

# RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW

NR 6, € 9,95



## LEREN EN ONTWIKKELLEN VAN MOETEN NAAR WILLEN

O.A. OP WEG NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE . VERANDEREN VRAAGT OM STRUCTUUR EN DISCIPLINE . EEN FRISSE

BLIK UIT TANZANIA . GAAN ONZE KINDEREN IN DE TOEKOMST NOG NAAR SCHOOL?

LEREN BESPAART ENERGIE . WAAROM ORGANISATIES WEL LEREN

**rijnconsult**  
organisatieadviesbureau

# VOORWOORD

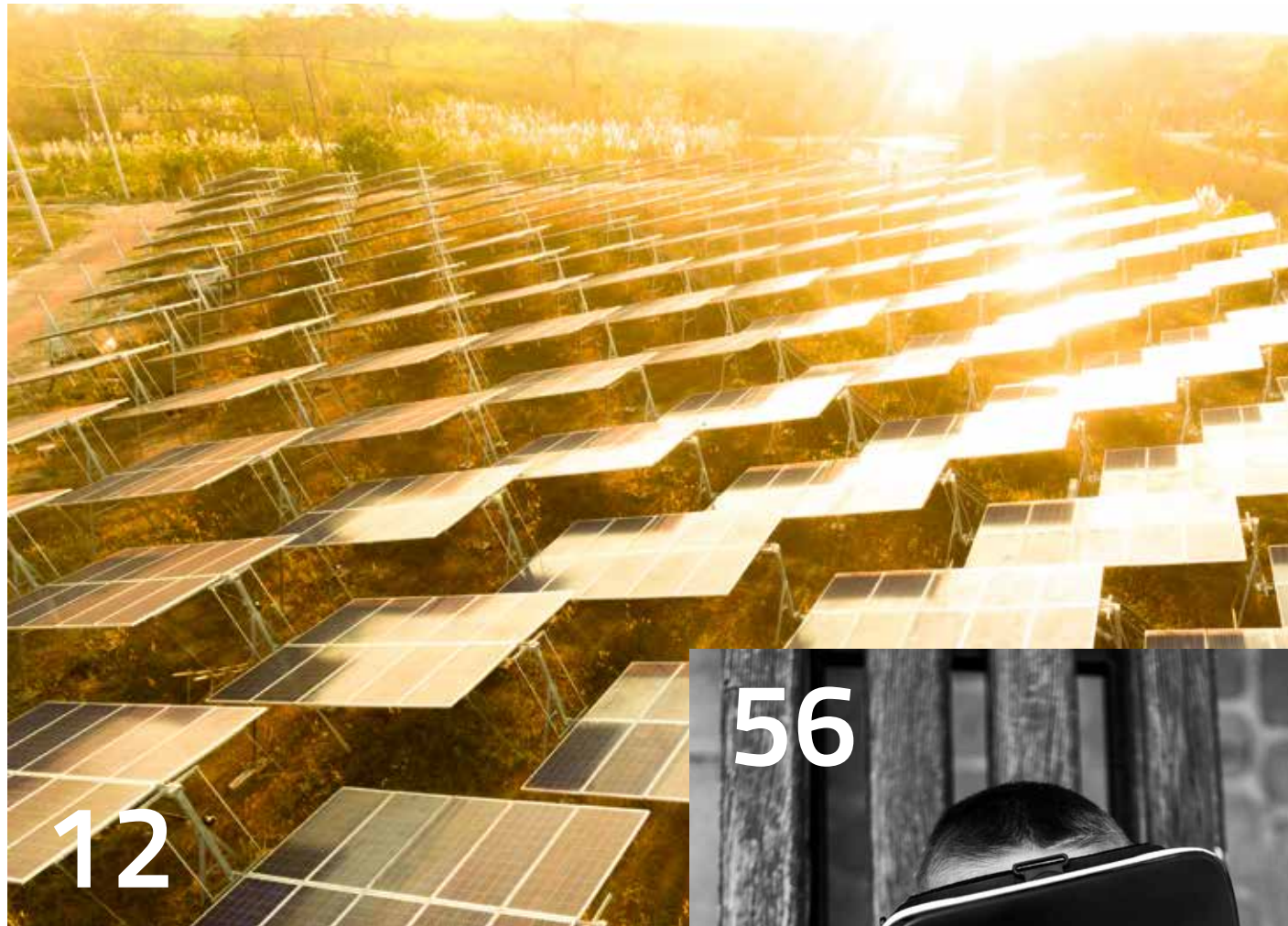
Vol trots bieden wij u de zesde Rijnconsult Business Review aan, het zusje van de Harvard Business Review (HBR). Het thema van dit jaar: hoe kan een organisatie leren en ontwikkelen? We voelen ons uitgedaagd door een artikel in HBR 'Why organizations don't learn'. Daarom hebben we ons advieswerk van het afgelopen jaar door die bril bekeken. Welke interventies helpen nu om wel te leren als organisatie? Elk artikel in deze editie is geschreven aan de hand van een uitdaging bij een klant van Rijnconsult en eindigt met concrete tips en adviezen. Deze zesde editie is een mooi vervolg op onze vorige Business Review onder de titel 'Tijd voor een nieuwe tijd'. We leven in een tijd die wordt geduid als een VUCA-wereld: Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Een wereld die snel verandert en waarin je niet meer je hele beroepsmatige leven kunt teren op de opleiding die je rond je 24e afgerond hebt. Lifelong learning is het nieuwe devies. Niet wachten op de opleiding die je aangeboden krijgt van je werkgever maar zelf initiatief nemen en verantwoordelijkheid pakken voor je ontwikkeling. Carol Dweck spreekt over de fixed en de growth mindset. Hoe ga je om met kansen, belemmeringen, kritiek, succes van anderen en waar richt je je inspanningen op? In de fixed mindset is er eigenlijk geen groei en ontwikkeling meer na je 25e mogelijk en in de growth mindset kun je tot je dood nieuwe dingen leren. Wat ook past in een VUCA-wereld is het besef dat je als organisatie niet al je uitdagingen alleen kan oplossen. Sommige wicked problems zijn te complex en kun je alleen binnen een netwerk oplossen. Denk bijvoorbeeld aan het energievraagstuk. In onze adviespraktijk zien we deze netwerkvraag dan ook steeds meer komen. Een aantal artikelen in deze Review gaat daar nader op in. Als het om leren gaat, ontdekken steeds meer organisaties dat het sturen van je medewerkers naar een cursus weinig rendement heeft. Het besef groeit dat het leren in de praktijk rond een concreet organisatievraagstuk het meeste oplevert. Maar tegelijkertijd is dat niet de makkelijkste manier van leren. Iedereen onderschrijft de tegeltjeswijsheid 'Fouten zijn kansen om te leren', maar om echt te leren van een fout is nog niet zo eenvoudig. Is het daadwerkelijk veilig genoeg dat mensen zich kwetsbaar durven opstellen en hun onzekerheden op tafel leggen? Durft het leiderschapsplatform de verantwoordelijkheid echt op zich te nemen naar hun bestuur of raad van toezicht? Gelukkig zien we in de praktijk goede voorbeelden dat het echt kan, maar we zien ook de worstelingen. Laat je niet ontmoedigen door de worsteling, het resultaat is de inspanning waard! Uiteindelijk wordt het potentieel van een organisatie bepaald door het potentieel van de mensen.

Veel inspiratie gewenst bij het lezen!

**Pieter Rop**

# Do it yourself





12



56



18



60



32



76

# INHOUD

- 6. LEREN IN LEERDAM
- 12. DE WARMTE-TRANSITIE
- 18. OP WEG NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE
- 24. LEREN IN DE FABRIEK
- 28. VERANDEREN VRAAGT OM STRUCTUUR EN DISCIPLINE
- 32. LEREN VOOR INTERIM-MANAGERS
- 36. SCRUM: REPETEREN, MAAR OOK LEREN?
- 42. LEREN BESPAART ENERGIE
- 48. DE CRUCIALE ROL VAN DE HRM-ADVISEUR BIJ LEERPROCESSEN
- 52. WAAROM ORGANISATIES WEL LEREN
- 56. DE EMPATHIE-MACHINE EN HET NIEUWE LEREN
- 60. HOE ZORGORGANISATIE GORS GING LEREN
- 64. EEN FRISSE BLIK UIT TANZANIA
- 69. LEERTRAJECT OF 'STIL TALENT'?
- 72. LEREN IN DE PRAKTIJK, ONVOORBEREID EEN BEDRIJF RUNNEN
- 76. 'RAPPE RESULTATEN' IN EEN MULTINATIONALE CONTEXT
- 81. GAAN ONZE KINDEREN IN DE TOEKOMST NOG NAAR SCHOOL?



# LEREN IN LEERDAM

Pieter Rop

Drie jaar geleden won Rijnconsult de aanbesteding die de Gemeente Leerdam uitzette met de opdracht om een leeromgeving voor drie jaar te faciliteren. We zijn met een groep van 10 adviseurs aan de slag geweest rond programmadesign, organisatie, programma uitvoering en programma evaluatie. Onze aanpak bij dit soort vragen noemen we van *Schoffelaar tot Burgemeester*. Iedereen die werkzaam is bij de gemeente betrekken en activeren we om te leren en te ontwikkelen. Uiteraard begeleiden we ook leeromgevingen bij andere organisaties dan gemeenten.

## Onze aanpak

Onze ontwikkelaanpak gaat in vier stappen. Eerst de visie en doelen van de organisatie scherp krijgen. Waar wil deze gemeente over drie jaar staan? Zowel extern (burgers, bedrijven en ketenpartners) als intern wat betreft de gewenste organisatieontwikkeling. De tweede stap is om de realisatie van de visie door middel van ontwikkellijnen te schetsen. Wat betekent deze visie voor kennis, houding & vaardigheden, samenwerken in teams en professionalisering van alle medewerkers? Maar denk ook aan andere organisatieaspecten van het 7S-model. De derde stap is de bedding voor de ontwikkeling te creëren, samen met het leiderschapsteam uitzoeken. Zien zij hun rol ook als stimulator van talent? Helpen zij mee om een cultuur te creëren waarin *Fouten kansen zijn om iets te leren*? Regelmatig horen we deze tegeltjeswijsheid langskomen en als we doorvragen zit het management soms toch wel erg op controle. Hoe creëer je een echt lerende organisatie is een vraag die we met het leiderschapsteam uitzoeken. De vierde stap is dan het ontwikkelprogramma zelf waarbij het leren in de dagelijkse praktijk centraal staat, het 70:20:10-principe. Hierna ga ik daar verder op in. De randvoorwaarden bij deze organisatie-ontwikkelaanpak door leren en ontwikkelen is een psychologisch veilig klimaat waarin je je kwetsbaar kunt opstellen zonder negatieve gevolgen voor je loopbaan. Een tweede randvoorwaarde is reflecteren door dagelijks in de spiegel te kijken. We werken bij reflectie altijd in de driehoek denken-voelen-handelen. Wat heb ik gedaan en nagelaten? Welke gedachten en gevoelens heb ik daarbij? Waar leidt deze reflectie toe?

## Leeromgeving Leerdam

De gemeente Leerdam gaat op 1 januari 2018 fuseren met gemeente Vianen en Zederik. De leeromgeving kent vanuit de organisatievisie drie hoofddoelen:

1. Alle medewerkers goed voorbereiden op de fusie.
2. Het tweede doel van de Leerdamse Leeromgeving is van buiten naar binnen werken, de burger centraal.
3. Het derde doel is de basis op orde brengen zodat de fusie daarop kan voortbouwen.

In het design van dit ontwikkelprogramma hebben we gekozen voor drie fases van leren:

### Fase 1: voorbereiden op leren

De HR-projectgroep heeft vanuit de organisatievisie van Leerdam per team in kaart gebracht wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie. Daaruit kwam een aantal thema's en competenties naar voren. Denk aan regie op de loopbaan, eigenaarschap, van reactief naar proactief, effectieve gesprekken voeren, integraal adviseren, feedback geven en resultaatgerichtheid.

Deze input was de basis voor het ontwikkelprogramma dat Rijnconsult mocht begeleiden. Om alle 130 medewerkers goed voor te bereiden op het 3-jarige programma hebben we gekozen voor een kick off met als metafoor: *de reis*. Geen all-inclusive zoals Club Med met een polsbandje voor alle restaurants maar meer een trektocht. Bij veranderingen weet je immers nooit precies waar je uitkomt. En als je in maart 2015 start met de leeromgeving weet je niet hoe de organisatie er in 2018 uitziet. Op de kick off zaten de medewerkers er nog wat afwachtend bij. 'Hoe gaat u zorgen dat

## ONTWIKKELTRAP

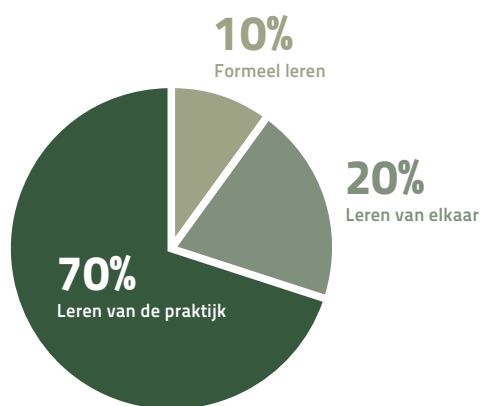


ik ga leren?' was een van de vragen die de mensen bezighield. Er was nog een weg te gaan om te komen tot eigen regie op de loopbaan.

Na de kick off maakte iedereen een talentassessment met vijf vragenlijsten, dat resulteerde in een persoonlijk rapport. Daarna vulde iedereen een persoonlijk reisplan in met leerdoelen die besproken werd met de eigen leidinggevende. In dat reisplan kon iedereen aangeven van welke elementen uit de leeromgeving men gebruik wilde maken. Denk bijvoorbeeld aan intervisie, intern of externe leer-dagen, coaching, klantreizen of modules.

### Fase 2: Leren en ontwikkelen

Om een goede bedding te creëren voor de leeromgeving, zijn we begonnen met het leiderschapsteam: het MT en de groep van 13 coördinatoren. Beide teams verdiepten zich in talentontwikkeling en hun eigen rol daarin als multipliers van talent (zie boek Liz Wiseman). Je kunt als leidinggevende soms onbedoeld de ontwikkeling van je mensen in de weg staan. Denk bijvoorbeeld aan de rol van de redder, de optimist, de ideeën-manager en de tempomaker. Allemaal prima intenties maar met als mogelijk neveneffect dat je medewerkers zich terugtrekken omdat jij als manager het allemaal zo goed lijkt te weten. Men laat het talent in de kast en zet alleen die talenten in die nodig zijn om het werk zo goed mogelijk te doen. Volgens onderzoek laat een gemiddeld bedrijf ongeveer 50% van de aanwezige talenten liggen. Dus van de 130 medewerkers gebruik je maar 65 mensen qua talenten! Het is duidelijk dat deze dagen voor het leiderschapsteam dus best confronterend zijn. Leidinggevendens geven elkaar feedback welk ineffectief gedrag ze bij elkaar herkennen en wat ze daarin persoonlijk en als managementteam te leren hebben.



## Reisgids

Samen met het HR-team van Leerdam heeft Rijnconsult een reisgids gemaakt met een aantal leerinterventies waaruit alle medewerkers konden kiezen. De leeromgeving is opgezet volgens het 70:20:10 principe zoals beschreven door Charles Jennings. De getallen zijn niet exact maar staan globaal voor de percentages van drie soorten leren: 70% staat voor leren van de dagelijkse praktijk, 20% voor leren van elkaar in teamverband, en 10% voor formeel leren in een trainingslokaal of door middel van E-learning. In nevenstaande tabel tref je een aantal mogelijkheden waar je aan moet denken. De reisgids bevat ook een aantal spelregels waarbij de gemeente Leerdam gekozen heeft om voor elke medewerker vier uur per week ruimte te maken om te leren in welke vorm dan ook. Verder werd van iedereen verwacht dat hij zelf verantwoordelijk was voor zijn leerproces en risico nemen werd gestimuleerd. Want als je doet wat je altijd deed krijg je wat je altijd kreeg, nietwaar?

Om de Leerdamse Leeromgeving levend te houden is er door Leerdam veel moeite gedaan voor visualisatie. In het trappotaal wordt elk week aangegeven wat er die week allemaal gebeurt. Verder organiseerde Leerdam drie keer per jaar een mijlpaalviering waarin medewerkers leerervaringen konden delen zodat andere teams of afdelingen hier ook van kunnen profiteren. Deze bijeenkomst werd altijd afgesloten met een informele borrel zodat het telkens een feestje werd.

### Fase 3: Borgen

Voor evaluatie en borging hebben we gebruik gemaakt van het KirkPatrick-model. Na elke leerinterventie vult iedereen een korte evaluatie in waarvan de resultaten worden gebruikt om het ontwikkelprogramma bij te stellen waar nodig. Om te meten hoe de transfer naar nieuw gedrag en betere resultaten (niveau 3 en 4) hebben we de leidinggevendens gevraagd om gesprekken te voeren middels de STAR-methodiek. Als stuurgroep hebben we elk half jaar besproken hoe de organisatieresultaten zijn beïnvloed door de leeromgeving. Hierbij is niet altijd precies vast te stellen wat nu precies de invloed is van diverse actoren. In Leerdam is er voor gekozen om de borging te versterken door een interne adviseur een opdracht hiervoor te geven middels gesprekken met de leidinggevendens.

## DE 70-20-10 REGEL

70%-praktijk leren	20%-leren van anderen	10%- training
Reflecteren op het werk	Intervisie werkpraktijk	Vaardigheden oefenen
Feedback	Buddies	Trainingsacteurs
Coaching –on- the- job	Bedrijfsbezoek extern	Kennis/ modellen
Klantreizen	Meekijken bij elkaar intern	E-learning
Organisatieprojecten doen	Teamleren	Individueel leren&reflecteren

## Rol B&W

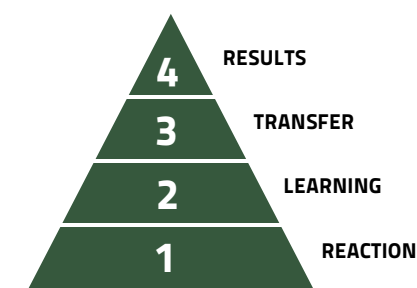
Het college van B&W steunde de leeromgeving van harte en deed ook zelf mee. De meeste wethouders vulden ook een talentassessment in en het college volgde samen een team ontwikkelprogramma. Ook speelde het college een prominente rol in de werkconferentie die we organiseerden met burgers, raadsleden en ambtenaren. Zo'n 50 mensen gingen aan de slag rond de tweede programmalijn: van buiten naar binnen werken. De communicatieafdeling had een filmpje gemaakt van een aantal projecten waarin de burger het initiatief nam en de gemeente faciliteerde (<https://tinyurl.com/y9bljb6q>). De onderzoeksvraag voor de conferentie was: wat kunnen we leren van de successen voor de andere projecten? Met name de raadsleden vonden het deze middag lastig om de politieke strijdbijl neer te leggen en samen te kunnen leren. Uiteindelijk hebben we een moratorium afgesproken tot 18 uur en dat werkte goed.

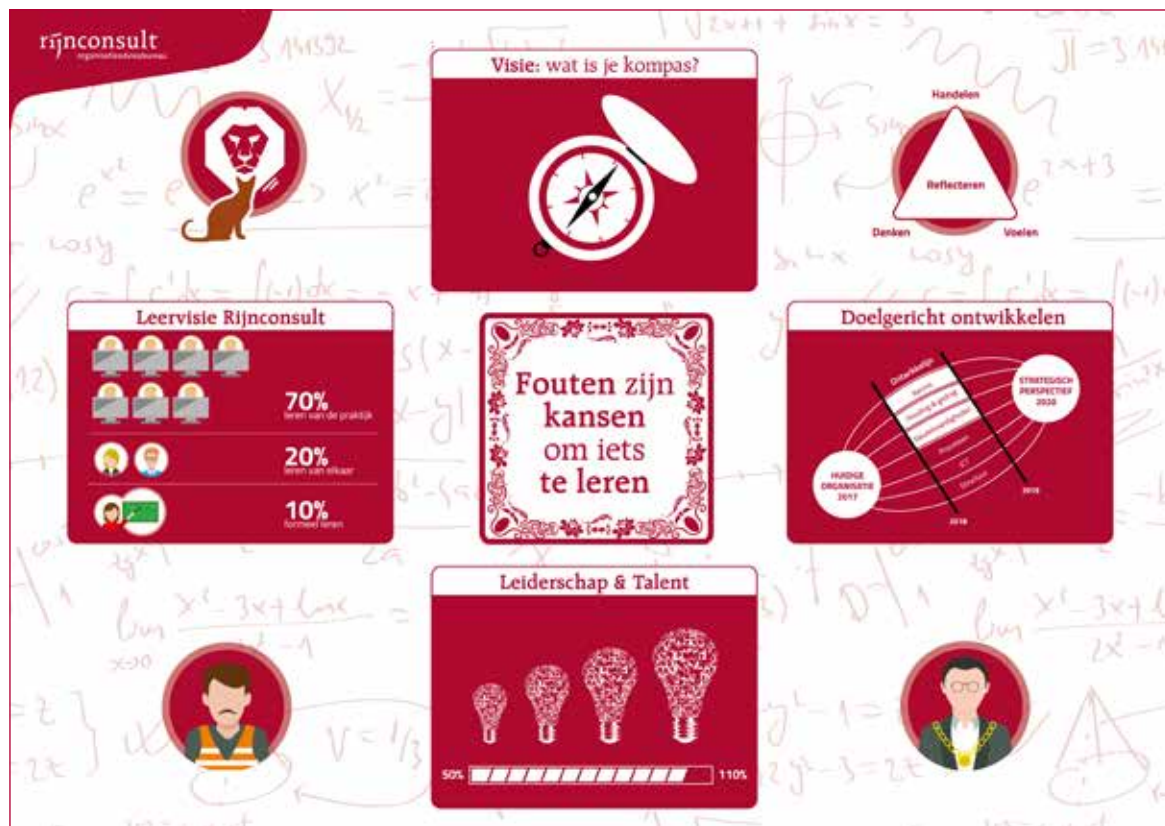
## Wat heeft Leerdam geleerd van deze 3-jarige leeromgeving?

Eind juni 2017 organiseerden we een fietstocht met vier adviseurs van Rijnconsult als posten onderweg. Bij elke post werd de deelnemers op speelse wijze gevraagd terug te blikken op de eigen ontwikkeling (reflectie). Wat opvalt is dat de oogst zeer divers is: waar de een de intervisiegroep als hoogtepunt ziet werkte dat voor de ander helemaal niet. Waar de volgende laaiend enthousiast is over een dag meelopen bij een bedrijf in de regio vond de ander het wel aardig maar moeilijk te vertalen naar toepassing in zijn eigen werk. Waar de ene deelnemer aangeeft het meest geleerd te hebben

van zijn collega's tijdens de teamdagen vond de ander juist de module Essentiele gespreksvoering met een mix van deelnemers het meest leerzaam omdat dit direct de dag erna toepasbaar was op haar werk aan de balie. Overall is het beeld van de gemeente dat leren in Leerdam beter op de kaart is gezet en de drempel om te leren veel lager is geworden. Was op de kick off nog de vraag aan Rijnconsult: 'hoe gaan jullie ervoor zorgen dat ik ga leren', drie jaar later hoor je dat niet meer. Mensen pakken meer zelf de regie op hun loopbaan. Wachten minder af waar de HR afdeling of de manager mee komt en geven zelf aan waar ze behoefte aan hebben en gaan dat ook zelf regelen. Doel 1 (mensen zijn klaar voor de fusie) is gerealiseerd. Hoewel: spannend blijft het natuurlijk wel. Een ander neveneffect zijn de nieuwe paadjes die ontstaan zijn in de organisatie. Dat kwam doordat de groepen voor de modules werden samengesteld op het thema zodat er een maximale mix van medewerkers zat die dagelijks niet met elkaar samenwerkte. Het gevolg van deze nieuwe paadjes is dat mensen elkaar sneller weten te vinden bij

## HET KIRKPATRICK MODEL





# Fouten zijn kansen om iets te leren.

problemen en er samen makkelijk uitkomen. De burger krijgt zo sneller een reactie zodat ook die er beter van wordt. Doel 2 om meer van buiten naar binnen te werken is hiermee ook bereikt. Het derde doel: de basis op orde heeft in de leeromgeving de minste aandacht gekregen. Er is door verschillende teams wel aan gewerkt maar of dit helemaal op orde is durf ik niet te zeggen. Maar in welke organisatie is dit wel gerealiseerd?

## Welke drie tips leren we van Leerdam voor andere organisaties?

1. Leren vraagt leiderschap met Lef! Zorg voor een psychologisch veilige omgeving waarin medewerkers hun kwetsbaarheid durven laten zien, anders wordt er weinig geleerd.
2. Stel voortdurend bij zodat de leeromgeving maximaal aansluit bij het dagelijkse werk.
3. Balanceer voortdurend tussen sturen en loslaten, niet teveel er boven op maar wel voldoende structuur bieden.

## Wat leerde ik als programmamanager zelf van dit programma?

Ik ben zelf ontzettend leergierig en nieuwsgierig. Ik lees alles wat los en vast zit en spreek met veel mensen omdat ik echt gedreven ben om alles te weten van leiderschap, leren & ontwikkelen. Het mooie van dit programma is dat ik afgelopen drie jaar mensen echt heb zien ontwikkelen en in hun kracht heb zien komen. En dat geeft mij enorm veel voldoening. Wel heb ik geleerd dat niet iedereen leren zo leuk vindt als ik zelf. Verder heb ik ontdekt dat je door een leeromgeving neer te zetten ook weerstand kan creëren door de interventie zelf. Dit geldt niet voor alle medewerkers maar voor sommige mensen kun je beter het woord leren vermijden. Misschien werkt een 100% focus op het dagelijks werk nog wel beter dan de 70:20:10?

Pieter Rop is expert op gebied van leiderschap, leren en ontwikkelen in organisaties.





DUURZAAM

# DE WARMTE- TRANSITIE

Verschuiving van gedeelde onverantwoordelijkheid  
naar gedeelde verantwoordelijkheid

Martine Peper

Als gevolg van de energietransitie zal de opwekking, levering en zelfs *ervaring* van energie zoals we dat nu kennen, compleet veranderen. Onderdeel van deze transitie is de 'warmtetransitie' ofwel, het afscheid nemen van aardgas. Cruciaal in deze transitie is urgentiebesef, draagvlak en activatie van burgers. Daartoe is wisseling van perspectief nodig, waarbij vooral gedacht wordt vanuit een sociaal-maatschappelijke en politieke opgave in plaats van uit een technische, stelt Maya van der Steenhoven, directeur Programmabureau Warmte Koude Zuid-Holland.



## Urgentie neemt toe

In 20 jaar tijd is Nederland vijf procent duurzamer geworden. Het veranderingsproces gaat daarmee tergend langzaam, aldus Van der Steenhoven. Onderzoek geeft aan dat de meeste burgers nog weinig weten over de transitie en wat hen te wachten staat. Van der Steenhoven: 'Het hele speelveld verandert. We hebben straks te maken met andere wetgeving, andere financieringsmodellen, andere samenwerkingsvormen en ander sociaal maatschappelijk beleid. Iedereen is hard nodig om deze ommezwaai concreet met elkaar vorm te geven. De aardbevingen in Groningen en de Parijse klimaatafspraken hebben wel hun bijdrage geleverd, echter ontbrak het ons aan een goede lange termijn visie waarin concrete en meetbare doelstellingen de opgave tastbaar maakten.'

Inmiddels is het streefdoel een CO2 neutraal Nederland in 2050, wat onder meer betekent dat woningen in 2050 grotendeels hun eigen, duurzame energie moeten opwekken. Dit houdt in dat er de komende 30 jaar ruim zeven miljoen woningen van het aardgas afgaan. Ofwel, ruim 250.000 woningen per jaar, 700 per dag. Een majeure en ingewikkelde operatie waarbij ruim honderd partijen betrokken zijn.

## Innovatie heeft implementatie nodig - leren door te doen

Op nationaal niveau ontbreekt een eenduidig transitieplan. Alle partijen weten dat ze iets moeten doen, maar niemand weet nog precies wat en hoe. Vanuit de overtuiging dat je moet starten om tot verdere inzichten te komen - aldus Van der Steenhoven - is het Programmabureau initiatiefnemer van tal van pilots, onderzoeken, informatieve bijeenkomsten en samenwerkingsopdrachten. Daarbij ziet het bureau het als haar taak om verschillende partijen te verbinden die vanuit het collectief waarde creëren door met oplossingen en innovaties te komen.

Het bureau verbindt o.a. banken, gemeenten, onderzoeks- en adviesbureaus, milieuorganisaties, universiteiten, (energie)bedrijven en overheden. 'Ons bureau zien we als vehikel om ervaringen en

best practices uit te wisselen, kennis te ontwikkelen en 'prototypes' te maken en die in breder verband te ontsluiten. We geven workshops, doen interviews en presentaties, geven opdrachten voor vervolgonderzoek etc. Je leert, je praat erover, je interacteert en er gebeurt wat. Van der Steenhoven: 'Wij kickstarten dingen die anderen laten liggen en doen wat nodig is. Om het vervolgens aan andere partijen over te dragen. Al doende kom je op nieuwe dingen.'

Zo heeft het Programmabureau in samenwerking met de adviesorganisatie Overmorgen warmtekanalen ontwikkeld. Daarin wordt duidelijk hoe wijken en gebieden in elkaar zitten: welke corporaties nemen wanneer investeringsbeslissingen, welke warmtebronnen zijn er, welk bouwjaar en mate van isolatie de gebouwen hebben.

Een ander initiatief speelt zich af op het MBO-Rijnland, waar een VanGasLosfestival voor studenten Niveau 4 Installatietechniek plaatsvindt. 'Het doel is dat de studenten betere ambassadeurs worden van de warmtetransitie en hun kennis gaan verspreiden. En dat we het belang onderstrepen van de betrokkenheid van deze groep bij de transitie'.

Feitelijk benadrukt Van der Steenhoven een proces waarin er 'geleerd wordt van de toekomst.' De kern daarvan ligt in het verbinden van de zich ontwikkelende toekomst aan de praktijk van alledag. Het draait niet om het bedenken van mooie visies en het maken van algemene toekomstplannen. Centraal staat het leren zien van concrete mogelijkheden tot vernieuwing in het hier en nu. Mogelijkheden die nieuwe oplossingen kunnen bieden. Mogelijkheden die we vaak niet zien als we kijken met de ogen van vandaag, maar wel kunnen zien als we kijken met de ogen van de zich ontwikkelende toekomst. Dit leren van de toekomst is vooral nodig in die situaties waarin doorgaan op de vertrouwde weg niet meer werkt.

## Kwestie van gedragspsychologie

Door samen te *doen* wil het Programmabureau daarom actief werken aan het creëren van bewustzijn, het vergroten van draagvlak en het doorbre-

# ALLEEN DAN HEBBEN WE AAN DE KOMENDE 33 JAAR GENOEG

ken van menselijke gedragspatronen. Dat is van levensbelang om de transitie te laten slagen, nog veel meer dan welke technische mogelijkheid dan ook. Het gaat om mensen en een zekere vorm van 'gedragspsychologie', aldus Van der Steenhoven. Sprekend voorbeeld daarvan is de toegenomen populariteit van het hebben van zonnepanelen. 'Energie was tot voor kort een 'low interest product'. Zonnepanelen hebben dat veranderd. Tegenwoordig zijn dit bijna 'wanna haves', een mannen-ding. Mannen leggen maar al te graag hun iPhone op tafel om te laten zien hoeveel kilowatt energiebesparing 'zijn dakpanelen' al hebben opgeleverd. Zonnepanelen hebben daarmee het pad geëffend voor de warmtetransitie'. In de hoofden van mensen is energiebesparing daarmee 'hot' en tastbaar geworden.'

Tegelijkertijd levert de stijgende aandacht voor zon- en windenergie het vertekende beeld op, dat we daarmee een groot gedeelte van de warmtetransitie kunnen regelen. De sleutel ligt daarom in handen van de burger zelf. Daarin bestaat een sociaal-maatschappelijke uitdaging. De sociale uitdaging die er ligt is om burgers te activeren bij het kiezen en creëren van aardgasvrije alternatieven. Daartoe is een nieuw samenspel nodig van publieke en private partijen die samen met burgers het voortouw nemen, getuige ook het rapport 'VANGASLOS – de beleving van de burger centraal tijdens de aardgastransitie' (onderzoeksbureau Waai Innovation Partners in opdracht van het Programmabureau). Van der Steenhoven. 'Iedereen is hard nodig, waarbij veel mensen op zoek zijn naar welke rol ze eigenlijk te vervullen hebben. Dat is een ontwikkelproces waar we nog niet uit zijn maar dat wel van essentieel belang is.'

## Gemeenten cruciale rol in transitie

Volgens het rapport van Waai zal de warmtetransitie vragen om een flexibilisering in de rolverdeling van alle betrokken partijen en gepaard gaan met



verschuiving van verantwoordelijkheden. Zo zal de burger in sommige gevallen zowel energieleverancier zijn als afnemer. En kan bijvoorbeeld een tuinder tegelijkertijd bedrijf, leverancier, investeerder en netbeheerder zijn, door restwarmte aan omliggende wijken te leveren. Gemeenten vervullen volgens de Energieagenda van het kabinet een cruciale rol hierin. De invoering van de aanstaande Omgevingswet helpt gemeenten hiervoor de randvoorwaarden te scheppen en te bevorderen dat zij op het goede moment de juiste investeringsbeslissingen nemen. Hoe de gemeente de warmtetransitie exact invult, is aan de gemeente zelf om te bepalen. Van der Steenhoven: 'De gemeenten zijn aan grotendeels aan zet en hebben zelf gelobbyd voor deze transitie. Zij zullen de komende jaren wijkgericht aan de slag gaan en aardgas moeten vervangen voor een duurzaam alternatief.' Het idee dat Van der Steenhoven hierbij aandraagt is dat gemeenten gaan werken met een op te richten (lokale) uitvoeringsorganisatie waarin nieuwe



kennis en vaardigheden beschikbaar komen om gemeenten te ondersteunen. Deze organisatie kan per wijk in kaart brengen welke huizen er staan, wat deze huizen vragen aan maatregelen, welke keuzes er voorliggen in de uitvoering en hoe deze zich verhouden tot de omgeving. En uiteindelijk, hoe de uitvoering zal verlopen en wie verantwoordelijk is voor de kosten. De gemeente zal daarnaast ook keuzes moeten maken in hoeverre en op welke wijze zij de inwoners op tijd betreft in dit proces.

In de visie van Maya van der Steenhoven vraagt dit om: 'ambtenaren die met een zekere lef en passie en in samenwerking met alle partijen dit proces kunnen opstarten. En dienen zij zich ervan bewust te zijn dat deze transitie een complex netwerk-vraagstuk is waarin zij mede een grote verantwoordelijkheid dragen'.



Dit artikel is tot stand gekomen naar aanleiding van een interview met Maya van der Steenhoven, directeur Programmabureau Warmte Koude Zuid-Holland.

Met dank aan Frederike Meijer voor haar bijdragen en inspiratie. Frederike is secretaris van het Programmabureau en organiseert daarnaast VanGasLos festivals voor gemeenten als zelfstandig ondernemer.

Het programma Warmte Koude Zuid - Holland is een samenwerking van 33 partijen. Zij willen samen het warmteverbruik in Zuid-Holland verduurzamen. Het doel is om in 2020 14% van de gebouwen en kassen te verwarmen met duurzame warmte.

## Welke schouders dragen welke lasten?

Een laatste vraagstuk dat onze aandacht afleidt van de techniek gaat over baten en lasten. Onze maatschappij is ingericht volgens een aantal duidelijke principes, die onder andere tot uiting komen in het vervuilingsbeginsel en het draagkrachtbeginsel. Maar hoe verhouden deze principes zich tot de opgave van de energietransitie?

Maya van der Steenhoven: 'Het lastenverdelingsvraagstuk zal een stevig politiek-maatschappelijke discussie afdwingen die ook economische gevolgen zal hebben. Zo betaalt in ons huidige verzuilde beleid de vervuiler (milieu beleid) en compenseren we de armsten via sociaal (armoede)beleid. En betalen rijkere huishoudens die elektrisch rijden en zonnepanelen hebben, nauwelijks nog mee aan het energiesysteem terwijl de armere die zich dat niet kunnen veroorloven dat wél doen. De vraag die dan ook voorligt is, welk stelsel met welke financiële prikkels ondersteunt de transitie?'

Wie straks *wat* betaalt zal daarom een *politieke* keuze zijn met maatschappelijke en economische gevolgen. Wie betaalt een verzaamd elektriciteitsnet en hoe? Wie betaalt de investeringen in infrastructuur? Wie betaalt het warmtenet en renovatie van huizen? Hoe gaan we om met subsidies en waaraan worden die gekoppeld? Kortom, welke schouders dragen welke lasten?

## Tot besluit

De warmtetransitie vraagt om een actief 'leerproces van de toekomst'. Dat vraagt om:

1. Het waarden van kansen in het hier en nu, als uitgangspunt voor het laten ontstaan van nieuwe ideeën;
2. Het simpelweg starten en al doende oplossen wat je tegenkomt;
3. Het actief samenwerken van verschillende partijen die, door gedeelde verantwoordelijkheid en een flexibele, empathische houding, zoveel mogelijk mensen activeren.

Martine is Peper is een bevoegde HRD adviseur die complexe (leer-)transformaties ontwerpt en uitrolt.

Boast in your  
weakness  
or starve at  
your ego

# OP WEG NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE

Marit Ubachs

FlevoMeer Bibliotheek (FMB) heeft in totaal 7 vestigingen in de gemeenten Lelystad, Noordoostpolder, Dronten, Zeewolde en Urk. Het dienstverleningsgebied bestrijkt hiermee meer dan 200.000 inwoners. Aan het woord is directeur Jan Gommer. Hij staat aan het roer van deze veranderende organisatie. Zijn drijfveren zijn *vernieuwing, ontwikkeling en samenwerking*. In dit artikel legt hij de noodzaak uit van de invoering van zelfsturing binnen de hernieuwde missie van FMB en het effect hiervan op de medewerkers.



In januari 2014 verscheen het rapport van de commissie Cohen: Bibliotheken van de toekomst. In 2025 zouden bibliotheken niet meer bestaan als zij intern niet aan zouden sluiten bij de ontwikkelingen van onder andere digitalisering, ontlezing en minder subsidie. De verandering die ontstond werd getypeerd door 'van collectie naar connectie'. De klassieke functie van boeken uitlenen werd hiermee vervangen door het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling, een leven lang leren en actief meedoen in de samenleving: het faciliteren van verbinding tussen mensen en kennis. Tevens de kern van FMB's missie. Hiermee speelt de bibliotheek een belangrijke sociaal maatschappelijke functie. Boeken zijn daardoor informatiedragers geworden, een middel, maar niet langer een doel op zich.

Voor FMB betekende dit het hernieuwen van onze missie, visie en strategie, gevolgd door een reorganisatie die eind 2015 werd ingezet met de beweging naar zelfsturing. De vernieuwde FMB, waarbij programmering (zoals voorleesmiddagen, workshops, het digi-café en informatiebijeenkomsten) een veel belangrijkere rol speelt, vereist andere competenties dan het klassieke bibliotheekwerk. We hadden een zeer taakgerichte organisatie, maar moesten ons bewegen naar een resultaatgerichte organisatie met ruimte voor persoonlijk ondernemerschap. De verschillende culturen en achtergronden die binnen de vestigingen heersen maakt die overgang niet voor iedereen makkelijk. Momenteel bevinden we ons middenin die transitie naar een focus op resultaat. Er zijn medewerkers vertrokken omdat functies vervielen, anderen zijn voorlopig geplaatst met een scholings-traject, weer anderen zijn samen met hun collega's



Jan Gommer

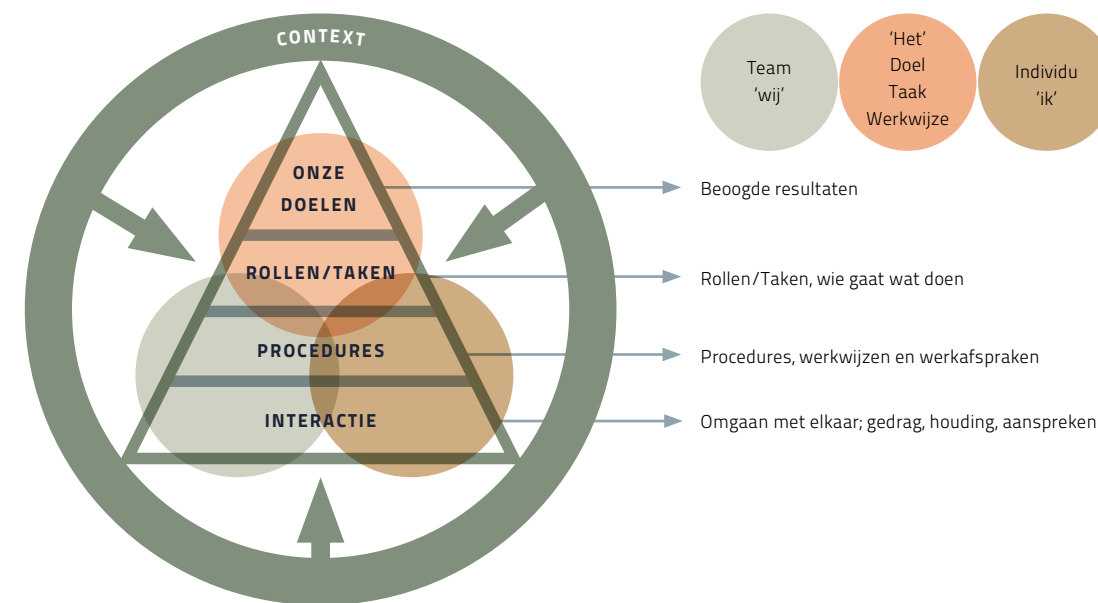
enthousiast aan de slag gegaan met de ingezette koers. Het vraagt veel discipline, loyaliteit en een lange adem van medewerkers. Voor mijzelf was de periode van reorganiseren niet de fijnste periode uit mijn loopbaan. Het raakte me, het was hard. Je kent de verhalen achter mensen die zich jarenlang met hart en ziel hebben ingezet, maar je moet ook eerlijk zijn naar de toekomst en zorgen dat de bibliotheek van betekenis blijft. Ik zie de ruimte die het gegeven heeft aan de organisatie om zich zo in de gewenste richting te kunnen ontwikkelen.

Nu de richting van FMB is bepaald en de nieuwe structuur staat, is er met behulp van Rijnconsult een traject van cultuurverandering ingezet met de nadruk op zelfsturing en teamontwikkeling om de kwaliteit van dienstverlening, samenwerking en ondernemerschap te bevorderen.

Medewerkers zijn voor ons de voelhorens van de lokale samenleving. Zij horen wat er speelt en hebben hun lokale contacten omdat ze zelf woonachtig zijn in de regio. We verwachten dat ze die kennis meenemen naar hun team en inbrengen in de lokale relevante programmering en doelstellingen. Hiermee voeden ze de bibliotheek. Dat past in de ontwikkeling 'van collectie naar connectie'. Zo bevorderen ze zelf de lokale verankering doordat de medewerkers de programmering kunnen invullen en ontstaat er een cyclus van ondernemerschap en eigenaarschap. Het is vooral een omslag waarbij men vanaf de werkvloer inhoud geeft aan de bibliotheek in plaats van uit het MT. Je houdt teams hiermee op een andere manier vast: het gaat niet zozeer om het loslaten, maar om het dragen. Hiermee zijn we als MT zelf ook in transitie. Coachend leiderschap is daarmee het grote verschil ten opzichte van het sturend leiderschap van hiervoor, dus is het ook voor de leidinggevenden een spannende tijd. Rijnconsult ondersteunt ons in die transitie door middel van trainingssessies en individuele coaching.

Om de teams mee te nemen in de transitie heeft Rijnconsult met elk team een teamscan gedaan om inzicht te krijgen in welke fase van teamontwikkeling zij zich bevinden: variërend van een groep individuen tot een zelfsturend team. Dit vormde het vertrekpunt voor de invulling van de teamsessies. In de opvolgende sessies zijn teamleden uitgedaagd om hun eigen teamdoelen en resultaten

Figuur 1: CORPI model voor implementatie en zelfsturing



te formuleren. Deze zijn gelinkt aan de FMB-brede doelen en de context waarin zij opereert. Zo hebben ze elk hetzelfde vertrekpunt: de FMB doelen met de lokaal specifieke context. De klantengroep verschilt per vestiging. Vervolgens zijn de teamdoelen gezamenlijk besproken en geprioriteerd. Hierdoor ontstaat verbondenheid en eigenaarschap en dit creëert ruimte voor persoonlijk ondernemerschap. De vraag 'heeft de klant hier behoefte aan' en 'hoe we gaan dit bereiken' is leidend.

Daarnaast leren ze in de teamsessies van Rijnconsult op een nieuwe manier te kijken naar zichzelf en anderen. De nadruk ligt op de kwaliteiten die ieder heeft en welke rollen of taken bij die medewerker past om de doelen te helpen bereiken. Zo geven medewerkers elkaar complimenten over wat ze in de ander waarderen en geven medewerkers zelf aan waar ze goed in zijn en waar ze minder energie van krijgen. Uiteindelijk bleek hierdoor in één team een gezamenlijk energiek te zitten, waarop direct actie is ondernomen. Zo zie je dat oplossingen vaak heel dichtbij liggen, als er maar openlijk over gesproken wordt. Tevens is er gekeken naar bestaande werkafspraken en wat er anders kan of ontbreekt. Mensen le-

ren elkaar – ook na jaren samenwerken – opnieuw kennen met name omdat er veel aandacht wordt besteed aan de onderlinge interactie. Die onderlinge interactie is binnen de nieuwe cultuur gestoeld op luisteren, interesse tonen en verwonderen. Oefeningen in de teamsessies richtten zich dan ook veelal op luisteren, doorvragen, aannames loslaten, mogen zijn wie je bent en elkaar de ruimte geven om te ontdekken en ontdekt te worden. Durf je jezelf te laten zien en stel je je gelijkwaardig op aan de ander? Dat is niet voor iedereen gemakkelijk. Er wordt geoefend met een dialoog houden in plaats van te discussiëren, verschillende gespreksniveaus te hanteren en feedback te geven. Vertrouwen vormt de crux. Medewerkers moeten fouten mogen maken, daar leren ze van, maar dat gebeurt alleen openlijk in een omgeving van vertrouwen. Dat vertrouwen moet er zijn van en naar het management, maar ook binnen en tussen de teams. Dat vraagt tijd en gewinning aan de nieuwe situatie, die ruimte moeten we elkaar geven. In spannende tijden is het terugvallen in oud gedrag zo gebeurd. We moeten elkaar helpen om dat te voorkomen of om er weer uit te komen. Alleen zo komen we vooruit en daarmee heeft dus echt iedereen een rol in de transitie.

## Zelfsturing en het CORPI model

Rijnconsult ziet dat het grote voordeel van zelfsturing is dat de professional in zijn kracht gezet wordt en hierdoor efficiënt op de klantvraag in kan spelen. De mate en vorm waarin is echter sterk afhankelijk van de organisatie en de context waarin zij opereert.

Voor de analyse en implementatie van zelfsturing binnen organisaties gebruikt Rijnconsult het CORPI model.

Hierbij is de context (C) het vertrekpunt voor elk team. De context bestaat uit organisatiebrede doelen, de wettelijke bepalingen en andere eisen of wensen die de omgeving, waarin een organisatie of team opereert, stelt.

Vanuit de context worden onze doelen (O) gedefinieerd: welke resultaten willen we als team bereiken om invulling te geven aan het organisatiedoel.

Vervolgens wordt gekeken naar de rollen en taken (R) die het nodig zijn om de doelen te kunnen halen. Deze worden vergeleken met de kennis en kunde die in huis is, waarna de juiste personen voor de juiste taken worden opgeschaald of eventueel bijgeschoold.

Hierna worden de procedures (P) en werkafspraken benoemd die nodig zijn om de doelen te kunnen monitoren en behalen. Deze worden vergeleken met de bestaande afspraken, waarna vaak blijkt dat procedures een stuk efficiënter kunnen.

Tot slot, maar allesbepalend voor het succes van een team, wordt er gekeken naar de interactie (I): hoe gaan we als team met elkaar om, hoe spreken we elkaar aan, welk gedrag is wenselijk en hoe versterken we elkaar om de doelen te kunnen bereiken.

Bij één team is er een interventie gepleegd door Rijnconsult omdat het onderlinge vertrouwen niet groot genoeg was om met de verandering door te gaan. Hier is eerst ingezet op persoonlijke gesprekken en een extra teamsessie om onderliggende communicatie- en gedragspatronen in het team te bespreken. Tevens is er een gezamenlijke toekomst gedefinieerd op de samenwerking binnen het team om vanuit hier te starten met zelfsturing. Dat gaat nu goed en je hoort medewerkers nog geregeld verwijzen naar de afspraken die toen gemaakt zijn.

Verder zie je dat de toestroom van nieuwe medewerkers bij sommige teams de overgang naar zelfsturing versneld heeft. Het nieuwe elan en andere inzichten t.o.v. taken, processen of omgangsvormen, breekt oude patronen open. Elk team heeft zo zijn eigen vertrekpunt en zijn eigen omstandigheden. Daar moeten we op aansluiten en er is dan ook geen generieke aanpak. Er zijn verschillen in de organisatie en elk team heeft zijn eigen kracht. Tussen teams vindt er nu vooral inspiratie plaats, mede dankzij onze eigen interne facebook pagina. Daarin worden berichten geplaatst over activiteiten en vanuit andere vestigingen wordt daarop gereageerd. Dan zie ik trots, betrokkenheid en verbinding. Daar liggen nog wel meer kansen, maar die trots, dat werkt aanstekelijk.

Zo komt - dankzij zelfsturing - ondernemerschap en samenwerking in de haarvaten van onze organisatie. Op deze manier versterk je elkaar en zet je uiteindelijk echt iets neer voor de lokale samenleving. En dat is veel groter dan de organisatie FMB alleen. Die externe focus komt er steeds meer in, ook al is dat nu soms nog onwennig. Dit is dan ook mijn verlangen: dat we een gestroomlijnde organisatie hebben en dat blijvend leren & ontwikkelen een onderdeel is van onze strategie en cultuur, dat blijven vernieuwen in ons DNA zit en samenwerking op kwaliteit en verbinding de kern van ons werk vormt.

Marit Ubachs adviseert organisaties over visie- en strategiebepaling en organisatieontwikkelingen.

Leer van  
de fouten  
van anderen.  
Je hebt niet  
genoeg tijd  
om ze allemaal  
zelf te maken.

Les 1: Gelijkwaardigheid en openheid binnen teams zorgt voor meer vertrouwen.

Les 2: Trots versterken leidt tot betere resultaten dan top down aansturen!

Les 3: Van praten over feedback naar doen!



# LEREN IN DE FABRIEK

Gerben Bulten (Manager P&O)

Ernst Jan Reitsma



Coldenhove Papier

Coldenhove Papier is een prachtig papierbedrijf in Eerbeek. Een origineel Nederlands familiebedrijf, 350 jaar oud, dat zeer speciale papiersorten maakt (Jetcol, Medicol, Digicol, Screencol en Packaging Specialities). Een relatief kleine organisatie die over de hele wereld levert en steeds weer gedreven is om te innoveren en te verbeteren (in 2016 de Erasmus Innovatieprijs gewonnen). Leren en ontwikkelen speelt daarbij een cruciale rol, ook op de werkvloer. Hoe organiseert Coldenhove papier dat? Wat lukt goed en wat vraagt meer aandacht? En wat kunnen andere bedrijven er van opsteken.

Coldenhove Papier hanteert in de productie al geruime tijd een opleidingen matrix (ondersteunt met een Learning Management Systeem) voor de vakinhoudelijke opleidingen. De werkwijze wordt momenteel uitgebreid met de sociale vaardigheden die nodig zijn om goed samen te werken. Medewerkers volgen in- en extern opleidingen en trainingen nadat een toegespitste Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) werd afgesproken met de medewerker. Het is een duidelijk en goed draaiend systeem zeggen ook 'de mannen' in de fabriek. Traditioneel, degelijk en het voldoet om de bekwaamheden op peil te houden.

## Toekomstige bekwaamheden

Het ontwikkelen van de 'Future Skills' die passen bij een modern productie bedrijf is van groot belang voor het succes van Coldenhove Papier. In de nabije toekomst wordt het steeds normaler dat leiding en medewerkers op de werkplek, in het hier en nu leren, door gebruik te maken van internet, video instructie databases, instructie video's van leveranciers, webinars, etc. Dat vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid voor de situatie en het eigen leren daarover. Het wordt niet meer op presenteerbladen aangegevoerd door stafafdelingen of externe organisaties, maar zal in nauwe samenwerking met elkaar

steeds weer vorm moeten krijgen. Samen leren, samen verbeteren! Samen met Rijnconsult werd een plan van aanpak bedacht dat er toe moet leiden dat:

- alle medewerkers goed op de hoogte zijn van de toekomstplannen en waarom die er zo uitzien;
- de medewerkers zich bewust worden van het belang van steeds weer leren en de gewoonten die samen leren stimuleren of in de weg staan;
- leren steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk is.

## Aansluiten op wat er al is

Zes jaar geleden werd Lean6Sigma geïmplementeerd in de organisatie. Een prima filosofie om leren op de werkplek bij aan te laten sluiten. De leiding en de medewerkers doen nu ervaring op met:

- de 'Gemba walk' (leidinggevenden bezoeken afdelingen en gaan in gesprek over het werk, wat goed gaat en wat beter kan);
- de 'Walk Through' (een werkvorm waarbij met betrokkenen een specifiek incident, voorval of een toestand van achter naar voren wordt 'terug gefilmd'. Doel is ontdekken waar het mis gaat en dan met elkaar verbeteringen afspreken);
- on the Job coaching (bijvoorbeeld begeleiden teamleiders en medewerkers ondersteunen hoe het echte gesprek te voeren);

- **experimenteren met slimmere en efficiënte overlegvormen** (lean vergaderen, staan, wisselend voorzitterschap, verdelen van rollen en taken en steeds weer evalueren van de vergadering zelf);
- **verbeteren van gespreksvaardigheden** door middel van praktijksimulaties en on the job begeleiding;
- **individuele coaching** van teamleiders en afdelingsmanagers met behulp van praktijksimulatie en on the job begeleiding.

Het komt er op neer dat als je wilt leren hoe iets te doen, je moet doen wat je wilt leren. De meeste ontwikkelactiviteiten en de begeleiding daarvan vinden in de praktijk plaats en gaan over het werk van dat moment.

### 'Walk through'

De 'Walk through' is een prima voorbeeld van leren op de werkplek. Nog niet een integraal onderdeel van het dagelijks werk, maar dat duurt niet lang meer. Bijvoorbeeld bij de opstart van de nachtdienst constateert de opkomende ploeg dat de productie order, de grondstoffen en de afgegeven parameters niet kloppen met wat uiteindelijk naar de klant moet. De aanwezige machinevoerders besluiten samen met de teamleider een en ander aan te passen op basis van ervaring. Dat loopt meestal goed af, maar deze keer niet. Enkele dagen later doorlopen een paar direct betrokkenen van deze 'toestand' stap voor stap, van achteren naar voren het verloop van uiteindelijk het niet kunnen leveren aan de klant. Het start met de teamleider en de planner. Welke informatie hadden jullie en welke besluiten namen jullie? Waar kwam de informatie vandaan? Dan loop je naar die collega toe om vast te stellen welke informatie hij had en waar die vandaan kwam en zo verder. Uiteindelijk leerden de betrokkenen zelf dat niets mis had hoeven gaan als de aannames in het proces waren gecontroleerd en de betrokkenen zich meer verantwoordelijk

voelden voor het geheel, in plaats van alleen het eigen 'stukje'. Door de besluitvorming over verbetermaatregelen met de betrokkenen te doen en direct om te zetten in concrete acties is de acceptatie van de verbetering of vernieuwing ook groter.

### Gespreksvaardigheden

In een modern bedrijf is sprake van weinig hiërarchische lagen in combinatie met autonomie, consultatieve besluitvorming en onderlinge afstemming. Ook Coldenhove Papier bereidt zich hierop voor. Eén van de cruciale vaardigheden is het bespreekbaar kunnen maken van ongewenst gedrag of ongewenste resultaten. Dat vraagt onder meer om de beheersing van gespreks- en feedbacktechnieken. De operators en machinevoerders krijgen de gelegenheid om de basistheorie tot zich te nemen en voorbeelden te bekijken door een e-learning module te volgen. Daarna kunnen zij de vaardigheden oefenen in een training met een acteur. De toepassing vindt plaats bij de ploegoverdracht, in het ploegoverleg en bij 1 op 1 contacten in het werk. Op verzoek kan dat met 'On the Job Observation & Feedback' door de trainer, maar in de toekomst hopen we dat de collega's dat steeds vaker onder elkaar regelen.



## EEN 'ORGANISCHE, SAMEN OPTREKKEN EN ONTDEKKEN AANPAK'

### Verantwoordelijkheid tonen

De mensen die bij Coldenhove Papier werken hebben doorgaans een lang dienstverband. Ze kennen elkaar al heel lang. Dat betekent dat de organisatiecultuur grondig ingeslepen is en dat het bedrijf draait op lang bestaande gewoonten en patronen. Dat is een sterkte, maar ook een zwakte als verandering nodig is. Een 'organische, samen optrekken en ontdekken aanpak' werkt in onze fabriekscultuur niet direct goed. Dat vraagt om kleine verbeterstappen (kaizen) en steeds weer toelichten wat de bedoeling is. Het is niet makkelijk om de vertrouwde en comfortabele werkwijze achter je te moeten laten, zonder dat je zeker weet dat het nieuwe beter is en dat je in staat zult zijn je dat eigen te maken. En inderdaad, niet iedereen zal daartoe in staat zijn of daartoe bereid zijn. Wij hebben respect voor de bijdragen van die medewerkers tot nu toe en we dragen actief bij aan acceptabele en passende oplossingen. Daardoor kweek je ook vertrouwen bij de andere medewerkers.

### Succesfactoren

De ontwikkeling naar een moderne fabriek is in volle gang. Dat neemt niet weg dat we al ervaring

opdeden met enkele succesfactoren die we graag delen. In willekeurige volgorde:

1. Verbeteren van de samenwerking werkt het best in de dagelijkse praktijk samen met alle betrokkenen in een specifieke toestand. Daar moet tijd en mentale ruimte voor zijn op alle niveaus in de organisatie.
2. Bij de veranderaanpak hoort ook het bespreekbaar maken van ongewenst denken en doen. Het helpt enorm als de leidinggevenden en later ook de medewerkers daar eenzelfde taal en vorm voor gebruiken.
3. Veranderen van denken en doen wordt vaak gezien als lastig en moeilijk haalbaar (cultuurverandering). Onze ervaring is dat het wel meevalt als aan minimaal 2 voorwaarden is voldaan. Hoe duidelijk en acceptabel is het WAT, WAARTOE EN HOE van de verandering in denken en doen. En welke ondersteuning kan de organisatie bieden aan het gewenste denken en doen. In ons geval doen we dat door de gewenste ontwikkeling te ondersteunen door:
  - a. de normalisering van de Lean6Sigma management filosofie in het dagelijks werk (doen jullie dat?);
  - b. leren op de werkplek mogelijk te maken door instructie, begeleiding, tijd en middelen beschikbaar te maken;
  - c. de combinatie van slim structureren en leren regelmatig tegen het licht te houden en al doende te verbeteren.

We zijn een innovatief, modern bedrijf dat midden in de bossen van Eerbeek staat en zaken doet over de hele wereld. De ontwikkelingen die op de industrie afkomen (Smart Industry) maken dat ook wij ons voorbereiden op dynamische tijden. Snelere nieuwe producten en diensten bieden, nieuwe oplossingen voor oude problemen, steeds meer digitalisering en de klant die steeds meer invloed krijgt op het functioneren van het bedrijf en de mensen die er werken. Dat vraagt om nieuwe oplossingen en structuren en die bedenken je niet in je eentje. Dan heb je iedereen in en om het bedrijf in het leerproces nodig.

Ernst Jan Reitsma is een ervaren begeleider van mensen in ontwikkeling.

Gerben Bulten is manager P&O bij Coldenhove Papier.



# VERANDEREN VRAAGT OM STRUCTUUR EN DISCIPLINE

Cor Roos  
Diederik Hommes

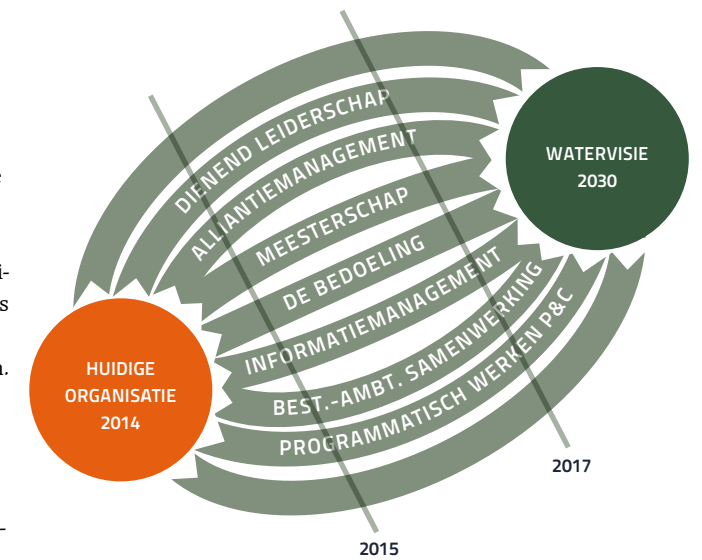


## Waterschap Rijn en IJssel in verandering

Het management van Waterschap Rijn en IJssel realiseerde zich in 2014 dat de organisatie zich moet gaan aanpassen aan de andere eisen die de omgeving aan ons stelt. Op basis van een Watervisie, een inhoudelijk koersdocument, is er een proces gestart waarin in met bestuur en medewerkers in dialoog is gegaan over wat er dan moest veranderen. Dat leidde tot een 'praatstuk', waarin als centrale opgave is geformuleerd: in co-creatie meerwaarde leveren als waterschap. Dat hebben we uitgewerkt in de volgende aspecten:

- **een heldere bedoeling** als leitmotiv; op verschillende abstractieniveaus en vergezeld van enkele leidende principes en handelingsperspectieven;
- in netwerken **verbindingen** tot stand brengen;
- **programmatisch werken**; om de eigen doelen en opgaven en de raakpunten met derden scherper te krijgen; de sturing beter af te stemmen op de buitenwereld en de bestuurlijke werkelijkheid;
- als besturingsmodel de **hybride sturing** te omarmen; dat faciliteert de behoefte aan programmering (horizontaal) met behoud van de huidige organisatiestructuur van hiërarchisch leidinggeven (verticaal);
- de **rol en stijl van de directie en het management** op dit sturingsmodel enten; daarbij begrippen als dienend leiderschap en sturen zonder macht invulling geven;
- te investeren in **competentie- en rolontwikkeling** om het functioneren in netwerken te versterken (nieuwsgierigheid, wendbaarheid, strategisch denken, etc.) zowel bij nieuwe (aannamebeleid) als bij bestaande medewerkers;
- **verbreden van het draagvlak** voor de visie en de verandering; door dialoog, voorbeeldgedrag, successen delen, etc.

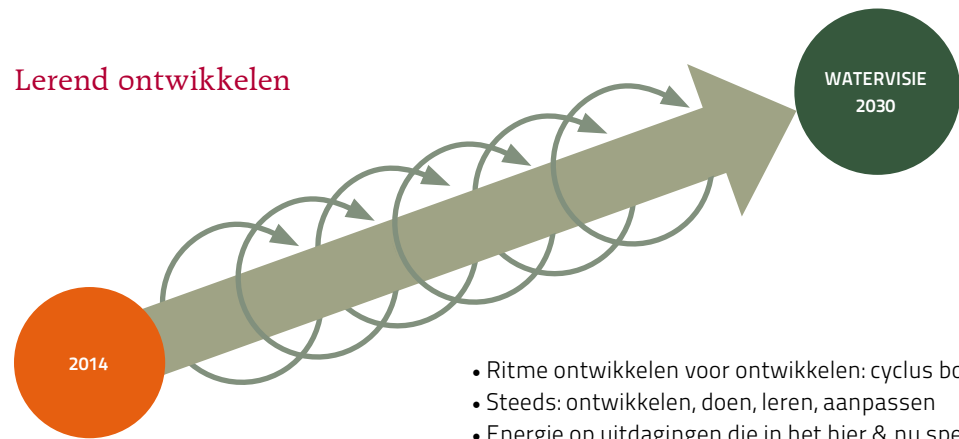
Met als inspiratie de Rijnconsult Business Review over De Netwerkorganisatie is Rijnconsult aan boord gekomen om als sparringpartner mee te denken over hoe we de veranderingen vorm kunnen geven. Inhoudelijk creëerden we ontwikkellijnen, waarlangs de verandering werd vormgegeven.



## Veranderstrategie van lerend ontwikkelen

De natuurlijke neiging van een technisch georiënteerde organisatie, met een hoop ingenieurs en veel 'blauw denken', is om eerst alles uit te denken, goed op te schrijven, zorgvuldig over te besluiten en vervolgens te implementeren. We zagen in 2014 alleen dat we de opgave wel in beeld hadden, maar dat de antwoorden en de weg er naartoe nog diffuus waren. En dat je van tevoren daar ook geen duidelijkheid over zou gaan krijgen. Van een dijk kunnen we, met 800 jaar ervaring, goed voorspellen wat deze gaat doen bij hoogwater. Maar welke initiatieven er uit de samenleving zouden komen, dat is in hoge mate onvoorspelbaar, en ook welke antwoord daarbij past staat niet bij voorbaat vast. Er is daarom vanaf de start gekozen voor een traject van lerend ontwikkelen: snel starten met zaken veranderen, daarvan leren en aanpassen. De uitdaging was om dat leren & ontwikkelen goed te faciliteren en werkelijk resultaten te boeken. We hebben daarom gekozen voor een heldere onderliggende structuur, met een ritme van elke zes weken een gezamenlijke activiteit om (tussen)resultaten te bespreken, af te stemmen tussen de verschillende activiteiten en bij te stellen waar nodig. In de onderstaande thema's werken we dat verder uit.

## Lerend ontwikkelen



- Ritme ontwikkelen voor ontwikkelen: cyclus bouwen
- Steeds: ontwikkelen, doen, leren, aanpassen
- Energie op uitdagingen die in het hier & nu spelen
- Korte termijn successen boeken
- Middellange termijn en voortgang bewaken
- Steeds wisselende inzet van managers & medewerkers: op basis van competentie, rol en energie

### Van A naar B op de manier van B

Het is al bijna een open deur, maar een veranderproces in zichzelf moet natuurlijk de kenmerken hebben van wat je wilt worden. In co-creatie meerwaarde leveren betekent dat het veranderproces ook in co-creatie wordt vormgegeven. Zo waren we ook gestart, en zo zijn we ook doorgegaan, door dwars door de organisatie hebben, op basis van belangstelling en energie, mensen te betrekken bij de veranderactiviteiten. De veranderopgave is opgedeeld in een aantal teams, die gevraagd werden samen met de organisatie voorstellen te ontwikkelen, in te voeren en te evalueren.

### Commitment van management op de veranderstrategie

Cruciaal was dat directie en management unisono zijn over de doelen en aanpak van de veranderopgave. Daar is in het begin veel aandacht voor geweest: zo willen we het gaan doen, hoe zien we onze gezamenlijke opgave en hoe gaan we dat aanpakken. Het commitment en de aanpak was in het verloop van het traject steeds weer onderwerp van gesprek. Niet omdat er iets mis mee was, maar omdat het permanent onderhoud en bijstelling vraagt. Zo merkten we dat we afspraken over hoe we naar de eigen teams zouden communiceren niet werden nageleefd. Dit patroon hebben we met een bord nasi aan het eind van de dag met elkaar besproken, het onderliggende patroon erkent, praktische problemen opgelost en daarmee verbeterd.

### Gewoon starten

Cruciaal moment in het traject was dat we op 1 juni 2015, op basis van nauwelijks meer dan 2 A4tjes

zijn gestart met een nieuwe overlegvormen rond programmatisch werken en daarmee afscheid name van de traditionele sectorale/business unit sturing. Een werkgroep werd gevormd, onder leiding van een afdelingsmanager, om te monitoren hoe dat ging en voorstellen te doen voor bijstelling en aanvulling. Dit was een kenmerk van het verdere traject, de vierslag van ontwikkelen, doen, leren en bijstellen. Sommige acties sloegen prima aan, anderen niet, maar dat was prima. Beter snel geleerd dat iets niet werkt dan er eerst heel lang over te hebben nagedacht.

### Structuur en besturing

Het veranderproces had een lichte en duidelijke structuur. Een regiegroep monitorde het proces, bestaande uit directie, afdelingsmanager P&O, adviseur communicatie, ondersteund door Rijnconsult. De teams formuleerden hun eigen opdracht en stemden dat onderling af. Daarvoor organiseerden we elk kwartaal met de 'trekkers' van elk thema een bijeenkomst, waarin de volgende vragen aan de orde kwamen: wat heb je bereikt, wat ga je doen en wat heb je van andere teams nodig?

### Ritme in managementdagen

Om met elkaar de vinger op de pols te houden werd er vier keer per jaar een management anderhalfdaagse gehouden. Doel van de managementbijeenkomst was om tussenresultaten met elkaar te delen, bijstellingen te doen, maar ook om samen te werken aan de teamontwikkeling. Thema's uit de veranderopgave werden er uitgelicht, zoals dienend leiderschap, al-

liantiemanagement, bestuurlijk-ambtelijk samenspel, meesterschap en verrijkt zodat de teams verder konden bouwen. Een waardevolle stap was ook dat in de acht sessies elke manager ook zijn of haar persoonlijk verhaal vertelde (story telling), waarmee de teamvorming een extra laag kreeg. Samen met de kwartaaloverleggen met de 'trekkers' creëerden we zo om de zes weken een afstemmingsmoment.

### Communicatie

Veel aandacht is gegaan naar de communicatie naar de gehele organisatie, door 'praatplaten', 'zeepkistsessies', workshops en dialoogmappen. Dat gebeurde in de teams, en vanuit de regiegroep. De grote uitdaging was om de veranderopgave ook persoonlijk te maken: wat betekent het nou voor jou en jouw werk. Dat was ook zoeken en proberen, met inzet van verschillende instrumenten. Zo is er een model ontwikkeld waarmee afdelingen aan de slag konden om de veranderopgave te vertalen naar benodigde kennis, vaardigheden en houding & gedrag voor het eigen werk.

## Tussenstand 2017: waarderend beschouwen

In januari 2017 hebben we de resultaten van twee jaar veranderopgave geëvalueerd. Zoals te verwachten viel, is het niet alles in één keer goed gegaan. Sommige zaken zijn nog onvoldoende geconcretiseerd of duurde het te lang. Maar er is daadwerkelijk een verandering in gang gezet. De bestuurders (dijkgraaf en hoogheemraden) merken dat de organisatie beter is gaan presteren, dat ze een beter overleg hebben breder dan voorheen in de organisatie. De omgeving (initiatiefnemers, andere overheden) zien dat het waterschap meer oog heeft voor alle stakeholders, medewerkers merken dat er meer aandacht is voor persoonlijke groei vanuit het dienend leiderschap. Het management heeft ervaren dat er meer onderling vertrouwen en samenwerking is ontstaan. Het glas is halfvol, er is nog zat te doen, maar de weg is ingeslagen en is onomkeerbaar.

## Vier lessen van het lerend ontwikkelen

Als je twee jaar aan de slag bent met elkaar, leer je ook veel over hoe wij veranderen: wat gaat goed en

snel, wat is taai en hardnekkig. De **eerste les** was, om met Nike te spreken: Just Do It. Niet te lang nadenken, zet een concept neer, ga er mee aan de slag. Dan ontstaat er ook energie: dingen die fout gaan, zaken die opeens veel soepeler lopen, en die energie benut je om het nog weer beter te maken. Met name rond het programmatisch werken heeft dat goed gewerkt, daar zag iedereen al snel de voordelen van in: meer samenwerking, integralere aanpak, beter verbindingen in de organisatie. De bijpassende overlegvormen werden steeds geëvalueerd en aangepast op de leerervaringen.

De **tweede les** was dat een ondersteunende structuur disciplinerend werkte: er moesten (tussen) resultaten worden opgeleverd, er was een georganiseerd moment van delen en afstemmen, het hield iedereen steeds weer bij de les op de veranderopgave. Het lijkt in weerwil met de gekozen veranderstrategie, maar was broodnodig: het gevaar ligt altijd om de hoek dat de waan van de dag, de dagelijkse dingen die ook moeten gebeuren, de focus op de middellange termijn verandergave doen verminderen. En het maakte duidelijk wat de resultaten waren en waar we nog iets te doen hadden.

**Les drie** was dat de communicatie in deze veranderaanpak veel aandacht vraagt: stapsgewijs, organisch, ontwikkelend, dat is voor iemand die niet nauw betrokken is niet eenvoudig te volgen. Door te werken met 'praatplaten', 'zeepkisten', sessies op teamniveau en workshops met medewerkers hebben we daar veel aan gedaan, maar we kunnen ons goed voorstellen dat niet bij alle 400 medewerkers en onze omgeving de veranderopgave al is geland. Ten slotte, de **vierde les** was dat dat een meerjarige veranderopgave ook steeds nieuwe impulsen nodig heeft. Zo gaan we nu aan de slag met het versnellen van het komen tot actie, door methodieken als scrum en design thinking & prototyping te introduceren als werkvormen.

1. Zie voor uitgave: <http://www.rijnconsult.nl/rbr-netwerkor-organisatie>
2. In het kleurenschema van De Caluwé is sprake van een combinatie van groen (leren) en wit (organisch ontwikkelen)

Diederik Hommes brengt complexe bestuurlijke - en organisatieproblemen terug naar de essentie en creëert oplossingen met draagvlak.

Cor Roos is secretaris-directeur in het Waterschap Rijn en IJssel.



INTERIM

# LEREN VOOR INTERIM-MANAGERS: SCHADUW- MANAGEMENT ALS TOOL

Jan-Willem van Stijn

De inzet van interim-managers is niet meer weg te denken uit ons organisatielandschap. Tijdelijke managementvraagstukken worden opgelost door het binnenhalen en inzetten van externe capaciteit en kwaliteit. Dat ook deze groep kenniswerkers / professionals en leidinggevers behoefte heeft aan ontwikkeling, is een minder zichtbaar fenomeen. Men wordt binnengehaald op bewezen expertise en benodigde competenties, vaak licht overgekwalificeerd om de hectiek van het voorliggende probleem of managementvraagstuk snel op te kunnen lossen. En ach, jezelf ontwikkelen? Dat doe je maar in je eigen vrije tijd. Hoe zorgen we dat opdrachtgevers kunnen profiteren van een scherpe en 'bijdetijdse' interim-manager?



**D**e omgeving waarin organisaties zich bevinden is steeds turbulenter. Strategische plannen worden nog maar voor een beperkte tijdschikhorizon gemaakt. Van medewerkers en management wordt flexibiliteit en wendbaarheid verwacht om tijdig en op de adequate manier in te spelen op veranderingen van buiten. Soms helpt de inzet van een externe kracht om processen vlot te trekken en mensen versneld in beweging te krijgen.

Als bureau dat dagelijks enkele tientallen interimmers aan het werk heeft, kent Rijnconsult de eisen die gesteld worden aan deze beroepsgroep als geen ander. Snel inzetbaar, vlot analyserend, handig communicerend: een energieke, doortastende persoonlijkheid die gemakkelijk schakelt tussen strategie en operatie is veelgevraagd. Naast een degelijk trackrecord op inhoud kijken wij naar veranderingkundige vaardigheden, gevolgde opleidingen en nadrukkelijk naar de mens achter de professional. Interim-management als bewuste keuze om van (tijdelijk) toegevoegde waarde te zijn voor onze opdrachtgevers vinden wij belangrijk.

### Schaduwmanagement: tijd voor reflectie

De opdracht waar een interim-manager op wordt ingezet vraagt vaak veel van de geselecteerde

### Groeitips voor interimmers/opdrachtgevers:

1. Gun jezelf tijd voor reflectie.
2. Wees regisseur van de verandering; je hoeft niet alles zelf te doen!
3. Maak gebruik van de brede expertise van een bureau inclusief schaduwmanagement.

kandidaat, zowel in tijd als aandacht. Het risico bestaat dat de interimmer geheel wordt opgezoogen door de hectiek van het vraagstuk, terwijl deze nou net was aangesteld om rust, reinheid en regelmaat te brengen in de chaos of vastgelopen situatie. Vanuit ons bureau stellen wij daarom vanaf het begin van iedere nieuwe opdracht een schaduwadviseur of -manager aan. Deze heeft tot taak om de interim-manager te ondersteunen in zijn of haar uitvoering van de opdracht. Daar waar deze vroeger ook een rol speelde in het klantsysteem (betrokken bij voortgang en tussentijdse evaluaties), zien wij steeds vaker een rol achter de schermen. Het gaat hierbij dan om het waarborgen van de kwaliteit van de interventies van de interimmer: worden de juiste ingrepen gedaan op het juiste tijdstip met het juiste resultaat tot gevolg. Deze ondersteuning of coaching is nadrukkelijk een leermoment voor de interim-manager. Het gaat hierbij niet om de ultieme oplossing van het vraagstuk aangereikt te krijgen door externe sparring; vooral reflectie op het eigen gedragsrepertoire wordt gestimuleerd. In termen van 70:20:10 (zie artikel Pieter Rop) wordt het leren vormgegeven als intensieve uitwisseling van casuïstiek uit de interimopdracht zelf: 70% dus, leren van de dagelijkse praktijk.

### Ken je kracht, ontwikkel je potentieel

De tijd is voorbij dat de grote ego's en haantjes van deze wereld het interimbestand van Nederland vormden. Natuurlijk helpt een zelfbewust en stevig optreden bij het losmaken van oude patronen. Voor een duurzaam resultaat zijn echter meerdere vaardigheden wenselijk. De aloude term situationeel leiderschap gaat meestal gepaard met een bijvoeglijk naamwoord als dienend. Van een externe professional wordt verwacht dat hij/zij de situatie overziet, in beweging brengt, mensen meeneemt en de opdrachtgever adviseert in de te nemen ontwikkelingsstappen. Adviesvaardigheden maken steeds vaker een integraal onderdeel uit van het interimvak, lean managementtechnieken of scrum doen hun opgeld bij opdrachtgevers. Als organisatieadviesbureau leveren wij trainingen op deze gebieden, welke voor interimmers openstaan.

## DE AANWEZIGE KENNIS EN ERVARING VAN HET GEHELE BUREAU ONTSLUITEN

### Verdiep je sector kennis, vergroot je impact

Rijnconsult stelt de kennis van en expertise in de markten waarin wij opereren beschikbaar voor de interimmers met wie wij werken. Actuele ontwikkelingen bespreken we op bijeenkomsten, nieuwsfeiten en de laatste inzichten delen we tijdens intervisiemomenten. Voor onze opdrachtgevers brengt dit de nodige voordelen mee: een snel ingewerkte interim-manager die weet waarover hij/zij praat, een scherp klankbord met de mogelijkheid om ruggespraak te houden waar gewenst. Opdrachtgevers profiteren van deze ondersteuning doordat wij de aanwezige kennis en ervaring van het gehele bureau ontsluiten en terugbrengen in de specifieke opdracht. De transfer van het geleerde naar de werkpraktijk wordt zo bewerkstelligd. De interimmers die via ons bureau aan de slag gaan, hebben een expliciete verantwoordelijkheid om verworven inzichten terug te laten vloeien naar de inlenende organisatie.

*Leren van schaduwmanagement, van adviseurs uit de nabijheid van het adviesbureau en van inhoudelijke vakbroeders en -zusters: het maakt het bestaan als ZZP-er minder eenzaam maar vooral veel leerzamer. En levert opdrachtgevers een interim-manager die vanuit diverse perspectieven het vraagstuk bekijkt en oplost.*

Jan-Willem van Stijn verbindt mens en organisatie op gebied van interim-management en loopbaanbegeleiding.

### Rijnbrink: brede expertise ingezet

Ruud Goijarts, actief als interim programmamanager en directeur bedrijfsvoering binnen Rijnbrink: 'Binnen deze organisatie, gericht op brede ondersteuning van bibliotheken in Gelderland en Overijssel, ben ik verantwoordelijk voor een groot veranderprogramma. Samen met directie en medewerkers werken we aan vernieuwde dienstverlening: de structuur, cultuur en werkwijze wordt aangepast om toekomstbestendig te kunnen acteren. In mijn rol als interimmer word ik begeleid door een schaduwmanager van Rijnconsult, die met mij op gezette momenten spart over lastige situaties en mij zo verder helpt in het ontwikkelproces. Naast inhoudelijke zaken hebben we het over timing van interventies, communicatieve aangelegenheden en persoonlijke dilemma's. Daarnaast maak ik gebruik van diverse trainingsvaardigheden vanuit Rijnconsult. Adviseren als intern adviseur, het begeleiden van teamsessies en het ontwikkelen van een leeromgeving dragen bij aan het zetten van de gewenste stappen naar nieuw gedrag binnen Rijnbrink. Een waardevolle aanvulling op mijn eigen expertise. Bovendien kan ik nu zuiver blijven optreden in mijn rol als programmamanager en directeur. Rijnbrink bereikt zo tevens een versnelling in de organisatieontwikkeling.'



# SCRUM: REPETEREN, MAAR OOK LEREN?

Clem Schouten

Jeroen Paul Nijmeijer



Veel organisaties in Nederland zijn bezig met het werken volgens de Scrum-methode. Er zijn dus duizenden mensen dagelijks bezig met het werken in zogenaamde sprints vanuit hun rol als scrummaster, expert, product owner of gebruiker. Maar in hoeverre is er in deze kort cyclische wijze van werken nog ruimte en tijd om te leren? Clem Schouten en Jeroen Paul Nijmeijer interviewen in dit artikel twee Scrum experts, Lambert van Achter en Michelle van der Jagt.



## Agile en scrum

Scrum is één van de frameworks waarmee inhoud wordt gegeven aan het Agile gedachtegoed. Agile is ontstaan binnen software-ontwikkeling als antwoord op de niet efficiënte en niet effectieve sequentiële aanpak (waterval methode) van ontwikkeling. In 2001 werd het zogenaamde 'Agile Manifesto' geschreven met vier centrale uitgangspunten:

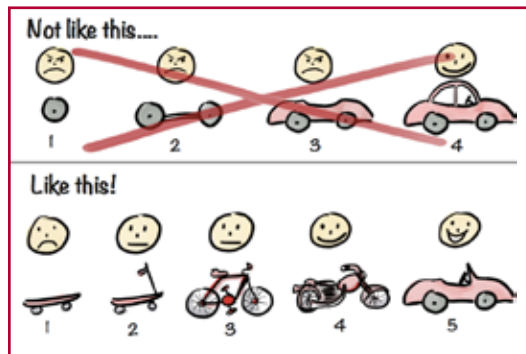
1. Mensen en hun onderlinge interactie zijn belangrijker dan processen en hulpmiddelen;
2. Werkende producten zijn belangrijker dan allesomvattende documentatie;
3. Samenwerking met de klant is belangrijker dan onderhandeling over het contract;
4. Inspelen op verandering is belangrijker dan het volgen van een plan.

Het verschil tussen de 'waterval' en 'agile' wordt in onderstaand plaatje duidelijk.

Scrum is een iteratieve aanpak die wordt ingezet om in teamverband op een effectieve, flexibele manier producten te ontwikkelen. Scrum is in de wereld van IT al zeer succesvol gebleken. Inmiddels wordt de werkwijze ook toegepast in businessafdelingen als Marketing, Sales, HR en Finance.

## Rijnconsult & Scrum

Rijnconsult begeleidt en adviseert organisaties al jaren op basis van het Agile-gedachtegoed inclusief de Scrum-methodiek. Rijnconsult heeft ervaren scrummasters in dienst die bij klanten binnen verschillende businessafdelingen werkzaam zijn.



Op basis van die ervaring kan gesteld worden dat er aantoonbare voordelen zijn aan het werken met Scrum:

- verhoogt de effectiviteit van het team;
- zorgt ervoor dat je iedere 2-4 weken een stuk werkend product/dienst kunt opleveren;
- zorgt voor actueel inzicht in de voortgang;
- zorgt ervoor dat je alleen bouwt wat de klant nodig heeft.

Op de volgende pagina ziet u hoe een scrum aanpak eruit ziet.

## Scrum & Leren: een goede of slechte combinatie?

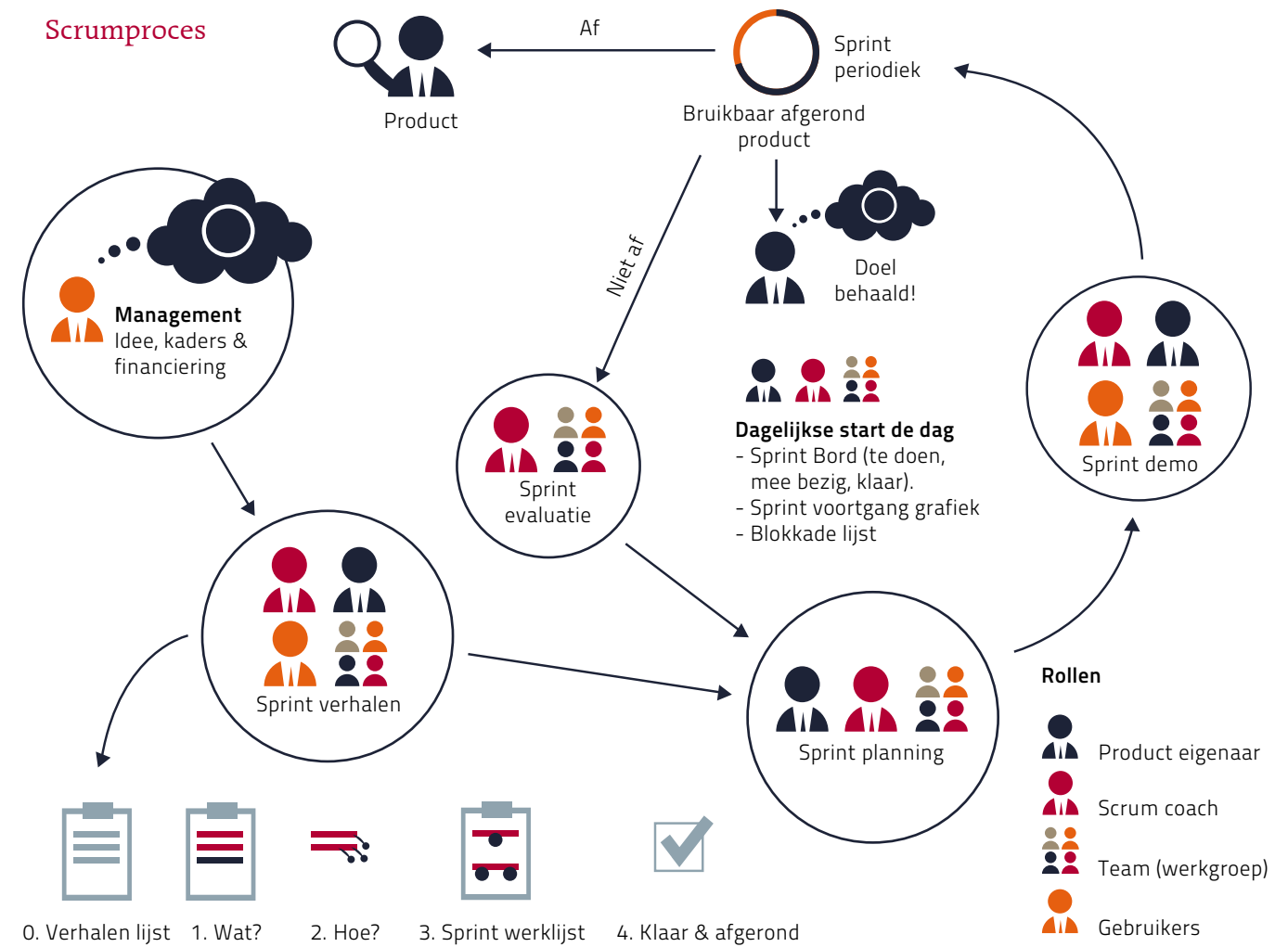
Veel organisaties in Nederland zijn bezig met het werken volgens de Scrum-methode. Vaak gestart om de doorlooptijd van te behalen resultaat te verkorten. Er zijn dus duizenden mensen dagelijks bezig met het werken in zogenaamde sprints vanuit hun rol als scrummaster, expert, product owner of gebruiker. Maar in hoeverre is er in deze kort cyclische wijze van werken nog ruimte en tijd om te leren? Tijd om te leren van elkaar, als team of als individu? Wij interviewden Scrum-experts Lambert van Achter en Michelle van der Jagt. En gebruikten daarvoor de veel gehoorde vraag:

### Scrum gaat over het realiseren van producten, binnen een strak georganiseerde aanpak. In hoeverre is er bij Scrum ruimte om te leren?

Michelle: 'Scrum is bij uitstek geschikt om te leren, het zorgt ervoor dat je iteratief werkt en dat zorgt voor kortcyclisch leren. Vanuit de theorie weten we dat mensen leren door dingen vooral zelf te doen, daar verantwoordelijk voor te zijn en daar feedback op te ontvangen. Dat is precies wat we met Scrum doen.'

Lambert: 'Daar helpt bijvoorbeeld een retrospective bij: na iedere Sprint staan we met het team stil om te evalueren wat goed ging en wat beter kan. Het gaat hierbij uitdrukkelijk om het individu. Hoe concreter je de verbetering kunt maken hoe meer je kunt bereiken. Mensen vinden het heel lastig te leren met abstracte begrippen en juist door het kortcyclische van Scrum leren we constant in de praktijk.'

## Scrumproces



### Wat bedoel je als je zegt dat mensen moeite hebben te leren met abstracte begrippen?

Lambert: 'De meeste organisaties werken nog met een beoordelingscyclus op basis van hiërarchie en met persoonlijke ontwikkelplannen. Die maak je dan aan het begin van het jaar en dat moet dan iets zeggen over je leerbehoefte in dat jaar. Dat maakt het super abstract. Bij Scrum loop je constant tegen concrete dingen aan en wordt je uitgedaagd op basis van inhoud. In het hier en nu. En dat bespreek je ook constant met elkaar.'

Michelle: 'Bij Scrum wordt vrij strak gewerkt met doelstellingen, die moet ieder teamlid kennen en

delen! Daarbij moet heel helder zijn welke kaders van toepassing zijn en wat er in 2-4 weken gehaald kan worden. Door deze doelstellingen en kaders zo helder neer te zetten, wat een taak is van de product owner, komt er juist ruimte voor creativiteit en daarmee ook voor leren.'

### Dat snap ik niet helemaal. Kun je dat verder uitleggen?

Michelle: 'De kaders zijn helder. Daar hoeft dus geen ruis over te ontstaan. Die ruis is er vaak wel bij grotere complexe projecten, en dat kost tijd en energie. Voor iedereen moet dus helder zijn wat er bereikt moet zijn aan het eind van een sprint.'





**Lambert van Achter**

Agile Coach en Innovation Enabler bij Greenhouse Group in Eindhoven.

Belangrijker is echter dat ze na gaan denken over het waarom. We vragen ze daarmee om taakgericht werken te ontstijgen en na te gaan denken over het verhaal achter de vraag. Waarom doen we wat we doen? Wat wordt de klant daar beter van?

Lambert: 'Daar helpt het maken van een user-story ontzettend bij. Daarin staat: 'als (gebruiker) wil ik (product), zodat ik (reden waarom/achterliggende behoefte)'. Geen epische verhalen of wensen maar heel concreet wat de wensen en eisen zijn. Als de deelnemers dan ook weten waarom dat zo is kunnen ze makkelijk over eigen grenzen heen kijken. En daarmee wordt leren van elkaar en over elkaar ook gestimuleerd. Die feedback moet kort cyclisch zijn want er moet een resultaat worden gehaald. Daarom zijn de reviews en retrospectives ook zo belangrijk.'

## IEDEREEN MOET HONGERIG ZIJN OM MEER TE LEREN EN MEER TE KUNNEN

### Wat zijn daarbij dan de belangrijkste randvoorwaarden volgens jullie?

Lambert: 'Een fout die veel organisaties maken is het constant wisselen van samenstelling van Scrum-teams. In de basis is de uitdaging om een sprintteam zo lang mogelijk bij elkaar te houden. Zo kun je ze ook ruimte bieden voor ontwikkeling en ontstaat er een zekere mate van stabiliteit. Doe je dat niet dan ben je eigenlijk met traditioneel projectmanagement bezig.'

Michelle: 'Daarnaast moet je zwaar inzetten op gildes (een gilde is bedoeld om mensen die in dezelfde beroepsgroep werken bij elkaar te brengen. In een gilde delen de leden ervaringen en tips met elkaar). Wij organiseren niet alleen gildes voor de scrummasters maar bijvoorbeeld ook voor de gebruikers en ontwikkelaars. Zo is er ook een gilde voor producteigenaren. Omdat je met gemixte teams werkt moet je knettergoed zijn in wat je doet. Iedereen moet hongerig zijn om meer te leren en meer te kunnen. Alleen zo kun je samen steeds betere resultaten neerzetten.'

### Sprints, reviews, retrospectives, duidelijke rol voor product owner. Het klinkt allemaal best als een strak keurslijf, waar weinig bewegingsruimte in zit. Klopt dat ook?

Lambert: 'Het Scrum framework is geen 'rocket science'. Het is in de basis niet moeilijk. Het gaat er echter niet om dat je aan Scrum doet, maar hoe goed je aan Scrum doet. Het framework werkt alleen optimaal als je het ook optimaal doorvoert. En niet alleen de 'krenten uit de pap' haalt.'

Michelle: 'In het begin hoor je nog wel eens mensen wat zeuren over de manier van werken. Maar ervaring leert dat je na een half jaar niemand meer hoort over dat hele framework. Dan is het gewoon een manier van werken geworden waar niet meer over gediscussieerd hoeft te worden. De spelregels zijn voor iedereen duidelijk. Hoe lekker is dat...'



**Michelle van der Jagt**

Senior IT Transformation consultant bij de ANWB.

Ik zie echter dat veel organisaties of teams hun eigen spelregels zijn gaan bedenken omdat die op dat moment even wat beter uitkwamen. Dat is een groot risico waarmee het effect van het toepassen van Scrum wordt genivelleerd.'

### Hoe zorg je ervoor dat je niet alleen in je eigen team leert maar ook van elkaar leert?

Lambert: 'Zoals Michelle al eerder aangaf zijn gildes erg belangrijk. Er is bij scrum echter ook een stakeholder overleg. Hier kunnen de mensen naar toe komen die een belang hebben bij de bepaalde scrums. Hier komt ook iedere keer een road map op tafel die samen wordt besproken. Eerlijkheids-halve moet gezegd worden dat die stakeholder overleggen beter bezocht kunnen worden. Daar zit absoluut een aandachtspunt.'

Michelle: 'Daarnaast gaan we met regelmaat bij andere organisaties kijken en komen die ook bij ons. Op deze manier proberen we met Scrum ook een brug te slaan naar andere organisaties. Dat is voor ons erg waardevol. Uiteindelijk zit er ook een grens aan de eigen lerende organisatie en moet

je kennis en ervaring van buiten halen. Ook dat hoort bij een lerende organisatie.'

### Welke tip zou je de managers in Nederland nog willen meegeven met betrekking tot leren?

Lambert: 'Leren is geen lineair proces. Heb respect en waardering voor het ambacht van de vakman en voor horizontale ontwikkeling. Zorg voor kort cyclische feedback en koppel dat aan concrete resultaten. Vier vervolgens ook samen succes als dat gehaald is.'

Michelle: 'Voor mijn gevoel hebben wij in Nederland onze managers systematisch geleerd medewerkers te onderschatten. Laat dat los. Help ze op weg, vertrouw ze, faciliteer ze en begeleid ze. Geef ze kaders mee zodat er meer ruimte ontstaat. Kies daar op de juiste momenten de juiste methodes voor. En Scrum is daar een hele waardevolle van!'

## Conclusie en leerpunten

Onze conclusie is dat het werken met scrum, zoals het bedoeld is, vele voordelen kent. De klant staat aan het roer: hij bepaalt welke waarde moet worden toegevoegd. Alle deskundigen zijn betrokken waardoor het geleverde product gedragen wordt. Er wordt doelgericht gewerkt en het product wordt ontwikkeld in een vooraf overeengekomen tijd. Het betekent anders gaan denken en werken, dat is en blijft altijd lastig.

Leerpunten, als je besluit met scrum te gaan werken:

1. just do it, maar wel zoals het is bedoeld.
2. doe geen concessies bij het aanstellen van de product owner, de scrum master, de teamleden en de gebruikers. Iedere rol draagt de verantwoordelijkheid die aan die rol is gegeven.
3. Geef scrumteams de ruimte, verantwoordelijkheid en bevoegdheid zelf te beslissen binnen de kaders.
4. Door goed scrum toe te passen kan het leren in organisaties worden versneld.

Clem Schouten laat organisaties en de mensen die het werk doen succesvol zijn.

Jeroen Paul Nijmeijer is scrum én Lean-expert in dienstverlenende organisaties.



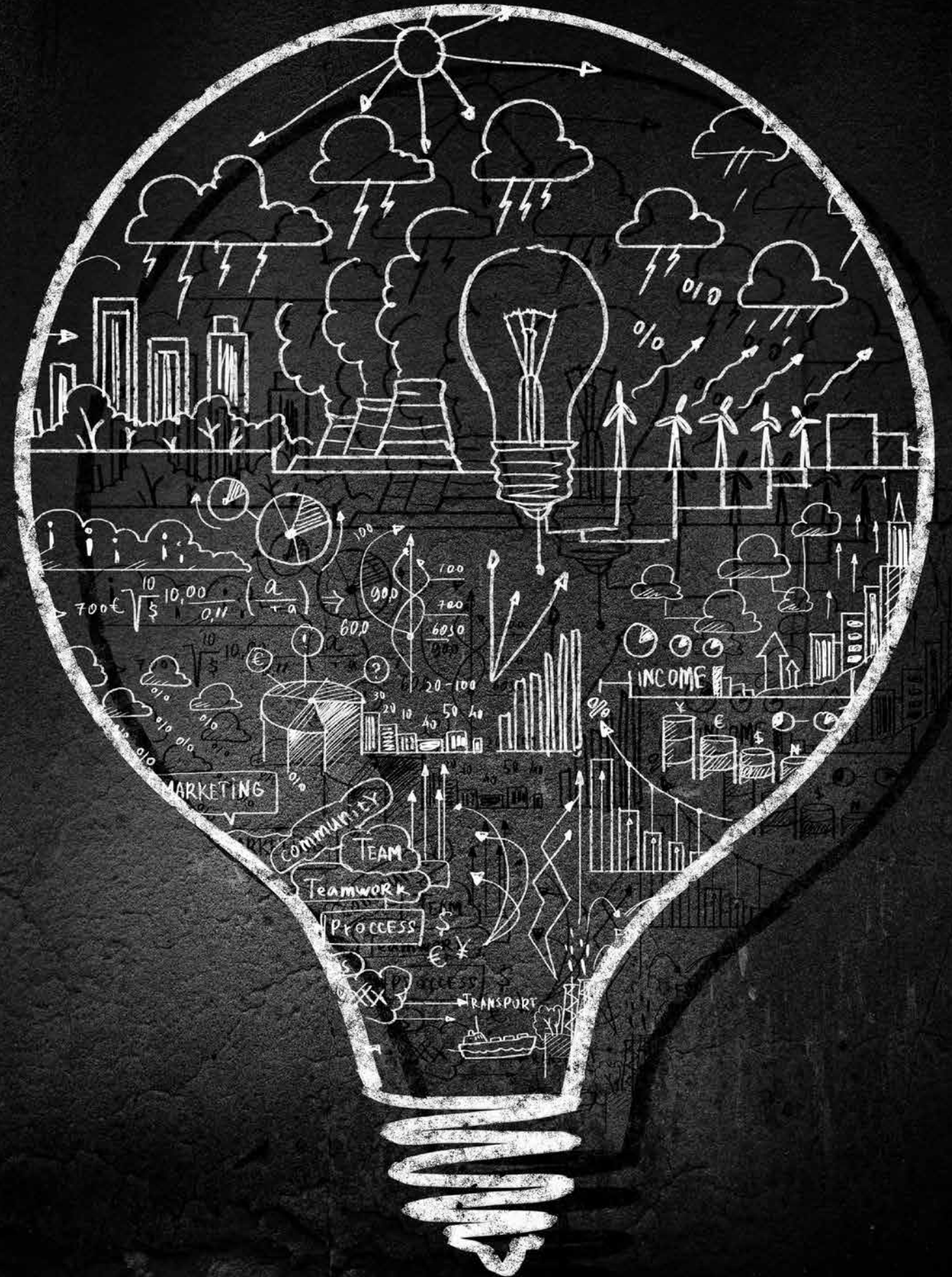
## DUURZAAM

In 2013 is het Energieakkoord ondertekend. Het verduurzamen van de woningvoorraad door middel van energiebesparende maatregelen is één van de belangrijkste onderdelen van het Energieakkoord. Onder regie van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) is daarom in 29 regio's samen met gemeenten, energiecoöperaties en aannemers/installateurs een regionale aanpak ontwikkeld om woningeigenaren optimaal te ondersteunen.

De opgave en de aanpak in deze vorm is voor alle betrokkenen nieuw. Er zijn zowel landelijk als in de regio's veel partijen betrokken die eerder niet met elkaar hebben samengewerkt. Er is dan ook veel geleerd. In dit artikel wordt rond een aantal vraagstukken beschreven wat de verwachting was, wat er in de praktijk gebeurde en hoe de partijen daarmee om zijn gegaan. De laatste paragraaf vormt een reflectie op de wijze waarop er door de VNG en de regio's wordt geleerd in de energietransitie.

# LEREN BESPAART ENERGIE

Boris Gooskens





## Samenwerking tussen gemeenten

**Wat was verwacht:** In het Energieakkoord is ingezet op regionale samenwerking bij de verduurzaming van de woningvoorraad. Immers, verduurzaming stopt niet bij de gemeentegrenzen; aannemers en installateurs werken regionaal; op regionaal niveau is er voldoende schaal om maatregelen voor verschillende woningtypen aan te bieden; en gemeenten kunnen in regionale samenwerking kennis en kunde uitwisselen.

**Wat gebeurde er:** in een aantal regio's is een effectieve regionale samenwerking gerealiseerd, gekenmerkt door een gezamenlijke ambitie, een goede rolverdeling tussen gemeente en regio en een regiocoördinator met mandaat. In veel gevallen gaat het hierbij om een samenwerkingsverband die de contouren volgt van een bestaande regio of provincie. In een aantal andere regio's blijkt het juist lastig om te komen tot gezamenlijke maatregelen. Het voornaamste knelpunt is dat gemeenten in deze regio's niet dezelfde kennis, capaciteit en ambities hebben op duurzaamheidsgebied. Door het verschil in ambitie worden de voorlopers geremd door de achterblijvers en de achterblijvers voelen zich gepusht door de voorlopers. Ook is er soms sprake van een verschil in bestuurlijke cultuur. Zo geeft een wethouder aan dat de aanpak in zijn regio veel vertraging heeft opgelopen doordat sommige gemeenten meteen wilden beginnen en al doende wilde leren, terwijl andere gemeenten eerst een gedegen plan wilden maken.

**Hoe is daarmee om gegaan:** In een aantal regio's is goede ervaringen opgedaan met het gebruik van een 'menukaart', waardoor gemeenten op projectbasis kunnen aangeven van welke elementen in de regionale samenwerking ze wél en níet gebruik willen maken. Gemeenten hebben de ambitie losgelaten om alles samen te doen. Ze accepteren de onderlinge verschillen. Zo stelde een wethou-

der dat *'je voor een gezamenlijke inkoopactie niet dezelfde klimaatambities hoeft te hebben'*. Reinier Schneider van Bleeve, verantwoordelijk voor het opzetten van energieloketten in vijf regio's *'Als oplossing hebben we nu een gezamenlijk overleg met alle regiocoördinatoren, zodat we ze meenemen in hun tegenstrijdige verzoeken. We nemen ze mee in ons probleem.'*

## Alliantievorming onder aannemers en installateurs

**Wat was verwacht:** de verwachting was dat aannemers en installateurs als gevolg van het Energieakkoord woningeigenaren actief zouden gaan benaderen met een passend aanbod. Aanbieders worden gestimuleerd om allianties ('productmarktcombinaties') te vormen om de woningeigenaren een overzichtelijk en eenduidig aanbod te doen, zoals een compleet aanbod om jaren '30 woningen te verduurzamen of een compleet aanbod om een jaren '70 woning energieneutraal te maken.

**Wat gebeurde er:** de markt kwam minder in beweging dan verwacht. De bouw- en installatiesector heeft te maken met een aantrekkende markt, een dunne bezetting als gevolg van de crisis en een krappe arbeidsmarkt. De vorming van allianties verloopt in veel regio's moeizaam, waardoor het aanbod nog steeds versnipperd is. Aannemers en installateurs zijn niet gewend aan dit soort samenwerking. Het vertrouwen is broos, het is lastig om tot een gezamenlijke ambitie en business case te komen. De motivatie is beperkt omdat in alliantievorming de kost altijd voor de baat uit gaat. Daarmee ontbreekt een aantal belangrijke randvoorwaarden voor samenwerking. Het vormen van allianties stuit bovendien op concurrentiebezwaren van zowel gemeenten als aanbieders zelf: een alliantie kun je maar met een beperkt aantal partijen vormen, dus daardoor sluit je per definitie ook andere partijen buiten.

# ENERGIEBESPARING IS EEN MAATSCHAPPELIJKE BEWEGING GEWORDEN.'

**Hoe is daarmee omgegaan:** *'Er blijkt behoefte te zijn aan een buitenboordmotor'*, aldus een wethouder. De regio Amsterdam-Amstelland is zelf een trekkersrol gaan vervullen door een makelaar aan te stellen om partijen te koppelen. In een aantal regio's, waaronder Amersfoort, wordt tijdelijk een procesbegeleider gefinancierd om de samenwerking te verbeteren. Ook zijn er steeds meer commerciële aanbieders die optreden als intermediair.

## Rol van de overheid

**Wat was verwacht?** Bij de ondertekening van het Energieakkoord was de gangbare gedachtegang dat energiebesparing een maatschappelijke verantwoordelijkheid is en daarmee taak van de overheid. Gemeenten waren bedenker, opdrachtgever én uitvoerder van de meeste projecten. Lian Merckx, manager van het Programma Energie bij de VNG: *'Voor veel gemeenten stond energiebesparing nog in de kinderschoenen en door het gebrek aan ervaring, kennis en partners was de insteek van veel gemeenten om duizend bloemen te laten bloeien. Veel projecten zijn gestart zonder een gedegen probleem- en doelgroepenanalyse.'*

**Wat gebeurde er:** Steeds meer andere partijen pakken inmiddels ook een rol. Merckx: *'Burgers en bedrijven zijn veel betrokkener geworden en meer bewust van de noodzaak. Energiebesparing is een maatschappelijke beweging geworden.'* Sinds 2013 het politiek draagvlak voor een groene economie toegenomen, zijn er meer ondernemers die kansen zien in duurzaamheid, is er een markt ontstaan rond collectieve inkoopacties en zijn lokale energiecoöperaties geprofessionaliseerd. Overheidsinitiatieven om de potentie voor energiebesparing in verschillende wijken en buurten in kaart te brengen zijn bijvoorbeeld ingehaald door vergelijkbare initiatieven vanuit de markt.

**Hoe is daarmee om gegaan?** Gemeenten besef-

fen dat ze niet meer alles zelf hoeven te doen en de kracht van de samenleving kunnen benutten. Gemeenten zijn rolvaster geworden omdat ze niet langer meerdere rollen hoeven te combineren. In de regionale samenwerking worden steeds meer inzichten verzameld over wat wel en niet werkt qua rolverdeling. Bijvoorbeeld als het gaat om de rol van energieloketten, de omgang met lokale energiecoöperaties en de effectiviteit van verschillende maatregelen. Zo maken bijna alle regio's gebruik van dezelfde stapsgewijze klantreis en zijn in samenwerking met marketeers benaderingen ontwikkeld voor verschillende bewonerstypen.

## Energieloketten

**Wat was verwacht:** In het Energieakkoord is afgesproken dat woningeigenaren in alle gemeenten toegang hebben tot een energieloket. Het energieloket motiveert woningeigenaren om maatregelen te nemen, informeert woningeigenaren over de meest geschikte maatregel en brengt ze in contact met bedrijven die de maatregelen kunnen uitvoeren. De verwachting was dat de energieloketten vanaf 2017 door de markt gefinancierd zouden worden.

**Wat gebeurde er:** de ambitie om in alle regio's energieloketten te vormen is gerealiseerd. Er zijn meerdere loketten met aansprekende resultaten, in opvallend verschillende samenwerkingsconstructen. Sommige gemeenten beschouwen het energieloket als een publieke uitvoeringsorganisatie; andere gemeenten beschouwen het energieloket juist als een private opdrachtnemer. De verwachting dat de energieloketten vanaf 2017 door de markt gefinancierd zouden worden kwam om verschillende redenen niet uit. Ten eerste omdat het aanbod van aannemers en installateurs zich minder snel heeft ontwikkeld dan verwacht. Ten tweede omdat er naast het online aanbod van de

# GEMEENTEN HEBBEN DE AMBITIE LOSGELATEN OM ALLES SAMEN TE DOEN

energieloketten behoefte blijft bestaan aan informatie en advies via duurdere traditionele kanalen, zoals bewonersavonden en energieambassadeurs. Ten derde omdat de energieloketten concurrentie ondervinden van nieuwe marktpartijen die via inkoopacties als intermediair optreden tussen bewoners en aannemers/installateurs.

**Hoe is daarmee om gegaan:** Zolang de energieloketten niet door de markt worden gefinancierd zijn veel gemeenten bereid de financiering op zich te nemen, omdat ze zien dat er resultaten worden behaald. Stap voor stap worden inzichten opgedaan wat wel en niet werkt en wat de meest geschikte rol is voor het energieloket. Schneider: *'De hele markt voor energieloketten is een nieuwe markt. En het denken daarover heeft zich ontwikkeld.'* Zowel de gemeenten als energieloketten

Rijnconsult begeleidt het regionale samenwerkingsverband Amsterdam-Amstelland & Meerlanden bij het versterken van de samenwerking. In een eerste fase zijn op basis van een gespreksronde onder ambtenaren, bestuurders en ketenpartners de knelpunten en successen in de lopende samenwerking in kaart gebracht. Het resultaat van deze verkenning waren aanbevelingen en uitgangspunten voor toekomstige samenwerking. In een tweede fase heeft Rijnconsult in samenwerking met de regiocoördinator en de ketenpartners een voorstel gedaan voor de samenwerking na 2017, met aandacht voor bestuurlijke en ambtelijke samenwerking, de rol van het Energieloket, financiële afspraken en een uitvoeringsplan. Eerder waren adviseurs van Rijnconsult betrokken bij een brede inventarisatie van de succesfactoren en knelpunten in de 29 regio's waar de ondersteuningsaanpak van de VNG is uitgerold.

proberen flexibel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, maar worden daarin soms belemmerd door hun contractuele relatie. De behoefte om in de uitvoering zo veel mogelijk ruimte te hebben binnen het contract botst met de bestuurlijke behoefte aan duidelijke afspraken en financiële continuïteit. Dit dilemma komen adviseurs van Rijnconsult overigens vaker tegen bij overheden.

### Reflectie

De vraagstukken die in dit artikel aan bod zijn gekomen, zijn illustratief voor de worsteling van overheidsorganisaties met de energietransitie. Het vraagt om nieuwe verbindingen. Innovatie ontstaat immers vooral buiten je eigen netwerk. Maar hoe weet je met wie je moet samenwerken in een werkveld dat je nog niet kent? Hoe overwin je de cultuurverschillen tussen publiek en privaat? Wie trekt de kar? En hoe experimenteer je binnen een organisatie die wordt gedreven door onzekerheidsreductie?

Alle partijen die betrokken zijn bij de verduurzaming van de woningvoorraad zijn zich bewust van deze uitdagingen. En ze zijn zich bewust van de noodzaak om van elkaar te leren. De VNG heeft een uitgebreid opleidingsaanbod voor de 29 regiocoördinatoren en organiseert maandelijks bijeenkomsten om best-practices uit te wisselen. Via een strippenkaartconstructie worden regio's gestimuleerd om gebruik te maken van externe kennis en expertise. Sinds de start van het programma is er veel aandacht voor het meten van de effectiviteit van verschillende maatregelen. Een complicerende factor bij het monitoren van de effectiviteit is dat de markt versnipperd is - en steeds verder versnipperd raakt door de toetreding van nieuwe aanbieders - en dat daardoor geen van de partijen een compleet beeld heeft.

[www.energieakkoordser.nl](http://www.energieakkoordser.nl); [vng.nl/programma-energie-regionaalenergieloket.nl](http://vng.nl/programma-energie-regionaalenergieloket.nl)

Boris Gooskens adviseert overheidsorganisaties over samenwerking, strategie en organisatieontwikkeling.

Van je minst  
tevreden klanten  
kun je  
het meeste  
leren.



LEREN ADVISEREN

# DE CRUCIALE ROL VAN DE HRM-ADVISEUR BIJ LEERPROCESSEN

Noëlle van der Hagen



Laatst sprak ik een HRM-adviseur van een grote organisatie over een vierdaagse Leergang Adviseren. Deelnemers zijn een groep van zo'n 60 adviseurs die een betere gesprekspartner voor het management moeten worden. De HRM-adviseur had deze opdracht gekregen van de Raad van Bestuur, maar had zijn bedenkingen:

1. Wat is hier de opleidingsnoodzaak? Wat moet er verbeterd worden in de business en welke bijdrage kunnen de adviseurs hieraan leveren?
2. Wat vinden de adviseurs zelf? Hebben zij behoefte aan een leergang adviesvaardigheden van vier dagen?
3. En hoe staat het met de andere kant, de opdrachtgevers van de adviseurs? Pakken die hun rol wel goed op? Anders is het dweilen met de kraan open.
4. Heb ik als HRM-adviseur het lef om tegen de Raad van Bestuur in te gaan of organiseer ik gewoon een leergang met een leuke aanbieder?

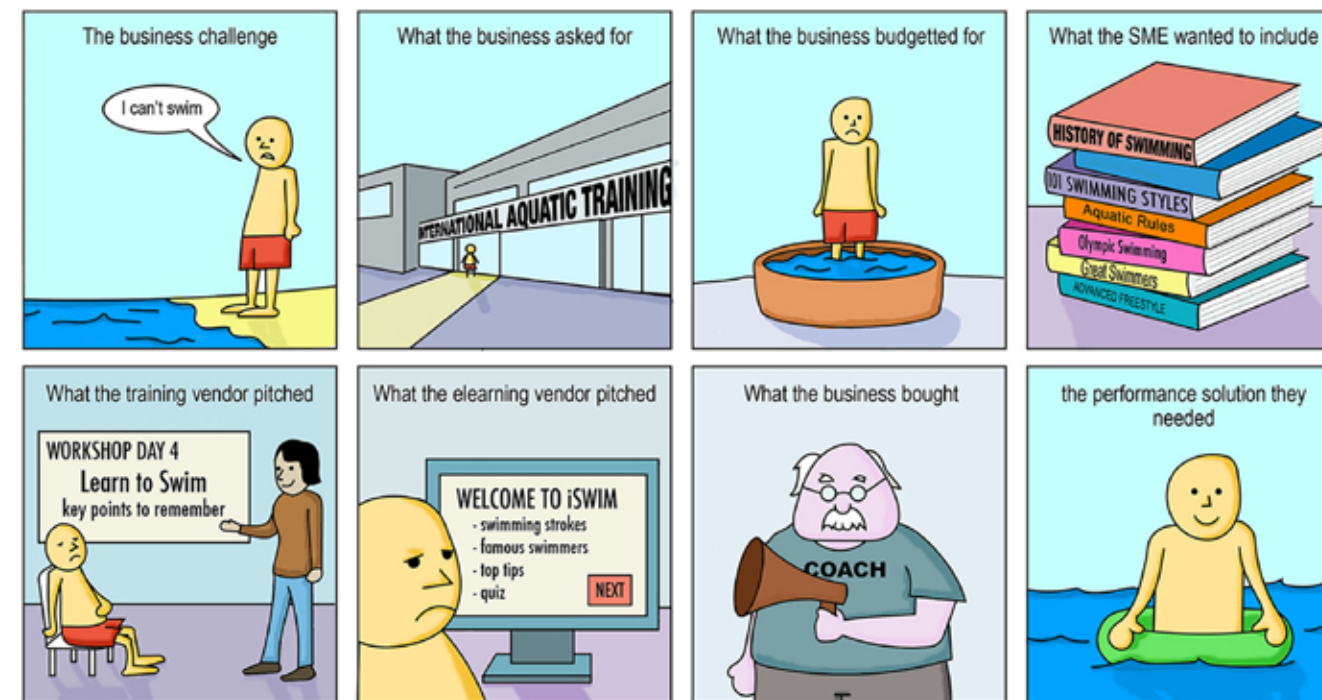
Om te voorkomen dat er weer een wasstraat, een standaard leertraject, ingekocht wordt voor medewerkers waar ze doorheen getrokken worden, zijn deze vier adviezen behulpzaam:

**1. De opleidingsnoodzaak**, een begrip dat ruim 25 jaar geleden door Joseph Kessels geïntroduceerd is maar nog steeds veel te weinig gebruikt wordt: is een opleiding of training wel de oplossing voor het probleem? Een goede probleemverkenning kan leiden naar andere antwoorden en een grondige aanpak, in plaats van pleisters plakken. Waarom moet iedereen leren adviseren? Welk probleem wordt hiermee opgelost? En wat ligt daar dan weer onder? Welke bijdrage levert het leertraject aan de organisatie- en afdelingsdoelen? Hoe kijken deelnemers naar het probleem? Is het hun probleem of van het management? Veel zaken kunnen best door de organisatie zelf opgelost worden, op de werkvloer zit veel kennis over hoe processen verbeterd kunnen worden. Hoe kun je deze mensen slagvaardig maken en ook reflectie

ruimte creëren voor innovatie? Een training kan dan aanvullend zijn. De HRM-adviseur kan voordat er een vraag uitgaat naar externe bureaus al een flinke slag maken. Dus even vertragen voor een grondige analyse en daarna versnellen.

**2. Commitment van de deelnemers:** deelnemers hebben soms geen idee waarom ze naar een training moeten gaan, 'de leidinggevende heeft helaas geen tijd gehad om ze hierover goed te briefen'. Dus gaan ze maar gewoon, zoals ze vaker verplicht naar een training moeten gaan. Intake-gesprekken voorafgaand aan een training tackelen dit niet. Beter is aan te sluiten bij het urgentiegevoel en de ambitie van de deelnemers: ervaren zij 'pijn en verlangen'?<sup>3</sup> Kun je als HRM-adviseur en opdrachtgever samen met de deelnemers het leertraject vormgeven zodat het ook aansluit bij hun behoefte? En is een training dan wel de goede interventie of zijn er ook andere mogelijkheden? 'Training succeeds only when an individual's goals are aligned with training objectives.'<sup>4</sup>

**3. De rol van de opdrachtgever:** vaak worden klussen over schuttingen gegooid (we hebben het immers allemaal druk) of moet het trainingsbudget op, het is immers bijna eind van het jaar. Zo komt het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor een leertraject vaak bij de HRM-adviseur te liggen of erger, bij het externe trainingsbureau. Hierdoor verdampst het commitment van de organisatie om zorg te dragen voor de 70% uit het bekende 70:20:10. In trainingen leren we de adviseurs om hun gesprekken goed voor te bereiden, maar in hoeverre doen opdrachtgevers dit ook? Geef je als opdrachtgever de adviseur de kans om zijn of haar expertise te laten zien zodat je samen een goede analyse kunt maken en kunt werken naar een effectieve oplossing? Is er binnen de organisatie een visie op goed opdrachtgeverschap? Prima als je alle adviseurs wilt trainen, maar als de opdrachtgevers niet meebewegen heeft trainen weinig zin...



Beeld: Arun Pradhan<sup>1</sup>

**4. Het lef hebben om als HRM-adviseur de confrontatie aan te gaan met de opdrachtgever over de effectiviteit van het leertraject en hierbij je eigen expertise en toegevoegde waarde als adviseur van leertrajecten durven te laten zien.** Je weet zelf als adviseur goed wat beter zou kunnen werken, zeker als je al een tijd rondloopt in je organisatie. In hoeverre kun je en durf je als adviseur nee te zeggen en met een alternatief voorstel te komen?

Kortom: welke bijdrage kun je als HRM-adviseur leveren aan het effectiever maken van leertrajecten? Kun je jouw toegevoegde waarde laten zien bij een opdrachtgever die de oplossing al klaar heeft en eigenlijk wil dat je op een rijdende trein springt en gewoon gaat uitvoeren? We weten uit onze ervaringen met het trainen van adviseurs dat dit soms best lastig is. Niet voor niets zijn de meeste leervragen die we krijgen te herleiden tot de vraag hoe je als adviseur in positie komt.

De essentie van onze trainingen Professioneel Adviseren is het goede gesprek met de opdrachtgever en doelgroep over de vraag en het samen vormgeven van de antwoorden. In gesprek gaan over wat er werkelijk toe doet, in een gezamenlijke verken-

ningstocht zaken werkend krijgen. Maar ook een visie ontwikkelen op je eigen toegevoegde waarde als adviseur en hoe je deze over de Bühne kunt brengen. En dit geldt niet alleen voor HRM-adviseurs, maar voor iedereen die binnen een organisatie regelmatig de rol van adviseur pakt...

1. Bron: Arun Pradhan, <http://design4performance.com/2016/02/23/99/>

2. Kessels, J.W.M. (1996). Succesvol ontwerpen. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

3. Galan, K. De (2015). Van deskundige naar trainer. Zaltbommel: Thema

3. Beer, M., Finnstrom, M., Schrader, D. (2016) The Great Training Robbery, Cambridge: Harvard Business School

Noëlle van der Hagen is senior trainer bij Rijnconsult en gespecialiseerd in trainingen voor adviseurs. Zij is samen met Machiel Willemsen schrijver van het boek Advieskunst, De interne adviseur in positie. Dit boek verschijnt volgend jaar.

## DEELNEMERS HEBBEN SOMS GEEN IDEE WAAROM ZE NAAR EEN TRAINING MOETEN GAAN



# WAAROM ORGANISATIES WEL LEREN

Marcella Rijkschroeff

Het artikel over het lerend vermogen van organisaties in de Harvard Business Review van Francesca Gino en Bradley Staats (Why organizations don't learn, november 2015) gebruik ik als toetssteen voor mijn veranderopdracht bij een van mijn opdrachtgevers, een (medische) onderzoeksinstelling. Hieronder een korte indruk van hoe leren in de praktijk gaat en welke lessen daaruit te leren zijn. Ik loop langs de vier valkuilen.



## 1. Succesvol willen zijn – tegen welke prijs?

Het klinkt heel mooi 'fouten maken mag, leren moet' maar in de omgeving van een Universitair Medisch Centrum werken veel instellingen vanuit het uitgangspunt 'geen enkele fout is toegestaan'. Natuurlijk geldt dat zeker voor het werken met patiënten. Daar ga je niet zo even mee experimenteren. Echter, als het gaat om onderzoek met biomateriaal is juist het experimentele karakter dat het verschil maakt in wetenschappelijke doorbraken of niet.

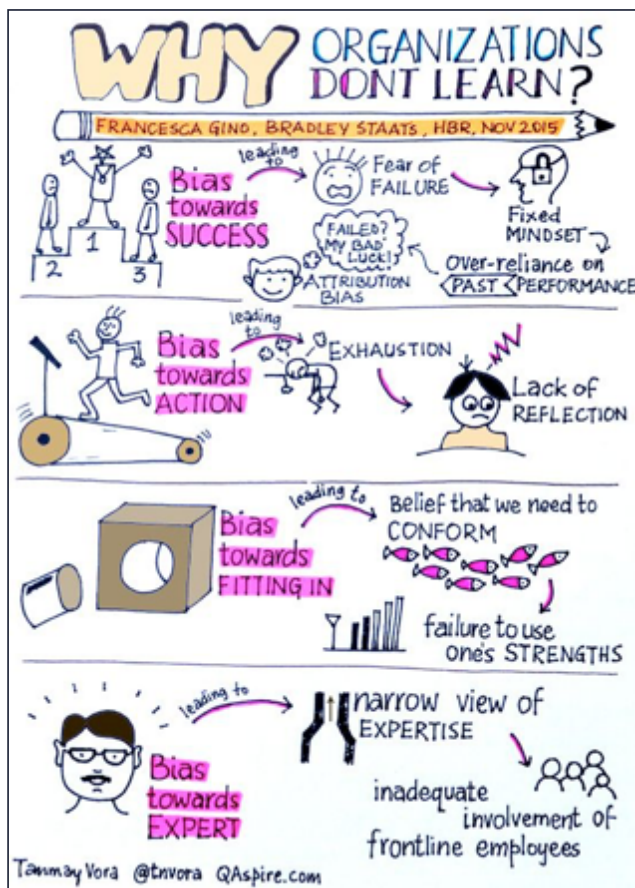
Ik heb gekeken naar de mensen, procedures en processen om dit primaire proces heen. Hoe kunnen we dat zo inrichten dat het primaire proces minder kost, medewerkers en management met plezier en oog voor elkaars verantwoordelijkheden, rollen en talenten samenwerken en de Raad van Bestuur tevreden is en vertrouwen geeft. Een eerste belemmering volgens de auteurs is de nadrukkelijke focus op succes en de daarmee gepaard gaande angst voor fouten. Het is logisch dat dit het leren in de weg staat. In de instelling heerste onder medewerkers geen directe angstcultuur (vanwege het trial en error karakter van het primaire proces en veel aandacht voor kwaliteitsmanagement) maar ontdekte ik wel een aantal patronen die een dergelijke cultuur wel voeden. Het was niet gebruikelijk aannames te checken of navraag te doen. Hierdoor werd de beeldvorming over en weer gekleurd en was min of meer sprake van een 'fixed in plaats van een growth mindset' zoals de auteurs dat noemen. Door dialoog te stimuleren en vanuit teamontwikkeling te kijken naar communiceren en samenwerken zijn hierin vorderingen gemaakt die leiden tot meer congruentie in de aanpak van projecten en plezier in de samenwerking. Het gebrek aan het checken van aannames en vragen stellen over de aanpak of samenwerking hing ook samen met de operationele focus en hands-on karakter van een groot deel van de teams.

## 2. Niet denken maar doen maakt het verschil – of toch niet?

De tweede belemmering lijkt een open deur maar de impact van altijd in de actiestand staan, liet zich hier ook gelden. Zelfs in een wetenschappelijke onderzoeksomgeving waar reflectie en nadenken belangrijk voor het resultaat is, is 'doen' ook erg fijn. Niet alleen het verwerken van materiaal maar ook data conform protocol is de dominante interne focus. Het doen staat hier boven het nadenken over bijvoorbeeld de werkwijze. Deze is al tien jaar hetzelfde maar past dat nog wel? Het doen was zelfs zo dominant dat het signaal vanuit het kwaliteitsmanagement over de aansluiting van de protocollen kwam, lange tijd werd genegeerd of slechts marginaal werd geïmplementeerd. Door heel druk in deze werkprocessen te zitten, werd het nadenken vermeden. Ook hier hebben we met het management de verbinding met gedachten over groepsdynamiek en het inbouwen van reflectie daarop in de werkoverleggen, een start gemaakt met verbeteren van werkprocessen. Niet door te doen maar er over na te denken en te bespreken met elkaar wat er nu precies gebeurt en hoe het anders kan. Het gebruik van data (bijvoorbeeld aantal verwerkte samples in een bepaald tijdsbestek) heeft de dialoog verrijkt. En die dialoog geeft er ook voor gezorgd dat medewerkers elkaars inbreng meer zijn gaan respecteren. Ook al wijkt deze af van de eigen visie of gedroomde uitkomst. En dat werkt de drang om te conformeren als belemmering voor leren tegen.

## 3. Conformeren of anders....?

De onderzoekers verwijzen naar een derde belemmering voor leren die ik minder heb herkend tijdens mijn opdracht. Erbij willen horen is natuurlijk belangrijk maar het daarin zo ver doorschieten dat je je eigen kracht niet meer inzet of de drang om te conformeren mensen op slot zet, is wellichts iets cultureels.



continu verbeteren van wat dan ook. Hoewel ik zelf ook als interim-directeur met een ontwikkelopdracht ben ingestroomd, kan ik niet zeggen dat ik een jaar lang aan een quick-fix heb gewerkt. Nee, samen met het management en de teams hebben we een grondig herontwerp van de organisatie gebouwd en geïmplementeerd. In dit proces heb ik zoveel mogelijk gebruik gemaakt van het incorporeren van leren van elkaar en zoveel mogelijk dialoog (vanuit wat ons bindt) in plaats van discussie (vanuit het verschil) ingezet. Coachen van collega-managers en door hun voor te gaan in het gewenste gedrag, leverde veel plezier en verbinding op. De auteurs noemen dat 'familiarity with each other'. Het regelmatig werken met dezelfde mensen leert de verschillende expertises te combineren om continu verbeteren mogelijk te maken. En dat levert niet alleen effectievere probleemoplossing op maar ook lol.

Kijkend naar de titel van het artikel 'Why organizations don't learn' gaat het hier vooral om een prikkelende kop en om een halve waarheid. Het lijkt soms alsof mensen niet leren (omdat leren ook tijd kost). In retrospectieve zin kan ik zeggen dat ik de vier belemmeringen in verschillende intensiteit heb gezien en ook hun impact zoveel mogelijk heb aangegrepen om het werken in en met deze onderzoeksinstelling beter (sneller, efficiënter, flexibeler en leuker) te maken door het leren volop ruimte te bieden.

- Om een proces van continu verbeteren op gang te brengen benoem ik vanuit deze casuïstiek graag een aantal aandachtspunten:
- Zonder ruimte voor reflectie geen kennis en dus geen verbetering
  - Leiders geven het voorbeeld door fouten niet af te straffen maar als leermoment te bespreken
  - Dialoog stimuleren vereist geduld en geduld voedt nuance die nodig is om te kunnen beschouwen in plaats van doen.

Marcella Rijkschroeff houdt zich bezig met netwerkleaderschap en is verbinder van mensen.

Wetenschappers hebben wellicht iets eigengereids wat ze niet snel conformistisch maakt. Verder zorgt hun persoonlijk belang bij en focus op het (mogelijke) resultaat ervoor dat ze wellicht individualistischer en meer handelen vanuit eigen kracht.

#### 4. Borgen van eigen kennis, niet alleen vertrouwen op experts

Te veel leunen op experts maakt lui en beperkt medewerkers in hun pro-activiteit en persoonlijke groei. Dit laatste is in mijn visie op organisatieontwikkeling een belangrijke basis voor

Waar geen fouten worden gemaakt, is het bedrijf gesloten.

ZONDER RUIMTE VOOR REFLECTIE  
GEEN KENNIS EN DUS GEEN VERBETERING



## De empathie-machine en het nieuwe leren

Dirk Verbeek

Door velen werd 2016 bestempeld als hét jaar van *virtual reality*. Bij het begrip virtual reality (VR) zit de betekenis al in de naam besloten. Bij deze digitale technologie wordt een virtuele werkelijkheid gecreëerd. Door de zintuigen te manipuleren ervaart u als gebruiker deze schijnwerkelijkheid als een nieuwe realiteit waarin u zich daadwerkelijk voortbeweegt. Het is zeker nog te vroeg te zeggen dat deze technologie al volledig tot zijn recht komt. Maar de belangstelling ervoor is groot. Als we de aanbieders en *early adopters* mogen geloven is er straks geen dag meer zonder virtual reality.

Het bekijken van de wereld door een virtuele bril is *hot* en veelbelovend. De totale VR-markt is sterk gegroeid de afgelopen jaren. Zo laat onderzoek van Opinium zien dat er in 2018 naar verwachting 171 miljoen mensen gebruik zullen maken van virtual reality. Denk aan de reiswereld, door een safari in Afrika eerst virtueel te ervaren alvorens de reis te boeken. Of medische trainingen; met behulp van virtual reality in combinatie met 3D-technieken kan zelfs een operatie levensecht zijn en virtueel uitgevoerd worden. Maar de meeste gebruikers zitten nog gewoon thuis aan de VR - gameconsole. Zet daar tegenover dat aan het einde van 2017 de totale VR-markt naar verwachting 4,6 miljard dollar bedraagt en het is duidelijk dat we met een technologie te maken hebben, die op het punt van definitief doorbreken staat.

Virtual reality bestaat overigens al veel langer dan je denkt. De eerste 'echte' op VR-gebaseerde techniek zag in 1838 het levenslicht. Het jaar waarin de Britse wetenschapper Charles Wheatstone de stereoscope introduceerde. Door twee afzonderlijk beelden te vertonen aan beide ogen kon er diepte worden gezien en was de eerste immersie of virtuele realiteit een feit. De stereobeelden uit die tijd zijn nog steeds een indrukwekkende beleving. Het is verbluffend hoe goed de werkelijk toen al kon worden weergegeven.

De hedendaagse virtual reality is echter meer dan een stereokijker. We zien dat de technologie inmiddels een stap verder gaat in de realiteitsverbeelding en empathie (lees inbeeldingsvermogen en emotie) weet toe voegen en op te roepen. Virtual reality wordt ook wel *the great empathy machine* genoemd. Door die functionaliteit ontstaan er toepassingen die we lang niet voor mogelijk hielden.

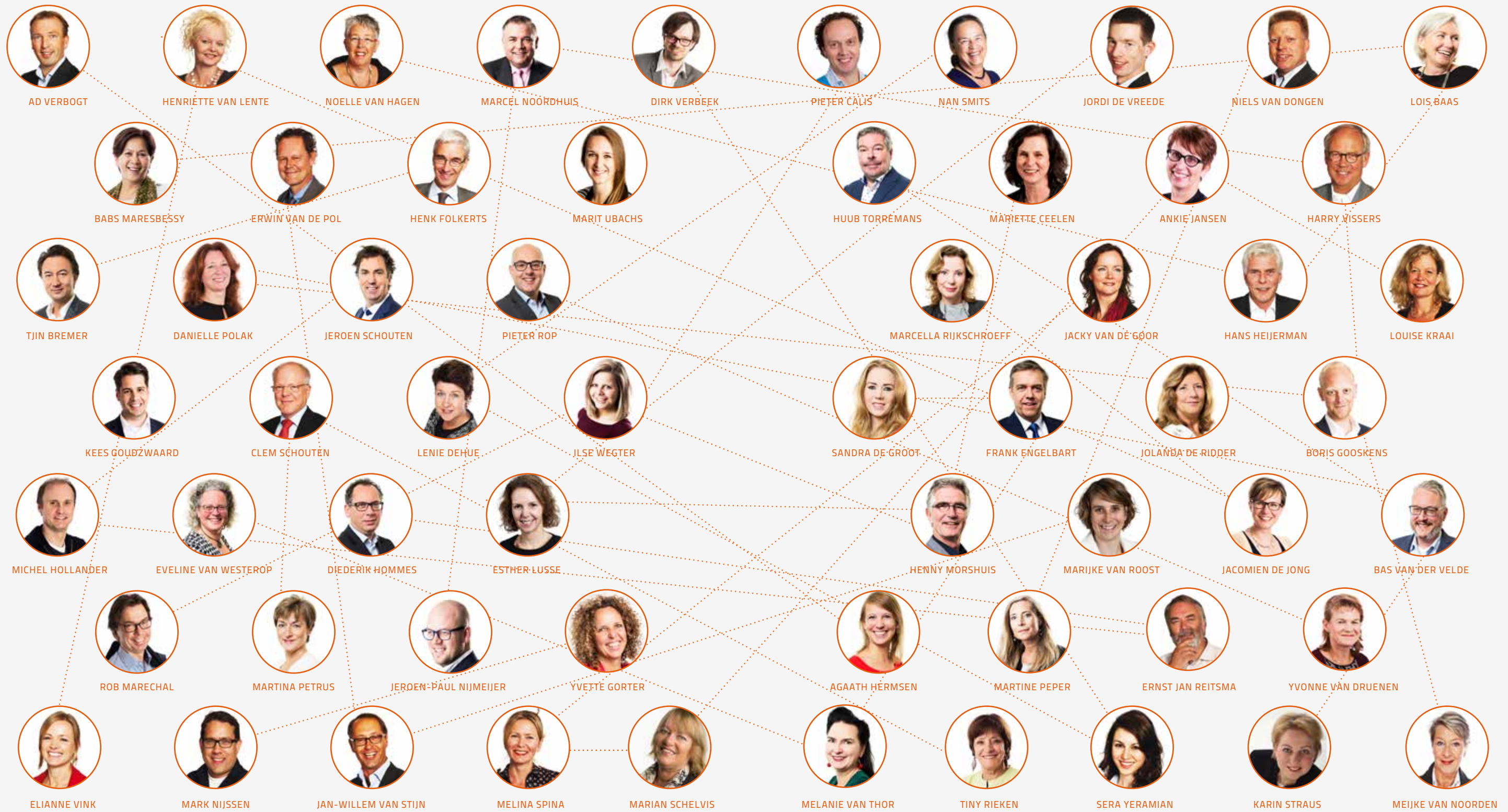
Empathie is volgens sommigen ook de derde golf in het onderwijs. Als machines ons inhalen op het gebied van kennis en vaardigheden blijft er nog maar één onderscheidend vermogen van de mens over en dat is onze empathische capaciteit. Binnen het bedrijfsleven is het besef al doorgedrongen dat empathie een wezenlijke competentie is om in een door technologie voortdurende veranderende samenleving een rol te blijven vervullen. Hoe krijgen we het onderwijs zover? Hoe leer je leerlingen empathisch voelen, denken en doen? Kan virtual reality als *the great empathy machine* voor een grote doorbraak in het nieuwe leren gaan zorgen? De tijd zal het leren ...



Bij de VO school 't Ravelijn is leren met VR inmiddels onderdeel van het curriculum geworden en maken de leerlingen zelf lessen waarbij je wordt ondergedompeld in een real-time realiteit door middel van 360° opnames. 'Het is een unieke manier om leerlingen mee te nemen naar plekken die je niet altijd kunt bezoeken. De leerling wordt ondergedompeld in de lesstof en beleeft deze intens'. P. Hollander – Docent 't Ravelijn

Meer informatie over 'VR Leren, ervaren én doen', ga naar <http://rijnconsultonderwijsict.nl/producten/virtual-reality-augmented-reality/>

Dirk Verbeek is expert Virtual Reality in het onderwijs.





# HOE ZORGORGANISATIE GORS GING LEREN

Kees Goudzwaard

Organisaties produceren. Ze produceren dingen, diensten, sociale relaties, en ze reproduceren zichzelf (Czarniawska, 1998). En organisaties produceren vooral verhalen, deze verhalen dragen bij aan het voortbestaan van de organisatie. Onze globale economie vormt zich lokaal, het narratief, het verhaal domineert hierin. Wat zeggen deze verhalen over een organisatie? Is er iets uit af te lezen? Baat het om naar de verhalen uit organisaties te luisteren?

## Het verhaal

**D**it verhaal speelt zich af in Zeeland bij zorgorganisatie Gors. De decentraal opererende organisatie biedt zorg en ondersteuning bij wonen, werken, dag-activiteiten, leren en vrijetijdsbesteding aan ruim 850 mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking.

De organisatie draaide de afgelopen jaren goed. Ze is financieel gezond, de processen waren zorgvuldig ingericht. Gors heeft een uitgebreid opleidingsprogramma voor medewerkers en een professioneel aanbod. Al voor het een trend werd, werkte Gors decentraal en heeft daardoor een goede buurtreputatie.

Geen vuiltje aan de lucht zou je zeggen, maar op de werkvloer bleek niet alles zo vlekkeloos te verlopen. Dat wat in theorie op schrift gezet werd, werd in de praktijk niet altijd zo uitgevoerd. Afspraken werden niet nagekomen, en de reactie daarop was veelal controle en nieuw beleid. Dit leidde tot nog slechtere opvolging van taken en zo voort... Dit gedrag kwam in alle lagen van de organisatie voor. En zo kon het bestaan dat er bijvoorbeeld tien soorten zorgplannen bestonden die ook weer op verschillende wijze en plaatsen opgeslagen werden. Een van de medewerkers vat het mooi samen: 'Als je er wat van vindt, hoef je er niets mee te doen.' Ieder deed wat in zijn eigen taakomschrijving stond, en bedacht binnenskamers oplossing voor voorkomende



## 'GEEN VUILTJE AAN DE LUCHT, ZOU JE ZEGGEN'

problemen. Jan De Rooij, opleidingsadviseur schetst de communicatiewijze: 'Op het centraal bureau hebben alle afdelingen hun eigen kantoor, en het was gebruikelijk dat overleg met een collega plaatsvond via de mail terwijl die collega één deur verder zat.' Goedbeschouwd draaide de organisatie aardig, maar men leerde niet doordat ieder in zijn eigen hokje, zijn eigen schema's en lijstjes af aan het werken was. Niet echt een spannend of sexy verhaal tot zo ver.

De situatie doet denken aan de allegorie van de grot, uit de dialoog Staat van Plato.

*Plato stelt dat wij de wereld zien als mensen die vastgeketend zitten in een grot met ons gezicht naar de donkere wand waarop we slechts de schaduwen zien van de mensen en dieren die buiten, voor de opening van de grot, langslopen. We ontwikkelen taal en metaforen om onze werkelijkheid te kunnen beschrijven. Wanneer een van de personen in de grot het voor elkaar krijgt om de boeien van zich af te laten glijden en de grot probeert uit te komen, moet hij eerst langs een vuur dat hem afschrikt, en wanneer hij eenmaal buiten komt zal hij verblind worden door het licht dat blinkt. Daarna zal hij, volgens Plato de ideeënleer kunnen aanschouwen: de metafysische, ware werkelijkheid. De grootste domper van het verhaal komt nog: wanneer de bevrijdde persoon vanuit compassie, geestdrift of welke beweegreden dan ook zich weer in de grot begeeft, wordt het weer compleet overvallen door de duisternis en ontbreekt het hem aan taal om zijn oud-medegevangenen te vertellen hoe de werkelijkheid echt in elkaar zit.*

Gors was druk bezig met allerlei procedures, afspraken en ideeën en vergeet soms te beseffen dat haar beeld van de werkelijkheid gebaseerd is op flarden informatie, rapporten, cijfers en allerlei andere rots-wandschaduwen. En zo kunnen we met een hele organisatie vol slimme en toegewijde medewerkers druk zijn zonder zicht te hebben op de echte werkelijkheid en welk effect ons handelen heeft. Het verhaal van Gors stopt hier niet, er heeft een

aantal gebeurtenissen plaatsgevonden die een grote impact hebben gehad op het lerend vermogen van de organisatie.

Er is een aantal wisselingen geweest in het management en er is een nieuwe bestuurder (Karin Smit) aangesteld, die door medewerkers als een frisse wind ervaren wordt.

Vlak voor de bestuurderswissel is de organisatie gestart met een grootschalig project Administratieve LastenVerlichting (ALV). Onder leiding van Rijnconsult is er een eerste inventarisatie gemaakt van de meest urgente en noodzakelijke verbeterpunten. Tijdens een van de workshops kwam al gauw de interne cultuur ter sprake, onze adviseurs ontdekten dat er meer aan de hand was dan het op orde brengen van het administratieproces. Esther Lusse (senior adviseur bij Rijnconsult) vertelt: 'Je merkte tijdens de sessies dat er iets mis was in de onzichtbare onderstroom van de organisatie, ik heb dat benoemd en toen kwamen de verhalen eruit. Iemand vertelde me zelfs met tranen in de ogen hoeveel energie het kost als het niet lijkt uit te maken of je presteert of niet.'

Onder begeleiding van Rijnconsult is er een aantal werkgroepen ingericht met mensen uit verschillende afdelingen en met een verschillende visie. Walther Lainert, projectleider ALV: 'Het is goed om knetterende tegenpolen te hebben in een werkgroep, met tegengestelde belangen. Dan is een externe projectleider heel fijn: vreemde ogen dwingen.' Het opvallende aan dit project is dat het niet een werkgroep was die, net als vroeger, een reactieve oplossing bedacht voor een vastgesteld probleem, maar dat medewerkers echt face to face met elkaar in gesprek gingen over elkaars werk en de samenwerking. Dit leidde tot uitspraken als: 'Nu snap ik waarom we dit doen.' En 'Wat hebben we het voor elkaar moeilijk gemaakt.'

Parallel aan het project ALV is de organisatie aan de slag gegaan met zelfverantwoordelijke teams en het spreken over cultuur. Medewerkers zijn getraind in teamontwikkeling en besluitvorming maar er is

vooral ook een dialoog ontstaan over eigenaarschap, kennis delen en het belang van jezelf overbodig maken. Karin Smit: 'niet doen wat hoort maar doen wat helpt.' Er is vooral veel geïnvesteerd op de unitmanagers, omdat zij het dichtst in de werkvloer zitten en binnen Gors als de belangrijkste dragers van de cultuur worden gezien.

### Het resultaat

Er is inmiddels een heuse kentering gekomen bij Gors. De puzzelstukjes vallen nu in elkaar, zegt een medewerker. De medewerkers beleven nu, na twee jaar, hun werk heel anders. Er wordt meer samengewerkt, er is aandacht voor intern draagvlak en successen worden gevierd. De organisatie is zich meer gaan focussen op zijn kracht, heeft een duidelijker marktaanbod en heeft plannen om inhoudelijke interne trainingen ook aan andere organisaties te gaan aanbieden. Jan de Rooij vertelt: 'Iedereen denkt er hetzelfde over nu. We lopen nu veel meer bij elkaar binnen, en pakken gezamenlijk problemen op. We gaan even zitten en bespreken het informeel, we hoeven niet direct een projectgroep op te starten. We hebben een veel prettigere samenwerking. We zitten op de goede weg, zegt Karin Smit, maar het is ook goed om te beseffen dat we er nog niet zijn. Er worden nu goede gesprekken gevoerd en we gaan daarmee de goede richting op.'

### Wat leert dit verhaal ons?

Er zijn slechts drie verhaalvormen mogelijk: tabellen, lijsten en recepten. Ongeacht of ze geschreven of verteld zijn (Czarniawska, 1998). De eerste twee verschillen van de laatste omdat ze informatie abstract weergeven. Recepten bevatten een chronologische verbinding, en komen daarmee het meest in de buurt van de verhalen zoals we ze elkaar vertellen. De aard van een recept vervult het leerelement van een verhaal, het geeft de lezer inzicht vanuit een ervaring die de schrijver heeft. Je zou kunnen

zeggen dat een recept een lijst met acties is en niet met objecten (Czarniawska, 1998). De acties in een recept leiden tot een bepaald resultaat. Een narratief, een verhaal, belooft dan ook expliciet iets aan de lezer, namelijk een resultaat als gevolg van een geordende serie acties.

Veel organisaties gebruiken uit gewoonte tabellen en lijstjes. Tabellen en lijstjes hebben natuurlijk functies die recepten niet hebben, maar het omgekeerde is niet minder waar. Het is vrijwel zeker dat het grootste gedeelte van organisatieleven gebeurt via verhalen (Czarniawska, 1998).

Een lerende cultuur is niet zomaar even via een checklist of mooi schema te implementeren in de organisatie. Het vergt een recept van acties, en met name acties en gedrag die niet zouden misstaan in een goed verhaal, zoals:

- **Leiderschap**, om samen de juiste weg te kunnen gaan.
- **Begeleiding van een gids**, die het landschap en de juiste wegen kent.
- **Dialoog en reflectie**, om vastgeroeste patronen weer los te maken.
- **Oefening en training**, zodat nieuwe inzichten in gedrag zichtbaar worden.
- **Persoonlijke betrokkenheid**, omdat de formele uiterlijkheden niet het geheel bevatten.

En uiteindelijk komt het vooral ook uit op een flinke portie lef. Lef van Rijnconsult om een ongrijpbaar gevoel te bespreken, van de medewerkers om uit te spreken wat er lange tijd dwars zit, van het MT en bestuur om andere keuzes te maken. Dit lef is hard nodig om los te komen van de beelden die de grot je biedt en samen met je medegrotbewoners te zoeken naar het licht.

Kees Goudzwaard adviseert en begeleidt zorgorganisaties bij structuur- en cultuurveranderingen.

Bron: Czarniawska, B. (1998). A Narrative Approach to Organization Studies, SAGE

## 'JE MERKTE DAT ER IETS MIS WAS IN DE ONDERSTROOM'



# EEN FRISSE BLIK UIT TANZANIA

Pieter Rop



Christine Wagner is werkzaam voor Hivos, een van de initiatiefnemers van Age of Wonderland, 100 Days of Learning. Een programma waarbij mensen uit de hele wereld hun persoonlijke kennis en wijsheid met anderen delen om de wereld te verbeteren. De ambitie van dit programma is om los te komen van de instituties, de universiteiten, de boeken, het formele leren om te leren van persoonlijk ervaringen. Welke levenslessen heb je geleerd die het delen waard zijn? Age of Wonderland werkt samen met kunstenaars en ondernemers waarbij ze Europa willen verbinden met kennis uit de rest van de wereld om globale wicked problems op te lossen<sup>1</sup>. Naast een day of learning organiseert deze organisatie ook zogenaamde residencies waarbij creatieven een periode lokaal aanwezig zijn bij een bedrijf om te sparren over een wicked problem. Dit artikel gaat over het verblijf van een jonge ondernemer uit Tanzania bij Enpuls een onderdeel van netwerkbeheerder Enexis. We interviewen Maurijn de Heus, explorer bij Enpuls samen met Christine.



## Wat doet Enpuls?

Enpuls is onderdeel van een grote netwerkorganisatie Enexis (4390 medewerkers) die in Noord en Zuid Nederland alle elektriciteitskabels en gasleidingen in de grond beheert. Betrouwbaarheid is een van de kernwaarden van Enexis, niemand zit graag zonder stroom. Enpuls wil graag het Parijs-akkoord realiseren. Dat doen we door consumenten en bedrijfsleven te helpen over te gaan tot gebruik van duurzame energie.

## Hoe kwam je in contact met Ahad Katera?

Christine had een ontmoeting met mijn collega en die koppelde ons aan elkaar, zij kende Katera uit een eerdere samenwerking binnen Hivos. Ahad is een jonge ondernemer uit Tanzania. Een land dat tot de vijf snelst groeiende economieën in Afrika behoort. Met als gevolg dat het er ook steeds meer afval is en meer behoefte aan voedsel. Katera combineerde deze twee aspecten door van bioafval organische mest te maken. Zijn start-up onderneming heet Guavay. We begonnen met een skype-call en daarin vonden we elkaar snel doordat er een persoonlijke klik was. Ik heb hem ook uitgenodigd om twee weken bij mij thuis te slapen in plaats van in een hotel.

## Welke wicked problem wilde je met hem aanpakken?

Omdat we nog niet zo lang bestaan wilden we een versnelling doormaken qua innovatie op onze duurzaamheidsambitie. Omdat we onderdeel zijn van een bedrijf dat vooral op betrouwbaarheid stuurde is dat best een uitdaging. We hebben gekozen voor een pressurecooker van twee weken samen met Ahad Katera. We hebben als titel van ons project gekozen voor: The Secret Life of Energy. Een spannende naam waardoor de interesse meteen is gewekt.

## Hoe hebben jullie het aangepakt?

We hebben twee weken lang elke dag andere mensen uitgenodigd volgens een estafette-systeem. De nieuwe groep deelnemers kon voortbouwen op de ideeën van de vorige groep doordat flits met ideeën van de dag ervoor bleven hangen. Op de startdag stond de vraag centraal: waar krijg jij energie van? Verder hadden we vijf korte presentaties van onder andere studenten van de Design Academy Eindhoven en van de curator van Age of Wonderland Arne Hendriks, werkzaam als speculatief designer. Hij heeft onder andere een project The Incredible Shrinking Man, dat onderzoekt wat er gebeurt als we zouden stoppen met groeien en allemaal krimpen tot 50 cm. Dat scheelt energie, ruimte en voedsel. Zijn speciali-

teit is de What if-benadering. Een aantal voorbeelden hiervan:

- What if we could save our energy surpluses caused by jetlags?
- What if we could charge batteries from Earth's gravity?
- What if we could harvest the energy of falling meteorites?
- What if happiness or love is also energy, could we then transform this into electrical power to light a lamp?

Ahad Katera verzorgde ook een van de vijf presentaties tijdens de startdag en hij focuste op de effecten van stroomstoring wat in Afrika heel gebruikelijk is. In Kampala heeft de ene helft van de stad op even dagen stroom en de andere helft op oneven dagen. In Nederland streeft Enexis naar maximaal 25 minuten stroomstoring per jaar! Hoe ga je om met stroomstoring? Wij voelen ons direct onthand met al onze apparaten maar in Afrika zien ze dit als kans voor sociaal contact of een kans om een rekening te gaan betalen bij de bank. Door veel verschillende perspectieven werd de groep deelnemers aan het denken gezet. Het proces van twee weken eindigde met een mooie slotmiddag waar alle 50 deelnemers voor zijn uitgenodigd.

## Wat zijn de belangrijkste opbrengsten van deze twee weken?

We hebben een frisse blik gekregen op het energievraagstuk. Waar we eerst gefocused waren op energiegebruik in huishoudens zijn we door deze weken meer gaan nadenken over het feit dat 25% van alle energie naar voedselproductie gaat. De verbinding met Enexis is versterkt doordat ook medewerkers van hen hebben meegedaan. Verder heeft iedereen zijn eigen aannames leren onderzoeken en bijgesteld. Dat vraagt uiteraard zelfreflectie en open staan voor nieuwe perspectieven.

## Wat is het geheim van Katera?

Ahad is een hele nieuwsgierige en beleefde man die vooral veel vragen stelt vanuit een open houding. In feite een wolf in schaapskleren door zijn presentatie: ik kom hier vooral om te leren. Deelnemers hadden de neiging om onze Nederlandse situatie helemaal uit te leggen aan Katera alsof ze in Tanzania niet gewend zijn aan stroom en een stroommeter in de meterkast. Door iemand neer te zetten vanuit een ander werelddeel krijg je een vervreemdingseffect waardoor de vanzelfspre-

kendheid wordt doorbroken.

## Hadden Nederlandse organisatie-adviseurs hetzelfde kunnen bereiken?

Ik wil jullie niet beledigen, maar ik denk het niet. Op het moment dat je een consultant voor je neus krijgt als medewerker verwacht je dat hij je vertelt wat de hoogste baas wil dat je gaat doen. Die verwachting heb je al zodra de afspraak in je agenda verschijnt. Hetzelfde gebeurt als je naar een verplichte training wordt gestuurd. Dit hebben we aangekondigd als werksessie maar dan op een snellere manier. De titel (the Secret Life of Energy) en de aanwezigheid van de ondernemer Katera zorgde ook voor aantrekkingskracht. Deelnemers vertelden elkaar hoe inspirerend het was en daarom wilden mensen er graag bij zijn. Wat ook meehielp was dat we geen doel hadden of resultaat, het proces was het middel. En dat was dan wel weer een spannende keuze in een riskbased bedrijfsproces.

## Welke drie tips halen we als Rijnconsult uit dit interview?

1. Crossovers maken qua kennis en achtergrond leidt tot sneller innovatie. Naast werken met creatieven zijn er ook bedrijven die met kinderen uit groep 8 werken aan hun innovatie
2. De focus leggen op anders werken in de praktijk in plaats van focus op leren leidt tot interesse in plaats van weerstand
3. Nieuwsgierigheid en reflectie blijven cruciaal om nieuwe inzichten te ontwikkelen.

1. <https://medium.com/100-days-of-learning>

Pieter Rop is expert op gebied van leiderschap, leren en ontwikkelen in organisaties.

## Het Enplus innovatieproces



## Leuke ideeën die ontstaan zijn:

- Internationaal platform om ideeën en inspiratie te delen rond duurzame energie
- Receptenboek voor klikjes zodat je minder voedsel weggooit
- Iedereen 1 dag mediteren per jaar lost het hele energieprobleem op
- Elke dag 1 uur langer slapen scheelt energie



Hoe meer  
je van jezelf  
begrijpt,  
hoe beter je  
anderen leert  
waarderen.

## COLUMN

### Leertraject of 'stil talent'?

Michel Hollander

Voetbal is mijn passie. Ik heb zelf altijd een aardig balletje getrapt, totdat een vervelende blessure roet in het eten gooide. Ik vind het leuk om over amateur en profvoetbal te praten. Mijn visie te geven en die van anderen te horen. Stiekem droomde ik van een eigen website over voetbal of wie weet ooit zelf een boek erover te schrijven...

Maar hoe pak ik zoiets aan? Is het wel realistisch? Kan ik het wel? Waar begin ik? In de zomer van 2015 schreef ik mijn eerste blog voor Rijnconsult. Dat ging me goed af en het smaakte naar meer. De complimenten van mijn collega's moedigden me aan en ik trok de stoute schoenen aan: ik legde eind 2015 contact met een schrijfcoach en we maakten een begin aan mijn droom.

#### Schrijven is te leren

Een leuke blog schrijven is natuurlijk wel iets anders dan het schrijven van een boek. Schrijven leer je op school, maar hoe leer je creatief schrijven? Hoe verplaats je je in je lezer? Hoe geef je je boek een goede structuur? Hoe verleid je de lezer om je verhaal, of in dit geval, mijn boek te lezen? Ik heb ervaren dat het creëren van een stevig fundament, het raamwerk, érg belangrijk is om dit te bewerkstelligen. Wat is je boodschap? Wie is je doelgroep, wie zit er te wachten op jouw boek? Wat is de rode draad? Als je die elementen voor jezelf scherp hebt, kun je pas beginnen met schrijven.

#### Freewriting

Nadat ik de blauwdruk voor mijn boek had gemaakt, moest er natuurlijk nog wel geschreven worden. Vergelijk het met een gebouw: als architect heb je op een gegeven moment het ontwerp klaar, maar dan moet er getimmerd en gemetseld worden. En ook nog op een goede manier, anders stort de boel in. Ik gebruikte daarbij de '5-minuutjes-techniek'. Met deze techniek leerde ik in vijf minuten korte verhalen te schrijven, op basis van drie volstrekt willekeurige woorden. Dit wordt ook wel freewriting genoemd. Met deze techniek onder de arm kon ik gaan schrijven.

Voor mijn voetbalboek 'Bijna buitenspel' heb ik ex-internationals, bestuurders en opinieleiders geïnterviewd, over onder meer de toekomst van het Nederlandse profvoetbal en Oranje. Voor mij natuurlijk fantastisch om te doen: zo sprak ik onder meer met Adri van Tiggelen, Berry van Aarle, Hans van Breukelen, Arno Vermeulen en oud-topscheidsrechter Mario van der Ende. De '5-minuutjes-techniek' heeft me vervolgens ontzettend geholpen om het boek leesbaar te maken voor de lezer. Ondertussen gebruikte ik mijn verworven schrijftalent ook om blogs en teksten op mijn kersverse website <https://profvoetbalpraat.nl> te plaatsen. Dus ineens was ik de auteur van een prachtig boek en de trotse man achter profvoetbalpraat.nl!

Een boek schrijven is niet voor iedereen weggelegd, al wordt dat soms wel gedacht. Bij het schrijven van een boek komt 'stil talent', oftewel aanleg om de hoek kijken, maar zeker ook techniek en doorzettingsvermogen. Wat dat betreft is schrijven net voetbal...

Michel Hollander is verantwoordelijk voor de projectadministratie, wagenpark, orderportefeuille en incassobeheer. Auteur van het voetbalboek Bijna buitenspel.





## HEEFT U INTERESSE IN EEN VAN ONZE ANDERE BUSINESS REVIEWS?

Wij sturen u graag een exemplaar toe.

Een e-mail met uw gegevens kunt u sturen naar: [secretariaat@rijnconsult.nl](mailto:secretariaat@rijnconsult.nl)

Tell me,  
and I will forget.  
Show me, and I  
may remember.  
Involve me,  
and I will  
understand

Confucius, 450 BC





# LEREN IN DE PRAKTIJK, ONVOORBEREID EEN BEDRIJFJE RUNNEN

Tjin Bremer

Een paar dagen nadat mijn vader onverwachts overleed, belde zijn belangrijkste klant. Er moest snel geleverd worden en wie hij moest hebben om het mee te regelen. Ik legde hem uit dat ik dat was, in het Duits. Een vak dat ik zo snel als mogelijk had laten vallen op het gymnasium. Ik vond er niks aan, het klikte niet met de leraar en ik had belangrijkere dingen te doen. Mijn vader sprak vloeiend Duits. Hij ging in zijn jeugd elke zomer naar de familie van zijn van oorsprong Duitse adoptievader. Inmiddels red ik me aardig. Ik heb dankbaar gebruik gemaakt van Google Translate om mijn vocabulaire uit te breiden. Daarnaast ben ik gezegend met het taalgevoel van pa en ben ik niet bang om fouten te maken.

Het bedrijf van mijn vader was zijn levenswerk. Hij had van jongs af aan in de branche gewerkt. Begonnen in het bedrijf van zijn vader, daarna voor zichzelf. Zelfs een paar jaar ergens in dienst geweest, maar uiteindelijk vanuit de tot kantoor omgebouwde garage zijn eigen bedrijfje (wederom) uitgebouwd. Je zou kunnen zeggen dat werken voor een baas niet tot zijn talenten behoorde. Zelf ben ik er ook geen ster in.

Hij kende iedereen in de branche en iedereen kende hem. En hij had een ontzagwekkende productkennis, kwam ik achter. Wellicht komt daar mijn voorkeur voor adviseurs met een inhoudelijk vak vandaan. Hij wist alles en kende iedereen, communiceerde de hele dag, elke dag. Ik kan me mijn vader niet herinneren zonder telefoon.

De dag na zijn overlijden realiseerde ik me dat ik aan de bak moest. In feite waren er twee prioriteiten: het verkopen van de voorraad en het voortzetten van de belangrijkste business. Mijn vader had een vrij overzichtelijke missie: 'als ik er niet meer ben, wil ik dat mijn vrouw zorgeloos verder kan le-

ven' en niet afhankelijk zou zijn van anderen, zoals hij dat ook voor zichzelf wenste. Zijn missie werd mijn missie. Zo zat ik samen met ome Jan, de broer van mijn moeder, in zijn kantoor, de garage waar ik vroeger tegenaan voetbalde, achter zijn computer, omringd door zijn notities. Zijn geur hing er nog.

Mijn oom, goed in Duits, componeerde een e-mail aan alle relaties om ze te informeren over het overlijden en dat ik nu de 'Geschäftsvertreter' was. Ik ploegde zijn mailbox door om overzicht te krijgen van dingen die met prioriteit moesten gebeuren, dingen die essentieel waren om te weten en welke mensen belangrijk waren. Snel hadden we een lijstje met locaties waar materiaal opgeslagen lag. De voorraadstand was indrukwekkend, beter gezegd: intimiderend. Ik kreeg al snel door dat er honderduizenden kilo's houdbare waar opgeslagen lagen op verschillende locaties. Die moesten omgezet worden in geld voordat ze over de datum waren. Ik werd platgebeld, door behulpzame, integere, bevriende relaties en onbetrouwbare aasgieren. Ik wist alleen nog niet wie tot welke categorie behoorde. Mijn moeder wist het ongeveer wel en als ze het niet zeker wist, vertrouwde ik

op mijn intuïtie. Gelukkig zijn er meer goede dan slechte mensen, dat is ook fijn om te constateren. Ik ging langs bij de belangrijkste relaties. Overal kreeg ik verhalen te horen over mijn vader, geweldige verhalen. Die begonnen altijd met hun constatering dat ik als twee druppels water op hem lijk en gingen daarna over wat ze met elkaar meegemaakt hadden. Zonder uitzondering vertelden dat ze me gingen helpen, dat waren ze mijn vader verschuldigd. Een aantal van hen zijn nog steeds goede relaties, inmiddels mijn relaties. Degenen die me zouden helpen en net iets te achteloos om klantnamen vroegen, heb ik vriendelijk maar voelbaar genegeerd.

*Hoe is het afgelopen en hoe zit het nou met leren in de praktijk?*

In het kort iets over de stand van zaken: de voorraden zijn met winst verkocht en een deel van de handel loopt nog door, zij het minder dan ten tijde van pa.

Mijn ouders hebben aan me doorgegeven hoe je met mensen omgaat, hoe je je verbindt. Hoe je het vertrouwen wint. Hoe je stevig kunt zijn. Hoe je duidelijk en charmant kunt zijn. Wanneer nederigheid gepast is. Dat heeft me ook hier geholpen. In mijn ontwikkeling bij Rijnconsult heb ik vooral geleerd door af te kijken, zelf te doen, daarop te reflecteren, continu feedback te krijgen en het de volgende keer beter te doen. Dat was hier ingewikkeld. Ook leer je als adviseur om beredeneerd en onderbouwd te werken, waar hier weinig tijd voor

was. Wat wel goed van pas kwam was dat je als adviseur leert om je snel in te werken in nieuwe situaties, snel te zien hoe het zit.

Ik geloof erin dat je leert als je de noodzaak voelt en/of wanneer je het echt graag wil. Ook geloof ik erin dat je leert door het gewoon te doen en jezelf toestaat dat je het niet meteen perfect zult doen. Dat het niet helpt anderen te kopiëren, maar dat het de kunst is er wel van te leren en het vervolgens op je eigen manier te doen. Waar ik nooit in geloofd heb is acteren, maniertjes, of ander afstand scheppend niet authentiek gedrag. Aangeleerd, zogenaamd professioneel gedrag. Daar werd bij ons thuis vrij stevig op gecorrigeerd.

In deze crisis, zo kun je er naar kijken, heb ik kunnen toepassen wat ik al geleerd had, waar ik goed in ben. Om rustig te zijn als alles onrustig en onzeker is, om overzicht te houden, om te prioriteren, om gewoon te gaan doen omdat het moet gebeuren, om aan te voelen wie wel en niet te vertrouwen zijn, om vertrouwen te krijgen van mensen, relaties aan te gaan. Ik heb ook nieuwe dingen geleerd. Duits bijvoorbeeld, of hoe handel werkt, het belang van geven, mensen helpen als ze in de penarie zitten, maar vooral ben ik ervan bewust geworden hoe goed mijn vader was in wat hij deed en hoeveel we op elkaar lijken.

Tjin Bremer is gespecialiseerd in samenwerking tussen organisaties in het publieke domein.

# Wie zijn blik verruimt ziet meer

IK GELOOF ERIN DAT JE LEERT  
ALS JE DE NOODZAAK VOELT





# 'RAPPE RESULTATEN' IN EEN MULTINATIONALE CONTEXT

Istvan Kosztolanyi (Koszt), Integrated Consulting Group

Hoe leert een bedrijf als Rijnconsult eigenlijk? Internationale samenwerking is hiervoor belangrijk. Dit doen we samen met de Integrated Consulting Group. We leren door studiereizen, zoals vorig jaar naar Silicon Valley, door gezamenlijke 'Learning Days' en natuurlijk ook door gezamenlijk projecten uit te voeren, zoals bijvoorbeeld voor de Europese Unie. En natuurlijk leren we van de verschillen in aanpak. Onderstaand artikel van onze Hongaarse collega Koszti is hiervan een goed voorbeeld. Het leert ons hoe het werken met prototypen, een belangrijk element van Design Thinking, binnen twee maanden tot concrete resultaten kan leiden. Tussen de regels door laat het artikel ook zien dat succesvol verandermanagement een slimme mix is van globaal bewezen aanpakken die door lokale adviseurs die echt de cultuur van het land en bedrijf kennen, worden toegepast.

**E**en Europese dochter van een multinational in de Fast Moving Consumer Goods (FMCG) met zo'n 1.800 medewerkers wil een stevige verandering doorgaan. We hebben hierbij een aanpak gevolgd met de volgende kenmerken:

- co-creatie met de klant/opdrachtgever: een co-creatief proces;
- uitdagende doelstellingen, die in nauwe samenspraak met het management zijn geformuleerd (zie hieronder);
- de doelstellingen zijn gerealiseerd door zogenaamde Rapid Result Teams (Rappe Resultaten Teams): in korte tijd zijn concrete en meetbare resultaten behaald met een direct effect op de bottom-line van het bedrijf,
- door het betrekken van de in de praktijk meest betrokken medewerkers is de duurzaamheid van de oplossingen geborgd.

## Uitdagende doelstellingen

Als adviseurs hebben we als eerste gewerkt aan een vrij gedetailleerd formeel, maar ook psychologisch contract met de CEO en de HR-manager. Hierbij is ook de bedoeling van het project vastgelegd:

- het belangrijkste doel is een nieuwe bedrijfsstrategie en organisatorische strategie uit te werken;
- de wijze waarop dit gebeurt moet er een zijn van co-creatie met top- & middenmanagement en de belangrijkste mensen van de staf;
- hervorming van de huidige productie, het productassortiment en de bijbehorende services in het perspectief van een stagnerende markt staan centraal in het bedenken van nieuwe strategische oplossingen;
- daarnaast vond de CEO het van belang om nieuwe markten te betreden en de productiecapaciteit te vergroten;
- en dit alles met behoud, of liefst nog enige groei, van de winstgevendheid van het bedrijf op of boven de 7% tijdens het veranderproces.

## De organisatorische realiteit – bewijsdrang en ambitie

De CEO was pas een paar maanden voor het project in die positie benoemd. Hij is doorgeroeid vanuit de eigen lokale organisatie en het was voor het eerst dat het bedrijf iemand op die plek benoemde die is geboren en getogen in het land zelf. Tot die tijd waren er steeds CEO's van buiten aangesteld. Dit maakte hem trots en dit maakte dat hij wilde bewijzen waar hij en zijn managementteam toe in staat zijn. Overigens was dit in de praktijk nog geen team – eerder een groep individuele managers.

De markt voor de producten van het bedrijf was verzadigd. Een simpele sales-boost zou te weinig opleveren. Het aanboren van nieuwe marktsegmenten en het herpositioneren van het bedrijf in de kernmarkten was de belangrijkste uitdaging. Ingrediënten van de rappe resultaten aanpak In het rappe resultaten concept zit een aantal standaard elementen waaraan een aantal principes ten grondslag ligt. Aan het begin van het traject bespreken we deze principes met het managementteam en gezamenlijk vertalen we deze naar de praktijk van het bedrijf.

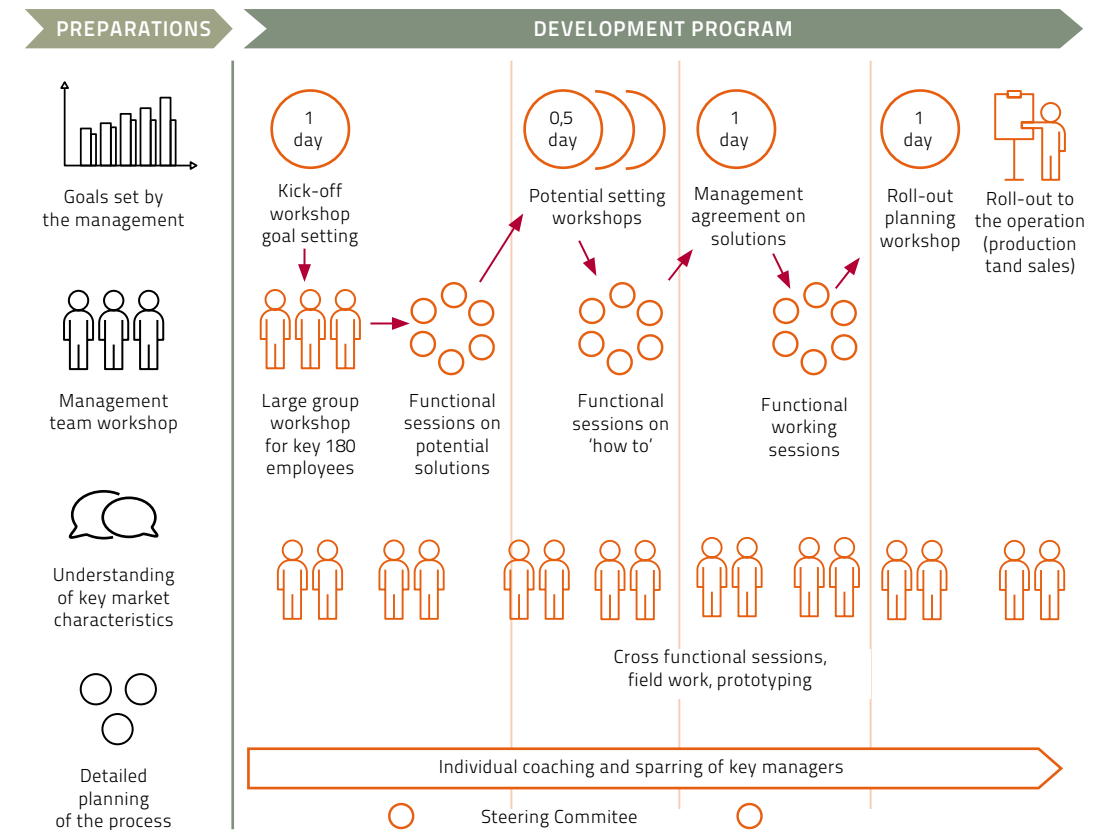
1. Het topmanagement moet heldere te implementeren doelen voor ogen hebben en geloven dat deze doelen haalbaar zijn door inzet van sleutelpersonen (middenmanagement en interne experts) met andere woorden: participatie en de werknemers zijn de sleutel tot het succes.
2. Collega's die meedoen aan het project zijn sneller overtuigd van nut en noodzaak van veranderingen – ze hebben het immers zelf bedacht. Hierdoor kunnen er sneller resultaten worden geboekt en hoeft er minder aandacht te worden besteed aan het borgen van de maatregelen.
3. We leggen de nadruk op implementatie en minder op het uitwerken van concepten, onder andere door gebruik te maken van snelle prototypes.
4. Niet alleen zichtbare en eenvoudig meetbare uitdagingen en obstakels moeten worden aangepakt. Het gaat uitdrukkelijk ook over de niet-zichtbare: houding en gedrag.
5. Er moet aandacht worden besteed aan het introduceren van sociale en gedragsmatige aspecten in de traditionele productieomgeving aan de ene kant en de typische verkoopomgeving aan de andere kant.
6. Het management heeft een 'veiligheidsnet' nodig voor het ontwikkelproces. Dit gaat over normale projectmatig zaken als capaciteitsinzet en planning. Maar het gaat ook om het volgende van de verschillende stadia in de ontwikkeling van de organisatie.
7. Het 'hoe' wordt door het middenmanagement en sleutelpersoneel uitgewerkt. Hierdoor is de betrokkenheid hoog, hetgeen vermoedelijk ook leidt tot een lagere weerstand tegen verandering.

## Het proces

Bijgaand schema illustreert de stappen in het proces zoals we dat normaal gesproken doorlopen bij de Rappe Resultaten Aanpak. Hieronder worden de stappen verder toegelicht.

### A. Workshop met Managementteam

Bij het begin van de reis staan we stil bij het team. Wat zijn de persoonlijke verschillen en hoe kunnen we deze op een goede manier aanwenden? We werken aan een nieuwe gezamenlijke visie voor het bedrijf en formuleren specifieke doelstellingen. Hierbij houden we re-



Bron: www.integratedconsulting.eu

kening met de grenzen en beperkingen van het bedrijf, maar ook met de regels en normen die gelden. Een bijzonder punt van aandacht is de interne discipline in het managementteam zelf.

### B. Het doorgronden van de karakteristieken van de kernmarkt

In deze stap werken we potentiële scenario's uit samen met een grotere groep mensen, inclusief sleutelfiguren uit verschillende professies. Bij het bedrijf in ons voorbeeld hebben we hierbij gebruik gemaakt van een door het hoofdkantoor aangereikte methode en van beschikbare marktonderzoeken.

### C. Detailplanning van het proces

In kleine groepsbijeenkomsten met het topmanagement en specialisten vanuit vier expertisegebieden (productie, marketing, verkoop, supply-chain) preciseren we verder welke gebieden noodzakelijkerwijs uitgewerkt moeten worden.

### D. Kick-off workshop, doelstellingen vaststellen

Het middenmanagement wordt in een workshop uitgedaagd om zich te verbinden met de nieuwe visie en doelstellingen. Hiermee geven we betekenis aan de bedoeling van het veranderingsproces.

### E. Grote groepsworkshop met 180 sleutel-medewerkers

In een grotere groep wordt de visie gedeeld en aangepunt. De sterke en zwakke punten ('sads en glads') van de huidige organisatie komen in beeld, zodat er begrip ontstaat voor de veranderingen en duidelijk wordt welk gewenst gedrag bijdraagt aan realisatie van de veranderingen en doelstellingen.

### F. Functionele sessies

Kortere workshops (2-4 uur) gefaciliteerd door ICG consultants en later door interne adviseurs (train-de-trainer) om de methodologie onder



de knie te krijgen, werkvormen te delen en de veranderkundige kant te bespreken. Hierbij zijn vooral potentials en ondersteunende staf van de organisatie betrokken.

#### G. Coachen van leden van het managementteam

Door het combineren van persoonlijke ondersteuning, reflectie en feedback met de praktijk en bedrijfskundige logica is het managementteam gecoacht om hun verantwoordelijkheid te nemen in het verandertraject.

#### H. Cross-functionele workshops, prototype-ontwikkeling

Kortere workshops (2-4 uur) gefaciliteerd door ICG consultants en later door intern adviseurs waarin de hierboven genoemde methodologie wordt toegepast. Hierbij ligt de focus steeds op het TOTE-principe: Test | Operate | Test | Exit). Daarnaast staat in deze workshops het leren van de resultaten van de prototypes centraal.

### Wat maakte het verschil

- De prototypes gaven het praktische bewijs waardoor de nieuwe strategie geloofwaardig werd.
- Het gebruiken van het eerder niet aangeboorde potentieel dat bij het midden-management, experts en stafmedewerkers leidde tot een enorme hoeveelheid energie en pro-activiteit in het vinden van nieuwe oplossingen.
- Voor- en nadelen van potentiële oplossingen werden openlijk binnen de organisatie besproken en topmanagers werden daarbij uitgedaagd door medewerkers op de werkvloer en vice versa.
- Een goed functionerend feedback proces is door het topmanagement opgezet voor elke positieve uitkomst – ook kleinste successen werden gevierd.
- ‘Alles is geoorloofd’ - Het doelbewust uitlokken van ‘out-of-the-box’ ideeën tijdens het ontwikkelen van de prototypes maakte dat medewerkers anders gingen denken en zorgde voor

creatieve en ongelofelijk effectieve ideeën.

- Betrokken medewerkers leerden door reflectie van hun ervaringen – de basis voor een nieuwe cultuur van een lerende organisatie is gelegd.
- Uiteindelijk is er een echte dialoog ontstaan tussen het management en de medewerkers.

### Verhalen van deelnemers aan het programma

1. Een van de managers was heel stellig aan het begin van het project dat er geen opbrengsten in zijn bedrijfs onderdeel te behalen zouden zijn. Nadat hij de eerste resultaten en hun effect op de KPI's had gezien deed hij een confessie. Hij werd de meest gemotiveerde kostenonderzoeker in het proces.
2. Gedurende de kick-off workshop, stelden de deelnemers een voorlopige lijst samen met kosten die eventueel omlaag konden. Niemand geloofde die ene teamleider die vond dat speciale beveiligingsmiddelen (handschoenen, veiligheidsschoenen en speciale jassen) potentie hadden. Tot de verbazing van het management werd dit bevestigd: in de praktijk beperkten operators zich tot het gebruiken van datgene wat ze daadwerkelijk nodig hadden.
3. Een van de controllers was gechoqueerd dat niet alleen management, controllers en engineers betrokken zijn bij het proces, maar ook teamleiders en operators. Hij vond dat hij beter zelf oplossen kon bedenken en beschouwde degenen in het team zonder achtergrond in finance & control als ballast. Twee maanden later kwam dezelfde controller terug met een grote lach op zijn gezicht toen hij vertelde dat de teams in de fabrieken meer creatieve oplossingen hadden bedacht voor potentiële verbeteringen. Zijn rol beperkte zich tot het valideren van de berekeningen van de teams.

Istvan Kosztolanyi (Kosztli) is werkzaam bij onze internationale partner Integrated Consulting Group.

## COLUMN

# Gaan onze kinderen in de toekomst nog naar school?

Marian Schelvis

Leren doen we overal en ons leven lang. Internet heeft ervoor gezorgd dat we niet alleen eenvoudig toegang hebben tot kennis maar ook met mensen over de hele wereld kunnen communiceren. Ondanks alle vernieuwingen lijken scholen nog steeds veel op de scholen van vroeger. Het invoeren van bijvoorbeeld laptops of tablets op school lijkt heel innovatief, maar is in veel gevallen hetzelfde doen met nieuwe middelen. De meeste leerlingen in het onderwijs zitten nog steeds in lokalen, werken in het algemeen hetzelfde programma af volgens vastgestelde curricula, ze volgen nog steeds de vakken die hun ouders volgden, hebben voor ieder vak een aparte docent en werken met methodes, nu ook vaak digitaal beschikbaar. De laatste jaren volgen (ict) ontwikkelingen elkaar snel op en is de markt van leermiddelen sterk in beweging. Termen als gepersonaliseerd leren vallen vaak. Er wordt ook geleerd buiten de context van het onderwijs. Vooruitkijken op de lange termijn is de uitdaging waar scholen voor staan.

Wat leermiddelen betreft zijn er enkele belangrijke ontwikkelingen:

- **'digital first' wordt uitgangspunt.** In plaats van uit te gaan van een traditioneel leerboek werken leerlingen vanuit een platform met digitaal leermateriaal op basis van leerdoelen. Dat is het uitgangspunt voor gepersonaliseerd en flexibel leren, voor maatwerk, met digitaal materiaal en met boeken. Of zullen de boeken definitief verdwijnen uit het onderwijs?
- **Er is meer kwalitatief goede open content beschikbaar.** Er is een grote hoeveelheid open leermateriaal beschikbaar, waarmee het tevens gemakkelijker is om vakoverstijgend te kunnen werken. Dat varieert van gemeenschappelijke initiatieven vanuit het onderwijs zoals Stichting VO-content ([www.vo-content.nl](http://www.vo-content.nl)) die bewerkbare open digitale leerlijnen ontwikkelt, tot persoonlijke initiatieven van docenten die hun lessen opnemen en op YouTube zetten. (<http://verhalen.beeldengeluid.nl/youtubeleraar>). Wie is dan eigenaar van het leermateriaal en willen we alles met elkaar delen?
- **De docent, of liever het team, is 'curriculumbewust' en regisseur van de eigen lessen.** De docent krijgt expliciet een rol als begeleider en/of expert die een leerlijn arrangeert: de docent krijgt zijn vak terug! Daarnaast wordt van een leerling verwacht dat deze, onder begeleiding van de docent, ook verantwoordelijkheid neemt voor het eigen leerproces. Willen docenten deze nieuwe rol op zich nemen en kunnen leerlingen die verantwoordelijkheid wel aan?

Kortom: iedere ontwikkeling roept nieuwe vragen op. De vragen zijn urgenter dan velen denken. Het aanbod is groot en divers en scholen zijn op zoek naar een effectieve invulling van onderwijs wat bij deze tijd past. We ondersteunen scholen bij deze zoektocht en helpen om de juiste keuzes te maken: in visieontwikkeling, in leermiddelenbeleid en in professionalisering.

De digitale mogelijkheden in het kielzog van de onderwijsvernieuwing gaan er mogelijk wel voor zorgen dat het concept school de komende decennia wezenlijk gaat veranderen, en dat onze (klein)kinderen nog wel zullen leren, maar waarschijnlijk niet meer naar een school zullen gaan, in de beperkte betekenis die we daar nu aan geven.

Om over na te denken: het woord 'school' betekent in het Grieks 'vrije tijd'. . . Onderwijs was namelijk oorspronkelijk iets waarvoor men vrije tijd moest hebben. Misschien hebben onze kinderen straks vooral veel 'vrije tijd' nodig om te kunnen leren.

Marian Schelvis adviseert en begeleidt scholen bij de inzet van ICT in het onderwijs.

EEN BIJZONDER PUNT VAN AANDACHT IS DE INTERNE DISCIPLINE IN HET MANAGEMENTTEAM ZELF.

# OVER RIJNCONSULT

## Onze strategie

Aan de vooravond van onze 40ste verjaardag in 2018 gaat onze nieuwe Rijnconsult Business Review over leren & ontwikkelen. Dat doet Rijnconsult zelf ook, dat houdt je jong, maar vooral om ook zelf voorbereid te zijn op de eisen van de nieuwe tijd; het thema van onze laatste Rijnconsult Business Review. Onze overtuiging is dat organisaties alleen nog relevant zijn als zij goed zijn in samenwerken in netwerken en ketens. Binnen de grenzen van de eigen organisatie, maar vooral daarbuiten, tussen organisaties. Onze dienstverlening richt zich meer en meer op het vormgeven van die samenwerking, en wat dat betekent voor mens, organisatie en netwerk/keten. Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. *Practise what you preach*; daarom werken wij zelf ook veel samen met wat wij 'coöperatiepartners' noemen, andere bedrijven die aanvullende competenties inbrengen, nationaal en internationaal.



## Rijnconsult zoekt mensen

Adviseurs gaan bij Rijnconsult werken om zich te kunnen ontplooiën in hun vak, om met een grote diversiteit aan professionals te kunnen werken aan mooie opdrachten. De basis is voor alle adviseurs verandering in combinatie met vakinhoud en sector kennis. We hebben een bijzonder eigendomsmodel: iedereen is mede-eigenaar, in principe voor een gelijk deel. Eens in de 4 jaar kiezen we onze eigen directie, we bepalen samen de koers, de opbrengsten delen we samen. We werken samen in zelforganiserende teams. Dat geeft veel betrokkenheid bij het bedrijf. Op onze website staan onze vacatures.

## Wie wij helpen succesvol te zijn

Wij werken voor grote Nederlandse organisaties in overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven. Wij zijn goed ingevoerd in de dynamiek van sectoren als binnenlands bestuur, agri & food, industrie, zorg, real estate en onderwijs. Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid en menselijke benadering. Daardoor bouwen we vaak zeer langdurige klantrelaties op en krijgen we een 8,4 als gemiddelde klantwaardering.

## Enkele Rijnconsult Facts

- Op het gebied van werving&selectie is Rieken&Oomen onderdeel van Rijnconsult en maken wij intensief gebruik van elkaars expertise, netwerk en ervaringen.
- Uw organisatie kunnen wij extra versterking aanbieden met interim management
- Leren op de werkplek, leren in teams en trainen, *assessen* en management development bieden we vanuit ons team Leiderschap, Leren & Ontwikkelen
- Specifiek voor digitaliseringstrajecten in het onderwijs, hebben wij een aparte adviestak opgericht: Rijnconsult Onderwijs en ICT
- Op internationaal gebied werken wij samen met Integrated Consulting Group (ICG), een conglomeraat van adviesbureaus uit Duitsland, Oostenrijk, Hongarije, Tjechië, Finland en Roemenië
- Rijnconsult is lid van de Raad voor Organisatieadviesbureaus (ROA), de Raad voor Interim Management (RIM) en is ISO gecertificeerd. Rieken & Oomen is lid van SUMMUM.



## rijnconsult

LEAN | LEIDERSCHAP | KETENS&NETWERKEN

www.rijnconsult.nl www.facebook.com/rijnconsultbv www.linkedin.com/company/rijnconsult twitter@rijnconsult

**Colofon** november 2017. Rijnconsult Business Review is een uitgave van Rijnconsult, Courtyard Building, Orteliuslaan 1000, 3528 BD Utrecht, tel. 030-2984250, www.rijnconsult.nl **Redactie** Rijnconsult **Concept en vormgeving** www.houdbaar.nl **Eindredactie en productie** Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl **Overname artikelen** Het overnemen en vermenigvuldigen van artikelen, berichten en afbeeldingen is slechts geoorloofd na schriftelijke toestemming van de redactie.



Verandering begint  
bij de eerste stap

De langste weg,  
is de weg naar binnen

Dag Hammarskjöld

What kind of mindset  
do you have?

Together, Everybody,  
Achieves, More

### Growth Mindset

#### Fixed Mindset

- I can learn anything I want to.  
I'm either good at it, or I'm not.  
When I'm frustrated, I persevere.  
When I'm frustrated, I give up.  
I want to challenge myself.  
I don't like to be challenged.  
When I fail, I learn.  
When I fail, I'm no good.  
Tell me I try hard.  
Tell me I'm smart.  
If you succeed, I'm inspired.  
If you succeed, I feel threatened.  
My effort and attitude determine everything.  
My abilities determine everything.

rjnconsult  
organisatieadviesbureau

### Reflectie als team

Feiten in kaart:

1. Wat zou er moeten gebeuren?
2. Wat is er gebeurd?

Gedeelde meningen:

3. Waarom was er een verschil?
4. Wat kunnen we hiervan leren?

rjnconsult  
organisatieadviesbureau

### Tiny Habits - gedragsverandering

- Koppel gewenst nieuw gedrag aan bestaand gedrag  
Nadat ik ....(huidige gewoonte)  
Zal ik... (nieuwe gewoonte) doen  
Voorbeeld:  
Nadat ik thuiskom van mijn werk,  
Zal ik mijn telefoon wegleggen op mijn bureau  
Zodat ik volledige aandacht heb voor mijn gezin

rjnconsult  
organisatieadviesbureau

### Reflectie individueel

Neem elke dag 15 minuten om deze vragen te beantwoorden

1. Wat was het hoogtepunt van de dag?
2. Wat was het dieptepunt van de dag?
3. Wat was het energiekste moment van de dag?
4. Wat was de worsteling van de dag?
5. Ga voor elke medewerker die je aanstuurt na hoe hij jou vandaag ervaren heeft
6. Wat wil je morgen anders doen?

rjnconsult  
organisatieadviesbureau