

Principes voor resultaatgericht leren in organisaties

# Menselijke ontwikkeling en organisatie-ontwikkeling ineen

Is een visie op menselijke ontwikkeling realiseerbaar die direct aansluit bij de behoefte aan concrete resultaten bij lijnmanagers? Aan de hand van een casus worden tien principes voor resultaatgericht leren in organisaties gepresenteerd.

**Trefwoorden:** Resultaatgericht leren • Organisatieontwikkeling • Ontwikkelingsprincipes

Leren in organisaties wordt vaak ingevuld door mensen naar een training of een coach te sturen. De eindverantwoordelijke managers constateren echter dat de verwachtingen ten aanzien van de bijdrage aan het bedrijfsresultaat zelden worden waargemaakt.

Organisatieontwikkelingstrajecten stellen eveneens vaak teleur. Als de resultaten al gehaald worden, lukt het organisaties maar moeilijk de bereikte resultaten te borgen. Oude patronen in de organisatie zijn hardnekkig.

In de afgelopen jaren hebben wij ervaring opgedaan met trajecten waarin leren, organisatieontwikkeling en de dagelijkse business nauw met elkaar werden verbonden. Onze ervaring heeft ons gebracht tot tien flexibel toepasbare principes, die effectief bleken te zijn in meerdere trajecten. In dit artikel illustreren we deze principes aan de hand van een praktijkcasus.

## **Korte schets van de organisatie en het project**

De casus heeft betrekking op een afdeling van een grote internationale onderneming in de medische zorg. Voor de vestiging in Nederland verzorgt zij het technisch en facilitair beheer. De afdeling staat onder leiding van een afdelingsdirecteur. De afdeling is opgesplitst in drie teams, met aan het

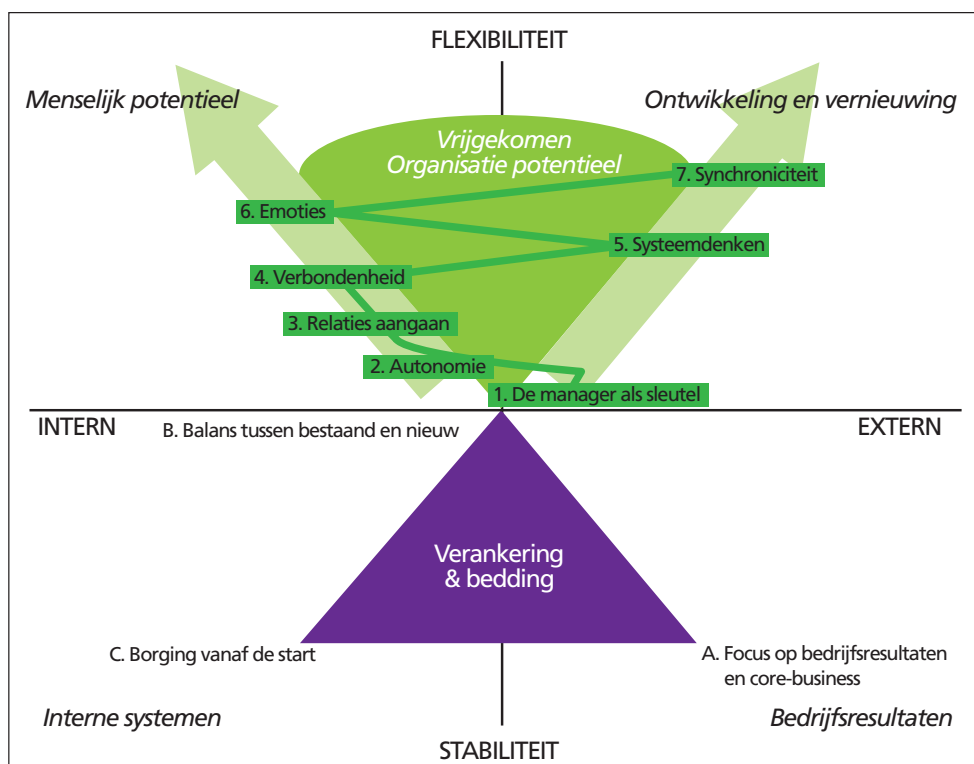
hoofd van elk een teammanager. Daarnaast heeft de afdeling een aantal supervisors en teamleiders die direct leiding geven aan in totaal 150 medewerkers.

Door een kanteling in de organisatie moest dit onderdeel procesgericht gaan werken. Vakspecialisten moesten hun vertrouwde vak loslaten. Mede daardoor was de medewerker- en de klanttevredenheid erg laag. Dit gebeurde in een periode waarin er steeds nieuwe eisen aan de dienstverlening werden gesteld. Wilde deze afdeling bestaansrecht houden, dan vroeg dat van de medewerkers dat ze werkelijk openstonden voor verandering.

Het project had een looptijd van een jaar, met een team van vier coaches over een groot deel van de looptijd. Vanuit een sterke focus op het klantproces en de beleving van de klant werden interventies gedaan. Al deze interventies vonden plaats in de dagelijkse praktijk. Resultaat van het traject was dat de klanttevredenheid tot boven de vastgestelde norm steeg.

## **Organisatiethoretisch kader**

Robert E. Quinn (1996) biedt in zijn model van tegengestelde waarden een organisatiethoretisch kader waarbinnen we vier aandachtsgebieden voor een organisatie kunnen plaatsen: 1. bedrijfs-



Figuur 1. De 10 principes geplaatst in het model van tegengestelde waarden van Quinn

resultaten, 2. interne systemen, 3. menselijk potentieel en 4. ontwikkeling en vernieuwing. De tien door ons onderscheiden principes zijn aan die vier aandachtsgebieden gerelateerd (zie figuur 1).

### Uitgangsprincipes

De basis voor de aanpak is gelegen in een drietal uitgangsprincipes, die zijn weergegeven onder in het model van figuur 1:

#### A. Focus op bedrijfsresultaten en core-business

De core-business van het bedrijf is bepalend voor het toetskader en de richting van de ontwikkeling. Leeractiviteiten worden ingevlochten in de lopende bedrijfsactiviteiten door middel van coaching en training tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Wat geleerd wordt, kan direct worden toegepast.

#### B. Balans tussen bestaand en nieuw

Randvoorwaardelijk is dat de leiding waakt over datgene wat in de loop der jaren haar bestaansrecht heeft bewezen, en gelijktijdig bereid is de deur open te zetten voor ontwikkeling.

#### C. Borging vanaf de start

Breed ontwikkelde en gedeelde afspraken over focus, balans en borging voorkomen veel ruis on-

derweg. Daartoe worden medewerkers medeverantwoordelijk gemaakt voor de stappen die in het traject gezet worden, onder andere door betrokkenheid in het ontwerp van interventies en de uitvoering daarvan.

### Ontwikkelingsprincipes

Naast de drie uitgangsprincipes zijn er zeven ontwikkelingsprincipes. Deze zijn weergegeven boven in het model van figuur 1. In het vervolg van dit artikel wordt ieder ontwikkelingsprincipe verder uitgewerkt.

#### 1. De manager als sleutel voor ontwikkeling

Al vanaf de eerste contractbespreking was er een constructieve en stevige dynamiek tussen ons voelbaar. Geëngageerde gesprekken. Soms confronteren, soms de grens zoeken, altijd elkaar scherp houden waar we mogelijk zaken laten liggen.

Aan het begeleiden van de eindverantwoordelijke manager als opdrachtgever dient veel aandacht besteed te worden, omdat de mate waarin de leider zich ontwikkelt, bepalend is voor hoe ver de organisatie en haar medewerkers zich kunnen ontwikkelen.

Het is mooi om de groei te ervaren van de leider in de contacten met zijn management-

team, de medewerkers en last but not least de klant. Het leiderschap wordt door de omgeving als 'veel steviger' en 'completer' beleefd. Het effect is naar het idee van de afdelingsdirecteur onder andere dat er 'nauwelijks meer massieve weerstand is bij veranderingen'. Daarnaast is er meer tijd over voor sturen op de grote lijnen.

## 2. Ontwikkeling van autonomie

Het managementteam had een vergadering. Zoals wel vaker gebeurde, zaten ze elkaar daarbij in de haren. Ze probeerden elkaars terrein af te pikken, waarbij de ogen steeds schuin gericht waren naar de manager. Als coach besloot ik in te grijpen. Ik vroeg ze of het akkoord was om de vergadering even stil te leggen en of ze de tafels opzij wilden schuiven. Ik vroeg de manager in het midden te gaan staan en de anderen om in stilte een plek in de ruimte te zoeken ten opzichte van de manager en elkaar.

# *De mate waarin de leider zich ontwikkelt, is bepalend voor hoe ver de organisatie en de medewerkers zich kunnen ontwikkelen*

Eric Berne, de grondlegger van de Transactionele Analyse definieert autonomie als het vermogen te handelen in relatie tot de realiteit van het hier en nu en de eigen behoeften, wensen en kijk op deze realiteit (zie Tilney, 1998). Binnen organisaties worden we onbewust veel geleid door onze eigen historische ervaringen. De manager 'plakken we het gezicht op' van eerdere leiders waar we mee te maken hebben gehad - onze ouders, leraren of andersoortige bazen - en we gaan daar ook naar handelen. We lokken daarmee zich herhalende reactiepatronen uit; de baas die je koestert, afwijst of een anderszins herkenbaar relatiepatroon. Bij autonomieontwikkeling gaat het om het herkennen van die patronen en het stappen zetten om het in het hier en nu anders te gaan doen.

Als coach vroeg ik alle betrokkenen in het managementteam in stilte na te denken over de positie die ze innamen en relaties met eerdere levenservaringen. Vanuit hun positie in de ruimte ging eenieder daarna iets van zijn ervaringen delen, zoveel als ze dat zelf wilden. Dat gaf een grote vertrouwdheid. Eén van de managers stelde de vraag hoe dit werkte dat in dit team ieder zo zijn eigen ervaringen van

uit vroeger meenam. Dat gaf mij de gelegenheid om in eenvoudige bewoordingen het principe van overdracht (zoals dit in de psychologische literatuur genoemd wordt) uit te leggen. Dit leidde tot een instemmend geknik van herkenning. Eén van de managers verzuchtte: 'Nu begrijp ik waarom ik soms het gevoel heb dat mijn medewerkers aan mijn rokken hangen.'

## 3. Ontwikkeling van relaties

Ze zaten er gespannen bij, de mensen vanuit de productie en de mensen vanuit de technische dienst. Ieder aan een eigen kant van de grote ovale tafel. Twintig mensen in totaal; tien vanuit elke afdeling. Ze waren allemaal direct vanuit het werk bij dit overleg aangeschoven om te praten over de onderlinge samenwerking. Dat hadden ze nog niet eerder gedaan. Wel veel gemopperd en geroddeld over anderen, maar in gesprek, dat nog nooit. 'Die anderen begrepen toch niet waar het om ging.'

Edgar Schein (2004) onderscheidt binnen organisaties een drietal organisatieculturen: de operatorcultuur, de technicuscultuur en de managementcultuur. De verschillende groepen hebben moeite om te begrijpen waar het de ander om te doen is en dat leidt tot spanningen en conflicten. De enige manier om wederzijds begrip tot ontwikkeling te brengen, is partijen met elkaar in gesprek te brengen en te leren zich te verplaatsen in de belangen en behoeften van anderen, om van daaruit samen te zoeken op welke wijze elk de ander van dienst kan zijn met het oog op de kerntaak.

Een manager: 'Er werd veel gelachen tijdens de bijeenkomst. De aanvankelijke spanning was gaandeweg opgelost. De voorbeelden van de misverstanden waren vaak hilarisch. De uitleg van de coach hielp om te begrijpen hoe deze misverstanden konden ontstaan en op welke wijze ze uit de wereld konden worden geholpen. Iedereen deed actief mee met het zoeken naar oplossingen en aan het eind sprak ieder de behoefte uit om zo'n bijeenkomst met regelmaat te houden, zodat de spanningen niet opnieuw onnodig zouden oplopen.'

## 4. Ontwikkeling van verbondenheid

Een manager zei in een afrondend gesprek: 'Ik besef dat ik van dit bedrijf hou en van deze mensen.'

De Engelse psychiater John Bowlby ontwikkelde zijn vermaarde attachment theorie rondom de hechting van kinderen. Recentelijk vertaalde

George Kohlrieser deze principes naar het bedrijfsleven. Kohlrieser (2006) onderscheidt twee soorten verbondenheid als belangrijk: de verbondenheid met de mensen in de organisatie en de verbondenheid met de doelstellingen van de organisatie. Dat in combinatie met een veilige basis zorgt voor (zelf-)vertrouwen en goede resultaten. Elke interventie is erop gericht de verbondenheid van mensen met hun werk(-omgeving) te vergroten.

### 5. Ontwikkeling van systeemdenken

In het begin van het traject worden tijdens een forumtheater enkele concrete situaties uit de praktijk nagespeeld. Uiteraard is het de praktijk van een ander bedrijf. Maar wat is het herkenbaar! Zo is in een scène te zien dat iemand keurig trouw zijn werk deed met goede focus op de eigen taak (in dit geval het beheer van het magazijn). De persoon wist zeker dat van een bepaalde pomp zeker twee reserve-exemplaren op voorraad waren. Helaas waren deze door een collega toebedeeld aan een ander project en daardoor niet meer beschikbaar. 'Maar je weet toch dat er vanuit productie de stelregel is dat er minimaal één reserve beschikbaar moet zijn?' Men wist het niet van elkaar.

In de westerse wereld probeert men complexe problemen meestal op te lossen door er mechanisch naar te kijken en ze op te splitsen in een aantal deelproblemen. Dit vanuit de aanname dat deelproblemen onafhankelijk van elkaar bestaan en dus onafhankelijk van elkaar kunnen worden opgelost. De prijs voor organisaties met zo'n aanname die in een steeds complexer wordende omgeving opereren, is een verhoogde kans op verkeerde beslissingen. De manager die denkt in systemen zal eerder geneigd zijn het geheel te zien en zal mogelijke dwarsverbanden tussen elementen herkennen die de realisatie van de doelen bevorderen dan wel tegenhouden.

Tijdens het project zijn er vanuit de medewerkers groepjes ontstaan vanuit beide afdelingen (maintenance afdeling en de operationele afdeling), die regelmatig met elkaar de operationele zaken bespreken. Allerlei zaken komen langs, met als focus het gehele proces over de afdelingsgrenzen heen. Ook al is het soms onwennig en lastig, stap voor stap zien de deelnemers het aantal probleempunten afnemen.

### 6. Ontwikkeling van emoties en emotionele intelligentie

Als coach had ik die morgen veel moeite met opstaan. Ik had een afspraak met de teammanager en voelde aan alles dat ik er geen zin in had. Ik zag er tegen op, want er zat geen

energie en enthousiasme in het traject en ik voelde dat in mijn lijf. Ik was bang omdat het traject op een dood spoor leek te belanden.

Emotionele intelligentie is sinds het bekende boek met de gelijknamige titel van Daniel Goleman (1999) een algemeen bekend begrip geworden. Desalniettemin is het bespreken van emoties binnen veel bedrijven geen gemeengoed. Aan de ene kant is er het verlangen bij medewerkers om gezien te worden en erkenning te krijgen, aan de andere kant is er de angst om jezelf zichtbaar en kwetsbaar te maken. Binnen veel organisatieculturen wint dit laatste het. Emoties zijn echter het smeermiddel voor onze sociale relaties en indiceren de behoeftes die er bestaan ten aanzien van deze relatie. Het benutten van de emoties leidt daarom direct tot een hogere effectiviteit en meer werkplezier.

## *Emoties zijn het smeermiddel voor onze sociale relaties*

Als coach besloot ik dit te gaan bespreken met de afdelingsmanager. Ik zag er tegen op, maar ik herkende mijn eigen gevoel bij de medewerkers die ik op de afdeling gesproken had. Dus dacht ik dat het van belang was voor ons traject. Het had een grote impact op de afdelingsmanager. Hij herkende het gevoel ook bij zichzelf en besloot dat we dit met zijn medewerkers moesten bespreken. In het verlengde ervan spraken we over de betekenis van emoties. De afdelingsmanager en ik besloten hier een aparte sessie met zijn groep medewerkers aan te wijden.

### 7. Ontwikkeling van synchroniciteit en parallele processen

Als coach zat ik met één van de teamleiders. We spraken elkaar in de kantine. Hij schoof even aan mijn tafeltje aan en vertelde van zijn vreemde ervaring. Wij hadden vorige week in het managementteam gesproken over het elkaar feedback geven en hoe moeilijk eenieder dat vond. We hadden toen geconstateerd dat ze dat niet zo gewoon waren, maar het wel graag anders wilden. 'En', vertelde hij, 'vandaag bracht iemand exact hetzelfde thema in, in mijn eigen teamoverleg'.

Carl Gustav Jung definieert synchroniciteit als 'een zinvolle samenloop van twee of meer gebeurtenissen, waarbij iets anders dan de waarschijnlijkheid van het toeval in het geding is' (zie Jaworski, 2000, p. 115). Mensen zijn dikwijls op hetzelfde moment met dezelfde thema's bezig.

Het thema lijkt 'in de lucht te hangen'. Een verwant verschijnsel is het parallelle proces: op verschillende niveaus in de organisatie spelen zich dezelfde processen af. Is er in de top van de organisatie onrust en ruzie, dan worden dergelijke verstoringen ook zichtbaar op de werkvloer. Als begeleider kun je dat principe gebruiken. Door bepaalde thema's in de top aan te zetten, weet je dat ze onderdeel worden van het organisatieleven.

## *Op verschillende niveaus in de organisatie spelen zich dezelfde processen af*

Als coach vroeg ik aan de teamleider: 'Wat heb je er mee gedaan?' 'Ja oppakken natuurlijk. Ik had onze bijeenkomst nog scherp in het hoofd en wist nog hoe jij die bijeenkomst begeleidde. Dat heb ik op mijn eigen wijze ook gedaan. We hebben met elkaar gesproken over het belang van feedback, hoe moeilijk ieder dat vond en vervolgens hebben we een feedbackronde gehouden. Razend spannend was dat. Maar iedereen was heel tevreden en het leek ze een goed idee dat over een tijdje weer eens te doen. En dat voor techneuken, hé!'

### **Wat brengt deze aanpak ons?**

In dit artikel breken we een lans voor een aanpak waarin leren en organisatieontwikkeling hand in hand gaan en die geïntegreerd wordt in het dagelijkse werk. De resultaten worden na korte tijd al zichtbaar en de ervaring leert dat ze duurzaam zijn. De aanpak leent zich voor zowel omvangrijke als kleinschaliger projecten.

Het is van belang om de looptijd te begrenzen, zodat de organisatie tijd krijgt om autonoom het geleerde te integreren. De externe ondersteuning kan beperkt blijven tot een enkele terugkombijeenkomst na een langere periode.

### **Feedback van de opdrachtgever:**

De klanten geven aan dat de medewerkers meer opereren vanuit contact met de omgeving. Er is nu een actieve dialoog met de productieafdeling en andere klanten. Er is openheid en men is expliciet in het uitspreken van verwachtingen.

HR geeft aan dat de business directeur nu een meer volwassen gesprekspartner is met helderder bewustzijn, en dat HR niet meer de aanjager is voor de menskant van organisatieontwikkeling.

Vanuit verschillende kanten wordt uitgesproken dat medewerkers na langere tijd weer met plezier en trots aan het werk zijn. Veel onderdrukte emoties zijn vrijgekomen en door het management herkend en erkend, waardoor mensen zich nu minder angstig voelen en zich kwetsbaar en open durven op te stellen.

En tegelijkertijd is een organisatie in beweging. Veranderingen blijven zich voordoen (nieuwe opdrachtgevers, reorganisaties, fusies, bezuinigingen, wereldrecessies, et cetera). Dit vraagt af en toe (kort) onderhoud om het geleerde in de veranderde situatie optimaal in te kunnen zetten.

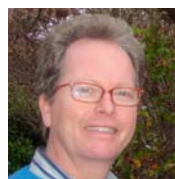
Een half jaar na dato constateren we dat de opdrachtgever in korte tijd geconfronteerd is met meerdere van de zojuist genoemde veranderingen. Zijn terugkoppeling: 'Met deze basis hebben we voor dit nieuwe team toch maar enkele sessies nodig om op hetzelfde niveau te komen, dan kunnen we het weer zelf...' ●

### **Literatuur**

- Goleman, D. (1999). **Emotionele intelligentie: Emoties als sleutel tot succes**. Amsterdam: Contact.
- Jaworski, J. (2000). **Synchroniciteit: De innerlijke weg naar leiderschap**. Zeist: Christofoor.
- Kohlireser, G. (2006). **Hostage at the table**. San Francisco: Jossey Bass.
- Quinn, R.E. (1996). **Een kader voor managementvaardigheden**. Schoonhoven: Academic Service.
- Schein, E. (2004). **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Tilney, T. (1998). **Dictionary of transactional analysis**. London: Wiley.



**Jaco Geense** begeleidt als organisatieadviseur/coach leiders van organisaties in het tot volle bloei komen van hun organisatie. E-mail: [jaco@crystalconcepts.nl](mailto:jaco@crystalconcepts.nl)



**Lieuwe Koopmans** werkte gedurende de afgelopen 15 jaar afwisselend als organisatieadviseur, interim-manager en trainer/coach in zowel profit- als non-profit organisaties. E-mail: [lieuwe@lieuwe.net](mailto:lieuwe@lieuwe.net)