

Hoe kan HR het middenkader ondersteunen om lerend vermogen te stimuleren?

# Stimuleren van leren via werkvormen voor managers

Middenmanagers moeten steeds meer veranderprocessen doorvoeren, terwijl ze enerzijds de ontwikkeling van hun mensen moeten bevorderen, en anderzijds ook kosten dienen te besparen. Wat betekent dit alles voor HR?

Trefwoorden: **Faciliterende manager • Onder- en bovenstroom • Maatwerk HR**

De diverse afdelingen binnen een organisatie streven weliswaar hetzelfde bedrijfsdoel na, maar iedere manager zal daar met zijn afdeling altijd op zijn eigen wijze vorm aan geven. Vele factoren kunnen daarop van invloed zijn, zoals de aard van het vakgebied, de grootte van de afdeling, het aantal dienstjaren van de gemiddelde medewerker, het opleidingsniveau en *last but not least* de stijl van leidinggeven van de manager. Ondanks al deze verschillen wordt vaak van HR verwacht dat ze maatwerk levert. Maar hoe doe je dat voor elke individuele middenmanager? Ziedaar de vraagstelling van dit artikel: *'Hoe kan HR de middenmanager ondersteunen om leervragen van zijn medewerkers zelfstandig op te pakken en verder te brengen?'*

## **Traditioneel veranderen en innoveren: lage betrokkenheid**

Bij veel veranderprocessen is de rol van medewerkers behoorlijk beperkt. Medewerkers worden pas laat geïnformeerd, ze mogen niet meedenken met het ontwerp en ze worden niet uitgedaagd om tussentijds feedback te geven. Medewerkers lijken een passieve en reactieve rol aan te nemen. Leidinggevendend coördineren, plannen en controleren meer dan dat ze stimuleren, motiveren en inspireren.

In zijn oratie voor de leerstoel 'Organiseren van innovatie' stelde Paul Breman (2009) als lector aan de hogeschool van Utrecht dat veel innovaties op de werkvloer plaatsvinden, maar dat medewerkers daar helaas weinig bij betrokken worden. Verder legde Breman een link tussen innovatie en leiderschap door te stellen dat transactioneel leiderschap een geringe invloed heeft op innovatief en risicozoekend/proactief gedrag, terwijl transformationeel leiderschap hierop volgens hem een veel groter effect zou hebben.

Bij transactioneel leiderschap staat 'de ruil' centraal, dat wil zeggen dat medewerkers beloningen of straffen krijgen voor het al dan niet behalen van resultaten. Er is hierbij sprake van extrinsieke motivatie. De transactionele manager beroept zich vooral op bestaande managementinstrumenten en blijft met zijn activiteiten binnen de bestaande kaders. Transformationeel leiderschap daarentegen gaat uit van zowel extrinsieke als intrinsieke motivatoren. Het belang van de beloning als motivatie wordt niet ontkend, maar wordt aangevuld met de opvatting dat gedrag ook door intrinsieke factoren, zoals normen, waarden, behoeften en capaciteiten, wordt beïnvloed. Transformationeel leiderschap wordt meer gezien als het prototype leiderschap dat medewerkers in gedachten hebben wanneer zij hun ideale

leidinggevende beschrijven. Daarbij is het ook waarschijnlijker dat dergelijke leidinggevendenden als rolmodel dienen voor hun medewerkers. In de praktijk betekent dit dat transformationele leiders meer een verwachting creëren van hoge prestaties dan dat zij hun tijd besteden aan straffen en belonen, aldus Bass (1990).

Naast transactioneel en transformationeel leiderschap, wil ik hier een andere vorm van leiderschap aan de orde stellen, te weten 'faciliterend leiderschap'.

### De manager als facilitator

De essentie van de manager als facilitator is dat hij anderen in staat stelt om zich te ontwikkelen. Hij probeert het gedrag zodanig te beïnvloeden dat de teamleden zich ondersteund voelen bij het realiseren van hun doelen. Niet door zich op te stellen als een inhoudelijk expert die alle antwoorden heeft, en ook niet door controles uit te voeren of kosten in de hand te houden, maar door het stimuleren en motiveren van groepen door vragen te stellen en aan te zetten tot acties, tegen de achtergrond van een duidelijke probleemstelling. Juist dit laatste punt is essentieel: alleen maar vragen stellen, zonder een concreet probleem in een bepaalde context, is betekenisloos. Een groot verschil met de transformationele leider is dat de manager als facilitator de visie en richting niet kant-en-klaar aanreikt, maar deze samen met zijn medewerkers ontdekt. De leidinggevende wordt een ontwikkelaar, die anderen helpt problemen te identificeren en daarmee het leren bevordert. De facilitator richt zich zowel op het individu als ook op de groep. Om de manager te helpen zich de rol van facilitator eigen te maken, kunnen zogeheten 'werkvormen' worden ingezet.

### Werkvormen voor managers

Onder 'een werkvorm' wordt hier verstaan: een bijeenkomst van zo'n drie à vier uur voor teams of afdelingen, die door managers worden voorbereid en gefaciliteerd. De werkvormen worden in principe zoveel mogelijk in en door de eigen organisatie gehouden. Vanwege het belang ervan, wil ik dit laatste punt nader toelichten.

Ontwikkeling van medewerkers betekent voor veel organisaties: mensen naar een cursus sturen. Naast het zogenaamde 'transferprobleem' (hoe wordt het geleerde vertaald naar de werkvloer?) dat zich hierbij voordoet, kleeft er nog een ander, zo mogelijk groter, bezwaar aan 'het op cursus sturen': De leidinggevende koopt hiermee als het ware zijn verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van zijn mensen af. Een voorbeeld is de manager die een opleidingsbudget heeft, daar keurig binnen weet te blijven, zijn mensen naar cursus stuurt en bijhoudt wie er geweest is. Alles verloopt weliswaar volgens de opgestelde regels, maar de kans is aanzienlijk dat er niets verandert.

In het ergste geval krijgt het opleidingsbureau de Zwarte Piet toegespeeld. Een pijnlijk beeld dat veel organisaties zullen herkennen. Aan dat beeld verandert niets door te stellen dat 'medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling'. Wat namelijk ontbreekt, is de regie en de persoonlijke betrokkenheid van de leidinggevende zelf bij de invulling en de sfeer van het leerklimaat. Mijn stelling is dat leidinggevendenden de regie en die betrokkenheid graag voor hun rekening willen nemen maar dat ze enig houvast aangevoelt moeten krijgen hoe ze kunnen starten.

Dat houvast bieden werkvormen. Er kan een onderscheid gemaakt worden in drie soorten werkvormen: werkvormen in de bovenstroom; werkvormen in de onderstroom en werkvormen om de boven- en onderstroom te verbinden.

De termen boven- en onderstroom worden hier gedefinieerd in navolging van Van Es (2009) in zijn boek *Veranderdiagnose*. Onder 'bovenstroom' wordt hier verstaan: het lineaire, het rationele en het geplande. Onder 'onderstroom': het onbewuste, het emotionele en het associatieve. De werkvormen in de bovenstroom gaan vooral over inhoudelijke thema's, terwijl bij de werkvormen in de onderstroom de menselijke aspecten centraal staan. De verbindende werkvormen gaan over het zoeken van een balans tussen de inhoudelijke onderwerpen en de menselijke aspecten. De essentie is dat alle teamleden betrokken zijn en dat de werkvormen uitmonden in concrete acties. Elk teamlid heeft daarbij de verplichting een bijdrage te leveren. De werkvormen zijn niet vrijblijvend. Passief en reactief gedrag wordt niet op prijs gesteld; passiviteit is geen optie.

### Fricities bespreekbaar maken: afdalen naar de onderstroom

Tijdens een seminar dat ik onlangs hield over de thematiek van de onder- en bovenstroom merkte een deelnemer op: 'Het maakt niet uit waar je begint: onderstroom, bovenstroom of de verbinding van de stromen, uiteindelijk kom je toch in de onderstroom.' Deze uitspraak geeft goed weer dat managers hun inhoudelijke onderwerpen niet mogen scheiden van de emoties en gevoelens van hun medewerkers. Daarbij zullen managers zich bewust moeten zijn van hun eigen emoties.

In zijn boek 'Veranderdiagnose' geeft Van Es een model, genaamd 'Palet van emoties' dat kan dienen als ordeningsmodel voor de werkvormen in de onderstroom. In figuur 1 zijn de assen van het model 'Palet van emoties' weergegeven, met daarin vermeld de werkvormtitels die behoren tot de onderstroom.

### Voorbeeld

Een manager wil de steeds terugkerende conflicten tussen zijn teamleden aanpakken. Hij besluit



Figuur 1. De titels van de acht werkvormen in de onderstroom.

om de werkvorm 'Omgaan met conflicten' in te zetten (zie De Roode, 2009, p.90 e.v.). In zijn voorbereiding begint hij bij de context van de organisatie en hij besluit dat hij een koppeling wil leggen met de waarden van de organisatie, te weten 'transparantie' en 'respect'. Daar wil hij wat langer bij stilstaan.

Vervolgens bereidt hij zich inhoudelijk voor, hij schat de moeilijkheidsgraad van de onderwerpen in en kijkt vervolgens naar de processtappen. Hierbij wordt het hem duidelijk dat de deelnemers voor deze werkvorm eigen problemen dienen in te brengen. Daaruit kan uiteindelijk een probleem worden gekozen waarover de groepsleden zich verder zullen buigen. Hij besluit in zijn uitnodiging aan het team het onderwerp en het doel van de werkvorm te vermelden. Tevens vraagt hij de leden of zij een recent conflict als casus willen voorbereiden en na willen denken over de koppeling met de bedrijfswaarden 'transparantie' en 'respect'.

Het voorbeeld geeft goed weer dat 'de regie nemen' en 'betrokkenheid tonen' van de manager niet betekent dat hij lastige kwesties ontwijkt. In het voorbeeld gaat de manager zijn verantwoordelijkheid niet uit de weg, hij plant een werkvorm en maakt het probleem bespreekbaar. Hij gaat het probleem dus niet oplossen, maar zorgt ervoor dat van het probleem geleerd kan worden.

### De rol van HR

Terug naar de oratie van Paul Breman. Een ander punt dat Breman aansneet was de rol van de HRM-afdeling. Deze afdeling zou volgens hem toe zijn aan een nieuwe fase, waarbij men niet langer vertrouwt op de bekende systemen zoals belonen, beoordelen, competentie management, opleiding en ontwikkeling, maar meer vertrouwt op bevlogenheid, flow, positieve psychologie, authenticiteit, aandacht en spiritualiteit.

De activiteiten van HR hebben zich de afgelopen jaren grotendeels afgespeeld rondom administratieve processen. Om de middenmanager echter goed te kunnen ondersteunen zal HR zich een an-

dere rol moeten aanmeten. Een nieuwe rol die niet alleen beheersprocessen ondersteunt of uitgaat van gestandaardiseerde oplossingen, maar die onder meer advisering en ontwikkeling van de individuele lijnmanager behelst. Anders gezegd, maatwerk voor elke lijnmanager. Om nadere invulling te geven aan de ondersteuning van de lijnmanager zijn de volgende vijf punten voor HR van belang:

Een eerste aandachtspunt van HR is het aan de orde stellen van de rol van de lijnmanager als facilitator van leren. In gesprekken met de lijnmanager kan HR zich een beeld vormen over de kennis, de vaardigheden en het zelfvertrouwen die vereist zijn om als facilitator te kunnen optreden. Vragen die HR de lijnmanager daartoe zou kunnen stellen zijn: 'Is het je duidelijk wat je rol precies inhoudt?' of 'Heb je voldoende zelfvertrouwen in je rol als facilitator?'

Ten tweede kan HR de lijnmanager ondersteuning bieden bij het helder krijgen van de leervragen die spelen binnen het team. Deze leervragen bepalen immers de keuze voor de werkvorm. Zo kan HR adviseren over de werkwijze van de vraagstukken in de bovenstroom, onderstroom of bij de verbinding van beide stromen. Een advies kan bijvoorbeeld zijn om bij vraagstukken in de onderstroom de medewerkers te betrekken bij het kiezen van de juiste werkvorm.

Het derde aandachtspunt ligt in het verlengde van het tweede punt: ondersteuning bieden bij de keuze van de juiste werkvorm. Soms zijn er meerdere wegen die naar Rome leiden, en HR kan dan helpen de verschillende opties tegen elkaar af te wegen. Ten vierde zie ik een rol voor HR weggelegd als 'klankbord' op meerdere momenten. Een werkvorm kent drie fasen: voorbereiding, uitvoering en bespreking. Alle drie de fasen zijn van belang. HR kan dat benadrukken door daar expliciet aandacht aan te schenken. Belangrijk bij de voorbereiding is bijvoorbeeld dat de manager kan anticiperen op lastige kwesties. Tijdens de uitvoering kan HR als observator het groepsproces van de werkvorm bijwonen. In de nabespreking kan HR - ongeacht of zij de werkvorm geobserveerd heeft - als coach optreden en de lijnmanager zich bewust laten worden van zijn rol door vragen te stellen.

Tot slot zie ik als vijfde rol voor HR het identificeren van de patronen die ontstaan tussen de verschillende lijnmanagers en hun respectievelijke afdelingen. Voorbeeldvragen die HR kan stellen om inzicht te krijgen in het lerend vermogen van de gehele organisatie zijn onder andere: Welke vraagstukken komen waar voor? Hoe worden ze aangepakt? In welke mate zijn de leidinggevenden in staat om hun rol als facilitator te vervullen? Met welk resultaat? Door zo concreet inzicht te verkrijgen in de leervraagstukken op de

werkvloer en daar vervolgens concrete en niet-geautomatiseerde acties aan te verbinden, toont ook HR haar regierol en betrokkenheid.

### Wat brengt het op?

Wat mag een organisatie verwachten van een lijnmanager die zelf werkvormen faciliteert, ondersteund door HR? Allereerst wordt de relatie tussen HR en de lijnmanager en zijn afdeling verstevigd, doordat HR betrokken wordt bij vraagstukken die spelen binnen de afdeling. Daarnaast heb ik in 'Werkvormen voor managers' (De Roode, 2009, p. xii) de volgende aspecten genoemd:

- Elke bijeenkomst wordt gekoppeld aan duidelijke performancedoelen. Het leren vindt niet zomaar plaats, maar is gekoppeld aan een duidelijk afdelingsdoel.
- De relatie manager-medewerker wordt verstevigd door de betrokkenheid van de manager.
- De manager krijgt inzicht in het leerproces van zijn medewerkers en kan mede daardoor passende vervolgacties opstellen.
- De leersituatie wordt zoveel mogelijk naar de werkplek gebracht.
- Reiskosten en reisduur zijn niet langer aan de orde.
- De scheiding tussen leren en werken wordt opgeheven: leren en ontwikkelen zijn niet langer het alleenrecht van externe deskundigen.
- Processen als 'co-creatie', 'samenwerken' en 'leren van elkaar' vinden op een natuurlijke manier plaats.
- Het wordt mogelijk om leren en ontwikkelen op het juiste moment te laten plaatsvinden waardoor een organisatie wendbaarder wordt.
- Er kunnen kosten worden bespaard door kritisch te kijken welke incompany-trainingen door de eigen manager verzorgd kunnen worden.
- Er wordt gewerkt aan een cultuur van 'van en met elkaar leren'. De manager kan op die manier actief bijdragen aan cultuurverandering.

### Samenvatting en conclusies

Leidinggevendenden kunnen hun teamleden veel meer betrekken bij verander- en innovatieprocessen en daardoor het lerend vermogen van hun team positief beïnvloeden. Daartoe zullen leidinggevendenden eerst zelf een andere rol moeten aannemen, een rol die veel dichter ligt bij stimuleren, motiveren en inspireren dan bij coördineren, plannen en controleren. De manager probeert de ontwikkeling van zijn medewerkers te stimuleren door tijdens werkvormen de rol van facilitator aan te nemen. Deze werkvormen kunnen over heel inhoudelijke zaken gaan, de zogenaamde 'bovenstroom-werkvormen', maar ook over emotionele of relationele zaken, de 'onderstroom-werkvormen'. Juist in de onderstroom-werkvormen zit vaak het venijn, het zijn de lastige kwesties of opgekropte emoties. Wanneer de ma-

nager laat zien dat hij de problemen uit de onderstroom niet uit de weg gaat, kan dit niet alleen de teamgeest maar ook de resultaten ten goede komen. Managers kunnen de onderstroom van organiseren niet negeren; in plaats van de pijn en de knelpunten uit de weg te gaan, zouden ze deze bewust moeten opzoeken. Lerend vermogen vergroten betekent onder meer het wegnemen van knelpunten. De zogenaamde 'verbindende werkvormen' combineren inhoudelijke, rationele met emotionele vraagstukken.

De rol van facilitator is dus verbonden aan de werkvormen en zowel gericht op zakelijke als menselijke aspecten. Daarmee neemt deze rol een zelfstandige positie in, naast de rollen transformationeel en transactioneel leiderschap. In zijn rol als facilitator neemt de manager de regie over het leerproces en toont hij persoonlijke betrokkenheid.

Natuurlijk blijft het gevaar aanwezig dat de manager een onderstroomprobleem op een technische en rationele bovenstroommanier wil oplossen. Daarom zouden organisaties hun managers voldoende ondersteuning moeten bieden - zowel *vooraf*, *tijdens* als *na* een bijeenkomst.

Die ondersteuning kan worden geboden door HR. Maar net als de manager, zal ook HR een andere rol moeten innemen. Concreet houdt dat in dat er minder accent op administratieve processen wordt gelegd, en meer maatwerk aan de individuele lijnmanager wordt geboden. Aan de hand van vijf aandachtspunten kan HR de middenmanager ondersteunen bij de beantwoording van de leervragen van zijn medewerkers: 1. Ondersteuning van de manager bij zijn rol als facilitator; 2. Helder krijgen van de leervraag; 3. Hulp bieden bij het kiezen van de juiste werkvorm; 4. Als klankbord fungeren voor de manager op meerdere momenten, en; 5. Patronen identificeren die zich in de gehele organisatie voordoen. Op deze wijze kan HR haar regierol vervullen en haar betrokkenheid tonen. ●

### Literatuur

- Bass, B.M (1990). **Bass & Stogdill's handbook of leadership**. New York: The Free Press.
- Breman, P. (2009). **Innoveren door mensen**. (Interne uitgave Hogeschool Utrecht)
- Es, R. van (2009). **Veranderdiagnose**. Deventer: Kluwer.
- Roode, P. de (2009). **Werkvormen voor managers**. Culemborg: Van Duuren Management.



**Drs. Peter de Roode** is zelfstandig organisatieadviseur en trainer. Hij ondersteunt organisaties bij het doorvoeren van complexe veranderingen. Hij is auteur van de boeken 'Meegaan of dwarsliggen. Veranderinzichten en veranderinstrumenten voor managers en medewerkers' en 'Werkvormen voor managers. Veranderingen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom'.