

Randstad

De Randstadvisie op leren: onderzoek heeft uitgewezen dat 60% van het leren plaatsvindt in de dagelijkse werkpraktijk; door ontwikkeling in de functie zelf, door functiewisseling of door de uitbreiding van taken. 20% vindt plaats door het leren van rolmodellen en feedback op je functioneren; 20% via traditionele opleiding en training.

1. Leren doe je voor het overgrote deel tijdens je werk. Bijvoorbeeld door ervaringen uit te wisselen met je collega's, het lezen van vakbladen of door het meelopen met een collega. Daarom staat in al onze programma's ieders werkpraktijk centraal. Alles wat je leert, is herkenbaar en direct toe te passen.
2. Leren is een onderdeel van je werk. Leren doe je elke dag. Als je niet leert, ontwikkel je jezelf niet en zal ook onze organisatie niet groeien.
3. Rol van de leidinggevende is cruciaal. Bedenk bijvoorbeeld dat tenminste 20% van het leren wordt bepaald door constructieve feedback op het gedrag dat je in de praktijk laat zien.
4. Leren met hoofd (denken), hart (voelen) en handen (ervaren).
Ons dilemma is: Hoe zorgen we ervoor dat leidinggevend (middel en hoger management) leren en ontwikkeling integreren in hun dagelijks leidinggeven, ze motiveren om als vanzelfsprekend ontwikkelingsgericht aan te sturen.
Dilemma's tussen:
 1. Sturen op commercie, targets en productiviteit en tijd besteden aan persoonlijke en professionele ontwikkeling.
 2. Lange termijn (verhogen kwaliteit, binding)



en korte termijn (veelheid van taken, waan van alledag).

3. Ruimte geven aan medewerkers en verantwoordelijkheid nemen.
4. Te aardig zijn (fluwelen handschoen) en te direct zijn (olifant in porseleinkast).
5. Krachtig overkomen en kwetsbaarheid laten zien.

De vraag is: hoe kom je van programma naar beweging? Nu is het zo dat de programma's voor beweging zorgen. Hoe kan de beweging geborgd en autonoom zijn?

REACTIE 1

Leren is één ding, toepassen is van een andere orde. De context waarin we werken heeft grote invloed op hoe we ons gedragen. 'Kenniss krijgen van', 'vaardigheden leren' en 'inzicht krijgen in het belang van' verwerf je met een training. Voor echt toepassen is een geschikte context nodig.

In het dilemma is een aantal vragen verwerkt: Hoe zorgen we ervoor dat leidinggevendend het leren en de ontwikkeling van medewerkers en zichzelf integreren in hun dagelijks leidinggeven? Hoe motiveren we leidinggevendend zo dat ze als vanzelfsprekend ontwikkelingsgericht aansturen? Hoe kom je van programma naar beweging? En hoe kan de beweging geborgd en autonoom zijn?

Twee aspecten zijn hierin cruciaal. Ten eerste hebben de leidinggevendend concrete en praktische handvatten nodig, waarmee ze snel klinkende resultaten kunnen behalen wanneer ze hun medewerkers motiveren en ontwikkelingsgericht aansturen. Praktische en resultaatgerichte *tools* om individueel aan te sturen. Niet iedereen wordt namelijk op dezelfde manier geprikkeld tot ontwikkeling, ook de managers zelf niet. Het Process Communication Model (PCM) is hiervoor een

uitstekend handvat. Merken dat iets werkt, helpt in het toepassen.

Ten tweede: welke 'krachten' bevorderen of belemmeren juist het gewenste gedrag in een organisatie?

1. In hoeverre laten de (in)formele omgangsnormen en regels/processen een gedragsverandering toe? Blokkeren ze of ondersteunen ze?
2. Welke invloed hebben 'key performance-indicatoren' op de gewenste gedragsverandering? Waar worden medewerkers en managers op aangesproken?
3. Welke invloed hebben belonings- en beoordelingssystemen?
4. Zijn er duidelijke pijlers (strategische aandachtsgebieden) waarop de organisatie zich richt (bijvoorbeeld veiligheid, efficiëntie en klantgerichtheid)? Wordt er ook aangegeven waar prioriteit aan gegeven dient te worden als je in een situatie komt waarin je moet kiezen tussen twee 'pijlers', bijvoorbeeld tussen klantgerichtheid en efficiëntie? Ditzelfde geldt voor de plek die 'leren' inneemt in de organisatie. Als er gezegd wordt: "Wij zijn een lerende organisatie" en vervolgens gaat de waan van de dag altijd voor, komt het niet van de grond.
5. Hoeveel autonomie is er op de werkvloer om het geleerde daadwerkelijk toe te passen? Wordt bij enige poging daartoe iemand direct teruggedroten, omdat het niet direct efficiënt gaat?

Kortom, er zijn vele factoren die bepalen of het geleerde toegepast en daarmee verankerd wordt op de werkvloer.

Patricia Antersijn, directeur HCA Training Centre, onderwijskundige, gecertificeerd PCM-trainer, mediator, erkend coach.
www.hca-art.nl, www.processcom.com

REACTIE 2

'Het Nieuwe Leren', is een praktijkgerichte manier van training en coaching waarbij deelnemers écht in beweging komen.

Mijns inziens zeer essentieel in deze branche aangezien de gemiddelde leeftijd, de leeftijd van de generatie Y is en de huidige generatie, anders leert. De oudere generatie houdt van klassikaal, terwijl deze vorm voor de jongere generatie juist niet werkt. De Y-generatie leert op basis van *need to know*; ik heb het nu nodig, met eigen bronnen en op mijn eigen manier. Wim Veen beschrijft in zijn boek 'Homo Zappiens' heel treffend het verschil tussen de Homo Zappiens en de Homo Sapiens. De Homo Zappiens leert anders, zegt hij, namelijk met hoge snelheid, verbonden, samenwerkend, actief, via fantasie en lerend door spelen. Deze bewustwording levert een interessante paradox op. Deze generatie is weliswaar goed te trainen met behulp van *web based training*, maar deze jongere generatie blijft juist achter op de gebieden interpersoonlijke sensitiviteit en non-verbale communicatie. En deze onderwerpen lenen zich juist niet voor web based training. Tevens is er een enorme behoefte aan individualisering en flexibiliteit; leren op maat op alle fronten: startmoment, tijdstip op de dag, locatie, inhoud, wijze van aanbieden stof en oefening, wijze van communicatie en ga zo maar verder. De conclusie laat zich raden: er zal meer doelgericht moeten worden opgeleid. Goed talentmanagement betekent niet dat er méér uitgegeven moet gaan worden aan training en ontwikkeling, maar wel: individueler en doelgerichter.

Vragen die tijdens de talentmanagement-trainingen aan bod komen zijn onder andere:

- In hoeverre besteedt men tijd aan persoonlijke en professionele

ontwikkeling?

- In hoeverre geeft men ruimte aan medewerkers en neemt men verantwoordelijkheid?
- In hoeverre komt men krachtig over en laat men de eigen kwetsbaarheid zien?
- In hoeverre is men zich bewust van de non-verbale communicatie en de verborgen boodschappen die men uitzendt?
- In hoeverre is men zich bewust van het effect hiervan op de medewerkers?
- In hoeverre motiveert men de medewerkers genoeg?

Coachend Paard is een coachings- en trainingsbureau gespecialiseerd in individuele coaching, leiderschap, communicatie en team- en organisatieontwikkeling met behulp van paarden. www.coachendpaard.nl

REACTIE 3

De medewerker 3.0 vraagt om leiders

Onze overtuigingen sturen ons gedrag. In de werkcontext betekent dit dat de bril waarmee we naar medewerkers kijken, onze wijze van aansturen beïnvloedt. Kant-en-klare oplossingen voor de geschetste dilemma's bestaan niet, wel handvatten om als leidinggevende 3.0 de dilemma's te hanteren. De medewerker van nu komt in beweging voor waar hij in gelooft. Niet de hiërarchie stuurt zijn handelen, de werknemer 3.0 stuurt zichzelf. Zijn kompas staat daarbij gericht op deel uitmaken van waarde(n)volle verbindingen met anderen en op zijn unieke eigenheid en kwaliteiten uitleven.

Zijn verbinding aan de organisatie toetst de medewerker 3.0 kritisch aan de vraag: pas ik erbij? Overeenkomst in waarden en geloof in de toegevoegde waarde van de organisatie bepalen het antwoord op deze vraag. Indien

nodig geven de snelle informatievoorziening van internet en sociale media alle informatie die nodig is voor het verleggen van de individuele koers, binnen of buiten de organisatie.

De leidinggevende staat als nooit tevoren voor de uitdaging om individuele wensen en ambities van de medewerker te verbinden aan de doelen en ambities van de organisatie. Alsof dat al niet genoeg uitdagingen biedt, toetst de medewerker 3.0 de relatie met de leidinggevende aan zijn gezag, overeenkomsten in waarden en vertrouwen in de persoon. *Waarom zou ik jou volgen?* is hier de cruciale vraag.

Coachend leiderschap geeft handvatten om deze uitdagende rol vorm te geven en met de bijbehorende dilemma's om te gaan. De coachend leidinggevende vergroot het eigenaarschap van de medewerker voor zijn inhoudelijke en ontwikkelresultaten. Hij geeft vertrouwen én spreekt aan op gedrag, stelt grenzen én ondersteunt, stelt zich kwetsbaar op én neemt beslissingen. Coachend kunnen leidinggeven is een

attitude, geen kunstje. De houding en visie integreren in de dagelijkse praktijk, vraagt daarom allereerst een bezinning op het eigen leiderschap. Wil en kan de leidinggevende wel ontwikkelingsgericht leidinggeven? Reflectie op bevorderende en/of belemmerende factoren om aandacht te hebben voor medewerkers, eigen overtuigingen én de organisatiecontext zijn noodzakelijk.

Leidinggevendens blijvend in beweging brengen, begint bij een heldere organisatievisie op leiderschap. Zet vervolgens de leidinggevende in de *drivers seat*. Hij bepaalt zijn specifieke managementontwikkeldoelen, waarin hij leiderschapscompetenties en persoonlijke groei verbindt met de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Zijn leren en ontwikkeling staan centraal in de interventies van zijn leidinggevende. Dit leren kan versterken door ontwikkelresultaten te laten terugkomen in reguliere functioneringsgesprekken. ■

**Mirjam Boxen – senior trainer/adviseur
Schouten & Nelissen Leiderschap en
Organisatieontwikkeling**

