mogelijk probleem opmerkt, kan hij zo de gehele productie stilleggen en assistentie vragen van een groepsleider om het probleem te bespreken.

Het bedrijf waardeert de betrokkenheid van de medewerkers en zij worden niet afgestraft bij het stilleggen van de productie.

Psychologische veiligheid creëren

Hoe kan mijn organisatie psychologische veiligheid creëren? Leidinggevenden kunnen processen opzetten die toelaten dat teamleden regelmatig reflecteren. Denk bijvoorbeeld aan wekelijkse reflectiemomenten met het team. In deze momenten voeren teams open gesprekken over wat goed ging, waar het beter zou kunnen en wat ze hebben geleerd. Teams die volgens de agile-principes werken, vinden het trouwens heel gewoon om dit soort reflectiemomenten in te bouwen.

Goede leiders zetten de toon door onbevooroordeeld vragen te stellen zonder aannames en met oprechte interesse. Ze luisteren en kaderen fouten als leerkans in plaats van ze af te straffen. Deze leiders staan tijdens discussies in de groep en niet erboven. Dat wil niet zeggen dat je geen beslissingen kunt nemen. Het wil ook niet zeggen dat medewerkers er een gezellige borrelmoment van maken en er geen verwachtingen zijn. De leider is verantwoordelijk voor het neerzetten van een veilig klimaat. Medewerkers nemen in deze context autonomie en eigenaarschap voor het project waaraan ze werken. Er worden wel degelijk verwachtingen uitgesproken waarop ze zullen worden beoordeeld. Misschien is het de kunst om klein te beginnen. Werken volgens het olievlekprincipe waarbij meerdere kleine initiatieven van onderuit kunnen samengaan met grotere van bovenaf.

Perceptie is alles

Hoe ervaren mijn medewerkers de veiligheid? Wil je er graag achter komen hoe de medewerkers de psychologische veiligheid in hun team ervaren? Er bestaan verschillende

manieren om daar achter te komen. Een enquête is daar een van. In haar boek *De onbevreesde organisatie* (2019), geeft Amy Edmondson wetenschappelijk onderbouwde voorbeeldvragen die organisaties kunnen gebruiken temperatuur te meten, zoals:

- Kun je op deze afdeling makkelijk zeggen wat je bezighoudt?
- Willen de mensen op deze afdeling graag informatie uitwisselen over wat niet werkt en wel werkt?
- Controleren de mensen op deze afdeling gemakkelijk bij elkaar of ze vragen hebben over de juiste aanpak van iets?
- Wijzen de mensen in dit team soms anderen af omdat ze anders zijn?

- Worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut in dit team?

De volledige lijst is terug te vinden in het boek.

Psychologische veiligheid is geen doel op zich, maar de weg om via een lerende organisatie te komen tot een meer performante bedrijfscultuur. Willen we beter feedback geven? Hebben we nood aan meer innovatie? Willen we doordachte strategische beslissingen nemen? Psychologische veiligheid is de noodzakelijke mogelijksvoorwaarde, de enige weg. ■

Sofie Willox, lid adviesraad TvOO

jaarcongres met expositie

hrm & het onderwijs

12e editie • Dinsdag 24 november • Spant! Bussum

INITIATIEF EN ORGANISATIE
ckcseminars
HOOFDSPONSOR
ijk [®]

Transformatie van HR in het onderwijs Hoe ziet úw deel van de puzzel eruit?

De huidige crisis en transformatie van het onderwijs brengt vele onzekerheden met zich mee en vragen om een wendbare, aantrekkelijke arbeidsorganisatie. Juist nu in crisistijd zien we verbinding en kansen rond de inzet van digitalisering, de flexibele inzet van personeel, de ontschotting tussen afdelingen en scholen en het ontstaan van nieuwe (regionale) samenwerkingsvormen. Hoe blijven we in beweging waarbij we kwaliteit van het onderwijs borgen? Hoe krijg je meer zicht en grip op de complexe arbeidsmarkt en organisatievraagstukken voor nu en in de toekomst?

Juist deze 12e editie van HRM & het Onderwijs willen we samen richting geven en koers bepalen. Laten we hierover in gesprek gaan op 24 november!

PARTNERS APPICAL • ONDERWIJS ACADEMIE • SKILLSTOWN SPONSOREN EFFECTORY • SRVO EXPOSANT MERCES PARTICIPANTEN BEKEND OP 28-07-2020

HRM & het Onderwijs is al 12 jaar het jaarcongres vóór & dóór HR, bestuur/directie en schoolleiders werkzaam in het onderwijs, van IKC tot PO-VO-MBO-HBO-WO. In één dag op de hoogte van de actuele veranderingen van de arbeidsmarkt, HR-beleid en de toekomst van HRM in Onderwijs.

VEILIGEN VERANTWOORD ONTMOETEN
Samen met de locatie is gewerkt aan een protocol om u in november op een veilige en verantwoordelijke manier te kunnen ontvangen op het congres. Kijk op onze website voor meer informatie. Let op: Vol = vol.

Geniet als abonnee van TvOO € 50,- korting op de deelnameprijs!

UW KORTINGSCODE: MRKTKH
U mag daarnaast ook één collega meenemen met 50% korting.

MEER INFORMATIE EN AANMELDEN VIA WWW.HRMENHETONDERWIJS.NL



■ Vivien Waszink

Over het nut van genderneutraal taalgebruik

Directeur (m/v/x) gezocht

Genderneutrale taal is nuttig, want het 'doet mensen anders denken over seksen', aldus *Het Parool*. Maar 'taaldokter' Joost Swanborn noemt genderneutrale taal in *de Volkskrant* 'zielloos', 'humorloos' en 'mierenneukerij met woorden' (2017). Als taalkundige weet ik dat taal langzaam verandert. Taalgebruik laat zich ook niet krampachtig neutraliseren, maar bewust andere woorden gebruiken, is een eerste stap naar verandering.

Genderneutraal taalgebruik: waarom en hoe?

Waarom moeten we dat eigenlijk willen, genderneutraal taalgebruik? Genderneutraal taalgebruik is nodig omdat gender er niet in alle contexten toe doet en je rekening moet houden met mensen die zich geen man en geen vrouw voelen. Er zijn een heleboel initiatieven om taal neutraler en inclusiever te maken. Eind vorig jaar pleitte een D66-kamerlid er bijvoorbeeld voor om in plaats van bemanning het woord bemensing te gebruiken. Maar je kunt op meer manieren zorgen dat mannen en vrouwen zich aangesproken voelen. En mensen die zich geen man of vrouw voelen.

Van 'hij' en 'zij' naar 'hen' en 'hun'

In het Zweeds gebruik je van origine *han* 'hij' en *hon* 'zij' voor het traditionele onderscheid tussen man en vrouw, maar tegenwoordig is 'hen' een nieuw, genderneutraal woord. Ook in Nederland worden pogingen gedaan om neutraal naar personen te verwijzen. Het Transgender Netwerk Nederland (TNN) organiseerde de Verkiezing van het Non-Binaire Voornaamwoord en hen won. Ook is er is een bezittelijke vorm bij dit hen bedacht: hun. 'Hen loopt daar met hun boek' betekent dan dat er iemand loopt met een boek dat eigendom van diezelfde persoon is. In het Engels wordt *they* in plaats van *him* of *her* gesuggereerd.

Klantgericht, nieuwsgierig en sociaal?

Maar inclusief taalgebruik gaat verder dan woorden voor mensen. Het gaat ook om woorden voor eigenschappen van die mensen. Onderzoekers uit Antwerpen vroegen in 2014 aan ongeveer 3.700 mannen en vrouwen om woorden uit vacatureteksten als mannelijk, vrouwelijk of neutraal te bestempelen. Conclusie: vrouwen solliciteren wel als ze 'vrouwelijke' woorden als 'klantgericht', 'nieuwsgierig' en 'sociaal' lezen, maar haken af bij vermeend mannelijke woorden als

'daadkrachtig', 'ervaren' en 'leider'. Bewust vrouwelijke woorden gebruiken, betekent niet dat je mannen benadeelt, want uit het onderzoek bleek dat mannen zich niet laten tegenhouden door vrouwelijke woorden. Dit jaar deed advies- en ingenieursonderneming Arcadis samen met softwarebedrijf Textmetrics een soortgelijk experiment en stelde woordenlijsten op met mannelijke, vrouwelijke en neutrale woorden. Een bepaald begrip wordt telkens in een reeks van drie woorden beschreven: een voor mannen, een voor vrouwen en een neutraal. Dus, als je een man wilt aannemen, gebruik dan gespecialiseerd, en als je wil dat vrouwen solliciteren, gebruik dan nauwgezet en als het je om het even is wie er reageert, is het neutrale stipt geschikt, aldus Textmetrics.

Misschien gaan we in de toekomst, als onze verwarming het begeeft, wel op zoek naar een mannetje (m/v/x)

Genderneutraal taalgebruik: wat werkt wel en wat werkt niet?

Is het terecht dat er vooral met hoongelach op menskracht en bemensing wordt gereageerd? 'Hen' gebruiken in plaats van 'hij' of 'zij', moet dit? En, als het om de werkvloer gaat, is 'directrice' dan beter voor een vrouwelijke directeur, of kun je gewoon het beste iedereen die de baas is directeur noemen? Neutrale woorden in vacatureteksten, levert dat op dat er mensen reageren, en niet overwegend mannen?

Menskracht en bemensing?

Birgit Donker, voormalig hoofdredacteur van de *NRC*, is stellig over het woord mankracht (2009): "In ons woordgebruik

willen we zo precies mogelijk zijn en niet onnodig masculien. Echter, het woord 'man' heeft als eerste betekenis volgens Van Dale: "Mens zonder onderscheid van geslacht." In die betekenis wordt het woord gebruikt in de samenstelling 'mankracht' of bij de uitdrukking '1.500 man'. Je kunt gewoon mankracht (en ook bemanning) gebruiken, omdat man ook een neutrale betekenis heeft. Wie weet, misschien gaan we in de toekomst, als onze verwarming het begeeft, wel op zoek naar een mannetje (m/v/x).

Probeer niet te krampachtig taal te veranderen: 'menskracht' of 'bemensing' zeggen mag best, maar het hoeft niet

Genderneutrale persoonlijke voornaamwoorden: werken die?

In Zweden lijkt het nieuwe 'hen' wel te werken, want in het experiment kozen de proefpersonen vrij intuïtief voor het woord 'hen'. Dat is opvallend, want de meeste mensen zijn gewend aan wat ze altijd al zeiden en vinden verandering eng en stom. Het Nederlandse hen werd minder makkelijk overgenomen. Dat komt waarschijnlijk ook omdat 'hen' (en 'hun') in het Nederlands al gebruikt worden in een andere functie. Misschien moeten we het anders aanpakken en het voorbeeld van Zweden volgen. Dus geen bestaand woord hergebruiken ('hen', 'hun'), maar een compleet nieuw woord introduceren dat toch genoeg lijkt op woorden die we al kennen. Eerder werd geëxperimenteerd met 'zhij'. 'Zhij' is weliswaar mannelijk én vrouwelijk, maar niet per se neutraal. Geen 'hij' of 'zij', maar 'ij' als persoonlijk voornaamwoord voor iedereen?

Persoonsnamen: woorden voor iedereen?

Een vroegere docente (of zal ik gewoon docent zeggen?) vertelde dat er in het

Nederlands maar twee persoonsnamen bestaan waarbij de mannelijke vorm is afgeleid van de vrouwelijke, namelijk bruidegom (van bruid) en weduwnaar (van weduwe). Dus, voegde zij er wat verbitterd aan toe, "de vrouw is alleen het belangrijkste als ze haar man huwt en als ze hem verliest." Vrouwen stonden dus meestal niet vooraan; sterker nog, vaak hebben ze niet eens 'eigen woorden'. Op de werkvloer worden mannelijke woorden als directeur en leraar steeds vaker gebruikt voor niet-mannen en gezien als 'persoon die iets doet' en niet per se als 'man die iets doet'. Niet goed, vinden sommigen: "Meisjes leren van kleins af aan dat het niet erg is om vergeten te worden, en dat ze genoeg moeten nemen met 'impliciet ook bedoeld worden,'" schrijft Naomi Combrink op Oneworld.nl (2018). Maar anderen vinden het juist onzinnig om voor vrouwen speciale woorden te gebruiken. Bij veel persoonsnamen is het belangrijk dat mensen iets aan het doen zijn, en hun gender doet er niet toe. In het openbaar vervoer hoor je steeds vaker 'beste reizigers' en niet 'beste dames en heren'. Een goede ontwikkeling, want het gaat om de gezamenlijke activiteit van deze mensen, namelijk het reizen, en niet om hun gender. Sommige vrouwelijke vormingen hebben bovendien een extra lading: bij het woord *directrice* denk je sneller aan een strenge vrouw met een mantelpakje en een knotje die een meisjesschool leidt dan aan een topvrouw bij een olieconcern. Of, zoals taaladviseur Wouter van Wingerden schrijft op Frankwatching.nl (2019): "een specialiste associëren mensen eerder met schoonheid dan met content of het ziekenhuis, en een ontwerpster eerder met interieur of kleding dan met bruggen of informatiesystemen".

Maar het belangrijkste is dat de samenleving verandert en de *default* directeur, dokter of bergbeklimmer niet per se man is. Dus: gebruik bestaande woorden die vroeger



Sylvia Witteman @sylviawitteman · 6 jun.

Maar als een vrouw 'schrijver' is, dan is ze toch ook 'acteur'?



Nadja Hüpscher
(thans meer
schrijver dan actrice)
probeerde een gezin
overeind te houden
terwijl haar man
zware chemokuren

23

5

152



vooral over mannen gingen ook als neutrale woorden, want het zijn woorden over mensen geworden.

Inclusieve vacatureteksten

Het gebruiken van mannelijke, vrouwelijke en neutrale woorden kan helpen om een divers publiek aan te spreken. Toch roepen de woordenlijsten van Textmetrics ook vragen op omdat de bij elkaar horende woorden vaak geen synoniemen zijn. Als je naar de reeks nauwgezet, gespecialiseerd en stipt kijkt, valt vooral een groot betekenisverschil op tussen het 'vrouwelijke' woord 'nauwgezet' en het 'mannelijke' woord 'gespecialiseerd'. In dit woordpaar schemert bovendien ook nog een waardeoordeel door. We zijn er eigenlijk pas als het niet meer nodig is vrouwen te 'lokken' met woorden als sociaal en klantgericht en als ook niet-mannen zich aangesproken voelen door leider, competitief

en ervaren. Neutrale woorden als 'stipt', 'hedendaags' of 'dynamisch' gebruiken is voor nu in ieder geval een goed idee. Jantien van Driel geeft schrijfworkshops voor inclusieve vacatureteksten en heeft nog een goede tip: beschrijf gedrag in plaats van eigenschappen. Zeg dus niet 'je moet ambitieus zijn', maar 'je moet gaan voor je doelen'. Leg de nadruk meer op iets doen dan op iets zijn.

Verken de mogelijkheden

Kortom, probeer niet te krampachtig taal te veranderen: 'menschkracht' of 'bemensing' zeggen mag best, maar het hoeft niet. Gebruik op de werkvloer gewoon één woord voor mensen die hetzelfde werk doen. Kies eens bewust andere woorden: praat over reizigers en mensen; gebruik neutrale woorden in vacatureteksten en omschrijf wat mensen zouden moeten doen, niet wat ze zouden moeten zijn. Niets verbieden, maar naar

andere mogelijkheden kijken is de uitdaging. Van 'je mag tegenwoordig ook niets meer zeggen' naar 'dit kun je óók zeggen'. ■

Referenties

- Algemeen Nederlands Woordenboek (ANW). Geraadpleegd op 25 juni 2020, van anw.ivdnt.org
- Combrink, N. (2018, 25 mei). *Het zijn toch maar woorden? Hoe genderongelijkheid in onze taal schadelijk kan zijn*. Geraadpleegd op 25 juni 2020, van <https://www.oneworld.nl/lezen/seks-gender/feminisme/het-zijn-toch-maar-woorden/>
- Donker, B. (2009, 13 juni). De lezer schrijft over 'ikjes' en man/mens. *NRC Handelsblad*.
- Schoonen, W. (2019, 8 augustus). Wetenschappers maken de balans op: Genderneutrale taal werkt in Zweden. *Het Parool*. Geraadpleegd op 25 juni 2020, van <https://www.parool.nl/nederland/wetenschappers-maken-de-balans-op-genderneutrale-taal-werkt-in-zweden~bbcfb48d/>
- Swanborn, J. (2017, 7 november). Genderneutrale taal is zielloos en humorloos. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 25 juni 2020, van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/opinie-genderneutrale-taal-is-zielloos-en-humorloos~b9e4aa93/>
- Van Wingerden, W. (2019, 26 mei). Hoe je functienamen neutraal (en dus inclusief) houdt. *Frankwatching*. Geraadpleegd op 25 juni 2020, van <https://www.frankwatching.com/archive/2019/05/26/hoe-je-functienamen-neutraal-en-dus-inclusief-houdt/>



Vivien Waszink is taalkundige en lexicograaf (woordenboekmaker). Ze werkt als onderzoeker op het Instituut voor de Nederlandse Taal (INT) en schrijft en vertelt graag over jongerentaal, hiphoptaal, nieuwe woorden en taalverandering.



■ Olivia Kramers

Interview met Margot van Leeuwen en Carolina van den Hoven

Een goed gesprek met Iris

Iris is sinds 2012 de virtuele assistent van de ANWB, een chatbot die online vragen beantwoordt. Per jaar beantwoordt zij ongeveer drie miljoen vragen over de wegenwacht, fietsaccu's, verzekeringen, verkeersinformatie, dagjes weg, tolvignetten en nog veel meer. Met succes: negatieve klantfeedback halveerde en het aantal beantwoorde vragen verdubbelde. Niet door de nieuwste technologie in te zetten, maar door Iris beter te leren 'praten'! Welke rol speelt taal hierin? Hoe ontwerp je een succesvol gesprek tussen mens en chatbot? We vroegen het aan Margot van Leeuwen en Carolina van den Hoven, *conversation designers* bij de ANWB.

Wie is Iris?

“Wij worden wel eens de moeders van Iris genoemd... en als dat zo is, dan is Iris onze dochter!”, lacht Margot. “Als we haar karakter zouden omschrijven, dan zouden we haar vriendelijk en behulpzaam noemen. Ze is empathisch, want ze probeert echt goed te snappen wat de klant wil. En ze is ook nuchter, ze heeft niet al te veel poespas, is gewoon *down-to-earth*. Ze lijkt wat dat betreft op de ANWB als organisatie. Die is er ook voor iedereen, voor gewone mensen met gewone vragen, en is vooral behulpzaam en vriendelijk.” Carolina vult aan: “Maar, eigenlijk is Iris ook best een baasje, zij bepaalt met haar (weder)vragen hoe de klant bij het juiste antwoord komt. Zij is eigenlijk de *conversation leader*.”



Goedemorgen! Iris hier, virtuele assistent van ANWB. Waar kan ik je mee helpen?

Waarvoor moest Iris een oplossing bieden?

“Het is maar net op welk moment je deze vraag stelt,” legt Carolina uit. “In 2012 is Iris gestart als een pilot. De bedoeling was toen om het aantal contactmomenten bij de klantenservice, het Leden Service Centre, te verminderen door zoveel mogelijk vragen online af te vangen. En dat bleek ze te kunnen!” “In 2019 was Iris flink doorontwikkeld. Volwassen geworden, zeg maar. En de vraag van de ANWB was toen ook wat veranderd, namelijk: hoe kunnen we klanttevredenheid vergroten door de vraag van de klant op te lossen waar hij ontstaat? Wat we daarmee bedoelen, is dat als een klant op een bepaalde ANWB-pagina een vraag heeft, dat hij dan ook daar het antwoord kan vinden via Iris. En dat hij niet eerst naar een aparte



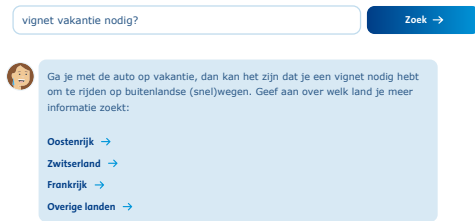
Margot van Leeuwen (links op de foto) en **Carolina van den Hoven** (rechts) zijn beiden conversation designer bij de ANWB. Als expert in klantgericht werken en een ‘kei in klantcontact’, houden zij zich sinds enkele jaren bezig met de ontwikkeling van Iris, de virtuele assistent van de ANWB die jaarlijks ruim drie miljoen vragen van klanten beantwoordt. Foto: Paul Helwig.

helppagina moet en de weg kwijtraakt. Of een enorme lijst met veelgestelde vragen door moet lopen om dan te constateren dat zijn vraag er eigenlijk net niet bij staat. Dat soort gedoe.”

Maar dan is het toch gemakkelijker om voor de nieuwste technologie te kiezen?

“Dat had gekund. En we moeten zeggen dat dat soms ook verleidelijk is, die mooie technische snufjes. Maar nieuwe technologie vraagt ook veel ontwikkeltijd. En daar was toen geen capaciteit en budget voor. En onze technologie was op zich goed, met een prima leverancier. Het niet kunnen gebruiken van de laatste technologie vonden we achteraf een zegen! Want daardoor moesten wij wat anders verzinnen. En hebben wij een succesvolle oplossing gevonden in de toepassing van taal! De klant is tevreden

als hij snel en goed antwoord krijgt op zijn vraag. Dus het juiste antwoord op de vraag. Maar de klant is nog meer tevreden als hij dat antwoord ook snel begrijpt. Dus het juiste antwoord door het gebruik van de juiste woorden, de juiste hoeveelheid en de juiste inhoud." Margot vult aan: "En weet je wat het ook is, chatbots stellen vaak mensen teleur. Omdat ze eigenlijk een te smal repertoire aan antwoorden hebben. Dan heb je als bedrijf een mooie virtuele assistent, met de nieuwste technologie, en dan geeft 'ie een groot deel van de tijd niet het goede antwoord. Of een achterhaald antwoord. Nou, dan haken klanten snel af natuurlijk. Dan is je investering in je chatbot voor niets geweest. En moeten klanten alsnog bellen of mailen bij een vraag."



Hoe hebben jullie Iris leren praten?

"We hebben de online training bij de Conversational Academy gevolgd. Iedereen die chatbots of *voice assistants* wil maken, leert hier langs welke ontwerpaanpak je dat kunt doen. Hoe mensen communiceren, is eigenlijk superingewikkeld, dat hebben we niet eens meer door. De conversatie met een chatbot is als je het daarmee vergelijkt maar digitaal en plat. We hebben geleerd hoe je taal kunt gebruiken om het gesprek natuurlijker te laten lijken. Dat doen we bijvoorbeeld door te focussen op spreektaal. We spelen het ook wel eens na, de een is dan de klant en de ander de robot. En dan letterlijk opschrijven wat je zegt. Het is best gek dat we vaak zo anders schrijven dan we praten. Vaak veel chiquer en ingewikkelder."

Hoe ontwerp je gesprekken?

"Iris heeft de leiding in het gesprek! Als een klant iets heeft ingetypt, stelt ze vaak een wedervraag. Bijvoorbeeld: 'tolvignet Spanje'. Je kunt de klant dan doorsturen naar de webpagina met heel veel informatie over tolvignetten en het ze dan zelf laten uitzoeken. Maar Iris doet dat niet, die vraagt door: 'Wat wil je weten over het tolvignet in Spanje?' Afhankelijk van het antwoord krijgt de klant dan gericht informatie over hoe duur het vignet is, waar je het kunt kopen of hoe lang het geldig is. Als klant voelt dat dan alsof Iris echt probeert te begrijpen wat je wilt. En doordat Iris een vraag stelt, verdeelt ze de beurten in het gesprek. De klant weet dan dat hij aan zet is, waardoor het gesprek weer verdergaat."

In ons gesprek knikken we, lachen we en trekken onze wenkbrauwen op om de bedoeling van onze woorden te bekrachtigen. Margot zegt daarop: "Het verschil met gewone communicatie is dat als je met een chatbot praat je elkaar niet ziet en er geen non-verbale signalen zijn. Alle knikjes en hummende bevestigingen ontbreken. De chatbot moet dus explicieter zijn in wat zij zegt. Je moet trouwens niet doorslaan in dat je de klant begrijpt. Met te veel empathie kun je de plank enorm misslaan!"



Welke woorden moet Iris vooral wel of niet gebruiken?

"Wij gebruiken alleen maar spreektaal en actief taalgebruik. Geen ingewikkeld vakjargon

of hoe de ANWB het bedoeld heeft. Nee, gewone woorden die je dagelijks gebruikt. Daar hebben we soms ook wel discussie over hoor. 'Top' kan bijvoorbeeld wel. 'Toppie' gaat te ver. Over emoticons en gifjes hebben we het ook gehad. Maar dat vinden we te ver afwijken van gewone spreektaal. Daarnaast staat het erg ver af van de communicatiestijl van de ANWB. En het heeft wat ons betreft nu niet genoeg meerwaarde voor de klant." Margot vult aan: "We halen onze woorden wel eens door de check op www.ishetb1.nl. Superhandig om te weten te komen of een woord eigenlijk te formeel is en of er niet een eenvoudiger woord te verzinnen is."

Wat doet Iris als ze het niet begrijpt?

"Dat komt gelukkig niet zo vaak voor. Maar in acht procent van de gevallen begrijpt ze niet wat de klant vraagt. Iris heeft dan een paar dingen die ze kan zeggen: 'Ik vind het vervelend dat ik je niet kan helpen, waar kan ik wel mee helpen?' Vervolgens: 'Ik heb je nog niet helemaal begrepen, wil je je vraag in andere woorden stellen?' En als laatste: 'Ik kan je niet helpen. Je kunt je vraag via een van de andere kanalen stellen of op de site kijken.' We houden natuurlijk bij om welke vragen dat gaat. Als een vraag vaak gesteld wordt, dan gaan wij daar een antwoord op programmeren."

Wat vinden klanten van Iris? Voelen ze zich gehoord of juist vervreemd?

"Iris krijgt ruim drie miljoen vragen per jaar. Daardoor durven wij wel te zeggen dat klanten ons weten te vinden en zich gehoord voelen." Margot en Caroline kijken elkaar even aan: "Wat een boel vragen toch eigenlijk. Dan is het eigenlijk onvoorstelbaar dat wij maar met zijn tweetjes bezig zijn het schrijven voor Iris!"

Over gehoord voelen of vervreemding zeggen ze: "Wij denken niet dat de chatbot tot een vervreemdend gevoel leidt. We nemen

de klantvraag heel serieus. Iris gebruikt wedervragen en spreektaal. En ze reageert alsof ze de klant echt hoort, bijvoorbeeld door te zeggen "Goed dat je uitzoekt wat de voorwaarden van onze autoverzekering zijn! Meer informatie kun je vinden op ... De kunst is trouwens ook om niet te veel informatie tegelijk te geven. Maar echt alleen antwoord te geven op de vraag. Dat lijkt een open deur, maar voor je het weet overlaad je de klant in al je enthousiasme met allerlei informatie waar hij niet op zit te wachten."



Wat doet een conversation designer eigenlijk?

"Wij maken een koppeling tussen vragen en antwoorden. De vragen die wij programmeren, moeten de vragen zijn die klanten stellen. En dus ook met de woorden die de klanten gebruiken. En in onze antwoorden gebruiken we de woorden van de klant en zinnen die aansluiten bij een natuurlijke manier van communiceren. Dus een natuurlijke manier van communiceren, om het 'net echt' te laten lijken. Maar daar ook weer niet in doorslaan! We hebben bijvoorbeeld bewust geen foto van een mens bij de chatbot van Iris. Als je als klant denkt dat er een echt mens achter de conversatie zit, met de naam Iris, dan klopt de conversatie opeens niet meer. Die verwarring moeten we natuurlijk niet hebben!"

Wat hebben jullie zelf geleerd?

“Je bent nooit klaar!”, vertelt Carolina. “Je moet voortdurend blijven monitoren en meten of de vragen en antwoorden nog actueel en passend zijn. Wij worden nog steeds verrast doordat klanten vragen stellen die ze eerst niet hadden. Of dat de actualiteit ons inhaalt. De coronacrisis heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat er nieuwe vragen werden gesteld over of grenzen wel open waren, of dat voorzieningen langs de weg aangepast waren. En, misschien een open deur, maar voor je het weet, stap je in de valkuil van ‘ik weet nu wel wat de klant wil’. En dat is dus niet zo. Je moet blijven onderzoeken, analyseren en op zoek blijven gaan naar de achterliggende vraag.” Margot vertelt met enige trots: “En wat grappig is, we hebben ons verhaal over Iris eerder al in een casestudy beschreven. En nu dus dit interview voor *TvOO*. Het lijkt voor ons allemaal zo vanzelfsprekend. Maar eigenlijk is het best bijzonder wat we gedaan hebben. Het is goed om daar bij stil te staan en daar trots op te zijn. En door het verhaal naar buiten te brengen, lijkt het ook wel of we intern meer erkenning krijgen, een soort van aanzien. Dat is ook een fijn effect.”



Ik snap dat je dit wilt weten: hartstikke leuk om te kamperen!

Gaat het om een camping in Nederland of in het buitenland?

[Nederland →](#)

[Buitenland →](#)

Wie zouden er wat van Iris kunnen leren?

Met een grote schaterlach: “Iedereen! Het is voor ons bijna een missie geworden om onze collega’s te leren over klantgericht werken. En dan vooral in het gebruik van taal. Onze collega’s zijn heel goed in het bedenken en in de markt zetten van producten en diensten. Hun taal gaat dus daarover. Wij zijn goed in de service en de communicatie daarna. En onze taal gaat dus over de klant.”

Je moet blijven onderzoeken, analyseren en op zoek blijven gaan naar de achterliggende vraag

Carolina geeft tot slot aan: “Bij de ANWB is veel van de communicatie best wel formeel. En dat zal in andere organisaties niet anders zijn. Dan gaat het over brieven of mailings. Maar ook over presentaties, instructiematerialen, de manier waarop je leerdoelen beschrijft of lesprogramma’s. Bekijk die communicatie eens met de bril van de klant, de collega of de cursist, leg eens in je eigen woorden uit wat daar staat en schrijf dat op. Je zult versteld staan van hoe helder je boodschap dan kan zijn.” ■

Olivia Kramers, redactie *TvOO*

LOOPBAANCOACHING

3-daagse training

In onze dynamische samenleving worden we uitgedaagd om proactief onze loopbaan te sturen, te werken aan duurzame inzetbaarheid en een antwoord te vinden op de hobbels die we daarin tegenkomen. Cliënten ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling vraagt daarom meer dan coaching alleen. Deze training is een volgende stap voor coaches die zich willen specialiseren in het uitdagende vakgebied van de loopbaancoach.

Nancy Poels is HRM professional en werkt aan nieuwe manieren van organiseren, samenwerken en leiderschap. Door haar brede kennis van individuele loopbaantrajecten, gecombineerd met haar jarenlange ervaring als coach, is jouw ontwikkeling als loopbaancoach gegarandeerd in goede handen.

”

*“Nancy is een
fijn persoon met
veel kennis en
ervaring!”*



Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching



VERENIGINGSNIEUWS



Never waste a good crisis

Dit jaar zijn de meeste events die door NOBTRA zijn gepland omgezet in een online variant, zoals een Webinar reeks met alle Trainers van het Jaar. Bestuurslid Margreeth van der Vlis, die eindverantwoordelijk is voor de organisatie van events. 'Ik ben enthousiast dit jaar begonnen met de organisatie van de Marine dag en een Workshopdag. Toen de Lock Down een feit was waren ook wij genoodzaakt om onze events op een andere wijze invulling te geven.' Recent heeft het bestuur gekeken naar de kansen die zijn ontstaan als gevolg van de Corona crisis. 'De online meetings hebben de afgelopen periode een enorme vlucht genomen', vertelt Margreeth. 'Vanuit deze visie zijn we met het bestuur gaan bedenken hoe we dit jaar toch nog een event voor onze leden kunnen organiseren.'

En zo kwam het bestuur op het idee om een 'online congres' te organiseren. Margreeth: 'We hebben contact gehad met Harro Willemsen, die recent een online event had georganiseerd. We waren benieuwd naar zijn ervaringen en hebben een Zoommeeting met hem belegd. Daaruit kwam een schat aan informatie die we als basis kunnen gaan benutten voor ons eigen event.'

En zoals het vaker gaat met nieuwe dingen ontstond er een inspirerende brainstorm met

als gevolg dat er veel leuke ideeën zijn om de landelijke congres dag van NOBTRA toch nog door te laten gaan. Wat de precieze invulling wordt houdt NOBTRA nog even geheim. 'We willen op voorhand niet alles prijsgeven, maar er is voor ieder wat wils', lacht Margreeth. 'Zelfs voor de leden die dit jaar toch graag naar een 'fysiek event' willen hebben we iets in petto'. Veel meer wil ze niet prijsgeven. 'We snappen dat er leden zijn die liever niet naar een event op locatie gaan vanwege de gezondheidsrisico's, maar we begrijpen ook dat er een behoefte is om elkaar te ontmoeten. Daarom hebben we gekozen voor een hybride oplossing waarmee we zoveel mogelijk leden tegemoet kunnen komen'.

Margreeth vertelt dat er nu een team van enthousiaste mensen is samengesteld om de organisatie van het congres te realiseren. 'De organisatie van een online congres is totaal anders dan die van een congres op locatie. Het is voor ons ook nieuw en dat maakt het tegelijk ook spannend en uitdagend'. We zijn ervan overtuigd dat we onze leden een mooi online congres gaan aanbieden. Margreeth klinkt vastberaden en positief terwijl zij roept: Never waste a good crisis!

Het online congres van NOBTRA vindt plaats op vrijdag 30 oktober. Check de site en social media van NOBTRA voor verdere informatie.



Verbindend in leren

Nog 1x en de laatste keer alle Develhub Award Winnaars 2019 op een rijtje:



Marloes Hukema

AANSTORMEND TALENT

"Marloes inspireerde met haar frisse blik op allerhande L&D-vraagstukken ook menig medestudent en (stage)opdrachtgever. Marloes heeft tijdens de opleiding consequent een hoge kwaliteit van werken laten zien. Ze startte haar studie met een 9 en studeerde af met een 9! Ze heeft laten zien dat ze over de hele breedte van het vakgebied talentvol is. Of het nu gaat over een blended leertraject ontwerpen of over een coachingstraject, Marloes kan en doet het allemaal."



Werkwijzen

L&D BEDRIJF

Werkwijzen heeft Change Support ontwikkeld. Change Support biedt organisaties de mogelijkheid zelf het werkgedrag en de werkcultuur, samen met medewerkers op en rond de werkvloer, te ontwikkelen. Change Support doet dat door het faciliteren van een collectieve dialoog, zonder directe betrokkenheid van trainers of consultants. De dialoog gaat over belemmerende gewoontes die een organisatie wil veranderen en/of over de gezamenlijke ambitie om betere gewoontes te ontwikkelen.



Jeanne Bakker

L&D PROFESSIONAL

Van deze passievolle en energieke L&D professionals hadden we maar liefst 4 verschillende inzendingen ontvangen. In alle inzendingen was de rode draad: Jeanne is authentiek. Als zij er is dan weet je ook dat zij er is. Met haar drive weet ze organisaties in beweging te krijgen. Ze pakt het anders aan met veel impact. Zij deelt haar kennis en ervaring ook graag met het netwerk van L&D Professionals. Haar missie is 'No More Boring Learning' en dat lukt haar geweldig. Bijvoorbeeld door de Pokemon Principles toe te passen.



Achmea Academy

ACADEMIES

Achmea Academy is de trotse Winnaar van de Develhub Award 2019 Academies. Het team is vooruitstrevend en maakt met haar visie op leren echt impact in de organisatie.

En dit jaar tijdens het Develhub Online Jaarcongres op 19 november a.s. maken wij de nieuwe Award Winnaars bekend.

Ook dit jaar weer 4 categorieën: Talent Award, L&D Professional Award, L&D bedrijf Award en de Academie Award.

De lijnen en loketten zijn open tot 15 oktober om te kunnen nomineren. **Zie de website van Develhub om het nominatieformulier te downloaden en in te sturen.**

**WIE GA JIJ NOMINEREN?
EN VOOR WELKE AWARD?**



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

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

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

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

Hoofredactie
 Ria van Dinteren
 hoofdredacteur@tvoo.nl

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

Redactie
 Robert Dollevoet, Jumbo
 Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
 Naomi van der Graaff, Buro Heron
 Niek de Groot, Berenschot
 Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
 Katelijn Nijsmans, The tipping point
 Jan Arnoold Ruiters, Rabobank
 Malinca Verwiel, Humor in bedrijf
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
 Wouter Willemsen, Faculty of Skills

Adviesraad
 Jolanda Botke, Pelikaan Performance
 Advies
 Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
 Nick van Dam, Nyenrode Business Universiteit
 Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute
 Dick Krikke, NVOZ
 Karima Matsar, Voorzitter NOBTRA
 Gerard van der Molen, Whitematterlab
 Wouter Reynaert, Reynaert Career Development
 Manon Ruijters, Vrije universiteit Amsterdam
 Jannette Schenning, Schouten Nelissen University
 Sofie Willox, so we grow

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
 Annemiek Peeters
 vormgeving@kloosterhof.nl

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Administratie
Papieren abonnement
 Abonnementprijs: € 52,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 62,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijks gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement
 Abonnementprijs: € 22,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

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

Verschijningsdata
 Jaargang 10
 Nr. 4 8 december 2020

Aanleveren kopij
 Jaargang 10
 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 vervaelvoudigd, 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 september draagt als thema:

Toekomst

Tessa Cramer:

"We hebben futurologen nodig"

Ger Driesen:

Het leerecosysteem van de toekomst

Mike Hoogveld:

Future proof

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2020-4 verschijnt in december 2020.

Voor meer informatie over het TvOo en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl







rapasso

Hoe werkt
het voor u?

Vraag nu een
gratis live-sessie
aan!

Online
demo overtuigt
90%
van de
professionals

Op afstand samenwerken met cliënt en opdrachtgever

-  **Gebruiksvriendelijke app** voor coach én cliënt
-  **Meer interactie** door handige chatfunctie
-  **Stimuleert zelfregie** cliënt
-  **Privacy** gegarandeerd



www.rapasso.nl - 0499 850 688

ISO 9001 | ISO 27001

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 010-2 500 500
voor alle info.**



cedeo*erkend

Labor Redimo, Loosdrecht

Coach

cedeo*erkend

5d coaching-training-advies, Heiloo



cedeo*erkend

5d coaching-training-advies, Heiloo

Ardis, Organisatie Ontwikkeling,
's-Gravenhage

Avans+, Breda

Bestuursacademie Nederland
Opleidingen B.V., Hilversum

Stichting Centre for Safety and
Development, Amersfoort

Combinatie Jeugdzorg, Eindhoven

DIOR Academy, 's-Gravenhage

KPE bv, Maastricht

KSG Trainers & Consultants, Baarn

Labor Redimo, Loosdrecht

Langhenkel-Talenter Academie,
Zwolle

Leertouwer Van Dijk & U B.V.,
Haarlem

Match and More Opleidingen B.V.,
Oisterwijk

Stichting Mikrocentrum Nederland,
Eindhoven

MKPC B.V., 's-Gravenhage

Stichting MOC 't Kabouterhuis,
Amsterdam

Nestas communicatie bv, Almere

PIEK International Education Centre
(I.E.C.) B.V., Heerlen

Scholings-, Trainings- en Opleidings
centrum STOC B.V., 's-Gravenhage

Spirit, Amsterdam

TACC Talen-Communicatie-Centrum,
Wognum

Teamwork Curacao N.V., Curacao

Xebia Academy, Hilversum



cedeo*erkend

Open

5d coaching-training-advies, Heiloo

Amsterdamsche Federatie van
Woningcorporaties, Amsterdam

Avans+, Breda

Bestuursacademie Nederland
Opleidingen B.V., Hilversum

Stichting Centre for Safety and
Development, Amersfoort

Combinatie Jeugdzorg, Eindhoven

Stichting Enver, Rotterdam

InkoopAcademie BV, Hilversum

Langhenkel-Talenter Academie,
Zwolle

Stichting Mikrocentrum Nederland,
Eindhoven

Nestas communicatie bv, Almere

NIAC, Deventer

Vereniging Ouderschap Blijft,
Alkmaar

Pactum Jeugd en Opvoedhulp, Zetten

Schoevers opleidingen, Hilversum

Seminars op Maat, Bloemendaal

Stichting YOUKE Sterke Jeugd, Zeist

Stichting Timon, Zeist

Xebia Academy, Hilversum

cedeo*erkend



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 - 2 500 500 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'.