

TVOO

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

nr. 2

06-2013

jaargang 3



veerkracht

Flexibiliteit zit in je brein

Met Margriet Sitskoorn en Thijs Homan

Het leerpotentieel na een faillissement

Serena Scholte over taboes, troost en energie

Prof. Karen J. Pine & Prof. Ben C. Fletcher

Resilience by doing something different

Een Cedeo erkenning is niet te koop
maar wel te verdienen...



...bij uw klanten

Een Cedeo erkenning staat
richting prospects gelijk aan
een aanbeveling door uw

huidige klanten. Van hen is kennelijk minimaal 80% positief over uw performance, klantgerichtheid en de samenwerking. Want dat is de score die u nodig heeft om het Cedeo keurmerk te mogen (blijven) voeren. De Cedeo erkenning is gebaseerd op regelmatig klanttevredenheidsonderzoek onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Uw Cedeo keurmerk geeft potentiële klanten houvast bij de inkoop van cursussen, trainingen en andere HR-diensten.

Cedeo erkenning: **Leidraad** als u een HR-dienstverlener zoekt. **Onmisbaar** als u een HR-dienstverlener bent.

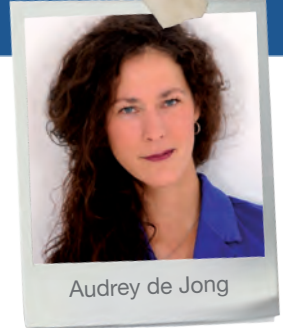
cedeo *
*herkent kwaliteit

Ga voor meer informatie over de procedure om Cedeo-erkend
te worden naar www.onderscheiddoorerkenning.eu

* Cedeo is een onafhankelijke intermediair die het keurmerk *Cedeo-erkend* verleent aan organisaties actief op het terrein van human resources improvement. Cedeo doet dit op basis van de criteria klanttevredenheid, kwaliteit, continuïteit en klantgerichtheid.

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

veerkracht



Audrey de Jong

Veerkracht

Het stelde mijn ouders op diverse momenten in mijn leven gerust. Betekenisvolle veranderingen en gebeurtenissen lieten meerdere malen fundamentele pijlers in mijn persoonlijke leven op hun grondvesten schudden. *"She always bounces back."* zei een goede vriendin eens treffend en het klopt. Kennis van en ervaring met toppen en dalen, kunnen altijd weer rekenen op de aanwezigheid van veerkracht als bondgenoot.

Op persoonlijk vlak blijkt veerkracht een grote samenhang te vertonen met diverse persoonlijkheidseigenschappen. In de literatuur worden vooral optimisme, extraversie en consciëntieusheid genoemd. Tegelijkertijd heeft veerkracht een overlap met de eigenschap weerbaarheid, dat in trainingsprogramma's kan worden ontwikkeld. Hoopgevend wanneer het om de ontplooiing van veerkracht gaat. Wat leidinggevenden, HR-managers of trainers kunnen doen om veerkracht te vergroten, komt aan de orde in een boeiend artikel van Steven Scheer en Ans Withaar. Vanuit verschillende perspectieven wordt een bruikbaar model geschetst om preventief te werken aan de ontwikkeling van veerkracht, met als doel mogelijk ingrijpende gebeurtenissen in de toekomst makkelijker het hoofd te kunnen bieden.

Veerkracht gaat echter niet alléén over weerbare medewerkers. In ons openingsartikel, waarin Han Nichting zijn visie op het thema geeft, wordt een aanwendbaar kader gegeven. Veerkracht is een tweedimensionaal begrip. Het gaat over het systeem van de organisatie zelf én de mensen die in de organisatie werken. Weerbare medewerkers en wendbare organisaties.

In een wetenschappelijk artikel van hoogleraar organisatieontwikkeling Jo Caris wordt dieper ingegaan op veerkracht binnen organisaties. Caris stelt dat, wanneer veerkracht 'terugkeren naar een oorspronkelijke vorm' betekent, dit gunstig kan zijn wanneer er sprake is van eenmalige calamiteiten, zoals een brand of een lekkend olieplatform. De term doet echter afbreuk aan de veranderderslagen die veel organisaties moeten maken in tijden van crisis, waar juist het aanpassen en aannemen van nieuwe vormen (innoveren) wenselijk is. Wanneer het erom gaat vernieuwing door te voeren, is de term spankracht meer op zijn plaats. Het accent komt te liggen op wendbare organisaties en het lerend vermogen van organisaties komt centraal te staan.

Naast verdiepende artikelen rondom het thema, is een mooi aanbod teksten en bijdragen opgenomen die ingaan op actuele ontwikkelingen in het werkveld van de HRD'er. Zo vind je interviews terug met neuropsycholoog Margriet Sitskoorn en Thijs Homan in een inspirerend artikel over het toepassen van breininzichten in verandertrajecten, is de trainerstoel van Karin de Galan opnieuw verfrissend en kun je genieten van een intrigerend interview dat Ger Driesen hield met *employee engagement* expert David Zinger.

Audrey de Jong

Hoofdredacteur, hoofdredacteur@tvoo.nl



De impact van organisatiecoaching

PRAXIS

Introductie op het thema veerkracht <i>Han Nichting</i>	6
De ontwikkeling van veerkracht <i>Steven Scheer & Ans Withaar</i>	9
Zwarte schapen: ideale trainers <i>Karin de Galan</i>	14
Flexibiliteit zit in je brein <i>Rity van der Avoort & Eveline Jansen</i>	16
De impact van organisatiecoaching <i>Liesbeth Halbertsma & Petra Bosse</i>	22
Interview met David Zinger <i>Ger Driesen</i>	27
Het leerpotentieel na een faillissement <i>Eric Deen</i>	34
Wat levert opleiden op? <i>Robbie van Kippersluis & Peter Steenkamer</i>	38

■ = thema veerkracht

54



One Do at a time

WETENSCHAP

Aanpassen

Lidewey van der Sluis

46

Functie van veerkracht voor organisaties

Jo Caris

48

One Do at a time

Karen J. Pine & Ben C. Fletcher

54

**Veerkracht of toch
maar liever wijsheid?**

Marc Schabracq & Roos Schabracq

59

Oud en (on)gelukkig?

Marien van den Boom & Hanny Wargers

64

Promotie

**Oudere werknemers: de visie van
Nederlandse werknemers in Europees
perspectief**

Wieteke Conen

70

74



Cirkeltechniek bij organisatieverandering

VARIA

**Cirkeltechniek
bij organisatieverandering**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld &
Nanja Mol*

74

Vereniging

79

Nieuws

Guido van de Wiel

83

Boeken en app

86





Introductie op het thema veerkracht

Han Nichting

6

De ontwikkeling van veerkracht

Steven Scheer & Ans Withaar

9

Zwarte schapen: ideale trainers

Karin de Galan

14

Flexibiliteit zit in je brein

Rity van der Avoort & Eveline Jansen

16

De impact van organisatiecoaching

Liesbeth Halbertsma & Petra Bosse

22

Interview met David Zinger

Ger Driesen

27

Het leerpotentieel na een faillissement

Eric Deen

34

Wat levert opleiden op?

Robbie van Kippersluis & Peter Steenkamer

38



■ Han Nichtig

Veerkracht: weerbaarheid en wendbaarheid als denkrichting

Introductie op het thema veerkracht

Wanneer ik naar de samenleving kijk, zie ik een gemeenschap waarin veranderen, vernieuwen en ontwikkelen de constanten zijn en waarin voortdurend een appèl wordt gedaan op de veerkracht van organisaties en mensen. De organisaties waar ik mee werk zijn er allemaal op uit om toegevoegde waarde te leveren en in verbinding te blijven met hun stakeholders. Zij zoeken naar een manier om zichzelf blijvend adequaat te organiseren. En naar een passende strategie om voor (potentiële) klanten, afnemers en medewerkers aantrekkelijk te blijven. Ze willen duurzaam het verschil maken. Nieuwe ontwikkelingen, ervaringen en inzichten in praktijk en (wetenschappelijk) onderzoek vragen om een continue alertheid. Veerkracht is daarbij een sleutelwoord.

Tweedimensionaal begrip

Veerkracht is voor mij een begrip met twee dimensies. Aan de ene kant is er het systeem van de organisatie en aan de andere kant zijn er de mensen die in de organisatie werken. Beide van belang om crisis of uitdaging te lijf te gaan. Twee dimensies dus: een wendbare organisatie en weerbare medewerkers. Bij 'wendbaar' gaat het om het duurzaam vergroten van de vitaliteit van de organisatie. Veranderingscompetent zijn is een strategische kwaliteit die organisaties zich eigen moeten maken. Het ontwikkelen van medewerkers, de 'weerbaarheid', is hierin een evidente succesfactor. Alle verandering krijgt immers vorm via de inzet van mensen. Bij 'weerbaar' gaat het om het op maat brengen en houden van medewerkers en hun drives, competenties en vaardigheden, als voorwaarde om hun taak ten volle waar te maken.

Flexibele verbinding

Wendbaar wordt een organisatie wanneer ze haar blik op de buitenwereld gericht houdt en de operatie direct weet te verbinden met haar ambitie. En wanneer ze haar werkprocessen, werkwijzen en systemen zo weet in te richten dat ze snel kan anticiperen op gewijzigde omstandigheden. En tegelijkertijd geeft het concurrentievoordeel, wanneer een organisatie erin slaagt haar 'weerbare' medewerkers zodanig te informeren, uit te nodigen en uit te dagen dat zij de vele omgevingsinformatie betekenis geven en verwerken in hun dagelijkse taakuitvoering. Sturen en kaders stellen doe je van bovenaf. Maar een kader krijgt pas betekenis als dat door de medewerkers kan worden getoetst op concrete wenselijkheid en haalbaarheid op de werkvloer. Pas dan wordt denken en handelen van medewerkers echt benut en ingezet op weg naar meetbare en duurzame verbetering van organisatieresultaten.

Op basis van 'wendbaarheid' en 'weerbaarheid' staan de volgende interventies in veel organisaties, onafhankelijk van schaal en

complexiteit, op de HR(D)-agenda:

- de koers verbonden krijgen en houden met de organisatiestrategie;
- continu focussen op veranderende eisen die vanuit stakeholders en/of de samenleving worden gesteld;
- ontwikkelen van voorstellen om de organisatie binnen de gewijzigde omstandigheden in te richten en de medewerkers te activeren;
- doelgericht leren en ontwikkelen;
- continu presteren en verbeteren;
- (re)organiseren en vernieuwen;
- het leggen van een succesvol fundament via leiderschapsontwikkeling op alle niveaus.

HRD en veerkracht

Wanneer ik kijk naar het profiel van de succesvolle HRD'er, dan voorzie ik dat er een steeds grotere behoefte zal zijn aan professionals die werken aan competenties op het terrein van advisering en begeleiding van de lijn. En op het conceptueel en analytisch vermogen ten behoeve van de aansluiting met andere beleidsterreinen binnen de organisatie. Overtuigingskracht, proactief handelen en een eigenzinnige visie op het vakgebied behoren ook tot die set aan vereisten. De HRD'er van de toekomst zal zich kenmerken door flexibiliteit in de rollen die hij op zich neemt. Een duidelijke eigen visie en het hanteren van een professionele standaard gaan hand in hand met het spreken van de taal van hun bestuurders en managers, van de verantwoordelijken voor het kernproces van de organisatie. Daarnaast gaan HRD-professionals het verschil maken die een 'extra mijl' lopen en door durven en kunnen dringen tot daar waar de pijn zit, om vervolgens hier hun interventies op te baseren. Kortom: het gaat om professionals die bijdragen aan de verbeterde performance en prestaties van de organisatie.

Han Nichting

voorzitter NVO2 en interimmanager

LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



FCE biedt leertrajecten voor:

- strategisch adviseren bij talentontwikkeling en organisatieleren
- ontwerpen van krachtige leerinterventies
- onderzoek en nieuwsgierigheid
- procesbegeleiding van vernieuwing
- faciliteren van teams volgens Appreciative Inquiry

bevlogen docenten • praktijk en wetenschap • kleine groepen • actief leren • actuele onderwerpen • ook workshops!

Er is nog plek voor je bij leertrajecten en workshops van FCE. We ondersteunen ook vakpublicaties en financieren praktijkonderzoek. Zo dragen we al 30 jaar bij aan de ontwikkeling van het vak in Nederland én Vlaanderen.

Meer informatie: www.corporate-education.com



FCE

FOUNDATION FOR
**CORPORATE
EDUCATION**

■ Steven Scheer & Ans Withaar

De ontwikkeling van veerkracht

Erik, politieagent van veertig, spoedt zich met zijn collega naar een verkeersongeval. Daarbij komt een kind dat op de fiets naar school ging te overlijden. Erik breekt, als hij met zijn collega terugrijdt. Het komt door een opening in het membraan van werk naar privé: hij heeft twee kinderen van dezelfde leeftijd. Is hij veerkrachtig genoeg om de grote spanning aan te kunnen?

Ingrijpende gebeurtenissen of periodes van grote spanningen: iedereen kan er mee te maken krijgen in werk en privé. Wat kunnen leidinggevenden, HR-managers of trainers doen om de veerkracht te vergroten? Dit artikel geeft daar een perspectief op en biedt concrete handvatten voor sturing.

Veerkracht voor als het er op aan komt

Veerkracht in psychische zin is het vermogen van mensen om zich te herstellen na een gebeurtenis of periode die grote spanning met zich meebrengt. Het is nodig om de spanning op te heffen en een nieuwe balans te vinden in leven en werk. Dat maakt het tot een eigenschap die juist in deze tijd van groot belang is. Veerkracht is extra belangrijk voor beroepsgroepen zoals politie, brandweer, machinisten, ambulancemedewerkers en steeds vaker medewerkers in de zorg of achter het loket. Het zijn groepen die grote kans hebben om met ingrijpende gebeurtenissen en veranderingen te maken krijgen. De Essenburgh richt zich op deze



beroepsgroepen en houdt zich al meer dan veertig jaar met veerkracht bezig.

Er is nog lang geen consensus over een wetenschappelijke definitie van menselijke veerkracht. Bonanno en Mancini [1] definiëren het als: "The ability of adults in otherwise normal circumstances who are exposed to an isolated and potentially highly disruptive event (...) to maintain relatively stable, healthy levels of psychological and physical functioning, as well as the capacity to for generative experiences and positive emotions". Deze definitie gaat verder dan een terugkeer naar balans en gezondheid alleen, maar erkent ook dat je als veerkrachtig mens zult veranderen en een ontwikkeling doorloopt met nieuwe ervaringen en (ook) positieve emoties.

In dit artikel zetten we verschillende perspectieven naast elkaar, om een uitgebalanceerd beeld te krijgen van het ontwikkelen van veerkracht.

Hersenonderzoek en veerkracht

Hersenonderzoek leert ons steeds meer over hoe mensen de heftige stress, die optreedt bij een ingrijpende gebeurtenis, letterlijk het hoofd kunnen bieden. Of de agent uit het voorbeeld overspannen wordt of – erger – een trauma overhoudt aan de gebeurtenis, hangt voor een deel af van de gezondheid van zijn brein: een gezond brein is veerkrachtig. Door te bewegen, te blijven leren, voldoende rust te nemen en een goede voeding tot ons te nemen ontwikkelen we veerkrachtige hersenen [2,3,4].

Daarnaast maakt hersenonderzoek duidelijk dat het hebben en nastreven van eigen verlangens, het ontwikkelen van een positief zelfbeeld, het geloof in eigen kunnen en het kunnen benoemen van eigen gevoelens nuttig zijn om de draad op te kunnen pakken na een periode van grote tegenslag [2,3,4].

Wanneer Erik na deze gebeurtenis bijvoorbeeld gespannen en angstig blijft, helpt alleen al het (tijdig) voor zichzelf benoemen van dat gevoel ('de angst blijft in mijn lijf zitten, heftig zoals dat doorwerkt') bij het verminderen van die angst. Het kunnen benoemen wat je voelt is daarom een competentie die een veerkrachtige professional zou moeten bezitten.

Het sterke punt van het neurologische perspectief op veerkracht is dat deze raadgevingen bewezen effectief zijn. Dat maakt het ook zo aantrekkelijk: de uitkomsten zijn concreet en meetbaar. Het stimuleert juist daarom veel mensen om er wat mee te doen. Toch blijven er belangrijke zaken waar de hersenwetenschap (nog) geen antwoord op kan geven.

Sociaal psychologisch perspectief op veerkracht

De mens is een sociaal wezen en we weten uit ervaring hoe belangrijk een ondersteunende sociale omgeving voor de verwerking van ingrijpende gebeurtenissen is. Veerkracht wordt ontwikkeld door het individu in wisselwerking met de sociale omgeving en die is dan ook uitdrukkelijk deel van de oplossing. Het sociaal-psychologische perspectief is daarom een goede aanvulling op het neurologische perspectief.

Als Erik met zijn collega van het ongeluk wegrijdt, trilt hij over zijn hele lijf. Dat bloed en dat kind, vlak voor zijn ogen. Hij is ontzet en vloekt het uit, richt zijn woede op de veroorzaker van het ongeluk. Zijn oudere collega, ook zeer aangedaan met zelf oudere kinderen,

weet wat er door Erik heen moet gaan en vloekt met hem mee. Erik's woede gaat over in huilen zodra hij aan zijn eigen kinderen denkt. Zijn collega zet de auto stil, troost hem, leeft mee.

Hersenonderzoek maakt duidelijk dat status, vriendschappen, steun en waardering, zowel vanuit de werkomgeving als de sociale omgeving, van groot belang zijn. Maar het slaagt er niet in om motieven, emoties en gedachten van mensen objectief inzichtelijk te maken: vriendschap, waardering en steun zijn een kwestie van persoonlijke voorkeuren, beelden en verlangens, een bepaald gedeeld gevoel voor humor, en die laten zich niet vangen met hersenscans [5].

De vraag hoe je een meer stimulerende sociale omgeving creëert, is een vraag waar individu, collega's en leidinggevenden als dat nodig is mee aan de slag zullen moeten. Het gaat hier om de organisatiecultuur en wanneer die veranderd moet worden is dat een proces van lange adem, maar noodzakelijk.

Sinds de jaren '80 is binnen de politie langzaam maar zeker aandacht gekomen voor bedrijfsopvang en het belang ervan is nu breed geaccepteerd. De politieagent uit het voorbeeld kan daarom rekenen op een vangnet van collega's uit een bedrijfsopvangteam. Zij zullen hem sowieso bellen. Als hij wil kan hij daar zijn verhaal kwijt en aangeven wat hij nodig heeft. Nog belangrijker is de steun van zijn directe collega's, in dit geval zijn maat in de auto. Erik: "Het is prima dat het bedrijfsopvangteam er is. Maar dat we op de terugweg tegen elkaar konden vloeken en na afloop nog even een kop koffie dronken, dat hielp me het meest".

Zingeving, relativering en humor

Wat zegt de sociale psychologie nog meer over veerkracht? Prof Seydel, hoogleraar communicatiewetenschap en psychologie sprak zich onlangs uit over veerkracht in zijn afscheidsrede. Het vraagstuk van de veerkracht was de rode draad van dertig jaar onderzoek, onder meer op het terrein van de gezondheid, het functioneren van mensen in sociale systemen en de ontwikkeling van leiderschap daarbij. Seydel [6] stelt vast dat mensen met veerkracht zeven eigenschappen bezitten.

De zeven kenmerken van een veerkrachtig persoon volgens Seydel (2012)

1. Ze accepteren feiten, situaties en gebeurtenissen die zij niet kunnen veranderen, ze aanvaarden hoe mensen zijn.
2. Ze zijn vooral oplossingsgericht, beschikken over het vermogen om te improviseren en kijken niet achterom.
3. Ze trekken lessen uit ervaringen en zoeken naar nieuwe effectieve acties.
4. Veerkrachtige individuen communiceren effectief, stellen vragen, leggen gemakkelijk contacten met anderen die hen kunnen helpen nieuwe energie te krijgen en te zoeken naar oplossingen.
5. Veerkrachtige individuen beschikken over persoonlijke effectiviteit, dat wil zeggen dat ze geloven in hun vermogen om een bepaald gedrag met succes uit te voeren
6. Veerkrachtige individuen accepteren zichzelf en anderen zoals ze zijn, ze vinden vrede met zichzelf en met hun emoties. Ze vinden dat je het recht hebt om mens te zijn.

7. Veerkrachtige personen zoeken naar een dieper begrip van de wereld om hen heen, hebben een helder levensdoel voor ogen en zijn gemotiveerd hun krachten in te zetten voor een betere samenleving.

Veel van de genoemde punten sluiten aan of komen overeen met wat eerder genoemd is. Wat echter opvalt is de aandacht voor 'acceptatie', 'zingeving' en een 'dieper begrip'.

Hoewel onderzoek naar *mindfulness*, het ervaren van muziek en het ontspannende karakter van humor wel in die richting wijzen, is de effectiviteit vooralsnog toch minder goed aantoonbaar via hersenonderzoek [7,8]. Maar juist wanneer een ingrijpende gebeurtenis plaatsgevonden heeft, kunnen deze componenten van menselijke veerkracht het verschil maken!

De collega van Erik is goud waard om de grappen die hij kan maken. Wanneer ze weer in de auto stappen, met de spanning nog in het lijf, zien ze een auto voorbijrijden van hetzelfde merk en met dezelfde kleur als de veroorzaker van het ongeluk. "Foute auto!", roept hij, "Bekeuren die vent!". Precies goed getimed. Ze lachen samen. Erik voelt de opluchting en komt in emotioneel rustiger vaarwater.

Erik is actief op de voetbalclub en coacht één van de jeugdteams. Hij ziet en ervaart hoe sport kan verbreederen en wil daar meer mee gaan doen. Misschien gaat hij wel in de gemeentepolitiek. Zou de ervaring met het verongelukte kind dit proces kunnen versnellen?

Een model voor de ontwikkeling van veerkracht

Dit artikel geeft informatie over wát belangrijk is voor de ontwikkeling van veerkracht vanuit verschillende perspectieven. Het is zeker mogelijk om preventief veerkracht te ontwikkelen, met het oog op mogelijke ingrijpende veranderingen en gebeurtenissen. De Essenburgh past dit bijvoorbeeld toe in haar trainingen en trajecten.

De overtuiging dat een mens altijd kan leren van wat op zijn pad komt lijkt goed aan te sluiten bij het idee om veerkracht te ontwikkelen. Dezelfde overtuiging ligt aan de basis van theorieën over persoonlijke groei, die tegenwoordig steeds meer aan hersenonderzoek opgehangen worden. Een voorbeeld daarvan is Carol Dweck, die vanuit de inzichten van mensen aanraadt om een groei mindset te ontwikkelen [9].

Maar wanneer mensen veerkracht nodig hebben omdat ze grote kans maken om in ingrijpende gebeurtenissen verzeild te raken, dan is méér nodig dan een 'groei mindset'. Een ingrijpende gebeurtenis kan je bij de keel grijpen. Wanneer je echt met lege handen staat en niet meer weet wat je moet doen, dan is de boodschap 'dit is om van te leren' een enorme dooddoener! Het suggereert een maakbaarheid die er voor veel mensen niet is wanneer ze net een groot verlies hebben geleden.

Hoe veerkrachtig zijn de hersenen van Erik van nature? Onze persoonlijke eigenschappen zijn immers voor 50% erfelijk bepaald! In hoeverre heeft Erik de pech van een aantal minder prettige ervaringen in zijn jeugd gehad waar hij nu nog last van heeft? Na het ongeluk zal Erik waarschijnlijk minder goed slapen de komende tijd. Maar of de gebeurtenis inderdaad traumatisch voor hem is, kun je pas na een aantal maanden vaststellen.

Daarom vertrekt De Essenburgh vanuit een overtuiging die ook in dat geval overeind blijft: "Alles is veranderlijk en je bent deel van het geheel". Op dat uitgangspunt is ons model voor veerkrachtontwikkeling gebaseerd. Wij gebruiken inzichten uit hersenonderzoek en de sociale psychologie. Maar we geven tenminste evenveel aandacht aan de minder grijpbare, maar toch belangrijke zaken zoals acceptatie, relativering, dieper begrip en humor. ■

Referenties

1. Bonanno, G.A. & Mancini, A.D. (2008). The Human Capacity To Thrive In The Face Of Potential Trauma. *Pediatrics*, Vol 21, 369-375.
2. Bouskil, K. (2012). Holistic Humor: Coping With Breast Cancer. Chapter 8 in: Lende D.H. and Downey, G (eds) (2012). *The Encultured Brain: An Introduction To Neuroanthropology*. (pp 213-236). Massachusetts: MIT.
3. Derksen J. (2012). *Bevrijd de psychologie uit de greep van de hersenmythe*. Amsterdam. Bert Bakker.
4. Dweck, C. (2010). *Hoe je mindset gedrag en resultaat kan bepalen*. Lazeron N. en van Dinteren, R. *Brain@work: Breinkennis voor organisaties*. (277-282). Houten: Springer uitgeverij.
5. Gazzaniga M. S., et al (2009). *Cognitive Neuroscience: The biology of the mind*. (3e druk). New York, London: W.W. Norton and company.
6. Kahn R.S. (2011). *De tien geboden voor het brein*. Amsterdam. Uitgeverij Balans
7. Scheer S.H. en Withaar, J. (2012): Ingrijpende gebeurtenissen verwerken met een veerkrachtig brein. Interview met Rene Kahn. *De Essenburgh zomeressentie 2012*, pdf via www.essenburgh.nl.
8. Sedlmeier, P. et al. (2012). The Psychological Effects Of Meditation: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol 138(6), Nov 2012 (1139-1171).
9. Seydel, E.R. (2012). *Veerkracht*. Rede uitgesproken bij het afscheid als hoogleraar Communicatiewetenschap en Psychologie aan de universiteit van Twente op 14 september 2012.



Ans Withaar is directeur-bestuurder van De Essenburgh Training en Vorming en Steven Scheer is gepromoveerd onderzoeker en als freelancer werkzaam bij De Essenburgh. De Essenburgh Training en Vorming is in het onderwerp 'Veerkrachtontwikkeling' gespecialiseerd en houdt zich al meer dan veertig jaar bezig met onderwerpen als 'Preventie Psychotrauma', 'Bedrijfsopvang', 'Verlies en Rouw op het werk'. Sinds enige jaren biedt zij trainingen 'Brein en Leiderschap' aan. De Essenburgh vertaalt de meest recente wetenschappelijke inzichten in op de praktijk toegesneden trainingen en trajecten.
www.essenburgh.nl

werkvorm



Karin de Galan

Zwarte schapen: ideale trainers

1979. Er gaan briefjes rond in de klas: "Wat vind je van de trui van Sandra?" "Wat vind je van de broek van Jaap?" We schrijven er om beurten onze dodelijkste opmerking op en kijken nieuwsgierig hoe het briefje aankomt bij Sandra en bij Jaap. Dan komt briefje 3: "Wat vind je van de sandalen van Karin?" Rood hoofd, schaamte: sandalen in de brugklas, dat kan natuurlijk niet. Maar wist ik veel?

1983. Dubbeluur Latijn, vreselijk saai. In de vijf minuten pauze tussen de uren probeer ik samen met een vriendinnetje de klas te overreden om niet terug te gaan naar de les. Als we met zijn allen weigeren, kan de leraar niks doen! De anderen lijken even mee te doen, maar lopen uiteindelijk toch braaf achter de leraar aan.

2000. Met mijn werkgever de hei op. Twee meneren voor de groep die prutsen met geeltjes en 45 medewerkers die ernaar kijken. Het is te erg voor woorden vind ik. Ik probeer bij te sturen, vind geen gehoor en krijg de slappe lach. De dag erna geeft mijn baas me op m'n kop: dat ik het team heb laten vallen. Iedereen vond het oké en ik had me moeten aanpassen.

Aanpassen is nooit mijn ding geweest, want ik val in het prototype 'zwart schaap': vaak iets anders willen en vinden dan de groep, me mateloos opwinden over steeds dezelfde dingen, meningen ongecontroleerd inbrengen

en daarmee ieders irritatie opwekken. Vaak aanvaringen met bazen, op gezette tijden een collega die ik kon schieten. Altijd opzien tegen teamuitjes, tegen groepsdingen, tegen een programma dat iemand anders bedacht had en waarvan ik dan weer wat vond. De frustratie dat mensen op de gang met me mee praatten, maar in de vergadering hun mond hielden. Vechten tegen windmolens.

Wat een opluchting toen ik ging trainen: toen mocht ik vóór de groep, van alles vinden en daarnaar handelen. En als ik het een beetje handig aanpakte, luisterde de groep nog ook! Van zwart schaap veranderde ik in een informele leider. Volgens mijn opleiding bij Multidimens is het onderscheid tussen die twee rollen sowieso klein: beide kunnen zich maar lastig conformeren aan de groep. Maar terwijl het zwarte schaap geen gehoor vindt, krijgt de informele leider volgers. Hij opereert handig: kiest z'n gevechten, brengt z'n standpunten met autoriteit en is daardoor iemand op wie iedereen jaloers is. De informele leider weet sandalen in de brugklas hip te maken, krijgt de hele klas aan het spijbelen en kan de teamsessie tijdig bijsturen. Of misschien had hij zijn energie daar niet eens aan verspild.

Ik ben niet de enige trainer die vroeger een zwart schaap was. Zet een groepje collega's bij elkaar en we herkennen het allemaal: we hebben moeite om op te gaan in de groep,

om ons steentje bij te dragen en dan weer onze mond te houden, om compromissen te accepteren, om aangehaakt blijven als de koers ons niet bevalt. Dat is niet zo vreemd, want als trainer hóór je af te wijken van de groep. Het is je rol om van een afstandje te kijken, om af en toe de koers bij te stellen, om je stempel erop te drukken. Want alleen dan kun je de groep leiden en deelnemers volop laten leren. Of je dat nu doet met of zonder gele briefjes, spijbelen en sandalen – het belangrijkste is dát het gebeurt. Hoewel het misschien toch slimmer is om die sandalen thuis te laten.

Favoriete trainerstoel: kies je gevechten

Een zwart schaap wekt irritatie op doordat hij overal op reageert en dat onhandig doet: vechtend, verongelijkt of te lang van stof. Een informeel leider doet het handiger en kiest zijn gevechten. Eén keer iets aangaan en winnen, is beter voor je positie in de groep dan vijf keer strijden en drie keer winnen

In de techniek 'autoriteit opbouwen' gebruik je handige communicatie om je norm neer te zetten: je sluit eerst aan bij de ander (autoriteit weggeven) en poneert daarna wat je zelf wil (autoriteit toevoegen). Grote kans dat je een volmondig ja krijgt van de deelnemer en de hele groep; en daarmee heb je je leiderspositie neergezet.

Je gebruikt deze techniek bij weerstand die niet gaat over de inhoud van de training, maar over andere zaken, bijvoorbeeld:

- "Kunnen we eerder stoppen? Ik vind twee dagdelen te lang voor dit onderwerp."
- "Waarom moeten de telefoons uit? Het werk gaat gewoon door, hoor."
- "Het kan zijn dat ik na de lunch een half uur later kom vanwege een werkoverleg."
- "Gaan we rollenspellen doen? Daar doe ik niet aan mee, hoor."
- "Mag mijn telefoon aanblijven, mijn dochter van 12 is ziek en alleen thuis."



1. Geef eerst autoriteit weg

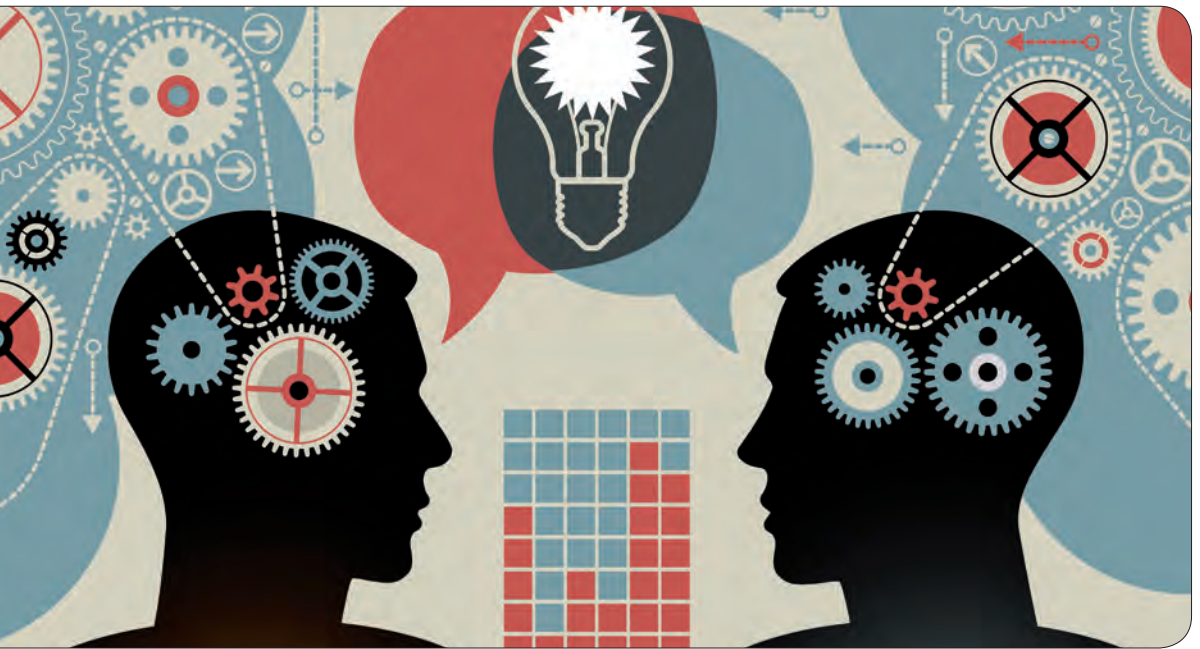
- Ga in de 'luisterstand.'
- Ga zitten, kijk de ander aan, voel de rust in je lijf. Laat je agenda vallen en wees oprecht geïnteresseerd in de ander.
- Vraag door: wat bedoelt hij precies?
- Luister naar de inhoud en naar zijn gevoel/zorg.
- Erken de zorg van de ander.
- Gebruik zijn taal: "Dat moet lullig voelen." "Dus je maakt je zorgen?"

2. Voeg dan autoriteit toe

- Neem de tijd om te voelen wat je wilt/vindt.
- Ga in de 'zendstand'.
- Adem in je buik, kijk de ander aan, voel de rust in je lijf.
- Geef je norm aan.
- "Ik vind het belangrijk dat..."
- Kom daarna met een concreet en haalbaar voorstel
- "Ik stel voor dat..."
- Houd het kort en stevig (geen twijfelwoorden als 'eigenlijk', 'een beetje').

3. Geef dan weer autoriteit weg

- Vraag of dit akkoord is.
- Luister echt naar het antwoord. Zit er nog weerstand, start dan weer bij 1 en kom met of vraag naar een ander voorstel. ■



■ Rity van der Avoort & Eveline Jansen

Hoe zet je inzichten over gedrag van mensen in bij verandertrajecten?

Flexibiliteit zit in je brein

Heeft u zich ook wel eens afgevraagd: zijn wij mensen nu patroondieren of juichen we veranderingen juist toe? De een ziet een reorganisatie immers als een uitdaging. Bij de ander zinkt de moed in de schoenen als de managers de hei op gaan en iets nieuws bedenken. U heeft zelf vast ook veel ervaring met veranderprocessen in uw bedrijf of organisatie. Die processen verlopen niet altijd naar de wens van de initiators. De werkvloer of het management bieden weerstand, of de OR werkt niet mee.

Hoe komt dat? Kunnen we iets leren van recente neurologische onderzoeken over gedrag? Stel dat wij beter snappen wat er gebeurt in de hoofden van mensen, begrijpen we dan ook beter wat we moeten doen en laten als we een organisatieverandering in gang zetten? Hierover interviewden we Thijs Homan, hoogleraar veranderkunde aan de Open Universiteit Nederland, en Margriet Sitskoorn, hoogleraar neuropsychologie aan de Universiteit Tilburg. We spraken met hen over veranderprocessen, verandergedrag en de rol van ons brein hierin.

Start vanuit nieuwe betekenissen

Thijs Homan ziet veranderingen in bedrijven ontstaan doordat mensen nieuwe collectieve betekenissen geven aan ervaringen en gebeurtenissen. Dat kan zowel gepland als spontaan plaatsvinden. "Doordat mensen met

elkaar praten over wat ze zien en meemaken, komen ze tot een gedeelde betekenisgeving. Daar volgen patronen uit die in bepaalde gevallen kunnen zorgen voor verschuivingen in bestaande dominante betekenisgevingen en machtsverhoudingen. Er wordt iets in gang gezet", aldus Thijs Homan. Dit is een zelf organiserend proces, waarbij het vooral gaat om het contact tussen mensen onderling.

Als we aan Margriet Sitskoorn vragen of ons brein gericht is op verandering, beaamt ze dat: "Hersenen zijn gericht op nieuw en anders. Of mensen willen veranderen hangt af van de voorspelbaarheid in die verandering en de dreiging die mensen er door ervaren". Het liefst veranderen mensen vanuit zichzelf, door zelf richting te geven en besluiten te nemen. Door hen dan ook zoveel mogelijk bij die verandering te betrekken, zullen ze eerder mee

Tabel 1. Veranderen kan op verschillende manieren

Veranderen kan op verschillende manieren

Neuzen dezelfde kant op

Managers bepalen de visie op een heisessie en organiseren trainingen voor medewerkers

Algemene betekenis als uitkomst van discussies over een gebeurtenis

Gepland

Teams mogen meepraten binnen gestelde kaders van het management

Voeren van discussies naar aanleiding van een gebeurtenis

Spontaan

Neuzen diverse kanten op

gaan werken. Margriet noemt in dit verband haar zontje als voorbeeld. In de periode dat hij minder goed at, liet ze hem zelf meehelpen het eten te maken. "Hij kon het natuurlijk niet maken om te zeggen dat ie het niet lekker vond. Hij had het immers zelf klaargemaakt", zo vertelt ze.

Macht krijgen leiders die zich niet arrogant gedragen en een goed verhaal hebben

Planmatig

Bij geplande verandering gaat het over verandering die volgens een van tevoren bedachte manier wordt ingevoerd. Een kleine groep collega's, meestal managers, ontwikkelt een nieuwe richting en het is de bedoeling dat de rest van de organisatie dat gaat overnemen en omarmen. De managers zitten vaak als voorbereiding een dag met elkaar op de hei. Het management stelt op die heidag vast dat bijvoorbeeld innovatie belangrijk en noodzakelijk is en organiseert vervolgens bijeenkomsten om alle medewerkers hierover te informeren.

Deze nemen deel aan die sessies om de innovatieve weg verder in te vullen. Uiteraard binnen vastgestelde kaders en voorwaarden. "Sleurhuttenmanagement, gericht op het trekken aan en verleiden van mensen, om het idee van het management tussen de oren te brengen", aldus Thijs Homan.

Of deze geplande veranderingen gaan slagen, hangt in hoge mate af van het brein van de leider. Als die namelijk een goed ontwikkelde prefrontale cortex heeft, bezit hij CEO-vaardigheden zoals vooruit kunnen kijken, kunnen organiseren en plannen en charismatisch met mensen omgaan. Die vaardigheden zorgen voor volgingen en dus voor een voorspoedig veranderproces.

Margriet Sitskoorn: "Je zou denken dat de beste leiders de beste CEO-vaardigheden hebben. Toch is dat niet zo. De leiders met de meeste macht hebben die." Macht krijgen leiders die zich niet arrogant gedragen en een goed verhaal hebben.

Spontaniteit

Als we het hebben over spontane veranderingen, gaat het vooral over het samen betekenis geven aan ervaringen. Dat gebeurt in gesprekken die mensen voeren

Tabel 2. Succes door geplande verandering versus spontane verandering

Geplande verandering Succes door:	Spontane verandering Succes door:
<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk maken wat komen gaat • Afspraken nakomen • Nut en noodzaak goed aangeven • Goede ervaringen met leiders benadrukken • Mensen eerlijk behandelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen in kleine groepen met elkaar verbinden • Contact zoeken met beslissers en nut van aansluiting laten voelen • Iemand van buiten erbij halen die vragen stelt die anderen 'niet mogen' stellen • Zittend management dat bereid is te luisteren en contact te maken

over knelpunten en kansen die ze zien en meemaken in hun directe werkomgeving, in contacten met klanten en in de omgang met collega's. Meestal als ze bij de koffieautomaat staan of op de gang. In deze gesprekken ontstaat de echte betekenisgeving die mensen met elkaar verbindt. Homan zegt hierover: "Met een groep bestaande uit vier à vijf personen lukt dat delen van betekenissen het beste en is het proces voor iedereen nog te overzien." Op de gang delen collega's die elkaar graag mogen hun opvattingen met elkaar, geven ze er een waardering aan en zoeken anderen op die soortgelijke ideeën hebben.

Margriet Sitskoorn: "Wij hebben sociale hersenen en zijn sociale mensen. De groep is dus erg belangrijk en die hebben we, naast eten en seks, altijd nodig gehad om goed te kunnen overleven."

Juist het feit dat we 'sociale hersenen' hebben stelt ons in staat om, al pratend met anderen en luisterend naar elkaar, tot een gedeelde betekenisgeving te komen. Het ontstaan van een nieuw groepsidee is een zelf organiserend proces dat niet goed te voorspellen is. Een proces ook dat zeer gevoelig is voor de kleinste veranderingen: iemand frons zijn wenkbrauwen even of kucht een keer. En opeens krijgt het gesprek een andere wending. Ook is het in grote mate afhankelijk van het groepje 'gelijkgestemden' dat elkaar weet te vinden. Wanneer die met elkaar de handschoen oppakken en besluiten om het idee uit te werken, ontstaat een spontane verandering die dus niet noodzakelijkerwijs door managers aangestuurd hoeft te zijn. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een nieuw product door medewerkers, waarvoor het management geen opdracht heeft gegeven.

Inktvlek

De inktvlek van een gezamenlijk idee breidt zich dus verder uit als mensen zich verbinden met anderen. Ze weten aan te sluiten bij informele



Thijs Homan: "Met sleurhuttenmanagement krijg je veranderingen niet tussen de oren"



Margriet Sitskoorn: "Spiegelneuronen helpen ons bij het inschatten van de betrouwbaarheid van de verandermanager"

machthebbers, zodat de machtsbalans meer richting hun ideeën en voorstellen gaat. Veel van die ideeën gaan uiteindelijk verloren door dat men niet voldoende medestanders weet te vinden, door tegenwerking van mensen die andere opvattingen hebben of door tegenwerking van de zittende managers die

hun machtspositie niet kwijt willen. Als het een groep medewerkers lukt om een gezamenlijke nieuwe betekenisgeving te ontwikkelen en een steeds grotere groep medestanders aan hun zijde weet te krijgen, dan bestaat de kans dat de bestaande machtsverhoudingen gaan verschuiven in het bedrijf. Het zittend management zal als reactie de stabiliteit in die verhoudingen willen handhaven en controleren. Margriet Sitskoorn: "De afaleiders die zeggenschap hebben, zullen die positie niet zonder slag of stoot opgeven." Spontane veranderingen die ontstaan in de

gedragen wordt. Thijs Homan merkt op dat het dan soms goed is om er iemand van buiten bij te halen, omdat die onbevangen tegenover de bestaande relaties staat. "Toen ik als adviseur betrokken was bij een fusie van drie gemeenten, liet ik mij niet leiden door bestaande machtsverhoudingen. Dat zorgde uiteindelijk voor een fundamenteel andere keuze, omdat ik vragen kon stellen die men binnen de bestaande machtscontext niet meer mocht en kon stellen." Wat is er in de hoofden van mensen nodig om ideeën te omarmen? Het brein is immers gericht op nieuw en anders en kan zich in principe goed aanpassen aan veranderende omstandigheden. Zeker als wij er zelf van overtuigd zijn dat het moet. Een ingenieus pijnnetwerk in ons brein met een rol voor de insula, amygdala en prefrontale cortex, zorgt ervoor dat we vervelende situaties liever vermijden. Als mensen in hun onderling contact de noodzaak voor de verandering bespreken en gaan inzien, dan helpt dat dus. Margriet Sitskoorn zegt hierover: "Als mensen het nut zien van de verandering of verbetering, dan zullen ze meer hun best gaan doen."

Aangeven waar we gaan uitkomen is een must voor iedere verandermanager

gangen van het bedrijf, zullen dus nog flinke drempels over moeten om echt succesvol te worden. Het chaotisch verloop van dit proces staat lijnrecht tegenover de schijnbare controle van de geplande verandering. Je kunt je dan ook afvragen of die veranderprocessen allemaal wel te managen zijn.

Thijs Homan: "Veel veranderopvattingen van nu gaan ervan uit dat veranderingen voorspelbaar en maakbaar zijn, 'als-dit-dan-dat'-denken. Ik betwijfel of veranderingen zo maakbaar zijn. "In het voorbeeld hierboven zie je dan ook medewerkers vanuit hun vakmanschap en professionaliteit initiatieven nemen, die vaak veel beter aansluiten bij de werkelijkheid van de klanten en de markt dan plannen van managers, die soms behoorlijk los staan van wat zich werkelijk op de werkvloer afspeelt.

Succes in verandertrajecten

Uiteindelijk kan er iets nieuws in de hele organisatie ontstaan als collega's hier voor openstaan en als de verandering breed

Hoe hard je als management ook roept dat de verandering noodzakelijk en nuttig is, pas als men tot een vergelijkbare conclusie komt in de informele gesprekken in de gangen en bij het koffiezetapparaat, gebeurt er iets. Beslissers doen er goed aan om een duidelijke voorspelling te geven van het traject. Mensen willen graag iets zien aankomen en begrijpen wat ze overkomt, zodat ze maatregelen kunnen nemen en zich voorbereiden op wat komen gaat.

Ervaringen uit het verleden met de beslisser of leider bepalen in hoge mate of hij vertrouwd wordt. Heeft de manager je rechtvaardig behandeld? Is hij eerlijk tegen je geweest? Als mensen goede ervaringen hebben met hun leider, zullen ze ook in een nieuwe situatie eerder gaan volgen dan wanneer dat niet het geval is geweest. En is de kans op het halen

van de veranderplanning groter. Margriet Sitskoorn: "Vertrouwen hebben in je leider en eerlijk behandeld worden brengt meer genot teweeg in ons brein dan salarisverhoging. Ook zorgen onze spiegelneuronen er voor dat we de betrouwbare leiders kunnen onderscheiden van de onbetrouwbare."

Zijn mensen nu flexibel?

In principe wel. Mits ze in hun onderlinge contacten tot de conclusie komen dat de verandering nuttig is. Of als ze die zelf hebben aangezwengeld en er dus achter staan. Hoe anders kan het zijn bij geplande verandertrajecten die bedacht zijn op de hei? Waar mensen geen of nauwelijks een rol spelen in het kiezen van de richting? Als een organisatie dan ook nog alles prima heeft geregeld en het mensen aan niets ontbreekt, ligt het voor de hand dat iedere verandering zeer argwanend wordt bekeken. Mensen voelen eenvoudigweg niet de noodzaak voor verandering. Een manager bij de nationale

politie verzuchtte laatst in dit verband: "Bij ons wil iedereen vooral dat alles blijft zoals het was. Iedere verandering, hoe klein ook, zien mensen als achteruitgang."

Als er daarentegen ontslag dreigt, worden de pijnsystemen in ons brein geactiveerd en gaan we meer nadenken en met anderen praten over mogelijkheden om de pijn zo snel mogelijk weer ongedaan te maken. In gesprekken met elkaar hebben we het dan over de betekenis en omvang van de ontslagen, of over het al dan niet serieus nemen van de dreiging. Hoe beter we veranderingen zien aankomen, hoe minder snel we bang worden. Eerlijk de weg schetsen en aangeven waar we gaan uitkomen is dus een must voor iedere verandermanager. Als diezelfde leider in het verleden heeft aangetoond dat hij betrouwbaar is en ons eerlijk heeft behandeld, dan volgen we hem sneller en wordt de kans op een succesvol verandertraject alleen maar groter. ■



Rity van der Avoort (1953) is het brein achter Profcoaches. Zij werkte als organisatieadviseur, mediator en managementcoach in uiteenlopende verandertrajecten bij bedrijven en (onderwijs-) organisaties. Ze geeft Breinmasterclasses en past in haar advies- en coachpraktijk inzichten en principes toe vanuit breinkennis en -onderzoek. Ze publiceerde eerder over invloedgedrag en de manager als breincoach. www.profcoaches.nl



Drs. Eveline Jansen (1967) heeft zich gedurende haar loopbaan gespecialiseerd in de menskant van veranderen. Zij traint en begeleidt managementteams bij transitieprocessen en gedragsveranderingen. Ze heeft een zeer ruime ervaring in het bedrijfsleven als manager en interne adviseur van grootschalige verandertrajecten. Sinds 2011 werkt zij als trainer/adviseur vanuit haar bedrijf Evelutie. www.evelutie.nl



■ Liesbeth Halbertsma & Petra Bosse

De impact van organisatiecoaching

Het begrip organisatiecoaching (OC) duikt steeds vaker op in het vakgebied van HR. Maar wat is OC nu eigenlijk en wat is de waarde ervan? We definiëren in dit artikel het speelveld van deze relatief nieuwe aanpak en geven aan hoe HR-professionals OC als veranderkundige methodiek kunnen inzetten.

Inleiding

Veel van de organisatieveranderingen mislukken (deels) of renderen niet (voldoende) (Kotter, 1997; Boonstra, 2000; Cozijnsen, 2000; Homan 2006). Volgens Boonstra (2004) loopt ruim

zeventig procent van de veranderingsprocessen in Nederlandse organisaties vroegtijdig vast of realiseert men niet het beoogde resultaat. We zien bij veel organisatieveranderingen één of meer van de volgende aannames en aanpakken terug:

1. De aanname dat een organisatieverandering is op te leggen;
2. Een grote aandacht voor ontwerpinterventies;
3. Een voornamelijk cognitief en lineair opgezet programma;
4. Verandermanagementprogramma's op externe locaties;
5. De aanpak om de ontwikkeling van de organisatie geheel bij HR neer te leggen.

In onze optiek bevat dit rijtje een aantal klassieke valkuilen binnen organisatieverandering.

Vanwege een vijftal typische kenmerken van OC verdwijnen deze valkuilen in het werken met deze methodiek.

Organisatiecoaching

OC definiëren we als 'een integrale aanpak die vraaggestuurd en on the job plaatsvindt om aan organisatieontwikkeling te werken'. OC maakt gebruik van individuele coaching en teamcoaching met een focus op het gehele klantsysteem. In dit artikel geven we aan wat de typische en werkzame elementen zijn van OC als veranderkundig instrument.

1. Coachbenadering/ vraaggestuurde benadering

OC kenmerkt zich door 'te begeleiden via de volgende positie' in plaats van 'te sturen via de leidende positie'. De leidinggevendenden blijven zelf eindverantwoordelijk voor de realisatie van de gedragsverandering. Dat betekent dat alle interventies, alle vragen en alle inspanningen starten bij een vraag van de betrokkenen. De organisatiecoach reikt geen oplossingen aan, maar blijft gedurende het gehele traject vraaggestuurd werken. Deze aanpak sluit aan bij de visie dat verandering niet opgelegd kan worden, maar van binnenuit door alle medewerkers en leidinggevendenden zelf verkozen dient te worden. Elke vervolgstap vindt plaats via vragen en doorvragen. Daarbij kan de organisatiecoach wel degelijk confronterend

optreden, suggesties geven of leerinterventies inbrengen. Het startpunt is echter niet het aanbod en de expertrol, maar het startpunt is de relatie tussen coach en gecoachte én een integrale blik op wat medewerkers en leidinggevendenden hier en nu nodig hebben. Deze manier van werken staat in schril contrast met aanpakken waarbij het doel vooraf al helemaal vast staat, of waarbij er sprake is van een vastomlijnd aanbod. Dit is vaak het geval bij veel andere interventies, zoals MD-programma's,

Feedback is de brandstof voor verandering van gedrag

leiderschapsprogramma's, vaste opleidingen of trainingen via open inschrijvingen. Bij OC bestaat er geen vastomlijnd programma. Voor elke stap en vervolgstap staat steeds weer centraal: wat is hier en nu de vraag van de betrokkenen?

2. Aansluiten bij wat speelt

Een tweede element dat de coachbenadering onmiskenbaar kenmerkt, is de faciliterende rol. Binnen OC gelden beslissingen en keuzes van het management als uitgangspunt en sluiten de organisatiecoaches aan bij wat er speelt in de organisatie. De coaching biedt vervolgens de begeleiding bij de realisatie hiervan. Er wordt dus niet van bovenaf opgelegd wat het programma of programmaonderdeel gaat worden voor afdeling x of y. Veel andere interventies zijn gericht op het perfect in model krijgen van de organisatie, het weer onder controle krijgen van medewerkers via procedures en regels en het in een vakje stoppen van medewerkers en afdelingen. Het idee daarvan is om op die manier maximale beheersing te verkrijgen. OC daarentegen gaat uit van vragen als: Wat leeft er nu eigenlijk? Wat is er op dit moment en hoe kun je de bestaande situatie ten voordele van de organisatie, het team en

jezelf gebruiken? Via OC zal er dus geen uitrol van bovenaf plaatsvinden. Nog steeds zien we te vaak dat organisatiebrede interventies niet de wendbaarheid in zich dragen om goed in te kunnen spelen op wat er zich voordoet. Denk alleen maar aan de eenzijdig door het management opgelegde ontwerpinterventies als cultuurveranderingstrajecten ("Iedereen door het cultuurtraject"). Veelal geven dit soort trajecten eerder het schisma weer dat bestaat tussen beleid en uitvoering, tussen denkers en doeners (Swieringa, 2005), dan dat ze dat schisma oplossen. Via OC is er sprake van een werkelijk ontwikkelperspectief. Organisatiecoaches zoeken naar al die plekken waar de gewenste verandering al werkt en niet zozeer waar het niet werkt (Cooperrider et al, 2008). OC probeert die pareltjes in organisaties uit te vergroten en deze via de mensen zelf uit te bouwen.

3. Interactief, handelingsgericht en pragmatisch

Uit het kenmerk 'Aansluiten wat speelt' volgt vrijwel automatisch de typische aanpak van OC om interactief, handelingsgericht en pragmatisch aan de slag te gaan. OC is gericht op het bevorderen van interactie in het primaire proces. Daartoe volgen de coaches het bestaande handelen en doen en kijken zij hoe de positieve punten daarbinnen verder zijn uit te bouwen. Dit betekent per definitie dat een vooraf opgesteld lineair ingericht, cognitief programma niet optimaal kan aansluiten op de praktijk. Terwijl zo'n lineair programma wel gebruikelijk is bij het opzetten van trajecten. Bij OC staat niet zozeer 'weten en begrijpen' centraal, maar eerder 'praktisch onderzoeken en doen'. Hiertoe zoeken organisatiecoaches gedurende alle fasen van de interventies naar tweerichtingsverkeer. Zij gebruiken de onderlinge interactie als toetssteen of er iets veranderd is in de onderlinge verstandhouding en de relatie. In hoeverre zijn belangen en posities duurzaam verschoven? Soms betekent dit proces voor medewerkers een kwestie van

vallen en opstaan. Organisatiecoaches geven steun of confronteren juist, afhankelijk van wat zij vanuit hun procesmatige bril vinden dat op dat moment de meeste voorrang verdient. Bij OC gaat het vooral over het ontwikkelen van gedrag, over anders doen. Daar is feedback op gedrag voor nodig. Pas door feedback van anderen kan iemand zichzelf gaan bijsturen en kan een leidinggevende zichzelf scherper gaan aansturen. Feedback is de brandstof voor verandering van gedrag.

4. On the job begeleiding

Er zijn bij klassieke 'off-the-job'-interventies grote problemen met betrekking tot de transferslag: op het moment dat er buiten de werksituatie iets geleerd is, hebben medewerkers vaak grote moeite om datgene wat ze geleerd hebben daarna in het werkelijke krachtenveld van het bedrijf of de instelling om te zetten in ander gedrag (Kirkpatrick, 1994). Dit argument ondermijnt de huidige wildgroei aan managementdagen, heisessies, *search conferences* en andere interventies op externe locaties. OC kenmerkt zich in haar aanpak door op de werkplekken zelf aan de slag te gaan. De voordelen van deze manier van informeel leren zijn reeds uitgebreid beschreven (Eraut, 2000; Streumer & van der Klink, 2004). OC biedt mensen zo in het echte leven en ter plaatse begeleiding op het veranderkundige vlak. Transfer is daarmee al geregeld. Er is geen transfer van het geleerde nodig, want OC werkt direct met en in het bestaande krachtenveld vol belangen en posities (Korthagen, 2011). Organisatiecoaches kunnen daarbij volledig uitgaan van wat mensen doen. Dit in tegenstelling tot off-the-jobinterventies, waar de begeleiding uit moet gaan van wat mensen zeggen dat ze doen. Daarbij zien de organisatiecoaches de mensen op verschillende momenten. Doordat organisatiecoaches bij allerlei gremia en in allerlei samenstellingen aanschuiven, zien zij managers en leidinggevendenden in uiteenlopende

hiërarchische constellaties acteren. Juist doordat zij die veelheid aan situaties observeren, komen incongruenties in houding en inconsequent gedrag snel en onverbiddeijk bloot te liggen.

5. Focus op integrale benadering

De losgezongen laboratoriumsetting van veel andere interventies brengt ons op een volgend kenmerk van OC: de focus op een integrale benadering. Deze integrale benadering vinden we allereerst terug in een holistische manier van kijken rondom het vraagstuk wie nu eigenlijk verantwoordelijk is voor het welzijn van de organisatie. Dat is een vraagstuk dat niet alleen bij de lijn of bij HR is neer te leggen. Zij die dat wel denken, hebben de aanname dat de organisatie op te knippen is in losse delen. OC kent als visie dat een organisatie uit interdependente, dat wil zeggen onderling afhankelijke, delen bestaat en als geheel (ook) bekeken dient te worden. Organisdiedynamica, systemische wetmatigheden en zicht op de gehele organisatie zijn belangrijke brillen waar de organisatiecoach door kijkt. Daarmee is OC een krachtig instrument om het Tayloriaanse denken (verregaand opknippen van organisatietaken, *command-and-controlstructuur*, meten is weten, opdelen in beleid en uitvoering) wat achter ons te laten (Taylor, 1911). Deze aanpak van opdelen en segmenteren heeft ons in de vorige eeuw veel gebracht, maar we weten inmiddels ook dat we bedrijfsonderdelen niet gesepareerd van elkaar moeten beschouwen. Laat staan dat we vanuit verregaande versnippering en opdeling tot een organisatieverandering kunnen komen. Daarnaast vinden we de integrale benadering terug in de wijze waarop OC het HR-perspectief (de zogenaamd zachte kant/cultuur) en het businessperspectief (de zogenaamd harde kant/primair proces) verbindt. Dat maakt de HR-afdeling tot volwaardige businesspartner (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005). Het gaat bij OC om het samenspel van alle mensvraagstukken en taakgericht lijnmanagement tegelijkertijd. Op die manier lokt OC een regiemodel uit dat

het hokjesdenken en afdelingsdenken overstijgt. Dit zijn precies de punten waar OC verschilt van individuele coaching. OC geeft zo bedrijven en instellingen de holistische blik op organisaties terug die we geruime tijd verloren zijn.

Conclusie

De typische en definiërende kenmerken van OC – coachbenadering, vraaggestuurd, aansluiten bij wat speelt, een handelingsgerichte en interactieve aanpak, on-the-jobbegeleiding

Alle interventies starten bij een vraag van de betrokkenen

en focus op integrale benadering – zorgen ervoor dat de klassieke valkuilen van organisatieverandering vermeden worden. Deze kenmerken van OC vormen daarmee het fundament voor een werkelijk ontwikkelende verandermethodiek. ■

Referenties

- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – Inaugurale rede. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Boonstra, J.J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. – Chichester: Wiley & Sons Ltd.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D., & Stavos, J.M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*, 2nd edition. Ohio: Crown Custom Publishing.
- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. & van IJzerloo, M. (2000). Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies. In: *European Journal of Innovation Management*, 3, 150–159.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning, implicit learning and tacit knowledge in professional work. In: F. Coffield. *The*

- Necessity of Informal Learning*. Bristol: The Policy Press.
- Halbertsma, E.H. (red) (2000). *Dilemma's te lijf*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
 - Halbertsma, E.H. en Ratering, D. (2001). Organisatiebelang en individueel belang, balanceren in een dilemma. In: *HRD-thema Persoonlijke Ontwikkeling*, jaargang 2, nr.4.
 - Halbertsma, E.H. (2009). De conferentie als 'de organisatie van de toekomst'. In: *Cultuurverandering: mythe en realiteit*. Deventer: Kluwer.
 - Homan, T. (2006). *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*. Gouda: Pentascope.
 - Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
 - Korthagen, F. (2011). *Ik heb er veel van geleerd! Een reflectie over effectief opleiden en krachtgericht coachen*. Afscheidsrede. Utrecht: Universiteit Utrecht.
 - Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
 - Ratering, D. & Hafkamp, K. (2000). *Zelfsturend Leren*. Schoonhoven: Academic Service.
 - Streumer, J.N. & van der Klink M.R. (2004). *Leren op de werkplek*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
 - Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & brothers.
 - Swieringa J. & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum.
 - Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
 - Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
 - Van den Boomen, F. & van Jaarsveld, J. (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*. Neer: Kloosterhof.



Liesbeth Halbertsma (1956) is sinds 2000 werkzaam als zelfstandig executive coach en organisatiecoach. Daarvoor werkte zij als organisatieadviseur bij Boer & Croon Management Consultants en was zij statutair directeur van Nieuw Elan en de Baak.
www.liesbethhalbertsma.nl



Petra Bosse (1961) is organisatiepsycholoog. Zij is werkzaam als consultant in corporate bedrijven en in het MKB. Als directeur en (HR-)manager werkte ze bij PAO-de Baak en bij ABN AMRO.
www.bosseinbusiness.nl



■ Ger Driesen

Medewerkersbetrokkenheid: het gaat om resultaat en relatie

Interview met David Zinger

Je kunt David Zinger gezien zijn staat van dienst gerust *'mister Employee Engagement'* noemen. Zijn hele carrière is hij met het thema medewerkersbetrokkenheid bezig geweest, ook *'avant la lettre'*. Hij heeft inmiddels veel over het thema geschreven en een imposant internationaal online netwerk opgebouwd. Ik volgde een workshop bij hem tijdens het World HRD Congres in Mumbai en had de mogelijkheid David Zinger later meer in detail te spreken over dit thema.

Hoe is jouw interesse voor medewerkersbetrokkenheid ontstaan?

"Tijdens mijn werk aan de universiteit

en bij een frisdrankenbedrijf ben ik als loopbaancoach altijd bezig geweest met mensen en hun relatie tot werk. De

vijftien jaar die ik als loopbaancoach bij het frisdrankenbedrijf doorbracht waren zeer leerzaam. Ik kreeg de vrije hand om met medewerkers, managers en vakbonden aan de slag te gaan. Daardoor leerde ik alle aspecten van werk, werkrelaties en werkbeleving kennen. Als professional vind ik het altijd interessant om oog te hebben voor ontwikkelingen.

Begin jaren '90 kwam de term *employee engagement* (medewerkersbetrokkenheid) op. Ik merkte dat deze term goed aangaf waar ik zelf in mijn werk veel mee bezig was. Ik vond het thema daarom ook erg interessant. In het begin was het nog vooral een academische discussie. Snel daarna gingen grotere adviesbureaus, waarvan Gallup de bekendste is, ook meer praktisch met het thema aan de slag. Begin 2000 stond het flink in de belangstelling. Zeker vanuit mijn ervaring in productieomgevingen vond ik het mooi en vooral positief om stil te staan bij hoe mensen verbondenheid ervaren met hun werk, hun collega's en de organisatie waar zij voor werken. Of juist waar die verbondenheid er niet is en hoe dat komt."

Waarom is het thema medewerkers betrokkenheid vandaag de dag belangrijk?

"In onze zoektocht naar 'magische oplossingen' voor productiviteit en goede werkrelaties komen we natuurlijk allerlei trends en modeverschijnselen tegen. Je zou kunnen denken dat medewerkersbetrokkenheid daar ook bij hoort. Toch zijn er veel hele duidelijke praktijkcases die laten zien dat een goede medewerkersbetrokkenheid leidt tot meetbare positieve resultaten. Bijvoorbeeld via de 'UK Taskforce voor engagement' is aangetoond dat – wanneer medewerkers een positieve betrokkenheid ervaren met hun werk, hun collega's, hun klanten en hun organisatie – dit leidt tot de verbetering van allerlei zaken, zoals prestaties, productiviteit, inkomen en resultaten. Toch is het gemakkelijker gezegd



Over David Zinger

David Zinger studeerde onderwijspsychologie aan de universiteit van Manitoba in Canada. Hij werkte daarna 25 jaar aan diezelfde universiteit, waar hij docenten ondersteunde in hun expertise en effectiviteit op het gebied van onderwijspsychologie. Een ander onderdeel van zijn werk was het adviseren over carrièreontwikkeling. Tegelijkertijd werkte hij vijftien jaar als adviseur voor loopbaanontwikkeling bij een frisdrankenconcern. In die rol had hij de kans om met diverse *stakeholders* in de organisatie te werken aan loopbaanontwikkeling en medewerkersbetrokkenheid. Hij startte in 1975 zijn eigen onderneming David Zinger Associates, van waaruit hij organisaties ondersteunt rondom het thema medewerkersbetrokkenheid. In 2008 nam hij het initiatief voor het Employee Engagement Network dat nu wereldwijd ongeveer 5800 leden telt. Het lidmaatschap is gratis en het netwerk biedt heel veel bronnen zoals video's, e-books en ruim 3000 blogs, waaronder ruim 1700 blog's van David.

www.davindzinger.com
employeeengagement.ning.com

dan gedaan. In de huidige tijd van snelle veranderingen en wereldwijde concurrentie wordt veel van organisaties en medewerkers gevraagd. De *'command-and-control'*-stijl, die bij de industriële revolutie hoort, werkt vandaag de dag niet meer en is alleen nog nuttig in bepaalde crisissituaties. In plaats van de *'command-and-control'*-benadering hebben we een benadering van *'connection and community'* nodig, omdat die veel betere resultaten oplevert voor de organisatie en haar medewerkers. Dat is ook de essentie, dat we een *'en-en'*-benadering vormgeven: we hebben én resultaten én relaties nodig. Het werkt niet als je alleen resultaten nastreeft zonder oog te hebben voor relaties. En het werkt ook niet als je alleen oog hebt voor relaties zonder naar de resultaten te kijken."

Hoe vergroot je de betrokkenheid van medewerkers, wat zijn de belangrijkste tips en valkuilen?

"Een voor de hand liggende valkuil is dat leiders graag de positieve resultaten van medewerkersbetrokkenheid hebben en vervolgens het via de *'command-and-control'*-manier proberen af te dwingen: vanaf nu moet iedereen betrokken zijn! Een andere benadering is dat een duur consultancybureau wordt ingehuurd om flink aan de slag te gaan met onderzoeken en enquêtes over hoe het er voor staat. Dat werkt vaak averechts, omdat het de zoveelste keer is dat zulke initiatieven plaatsvinden en het heel afstandelijk blijft als het gaat om de benadering van de resultaten. Natuurlijk kan het best heel nuttig zijn om een benchmark te hebben van de actuele situatie. Waarbij het mijn voorkeur heeft het om direct mét de mensen aan de slag te gaan. Mijn motto is *'never do anything about people without people'*. Dus als je een initiatief neemt rondom medewerkersbetrokkenheid pas in je benadering direct medewerkersbetrokkenheid toe.

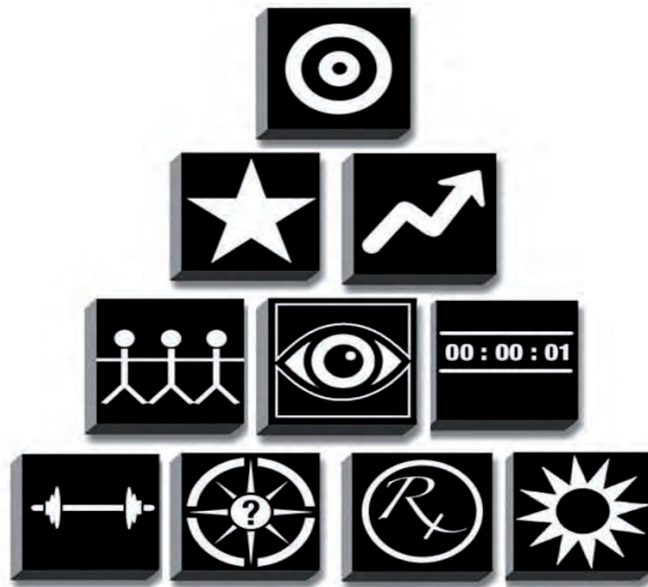
De tweede belangrijke tip is om het initiatief

te koppelen aan een belangrijk strategisch uitgangspunt, ambitie of thema van de organisatie. Koppel het aan iets dat er werkelijk toe doet, zodat het niet een wollig, soft of 'zomaar' iets extra's is, zoals een keer een chocolaatje op ieder bureau leggen of een gezellige pizza-avond organiseren – ook al houd ik zelf zeker van chocolade en pizza.

De derde belangrijke tip is dat je ook kritisch moet blijven op allerlei benaderingen en succesverhalen. Je zult steeds de vertaalslag moeten maken naar jouw specifieke situatie, met jouw specifieke medewerkers en de kenmerken van jouw specifieke organisatie. Ik werk het liefst eerst met een kleine pilotgroepen zodat de resultaten ook kunnen worden vergeleken met een controlegroep. Ik werk liever niet zomaar vanuit *best practice*, maar liever vanuit *test practice*: kijken wat werkt, daar van leren en daar verder mee werken. Die benadering past dus heel erg bij leren, het liefst leren op basis van data, van concrete meetgegevens. Het werken met concrete data is zeker een terrein waarin nog veel te verbeteren is. Zoals gezegd ervaren veel medewerkers dat de enquêtes die over medewerkersbetrokkenheid gaan betrokkenheid juist ondermijnen. En vaak zijn ze *'enquêtemoe'*, vooral als in hun beleving met de enquête daarvoor ook niets concreets is gedaan. Natuurlijk zijn mijn belangrijkste tips samengevat in mijn piramidemodel."

Hoe ben je tot het piramidemodel gekomen en hoe kun je het gebruiken?

"Eigenlijk was het nooit mijn bedoeling om een piramidemodel te ontwikkelen. Ik was op zoek naar symbolen om de belangrijkste variabelen van medewerkersbetrokkenheid zichtbaar te maken. Een bevriende kunstenaar heeft me daar mee geholpen en uiteindelijk kwamen we tot tien bouwblokken. Op een dag was ik een powerpointpresentatie aan het maken en zocht ik naar een manier om de blokken te ordenen. Zo kwam ik spontaan



Figuur 1: piramidemodel van Zinger, met van boven naar beneden en van links naar rechts: Results, Performance, Progress, Relationships, Recognition, Moments, Strenghts, Meaning, Wellbeing en Energy

op de piramide uit. Ik herinnerde me toen hoe enthousiast ik vroeger was over *'The Pyramid of Success'* van basketbalcoach John Wooden en daarom is het de piramide gebleven. Het is daarmee ook een soort eerbetoon aan hem geworden. Het was een goede keus, want ik heb in mijn werk gemerkt dat de piramide wereldwijd veel mensen aanspreekt: zowel platinamijnwerkers in Zuid-Afrika, als financiële experts in Amerika, als software-engineers in India. Iedereen vindt zo'n piramidemodel blijkbaar makkelijk toegankelijk. In mijn gedachte heb ik wel een idee over de indeling van de blokken, maar in feite maakt het in de toepassing niet zoveel uit. Vaak adviseer ik klanten en help ik hen om een 'minipiramide' van drie blokken te kiezen uit de grote piramide van tien. Drie blokken, die goed passen bij een organisatie zijn ruim voldoende om mee van start te gaan. In de ordening waar ik zelf steeds op terugval, bevinden zich in de

top van de piramide de blokken die te maken hebben met resultaten, in het midden – het hart van de piramide – alles wat met mensen te maken heeft en aan de basis de meer fundamentele randvoorwaarden. Om in een concrete situatie de drie blokken te vinden om mee te starten, vraag ik een organisatie hoe ze er voor staan als het gaat om de thema's die de blokken representeren. Daarbij merk ik vaak dat de focus snel komt op blokken waar men niet goed op scoort. Dan breng ik altijd graag het perspectief in om wellicht juist te werken met de blokken die de sterke kanten van de organisatie weergeven en daar op voort te bouwen. Wat blijkt is dat er altijd wel een samenhang tussen de blokken is: als door focus op een van de blokken verbeteringen tot stand komen, hebben die meestal ook een positief effect op andere aspecten van de piramide. In die zin heeft de piramide ook iets holografisch: in ieder blok kun je aspecten

van alle andere blokken terugzien. Beginnen met de blokken die het meest attractief zijn, is daarom ook een heel goede benadering.”

Je bent de initiatiefnemer van een uitgebreid en actief netwerk rondom medewerkersbetrokkenheid. Wat is het verhaal daar bij?

“Het begon als een klein experiment, zo’n vijf en een half jaar geleden. Ik had behoefte om met andere professionals ideeën uit te wisselen over medewerkersbetrokkenheid en hoopte via het online netwerk zo’n twintig mensen bij elkaar te krijgen. Iedere keer als er iemand aansloot was ik blij en liet mijn familieleden dan trots horen dat ik al op vijftien leden zat. Daarna ging het snel en de laatste vijf jaar komen er wekelijks twintig leden bij. Dit zonder adverteren of marketinginspanningen of actieve werving van leden. Inmiddels zitten we op 5800 leden en kan ik zien dat veel leden regelmatig de site bezoeken. Dat is best bijzonder als je weet over hoeveel ‘concurrerende’ (social) media mensen vandaag de dag hun tijd moeten verdelen. Blijkbaar is er toch veel waardevoel te vinden en dat is natuurlijk ook zo. Op de site kun je blogs, video’s, e-books en allerlei andere bronnen vinden: allemaal gratis. Het lidmaatschap is ook gratis, je hoeft je alleen maar aan te melden. Ieder lid heeft ook veel vrijheid om zaken te delen en te bespreken, zo lang het niet om spam gaat. Zo is het tot iets moois gegroeid en het is een voorbeeld geworden van wat ik *‘the strenghts of one and the power of many’* noem.

Het mooie is ook dat leden vanuit allerlei landen over de hele wereld zijn aangesloten. Veel vanuit de Verenigde Staten en een actief land zoals het Verenigd Koninkrijk. Maar ook vanuit diverse landen in Afrika, andere Europese landen, India, Rusland en China. Eigenlijk mis ik alleen Noord-Korea! Vaak komt dan de vraag op welke manier die zo van elkaar verschillende landen anders omgaan

met dit thema. Dan blijkt dat landencultuur nooit de meest onderscheidende factor is. Natuurlijk heeft nationale cultuur invloed, toch is het veel meer de specifieke cultuur van organisaties die tot grote verschillen leidt.”

In Nederland is de pensioenleeftijd verhoogd. Hoe zit het met medewerkersbetrokkenheid in de laatste loopbaanfase en voor een vergrijzende beroepsbevolking?

“Het lijkt me heel logisch dat dit bij medewerkers, die altijd dachten te stoppen met werken op 65-jarige leeftijd en dan een paar jaar door moeten werken, leidt tot onzekerheid en een (tijdelijk) lagere betrokkenheid. Toch zie ik ook mensen die op hun 65ste helemaal niet stoppen met werk. Het is dan weliswaar niet meer verplicht of noodzakelijk, maar velen werken daarna nog intensief en met veel plezier door. Dat kan in hun eigen beroep of ze gaan vrijwilligerswerk doen. Ook zie ik dat de betrokkenheid met werk anders – vaak positiever – wordt, juist vanuit de levensfase waarin de wat oudere werknemer terecht komt. Velen hebben niet meer het gevoel dat ze zich nog nadrukkelijk moeten bewijzen en vaak wordt de financiële verantwoordelijkheid voor een gezin bij volwassen en zelfstandige kinderen een stuk minder. Dat kan juist weer een heel andere positieve betrokkenheid bij werk opleveren. Daar moet ik wel bij zeggen dat het lastig kan zijn wanneer mensen alleen ‘instrumenteel’ werken, daarmee bedoel ik dat ze alleen moeten werken om alle kosten van levensonderhoud en luxe te betalen. Natuurlijk moeten de maandelijkse lasten worden betaald. Maar ik denk dat we ons in de westerse wereld ook soms te veel laten meeslepen door het werk om alle luxe te betalen, waarvan het de vraag is of we die allemaal echt nodig hebben. Dat vraagt op individueel niveau om een andere mindset. Meer collectief gezien is het belangrijk dat we

onze beelden bijstellen over de toegevoegde waarde van medewerkers op hogere leeftijd. Als we de ervaring die zij hebben vergaard meer waarderen, flexibeler zouden kunnen omgaan met werk en in gesprek gaan over wat op latere leeftijd het best past als het om werk gaat, is er veel mogelijk. Daar zit ook een belangrijke verantwoordelijkheid voor de leiders van organisaties. Als het hen lukt om nog meer af te stappen van een heroïsche stijl van leiderschap naar een meer op de medewerker gerichte leiderschapsstijl, kan een dialoog ontstaan over hoe we samen vorm kunnen geven aan succesvol werken op latere leeftijd. De meest gezonde en gelukkige gepensioneerde mensen die ik ken zijn de mensen die na hun pensioen nog werken. Mogelijk werken ze niet meer in dezelfde functie en maken ze niet meer zoveel uren. Maar ze werken nog wel.”

Je hebt zelf een opleiding en werkervaring op het gebied van leren? Is er wat jou betreft een logische relatie tussen leren en medewerker betrokkenheid en zo ja, hoe kunnen HRD'ers daar invulling aan geven?

“Ja, die link is er wat mij betreft absoluut! Uit de studies die gedaan zijn in het Verenigd Koninkrijk blijkt nadrukkelijk dat, wanneer medewerkers de mogelijkheden hebben te leren in relatie tot hun werk en mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen, dit een enorm positief effect heeft op de betrokkenheid

bij het werk en de organisatie. Maar denk ook aan hoe managers acteren. Uit een studie van Gallup blijkt dat de kans dat een medewerker zich niet betrokken voelt slechts een procent is, wanneer een manager een beoordelingsgesprek voert vanuit een waarderende benadering. Dat kan veel opleveren. Maar dat betekent wel dat de managers dit ook moeten kunnen. Zo zijn er veel zaken die ook moeten worden geleerd om invulling te kunnen geven aan medewerkersbetrokkenheid. Dat leren mogelijk maken is natuurlijk de taak van de HRD-professional. Ook richting medewerkers geldt dat zij zeer betrokken kunnen zijn. Maar wanneer ze onvoldoende in staat zijn hun taak goed uit te voeren leidt dat tot frustratie. In een recent boek van McKinsey ‘*The Enemy of Engagement*’ wordt dit als een belangrijk thema in beeld gebracht. Dus ja, de HRD-professional kan een enorme bijdrage leveren, omdat rondom medewerkersbetrokkenheid nog zoveel te leren is. Juist de HRD'er kan daar een leidende rol in spelen en het liefst door te leren van binnenuit, in plaats van te leren van buitenaf. Mijn tip aan alle HRD-professionals is om, juist omdat leren zo belangrijk is in relatie tot medewerkersbetrokkenheid, initiatief te nemen, het thema te claimen en er mooie, goede dingen mee te doen op het gebied van resultaten en relaties.” ■



Ger Driesen is HRD-expert, HRD-trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun HRD-beleid en de inrichting en uitvoering van talent en managementontwikkelings programma's. Daarnaast werkt hij regelmatig als gastdocent HRD bij de vakgroep Opleidingskunde van Hogeschool Arnhem Nijmegen. Hij publiceert graag over (strategisch) HRD in diverse vakbladen. www.challenge-training.nl



Zoek hier op trefwoord, titel, auteur...

Tijdschrift voor ontwikkeling in Organisaties

Zoeken

4 items € 12,85 afrekenen »

Tijdschrift voor Coaching

Loopbaan Visie

Counselling Magazine

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisatie

Vakbladen:

- Tijdschrift voor Coaching
- Loopbaan Visie
- Counselling Magazine
- Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties

Ik zoek een:

- Los artikel (598)
- Losse uitgave (49)
- Abonnement (4)

Rubrieken:

- Praktijk (21)
- Methode (56)
- Wetenschap (12)
- Socialemedia/Communicatie (28)
- Ondernemerschap (21)
- Beleid (31)
- HRM (11)
- Training (58)
- Advies (24)
- Organisatie (24)
- Team (19)
- Conflict (29)
- Zingeving / ethiek (9)
- Interviews (0)
- Leiderschap (47)
- Studieloopbaanbegeleiding (12)
- Re-integratie (0)
- Persoonlijke vaardigheden (25)
- Columns (71)
- Inspiratie (38)

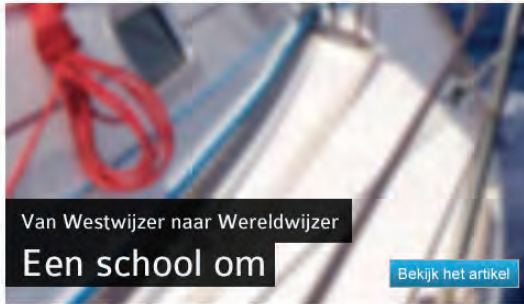


In deze uitgave van Counselling Magazine

- > Duurzame vitaliteit door een beter begrip
- > Alexander van den Berg
- > Marinus Knoope over de paradox van vitaal doodgaan
- > Annette Man-Mul
- > De invloed van leidinggevenden op bevlogen medewerkers
- > Kimberley Breevaart, Arnold B. Bakker
- > Hoe vitaal is coaching

Bekijk alle artikelen

TVC Loopbaan Visie Counselling Magazine TvOO



Van Westwijzer naar Wereldwijzer

Een school om

Bekijk het artikel

Nieuw...

- > E-coaching als uitdaging
Uitbreiding van het coachingsrepertoire
- > Levenskunst in crisistijd
Meer aandacht voor zingeving en levensvragen
- > Iets boven woorden brengen
Eric Koenen, auteur van onder andere 'De kunst van...'
- > AI netwerkend ontwikkelen
Heb jij wel eens van het fenomeen Hubs...

Meest gelezen

- 1 E-coaching als uitdaging
- 2 Levenskunst in crisistijd
- 3 Iets boven woorden brengen
- 4 AI netwerkend ontwikkelen
- 5 Duurzame vitaliteit door een beter begrip



Altijd alle artikelen en tijdschriften bij de hand



Levenskunst in crisistijd



In gesprek met Bart van Rosmalen



Allochtoon talent heeft de toekomst

GA NAAR

professioneelbegeleiden.nl

EN BESTEL UW ARTIKELEN VAN ONZE VAKBLADEN WAARONDER TvOO, ONLINE



Eenv...



paym...

■ Eric Deen

Interview met Serena Scholte

Het leerpotentieel na een faillissement



Serena Scholte

Wat maakt ondernemers die failliet zijn gegaan zó interessant dat je er belangeloos twee dagen van je werkweek aan wijdt? Serena Scholte moet even nadenken over die vraag. Uiteindelijk komt ze op het antwoord. Failliet gaan en sterker dan daarvoor opnieuw beginnen is één aspect dat voor haar de doorslag gaf. Maar dat is niet het hele verhaal. Deze tijd vraagt om een andere manier van ondernemen. Misschien zijn ondernemers met zo'n fundamentele leerervaring daar wel het best toe in staat. Serena Scholte vertelt over taboes, troost en energie. En over de afdeling Bijzonder Beheer van de bank en het leerpotentieel van een faillissement.

“Tja, waarom doe ik dit, zonder er een stuiver aan te verdienen? Ik voel de noodzaak om het taboe op failliet gaan te doorbreken. In mijn werk heb ik veel klanten in de bouwwereld en daar gaan dagelijks ondernemers failliet. Dat waren regelmatig mensen waarvan ik juist dacht dat het goede en succesvolle ondernemers waren. Dat heeft effect op me.”

“Het viel me op dat er nauwelijks aandacht is voor deze mensen. Er rust een taboe op het onderwerp. Ik hoorde of las erg weinig over ondernemers die failliet gaan. Kamers van Koophandel hebben bijvoorbeeld een heel makkelijk te vinden startersloket, maar advies

Serena Scholte studeerde bedrijfskunde, specialiseerde zich in verandkunde en is sinds 2005 oprichter van Uturnity. Ze begeleidt organisaties in de bouw bij verandkundige opgaven en ontwierp en begeleidt onder andere als coach het leerprogramma Baanbrekers in de Bouw en is docent aan de Hogeschool van Utrecht. Daarnaast is zij initiatiefnemer van de Feniksgroep.

www.feniksgroep.com

over bedrijfsbeëindiging is moeilijk te vinden. Ook in de landelijke politiek is er vrijwel geen aandacht voor dit thema. Er is onlangs onderzoek gedaan naar wat mensen weten over failliete ondernemers: weinig. En als mensen wat weten, is dat vaak in termen van mislukken of zelf frauderen. Deze ondernemers, want dat zijn het, verdienen meer en andere aandacht". Die aandacht geeft Scholte ze.

Fases van een faillissement

Hoewel Serena er zelf nooit middenin heeft gestaan, weet ze intussen hoe het proces van een faillissement verloopt. Zij benoemt drie fases:

1. De fase vlak voor het faillissement, waarin ondernemers vooral hulp nodig hebben om het faillissement af te wenden.
2. De fase midden in het (onafgewende) failliet: dan hebben ondernemers vooral een plek nodig om hun hart te luchten, ervaringen te delen en lotgenoten of ondernemers die hen voor zijn gegaan te ontmoeten.
3. De fase van de *comeback*: dit is de fase waarin je mensen kunt helpen om te leren van hun ervaringen.

Serena: "Zo'n comeback blijkt vaak erg kansrijk. Van alle startende ondernemers staat namelijk minder dan 50% na vijf jaar nog overeind. Van de herstarters is dat maar liefst 80%. Er is dus iets wat herstarters goed kunnen. Van alle

ondernemers die zeggen opnieuw te willen beginnen, doet maar de helft dat daadwerkelijk. Zou dat aantal niet hoger kunnen?"

Een tunnel

"Maar daarvoor moet je wel eerst goed het faillissement doorkomen en klaar zijn om opnieuw te beginnen. En dat is zeer zwaar. Ondernemers zien hun jongens- of meisjesdroom in duigen vallen en als dat gebeurt breekt er iets. Dat brengt ontzettend sterke emoties met zich mee, sterker dan ik had verwacht."

Serena vertelt beeldend over deze mensen die een tijd lang de gevierde man of vrouw zijn: "Ze krijgen aandacht bij de bank en uitnodigingen voor golfclubs en borrels. Maar in de laatste fase vóór het failliet slaat dat om. Dan kom je terecht bij de afdeling Bijzonder Beheer van de bank, waar ze plots over je schouder gaan meekijken of je verplichten een door hen geselecteerde adviseur in te schakelen. Zodra het faillissement een feit is mag je je eigen bedrijfspand niet meer in, moet je de autosleutels inleveren en, het ergst van alles, moet je je personeel naar huis sturen. Dat voelt zó als falen, dat maakt een onuitwisbare indruk. En dan sta je alleen, zonder bedrijf en als je pech hebt zonder huis: een tunnel."

Deze ooit ondernemende mensen hebben geen plek waar ze terecht kunnen, waar ze weer op adem kunnen komen en zich kunnen voorbereiden op een nieuwe start. Serena: "Die plek wil ik creëren. Ik zag de noodzaak en de kans om ondernemers te helpen én de beeldvorming rond failliete ondernemers te veranderen. Ik wil die Feniksen (de succesvolle doorstarters) op een podium zetten en ben daar gewoon maar mee begonnen."

Ander paradigma

Serena ontdekte in haar werk met doorstarters dat onze maatschappij op een bijzondere manier kijkt naar het leren van ondernemers. "Wat me opviel: je hoort direct goed te zijn in ondernemen.

Er is geen ruimte om te leren ondernemen. In veel andere contexten accepteert iedereen dat succesvol zijn niet in één keer gaat. Kinderen worden aangemoedigd om te proberen en fouten te maken en in veel organisaties is het, op zijn minst in woorden, geaccepteerd dat je fouten maakt. Maar als je het als ondernemer niet in één keer goed doet ben je mislukt. Dan ben je een waardeloze ondernemer; kruisje achter je naam." Ondernemerschap wordt niet gezien als iets wat je kunt leren. Zeker over ondernemen in zwaar weer wordt in geen curriculum gesproken. "Je vader was een ondernemer en het zit dus in je bloed (of niet). Daarmee zet je het dicht: er is niets te leren, je bent het of je bent het niet. Eigenlijk kunnen we ondernemers geen kans om te leren."

"In Amerika denken ze daar heel ander over: ondernemers die failliet gaan, praten makkelijker over hun faillissement. Dat maakt dat leren van zo'n ingrijpende gebeurtenis ook makkelijker gaat. En er zijn extreme voorbeelden: In Silicon Valley zijn er zelfs functies waarop je alleen kunt solliciteren als je al een keer failliet bent gegaan. Het zegt iets over de waarde die een faillissement óók kan hebben. Zoeken, puzzelen en opnieuw proberen: dat is wat je als ondernemer moet doen. Ik kan failliet gaan, en als dat gebeurt probeer ik het gewoon opnieuw." Een paradigma dat hier ook zou kunnen helpen.

De groep Feniks op LinkedIn

Serena vertelt dat politiek, bedrijfsleven en onderwijs niet in beweging komen, ondanks de overmaat aan faillissementen. Zij wilde daar niet op wachten en ging aan de slag. Het eerste wat Serena deed was een LinkedIngroep starten, waar ondernemers in deze situatie elkaar konden vinden en ervaringen konden uitwisselen. Daarnaast bood ze hen een luisterend oor per telefoon. "Ondernemers die me bellen blijven minimaal een uur aan de lijn. Ze willen hun verhaal kwijt, maar dat lukt hen vaak slecht omdat ze het niet durven. Ik merkte dat de behoefte

groot was. Ondernemers met zo'n ervaring hebben geen plek waar ze hun verhaal kunnen ventileren." Zo ontstond het idee om op LinkedIn de groep Feniks op te richten: een platform voor ondernemers die opnieuw willen beginnen. De centrale drijfveer voor de initiatiefnemers was de gedachte dat we weliswaar afscheid kunnen (en soms moeten) nemen van bedrijven, maar niet van ondernemers. Toen bleek dat de LinkedIngroep steeds verder groeide (nu al 220 mensen), waren liveontmoetingen een passende volgende stap...

Feniksbijeenkomsten

"Deze groep ondernemers wil een plek om te kunnen vertellen. Die plek hebben we met de Feniksbijeenkomsten gecreëerd, intussen al drie keer. En er gebeurde op de eerste van deze bijeenkomsten iets magisch. Er was nog nooit iets voor failliete ondernemers gedaan en het was voor het eerst dat het taboe op tafel kwam. Het waren mensen die zich al een poos niet gezien voelden, maar op de bijeenkomsten ontstaat er een groep. Mensen vonden troost bij elkaar en vooral ook moed en energie om de draad weer op te pakken. Door rechtstreeks contact met KvK-mensen en curatoren verschoof ook daar het beeld over failliete ondernemers. Het werkte twee kanten op: de ondernemers kregen ook meer inzicht in de belangen van de curator en de banken. Dat is minstens zo belangrijk, als je als ondernemer sterkt wilt blijven."

"Het zijn momenten waarop we kennis en kunde over faillissementen aan ondernemers beschikbaar stellen. Dat doen we aan de hand van ronde tafelbijeenkomsten waar ondernemers, Feniksen, advocaten, accountants en coaches bij elkaar zitten om ondernemers, die zich nu in zwaar weer bevinden, te helpen. Die tafels hebben dan namen als 'Aan het roer' (voor mensen die nu midden in zwaar weer zitten), 'Riemen vast' (gericht op preventie) of gaan over het zetten van de eerste stap naar een nieuwe onderneming. Daarnaast geven we lezingen en

colleges als preventieve activiteit, bijvoorbeeld in de Week van de Ondernemer aan de Vrije Universiteit en de Hogeschool Utrecht.”

Leren van een faillissement

Succesvolle herstarters leren vooral doordat ze in staat zijn om naar hun eigen aandeel in het faillissement te kijken. Hoe je daarbij naar jezelf kijkt, luistert nauw. Als je dat te ver doorvoert, krijg je gedachten als: Ik kan dit ook helemaal niet.” Daar leer je niks van. Er zijn er ook die zeggen dat de schuld bij de bank ligt, of bij leveranciers die slecht leveren, of personeel dat de boel bedonderde. Ook deze mensen zullen niet snel een Feniks worden. De succesvolle herstarters kijken preciezer, die zeggen bijvoorbeeld: “Het was niet zo slim om mijn dure apparaten te kopen in plaats van te huren, volgende keer moet ik dat anders doen.” En ze kijken pas naar hun eigen handelen wanneer ze weer in rustiger vaarwater terecht zijn gekomen. Op het moment dat je midden in het faillissement zit, zijn de veranderingen zo heftig dat kijken naar jezelf bijna onmogelijk is. Maar eenmaal uit ‘de tunnel’, lukt het de goede ondernemers wel om naar hun eigen ondernemerschap te kijken.

Nieuwe manieren van ondernemen

Serena vertelt dat een faillissement vaak een fundamentele leerervaring is. Aan de hand van het verhaal van één herstarter licht ze dit toe: “Laten we hem Sander noemen. Sanders netwerk was geminimaliseerd na het faillissement. Maar zijn oude netwerk was grotendeels gestoeld op macht en status, niet op oprechte verbondenheid. De contacten die Sander nu heeft overgehouden, zijn contacten waar hij op kan bouwen. En hij weet nu wat hij echt wil en wat hij belangrijk vindt. Sander is nu één van de ondernemers die kiest voor maatschappelijke vraagstukken. En door het faillissement kreeg Sander daar de ruimte voor. Hij vertelde dat er een last van hem was afgevallen. Alsof iemand tegen hem zei: ‘Ga nu maar je droom doen.’ Het was ondanks alle ellende een magisch moment in zijn leven. Geen

juk meer van het directeurschap van een groot bedrijf.”

Als dit soort fundamentele persoonlijke veranderingen plaatsvinden, gebeurt er meer. Zakenmensen die geneigd waren om over zichzelf te zeggen dat alles fantastisch gaat, veranderen. “Een fundamentele verandering die ik bij een aantal van hen zie is dat ze op een maatschappelijke manier gaan ondernemen. Onze economie gaat door zijn hoeven, er is iets anders nodig. Feniksen kijken opnieuw naar hun eigen ondernemerschap: niet alleen in relatie tot hun zakelijk succes maar vooral ook in relatie tot de maatschappij. Hoe kan ik een onderneming vormgeven die helpt bij het opbouwen van een maatschappij waarin ik graag leef? Daarmee leggen ze niet alleen de fundamenten voor hun eigen onderneming, maar ook voor een nieuwe economie. Ze lenen bijvoorbeeld niet meer bij de bank maar zoeken naar manieren van *crowdfunding* en ze hechten niet meer aan bezit van bedrijfsspullen maar zoeken naar manieren om dat te delen.”

Herrijzen als een feniks

Serena vraagt zich af waarom we niet juist deze mensen steunen om een doorstart te maken en hun lerend vermogen te versterken. “Er is nu geen enkele begeleiding, terwijl ik er van overtuigd ben dat met begeleiding veel van deze ondernemers een comeback kunnen maken. En we willen ondernemers versterken, bij wie nu nog geen vuiltje aan de lucht is.” Preventie dus. “Met Feniks willen we ondernemers versterken door kennis en kunde en door een netwerk te ontsluiten over deze fase van ondernemen. Een plek waar je met al je vragen terecht kunt. We zien dat deze ondernemers weer een comeback in de maatschappij kunnen maken. De neerwaartse spiraal is omgebogen en mensen hebben weer moed. Ze zullen niet allemaal als ondernemer verder gaan, maar de meesten zeggen hardop dat ze ondernemer zijn en dus weer gaan ondernemen.” ■

■ Robbie van Kippersluis & Peter Steenkamer

Effectmeting bij Fundeon Academie

Wat levert opleiden op?

Wat is het effect van opleidingen? Hoe maak je dat hard en hoe volg en borg je dat dan? Peter Steenkamer (Fundeon Academie) gaf Robbie van Kippersluis (CINOP Advies) in 2012 de opdracht om twee opleidingen van Fundeon onder de loep te nemen. Een gesprek tussen een academiebouwer en een onderzoeker.



Peter Steenkamer (links) en Robbie van Kippersluis (rechts)

“In de Fundeon Academie zit denkwerk, maar ook veel uitvoerend werk. Hoe ontstijg je de waan van de dag en hark je tijd, energie en geld bij elkaar om stil te staan bij de hamvraag: wat levert zo’n academie op?” Aan het woord is Peter Steenkamer, projectleider bij Fundeon. Tegenover hem zit Robbie van Kippersluis, HRD-adviseur en onderzoeker bij CINOP Advies. “Toen Peter met deze vraag bij mij kwam werd ik direct enthousiast. Het bedrijfsleven investeert in academies en in het ontwikkelen van bedrijfsopleidingen. Tegelijkertijd wordt in tijden van crisis als eerste een streep door het opleidingsbudget gezet. Ik merk dat academies het lastig vinden om hun toegevoegde waarde aan te tonen. Sinds een bezoek aan de conferentie van de American Society for Training & Development (ASTD) heb ik mij verdiept in het aantonen van rendement van opleiden en nu kon ik dit vertalen naar de praktijk.”

Toegevoegde waarde

Steenkamer: “We hebben binnen de academie een volledig instrumentarium met een ontwikkelcyclus, POP- en planningsgesprekken,

waarin leidinggevend en ontwikkelafspraken vastleggen met hun medewerkers. Vanaf de start van de academie evalueren we de inhoud, vorm en toegevoegde waarde van al onze opleidingen. Met de evaluatieverslagen verbeteren we het opleidingsaanbod. Steeds zoeken we de aansluiting met onze business. Hoe kunnen de medewerkers van dit kennis- en adviescentrum zo goed mogelijk toegevoegde waarde creëren voor het opleiden en ontwikkelen van personeel in de bouw- en infrasector? Hierover ben ik als projectleider van de academie in overleg met de directie. Waar staan we op dit moment en waar gaan we naar toe? En als er een aantal stevige opleidingsprogramma's voor verschillende functiegroepen zijn gedraaid, breekt het moment aan om preciezer te bepalen wat dit nu eigenlijk oplevert. De grote vraag daarbij is: waar begin je dan?"

Van Kippersluis: "Het antwoord op de vraag is inderdaad niet zo makkelijk, de theorie rondom leerrendement is weerbarstig. De Amerikanen zijn daar ver in en ze kunnen dan ook niet meer stoppen en rekenen het rendement tot op de komma uit. Jack Phillips heeft daarom Return on Investment als vijfde niveau toegevoegd aan het model van Kirkpatrick (zie kader). Maar ook Kirkpatrick ontwikkelt zich door, de oude man zelf samen met zijn zoon en schoondochter. Ik heb indertijd bij de ASTD nog de laatste lezing van Kirkpatrick senior meegemaakt met, op z'n Amerikaans, een staande ovatie! Wat mij vooral inspireerde is de nieuwe draai die hij zijn eigen model geeft. Hij draait zijn bekende evaluatieniveaus letterlijk ondersteboven. Een opleiding of training is geen doel op zich maar een middel om bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Met deze doelen begin je dus ook. Hoe leuk het ook is opleiding en training aan te bieden aan medewerkers, hoe vaak het daar ook misgaat: mensen die een training volgen waar ze in de praktijk niks aan hebben, waardoor de training niet bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelen. Met de

drivers (stimulerende factoren voor leereffect na afloop van de training) die Kirkpatrick benoemt, legt hij ook een duidelijke verbinding met de waarde van informeel leren."



De vier niveaus van Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick benoemt vier evaluatieniveaus; reactie, leren, gedrag en resultaat. Hij legt naast evaluatie van de opleiding ook een verbinding tussen wat er in het werk gebeurt (het effect van de opleiding in het werk). Op elk volgend niveau in het model worden de gegevens doelgerichter en interessanter voor het management en de bedrijfsresultaten. En elk volgend niveau is lastiger om aan te tonen.

De zoon van Kirkpatrick (James D. Kirkpatrick) zegt in zijn boek *Training on Trial* (2010) het volgende:

"Zoals in rechtszaken geldt hoe meer bewijs je verzamelt om de puzzel compleet te maken, hoe hoger de kans om te winnen. Hetzelfde geldt voor trainers: je wilt de vier niveaus met elkaar verbinden als een 'chain of evidence'. Hoe belangrijker het trainingsprogramma is, des te beter wil je de puzzel maken." Om te zorgen dat trainingsprogramma's niet geïsoleerd blijven zijn ondersteunende processen en systemen (zogenoemde drivers) van groot belang. Deze kunnen namelijk gewenst gedrag

aanmoedigen nadat een training heeft plaatsgevonden. Voorbeelden van drivers zijn:

- coaching door de leidinggevende
- feedback van collega's
- ontwikkelcyclus
- beloningssystemen.

Drivers verbinden trainingsprogramma's aan gewenst gedrag op de werkvloer (niveau 3) en kunnen uiteindelijk leiden tot behaalde organisatiedoelen en uitkomsten (niveau 4).

Raamwerk

Steenkamer: "Ik was al heel erg opgelucht toen Robbie me vertelde dat je een heel eind komt door twee casestudies te doen." Van Kippersluis: "Maar Peter wist toen nog niet hoeveel informatie hij moest aanleveren. Met twee casestudies heb je niet een wetenschappelijk onderzoek en zul je ook niet in euro's uitrekenen wat de opleiding oplevert. Maar het kan het verhaal laten zien aan het management en inzichten geven in hoeverre de training van waarde is geweest. Op de verschillende niveaus van Kirkpatrick kun je wat over rendement

Steenkamer: "Met behulp van het raamwerk haalde ik, samen met mijn collega Ellen van Waaijen, uit alle hoeken en gaten informatie, zoals presentielijsten, evaluatieformulieren en -verslagen, jaarverslagen en observatiekaarten. De hele tijd vroeg Robbie: "Waar heb je dat opgeschreven? Ligt dat ergens vast?" Dat proces alleen al was boeiend. Je hebt over veel meer dingen nagedacht en je hebt meer opgeschreven, dan je eigenlijk beseft.

Van Kippersluis: "Fundeon was mij bekend als kenniscentrum maar ik kende het organisatie- en HR-beleid niet. De verbinding tussen organisatie- en HR-beleid vormt het uitgangspunt om te kijken naar het effect van training en opleidingen. Peter bleek binnen de academie veel informatie op te kunnen halen van evaluaties tot aan POP-analyse en het competentiewoordenboek van Fundeon. We hebben alle gegevens doorgenomen en geanalyseerd. Op een gegeven moment stuurde Peter wel elke dag spullen op. Dan moest ik hem wel eens wijzen op het onderzoeksraamwerk, om alleen de relevante informatie te analyseren."

Verbinding

Steenkamer: "Ik was ontzettend blij toen ik alle verzamelde informatie naar Robbie had gestuurd. Daarna was hij aan de beurt. Ik was wel benieuwd wat er uit zou komen."

Van Kippersluis: "Ben je geschrokken?"

Steenkamer: "Nee, eigenlijk niet."

Van Kippersluis: "Op hoofdlijnen komt het erop neer dat de academie een mooi aanbod van opleidingen heeft ondersteund door het aanwezige HR-beleid. Mijn algemene aanbeveling had dan ook vooral betrekking op het verbinden van de niveaus van Kirkpatrick en om deze verbinding te laten zien aan medewerkers. Als medewerkers weten waarom ze een opleiding volgen en zich bewust zijn hoe zij hier door kunnen bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie maak je al een hele grote slag. Dit bewustzijn kun je creëren door gesprekken met medewerkers, het afstemmen van POP-formulieren op

Draagt een opleiding of training bij aan de organisatiedoelstellingen?

zeggen. Helemaal interessant wordt het als je de niveaus met elkaar verbindt, dan komt afstemming van het organisatiebeleid met het HR-beleid sterk naar voren. We ontwikkelden een raamwerk om de Fundeon Academie gestructureerd relevante informatie te laten verzamelen."

organisatie- of afdelingsdoelstellingen en benoemen in het jaarverslag maar ook door continu te evalueren wat een opleiding oplevert. Hoe past een medewerker de opgedane kennis en vaardigheden na drie maanden toe in zijn werk? Waar ik benieuwd naar ben: met welke aanbevelingen kon je het beste uit de voeren en met welke minder?"

Peter: "Eentje die ik meteen heb opgepakt in

het afgelopen jaarverslag is het verhaal vertellen (zie kadertekst). Het steeds alles via POP's formaliseren is een stuk ingewikkelder en ik weet niet of ik dat kan of wil. Een vragenlijst na drie maanden lijkt me zinvol, maar betekent wel weer meer werk! Het stimuleren van medewerkers om hen te laten reflecteren of ze beter toegerust zijn voor hun werk is wel weer een hele leuke."



Onder de loep: de FIT-training

Bij de effectmeting van het opleidingsaanbod van de Fundeon Academie zijn twee opleidingen geanalyseerd: een training zakelijk schrijven en een FIT-training (FIT staat voor het Nederlandse fit en het Engelse 'to fit').

Bij een FIT-trainingsdag kiezen adviseurs uit een grote variatie van werkvormen, oefeningen en workshops met trainers en trainingsacteurs. Het aanbod is afgestemd op de ontwikkelbehoeften op het gebied van adviesvaardigheden. De adviseur kiest op basis van zijn leerbehoefte en stelt zijn eigen programma samen. Er wordt geen tijd verspild met theorie en oefeningen die een adviseur al beheerst. Binnen een groep doet iedereen een individueel programma.

De training is een mooi voorbeeld van hoe de behoeften van de adviseurs van Fundeon centraal staan. Maatwerk, afwisseling werkvormen en kwaliteit van trainers zorgen voor hoge tevredenheid

>>

>> onder deelnemers van de training. Er zijn verschillende processen of systemen zoals de ontwikkelcyclus en observatiekaarten, die ondersteunen dat deelnemers het geleerde toepassen in de praktijk. De FIT-training wordt aan het eind geëvalueerd door deelnemers (niveau 1). Alle deelnemers krijgen een praktijkopdracht mee waarin het geleerde wordt getest (niveau 2). Hoe medewerkers daadwerkelijk het geleerde toepassen op de werkvloer wordt geborgd door het gebruik van observatiekaarten (niveau 3).

Uit de casestudy blijkt dat management en medewerkers de FIT-training als waardevol zien. De ondersteunende systemen en drivers zijn aanwezig: POP's, observatiekaarten voor klantbezoeken en een ontwikkelcyclus). Desondanks blijft het lastig om op niveau 4 waarde aan te tonen. Er ligt bijvoorbeeld geen directe relatie met klanttevredenheidsonderzoek en met de ambities van de organisatie. De zogenaamde *'chain of evidence'* is afwezig. Een meer consistente verbinding met organisatiedoelen, leerdoelen en maakt effecten zichtbaar zonder uitgebreide metingen te verrichten.

Het evalueren na drie maanden kan deze verbinding al zichtbaar maken. Daarnaast gaat het erom om continu vanuit de doelen van de organisatie en de behoefte van klant te denken (niveau 4). Welk gewenst gedrag moet worden vertoond om het organisatiedoel te behalen (niveau 3), hoe wordt dit gedrag gestimuleerd en hoe kan een combinatie van kennis en vaardigheden worden verworven om dit gedrag te kunnen vertonen. Dan kom je uit bij de individuele leervraag van de medewerker en het gewenst ontwerp van een gepaste training of leertraject.

“Samen maakten we elke keer een vertaalslag naar de praktijk en dat werkte erg goed.”

Vertaalslag

Hoe beviel de samenwerking tussen de projectleider en de onderzoeker? Steenkamer:

“Ik ben blij dat Robbie de hele tijd door geduldig bleef. Het vereenvoudigen van de theoretische kaders, maar wel de onderzoekskern in stand laten, vond ik een verademing. Daardoor bleef het voor mij praktisch uitvoerbaar en te snappen.”

Van Kippersluis: “Ik vond het erg leuk om met Peter samen te werken, met name de Kirkpatrick-gedachtesprong die we elke keer samen maakten in onze gesprekken. Peter

is van de praktijk en de actie, ik meer van de theoretische en strategische onderbouwing. Samen maakten we elke keer een vertaalslag naar de praktijk en dat werkte erg goed.” Steenkamer: “Misschien is dat wel het waardevolste en meest bruikbare advies: blijf als academie werken en denken vanuit waardecreatie. Daar zit de winst. Niet of medewerkers een leuke trainingsdag hebben gehad of ze wat ze hebben geleerd. Je moet continu blijven nadenken welke waarde een opleiding toevoegt aan de medewerker/ organisatie en daarmee waarde creëert voor de klant.” ■

Het verhaal vertellen

Heel bewerkelijk is het verzamelen van harde data, om aan te tonen dat deelnemers het geleerde toepassen in de praktijk en beter de organisatiedoelstellingen halen (respectievelijk niveau 3 en niveau 4 van Kirkpatrick). In het onderzoek naar leerrendement staat het advies om te gaan werken met testimonials. In het jaarverslag van de Fundeon Academie van 2012 gebeurde dat voor het eerst. Peter Steenkamer vertelt: "We vroegen vijf medewerkers om aan te geven in hoeverre ze door gevolgde cursussen of opleidingen beter in staat zijn om hun resultaten te halen. Ik vind dat best een lastige vraag, maar tot mijn verrassing blijken mensen dat prima te kunnen beantwoorden. Het werken met uitspraken van deelnemers is een leuke en eenvoudige manier om als academie je toegevoegde waarde aan te tonen." Twee voorbeelden:

"Zacht op de relatie, hard op de inhoud' leerde ik tijdens het managementdevelopmentprogramma. Ik hou rekening met het individu. Van daaruit ga ik gesprekken aan, laat ik medewerkers inzien waar hun mogelijkheden liggen. Ik weet ze nu beter te motiveren om hun resultaten te halen."

Arnold Nijman, teamhoofd Ontwikkeling

"Dankzij praktische trainingen van de Fundeon Academie, kreeg ik beter inzicht in mijzelf en leerde ik bijvoorbeeld hoe ik beter kan omgaan met weerstand. Bij lastige gesprekken lukt het me om in contact te blijven en vooruitgang te boeken."

Aliki Boef, adviseur beroepspraktijk



Drs. Peter Steenkamer is ontwikkeldeskundige bij Fundeon, kenniscentrum voor de bouw en infra. Bouwer van de Fundeon Academie voor alle medewerkers van Fundeon. Startte in 2012 met de T8 Academie, een resultaat van acht samenwerkende kenniscentra in de techniek.

Drs. Robbie van Kippersluis is adviseur en onderzoeker bij CINOP Advies. Hij houdt zich voornamelijk bezig met de ontwikkeling van beroepsstandaarden, EVC en het rendement van leren in Nederland en in het buitenland.





Aanpassen

Lidewey van der Sluis

46

Functie van veerkracht voor organisaties

Jo Caris

48

One Do at a time

Karen J. Pine & Ben C. Fletcher

54

Veerkracht of toch maar liever wijsheid?

Marc Schabracq & Roos Schabracq

59

Oud en (on)gelukkig?

Marien van den Boom & Hanny Wargers

64

Promotie

Oudere werknemers: de visie van Nederlandse werknemers in Europees perspectief

Wieteke Conen

70

■ Lidewey van der Sluis

Aanpassen

Veranderingen vereisen ombuigingen en aanpassingen. Ontwikkeling is hierbij het sleutelwoord. Ontwikkeling van arbeidskracht is het proces waarbij de kracht van diegene wordt versterkt en uitgebouwd terwijl de tekortkomingen van de persoon worden onderkent en geminimaliseerd. Door doelen aan hun ontwikkeling te koppelen blijken mensen meer in beweging te komen.

Als mensen zich willen aanpassen, is het daarom van belang om te bepalen waaráán zij zich willen aanpassen en waarméé. Zij kunnen meerdere doelen tegelijk stellen; dat bijt elkaar niet. Uit recent onderzoek van Johnson, Garrison, Hernez-Broome, Fleenor, en Steed blijkt dat doelgerichte ontwikkeling werkt voor één doel, maar ook voor meer dan één. Ambitie geeft zichtbaar kracht om te veranderen. Een doel omarmen is 'ja' zeggen tegen verandering. Zij die zich willen aanpassen, kunnen veerkrachtig zijn. Waar een wil is, is een weg, ook op de arbeidsmarkt.

Individuele ontwikkeling en organisatie-ontwikkeling gaan in duurzame arbeidsrelaties hand in hand. In sterke organisaties wordt de organisatieontwikkeling gedragen door de medewerkers en de ontwikkeling van de medewerkers door de ontwikkelingen van de organisatie. Welke ontwikkeling leidend is in deze symbiotische relatie, is een kwestie van smaak. Sommige organisaties kiezen ervoor om zich primair te richten op de ontwikkeling van medewerkers. De bekendste vorm hiervan zijn de zogenoemde leerwerkbedrijven. Zij bieden mensen een kans om werkervaring op te doen, hun arbeidsvaardigheden te ontwikkelen, en om te leren werken. Er zijn

ook organisaties waarin medewerkers deze luxe niet hebben en waar de ontwikkeling van de organisatie voorop staat. Zulke organisaties zijn ingericht vanuit het principe dat de medewerkers de continuïteit en concurrentiepositie van de organisatie dienen. Mensen ontwikkelen zich daar in het verlengde van hun primaire werkzaamheden.

De gewenste veerkracht van organisaties is zichtbaar afhankelijk van de visie, strategie en doelstellingen van de organisatie. De daadwerkelijke veerkracht wordt bepaald door de buigzaamheid van medewerkers, al dan niet aangejaagd door de koers van de organisatie. Of het aanpassingsvermogen van een organisatie extern voldoende is, bepaalt de markt. De interne organisatie bepaalt of de flexibiliteit van medewerkers adequaat is. Beide partijen zullen hun aanpassingsvermogen nodig hebben om de gewenste veerkracht te tonen. Is deze ontwikkelkracht ontwikkelbaar? Ja, luidt het antwoord op basis van baanbrekend onderzoek in 2011 van Martin Seligman, die geldt als vader van de positieve psychologie. In één van zijn experimenten werden deelnemers willekeurig ingedeeld in één van drie groepen. In de eerste groep werden de deelnemers geconfronteerd met een vervelend en hard geluid. Door op een knop te drukken, konden zij het geluid uitschakelen. De tweede groep werd geconfronteerd met hetzelfde geluid. Echter, ondanks hun inspanningen en pogingen om het geluid ongedaan te maken, waren zij niet in staat het uit te schakelen. De derde groep diende als controlegroep. Zij kregen geen geluid te horen.

Het experiment werd de volgende dag vervolgd. Alle deelnemers kregen een hard en vervelend geluid te horen. De mensen uit groep één en drie vonden tamelijk makkelijk een hendel waarmee ze het geluid konden stoppen. Echter, de mensen uit groep twee deden niet eens een poging om het geluid uit te zetten. De verklaring van Seligman is dat zij in de eerste fase gefaald hadden, waardoor zij zich realiseren geen controle over het geluid te hebben, hetgeen hen passief maakt. In fase 2 verwachtten zij weer te falen waardoor zij het niet eens meer proberen. Zij leerden hulpeloosheid aan. Het beroemde filmpje, met de mensen op de roltrap die gaan roepen om hulp in plaats van zelf actie te ondernemen

door naar boven te lopen, illustreert eenzelfde soort natuurlijk menselijk mechanisme. Hun hulpeloosheid is aangeleerd door een werkende roltrap als hun referentiekader. Zie voor het filmpje: YouTube en zoek op 'people stuck on escalator'. Het omgekeerde was het geval in groep één. Zij leerden optimisme aan. De derde groep handelde vanuit gezond verstand waaruit zelfredzaamheid spreekt.

Voor organisaties is de werkhouding van medewerkers een spiegel voor de veerkracht van de organisatie. Wat ziet u als u in de spiegel kijkt? Hulpeloosheid of optimisme? Ik wens u in uw organisatie veel veerkracht toe. ■



Prof. dr. Lidewey van der Sluis is hoogleraar Strategisch Talent Management aan de Nyenrode Business Universiteit, directeur en oprichter van het Nyenrode Powerhouse Competing for Talent, en afdelingshoofd CHROME.

**Alle artikelen van deze uitgave
kunt u digitaal bestellen via:**

 **professioneel begeleiden.nl**



■ Jo Caris

Functie van veerkracht voor organisaties

Thema's in management zijn ook aan mode onderhevig. Afhankelijk van de omstandigheden kunnen onderwerpen meer of minder 'in' zijn. 'Veerkracht van organisaties' is zo'n thema. Misschien heeft het te maken met deze tijd van economische neergang. Dat een organisatie veerkrachtig moet zijn, lijkt vanzelfsprekend.

Deze vanzelfsprekendheid moet argwaan wekken en prikkelen tot een kritische analyse van het begrip met onder andere de volgende vragen:

- Wat is veerkracht?
- Waarom moeten organisaties wel/niet veerkrachtig zijn ?
- Waarom is de ene organisatie dat wel en de andere niet?
- Kan een organisatie veerkrachtig worden?

Van der Steen & Van Twist (2012) onderscheiden zeven vormen van veerkracht.

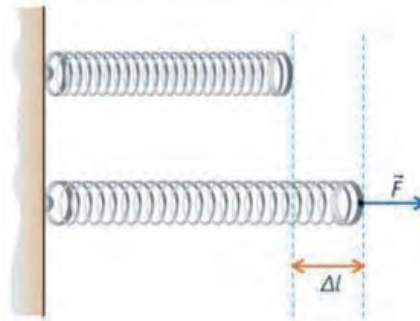
1. Veerkracht als herstel na een schok of ramp. De schok is verwoestend en de veerkracht is het zelfherstellend vermogen.
2. Veerkracht als het absorberen van schokken. Het gaat dan niet om het herstel na de verwoesting maar om het beperken van de verwoesting.

3. Veerkracht als het vermijden van schokken, bijvoorbeeld door schokken (zoals epidemieën) vroegtijdig te zien aankomen en maatregelen nemen.
4. Veerkracht als zelfredzaamheid. Het gaat dan om het vermogen om zonder hulp van buitenaf te herstellen van een schok of om te kunnen gaan met beperkingen.
5. Veerkracht als robuustheid. Het gaat dan niet om het omgaan met een plotselinge schok, maar om het omgaan met een zich geleidelijk opbouwende druk, bijvoorbeeld de toenemende verslechtering van de economische omstandigheden.
6. Veerkracht als tegenkracht. Hieronder valt bijvoorbeeld het zich proactief wapenen tegen ongewenste omstandigheden.
7. Veerkracht als het tegenovergestelde van hiërarchie. Veerkracht is dan kritisch gebruikt om systemen of organisaties aan te duiden die met hun commandostructuur niet om kunnen gaan met onverwachte ontwikkelingen.

Een interessante opsomming maar de argwaan is er niet door afgenomen.

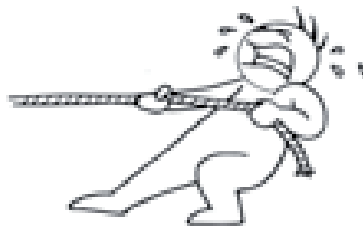
Wat is veerkracht?

Veerkracht is een begrip uit de materiaalkunde. (Alkemade et al. (2010). Vaak worden begrippen uit de exacte vakken metaforisch gebruikt in managementtheorieën, zonder de oorspronkelijke definitie te volgen. Het zijn begrippen, zoals systeem, draagvlak, et cetera, die in de alledaagse spreektaal voorkomen en door onzorgvuldige toepassing verarring kunnen zaaien (Caris, 2011). Veerkracht in de materiaalkunde is de kracht waarmee het vaste lichaam zijn oorspronkelijke positie tracht in te nemen na eerst vervormd (uitgetrokken of ingedruwd) te zijn. Een veer is speciaal gemaakt om deze veerkracht te gebruiken. Veerkracht is de tegenkracht waarmee een spiraal terugtrekt of –duwt als reactie op het trekken aan respectievelijk duwen op de spiraal.



Veerkracht

Veerkracht is iets anders dan spankracht. Dit is de kracht van een touw, ketting of koord dat aan een voorwerp trekt. Spankracht hoort niet bij duwen. Met veerkracht wordt weerstand geboden tegen trekkkracht of duwkracht.



Spankracht

Spankracht heeft vaak juist niet de bedoeling om tegenkracht te bieden maar om kracht over te brengen. Wanneer een voorwerp moet worden voortgetrokken (bijvoorbeeld een kar) kan een touw of ketting heel handig zijn. Wanneer de trekkkracht veerkrachtig zou worden opgevangen, zou dat heel onhandig zijn omdat het voortbewegen van het voorwerp zou worden belemmerd door de tegenkracht.

Een begrip dat samenhangt met veerkracht is 'elasticiteit', dat ook verwijst naar het terugkeren naar de oorspronkelijke vorm van een lichaam. Anders dan bij veerkracht gaat het dan alleen om trekkkracht en niet om duwkracht. Elasticiteit staat tegenover plasticiteit. Plasticiteit betreft de

eigenschap om nieuwe vormen te behouden (zoals bijvoorbeeld bij klei). Wendbaarheid is weer een ander begrip dat duidt op de snelheid of het gemak waarmee een voorwerp een andere positie kan innemen.

Waarom moeten organisaties veerkrachtig zijn?

Er zijn nu vijf begrippen beschreven: veerkracht, spankracht, elasticiteit, plasticiteit en wendbaarheid.

De veerkracht of elasticiteit, de eigenschap om terug te keren naar de oorspronkelijke vorm na een erop uitgeoefende kracht, kan gunstig zijn voor een organisatie wanneer het eenmalige calamiteiten of tijdelijk crises betreft. Na zo'n crisis (brand, lekkend olieplatform, te late levering van grondstoffen) is de situatie als voorheen en behoort het bedrijf te kunnen functioneren als voorheen.

Maar wat betekent dat als het niet gaat om reactiviteit, maar om activiteit? Als het niet gaat om een calamiteit maar om een langdurige verandering in de omgeving, is het niet de bedoeling dat een bedrijf terugkeert naar de oorspronkelijke vorm. Het is dan juist de bedoeling dat het bedrijf zich aanpast en nieuwe vormen aanneemt. Wanneer digitaal communiceren opkomt, in plaats van analoog, moet een bedrijf zich aanpassen. Wanneer de arbeidsmarkt om het nieuwe werken vraagt, is niet het terugkeren naar de oude vorm gewenst, maar het aannemen van nieuwe vormen. Wanneer de Europese markt krimpt en de Aziatisch markt groeit, vraagt dat wellicht om andere bedrijfsprocessen. Het gaat dan juist niet om veerkracht maar om spankracht om vernieuwing door te voeren. Het gaat niet om elasticiteit (terugkeer naar eerdere vormen) maar om plasticiteit (het aannemen van nieuwe vormen).

Veerkracht is het omgekeerde van efficiëntie stelt Spaas (2012). Het voorbeeld van de veer uit de materiaalkunde helpt om dit inzichtelijk te maken: Een veer die bestaat uit tien rondingen van 0,5

cm metaal, dat 0,5 cm dik is, heeft met een tussenruimte tussen de rondingen van een centimeter, een lengte van ongeveer veertien centimeter (tien rondingen x 0,5 en negen ruimtes van een cm). Wanneer de rondingen een diameter hebben van tien centimeter, dan is voor die veer met een lengte van veertien centimeter een metaaldraad nodig van meer dan drie meter (tien rondingen x 31,4 cm (2πr)). De veerkracht bestaat onder andere uit de ruimte tussen de rondingen die daardoor ingedrukt kunnen worden.

Voor een organisatie betekent dat ruimte in financiën om productieverlies of afzetbeperking op te vangen, personele bezetting om opnieuw te kunnen produceren en expertise om innovatie in productiemethoden, bedrijfsprocessen en markten te kunnen realiseren. Als er efficiënt gewerkt moet worden, is veerkracht niet de juiste eigenschap. Als een verantwoordelijke bedrijfsvoerder betere en efficiëntere prestaties wil, omdat een scherp concurrerende markt daar om vraagt, moet zijn kracht vertaald worden en niet worden gepareerd. Het gaat dan vooral om spankracht in de organisatie. Ruimte in financiën, personeel, opslag et cetera kan dan te kostbaar zijn.

Meestal gaat het bij veranderingen in de omstandigheden niet om eenmalige schokken, maar om steeds veranderende situaties zoals toenemende concurrentie, veranderend consumentengedrag. Dat vraagt om flexibele en wendbare organisaties (Berenschot, 2012). Een organisatie is wendbaar als er ruimte is voor aanpassingen. Dat wil zeggen: een niet te strak geformuleerd doel, geen vaste structuren en geen strakke processen en protocollen (Nijsen, 2012). Het 'produceren van gloeilampen' bijvoorbeeld, is weliswaar concreter dan 'het brengen van licht' maar de laatste omschrijving biedt meer ruimte om aan te passen aan veranderende vraag naar lichtbronnen. Producenten van langspeelplaten zijn verdwenen, maar de producenten van muziek maken nu nog kans. Ook processen van communicatie en besluitvorming moeten ruimte

bieden voor snelle aanpassingen. Kennis van de markt en van belangrijke stakeholders moet snel gekoppeld kunnen worden aan productkennis of innovatie. Waar duidelijkheid en concreetheid voor de veerkracht en voor plasticiteit belangrijk zijn, zijn ze dat juist niet voor wendbaarheid. De werelden van de mobiele telefonie en de mode zijn daar voorbeelden van. Ontwikkelingen moeten niet alleen worden opgevangen of vertaald, soms moeten ze worden ontweken (Van der Steen en Van Twist, 2012). Dat kan door tijdig het doel, de markt, de productieprocessen en de bedrijfscultuur aan te passen. Een ander voorbeeld is Cirque du Soleil, dat als reactie op een kwijnend bestaan van circussen met nieuwe programma's kwam, waarin acrobatiek en clownerie werden gecombineerd met muziek, zang en dans. Zonder omstreden dierenacts en in een moderne ambiance. Het gaat bij dit soort veranderingen om het zoeken naar nieuwe ruimtes in plaats van het in harde concurrentie bevechten van een plaats in de bestaande markt (Kim & Mauborgne (2005).

Kan een organisatie veerkrachtig worden?

Seydel (2012) onderscheidt zeven pijlers die bepalend zijn voor de ontwikkeling van veerkracht. 'Accepteren van feiten' is de eerste pijler. Seydel merkt hierbij op dat de leiding van een organisatie het effect niet alleen moet zoeken in de structuur en de strategie van de organisatie, maar oog en oor moet hebben voor cultuur, voor waarden, processen, attitudes en passie. Echter, het accepteren van feiten is niet hetzelfde als veerkracht. Het lijkt eerder te passen bij spankracht, waarbij de krachten leiden tot nieuwe vormen (plasticiteit). De tweede pijler is 'leren improviseren'. Dit past misschien bij veerkracht maar veel meer bij wendbaarheid. 'Belang van betekenissen' is de derde pijler. Seydel pleit hierbij voor ruimte voor mensen, wijsheid van handelen en respectvolle samenwerking. Kenmerken die moeilijk bestreden kunnen worden, maar ook weer vooral corresponderen met wendbaarheid. Een betere 'communicatie' is de vierde pijler en 'emoties'. Bij emoties onderstreept Seydel het

belang van betrokkenheid en passie. De betekenis voor veerkracht is niet duidelijk. De zesde pijler is 'zelfeffectiviteit'. Een begrip van onder andere Bandura (1988), verwijzend naar het gevoel van individuen over hun eigen competenties en het daarmee samenhangende vermogen om problemen op te lossen of aan te pakken. Ten slotte wordt 'zelftranscendentie' genoemd. Het is een aanvulling op Maslow, door een zesde laag toe te voegen aan diens piramide. Het begrip verwijst naar het verlangen van mensen om begrip te krijgen van de wereld om ons heen. Het maken van verbinding met de wereld om ons heen, het vergroten van het bewustzijn van de omgeving en het proberen te doorgronden van die omgeving zijn ongetwijfeld belangrijke kenmerken voor het voortbestaan van mensen en organisaties. De laatste twee verwijzen naar het vermogen om de krachten in de omgeving te doorgronden en een passende strategie te kiezen. Zowel de pijlers van Seydel als de vormen van Van der Steen en Van Twist bevestigen de indruk dat het vooral gaat over wendbaarheid van organisaties.

Samengevat gaat het om vier mogelijke krachtstrategieën bij verandering:

1. Kiezen voor de bestaande bedrijfsvoering. Een bedrijf gaat uit van discontinuïteit, wil maximaal renderen zo lang het duurt en investeert niet in veranderkracht. Een snackkraam in een nieuwbouwwijk in aanbouw kan daar een voorbeeld van zijn.
2. Veerkracht en elasticiteit. De organisatie heeft voldoende reserves om een calamiteit of weerstand te overleven en terug te keren naar de eerdere vorm van verandering. Denk bijvoorbeeld aan een eenmalige concurrentiestrijd.
3. Plasticiteit. Een organisatie is in staat om een eenmalige verandering door te voeren, bijvoorbeeld het verschuiven van het aanbod van een Europese markt naar een Aziatische markt.
4. Wendbaarheid of lerende organisatie. Organisaties gaan uit van een voortdurende

wisselwerking tussen wensen en eisen van de omgeving. Zij gaan uit van continuïteit van de organisatie. Deze strategie sluit aan bij de 'lerende organisatie' van Senge (1990). Denk aan de werelden van mode en communicatie.

De strategiekeuze is er een van dilemma's:

- terugkeer naar de oude vorm of aannemen van een nieuwe vorm;
- reserves opbouwen om calamiteiten te overleven of uitgaan van de laagste kosten en van discontinuïteit;
- stabiliteit en duidelijkheid passend bij efficiëntie en orde, of ruimte in doelen, processen en structuren die meer passen bij snelle veranderingen.

Het lijkt erop dat het accent overwegend niet zal moeten liggen op de veerkracht van een organisatie maar op wendbaarheid of het lerend vermogen zoals Senge dat beschrijft. Veel auteurs bedoelen dat waarschijnlijk, maar gebruiken het begrip veerkracht oneigenlijk. Ideeën over veerkracht kunnen meestal beperkt blijven tot het advies om voldoende reserves te hebben om tegenvallers op te vangen.

Referenties

- Alkemade, F, Th. Smits & R. Tromp. (2010). *Handboek nieuwe natuurkunde*. 3 vwo/ gymnasium's-Hertogenbosch: Malmberg.

- Berenschot. (z.d.). *Organiseren*. (2012) <http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/organiseren>. Geraadpleegd 30 maart 2013.
- Caris, J. (2011). *Leiderschap: Feiten en Fictie*. Den Haag: Boom Lemma.
- Kim, W. Chan & R. Mauborgne. (2012). *Blue Ocean Strategy*. How to create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, Harvard Business School Press.
- Ruijters, M, R.J. Simons, & I. Veldkamp. (2009). Duurzaam lerende organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, 2009, (4), 66-81.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Seydel, E. (2012). *Veerkracht*. Afscheidsrede als hoogleraar Communicatiewetenschap en Psychologie. Universiteit van Twente.
- Spaans, G. (2010). *Onderzoek Nieuwe Economie*. Raamwerk voor het herkennen, duiden, sturen en het evalueren van initiatieven voor en in een nieuwe economie. Amsterdam: Stichting Doen.
- Steen M. van der, & M. Twist, van. (2011). *Veerkrachtig Organiseren: adaptatie, anticipatie en alertheid*. Een essay in het kader van het Meerjarig Kennisprogramma Intelligent Bestuur voor een Veerkrachtige Samenleving. Den Haag. N.S.O.B.



Jo Caris is hoogleraar organisatieontwikkeling in de zorg te Tilburg en decaan van de academie (voor wetenschapsbeleid) van het Amphia Ziekenhuis in Breda. Daarvoor was hij zeven jaar academic director van de opleiding Master of Health Administration bij TiasNimbas en 30 jaar directeur-bestuurder van organisaties in de gezondheidszorg. Caris doet onderzoek in het kader van duurzame inzetbaarheid. www.vdgd.nl



NRTO

Nederlandse Raad voor Training en Opleiding

NRTO Australiëlaan 16B 3526 AB Utrecht E info@nrto.nl T 030 267 37 78 I www.nrto.nl

Werkconferentie Duurzame Inzetbaarheid 17 juni 2013

De NRTO organiseert op maandagmiddag 17 juni 2013 (van 13:30 uur tot 17:00 uur) in samenwerking met werkgeversvereniging AWWN en OVAL (Brancheorganisatie voor Vitaliteit, Activering en Loopbaan) een interactieve werkconferentie over de praktijk van duurzame inzetbaarheid. Tijdens deze werkconferentie gaan werkgevers, opleiders en loopbaanadviseurs met elkaar in gesprek over de vraag hoe gemaakte cao afspraken over duurzame inzetbaarheid te implementeren in de organisatie en welke rol opleiden daarbij speelt. Met bijdragen van Jaap Jongejan (oud-voorzitter van CNV Vakmensen, directeur SBI) Aukje Nauta (bijzonder hoogleraar Employability in werkrelaties UvA), vele praktijkvoorbeelden waaronder KPN en vakbonden. Het congres staat onder leiding van dagvoorzitter Tom van 't Hek. Meer informatie: www.nrto.nl

NRTO ondertekent techniekpact

'Private opleiders zijn essentieel bij opleiden van technisch talent'

In mei ondertekenden minister Bussemaker (OCW), minister Asscher (SZW), minister Kamp (EZ) en staatssecretaris Dekker (OCW) samen met bestuurders uit het onderwijs (waaronder de NRTO), het bedrijfsleven, werkgevers, werknemers en de regio's het techniekpact. De NRTO heeft het techniekpact ook ondertekend. De verschillende partijen sluiten het techniekpact om de komende jaren samen concrete acties uit te voeren om

het aantal technici te vergroten. Ook private opleiders hebben een concreet aanbod gedaan, gericht op het om- en bijscholen van zij-instromers en omscholen van werkenden in de techniek. Deze voorstellen zijn ook overhandigd aan Hans Biesheuvel (voorzitter MKB Nederland).

Algemene ledenvergadering NRTO

De voorjaars ALV van de NRTO vond recent plaats. Er waren interessante presentaties van onder andere Leo de Boer (Verbond van Verzekeraars) over keurmerken en een presentatie van Koos Nijgh over de Geschillencommissie.

Nieuw: zzp'ers kunnen ook gebruik maken van de diensten van de NRTO

Bent u als zzp'er ook zoveel tijd kwijt met het zoeken naar de juiste informatie over relevante ontwikkelingen voor uw opdrachtgevers? Mist u het sparren met collega's en intervisie over ondernemerschap? Dan hebben wij goed nieuws voor u! Sinds kort kunnen zzp'ers ook gebruik maken van de diensten van de NRTO! U kunt een abonnement nemen op speciaal voor u geselecteerde diensten van de NRTO. Voor €3,75 (excl btw) per week bent u al abonnee. Voor dit bedrag krijgt u het tijdschrift TVOO of Examens naar keuze, ontvangt u drie keer per week de digitale nieuwsbrief en krijgt u informatie over relevante ontwikkelingen en toegang tot een interessant netwerk! Ook worden er bijeenkomsten voor zzp'ers georganiseerd, waar u met korting naar toe kunt! Wilt u meer informatie? Neem dan contact op met: Pauline Withagen (per mail: pauline@nrto.nl of T 030 -267 37 78).



Overhandiging in het techniekpact door Ria van 't Klooster (NRTO) aan Hans Biesheuvel (MKB Nederland)

De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO) is de brancheorganisatie voor alle private trainings- en opleidingsbureaus in Nederland. Uit onderzoek blijkt dat er jaarlijks in deze sector circa 1,3 miljoen mensen, voornamelijk volwassenen, worden opgeleid en dat er € 3,2 miljard (SEO, 2012) wordt omgezet. De NRTO wil een kwalitatief erkend en herkend hoogstaand, flexibel en gevarieerd onderwijs-, opleidings- en trainingsaanbod realiseren. Ook exameninstellingen kunnen lid worden. De NRTO speelt een belangrijke rol bij het agenderen van particulier opleiden in Nederland en is een vanzelfsprekende gesprekspartner voor opleidingsorganisaties, politiek, ministeries, maatschappelijke organisaties en media. De NRTO telt ruim 200 leden. De NRTO behartigt hun belangen, bewaakt de kwaliteit van de sector, zorgt voor actuele informatie, beantwoordt vragen en organiseert ledenbijeenkomsten. Daarnaast zijn er diverse raamcontracten waar leden gebruik van kunnen maken.



■ Karen J. Pine & Ben C. Fletcher

Building resilience by doing something different

One Do at a time

Two managers, Johann and David, both recently applied for promotion within their organisation. Unfortunately neither of them was successful. Afterwards Johann was depressed and angry about the outcome. He moaned to his colleagues in the office and was snappy with his family at home. Conversely David decided that although he didn't get promoted the interview had been good experience. He asked for feedback on his performance, sought advice from his colleagues and decided that promotion was a challenge he must prepare for in the future.

Two people, the same outcome, two completely different reactions

Different reactions that arise from different levels of resilience. Resilient individuals show positive behavioural adaptation to adversity and challenges. Think of a piece of wood that can bend

but doesn't break under pressure. The piece that springs back instead of snapping. The success of a healthy organisation will depend upon this flexibility. It is a product of the resilience of its people, since every organisation will at some time experience tough times, difficulties or challenges.

And every individual will at some stage of their life face their own adversity. If people cannot bend, adapt and be flexible in the face of problems then the organisation is in danger of breaking.

Resilient individuals are those who can:

- Manage or regulate their feelings in a way that helps them to cope
- Deal with stress effectively and in a positive way
- Use good problem-solving skills
- Call upon a wide range of behaviours and use them flexibly
- Seek help when necessary and call upon good social support
- Talk to others and offer help
- View problems and failure constructively.

Organisations selecting for these qualities would seem to have quite a task on their hands. However, it is worth noting two important points about resilience:

1. Resilience comes from ordinary capabilities within us all (it is sometimes called 'ordinary magic').
2. Resilience is developable; people aren't necessarily born resilient but can learn to become more so.

How can individuals become more resilient?

There is a copious amount of psychological research into resilience and the American Psychological Society has produced a list of ten ways in which it can be built. These are:

1. Have strong social support. This means maintaining good relationships with one's friends, family, colleagues and community. A strong supportive network of caring people acts as a protective factor during difficult times.
2. Avoid seeing stressful events as unbearable problems. This involves knowing that problems will always arise but then seeing them as opportunities or challenges rather than negative events.

3. Accept circumstances that cannot be changed. Resilient people are able to put limits around what they will worry about or be stressed by and so avoid feeling overwhelmed.
4. Have realistic goals and move towards them. In other words, have direction and live life with purpose rather than drifting aimlessly along.
5. Take decisive action in adverse situations. Being resilient means acting rather than being paralysed by problems. Angry outbursts are the hallmark of those who don't know how to take decisive action.
6. Look for opportunities of self-discovery after a crisis. This means accepting that failure is sometimes inevitable, learning from difficulties and seeing them as a chance to grow.
7. Develop self-confidence. Individuals who lack self-confidence will find it harder to cope with problems and confidence is important for bouncing back.
8. Keep a long-term perspective. This means considering stressful events in a broader context, not over-catastrophising problems but taking a balanced, long-term view.
9. Maintain a hopeful outlook and stay optimistic. This isn't about ignoring the problem and hoping for the best, it's about knowing that setbacks are temporary and knowing you have the ability to overcome life's knocks.
10. Take good care of one's mind and body. The benefits of regular exercise and a healthy diet cannot be overestimated, without dependence on alcohol or nicotine.

Good theory – but how to put it into practice?

This list contains admirable pointers to achieving resilience. Yet someone who is stressed, or finding it hard to cope, might think they are unachievable. Others might simply say they're not made that way. It's easy to be told to be more confident or more hopeful, but how do you do

it? When faced with everyday pressures many people will react habitually and fall back on their usual ineffective coping strategies.

For that reason our research has focused on developing methodologies that make achieving resilience much more manageable. We do this in two ways in our programmes:

1. Make people more behaviourally flexible
2. Get people to do something different.

Why is behavioural flexibility important?

Behavioural flexibility is, we believe, the essential ingredient for resilience. When people are more flexible they are better equipped to respond to any life crisis they are faced with. Flexible people can use adverse events as an opportunity for learning or growth. While inflexible people might break under pressure, behaviourally flexible individuals can bend themselves. In that way they can adapt and thrive. They also feel stimulated, refreshed, are more engaged and see opportunities rather than problems. That's why increasing behavioural flexibility is a core aim of all of our *Do Something Different* programmes.

The Do Something Different online diagnostic measures a person's flexibility. Differences between people with high and low behavioural flexibility manifest in the following two ways:

1. People with low behavioural flexibility:
 - tend to stick more to routines
 - go to the same places
 - have strict schedules
 - hang around with the same people repeatedly.
2. People with high behavioural flexibility:
 - can act differently in different situations
 - are willing to try new things
 - readily buck routines
 - don't fall back on habits.

Therefore it is important to tackle people's habits,

the routine things they do without thinking and their desire for the status quo. This is critical for any learning organisation keen to keep up with the demands of business and develop a resilient workforce.

An online programme for boosting resilience

When we measure flexibility we believe it's not about the score but about the opportunities. The online programmes created by the sophisticated system at www.dsd.me will spot the gaps in a person's behavioural repertoire and prescribe small actions to fill the gaps. The person gradually increases their armoury of possible behaviours to use in any given situation. Instead of breaking they now try different approaches, allowing them to bend instead. So we might suggest to an extravert that they sit and be quiet in a meeting on one day. Or that a conventional person seeks advice from someone outside their usual group. Or that an overzealous manager finishes work early and makes time to play with the kids.

New ways of behaving bring about different results, open up new opportunities and elicit different reactions from others. Each Do Something Different programme is customised to the individual, according to their behavioural profile. So over time the person on a Do Something Different programme increases their behavioural flexibility and therefore becomes more resilient. The result, as we describe in our book *Flex*, is that they cope better with all kinds of problems and inevitably are less stressed.

How do people Do Something Different?

Knowing how you should be is not enough. You have to put it into action. And that's the part that many people find hard, especially people who are low on resilience and have become trapped by their usual ways of behaving. The right behaviours might run counter to their own instincts and be at odds with their habits. So they constantly need reminding and prompting to do things differently from how they normally would.

That's why we created 'doing' rather than thinking programmes, in a range of areas of development including:

- Agility at work
- Community development (Ubuntu)
- Diversity and inclusiveness
- Resilience
- Happiness
- Health and wellbeing
- Organisational development
- Valuing people
- Work de-stress.

The Do Something Different methodology underlies each programme, whereby the person receives a text or email with a small positive action to try that day. We call these actions Do's. There is no classroom tuition, no 'going on a course'. Because development is not an event, it's an ongoing process that involves the gradual restructuring of brain pathways. It takes far more than a few power point slides or a ninety-minute workshop to bring about neurological change. It takes new experiences, novel actions, and behaviours that are outside the normal range. It involves doing, not simply knowing. So Do Something Different programmes give

people Do's to try every day, or every couple of days, for a few weeks. The Do's are small actions that shake up their usual habits and routines and help them to see their world differently. One day they might spend their lunch break in the park. Or talk to the person on reception whom they usually walk past. Or write a thank you note to a hard-working colleague. On a Do Something Different resilience programme each individual is profiled in terms of the pillars of resilience mentioned above, so they receive Do's specifically tailored to their development needs.

We created this methodology because we know small simple actions are easier for people than are huge changes. Yet, for many people, lots of small changes can add up to a big transformation. Sometimes one tiny, fine-tuned, adjustment to behaviour can trigger that 'Aha!' moment. The moment when mindsets get shifted. When suddenly everything looks and feels different. When they feel more alive, more connected, and more energised than ever. It's those moments that make Do Something Different, we believe, the most powerful online behaviour change method in the world today. And we firmly believe that the most effective way of building resilience is to do it one Do at a time. ■

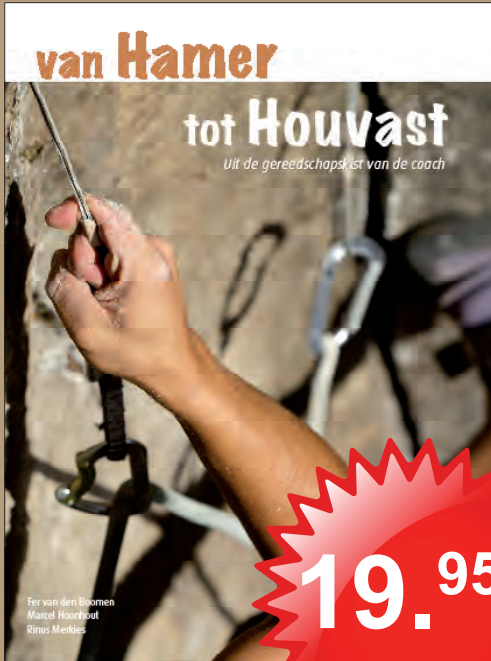


Professors Pine and Fletcher are the authors of *Flex: Do Something Different. How to use the other 9/10ths of your personality*, published in 2012 by UH Press.

***Do Something Different* received a Google award for Outstanding Use of Technology in the Field of Bias and Diversity at the European Diversity Awards in 2012.**

Medicinfo introduceert DSD in Nederland: paul.hoogenberk@medicinfo.nl en/of www.medicinfo.nl

Ben Fletcher en Karen Pine zijn gastsprekers over DSD Ubuntu op het Symposium Ubuntu Experience! op 10 oktober 2013: www.ubuntu-experience.nl



Dit boek biedt een groot aantal kleine inkijkjes in de professionele praktijk van coaching. Coaches kunnen er inspiratie aan ontleen voor onvoorspelbare momenten in hun eigen praktijk.

De verschillende gereedschappen zijn eerder beschreven in de rubriek 'van hamer tot houvast' van het Tijdschrift voor Coaching. De rubrieksteksten zijn aangevuld, bewerkt en in een samenhangend kader geplaatst.

Bestel nu bij
bol.com

19.95

Neem een abonnement
op een vakblad en ontvang
Organisatiecoaching in de praktijk
CADEAU



www.tvoo.nl

www.tvc.nl

www.counsellingmagazine.nl

www.loopbaan-visie.nl

■ Marc Schabracq & Roos Schabracq

Veerkracht of toch maar liever wijsheid?

Veerkracht is een metafoor uit de metallurgie. Het betreft een kracht gericht op het herstel van een oude toestand. In de psychologie spreekt men hier van *resilience of resiliency*, termen die etymologisch teruggaan op 'terugspringen'. Een parallele metafoor dus. Resilience staat voor: 'in staat zijn allerlei moeilijkheden die serieuze bedreigingen vormen voor je ontwikkeling te overwinnen en je desondanks goed te ontwikkelen'. Hierbij ging het aanvankelijk vooral om kinderen (bijvoorbeeld Werner, 1989), terwijl het begrip later ook toepassingen vond in gebieden als stress (bijvoorbeeld Ong et al. 2006) en armelijke of benarde levensomstandigheden (bijvoorbeeld Luther, 1999).

Een probleem met de bovenstaande termen is dat de connotatie van herstel van de oude toestand interfereert met de vermelde betekenis van resilience. Het gaat hier immers veeleer om de ontwikkeling van een nieuwe en andere zijnswijze die een aanpassing aan de moeilijkheid in kwestie inhoudt. Dit geldt zeker voor transities, veranderingen in je omstandigheden die radicale aanpassingen vereisen. Herstel van de oude toestand zou hier zelfs uitermate ongewenst zijn.

Transities

Transities zijn er in soorten en maten. Voorbeelden zijn het verlies van een naaste of werk, scheiding, emigratie, invalide raken en blootstelling aan andere traumatische gebeurtenissen. Overigens gaat het niet alleen



om kommer en kwel. Ook tien miljoen euro winnen in een loterij leidt tot een transitie. Je krijgt daar tegenwoordig ook niet voor niets vaak een maatschappelijk werkende bijgeleverd om alles in goede banen te leiden. Het onderscheidende criterium hier is de vereiste radicale aanpassing aan ingrijpend veranderde levensomstandigheden.

Aan een transitie doormaken vallen verschillende fasen te onderscheiden. In de praktijk echter betreft het een weinig ordelijk proces zonder vaste volgorde. Zo kun je heen en weer schieten tussen verschillende fasen en ook fasen overslaan. Grofweg kun je de volgende drie groepen van fasen onderscheiden, waartussen je overigens ook weer heen en weer kunt schieten.

1. Het verlies van je oude werkelijkheid gedoseerd tot je door laten dringen. Dit betreft stadia als shock, ontkenning en relativering. Deze manieren van zijn en doen helpen je te voorkomen dat je je al te zeer laat overmeesteren door heftige en onbeheersbare emoties, met alle ongewenste sociale consequenties van dien.
2. Tegen heug en meug afstand doen van je vertrouwde conditioneringen en rollen, en dit verlies verwerken. Dit kan allerlei emotionele reacties oproepen als woede, angst, verdriet, machteloosheid, verminderd gevoel van eigenwaarde, gevoelens van onveiligheid en tot niets meer komen (depressie). Enig lijden dus.
3. Je functioneren fundamenteel aanpassen aan de nieuwe omstandigheden en daartoe een nieuwe werkelijkheid realiseren, zonder helder beeld vooraf hoe het eruit gaat zien, met al het vallen en opstaan van dien. En andermaal met alle bijbehorende emoties. Dit betekent

zonder vaste aanpak het onbekende aangaan. Een sprong in het duister dus. Dit omvat de mogelijkheden verkennen, met een of meer mogelijkheden experimenteren en voor een van deze mogelijkheden kiezen om je deze vervolgens eigen te maken, resulterend in een nieuwe werkelijkheid.

Door een transitie gaan kent verschillende valkuilen. Zo kun je proberen 'over te steken'. Je ziet het lijk al drijven en om alle emoties en gedoe te vermijden, probeer je zo snel mogelijk de draad weer op te pakken. Behalve dat dergelijke pogingen vaak hopeloos falen, doordat je vaak slecht in je energie zit en geëmotioneerd bent, kan het je ook voor langere tijd van je normale energie beroven en een vlakke en ongeïnspireerde episode inluiden. Verder kun je jezelf onnodig lang vastklampen aan de diverse fasen, waardoor de gehele transitie nodeloos lang gaat duren. Dit geldt vooral voor nergens toe komen en nergens meer plezier in hebben. De weg van de depressie.

In beide gevallen is het recept de verschillende fasen en de bijbehorende emoties maar gewoon aan te gaan en daar niet van in de war te raken. Door 'in' de emotie te gaan verliest die namelijk doorgaans haar aversieve kanten.

Het resultaat van een succesvolle transitie is dat je sterker wordt en groeit. Naarmate dit beter lukt, blij je vaak ook onvermoede vermogens aan te boren. Je gaat bijvoorbeeld met meer vertrouwen en gemak een volgende transitie aan, ook al sta je daar dan niet bij te juichen. Ook kun je voortaan voor anderen die een transitie doormaken als gids of coach fungeren. Je bent wijzer geworden. Hoe meer fundamentele transities je doormaakt, des te bedrevener je daarin wort. Wijsheid kun je leren.

De weg van de held

Een veel gebruikte metafoor voor transities is de reis van de held (bijvoorbeeld Catford & Ray, 1991). De held belandt op een dood punt in zijn leven. Dit is voor hem aanleiding zijn vertrouwde wereld te verlaten, andere werelden te verkennen en 'in' zijn emoties te gaan. Dit kan zowel bestaan uit daadwerkelijk op reis gaan als zich terugtrekken in een isolement. Hier vindt hij dan de moed om met zijn demonen te vechten en de draken van dienst af te slachten. Zo doet hij nieuwe inzichten op, die hij mee terug neemt naar zijn eigen wereld en daar aan de man brengt, om ten slotte minzaam het applaus te incasseren.

De weg van de held is een episode op weg naar de wijsheid, maar is niet het hele verhaal. Het is de weg van de wijze om van de weg van de held een terugkerend ommetje door het park te maken. Zo zijn Gandhi en Mandela niet alleen helden, maar ook wijzen.

Wat is wijsheid?

Wijsheid laat zich beschrijven als een verzameling vermogens die je in staat stellen met succes en enige gratie, en zonder al te veel stress, radicale transities door te maken. Deze vermogens zijn voor een belangrijk deel van perceptuele aard. Wijsheid gaat namelijk over zienswijzen, over de welbewuste beheersing daarover en het vermogen ze te kennen, te herkennen, te vergelijken en op te schorten.

Een zienswijze, ook wel referentiekader of paradigma genoemd, is de wereld zien vanuit een bepaald perspectief, alsof een bepaalde definitie van toepassing is van wat er hier en nu aan de hand is. Deze definitie houdt ook bijbehorende schemata, regels en betekenissen in. Een zienswijze leidt zo tot gedrag dat past bij wat er volgens die zienswijze het geval is. Een zienswijze roept daarmee een werkelijkheid op. Als je een

zienswijze deelt met de andere aanwezigen, wat doorgaans het geval is, bewonen jullie dezelfde werkelijkheid.

Wijsheid nu heeft betrekking op zienswijzen welbewust herkennen, kiezen, gebruiken, opschorten, wisselen, vergelijken en veranderen, alsook op ermee spelen en tot nieuwe zienswijzen komen. Een soort metavaardigheid, die je meer greep geeft op je eigen en andermans werkelijkheden. Wijsheid omvat bijvoorbeeld een zienswijze moeiteloos volgen of opschorten, moeiteloos van standpunt wisselen en de zienswijze van een ander herkennen, om die vervolgens in een dialoog gezamenlijk te integreren met jouw eigen zienswijze.

Je zienswijzen en de daaruit voortvloeiende werkelijkheden moeten wel passen binnen de bestaande cultuur, binnen wat daar wel en niet mag, en niet ingaan tegen de daar geldende waarden. Dat zou niet werken, omdat je die zienswijzen dan niet zomaar aanvaard krijgt door de anderen. Anders gezegd, de wijze waarop je omgaat met die zienswijzen vereist ook een helder zicht op en gevoel van wat goed en wat kwaad is, kortom: zicht op en gevoel voor ethiek (Schabracq, 2008). Dit betreft je waarden, je richtlijnen, leidraden en meetlinten om een goede werkelijkheid in te richten. Een ander punt is je daarbij niet te laten leiden door één enkele waarde, maar deze telkens te laten corrigeren door een of meer andere waarden (Berlin, 1998).

Als vermeld vloeien handelen en denken weliswaar voort uit een zienswijze, maar een zienswijze zelf is uiteraard meer een kwestie van waarneming. Wijsheid dus ook. Komt wijsheid hiermee in de buurt van het taoïstische begrip *wu wei*, niets doen, maar wel zichzelf, de anderen en de omgeving zachtjes en onopvallend met elkaar in lijn brengen (in het Engels *alignment*) om zo tot harmonie te komen? Dat zou mooi zijn.

Waar veerkracht vooral iets is van de jeugd komt wijsheid met de jaren. Tot wijsheid komen is een ontwikkelingstaak van de middelbare leeftijd, bedoeld om de ingrijpende transities van verval en sterven aan te kunnen. Helaas is wijsheid echter niet gelijk verdeeld over alle ouderen. Ouderen beginnen al met uiteenlopende vermogens, leiden divergente levens en groeien steeds verder uit elkaar. Ouderen onderling verschillen daarom meer dan jongeren. Zo ontwikkelen sommige ouderen vormen van wijsheid waarmee ze grote veranderingen aankunnen, terwijl anderen op dit punt volslagen hulpeloos en machteloos zijn.

Wijsheid berust op een solide basis van kennis, algemene ontwikkeling en rijpheid. Rijpheid houdt hier enerzijds in dat je het nodige hebt meegemaakt, allerlei fundamentele transities inclusief, dat je voldoende van de wereld hebt gezien en voldoende hebt liefgehad en geleden (Frankl, 1987). Anderzijds gaat het om de aanvaarding en het besef van je eigen sterfelijkheid. Dat besef moedigt je aan de dagen die je nog hebt zo zinvol en plezierig mogelijk door te komen, terwijl het ook het belang van allerlei onplezierige aangelegenheden prettig relateert.

Openheid en de weg van de mysticus

Wijsheid vergt een optimale openheid. Het gaat er om dat je je eigen zienswijze opschort en je nieuwe omstandigheden open tegemoet treedt, zonder angst en zonder te oordelen. Je geeft je over aan het hier en nu. Je stelt je hierbij welwillend op, gaat niet de strijd aan, maar gaat in beginsel mee, tenzij dat overduidelijk dwaasheid is, maar wel vanuit een positie van verantwoordelijkheid. De grondtoon is er een van liefde, omarmen van en ja zeggen tegen wat het hier en nu, en daarmee het lot, voor je in petto heeft. Er is in Nietzsche's termen, bijvoorbeeld in *Ecce*

Homo (Nietzsche, 2004), sprake van *amor fati*, liefde voor je lot.

Deze openheid kan ook een doel op zichzelf worden. Dat is dan de weg van de mysticus. Mysticisme als verslaving aan het hier en nu, de peilloze diepte van de leegte. Een volledig eerbare bezigheid, maar toch wat anders dan wijsheid. De betrokkenheid bij de verdere wereld ontbreekt. Wat wijsheid betreft, gaat het hier meer om een tussenstop op weg naar de wijsheid, zij het wel een noodzakelijke.

Niet voelen en de weg van de psychopaat

Een dergelijke openheid spreekt bepaald niet vanzelf. Wie open ligt kan worden bezeerd en gekwetst. Dat is ook precies wat er is gebeurd in je vroegste jaren en daarom heb je toen ook allerlei mechanismen ontwikkeld om je daartegen te beschermen. Om maar niet te voelen: geen pijn, geen verdriet, geen machteloze woede en geen angst. Deze mechanismen werkten toen afdoende, maar kunnen je nu in de weg zitten. Om wijs te worden moet je namelijk juist heel precies kunnen voelen. Anders wordt het ook niets met de ethiek. Niet over de schreef gaan is namelijk ook een kwestie van een fijnzinnig gevoel. Die openheid moet je je dus opnieuw eigen maken, wat niet gemakkelijk is omdat dat angst en weerstand kan oproepen.

Een van de valkuilen hier is je voelen aan- en uitzetten perfectioneren, om je gevoel vervolgens alleen nog maar te gebruiken om pijlsnel iemands zwakke kanten en kwetsbaarheden te peilen en in kaart te brengen, teneinde die ander in je macht te krijgen en te misbruiken, nadat je je gevoel weer hebt uitgezet. Dat geldt ook je gevoel van over de schreef gaan. Dit is de weg van de psychopaat. Sommige helden – Hitler, Lenin, Mao – eindigen als psychopaten.

Conclusie

Behalve de juiste fundamenten – voldoende kennis, algemene ontwikkeling en rijpheid – kent wijsheid al met al de volgende elementen:

- zienswijzen kunnen opschorten en leegte kunnen aangaan;
- je laten leiden door deugden als geloof, hoop, liefde, moed, voorzichtigheid, gematigdheid, moed en rechtvaardigheid en een duidelijk ethisch besef en gevoel;
- andere zienswijzen kunnen aanvaarden en onderzoeken;
- vanuit verschillende waardenoriëntaties kunnen functioneren;
- geloof in je eigen gevoelens, intuïtie, creativiteit en je vermogens om te verbaliseren.

Al met al maakt wijsheid je aantrekkelijker, echter en menselijker. Het voelt ook goed en maakt het leven gemakkelijker. Belangrijk hier is dat wijsheid voor organisaties die radicale veranderingen doormaken – en dat is aan de orde van de dag! – van levensbelang kan zijn. Beter gebruikmaken van je meest ervaren medewerkers ligt dan ook voor de hand. Hiertoe zijn we ook bezig het begrip nader uit te

werken en tot trainingsprogramma's te komen. Want andermaal: wijsheid kun je leren. ■

Literatuur

- Berlin, I. (1998). *The First and the Last*. London: Granta Books.
- Catford, L. & Ray, M. (1991). *The path of the everyday hero*. Los Angeles: Tarcher.
- Frankl, V.R. (1987). *De zin van het bestaan*. Rotterdam: Ad. Donker.
- Luthar, S. S. (1999). *Poverty and children's adjustment*. Newbury Park, CA: Sage.
- Nietzsche, F. (2004). *Ecce Homo*. <http://philosophy.thecastsite.com/readings/nietzsche4.pdf>
- Ong, A. D.; Bergeman, C.S.; Bisconti, T. L.; Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 730–749.
- Schabracq, M.J. (2008). *Changing Organizational Culture*. Chichester: J. Wiley & Sons
- Schabracq, M.J. (2010). *Wat nu?* Schiedam: Scriptum.
- Werner, E. E. (1989). *Vulnerable but invincible*. New York: McGraw-Hill.



Marc Schabracq (links) deed als klinisch psycholoog aan de UvA onderzoek (naar non-verbale communicatie, stress en oudere medewerkers) en ontwikkelde lesprogramma's. Het centrale thema van zijn 25-jarige adviespraktijk, nu samen met zijn dochter, is de menselijke kant van verandering. Hij schreef veel boeken en artikelen over psychologie, maar ook romans en een verhalenbundel. In haar werk om de kloof tussen ICT en de menselijke factor te overbruggen is de focus van Roos Schabracq (rechts) altijd de sleutel tot haar successen geweest. Goede relaties maken het verschil. Daarom is zij ook gaan samenwerken met haar vader aan de menselijke kant van verandering.
www.humanfactor.nl



■ Marien van den Boom & Hanny Wargers

Oudere docenten in het hbo

Oud en (on)gelukkig?

De komende jaren vindt een grote uitstroom van oudere medewerkers plaats. Belangrijke kennis en ervaring dreigen in hoog tempo verloren te raken (Korver, 2007). Binnen het management is men zich ervan bewust dat de aanstaande grote uittocht van oudere docenten grote gevolgen zal hebben voor de organisatie. Activeren en betrokken houden van deze groep is essentieel.

Uit onderzoek naar generatiemanagement door onder andere Aart Bontekoning blijkt dat naar schatting 50% van deze groep – de zogenaamde protestgeneratie die geboren is tussen 1940 en 1955 – nuttig actief wil blijven door nieuwe idealen, zoals superspecialisatie, expertise overdragen, hoofd leegmaken en zinvol met passie doorwerken, na te streven (Bontekoning, 2010).

“Er gaan niet alleen veel docenten weg, er gaat ook veel kennis de deur uit. Die kennis moet je aftappen. Van onderop komt er niet veel nieuwe kennis binnen. Je moet wellicht geforceerd ouderenbeleid gaan organiseren om op tijd weer jong bloed te kunnen binnenhalen.”

Onderzoek en praktijk

Er is weinig onderzoek verricht naar de vraag hoe oudere hbo-docenten eigen kennis en praktijkervaring beleven in relatie tot het dagelijkse werk. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de toenemende vergrijzing, ook binnen het hbo, geven daartoe aanleiding. Ouderen blijken minder vaak te verzuimen, maar wanneer ze zich ziek melden is het verzuim wel langduriger. Hierdoor is er sprake van discontinuïteit en gaan zowel kwaliteit en inzetbaarheid als kostbare expertise verloren. Ook het ambachtelijke van de professie kan verminderen. Niets doen betekent stilstaan en daarmee achteruitgang. Vergrijzing kan dan leiden tot verlies van kwaliteit (Stuart-Hamilton, 2006).

Ons onderzoek focust op het seniorenbeleid van Hogeschool Inholland. In 2011 is 22% van de medewerkers ouder dan 55 jaar; bijna 70% hiervan (464 medewerkers) is docent. Inholland heeft geen vitaliseringsbeleid geformuleerd gericht op het behoud en versterken van kennis en competenties, motivatie en zelfbewustzijn van ouderen. Het beleid is pragmatisch en zoomt in op een evenwichtige spreiding van jongere en oudere docenten.

In 2011-2012 is binnen Inholland door Hanny Wargers, beleidsadviseur HRM, tweemaal een zingevingprogramma uitgevoerd voor 55+-docenten, Pinot Gris. De naam Pinot Gris is ontleend aan een verwant project van de Hanzehogeschool. Tevens heeft Marien van den Boom, als onderzoeker van de kenniskring Intellectual Capital, onder 25 oudere Inhollanddocenten interviews afgenomen over werkbeleving, leeftijd en vergrijzing. Dit artikel bevat een weergave van de uitkomsten van het programma Pinot Gris en de interviewsessies.

“Er zal veel vaker en structureler gesproken moeten worden over de inzet van de oudere werknemer. En de individuele docent én de organisatie moeten in deze fase heel goed naar zichzelf kijken. Nu gebeurt het te veel ad hoc, in de instrumentele sfeer van arbeidstijdverkorting.”

Laat de docent meer senior zijn

De meerderheid van de docenten geeft aan een groot verlies aan kwaliteit van het onderwijs te ervaren, een neergang die veelal toegeschreven wordt aan onderwijsvernieuwingen ingezet vanaf 2000. De belangrijkste redenen die daar voor worden aangegeven zijn: schaalvergroting van de instelling en bureaucratisering van het onderwijs, alsmede de instroom van vaak zwakkere en minder gemotiveerde studenten. Veel docenten ervaren in de huidige studentengeneratie een verlies aan kwaliteit. Studenten geven snel antwoord op vragen en probleemstellingen, zonder daar diepgaand op te reflecteren. Men betreft dit kwaliteitsverlies niet op eigen leeftijd of eigen rol als docent. Kwaliteitsverlies is veeleer een aspect van de studenten- en studiecultuur geworden.

De deelnemers geven aan zich sterk bewust te zijn van hun identiteit als oudere docent. Men benadrukt zich meer dan ooit expert te voelen, ook al speelt men die rol in relatie tot het ouder worden achter de coulissen van de schoolorganisatie. De stimulerende aspecten van het ouder worden in relatie tot het coachzijn van collega's en begeleiding van studenten worden als positief ervaren, ook als de schoolleiding of het management deze mogelijkheden niet beleidsmatig heeft opgepakt. Unaniem stellen de deelnemers dat senioriteit inherent verbonden is aan de oudere docent en een positieve impact heeft op hun eigen beleving en rolgedrag.

“We moeten strijden tegen de bureaucratisering van het onderwijs en de expertise van de docent weer centraal stellen. Alleen de docent als professional kan het hoger beroepsonderwijs weer op een hoger kwalitatief plan brengen. De docent zou veel meer weer mogen en moeten handelen vanuit zijn innerlijke kracht als professional.”

“Door een zekere distantie tussen de oudere docent en de leerling verloopt de acceptatie en interactie in het onderwijsproces ook gemakkelijker. Dat geeft naar de student een veilig gevoel, emotionele waarden staan centraal in het contact tussen studenten en een oudere docent waarmee de acceptatie gemakkelijker gaat.”

Neem verrijkte kennis serieus

Docenten geven aan dat hun rol duidelijk veranderd is. Er heeft een geleidelijke

verschuiving plaatsgevonden van de rol als docent en expert naar de rol van coördinator en begeleider. Men betreurt die overgang enigszins. Vroeger was de docent betrokken bij wat er in bedrijven en instellingen gebeurde en vertaalde men ontwikkelingen in het werkveld naar projecten ter vernieuwing van het onderwijs. Verschillende ontwikkelingen hebben de expertise van de docent evenwel doen verschrompelen: het management van de instelling, de rol van de inspectie, accreditatie en bureaucratische controle.

De geïnterviewde docenten ervaren in meerderheid leeftijd en ouder zijn als positief. Een oudere docent heeft meer senioriteit en gezag. Hoewel een aantal daarbij ook aantekent door veroudering een zeker gevoel van overbelasting te ervaren, beleeft de meerderheid in het ouder worden een professionele meerwaarde door kennis,



expertise en ervaring. Oudere docenten ervaren dat zij jegens jongere collega's een stimulerende rol kunnen spelen, al was het maar bij het wegnemen van onzekerheden en angst in de fase van startend docent. Een superviserende rol, waarin de oudere docent met name de bredere invalshoeken aan jongere collega's laat zien. In een onderwijsomgeving die sterk formaliseert door regelgeving en controle is de expertrol erg belangrijk. Ook andere waarden, ervaringen en attitudes (*tacit knowledge*), in contact met studenten, veiligheid en intuïtie spelen een belangrijke rol. Kennis en expertise worden niet alleen door de collega's en het management, maar vooral ook door studenten gewaardeerd.

"Ik heb niet meer kennis gekregen, maar meer ervaring, inzicht en gevoel. Kennis is een te beperkt woord. De beste lessen zijn voor mij lessen die spontaan ontstaan en waarin er een ontvankelijke interactieve omgeving ontstaat waarin de docent en de studenten leren. Op die interactiviteit probeer ik altijd te sturen."

"De beste metafoor van de oudere docent is die van de steen der wijsheid (hard en sterk), of nog beter de metafoor van de denkende rietstengel, krachtig en kwetsbaar, standvastig en meegaand met de wind (analoog aan Blaise Pascal: 'De mens is een denkende rietstengel', en in onderscheid van Descartes' zakelijke rationalisme)."

Laat oud en jong expertise delen

De deelnemende docenten geven in meerderheid aan hinder te ervaren van dominante beelden over oudere werknemers, als zouden zij star en weinig ondernemend zijn. Men ziet dat als een veel voorkomend maar onterecht beeld. De deelnemers ervaren een zekere kwetsbaarheid in het ouder worden – met name wanneer men als docent niet gewaardeerd wordt.

Pinot Gris is een meerdaags programma dat uitgaat van de eigen vraagstelling van medewerkers en is gericht op persoonlijke ontwikkeling en welbevinden. Leren vanuit en over eigen ervaringen staat centraal.

Psychosynthese, met als grondlegger Roberto Assagioli (1888–1974), is ontstaan vanuit de psychoanalyse; het doel is de totstandkoming van een volledige en harmonische ontwikkeling van de menselijke persoonlijkheid (Assagioli, 2007). De holistische benadering van de psychosynthese en het werken vanuit het eigen levensverhaal - als onderdeel van loopbaanbegeleiding- sluiten goed op elkaar aan.

Dan wordt ook de ambivalentie om te stoppen of te blijven doorwerken sterker en worden stressmomenten in de klas of onderwijsorganisatie als loodzwaar ervaren. De meerderheid van de geïnterviewde docenten geeft aan dat het ouder worden ook een zekere ambivalentie en kwetsbaarheid oplevert. Ook al ervaart men positieve signalen vanuit het management en de collega's, toch benadrukken velen gevoelig te zijn voor signalen uit de omgeving.

Oudere docenten zeggen zelden negatieve leeftijdgebonden beelden te ervaren in de organisatie. Het zijn veelal zelf gecreëerde – ironische – beelden over mogelijke mentale of lichamelijke tekortkomingen. Deze praktijk van ironie laat wel de kwetsbaarheid van de oudere docent zien. Men geeft aan zich sterk te voelen op het punt van ervaring en expertise en zeker niet als verstart of verzuurd. Ook stelt men die beelden van verstarring en verzuring in de omgeving niet of nauwelijks tegen te komen. Wel is de oudere

docent gevoelig om eventuele opmerkingen van collega's of managers als zodanig op te pakken.

Omgekeerd stelt men positieve en stimulerende opmerkingen van de omgeving zeer op prijs. De interviews laten zien dat een persoonlijke, gunstige visie op het ouder worden binnen de organisatie een stimulerend effect heeft op het professionele handelen van de oudere docent. Spiegelend aan de expertise van jongere collega's is men zich bewust van een rijke praktijkervaring en veelzijdige competenties. Hoewel oudere docenten expertise op grond van leeftijd en ervaring als een belangrijk kenmerk zien, wordt kennis en wijsheid niet gezien als noodzakelijk toebehorend aan ouderen.

"Een tijd geleden tijdens een beoordelingsgesprek wees mijn manager erop dat ik goed functioneerde en als docentexpert kon worden aangesteld. "Maar kom ik daar dan nog voor in aanmerking?" vroeg ik me af. De manager zei overtuigd: "Iedere docent, jij ook." De manager ondersteunde me in de stappen welke bijscholing ik op mijn zestigste moest doen. Ik heb dat als erg leuk en als een opsteker ervaren. Ik doe nu een aantal korte scholingen en ervaar dit als heel prettig en stimulerend."

"Jongere docenten aantrekken is een must. Je kunt niet in korte tijd heel nieuwe kennis binnentappen, dus nú aan die instroom van jongeren beginnen. Zo niet, dan krijgen we een enorme leemte. Diversiteitsbeleid dus vanuit het kennisperspectief en om nieuwe kennis te borgen."

Zoek nieuwe inspiratie

Docenten benadrukken het belang van seniorenbeleid met meer aandacht voor inhoudelijke zaken als diversiteitsbeleid, curriculuminnovatie, kennisbehoud en nascholing en in mindere mate aandacht

voor instrumentele ingrepen, gericht op arbeidstijdverkortening en vervroegde uittreding. Docenten onderstrepen hoe belangrijk het is om in de 55+-fase te werken aan bewustwording en zelfreflectie over de eigen loopbaan en de individuele ontwikkeling. Aandacht voor ervaringen en thema's, specifiek voor de oudere medewerker, leidt tot meer bewustwording en nieuwe betekenisgeving aan het ambacht van docent. In de latere loopbaanfase is het belangrijk de oorspronkelijke bezieling van waaruit men ooit docent werd te hervinden en talenten en kwaliteiten verder te ontwikkelen. Men ervaart dat een betere balans nodig is tussen (senior) docent-zijn en organisatorische, vooral procedurele, taken. Veranderingsmogelijkheden komen aan het licht. Continuïteit wordt beter gewaarborgd en 'innerlijke pensionering' wordt voorkomen. Het programma draagt bij aan een zinvolle professionele ontwikkeling van deelnemers in de laatste loopbaanfase en aan de professionele kwaliteit binnen de organisatie (Knipscheer, 2010; Bontekoning, 2011; Handreiking Generatiemanagement, 2009).

"Nu ik ouder ben geworden, ben ik me meer bewust geworden van de liefde voor mijn werk. Ik heb een APK ondergaan: bij twijfel is er geen paniek meer, ik ben vrij om te kiezen. Bewust van mijn mogelijkheden en kan zin en onzin beter relativeren. Ik richt me op wat waarde heeft voor mij."

"De organisatie bereikt hier mee dat oudere werknemers stilstaan bij hun passie en inspiratiebronnen. Weer gevoed worden en dat heeft een effect dat de tijdsinvestering en bijbehorende pecunia tien keer waard is!"

HRM-beleid en senioren

De uitkomsten van ons onderzoek laten zien dat aanvullend HRM-beleid nodig is dat specifiek inzoomt op de volgende zaken:

- Onderneem vanuit het management expliciete acties om op de veranderende positie van oudere docenten in de organisatie in te spelen.
- Maak ruimte voor bezinning en bezieling en investeer in bijscholing en vitaliseringsprogramma's, gericht op professionele persoonlijke ontwikkeling.
- Richt het beleid meer op de unieke kwaliteiten - verrijkte vermogens (Zinsmeister, 2012) - van oudere medewerkers.
- Richt een cultuur in van samenwerking en leren in de organisatie, zodat jongeren en ouderen van en aan elkaar leren en kostbare expertise en (oudere) specialismen niet verloren gaan.
- Geef aandacht aan kennisoverdracht en kennisdelen tussen jongere en oudere docenten. Investeer daarbij in jongere en oudere docenten op gelijke wijze met versterking van de diversiteit van de onderwijsorganisatie als doelstelling. ■

Referenties

- Assagioli, R. (2007). *Handboek Psychosynthese*. (p. 351). Utrecht: Kosmos Uitgevers.
- Bontekoning, A. C. (2010). *Het generatieraadsel - Ontdek de kracht van generaties*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Bontekoning, A. C. (2011). Het nieuwe samenwerken voor alle generaties. Over de generatiewisseling die gaande is. *LoopbaanVisie*, (1).
- Knipscheer, C.P.M. (2010, Oktober). Tweede adolescentie. *Counselling Magazine*, (4).
- Korver, T. (2007). *Essay onderwijs en vergrijzing*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsmarkt (SBO).
- Stuart-Hamilton, I. (2006). *The psychology of ageing: An Introduction*. London: Jessica Kingley.
- Zestor. (2009). *Handreiking Generatiemanagement. Kansen en mogelijkheden van de verschillende generaties*. Den Haag: CBE Groep.
- Zinsmeister, J. H. G. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzetbaarheid van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Nijmegen: Radboud Universiteit.



Marien van den Boom, Ph.D (links), is senior adviseur onderzoek hoger onderwijs, godsdienstwetenschapper en theoloog. Daarvoor was hij onderzoeker kenniseconomie van de Kenniskring Intellectual Capital, Hogeschool Inholland.
www.marienvandenboom.com

Hanny Wargers (rechts) is beleidsadviseur HRM bij Hogeschool Inholland. Zij ontwikkelde Pinot Gris, zingevingprogramma voor medewerkers 55+ en werkt als begeleider vanuit de achtergrond van psychosynthese en loopbaanontwikkeling.
www.pinotgriswerkt.nl

Oudere werknemers: de visie van Nederlandse werknemers in Europees perspectief

Proefschrift Wieteke Conen



Demografische ontwikkelingen zullen grote consequenties hebben voor de financiering van de welvaartsstaat en zullen de samenstelling en omvang van het arbeidsaanbod op de arbeidsmarkt

grondig veranderen. Het belang van de arbeidsparticipatie van ouderen wordt al sinds het midden van de jaren negentig onderstreept door experts en beleidsmakers en er wordt al geruime tijd beleid gevoerd om deze participatie te verhogen. Toch is er tot op heden maar in beperkte mate inzicht in hoe werkgevers zich gedragen ten opzichte van oudere werknemers.

In dit proefschrift staan de houding en het gedrag van werkgevers ten opzichte van oudere werknemers centraal. Meer in het bijzonder wordt onderzocht 1) in hoeverre het gedrag van Nederlandse werkgevers ten opzichte van oudere werknemers is veranderd in de tijd en 2) hoe Europese werkgevers zich opstellen ten opzichte van vergrijzing op de werkvloer, hetgeen de mogelijkheid biedt om de houding en het gedrag van Nederlandse werkgevers te bezien in Europees perspectief. Voor de beantwoording van deze centrale onderzoeksvragen zijn *survey data* verzameld in zowel binnen- als buitenland. Daarnaast is casestudyonderzoek verricht, waarin

ontwikkelingen in HR-beleid ten opzichte van oudere werknemers onderzocht werden op het niveau van de organisatie.

Uit dit promotieonderzoek komt naar voren dat Europese werkgevers de vergrijzing van hun personeelsbestand vooral associëren met een groter wordend gat tussen arbeidskosten en productiviteit. Dit beïnvloedt het werven van ouderen en het stimuleren tot langer doorwerken negatief. Dit is met name een issue in Nederland, waar maar liefst 75% van de werkgevers een gat verwacht tussen arbeidskosten en productiviteit als gevolg van vergrijzing. Desalniettemin lijken werkgevers die een dergelijk gat verwachten niet vaker maatregelen te nemen binnen de eigen organisatie. In het afgelopen decennium zijn Nederlandse werkgevers overigens wel in toenemende mate ouderen gaan behouden binnen de organisatie. Dit lijkt vooral te worden gedreven door veranderingen in het institutionele raamwerk. En hoewel het dan wel een toename moge betreffen, nog steeds werven en behouden relatief weinig werkgevers oudere werknemers.

Uit het onderzoek komt naar voren dat werkgevers het stimuleren van een combinatie tussen werk en pensioen zien als de meest effectieve overheidsmaatregel om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Een voorkeur voor een dergelijke combinatie suggereert dat er ruimte is voor oudere werknemers om langer door te werken, hoewel wellicht in een aangepaste

vorm. Daarnaast leveren de resultaten van dit onderzoek een aantal relevante bevindingen op voor werkgevers, die in hun personeelsbeleid meer aandacht zouden kunnen besteden aan het overbruggen van het verwachte gat tussen arbeidskosten en productiviteit. De huidige discussie over de verhoging van de pensioenleeftijd vertroebelt nog wel eens het zicht op datgene wat onder de oppervlakte speelt: de obstakels en motivaties die

werknemers en werkgevers – diegenen die echt vorm moeten gaan geven aan langer doorwerken – op hun pad vinden. Zolang concepten als demotie, competentiegerichte beloning, brugpensioen en geleidelijk pensioen onbespreekbaar zijn of de nodige hindernissen ondervinden, zal het antwoord op de vraag over hoe werkgevers op winstgevende wijze oudere werknemers in dienst kunnen houden complex blijven. ■

Visieontwikkeling in organisaties

De Internationale School voor Wijsbegeerte en Eidoskoop organiseren in oktober 2013 een nieuwe leergang Visieontwikkeling in organisaties.

In zeven modules worden de belangrijkste filosofische theorieën en de praktische toepassing ervan bij visieontwikkeling behandeld. Aan de hand van de klassieke ideeënleer en de hedendaagse, praktische vertaling daarvan leren deelnemers in verschillende maatschappelijke en organisatorische contexten ideeën op te roepen, zichtbaar en bespreekbaar te maken. De leergang leidt op tot de licentie visieontwikkelaar en ideeënkijker. De leergang is gebaseerd op het boek *Spelen met ideeën – De kunst van het filosofisch gesprek* van Jos Kessels. De leergang staat onder leiding van Jos Kessels, de uitvoering is in handen van Luuk Stegmann en Pieter Jan André. De groep bestaat uit minimaal 8, maximaal 16 personen. U verblijft op de Internationale School voor Wijsbegeerte. Meer informatie vindt u op www.isvw.nl of www.eidoskoop.nl







**Cirkeltechniek
bij organisatieverandering**

*Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld &
Nanja Mol*

74

Vereniging

79

Nieuws

Guido van de Wiel

83

Boeken en app

86

■ Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld & Nanja Mol

Cirkeltechniek bij organisatieverandering



Een bedrijf gericht op vastgoedonderhoud heeft het zoals de hele bouwsector moeilijk in de crisis. De directie wil dat het bedrijf zich de komende jaren duidelijker gaat onderscheiden. Zij wil aantoonbaar verschil maken, niet alleen in de kwaliteit van de uitvoering van het werk, maar ook in de manier waarop dat gebeurt: in de omgang met de klanten, in de onderlinge samenwerking op kantoor en ook in de hele uitstraling van het bedrijf. Misschien kan organisatiecoaching daar iets aan bijdragen?

Aanleiding

In een eerste gesprek met de directie wordt duidelijk waar het bedrijf mee worstelt: "Wij weten als directie heel goed waar we de komende jaren heen willen, maar wij doen het niet. Wij praten daar wel over, maar doen te weinig. Het gaat zo'n beetje als bij het kwaliteitssysteem dat we ooit hebben ingevoerd: dat bleek slechts een papieren tijger. Alle procedures zijn toen met veel moeite vastgelegd, maar we houden ons daar in de praktijk nauwelijks aan. We willen uitzoeken hoe dit komt, en wat er voor nodig is om het te laten slagen."

Als organisatiecoach bemerk ik een zekere terughoudendheid bij de manier waarop de vraag wordt geformuleerd: hoe gaat het hen helpen als ze weten waarom ze iets niet doen dat ze wel willen doen? Kunnen ze in plaats van erover praten er niet gewoon mee aan de slag? Ik vermoed dat een positieve benadering hier kan helpen en besluit verder te praten vanuit een waarderende insteek: met aandacht voor wat de directie in de toekomst wil gaan realiseren en wat hen daar nu al in lukt in plaats van wat hen weerhoudt. Ik probeer eerst helder te krijgen hoe het beoogde resultaat er concreet uitziet: "Stel dat het gelukt is om onderscheidend te zijn op de markt, hoe zullen klanten dat dan merken? En wat gaat er dan beter dan nu?" Daar hebben ze verrassend concrete beelden bij: "Dan klaren we niet alleen de aangenomen klus, maar adviseren we een klant ook nog even wat er allemaal nog beter kan, vooral een kwestie van service". Enthousiast noemen de directieleden nog meer voorbeelden. Het gesprek krijgt direct dynamiek: een veel hoger energieniveau wordt merkbaar. Mijn indruk is dat als ik bij deze directie de aandacht richt op wat er allemaal nog moet gebeuren om het doel te bereiken, dat ik dan de verandering eerder ontmoedig dan stimuleer. Hoe kan ik hier iets anders doen dan wat ze gewend zijn, iets dat kans heeft om wel te beklijven?

Houvast

Ik stel de directie voor om aansluiting te vinden bij de oplossingsgerichte benadering (Jackson, P.Z. & M. McKergow, 2002). Vanuit deze benadering is het niet zo relevant om te achterhalen waarom iets niet lukt. De aandacht gaat naar wat er – ondanks allerlei moeilijkheden – al wel lukt. Daarmee ligt de focus niet zozeer op oorzaken van mislukkingen die meestal in het verleden liggen, maar op het verdere stappen zetten in de richting van een gewenste toekomst: waar zijn we naar op weg en hoe is het ons

gelukt om al zo ver te komen als we nu zijn? En vervolgens: wat kunnen we nog meer doen om de gewenste situatie dichterbij te halen? En dan niet in termen van grote en complexe plannen (die in dit bedrijf toch maar in de la terechtkomen), maar veel meer in de vorm van aantrekkelijke acties die concreet uit te voeren zijn.

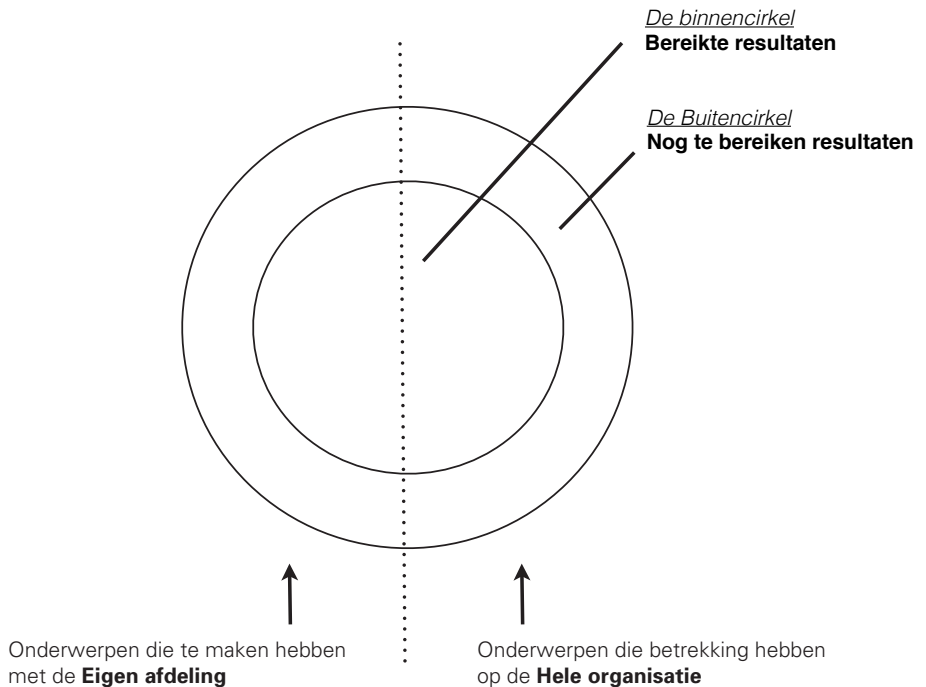
De cirkeltechniek (Coert Visser 2007) komt voort uit deze oplossingsgerichte benadering. Het is een eenvoudige techniek die helpt om organisatieverandering op een positieve en stimulerende manier te laten verlopen. Kern ervan is het visualiseren van twee cirkels: een binnencirkel en een buitencirkel. In de

De gewenste verandering is geen verre toekomstfantasie

binnencirkel wordt opgeschreven wat er al bereikt is en in de buitencirkel wat nog gerealiseerd moet worden. Eventueel kan de cirkel ook nog in twee helften verdeeld worden: de ene helft gaat dan over de eigen afdeling en de andere over de hele organisatie. Daarmee ontstaat een concreet beeld van wat er op welk niveau van de organisatie al aan resultaten bereikt is en wat nog aan resultaten bereikt moet worden.

Toepassing

We spreken een sessie af met de hele directie van het bedrijf, die uit zes personen bestaat. Na een korte introductie van de directeur over het waarom (eigenlijk: het waartoe) van deze bijeenkomst, licht ik de cirkeltechniek toe. Ik heb met schildersband een grote binnencirkel en een buitencirkel afgeplakt op de muur. Ik vraag de directieleden eerst om met een dikke stift op post-its op te schrijven wat er allemaal al goed gaat, en wat ze (dus) willen behouden. Dat plakken ze allemaal in de binnencirkel.



Figuur 1. De cirkeltechniek (bron: Coert Visser)

Per persoon lichten ze toe wat ze hebben opgeschreven, bijvoorbeeld: 'enthousiasme', 'collegialiteit' en 'flexibiliteit'. De uitwisseling draagt bij aan een zekere trots: "We hebben al heel wat bereikt!" We bespreken hoe het hen gelukt is om die resultaten te bereiken en wat ze daarvoor hebben gedaan.

Vervolgens vraag ik om ook weer op post-its op te schrijven wat er beter kan, wat iedereen wil veranderen. Die post-its komen in de buitencirkel te hangen en worden opnieuw toegelicht. Bijvoorbeeld: 'afspraken nakomen bij klanten' wordt concreet gemaakt met: "Als je zegt; 'ik bel je morgen', dan moeten we ook echt de volgende dag bellen!" Al pratend ontstaat ook een onderscheid tussen wensen die de directie zelf aangaan en wensen die gelden voor het bedrijf als geheel (zoals:

'het magazijn kan beter op orde'). Al pratend blijken de post-its te clusteren in verschillende deelaspecten: taakomschrijving, planning, houding en samenwerking. Daarmee komt in de vorm van vier taartpunten ook meer overzicht over wat er allemaal gedaan kan worden om het beoogde doel de komende tijd dichterbij te brengen. Inmiddels is een positieve sfeer ontstaan; de gewenste verandering is geen verre toekomstfantasie, maar komt door de concrete verbeteracties meer binnen bereik te liggen. Heel anders dan 'praten over'.

Uit het overzicht formuleren de directieleden ten slotte voornemens om de komende week mee aan de slag te gaan. Niet te groot, maar haalbaar, en ook attractief voor de betrokkenen. Ieder wordt daarmee

'eigenaar' van een concrete verbeterstap. Een voornemen van een van de deelnemers is om wat is opgeschreven de komende week uit te werken en er in een volgend overleg verder op door te gaan. In een uiterst constructieve sfeer sluiten we de bijeenkomst af: "Ik zag van tevoren eerlijk gezegd wat op tegen dit gesprek, maar het is ontzettend leuk om zo met elkaar aan de toekomst te werken".

Risico's

Er zijn weinig gevaren verbonden aan de cirkeltechniek. Een risico kan zijn dat deelnemers, ondanks de positieve insteek, toch nog gaan klagen. De rol van de begeleider is om de deelnemers te stimuleren om zoveel mogelijk in positieve termen te praten, dus niet vanuit een gemis ('de markt zit op slot'), maar vanuit wensen ('marktaandeel handhaven').

Ook is het risico dat de aanvankelijke energie om met de verandering aan de slag te gaan na een poosje weer vermindert. Bijvoorbeeld door een gebrek aan discipline om ermee bezig te blijven. In dit bedrijf blijven de cirkels in de weken na deze bijeenkomst op de muur

hangen, waarbij soms post-its van de buiten naar de binnencirkel worden verplaatst. De directeur: "Het belangrijkste is dat we nu zelf meer ook de focus richten op wat al wel lukt in plaats van op wat niet. Soms vergeten we dat wel eens. En het mooie is dan dat we elkaar erop aanspreken: het glas is half vol!"

Vervolg

Of een beoogde organisatieverandering succesvol verloopt hangt niet alleen af van wat er aan de top van het bedrijf gebeurt. De vraag is of ook de rest van de organisatie in beweging komt. Een variant van de cirkeltechniek voor het hele bedrijf (in dit geval voor zo'n zestig medewerkers) kan daarvoor een passende optie zijn. ■

Referenties

- Jackson, P.Z. & M. McKergow. (2002). *The Solutions Focus*. London: Nicolas Brealy Publications.
- Visser, C. (2005). *De cirkeltechniek bij organisatieverandering*. Geraadpleegd op 15 april 2013 van <http://artikelencoertvisser.blogspot.com/2007/12/de-cirkeltechniek-bij.html>



Van links naar rechts: Fer van den Boomen, Jos van Jaarsveld en Nanja Mol zijn organisatiecoach. Zij verzorgen samen een werkplaats voor organisatiecoaching in de praktijk, bedoeld voor veranderaars in organisaties.
www.organisatiecoaching.eu



10 oktober 2013
1931 Congressentrum
Brabant Hallen

Symposium Ubuntu Experience!

Het is helder: we kunnen onze huidige maatschappelijke ontwikkelingen niet meer 'afdoen' als de zoveelste economische crisis. Want zelfs als de economie weer aantrekt, worstelen we wereldwijd nog steeds met dreigende voedseltekorten, watercrises, energievraagstukken en afvalproblemen...

Hoe kunnen we, binnen ons eenheidsbesef, verschillend samenzijn? wat kunnen we wereldwijd van elkaar leren? en hoe kan ik als mens een volstrekt eigen bijdrage leveren aan de wereld, waar ik tegelijkertijd deel van ben? zijn de meer duurzame en fundamentele vraagstukken waar we voor staan.

Met het symposium Ubuntu Experience! bieden we jou als manager, directeur, teamleider, regeringsfunctionaris, buurtorganisator, kortom: als mens die een zinvolle bijdrage wil leveren aan de wereld waar je tegelijkertijd deel van bent, een uniek platform. Een 'interactieve ontmoetingsplek' die professionals uit het bedrijfsleven, de wetenschap, de kunst, de politiek, de overheid en sociale instellingen bijeen brengt en die met elkaar in dialoog gaan over een weg naar deelgeverschap: de weg van 'geven in plaats van nemen'.

Immers: *"You build al living by what youy earn, but...you build a life by what you give!"*

Plenair: Kevin Chaplin, Lulu Wang, Dennis Karpes, Ben Fletcher & Karen Pine

Muzikale intermezzo's : Pete Morton

Sessies: Adriaan Hoogendijk, Willem Glaudemans, Annewiek Reijmer, Johan Verhagen, Leontine van Hooft, Dick de Groot, George Weiss en Rene Clarijs

Meer informatie & aanmelden:

Umuntu Ngumntu Ngbantu:
"een mens is een mens omdat er anderen zijn...."

Africans have this thing called

UBUNTU

it is about the essence of being human it is part of the gift that Africa will give the world.

www.ubuntu-experience.nl

5% van de opbrengsten gaan naar de Stichting Ubuntu Nederland



Veerkracht is als je in Wonderland gelooft

*"Ik geloof in 6 onmogelijkheden", zegt Alice tegen de Hoedenmaker, voordat ze op Vrijdagsdag het LarieLoeder verslaat: "1. Er is een drankje waar je van krimpt als je het drinkt. 2. Er is een koekje waarvan je groeit. 3. Dieren kunnen praten. 4. Katten kunnen verdampen. 5. Er bestaat een Wonderland. 6. Ik versla het Larieloeder!"**

"Wat een fantasie" is het eerste wat je denkt. Maar is dat ook zo? Alice weet het 'het onmogelijke' mogelijk te maken. Zij kiest bewust een moment van stilstaan op haar pad van routine en rituelen. De tijd, haar omgeving, 'dwingt' haar om keuzes te maken. Toch wil ze eerst haar dromen najagen: klopt het wat ze denkt te zien, of is het een droom? Ze volgt het witte konijn en belandt in een land van onbegrensde mogelijkheden. Ze praat met dieren: ze luistert wat de Hoedenmaker, de rups Absolutem, en de Grijnzende kat zeggen en gaat door hun ogen anders kijken en redeneren. Wonderland bestaat. Het koekje laat haar groeien en verleidt de rode koningin tot vriendschap: daardoor vindt ze het zwaard van de witte koningin waarmee ze het Larie Loeder van de rode koningin kan verslaan. Als ze het Larie Loeder doodt zegt de Hoedemaker: "Blijf hier! De witte koningin heeft gewonnen!". Alice zegt: "Nee, ik moet gaan. Er zijn vragen die ik moet beantwoorden. Dingen die ik moet doen." Het zijn eigen onbewuste dromen, gedachten, angsten, nog ongezien, nog niet ontdekt, die ze deelt met fictieve derden. Maar door stil te staan bij... een Wonderland te creëren... heeft ze weer veerkracht. En weer terug in de realiteit bekijkt ze wat ze eerst voor (on)mogelijk hield met andere ogen en komt ze tot nieuwe keuzes.

Volgende week reis ik samen met 40 NVO2-delegatieleden af naar het ASTD-congres. *"Er zijn vragen, hier op mijn werk, die ik moet beantwoorden. Dingen die ik moet doen"*. Maar eerst stap ik uit mijn werkelijkheid. Ik ga net als Alice andere (leer)landschappen bezoeken. Met mensen uit andere werelddelen, met dezelfde passie ga ik mijn wensen en dromen delen. Ik ben nieuwsgierig naar wat hen drijft. Hoe zij netwerken van bevlogen mensen in hun vakgebied en in organisaties als spin-off weten in te zetten. Hoe zij nieuwe vragen en ontwikkelingen te lijf gaan. Stilstaan bij leren in een ander leerlandschap biedt kansen om wat ik voor (on)mogelijk hield met nieuwe ogen te bekijken. Dit benutten in de ontwikkelingen van NVO2: dat wordt voor mij de uitdaging.

**Uit de verfilming van 'Alice in Wonderland' ■*

Willy Harkink, waarnemend directeur NVO2, hét netwerk voor HRD-professionals. www.nvo2.nl



NVO2,
Hét netwerk voor
HRD professionals

De Horst 7

|

Postbus 88

|

3970 AB Driebergen

|

www.nvo2.nl



Trekhaak Gezocht!

Bron: Peter Bijl

Een pond veren vliegt niet als er geen vogel in zit'*

Ik kijk graag naar een vogel met z'n zachte donzen vacht... en dan, als ie z'n 'veerkracht' bundelt onttrekt ie zich moeiteloos aan de zwaartekracht, zo makkelijk vliegt en duikelt die vogel door de vrije lucht...

Veerkracht betekent in mijn zzp-praktijk bijvoorbeeld: flexibiliteit inzetten als mijn opdrachtgever mij duidelijk maakt mijn expertise niet meer nodig te hebben.

In de theatervoorstelling 'Trekhaak Gezocht' van Tjerk Ridder vond ik een prachtige metafoor:

Tjerk lifte van Utrecht naar Istanbul met een caravan maar zonder auto. Hij was afhankelijk van de hulp en welwillendheid van anderen. Het is hem gelukt om in Istanbul aan te komen door steeds te denken: "Welke trekhaak heb ik nodig om verder te komen?"

In de flow van zijn verhaal organiseer ik dit najaar samen met NVO2 een 'Inspiratiemiddag voor zzp'ers'! Laten we in dialoog gaan en elkaar helpen te ontdekken: "Welke trekhaak heb ik te bieden?" "Welke trekhaak heb ik nodig?"

Johan van der Kooij, NVO2-lid, TransLucent, www.trans-lucent.nl. Nieuwsgierig naar de "Inspiratiemiddag voor zzp'ers"? Ga naar www.nvo2.nl.

*Bert Schierbeek

Veerkracht vraagt om een 'plan B'

Recent volgde ik een college van Barbara Baarsma, hoogleraar Macro-economie aan de Universiteit van Amsterdam, over de stand van ons land en de wegen naar herstel. Herstel als teken van veerkracht van de samenleving. Cruciaal voor herstel is innovatie, toonde zij aan. Daarin blijven we achter in Nederland: een gebrek aan innovatie, o.a. door gebrek aan gekwalificeerd personeel.

Trends in organisatieontwikkeling als Lean, Agile, Scrum-werken richten zich op interne organisatieinnovatie. Lean, Agile teams zijn één met de business, met HR helaas aan de zijlijn. Als het gaat over veerkracht lijkt HR niet in staat aan te haken op organisatieniveau.

Hier ligt een kans voor de HRD-sector! Ook in ogenschijnlijk kleine dingen zoals aandacht voor dagelijkse feedback als motor tot leren en zelfinzicht.

Om met Jeffrey Wijnberg te spreken: "Bij persoonlijke tegenslag, bij collectieve malaise, heb je een Plan B nodig." Veerkracht is ook op tijd je Plan B gereed hebben. Dat geldt ook voor onszelf.

Ik roep hier graag toe op: "Toon lef. Kom met een antwoord op het gebrek aan veerkracht in de samenleving. Samen met andere disciplines!"

Corline van Reenen, bestuurslid NVO2, Sr. L&D consultant Rabobank International
Voor feedback: @CorlinevanR of c.p.reenen@rn.rabobank.nl. Bekijk ook eens Katch-app in de Appstore.

De kracht van een veer

Wat is veerkracht? Volgens van Dale is veerkracht:

De kracht van een veer, soepelheid en lenigheid of de kracht van lichaam en geest om zich snel te herstellen.

Ik ervaar dat er steeds meer spanning op de toegevoegde waarde van ons vak komt te staan. Als we niet oppassen duwt 'de business' ons als een veer in elkaar.

Is dat erg? Ik denk van niet. Ik zie dat deze ontwikkeling een positieve tegenkracht oproept. Bij ons bureau zijn we veel scherper op wat de klant nu echt wil. Welke resultaten wil hij bereiken en welke leerinterventies zijn echt effectief en efficiënt? We worden uitgedaagd en dagen ons zelf uit soepel en lenig te zijn. Niets is leuker om de klant te verrassen met creatieve oplossingen die (toch) passen binnen zijn mogelijkheden. En dat geeft ons in de samenwerking met klanten veel energie.

Volgens mij is er ook geen echt alternatief. Laten we in ons vak niet zien dat we kunnen meeveren met onze opdrachtgevers, kwaliteit en toegevoegde waarde leveren, dan zal de veer alleen maar meer worden ingedrukt.

En een veer onder hoge spanning knapt uiteindelijk.

Stephan Obdeijn, bestuurslid NVO2, senior HRD-adviseur EMC Performance, sobdeijn@emcperformance.nl, www.emcperformance.nl



Learning Lane 2013



‘Meeting Open Minds’

Woensdag 28, donderdag 29
en vrijdag 30 augustus

Learning Lane is hét Zomerfestival voor trainers, coaches, HR-professionals en loopbaanadviseurs die op de hoogte willen blijven van de nieuwste methoden en onderwerpen op het gebied van ‘leren’ binnen organisaties. Het is een festival vol workshops waarin je deze nieuwste ontwikkelingen zelf kunt ondergaan.

Op een ontspannen manier kun je kennis delen, leren, netwerken, genieten, verbinden en ontmoeten! Het festival wordt op woensdagavond geopend met de Late Lane Academy: in een bijzondere setting geven wetenschappers vanuit hun specialisme hoogwaardige, korte maar krachtige lezingen rond organisatieontwikkeling, welke worden afgewisseld met Spaanse muziek en dans.

Donderdag en vrijdag zijn er per dag drie ronden workshops en een inspirerende lunchlezing. De workshops hebben een sterk innovatief karakter, sommigen zijn meer gericht op kennis delen, anderen op ervaringsleren of out of the box educatie. Daarnaast zijn er verschillende leerlijnen te volgen over Duurzame Inzetbaarheid, Innovatief Vermogen van mensen vergroten en Leren Faciliteren. De vrijdag heeft een internationaal karakter en is daarmee toegankelijk voor Engelstalige professionals. Overige thema's waarin onze partners dit jaar workshops aanbieden zijn onder andere: Vertrouwen in de praktijk, Verdraaide Organisaties, In Balans, Veerkracht, Ontwikkelen en perspectief nemen, Ontwikkelen van zelfreflectie en Leren hoeft niet duur te zijn. Daarnaast zijn er, zoals dat hoort op een festival, verschillende andere activiteiten, zoals speedcoachen, massage, dans, muziek en theater.

Dit alles vindt plaats in de zeer inspirerende, natuurlijke omgeving van het prachtige Landgoed de Horst!

Meer informatie en aanmelden: www.learninglane.nl



■ Nieuwsrubriek samengesteld door Guido van de Wiel

Gratis opgeleid worden door Eckhart Tolle

Op de website van Eckhart Tolle vind je onder meer een gratis online cursus, veel filmpjes, artikelen en inspiratiebronnen met als centrale thema: de kracht van het nu. De kracht van het nu is een must voor iedere coach en voor iedere HR-professional die bezig is om - naast slimmer werken - ook wijzer werken in organisaties vorm te geven. Wat doet er werkelijk toe in een organisatie? Hoe kunnen we ons als mens werkelijk ontwikkelen en wat

is daarvoor nodig? Onderwerpen waarover Eckhart Tolle zelf aan het woord is, zijn onder meer: keuzes, denken versus voelen, emotioneel lijden, relaties, de essentie van presence. De kracht van het nu bevat vele coachingstechnieken en inzichten die verwant zijn aan mindfulness. Engelstalig, registreren zorgt voor toegang. Kijken. Nu. Check:

www.eckhartolle.com/

Bookboon: gratis boeken op jouw vakgebied

Op Bookboon vind je talloze gratis boeken op het gebied van onder andere HRM, management, personeelsmanagement, strategie en persoonlijke ontwikkeling. Naast managementboeken zijn er ook hardcore studieboeken gratis te downloaden, geschreven door professoren van topuniversiteiten uit de hele wereld. Boeken

over Lean Six Sigma, Supply Chain, Innovatie, projectleiderschap De boeken zijn als e-books gratis te downloaden. Er staan advertenties in de pdf, maar die zijn niet irritanter dan bij het lezen van een gemiddelde krant. Alleen even registreren. Nederland wordt slimmer!

www.Bookboon.com



Gratis webinars: zowel live als on demand aanbod

Is lezen niet je grootste hobby om inhoudelijk bij te blijven op je vakgebied? Dan zijn de gratis webinars van Profiles International misschien wel wat voor jou. Amerikaans van opzet behandelen experts op diverse terreinen onderwerpen als leiderschap (value based leadership, The 7 deadly Sins of Leadership), organisatiecultuur, maar ook onderwerpen als Emotional Intelligence en Employee

Engagement. Alle webinars zijn in het Engels, de slides zijn goed te lezen, de telefoonstem is even wennen en uiteraard even registreren. Volg je het webinar live, dan kun je via chat een vraag stellen en is er een kans dat je in de uitzending komt. Tijden van de webinars zijn niet speciaal afgestemd op Nederland. Check: www.profilesinternational.com/

www.Personeelsnet.nl

Onbeperkt toegang tot meer dan 200 actuele en praktijkgerichte HR instrumenten? Tools & Extra's biedt abonnees de helpende hand met HR-vakinformatie, HR-modellen, HR-tools, checklists en formulieren voor personeelszaken. Wel in abonnementsvorm. Het is de vraag of men in deze tijd nog wel bereid is voor content te betalen. Partner

is onder andere managersonline.nl waar de basistools kosteloos beschikbaar zijn. Hier zijn ook themadossiers, HR-vacatures, et cetera te vinden. Vanwege de HR-vacatures ook ideaal voor personeelsmanagers, P&O-medewerkers, HRM-professionals zonder baan. Zie: <http://www.personeelsnet.nl/toolsenextras/>



Start 28
september

Leergang De Interne Coach

Voor coaches en 'coachbekwame' professionals binnen organisaties.

Thema's en invalshoeken o.a.: interne coaching en organisatiecultuur, contractering, mogelijkheden en beperkingen, systeembenadering, interne coaching bij veranderingen, positionering.

Interesse? Kom kennismaken!

26 Juni Workshop Coaching in organisaties.

www.europeesinstituut.nl

Het Europees Instituut is een volle dochter van de Baak Management Centrum VNO-NCW

europees instituut

educatie in coaching en counseling

Trainen met ziel en zakelijkheid

> **Trainen met ziel en zakelijkheid®**
Post-HBO opleiding tot trainer persoonlijke
effectiviteit, leiderschap en teamontwikkeling
start: 12 september en 14 november 2013, Ede

> **Professioneel trainer**
Post-HBO opleiding tot vaardigheidstrainer
start: 14 november 2013, Wageningen

> **Professioneel teamcoach**
start: 12 september en 21 november 2013, Ede

Blankestijn

leren begeleiden
van gedragsverandering

Partners



(0317) 42 51 34

info@bpopleidingen.nl



www.trainersopleiding.nl

gratis advies

jamie

Ik ben leniënpatiënt

GEEF KINDEREN MET EEN LEVENSBEDREIGENDE ZIEKTE
DE KRACHT OM TOEGE ZIJN. SMS' WENS NAAR 4333 EN
DONEER EENMALIG 2 EURO

MAKE-A-WISH
Dee... Wish... Nederland

WWW.MAKEAWISHINEDERLAND.ORG

7.3.13



Theaterinterventies, 12 technieken voor veranderen zonder weerstand

Theaterinterventies, 12 technieken voor veranderen zonder weerstand
 Marc Oostra en Paul Devilee. Boom/Nelissen, 2012 1^e druk ISBN 978 902 440 192 5

Veranderen zonder weerstand, kan dat? De sportmetafoor leert dat om te veranderen weerstand juist nodig is. Volgens mij gaat dit boek over hoe te veranderen mét weerstand. Immers volgens de achterflap is de kracht van theaterinterventies dat ze op een unieke manier weerstand omzetten in veranderenergie.

Het boek bespreekt inzichten uit het theatervak die toepasbaar worden gemaakt om in te zetten in veranderingsprocessen. De interventies worden methodisch besproken uitgaande van twee modellen: Duiden-Delen-Doen en ADKAR (*Awareness-Desire-Knowledge-Ability-Reinforcement*). Deze modellen zijn gekozen vanwege hun interactieve aspect. Interactie is belangrijk in veranderprocessen omdat eenzijdig opgelegde verandering weerstand versterkt. Twaalf minder en meer bekende theaterinterventies worden besproken. Aan bod komen: toekomsttheater, improvisatietheater, themashow, gaming, regietheater, training en

coaching, terugspeeltheater, organisatiedrama, teambuilding met drama en mystery-clientonderzoek. Het ADKAR model helpt je de interventie juist te plaatsen. Zoek je een techniek om medewerkers bewust te maken dat verandering nodig is (*awareness*) of zoek je iets waardoor medewerkers leren de verandering in de praktijk toe te passen (*ability*)?

Als eerste wordt bij elke interventie de praktische zaken aangegeven (tijd, duur et cetera). Dan wordt uitgelegd wat de interventie inhoudt. Hier en daar met wat cryptische zinnen. Bijvoorbeeld: 'Toekomsttheater is scenarioplanning met behulp van theater'. Als ik hier mijn (puberale) weerstand mag tonen is mijn reactie: 'duhhh'. Gelukkig volgt daarna het spannendste onderdeel: een beeldend beschreven voorbeeld uit de praktijk opgehangen aan Duiden-Delen-Doen. Andere pluspunten zijn: Verwachtingen worden goed gemanaged. De uitleg van de centrale modellen is helder. Handig schema waaruit je snel opmaakt welke interventie je verder onder de loep dient te nemen. De typische verandesignalen (geluiden in de organisatie) zijn levensecht en bevestigen of je de juiste interventie hebt gekozen.

Het is geen doorleesboek; Een en ander ging wat door elkaar lopen en ik had last van de terugkerende teksten. De theaterinterventies van de toekomst vond ik te abstract beschreven. Ik vroeg me ook af hoeveel zoiets gaat kosten gezien de soms benodigde grondige voorbereiding. Het laatste hoofdstuk met veelgestelde vragen deed me glimlachen. Daar staan een aantal van mijn gedachten bijna exact weergegeven. Deze inlevingskracht is een grote kwaliteit van het boek. Ook al denk ik het mijne van sommige antwoorden.

Relinde Leijten - Opleidingsontwikkelaar



Betekenis geven aan verandering

Betekenis geven aan verandering. Reflectie op de vorming van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Han Nichting, Cees Simons, Jaap Verhoeven
Sdu Uitgevers, Den Haag, 2013. ISBN
9789012577625

De menselijke ontmoeting met verlies roept vragen op over de betekenis van het leven. Dat geldt privé, als we geconfronteerd worden met feiten als overlijden, ziekte, scheiding. En dat geldt voor de werksfeer waarin medewerkers te maken krijgen met fusies, reorganisaties, kleine en grote veranderingen, ontslag en boventaligheid. De Amerikaanse psycholoog Robert Neimeyer laat zien hoe het menselijk bestaan een poging is om de diverse hoofdstukken van ons levensverhaal te bevatten en van een plot te voorzien. Zodoende trachten we de veranderingen waarmee we worden geconfronteerd in een bredere context van ervaringen en gebeurtenissen te plaatsen, zodat ze voor ons begrijpelijk en betekenisvol worden. Omgaan met veranderingen is daarmee een narratief proces, waarin we voortdurend ons 'micronarratief' (de dagelijkse ervaringen) trachten te plaatsen in een 'macronarratief' (de grotere context van ervaringen van onszelf en anderen). In dat proces leren we onszelf en onze emoties kennen en bepalen we hoe we ons gedragen in onze sociale context.

De titel deed me verlangen naar de dagelijkse ervaringen van de medewerkers, zowel leidinggevend als leidingontvangend. Dat lees ik maar weinig. Zeker de eerste negentig pagina's zijn vooral een politieke verhandeling over gemaakte beleidskeuzes, waarbij met weinig afstand van het onderwerp en de actoren wordt geschreven. Het woord 'betekenisgeving' valt wel, maar het blijft toch vooral een abstracte beschrijving en samenvatting op hoofdlijnen, waardoor het maar niet wil pakken. Iets boeiender wordt het vanaf het tiende hoofdstuk 'Een goed begin vergt een goed einde': "Je kunt pas zinvol aan iets nieuws beginnen, als je het oude zorgvuldig hebt afgesloten. (...) Er is de neiging om eerst aandacht te geven aan zaken die urgent zijn en om direct handelen vragen; het zichtbare van de verandering. De belangrijkste zaken (de onderstroom) krijgen daardoor minder of later dan gewenst aandacht." Terugkijkend zeggen de auteurs dat ze, naast aandacht voor de praktische en materiële zaken en de emotionele begeleiding, meer aandacht hadden moeten besteden aan de conventies en gebruiken die samen de (VROM-)cultuur vormden. Meer aandacht voor de onderstroom dus. Eerlijk is de vaststelling dat de auteurs een uitdaging ontdekten om 'beter te worden in het beëindigen'. Nichting, Simons en Verhoeven geven in hun boek steeds lijstjes met veel tips. Die raken zonder meer een rijke kern en zijn praktisch bruikbaar als het gaat om de vraag hoe je ondersteunend én sturend transitie vormgeeft. Ze vragen aandacht voor afscheidsrituelen, voor het organiseren van een afscheidsfeest, het voor het erkennen van de traumatiserende werking van ingrijpende veranderingen. Ze roepen op tot geduld, tot eerlijkheid en luisteren. Die boodschappen mogen steeds weer gehoord worden en het is goed dat de auteurs ze met ons delen. Een klein pocketmemo waarin deze worden samengevat had echter volstaan.

Jakob van Wielink – verliesdeskundige en verander- en leiderschapscoach bij Boertiengroep



(R)evolutie van werk

(R) evolutie van werk. Sociaal kapitaal in organisaties

Bas van de Haterd. Van Gorcum, 2012.
ISBN folioboek 978 90 232 5083 8

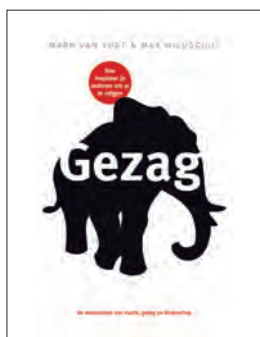
Het boek gaat over de veranderende wereld van werk. Een belangrijk element hierin is dat er altijd meer kennis is buiten een organisatie dan binnen een organisatie. Het benutten van de kennis van die hele groep mensen om een organisatie heen, het sociaal kapitaal van de organisatie, is essentieel voor toekomstig succes. Ontwikkelingen gaan sneller dan ooit en volgen elkaar in hoog tempo op. Wil je in de toekomst succesvol zijn, dan zul je daar nu op moeten inspelen. Maar waar moet je dan op inspelen? Wat betekenen die ontwikkelingen voor werk, voor organisaties en voor jou en mij?

Dit boek begint met de geschiedenis van werk waarin de ontwikkelingen in historisch perspectief worden geplaatst. In de kern van het boek geeft de auteur inzicht in de belangrijkste huidige trends en ontwikkelingen in de maatschappij. Hierbij gaat het niet enkel om trends op de werkvloer maar ook om ontwikkelingen in een breder sociaal-maatschappelijk en economisch kader. Deze trends en ontwikkelingen beïnvloeden de

manier waarop we in de toekomst gaan werken en werk organiseren. De drang naar duurzaamheid, de zoektocht naar zingeving en het afnemende vertrouwen van mensen in organisaties zullen leiden tot een transparantere wereld. De grootste concurrenten van een organisatie worden de zelfstandigen of consumenten die het zelf gaan doen. Horizontale oplossingen, cirkels van vertrouwen, de *prosumer* en *worker* komen voorbij in voorbeelden die nu nog niet *mainstream* zijn maar laten zien dat de toekomst dichterbij is dan we denken. In alle geschetste ontwikkelingen is een rode draad te ontdekken: de overgang van menselijk kapitaal naar sociaal kapitaal. Het gaat er niet meer om wie voor je organisatie werkt maar met wie je wilt werken. Uiteindelijk zullen organisaties erin mee moeten of gaan verdwijnen.

(R)evolutie van werk heeft een bijzondere opbouw waardoor je het niet van kaft tot kaft hoeft te lezen en het boek biedt veel stof tot nadenken. De vele inspirerende voorbeelden van een snel veranderende wereld geven aan dat elk huidige *businessmodel* zijn langste tijd heeft gehad. Alle werkgevers en ondernemers zouden dit boek moeten lezen om hun visie en strategie aan te scherpen. De toekomst is al begonnen.

Marianne Duitshof – zelfstandig opleidingsadviseur



Gezag

Gezag, de wetenschap van macht, gezag en leiderschap. Hoe inspireer je anderen om je te volgen. Mark van Vugt & Max Wildschut. 2012. Lev. (A.W. Bruna) ISBN: 978 94 005 0195 9

Van apenrots naar gezag in de moderne organisatie. Huurlingen van het Franse leger bestormden samen met Jeanne d'Arc de muren van de Engelsen. Onderweg trotseerden zij kokendhete olie, pijlen en stenen. Zouden ze dit gedaan hebben voor iedere leider? Wat maakte Jeanne speciaal? Een groep chimpansees jaagt samen op een colobusaapje terwijl het alfamannetje Goblin slechts toekijkt. Als het colobusaapje eindelijk gevangen is, pakt Goblin direct de prooi af. Als alfaman binnen een groep apen is Goblin effectief; toch is het niet waarschijnlijk dat de Franse huurlingen hem vrijwillig gevolgd zouden zijn.

In *Gezag, de wetenschap van macht, gezag en leiderschap* presenteren Mark van Vugt en Max Wildschut aan de hand van de evolutionaire leiderschapstheorie (ELT) hun zeven principes om gezag te ontwikkelen om daarmee als leidinggevende invloedrijker en effectiever te worden. De ELT is eerder beschreven in het boek *Selected* (Van Vugt & Ahuja, 2010). Deze theorie stelt dat het individu een (evolutionair) belang heeft om een leider te volgen, wanneer

deze een meerwaarde heeft voor de groep en de juiste persoon is in de betreffende situatie. Ook in de huidige tijd geldt dit principe nog. In moderne organisaties is er echter sprake van een mismatch, omdat de organisatie van leiderschap niet meer in overeenstemming is met de oorspronkelijke situatie op de savanne.

Het boek brengt geen radicale nieuwe boodschappen of inzichten. Wat het wel brengt, is een populair wetenschappelijke pageturner over de manier waarop je gezag kunt ontwikkelen. In 9 hoofdstukken wordt in een rap tempo toegelicht hoe de moderne manager een leider met gezag wordt. Het gaat om de principes: Ken je uitdaging, vind je niche, leef je in, dien de groep, ken je moment, gedraag je en ontwikkel je. Dit zijn geen nieuwe thema's, maar met humor en veel voorbeelden hebben de auteurs een boek afgeleverd dat je graag nog een keer oppakt om passages na te lezen. Met een uitgebreide website (www.nimep.nl/gezag) ter ondersteuning is er daarnaast een mogelijkheid om de eigen kwaliteiten en organisatie aan meer onderzoek te onderwerpen. Zal Goblin binnenkort uit de moderne organisatie verdwijnen?

Charlotte Schmidt, studieloopbaancoach en stadspedagoog, docent Hogeschool Rotterdam



Skype, wat is dat?

Met Skype kun je meer dan alleen videobellen (skypen) met familie of vrienden in het buitenland. Het gebruik van Skype op het vakgebied van leren en ontwikkelen is minder bekend, maar biedt aantrekkelijke mogelijkheden. Want naast gratis videogesprekken en bellen met andere Skypegebruikers kun je ook chatten, bestanden uitwisselen, schermen delen en videoconferenties houden. Dit kan één op één of in groepsverband.

Skype is een gratis tool die werkt op alle smartphones, tablets en computers (met webcam, microfoon en luidspreker), via elke internetbrowser. Er zijn verschillende manieren waarop je Skype kunt inzetten:

- Bij een training, om een deskundige via video live te interviewen. Soms is het moeilijk om voor een klein onderdeel een expert bij je training te betrekken, vooral als deze in het buitenland zit. Skype brengt de wereld naar de trainingsruimte.
- Tijdens een demonstratie op afstand, waar je live meekijkt. Heb je wel eens instructies gekregen van (of gegeven aan) iemand op afstand? Dan weet je vast ook hoe lastig dat soms is. "Bedoel je die rechterknop naast die iets kleinere rode knop?" Hoe handig zou het dan zijn dat diegene die jou instructies geeft

ook precies ziet wat jij ziet en jouw handelingen kan volgen? Met Skype kun je iemand op afstand effectiever helpen bij het oplossen van een storing.

Andere mogelijkheden zijn:

- één-op-één-coaching;
- organiseren van een kleine groepsbijeenkomst om iets te bespreken of voor te bereiden;
- oefenen van een presentatie;
- tussentijds contact met een trainer of met deelnemers om onderling de voortgang te bespreken;
- intervisie of contact met collega's op afstand;
- leren werken met systemen, waarbij je het scherm deelt met een collega die iets kan voordoen op jouw scherm.

Wij waarderen Skype met een 8,5. Het is een eenvoudige tool om live te communiceren en samen te werken met behulp van video, spraak, tekst en bestanden. Het biedt mogelijkheden om leren en ontwikkelen in organisaties te verrijken. Kanttekening is dat de inzet van Skype valt of staat met een stabiele, snelle internetverbinding. In dat geval zeker een aanwinst voor elke coach, trainer, opleider en ontwikkelaar van leertrajecten. Meer weten? Ga naar www.skype.com

Eelco Maatman, adviseur, eigenaar van Eelc. en geassocieerd aan EMC
Jessica Santee, adviseur bij EMC

FRIS!

2013

Het jaarlijks event voor professionals met workshops, gastsprekers en andere inspirerende activiteiten over aandacht, flow, positieve psychologie, werkplezier, talentontwikkeling, gespreid leiderschap, energie & ondernemerschap.

Bekijk het programma op
www.talentcollege.nl/fris!



Talent College

28 juni 2013 / start 9.30 tot 17.00
Het HUIS / Utrecht
€150 / incl. lunch + borrel

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
 Audrey de Jong
 hoofdredacteur@tvoo.nl

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

Redactie
 Jolanda Botke, Pelikaan
 Performance Advies
 Erik Deen, Kessels & Smit
 Wiljo Florijn, NVP
 Jim van Hulst - ING
 Annette Man-Mul - Kerntact & Partners
 Joyce Rupert, Rijksuniversiteit
 Cristel van de Ven - Factor 5
 Groningen, Work With Joy
 Janneke Schenning, NVO2

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

Bladmanagement en redactiesecretariaat
 Loes Helweggen
 loes@kloosterhof.nl
 Janet Rienties
 janet@kloosterhof.nl

Vormgeving
 Marie-José Verstappen
 marie-jose@kloosterhof.nl
 Sandra Geraeds
 sandra@kloosterhof.nl

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

Online & Projecten
 Jorg Winkelmolen
 jorg@kloosterhof.nl

Adviescommissie
 Leontine Bibo, EMC
 Cathy Camertijn, VOV Lerend Netwerk
 Jo Caris, Hoogleraar organisatieontwikkeling Universiteit Tilburg
 Ria van Dinteren, Cinop
 Paul van Esveld, CEDEO
 Nina Lazeron, Academia Aemstel
 Gerard van der Molen, Sanoma
 Han Nlichting, Ministerie van Infrastructuur en Milieu
 Wouter Reymaert, Fontys Hogescholen
 Rick de Rijk, Vetron
 Manon Ruijters, Twynstra Gudde
 René Schaik, Universiteit van Tilburg
 Lidewij van der Sluis, Nyenrode Business Universiteit
 Cees Sprenger, Politieacademie
 Saskia Tiepkema, Kessels & Smit
 Carla Wijers, TSM Business School

Vaste medewerkers
 Ger Driesen
 Ria van 't Klooster
 Guido van de Wiel

Administratie
 Abonnementenprijs: € 45,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaves voor particulieren; € 55,50 voor bedrijven en instellingen. 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. Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen: Yvonne van Pol T. 0475-600944 F. 0475-597153 yvonne@kloosterhof.nl www.tvoo.nl

Verschijningsdata
 Jaargang 3
 Nr. 3 begin september 2013
 Nr. 4 begin december 2013

Aanleveren kopij
 Jaargang 3
 Nr. 3 1 juni 2013
 Nr. 4 1 september 2013

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 veeleenvoudigd, 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:

Rendement

Rebellenclub zonder rangen of standen, zorgt voor nieuwe energie bij **Holland Casino**

Casus Allianz

Hoe partnership tussen opdrachtgever en trainingsbureau meetbaar effect genereert.

Interview met **Menno Lanting**

Return on learning

De ontwikkeling van de Nova Academie balanced scorecard

Positieve organisatiepsychologie in het **Amphia Ziekenhuis**

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties 2013-3 verschijnt begin september 2013.

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

www.tvoo.nl





COACHCAFÉ

KORTE INTENSIEVE BIJENKOMSTEN,
AAN HET EINDE VAN DE DAG, GELEID DOOR DE EXPERTS

PROGRAMMA

14-06



KEUZEKNIKKER

Martin spee

Grip krijgen op bewuste en onbewuste processen. Individueel en in teams

29-08



AAN DE SLAG MET ACTIE- KAARTEN

Titia van der Ploeg

Faciliteer je deelnemers het best uit zichzelf te halen

12-09



BREINLEREN

Ria van Dinteren

Toepassen van breinkennis in training en coaching

12-11



RET IN ACTIE

Alice Zandbergen

Groepsoefeningen voor trainers en begeleiders gebaseerd op de RET

12-12



ROOS VAN LEARY - GEVORDERDEN

Bert van Dijk

Relaxed omgaan met lastige types aan de hand van de Roos van Leary

*Deelnemers beoordelen het
Coachcafé met een 8,2!*

INVESTERING

Kosten voor de workshop zijn € 150,- (excl. BTW) op basis van 'All Inclusive': alle hapjes, drankjes, het bijbehorende product en een Thema waardebond zijn inbegrepen.

LOCATIE

Schouten & Nelissen
gebouw - Zaltbommel



MEER INFORMATIE

www.thema.nl/coachcafe

THEMA.
Uitgeverij van Schouten & Nelissen



Toe aan een gecertificeerd
kwaliteitssysteem?



Kijk eerst kritisch naar uzelf met de Certiked Zelfevaluatie

U denkt aan een ISO 9001 gecertificeerd kwaliteitssysteem voor uw organisatie in de kennisintensieve sector. Maar voordat u zich aanmeldt bij Certiked (of andere certificeerder) wilt u wel eens weten in hoeverre uw huidige kwaliteitssysteem is voorbereid op de 'real world'. Met de Certiked Zelfevaluatie houdt u zichzelf een spiegel voor. Met deze handige en kosteloze online tool kunt u punt voor punt nagaan in hoeverre uw organisatie klaar is voor certificering. Een positieve uitkomst van de Zelfevaluatie biedt geen garantie voor certificering, maar geeft wél een uitstekende indicatie!

Ga naar www.certiked.nl/zelfevaluatie en kijk hoe ver u bent met uw kwaliteitssysteem.



Certiked. Als de lat hoger moet.

Certiked. Certificering, toetsing en training van kennisintensieve dienstverleners.