

Inleiding

De huidige ontwikkeling van de medewerker komt steeds verder van de werkvloer te staan. Opleiden en leren speelt zich vooral af in het cursuslokaal: daar leer je en op je werk werk je. Dat is – en was – geen nieuw inzicht, want al in de jaren '90 van de vorige eeuw hield professor Joseph Kessels in vele seminars zijn publiek voor dat de trainings- en opleidingsinstituten er maar rare praktijken op na hielden: 'Eerst verplaatst u hordes medewerkers van de werkvloer naar de cursuszaal en vervolgens vraagt u zich af hoe u het geleerde kunt vertalen naar de werkvloer.' Bij dit zogenaamde 'transferprobleem' heeft de manager altijd een wat onduidelijke rol gehad. Immers, wie is er nu verantwoordelijk dat het geleerde wordt toegepast in de praktijk: de cursist, de trainer of de manager? In nogal wat organisaties levert deze vraag de nodige hoofdbrekens op. Zeker nu, in deze tijd van crisis, waarin menig organisatie de opvatting huldigt dat managers geen extra verzwaaring mogen krijgen in de vorm van aanvullende taken die een verstoring kunnen vormen voor het primaire proces. Ik schat in dat er veel organisaties zijn die stellen dat hun medewerkers zélf verantwoordelijk zijn om het geleerde te vertalen naar de werkvloer. Maar medewerkers nieuwe dingen aanleren en ze vervolgens terug laten keren naar een onveranderde werkplek, is een zinloze exercitie. Zeker wanneer de manager wegens de kortetermijnfocus op de te behalen targets geen enkele aandacht heeft voor zijn medewerker. Op het gebied van opleiden en leren wordt door organisaties te gemakkelijk naar het instrument van 'formeel opleiden' gegrepen, waarbij de vertaalslag om het geleerde in de praktijk te brengen onder druk komt te staan. Dit wordt mede versterkt door het feit dat medewerkers niet of nauwelijks worden begeleid. De manager heeft ten aanzien van de ontwikkeling van zijn medewerkers zijn verantwoordelijkheid – enigszins gechargeerd – 'afgekocht', door die uit te besteden aan externe bureaus. Zo moet het dus niet. Kan het ook anders? En zo ja, hoe ziet dat alternatief er dan uit?

Naar een nieuwe rol: de manager als facilitator

Managers en hun medewerkers zullen vandaag de dag steeds meer gezamenlijk moeten optrekken om het hoofd te kunnen bieden aan de steeds zwaardere eisen die worden gesteld. De vraag is nu *hoe* ze dat moeten doen. Een goedbedoeld advies zou kunnen zijn: gezamenlijk kennis uitwisselen en met elkaar in dialoog gaan, om zo de steeds complexere vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te kunnen bekijken. Mijn ervaring is dat dit soort adviezen niet aanslaat: er zit kop noch staart aan. Onduidelijk is wat er moet gebeuren, en vooral ook hoe dat moet gebeuren.

En dus worden er geen stappen gezet. Dat is jammer, want de wil is er wel, maar de knowhow ontbreekt eenvoudig.

In zijn boek *How the brain learns* stelt David Sousa dat mensen slechts vijf procent onthouden door alleen te luisteren (denk aan het volgen van colleges) en tien procent onthouden door te lezen (vergelijk het bestuderen van literatuur). Deze vormen, die de minste retentie opleveren, worden echter zeer veel toegepast in organisaties. Dat lijkt een gemiste kans, zeker wanneer we beseffen dat de meest optimale manier om mensen informatie te laten begrijpen en onthouden, door van anderen te leren, een retentiepercentage heeft van negentig procent.

De oplossing ligt dus voor de hand: de manager is niet alleen verantwoordelijk voor, maar tevens uitvoerder bij de ontwikkeling van zijn medewerkers. In plaats van over 'uitvoerder' te spreken, gebruik ik liever de term 'facilitator'. In deze rol organiseert en realiseert de manager leerprocessen die in de eigen organisatie zullen worden gehouden ten behoeve van zijn eigen afdeling. Hierbij moet worden gedacht aan bijeenkomsten van zo'n twee tot vier uur die op het juiste moment worden gehouden. De manager als facilitator zorgt ervoor dat de deelnemers in de gelegenheid worden gesteld om van elkaar te leren. Hij stelt vragen, begeleidt het groepsproces en is vooral géén deskundige die op alle vragen antwoord gaat geven, maar kent wel heel goed de context waarin het leren plaatsvindt.

Laat ik eerst een opsomming geven van de voordelen die ik zie met betrekking tot de rol van de manager als facilitator:

- 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 bij het leerproces.
- 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 reistijd zijn niet langer aan de orde.
- De scheiding tussen leren en werken wordt opgeheven: leren en ontwikkelen is niet langer het alleenrecht van externe deskundigen.
- Begrippen als 'co-creatie', 'samenwerken' en 'leren van elkaar' vinden op een natuurlijke manier plaats.
- Door de duur van de bijeenkomsten wordt het mogelijk om leren en ontwikkelen op het juiste moment te laten plaatsvinden, waardoor een organisatie wendbaarder wordt naar haar omgeving.
- Er kunnen kosten worden bespaard door kritisch te kijken welke incompanytrainingen door de manager zelf kunnen worden verzorgd.
- Er wordt gewerkt aan een cultuur van 'van en met elkaar leren'. De manager kan op die manier actief bijdragen aan cultuurverandering.

Natuurlijk zijn er ook nadelen aan verbonden. Een opsomming van de meest in het oog springende nadelen:

- De manager is niet opgeleid voor het begeleiden van groepen.
- De leersituaties worden als onveilig ervaren, door de aanwezigheid van de manager.
- De manager wordt niet afgerekend op de ontwikkeling van zijn mensen, dus waarom zou hij dit doen?
- De manager moet zich voorbereiden op de bijeenkomsten. Dat vraagt tijd, die hij niet heeft.
- Door de continue werkdruk is er geen tijd om het gehele team weg te halen bij het primaire proces.

Over de laatste drie nadelen kan ik niet oordelen en het is aan de organisatie om te bepalen of de voordelen opwegen tegen de nadelen. Over het tweede punt (de leersituaties worden niet als veilig ervaren) wil ik opmerken dat organisaties niet te snel de aanname moeten maken dat veiligheid een vereiste is om te leren. Organisaties die dat perspectief innemen, huldigen waarschijnlijk de opvatting dat emoties een interruptie van het leerproces zijn, in plaats van een vitaal onderdeel. Natuurlijk kan de veiligheid in het geding zijn, maar zoals Manon Ruijters in *Liefde voor leren* stelt kan veiligheid het leren ook in de weg staan. Dat is de spijker op zijn kop: door veiligheid als excuus op te werpen en daarmee een onnatuurlijke scheiding te creëren tussen de manager en zijn medewerkers, wordt het onbespreekbare juist zo onbespreekbaar gemaakt. Het is niet altijd even effectief voor een organisatie om medewerkers hun beklag te laten doen bij een externe trainer. Meer dan goedbedoelde adviezen kan die vaak ook niet geven. Pijnlijke onderwerpen kunnen mijns inziens beter op de juiste plaats door de juiste mensen worden besproken.

Bij het eerste punt (de manager is er niet voor opgeleid) wil ik iets langer stilstaan. Natuurlijk is een manager geen trainer en is de gemiddelde manager niet opgeleid voor het begeleiden van groepen. Hoewel er op dit punt grote verschillen zullen zijn tussen managers, ben ik er wel een voorstander van om de manager begeleiding te bieden. Ik onderscheid drie vormen van begeleiding:

- *Vooraf aan de bijeenkomst.* Hieronder versta ik dat de organisatie voorafgaand aan een te houden bijeenkomst, een gesprek heeft met de manager over zijn motivatie en zelfvertrouwen in relatie tot zijn didactische en communicatieve vaardigheden. Een van de uitkomsten van een dergelijk gesprek is dat de manager een train-de-traineropleiding volgt, waarin hij voldoende kan oefenen met de meest basale vaardigheden.
- *Tijdens de bijeenkomst.* Ook op dit punt kan de organisatie hulp bieden door managers van verschillende afdelingen, of staffunctionarissen zoals HRM-managers, aan te moedigen elkaar te ondersteunen. Bijvoorbeeld door samen bijeenkomsten voor te bereiden of samen een bijeenkomst te houden. Denkbaar hierbij is dat de ene manager achterin zit en later feedback geeft aan de manager die de bijeenkomst heeft geleid.

- *Na de bijeenkomst.* Een andere vorm van ondersteuning die de organisatie kan bieden is om na afloop van een bijeenkomst de manager terzijde te staan. Door reflectieve vragen te stellen, kan een manager zich bewust worden van de rol die hij heeft ingenomen. Gedacht kan worden aan interne coaches of andere functionarissen die als coach kunnen optreden.

Over dit boek

Werkvormen voor managers is geen leesboek, maar een doeboek, dat gaat over werkvormen die een manager zelf in de praktijk kan toepassen. De werkvormen zijn onderverdeeld in drie onderwerpen: de bovenstroom, de onderstroom en de verbinding tussen beide. Onder de bovenstroom wordt hier de beheersmatige kant van organiseren verstaan, waar aspecten als rationeel, feiten en onderbouwingen, bewust, directief en lineair onder kunnen worden gerangschikt. Bij de onderstroom gaat het om de aandacht die aan de persoon wordt geschonken: wie is hij, wat beweegt hem? De onderstroom kenmerkt zich door aspecten als irrationeel, emotie, associatief en het onbewuste. Onder de verbinding wordt hier het integreren van beide perspectieven verstaan: onderstroom én bovenstroom. De problematiek van de bovenstroom en onderstroom is erg actueel, waarbij de teneur enigszins is dat de bovenstroom aan zijn eigen succes ten onder dreigt te gaan, gelet op de burn-outpercentages, het aantal werklozen, faillissementen, schandalen en fraudezaken. Vaststaat dat de wat 'hardere' kant van zakendoen, vertegenwoordigd in de bovenstroom, in organisaties veel meer aandacht heeft gekregen dan de wat 'zachtere' kant van de onderstroom.

Door het lezen van het managementboek van het jaar 2008, *Veranderdiagnose* van Rob van Es, werd ik geïnspireerd door deze thematiek. Als beide stromen zo verschillend zijn, wat betekent dat dan voor de manager op de werkvloer? Die vraag zou mij vanaf dat moment niet meer loslaten, zeker niet toen ik vaststelde dat de kennis in de onderstroom een heel ander soort 'weten' vereist. In de bovenstroom gaat het vooral over analytische kennis: er moet snel een oordeel worden geveld en een actieplan worden opgesteld. Maar bij de onderstroom gaat het om iets tegengestelds: een 'weten' waarbij de persoon openstaat en niet meteen invult, niet oordeelt en niet direct in de acties schiet, maar vaststelt door middel van vragen en luisteren. Managers hebben dagelijks te maken met beide stromen en worstelen ieder voor zich met de balans tussen de druk van cijfers en targets, afkomstig uit de bovenstroom, en de verzoeken om aandacht en betekenis- en zingeving uit de onderstroom.

Drie delen

Dit boek bestaat uit drie delen. Deel 1 bestaat uit tweeëndertig werkvormen die betrekking hebben op de bovenstroom. Het gaat hier om generieke onderwerpen waarvan de hoofdgedachte is dat al deze onderwerpen voor alle soorten organisaties te gebruiken zijn. De onderwerpen zijn geordend op basis van een vrije interpretatie van het concurrerende-waardenkader van Robert Quinn, te weten het geïntegreerde

model van leren en veranderen, dat ik zelf heb ontwikkeld en zeer geschikt acht voor teams. Dit model wordt uitgebreider besproken in mijn boek *Meegaan of dwarsliggen*.

In deel 2 wordt aandacht geschonken aan de tegenhanger van de bovenstroom: de onderstroom. Dit deel telt acht werkvormen. Het gaat hier over intermenselijke aspecten en emoties. De onderwerpen in dit deel zijn geordend volgens het model van Rob van Es in zijn boek *Veranderdiagnose*, waarin een palet van emoties wordt getoond. In deel 3 wordt aan de hand van vier werkvormen geïllustreerd hoe de manager de bovenstroom en de onderstroom bij elkaar kan brengen. Het ordeningsmodel voor dit deel is gebaseerd op de vier paradoxen die inherent zijn aan het geïntegreerde model van leren en veranderen. Deze paradoxen, gecombineerd met de inzichten van de onderstroom, geven de manager houvast om met zijn mensen lastige kwesties aan te pakken en tegelijkertijd doelgericht bezig te zijn.

Ondanks het feit dat er geen eenduidige werkwijze is ten aanzien van het gebruik van de werkvormen, is het boek wel opgezet vanuit een bepaalde structuur. Het staat de lezer vrij om deze te gebruiken. Mijn aanbeveling is om te starten met werkvormen in de bovenstroom. De gedachte hierachter is dat het voor de gemiddelde manager relatief gemakkelijker is om als facilitator te fungeren op een inhoudelijk onderwerp van de bovenstroom dan op een relationeel of emotioneel onderwerp uit de onderstroom, laat staan om een combinatie van beide onderwerpen uit te voeren.

Er zijn geen richtlijnen opgesteld om aan te geven wanneer er moet worden overgeschakeld van de bovenstroom naar de onderstroom. Dat laat zich niet plannen en het is aan de manager en zijn team om het juiste tijdstip vast te stellen.

Een andere aanbeveling is om deel 3 pas aan te gaan wanneer er voldoende ervaring is opgedaan met zowel bovenstroom- als onderstroomwerkvormen. Daarbij kan worden opgemerkt dat het raadzaam is om zoveel mogelijk ervaring met de werkvormen van de onderstroom te hebben opgedaan, omdat in deel 3 stevig wordt geleund op de diverse aanpakken uit de onderstroom.

Welke werkvorm het best kan worden gekozen, is niet aan te geven. Door het dilemma, het doel en de trefwoorden van een werkvorm te bekijken, krijg je een beeld van de inhoud en kun je bepalen of de werkvorm geschikt is voor de eigen situatie. Wanneer het voor een bepaalde werkvorm wenselijk of vereist is dat een andere werkvorm eerst is gevolgd, wordt dat expliciet vermeld.

Opbouw van de werkvormen

Alle werkvormen zijn op dezelfde manier opgebouwd en bestaan uit een aantal vaste onderdelen:

- Wat is het dilemma?
- Wat te doen?
- Doel
- Opbrengst
- Benodigde tijd en vakmanschap

- Aanpak
- Verder lezen
- Trefwoorden

Wat is het dilemma? geeft een korte inleiding op het onderwerp, waarbij het onderwerp wordt geproblematiseerd om scherper in beeld te brengen wat de dagelijkse aspecten zijn waarmee een manager te maken heeft. Onder het kopje *Wat te doen?* wordt aangegeven wat de manager op hoofdlijnen te doen staat. Vervolgens komen het beoogde doel van de werkvorm en de opbrengsten die als uitkomst van de werkvorm kunnen worden gezien aan bod. *Benodigde tijd en vakmanschap* gaat in op de duur van een werkvorm – over het algemeen zo'n drie tot vier uur – en de specifieke vaardigheden die de werkvorm van de manager vereist. Daarnaast worden er tips gegeven met betrekking tot de inhoud van de werkvorm. Onder *Aanpak* volgen de te doorlopen stappen, van voorbereiding tot afronding. Dit is in feite het hart van de werkvorm. Het is de bedoeling dat deze stappen in de aangegeven volgorde worden doorlopen, maar verder is er veel ruimte overgelaten voor eigen inbreng. Zo staat er bijvoorbeeld niet bij vermeld hoelang een stap moet duren, om de eenvoudige reden dat er te veel factoren kunnen zijn die daarop van invloed zijn. Denk aan groeps grootte, actualiteit van het onderwerp, emotionele geladenheid van het onderwerp, etc. Er staat summier in beschreven hoe een manager in bepaalde situaties dient te reageren. Het idee daarachter is dat zoiets niet uit een boek kan worden geleerd, hoe goedbedoeld ook. Hier en daar worden wat voorbeeldvragen aangereikt, maar meer ter illustratie dan om letterlijk te gebruiken. Voor de lezer die meer van het specifieke onderwerp wil weten – wat nergens een vereiste is voor het gebruik van de werkvormen – worden onder het kopje *Verder lezen* wat literatuursuggesties gedaan. Het laatste onderdeel, *Trefwoorden*, is bedoeld om de manager te helpen verbanden te leggen tussen de verschillende werkvormen, waarbij de verwachting is dat de trefwoorden kunnen helpen met het selecteren van de volgende werkvorm. Door deze trefwoorden kun je je op een snelle manier een eenvoudig beeld vormen van de inhoud van de werkvormen.

Elke werkvorm heeft een aantal sterren gekregen, waarmee een inschatting wordt gegeven van de zwaarte van de werkvorm. Een eenvoudige werkvorm krijgt een ster, een gemiddelde werkvorm twee sterren en een complexe werkvorm drie sterren. De sterren zijn gebaseerd op vier criteria, die op drie niveaus worden beoordeeld. Deze vier criteria zijn achtereenvolgens:

- *Vorbereidingstijd*. Het gaat hier om de tijd die de manager nodig zal hebben om de werkvorm goed te kunnen uitvoeren. Er wordt uitgegaan van een gemiddelde voorbereidingstijd van twee uur.
- *Complexiteit van de materie*. Dit aspect zegt iets over de moeilijkheidsgraad van het onderwerp. Een gemiddelde complexiteit houdt in dat er geen voorkennis is vereist en dat de materie redelijk snel is eigen te maken.
- *Expertrol*. Hierbij gaat het om de inhoudelijke kennis die van de manager wordt

verwacht. Een gemiddelde expertrol wil zeggen dat de manager in staat is om bepaalde informatie te verduidelijken en toe te lichten.

- *Procesrol*. Dit aspect zegt iets over de rol van de manager als procesbewaker of groepsbegeleider. Het gaat hier dus niet om inhoudelijke kennis, maar om een inschatting van de zwaarte van de groepsdynamische aspecten die een rol kunnen spelen tijdens de werkvorm. Een gemiddelde procesrol houdt in dat de manager de voorspelbare groepsdynamische aspecten mag verwachten, zoals elkaar aan het woord laten, het tempo erin houden, de wat stillere deelnemers erbij betrekken, etc.

Uit de tekst bij de werkvormen is goed af te leiden waar de manager extra op moet letten wanneer er sprake is van een complexe werkvorm.

Tot slot nog een aantal algemene opmerkingen van praktische aard. Er wordt bij elke werkvorm vanuit gegaan dat de manager een geschikte ruimte weet te regelen. Dat wil zeggen: een ruimte waarin de teamleden in groepen kunnen werken en waarin een of meer flip-overs staan. Aan materiaal is niets anders nodig dan stiften, plakband en flip-overvellen, tenzij anders vermeld. Bij sommige werkvormen moet bijvoorbeeld voor Post-its®, stickers, brown wallpapers of kaartjes worden gezorgd. Verder is het bij elke werkvorm de bedoeling dat deelnemers voorafgaand aan de bijeenkomst weten wat het thema en het doel van de bijeenkomst is. Daar wordt in de werkvormen dus geen aparte opmerking over gemaakt. Tot slot bevat elke werkvorm een of meerdere afbeeldingen en kaders. Sommige dienen ter illustratie, met andere moet worden gewerkt. In het laatste geval zijn de betreffende afbeeldingen en kaders te downloaden via: www.vanduurenmanagement.nl/downloads.

Voor aanvullende informatie over werkvormen zie de website www.pderoode.com.



8 Teamdoelen opstellen

Wat is het dilemma?

Hoe fraai de missie, de visie en de strategie van een organisatie ook geformuleerd mogen zijn, papieren documenten vormen geen enkele garantie op succes. Succesvol zijn betekent dat de uitvoering van de bedachte plannen goed moet verlopen en afgestemd dient te zijn op de strategie van de organisatie. De kloof tussen het opstellen van de strategie en de uitvoering ervan is echter vaak erg groot. Dat kan soms liggen aan het feit dat beleidsmakers ver zijn verwijderd van de werkvloer waar de operatie wordt uitgevoerd. Een andere reden, die daar in het verlengde van ligt, is de constatering dat een kleine groep mensen voor velen bedenkt wat zij moeten gaan doen. Zo is de scheiding tussen denken en doen vaak erg groot en het is daarom ook niet verwonderlijk dat er weerstand optreedt die ten koste gaat van de operatie. Uit recent Amerikaans onderzoek blijkt dat slechts 10 procent van de werknemers bekend is met de strategie van de eigen organisatie. Tevens blijkt uit datzelfde onderzoek dat 60 procent van de onderzochte organisaties geen geïntegreerd strategieperspectief heeft. Dat betekent dat functionele afdelingen niet zijn gekoppeld aan de strategie van hun organisatie. Natuurlijk is Nederland geen Amerika, maar toch zetten de cijfers aan tot denken. Naast de twee eerder vermelde redenen voor de vraag waarom de kloof tussen strategie en uitvoering zo groot is, is er nog een derde reden aan te voeren. De kloof is ook deels te wijten aan het grote aantal verschillende instrumenten dat wordt gehanteerd om de strategie op te stellen en de bedrijfsvoering te verbeteren. Dit duidt op een gefragmenteerd perspectief: afdelingen en hun werknemers handelen elk vanuit hun eigen opvattingen en gebruiken daarbij hun voorkeursinstrumenten. Het ontbreekt bedrijven nog steeds aan een theorie of structuur om de vele systemen met elkaar te integreren.

Wat te doen?

Bereid een bijeenkomst voor waarin de visie en de strategie van de organisatie de basis vormen om de teamdoelstellingen van af te leiden. Realiseer je dat er van een hoger abstractieniveau naar een veel concreter niveau zal worden gewerkt. Niet alle teamleden zullen op beide onderdelen hetzelfde niveau kunnen laten zien, omdat een en ander afhangt van de belangstelling en de denkwijze van de deelnemers. Waar de een 'geniet' van conceptuele modellen die de strategie ondersteunen, heeft een ander juist een voorkeur om concrete acties te formuleren. In deze bijeenkomst gaat het erom dat je de verbinding weet te leggen tussen denken en doen en dat elk teamlid de verantwoordelijkheid wil nemen voor het opstellen van teamdoelstellingen die ondersteunend zijn aan de uitvoering van de strategie.

Doel

Het verkleinen van de kloof tussen de eerder opgestelde strategie en de uitvoering door het gezamenlijk opstellen van teamdoelstellingen.

Opbrengst

- Overzicht van de (week)activiteiten en inzicht in welke mate deze bijdragen aan de te ondernemen strategie van de afdeling.
- Concrete teamdoelstellingen afgeleid van de organisatie- en afdelingsstrategie die voorzien zijn van maatstaven en streefwaarden.
- Concrete werkwijze die de koppeling legt tussen strategie en het opstellen van teamdoelstellingen.

Benodigde tijd en vakmanschap

Gelet op de lengte van de bijeenkomst (geschatte tijd in totaal een dag) is het te overwegen om de bijeenkomst in tweeën te splitsen. In de tekst wordt duidelijk aangegeven waar je een logische onderbreking kunt maken.

De ervaring leert dat teamleden dit een lastige opdracht kunnen vinden. Het is daarom aan te bevelen dat je eerst voor jezelf je weekagenda-activiteiten opstelt, zodat je de teamleden kunt helpen met gerichte vragen. Realiseer je ook dat 'inzicht in de agenda' nogal bedreigend kan overkomen. Soms zijn medewerkers zich wel bewust van het feit dat ze niet de goede dingen doen, maar blijven ze om de een of andere reden wel volharden in deze werkwijze. Door deze bijeenkomst kan het ongemakkelijke gevoel bij medewerkers van 'wel weten maar niet doen' worden geactiveerd.

Aanpak

STAP 0 VOORBEREIDING

Zorg voor een ruimte zoals beschreven in de introductie en voor voldoende Post-its®. Bereid een flip-over voor waarop de visie en de strategie van de organisatie staan vermeld. Bereid een brown wallpaper voor van afbeelding 8.1, afbeelding 8.2 en kader 8.1. Zorg voor voldoende prints van kader 8.2 (voor elke subgroep een exemplaar) en kader 8.3 (voor elke deelnemer een exemplaar).

Vraag de deelnemers voorafgaand aan de bijeenkomst of ze hun hoofdtaken van een week op Post-its® willen schrijven, met daarop vermeld het aantal uren dat ze per week aan deze taken besteden. Elke hoofdtaak wordt op een aparte Post-it® genoteerd. Laat ze controleren of het totaal aantal uren overeenkomt met het aantal uren dat ze per week werken.

STAP 1

Geef een korte introductie over het doel en het onderwerp van de bijeenkomst. Maak daarbij gebruik van de volgende vragen:

1. Hoe groot schatten jullie dat het percentage medewerkers is dat bekend is met de strategie van de eigen organisatie?

2. Hoe groot schatten jullie dat het percentage organisaties is dat een geïntegreerde strategie heeft, dat wil zeggen dat de verschillende afdelingen de organisatievisie en -strategie ondersteunen?
3. Wat zouden jullie ideeën zijn om met betrekking tot vraag 1 en 2 verbeteringen aan te brengen?

STAP 2

Uitgangspunt bij het opstellen van teamdoelstellingen is altijd de visie met de bijbehorende strategie van de organisatie. Zorg ervoor dat deze begrippen duidelijk zijn voor alle teamleden door ze op een flip-over te schrijven. Hang daarnaast een flip-overvel waarop je de strategie van de afdeling schrijft. Vraag de teamleden of het hun duidelijk is welke bijdrage de eigen afdeling levert aan het realiseren van de organisatiestrategie.

STAP 3

De bedoeling van deze stap is inzichtelijk te maken dat er op een afdeling veel taken worden gepland en uitgevoerd die niet altijd van strategische aard zijn. Dat is ook niet altijd erg, omdat er ook tijd aan ondersteunende taken moet worden besteed. Bespreek met de deelnemers kort de essentie van afbeelding 8.1.

	Minimaal niveau	Uitstekend niveau	
Kwadrant 1: De taken zijn van strategische aard maar ze hebben nog geen hoog niveau (bijvoorbeeld in de ogen van de klant)			Kwadrant 2: De taken zijn van strategische aard en hebben een hoog niveau (levert onderscheidend vermogen op)
Taken van strategische aard	1. Hoe deze taken op een hoger niveau te krijgen?	2. Hoe dit niveau vast te houden?	
Ondersteunende taken	3. Zijn deze taken echt nodig en zo ja, moeten ze nog door de afdeling worden uitgevoerd?	4. Moeten deze taken onderdeel gaan vormen van de strategie of moeten we ze afstoten?	
Kwadrant 3: De taken zijn niet van strategische aard en hebben geen hoog niveau			Kwadrant 4: De taken zijn niet van strategische aard maar hebben wel een hoog niveau

Afbeelding 8.1 De relatie tussen strategie en taken (vrij naar: Kaplan & Norton, 2008)

STAP 4

Laat de deelnemers een voor een naar voren komen, hun Post-its® voorlezen en vervolgens in een van de vier kwadranten op de voorbereide brown wallpaper van afbeelding 8.1 plakken. Zorg ervoor dat alle Post-its® te lezen zijn en niet over elkaar hangen. Ga tijdens deze stap geen discussie aan.

STAP 5

Nodig alle teamleden uit om bij de brown wallpaper te komen staan als iedereen zijn Post-its® heeft opgeplakt. Bereken met de teamleden het totaal aantal uren per kwadrant. Noteer dat aantal op een Post-it® en plak het op in het betreffende kwadrant. Bereken tevens het totaal aantal uren van alle vier de kwadranten, zodat je daarna een percentage kunt berekenen van de activiteiten in tijd per kwadrant.

STAP 6

Belangrijker dan naar wat cijfers en percentages van de activiteiten te kijken is natuurlijk de interpretatie die de teamleden aan de inhoud van de vier kwadranten geven. Ga hierover een plenaire discussie aan met de groep. Gebruik de vragen uit kader 8.1 als leidraad.

8.1 PLENAIRE DISCUSSIEVRAGEN

- Wat valt op aan de percentages (goede of minder goede verhouding)?
- Gaan wij met deze activiteiten de strategie van onze afdeling realiseren?
- Wat kunnen of moeten we doen om de strategie nog beter te ondersteunen met onze activiteiten?

STAP 7

Verdeel de groep nu in een aantal subgroepen. Geef hun de vragen mee die vermeld staan in kader 8.2 en laat elke groep de uitkomsten kort en krachtig op een flip-over zetten. Geef elke groep de gelegenheid om de bevindingen toe te lichten. Ga pas een discussie aan nadat alle groepen zijn geweest. Leg de conclusies hiervan vast door ze op te schrijven op een flip-over.

8.2 DISCUSSIEVRAGEN

- Hoe kunnen we de beweging maken van kwadrant 1 naar kwadrant 2 (het verhogen van de kwaliteit van de activiteiten)?
- Wat vinden we van het urentotaal en de percentages van de activiteiten in kwadrant 3?
- Wat vinden we van de taken in kwadrant 3: moeten die nog bij de afdeling behoren?
- Welke activiteiten zijn vereist maar dragen niet bij aan de strategie?
- Wat vinden we van de activiteiten in kwadrant 4: dienen die deel uit te gaan maken van de strategie (omdat ze goed gewaardeerd worden)? Wat zijn alternatieven?

De uitkomsten van de discussie zijn essentieel voor zowel de korte- als de langetermijnstrategie. Beëindig hier de bijeenkomst en geef de deelnemers ter reflectie de vragen uit kader 8.3 mee. Zorg dat iedereen een print krijgt van de vier kwadranten met de activiteiten.

8.3 REFLECTIEVRAGEN

- In welke mate moeten activiteiten van jou worden afgestoten omdat ze geen of een te kleine bijdrage leveren aan de strategie (kwadrant 3)? Welke ideeën heb je daarvoor? En wat zijn je alternatieven als je die taken niet kunt of wilt afstoten?
- Wat kun jij doen om de overgang te versnellen van kwadrant 1 naar 2?
- Wat is je opvatting over je taken en activiteiten van kwadrant 4: moeten ze een onderdeel gaan vormen van de strategie? Moeten we ze gaan afstoten?
- Denk jij dat we voldoende activiteiten in kwadrant 1 en 2 hebben staan om de strategie te realiseren?

Tweede gedeelte van de bijeenkomst

STAP 8

Houd een korte introductie naar aanleiding van de vorige bijeenkomst. Wat waren de belangrijkste conclusies? Bespreek vervolgens de resultaten van de reflectieopdracht. Zet de belangrijkste conclusies op een flip-over en eventuele knelpunten of te ondernemen acties op een andere flip-over.

STAP 9

Het wordt nu tijd om de doelstellingen op te stellen. Door de eerste bijeenkomst mag je verwachten dat de teamleden bewuster naar de doelstellingen van de afdeling en de organisatie zullen kijken. Ze zullen inzien dat doelstellingen om de strategie te ondersteunen overeenkomen met de activiteiten uit kwadrant 1 en 2 van de vorige bijeenkomst.

Verdeel de deelnemers in subgroepen en merk op dat er twee belangrijke informatiebronnen zijn om de doelstellingen op te baseren: de opgestelde strategie van de afdeling en de activiteiten van het vierkwadrantenmodel. Benadruk dat er een zekere spanning kan ontstaan tussen wat we op papier zetten (strategie van de afdeling) en wat we daadwerkelijk doen (de activiteiten in het vierkwadrantenmodel). Voordat de subgroepen van start gaan is het belangrijk eerst te bespreken aan welke vormeisen een goede doelstelling dient te voldoen (zie kader 8.4). Elke groep stelt een of meerdere teamdoelen op over de onderwerpen waar de groepsleden zelf bij betrokken zijn. Maak daarom van tevoren even afspraken over wie welke doelen voor zijn rekening neemt, zodat doublures worden vermeden. Vraag de subgroepen hun doelstellingen op flip-overvellen te schrijven.

8.4 VORMEISEN

Een goede doelstelling voldoet aan de volgende vormeisen:

- meetbaar
- tijdgebonden
- resultaatgericht en niet inspanningsgericht
- haalbaar
- huidige score bekend

STAP 10

Vraag een vertegenwoordiger van elke subgroep een korte toelichting te geven over de opgestelde teamdoelstellingen. Stel de andere subgroepen in de gelegenheid om vragen te stellen ter verduidelijking en te toetsen of voldaan is aan bovengestelde vormeisen. Geef de groepen vervolgens de gelegenheid eventueel hun teamdoelstellingen te ‘repareren’ door een aangescherpte versie te formuleren.

STAP 11

De volgende stap is een verdieping van de teamdoelstellingen door te werken met maatstaven en streefwaarden. Leg deze begrippen aan de hand van afbeelding 8.2 kort uit. Vraag elke groep de doelstellingen op flip-overvellen uit te werken, zoals in onderstaand voorbeeld.

Doelstellingen (Wat er met de strategie moet worden bereikt)	Maatstaven (Hoe succes of falen wordt getoetst aan de doelstellingen)	Streefwaarden (Prestatieniveau of verbeteringspercentage dat volgens de strategie vereist is)
VOORBEELD		
Verbeteren van de dienstverlening in de periode januari-december met 20%	Klanttevredenheid (gemeten op ons Klant Tevredenheid Onderzoek)	75% Dat wil zeggen een prestatieniveau van 75% n.a.v. het Klant Tevredenheid Onderzoek waarin de klant een ‘goed’ of ‘zeer goed’ scoort

Afbeelding 8.2 Doelstellingen, maatstaven en streefwaarden

STAP 12

Een vertegenwoordiger van elke groep licht de flip-overvellen toe. Het is belangrijk dat hij toetst of het de anderen helder is wat er gedaan gaat worden en hoe de doelstelling gemeten gaat worden.

STAP 13 AFRONDING

Houd een korte samenvatting over de ondernomen stappen. Rond de sessie af door te vragen welke activiteiten nog moeten worden verricht en maak daar concrete afspraken over. Koppel de resultaten terug naar de teamleden door foto’s toe te

sturen van de flip-overvellen en/of eventuele verslaggeving over de bijeenkomst. Kom bij het eerstvolgende werkoverleg terug op deze sessie, reflecteer dan op het proces en kijk vooruit door samen naar de opgestelde teamdoelstellingen en de bijbehorende maatstaven en streefwaarden te kijken.

Verder lezen

R.S. Kaplan en D. Norton, *Van strategie naar uitvoering*. Business Contact, 2008

Trefwoorden

Scheiding denken en doen – Weekactiviteiten – Weerstand – Kloof tussen strategie en uitvoering – Verwijdering werkvloer – Gefragmenteerd perspectief – Voorkeursinstrumenten



36 Doelen scherp stellen

Wat is het dilemma?

Doelen zijn niet meer weg te denken in organisaties. Ze vormen een zeer belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering: acties worden erop gebaseerd, budgetten worden erop aangepast, controle- en monitoringsystemen worden erop ontworpen en promoties en bonussen worden erop gebaseerd. Het dilemma waar organisaties mee worstelen is het spanningsveld tussen het belang van de doelen en de wijze waarop de doelen tot stand komen. Zo kunnen doelen door veel te hoge targets een onrealistisch gehalte krijgen. Maar dat is niet het enige aandachtspunt. Doelen worden bepaald door de manier waarop mensen hun omgeving waarnemen en de bijbehorende feiten weten te destilleren. Aan waarnemen wordt in organisaties echter systematisch weinig tijd besteed. Een onjuiste waarneming kan het startpunt vormen van een reeks verkeerde schakels: een verkeerde waarneming leidt tot een verkeerde probleemstelling, die tot een verkeerde doelstelling leidt, die ten slotte uitmondt in verkeerde acties. Doelstellingen formuleren is daarom meer dan het SMART formuleren van de doelstelling zelf; dat is slechts een klein onderdeel. Het startpunt van een goede doelstelling wordt vooral bepaald door de kwaliteit van de waarneming.

Wat te doen?

Bereid een bijeenkomst voor waarin de deelnemers worden uitgedaagd om hun opgestelde doelen in tweegesprekken verder aan te scherpen.

Doel

Elke deelnemer de gelegenheid bieden zijn reeds opgestelde doelen aan te scherpen aan de hand van een coachend vraaggesprek met een collega.

Opbrengst

- Een start maken met naar elkaar te luisteren.
- Een actieplan dat door middel van coachende vraagtechnieken tot stand is gekomen.
- Bewustwording van de eigen aannames en de doorwerking ervan op te stellen doelen en acties.

Benodigde tijd en vakmanschap

De inschatting van de tijdsduur van deze bijeenkomst is drie uur.

Realiseer je dat werkvormen in de onderstroom voor een medewerker net zo vreemd kunnen zijn als voor jou. Hoe zijn de opvattingen over coachen? Vinden de deelnemers het zinvol om naar elkaar te luisteren?

Aanpak

STAP 0 VOORBEREIDING

Zorg voor een ruimte zoals beschreven in de introductie. Bereid een flip-overvel voor van afbeelding 36.1. Maak afdrukken van kader 36.3 tot en met 36.6 (voor elke deelnemer een).

Vraag de deelnemers vooraf na te denken over een casus: een doelstelling waarmee zij recent te maken hebben gekregen.

STAP 1

Start met een ijsbreker. Lees het verhaal uit kader 36.1 voor en stel daarna de bijbehorende vragen (de antwoorden staan er voor jou direct achter). De deelnemers moeten deze vragen schriftelijk beantwoorden. Vraag of ze op een papiertje de nummers 1 tot en met 5 onder elkaar willen zetten. Achter deze nummers mogen ze slechts een van de drie volgende antwoorden noteren: ja, nee of geen gegevens. Bespreek daarna de antwoorden. Realiseer je dat veel mensen dit maar een 'flauwe oefening' vinden, die ver verwijderd ligt van de realiteit. Geef aan dat dit verhaaltje illustreert dat we feiten en meningen met het grootste gemak door elkaar halen en nog overtuigd zijn van ons eigen gelijk. Inventariseer bij de groepsleden naar mogelijke oorzaken hiervan.

36.1 DE WEKKER

De wekker van de man loopt om acht uur af. Om kwart over acht loopt hij naar beneden om een grote pot thee te zetten. Rond half negen komen zijn vrouw en kinderen uit bed. Ze gaan ontbijten. Om kwart voor negen kust hij zijn vrouw en kinderen gedag en rijdt hij naar zijn werk.

Vragen

1. Stond de man om acht uur op?

Antwoord: *geen gegevens*. Het feit dat de wekker om acht uur gaat, wil nog niet zeggen dat de man ook daadwerkelijk opstaat.

2. Hebben ze om half negen thee gedronken?

Antwoord: *geen gegevens*. Thee zetten is namelijk niet hetzelfde als thee drinken. Het zou kunnen dat hij thee heeft gedronken, maar het zou net zo goed kunnen van niet.

3. Heeft hij twee kinderen?

Antwoord: *geen gegevens*. Dat kunnen we niet opmaken uit het verhaal. Er staat alleen 'kinderen'; dat zijn er minimaal twee, maar het kunnen er ook meer zijn.

4. Wordt hij door zijn vrouw en kinderen gedag gekust?

Antwoord: *Nee*. Hij is degene die kust.

5. Reed hij met de auto naar zijn werk?

Antwoord: *geen gegevens*. Dat weten we niet. Het zou bijvoorbeeld ook de fiets of de brommer kunnen zijn.

STAP 2

Licht toe dat het opstellen van doelen een zeer belangrijk onderdeel vormt van de bedrijfsvoering van organisaties: de acties worden erop gebaseerd, budgetten worden erop aangepast, controle- en monitoringsystemen worden erop ontworpen en promoties en bonussen worden erop gebaseerd. Kortom, doelen zijn vandaag de dag niet meer weg te denken. Geef aan dat je wat langer wilt stilstaan bij de wijze waarop doelen tot stand komen. Laat afbeelding 36.1 zien. Vertel daarbij in eigen woorden het verhaal uit kader 36.2, waarin verschillende retorische vragen zijn verpakt. Bespreek deze punten met de teamleden. Hoe denken zij hierover?

1. Feiten	4. Actie
2. Probleem	3. Doel

Afbeelding 36.1 De coachmatrix (Kouwenhoven, 2007)

36.2 VERHAAL BIJ DE COACHMATRIX

Om tot een keuze van doelen te komen, beginnen we met het waarnemen van onze omgeving en verzamelen we feiten (kwadrant 1). Maar wat nu als de waarneming en de feiten niet kloppen? En nemen we feiten waar, of zijn het al interpretaties van de werkelijkheid? In welke mate heeft dat consequenties voor onze doelen? Interpretaties van de werkelijkheid maken we elke dag, maar de valkuil is dat we zien wat we willen zien. Onze aannames kloppen niet altijd. Dat hoeft geen probleem te zijn, maar soms is het – zoals bij belangrijke kwesties – wel nuttig om te weten wat we kunnen doen om onze aannames te toetsen. Door middel van toetsende vragen kunnen we ons bewust worden van onze eigen aannames: weet je dat zeker, waar baseer je dat op? Vragen stellen kan dus helpen om beter waar te nemen. Nadat we de waarneming hebben afgesloten en we ons bewust zijn geworden van onze eigen interpretaties, komen we aan bij de volgende vraag (kwadrant 2): wat is eigenlijk het probleem? Stel dat je probleem is dat klanten steeds minder trouw jullie product afnemen, dan kun je dit probleem omdraaien en kom je uit bij je doel. Bijvoorbeeld: onze doelstelling is om twintig procent van de klanten die na een eenmalige aankoop of afname van een dienst geen zaken meer met onze organisatie doen als klant te behouden. Probleem en doel hangen als het ware samen: het ervaren probleem keer je om en geeft je doel. Realiseer je dat niet van elk probleem een doel wordt opgesteld. Dat hangt af van de prioriteiten. Het eigenlijke doel (kwadrant 3) is de logische afgeleide van de vorige twee stappen. De vraag is echter of we wel altijd zo logisch te werk gaan. Soms wel, maar zeker niet altijd even bewust. We formuleren ons doel scherp om ons gedrag erop te kunnen afstemmen. Een doel heeft een verlangen in zich en dat verlangen komt overeen met de A in SMART: aantrekkelijkheid. Een aantrekkelijk doel vergroot de kans dat we ervoor gaan en graag aan het doel willen werken. Maar zijn onze doelen ook aantrekkelijk?

Tot slot de acties (kwadrant 4). Na dit verhaal zal het duidelijk zijn dat acties in de lijn van alle voorgaande stappen liggen. We spreken dan van doelgerichte acties. Maar doen we dat altijd: acties uitvoeren waar een helder doel voor is geformuleerd?

STAP 3

Geef een toelichting op kader 36.3 tot en met 36.6. Leg uit dat deze vragen kunnen helpen bij het aanscherpen van doelen en dat het hier om voorbeeldvragen gaat. Andere vragen zijn dus zeker mogelijk.

36.3 HET VELD FEITEN

Wat zijn feiten?

- Een feit is een gebeurtenis of omstandigheid waarvan de werkelijkheid vaststaat, ofwel zintuiglijk kan worden waargenomen, hetzij instrumenteel gemeten.
- Een feit moet met objectieve waarnemingen kunnen worden vastgesteld en getoetst. De waarneming zelf is echter altijd subjectief en afhankelijk van persoonsgebonden factoren, zoals perspectief, voorkeur, nauwkeurigheid, tijdigheid, compleetheid en omstandigheden.
- Onze waarnemingen zijn selectief. Dat is een goede zaak, omdat we zonder selectie een te grote hoeveelheid informatie op ons af krijgen. Het nadeel kan zijn dat we de werkelijkheid vertekenen.

Stellen van vragen

Probeer als coach ontbrekende informatie boven tafel te krijgen. Vraag door wanneer een situatie in jouw ogen vaag of onduidelijk is.

Voorbeelden

Gecoachte: Ik vind de sfeer hier gespannen.

Coach: Wat versta je precies onder 'gespannen'?

Gecoachte: Men voelt zich nogal opgejaagd door het management.

Coach: Wie bedoel je precies met 'men' en wat wordt er verstaan onder 'opgejaagd'?

36.4 HET VELD PROBLEEM

Wat is een probleem?

- Er zijn vele definities van een probleem, zoals: de kloof tussen gewenste en huidige situatie, een vraagstuk dat onopgelost is, of iets waarvan jij last hebt.
- Juist bij die laatste omschrijving speelt het gevoel een belangrijke rol. De persoon met het probleem uit immers zijn gevoel hierover, bijvoorbeeld naar collega's.
- Problemen kunnen worden onderscheiden in problemen op organisatieniveau, problemen in relaties tussen mensen en problemen op individueel niveau.

Stellen van vragen

Probeer als coach vragen te stellen die meer inzicht geven in de aard van het probleem. Te vaak gaan we akkoord met een snel maar onduidelijk gedefinieerd probleem.

Voorbeeldvragen

- Wat is jouw probleem?
- Waar heb je precies last van?
- Sinds wanneer heb je dat probleem?
- Heb je een idee wat de oorzaak van het probleem is?
- Zijn er anderen bij het probleem betrokken?

36.5 HET VELD DOEL*Wat is een doel?*

- Door het doel te realiseren, probeer je het probleem op te lossen.
- Het doel is dus iets waar je op hoopt. Formuleer je doel daarom positief. Vergelijk: ik wil op vakantie geen pech krijgen met onze auto (negatief geformuleerd) en ik hoop dat we tijdens onze autotocht in Frankrijk veel van het landschap te zien zullen krijgen (positief geformuleerd).
- Een doel dient SMART te worden geformuleerd: specifiek, meetbaar, aantrekkelijk, realistisch en tijdgebonden.

Stellen van vragen

De coach kan door middel van doorvragen een belangrijke rol spelen bij het scherp stellen van de doelen.

Voorbeeldvragen

- Wat wil je bereiken?
- Hoe ziet het resultaat eruit?
- Wat is er af als het af is?
- Wat is je droom?

36.6 HET VELD ACTIES*Wat zijn acties?*

- Acties kunnen zowel bedoeld zijn om je probleem op te lossen als om je doel te realiseren.
- Acties kunnen we onderscheiden in: eerste-orde-acties en tweede-orde-acties. In het eerste geval stel je acties op die enigszins routinematig van aard zijn. Met je bestaande manier van werken ga je het probleem te lijf. In het tweede geval kun je niet langer terugvallen op je routines. Het zijn acties die creativiteit vereisen, omdat ze buiten je referentiekader vallen.

Stellen van vragen

Ook hier kan de coach een belangrijke rol spelen door op de acties door te vragen.

Voorbeeldvragen

- Welke acties heb je al ondernomen?
- Met welk resultaat?
- Welke acties zijn vereist om je doel te bereiken?
- Voor welke acties heb je hulp van anderen nodig, en welke acties kun je zelf ondernemen?

STAP 4

Vraag de deelnemers om de vier kwadranten nu voor hun eigen casus in te vullen, te beginnen bij de feiten en eindigend bij de acties. Geef aan dat deze schriftelijke weergave het startpunt vormt en dat je verderop in deze bijeenkomst graag iedereen uitdaagt om elkaars startpunten aan te scherpen. Leg uit dat je nu eerst wilt beginnen met een voorbeeldcasus van een van de deelnemers, om het gehele proces gezamenlijk te doorlopen.

Vraag of een van de deelnemers zijn casus aan de orde wil stellen. Vraag deze persoon naar voren te komen en zijn eerste kwadrant toe te lichten. Leg de groepsleden vervolgens uit wat de bedoeling is: zij proberen aan de hand van vragen (zie kader 36.3) vast te stellen of dit feiten zijn of dat het om interpretaties gaat en of er niet het een en ander is vergeten. Betrek alle groepsleden bij het vragen stellen. Onderbreek het proces wanneer je merkt dat er herhalingen optreden. Vraag vervolgens aan de casusinbrenger wat de vragen voor inzichten bij hem hebben opgeleverd en of er een aanscherping van het eerste kwadrant is ontstaan. Bespreek deze inzichten gezamenlijk en noteer de uitkomsten op de flip-over. Herhaal het proces voor de overige kwadranten (zie de vragen in kader 36.4 tot en met 36.6). Na afloop kun je aan de casusinbrenger vragen wat de vragen voor effect hebben op zijn doelen: zijn ze ongewijzigd, aangescherpt of volkomen veranderd? Vraag bijvoorbeeld door welke inzichten de eventuele veranderingen of aanpassingen zijn ontstaan. Noteer deze op de flip-over. Bekijk samen wat je hieruit kunt concluderen en bespreek hoe de vier kwadranten op elkaar inwerken.

STAP 5

In deze stap doorlopen de deelnemers hetzelfde proces als in stap 4, maar dan in subgroepen. Maak een vergelijking met het begrip 'coachen'. Leg kort uit dat een goede coach luistert en vragen stelt. Geef aan dat een coach geen inhoudelijk expert is, op welk vakgebied dan ook. Dat kan het luisteren immers alleen maar in de weg staan. Benadruk dat een coach geen oplossingen zal voorstellen, ook niet als iemand vastloopt. Geef tot slot aan dat dit geen cursus 'versneld coachen' is, maar dat het de bedoeling is dat de deelnemers gericht naar elkaar leren luisteren.

De werkwijze kan als volgt worden omschreven:

- De casusinbrenger licht zijn casus toe en geeft een toelichting op het eerste kwadrant.
- De vragensteller stelt verdiepende vragen, behorende bij het eerste kwadrant.
- De casusinbrenger en vragensteller noteren kort hun opgedane inzichten.
- Deze procedure wordt herhaald voor de overige drie kwadranten.
- Er volgt een gezamenlijke bespreking van de inzichten en er wordt vastgesteld in welke mate de doelen kunnen worden aangescherpt.
- De casusinbrenger en vragensteller wisselen van rol.

STAP 6

Bespreek de resultaten plenair. Concentreer je bijvoorbeeld eerst op de rol van de vragensteller. Vraag wat goed ging en wat lastig was. Verdiepende vragen zijn bijvoorbeeld: viel het mee om geen inhoudelijke suggesties te doen en alleen maar te luisteren, wanneer had je het idee dat je vastliep en waarom, wanneer is iemands gevoel ter sprake gekomen en hoe ging je daarmee om? Zoom vervolgens in op de casusinbrenger. Vraag enkele personen toe te lichten hoe het komt dat de vragen van een ander je in staat stellen je eigen doelen aan te scherpen. Voer daarover met de groepsleden een gesprek.

STAP 7 AFRONDING

Vraag de deelnemers wat ze is bijgebleven van deze bijeenkomst. Wat sprak vooral aan? Pols of er behoefte is aan vervolgstappen.

Verder lezen

M. Kouwenhoven, *Het handboek strategisch coachen*. Nelissen, 2007
 C. Visser, *Doen wat werkt*. Van Duuren Management, 2009

Trefwoorden

Coachen – Feiten en meningen – Doelen – Acties – Waarnemen –
 Eerste-orde-acties – Tweede-orde-acties



41 Afstemmen tussen routinematig werken en creatief denken

Wat is het dilemma?

Wanneer organisaties innoverend vermogen aan de dag willen leggen, zullen zij aandacht moeten schenken aan de creativiteit van hun medewerkers. Helaas gebeurt het maar al te vaak dat medewerkers nauwelijks op een creatieve manier bezig zijn, omdat ze veel routinezaken moeten afhandelen. Routinezaken zijn nodig, net zoals creativiteit vereist is. Maar de vraag is: wanneer kies je voor de routinematige manier van werken en wanneer kun je beter overstappen op de creatieve manier? Veel complexe vraagstukken worden routinematig aangepakt, terwijl soms een creatieve benadering veel effectiever zou kunnen zijn.

De afstemming tussen routinematig werken en creatief denken vereist meer dan de bekende aha-erlebnis. Het vraagt om een heel goede mensenkennis, zowel van jezelf als van relevante anderen, en om goede communicatieve vaardigheden: creatieve mensen communiceren niet te weinig, maar zeker ook niet te veel. Daarnaast betekent het bij tijd en wijle samenwerken en in interactie treden met anderen om je ideeën te toetsen, maar soms ook individueel werken en alleen zijn. Creativiteit is vaak meer gebaat bij een schildpadgeest, die de tijd neemt en alles overziet, dan bij een hazenbrein, dat nauwelijks de tijd neemt en routinematig van wal steekt. En dat is tegelijkertijd het dilemma waar organisaties zich voor geplaatst zien: ze lijken creativiteit niet te durven koppelen aan de schildpadgeest. Aandacht geven aan creatieve mensen kan stimulerend werken, maar met een hazenbrein proberen creativiteit te bevorderen werkt als een lap op een rode stier. De meeste creatieve mensen hebben één ding gemeenschappelijk: hun energieniveau. Ze kunnen lang en onafgebroken aan een project werken, vanwege een intrinsieke motivatie. Het is aan organisaties om creativiteit op een constructieve manier te benutten.

Wat te doen?

Bereid een bijeenkomst voor die in het teken staat van het hazenbrein en de schildpadgeest. Deze twee metaforen geven goed weer waar een organisatie mee te maken heeft wanneer ze balans probeert aan te brengen tussen routines en creativiteit.

Doel

Kunnen vaststellen welke projecten snel denken (hazenbrein/routine) en welke langzaam denken (schildpadgeest/creativiteit) vereisen.

Opbrengst

- Een overzicht van de huidige projecten, verdeeld over de twee soorten denkpatronen.
- Bewustwording van het feit dat creativiteit afstemming met jezelf en anderen vereist.
- Een concrete vervolgspraak tussen leidinggevende en medewerkers.

Benodigde tijd en vakmanschap

De inschatting van de tijdsduur van deze bijeenkomst is drie uur.

De consequentie van deze bijeenkomst is een afspraak die jij maakt met de deelnemers over hun creativiteit. Wat hebben zij van jou nodig en wat verwacht jij van hen? Het is te overwegen om alvast data te prikken en tijden te reserveren, dan kunnen ze direct intekenen op jouw voorsteldata. Omdat de huidige projecten onder de loep zullen worden genomen, is het bovendien goed om een overzicht bij de hand te hebben van de lopende projecten en activiteiten. Neem in ieder geval de tijd voor deze bijeenkomst. De deelnemers zullen zo ervaren dat je zelf ook handelt naar de aard van de schildpadgeest.

Aanpak

STAP 0 VOORBEREIDING

Zorg voor een ruimte zoals beschreven in de introductie en voor voldoende Post-its®. Bereid flip-overvellen voor van afbeelding 41.1 tot en met 41.4 en van kader 41.3 en 41.5. Maak prints van kader 41.4 (voor elke deelnemer een).

STAP 1

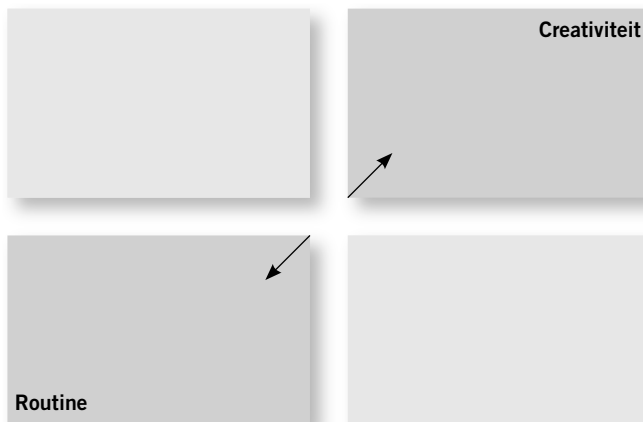
Start de bijeenkomst met de fabel van de haas en de schildpad (zie kader 41.1). Lees het verhaal voor en vraag na afloop aan de teamleden wat de mogelijke boodschap zou kunnen zijn. Geef aan dat het verhaal van de haas en de schildpad goed de spanning weergeeft tussen routinematig werken (als aspect van de bureaucratische cultuur) en creatief denken (zoals in de ondernemerscultuur). Afbeelding 41.1 laat zien hoe deze spanning zich laat visualiseren. Verder kun je hier het onderscheid – indien aan de orde geweest – maken tussen de routinematige professional en de innoverende en improviserende professional (zie werkvorm 12).

41.1 DE HAAS EN DE SCHILDPAD

De haas moest altijd lachen wanneer hij de schildpad zag lopen, want het ging zo langzaam. 'Ik begrijp niet waarom jij naar iets onderweg gaat', zei hij pesterig. 'Als jij eindelijk aankomt, is het altijd te laat en is alles allang voorbij.' De schildpad lachte een beetje. 'Vlug ben ik niet,' zei hij, 'maar toch durf ik te wedden dat ik eerder aan de overkant van dit veld ben dan jij. Zullen we een wedstrijd houden? Dan kun je het zien.' 'Goed!' riep de haas en meteen sprong hij ervandoor, zo snel als hij kon. De schildpad ging heel rustig op weg.

Nu was het die dag erg warm. De zon brandde en de haas werd halverwege slaperig. ‘Weet je wat,’ dacht hij, ‘ik doe even een tukje onder deze heg hier. Zelfs als die schildpad me onderwijl voorbijloopt, heb ik hem in een flits weer ingehaald.’ De haas ging in de schaduw liggen en sliep in. De schildpad kroop gestaag voort onder de warme zon. Pas na lange tijd werd de haas wakker. Het was veel later dan hij dacht en hij keek eens rond. Geen schildpad te bekennen. ‘Nou, nou,’ mompelde hij, ‘waar zit dat vriendje? Wacht maar, ik zal hem eens wat laten zien.’ Als een pijl uit een boog schoot hij weg, door het korte gras, door het koren, over sloten, langs braamstruiken, en bij de laatste bocht bleef hij even staan om te zien waar de eindstreep lag. Daar! En nog geen halve meter ervoor kroop de schildpad, langzaam maar zeker, stap voor stap, dichter en dichter naar het eindpunt. Met een geweldige sprong stooft de haas erop af. Maar hij was te laat. Toen hij de lijn passeerde, was de schildpad hem juist voor geweest. ‘Zie je nou wel’, zei de schildpad. Maar de haas had geen adem meer om te kunnen antwoorden.

(www.beleven.org/verhaal/de_haas_en_de_schildpad)



Afbeelding 41.1 De spanning tussen routines en creativiteit binnen het concurrerende-waardenkader

STAP 2

Geef een toelichting op de informatie over het hazenbrein en de schildpadgeest naar aanleiding van kader 41.2. Vraag de deelnemers op beide vormen van denken te reflecteren. Laat ze voor zichzelf de volgende vragen beantwoorden:

1. Hoe zie jij jouw denken vooral: als een schildpad of als een haas? Waarom?
2. Kun je jouw denken goed toepassen in je werk, of wordt er een ander soort denken verwacht?
3. Zo ja, wat betekent dat voor jou? Pas je je denken aan?
4. Hoe denk je dat je teamgenoten jouw denken zullen inschatten: haas of schildpad? Waarom denk je dat?

5. Hoe schat jij je teamgenoten in?

Bespreek daarna de antwoorden met elkaar. Stel gezamenlijk vast welke deelnemers voorspelbaar zijn in hun denkpatroon en welke een verrassing vormen.

41.2 KENMERKEN VAN HET HAZENBREIN EN DE SCHILDPADGEEST

Het *hazenbrein* is voor de alledaagse problemen. Het wil snel oplossingen genereren en is zeer actiegericht. Dit denken vindt zeer bewust plaats en is gericht op antwoorden. Het gaat uit van de opvatting dat de situatie is zoals je die waarneemt. Ongewenste situaties dienen te worden hersteld waardoor er een gerichtheid is op 'fouten'. Dit denken creëert automatisch een gevoel van tijdsdruk.

Voor complexe, niet alledaagse problemen moeten we gebruikmaken van een tragere manier van denken. Deze *schildpadgeest* vormt de geestelijke onderstroom van organisaties. We overpeinzen dingen, we overwegen, wikken en wegen. We onderzoeken vooral, zijn niet direct oplossingsgericht en schieten niet meteen in de acties.

Beide vormen van denken zijn echter vereist in organisaties. De uitdaging is om vast te stellen wanneer we gas moeten geven en wanneer we moeten vertragen.

(Claxton, 1997)

STAP 3

Leg uit dat er drie gemoedstoestanden zijn waarin je kunt verkeren en die van invloed zijn op je denken (zie kader 41.3). Licht deze kort toe en vraag de deelnemers hoe de schildpadgeest zich verhoudt tot deze drie gemoedstoestanden (namelijk: speels en dromerig, reflectief en overpeinzend en naar binnen gericht). Geef aan dat er veel misvattingen zijn op het gebied van creativiteit. Een daarvan is dat creativiteit altijd ontstaat tussen mensen onderling, bijvoorbeeld in een brainstormsessie. Creativiteit vereist echter ook alleen zijn, alleen reflecteren, naar binnen gericht zijn.

41.3 DRIE GEMOEDSTOESTANDEN

- *Focus*. Je geest kan scherp en doelgericht zijn en in beslag worden genomen door een enkele ervaring of activiteit. Maar je geest kan ook speels en dromerig en ontvankelijk zijn.
- *Oriëntatie*. Je aandacht kan naar buiten zijn gericht, naar de wereld om je heen. Je neemt dan veel informatie op. Je aandacht kan ook naar binnen zijn gericht en meer reflectief van aard zijn, peinzend over wat al is geleerd en op zoek naar verbanden.
- *Sociabiliteit*. Vaak gedraag je je sociaal en wil je je ideeën kwijt, omdat je benieuwd bent hoe anderen ertegenaan kijken. Soms wil je liever alleen werken en zoek je dingen liever alleen uit.

(Claxton, 1997)

STAP 4





Stel nu met elkaar de belangrijkste lopende projecten en activiteiten van de afdeling vast en schrijf deze op Post-its®. Vervolgens is het de bedoeling dat de Post-its® in de juiste kolom van afbeelding 41.2 worden geplakt. De twee bijbehorende vragen zijn:

1. Wat vereist de aard van dit project: de routinematige aanpak (hazenbrein) of de complexe aanpak (schildpadgeest)?
2. Hoe gaan wij er daadwerkelijk mee om: de routinematige aanpak (hazenbrein) of de complexe aanpak (schildpadgeest)?

Laat iemand het project op de eerste Post-it® voorlezen. Stel de groep de vraag: hoe denken jullie dat dit project is bedoeld? Voer daarover een dialoog en hang dan de Post-it® op de juiste plek. Stel nu de tweede vraag: hoe zijn we ermee omgegaan? Voer hierover ook een dialoog. Wanneer de uitkomst van de eerste en tweede vraag overeenkomen, zet je een vinkje in de betreffende kolom. Komen ze niet overeen, dan plaats je een kruisje. Bespreek zo alle projecten.

Sta daarna met elkaar stil bij de resultaten. Wat zegt dit? Hadden we dit verwacht?

Laat wat eerste reacties geven. Let op: de hazen binnen het team willen het probleem oplossen, terwijl de schildpadden eerst willen weten wat het probleem is!

	<i>Wat is de aard van het project?</i>		<i>Hoe wordt er mee omgegaan?</i>	
	Routines	Complexe aanpak	Routines	Complexe aanpak
Project nr. 1				
Project nr. 2				
Etc.				

Afbeelding 41.2 Matrix om de lopende projecten te kunnen beoordelen

STAP 5

Kies samen een project uit de lijst dat is bestempeld als een complex project, maar dat routinematig is aangepakt (als daar geen sprake van is, kies dan in overleg een project dat jullie 'bezighoudt' en dat niet optimaal verloopt). Laat nu de drie dimensies van de gemoedstoestand los op dit project:

1. Hoe is de focus opgesteld? Scherp en doelgericht of speels en dromerig?
2. Hoe is de oriëntatie op dit project geweest? Vooral naar buiten gericht met een verzameling van feiten, of naar binnen gericht met overpeinzingen en op zoek naar verbanden?
3. Hoe is de sociabiliteit? Was er sprake van alleen maar overleg en interactie of werd er ook individueel gewerkt?

Bespreek deze vragen in een gezamenlijke dialoog. Welke conclusies komen naar boven? Wat zegt dit over de manier waarop het team routines aanpakt en omgaat met complexe zaken? Vraag de deelnemers individueel het project te scoren. Zie kader 41.4 voor een toelichting hierbij.

Kijk samen naar de resultaten en leg de belangrijkste conclusies vast op de flip-over. Is er sprake van een integrerend perspectief? Zo ja, hoe ziet dat eruit? Zo nee, wat moet er worden gedaan om dat te bereiken?

41.4 TOELICHTING

Positieve en negatieve kenmerken sluiten elkaar niet uit, maar kunnen elkaar versterken. Door ook de negatieve eigenschappen of gedragingen onder ogen te willen zien, kan het leereffect alleen maar worden vergroot. Alleen wanneer er sprake is van een integrerend perspectief kan de middelste kolom worden beoordeeld.

Zodadelijk volgen er vijf vragen ter beoordeling van het gekozen project, met daaronder een tabel. In de vier buitenste kolommen van die tabel tref je de kenmerken aan van het hazenbrein (links) en de schildpadgeest (rechts). De twee buitenste kolommen geven aan hoe je score is in het negatieve geval. Bijvoorbeeld: je vindt dat het hazenbrein bij dit project veel te dominant is en dat er veel te hard van stapel wordt gelopen wat betreft acties. Om die reden geef je in de kolom *Snel denken negatief* de score -3. Maar het snelle denken zal ook zijn voordelen hebben. Beoordeel nu de kolom *Snel denken positief*. Doe vervolgens hetzelfde voor de kolommen *Langzaam denken negatief* en *Langzaam denken positief*. Tot slot probeer je beide perspectieven met elkaar te integreren: snel en langzaam denken. Wellicht wordt in het betreffende project een mixture aangebracht van beide soorten denken. Als daar inderdaad sprake van is, vul je in de middelste kolom een score in. Is dat niet het geval, dan laat je de middelste kolom leeg.

Vragen

Hoe scoor je de negatieve gebieden met betrekking tot snel denken van dit project?

Hoe scoor je de positieve gebieden met betrekking tot snel denken van dit project?

In welke mate is er sprake van een integrerend geheel van snel en langzaam denken en hoe scoor je dat?

Hoe scoor je de positieve gebieden met betrekking tot langzaam denken van dit project?

Hoe scoor je de negatieve gebieden met betrekking tot langzaam denken van dit project?

Snel denken negatief			Snel denken positief			Integrerend: snel én langzaam denken			Langzaam denken positief			Langzaam denken negatief		
-3	-2	-1	1	2	3	4	5	4	3	2	1	-1	-2	-3

STAP 6

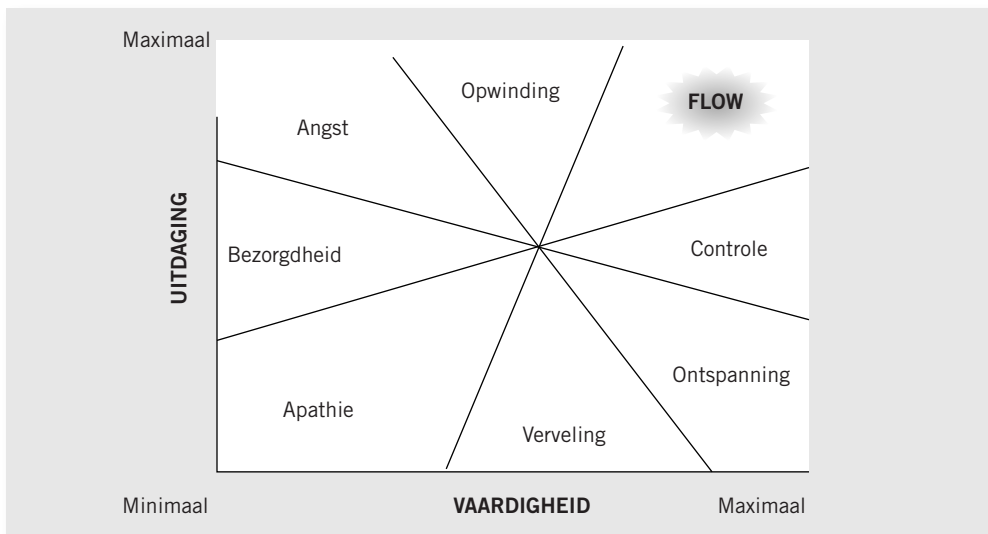
Wanneer mensen een goede balans in hun werk ervaren, zoals tussen routines afwerken en creatief denken, kan er sprake zijn van een flow. Licht het begrip 'flow' toe aan de hand van kader 41.5 en afbeelding 41.3. Geef de deelnemers de gelegenheid na te denken over een flow-ervaring. Wissel een aantal verhalen uit. Wat valt daaraan op? Zijn de verhalen privé of ook zakelijk?

41.5 NEGEN KENMERKEN VAN FLOW

Flow kan worden omschreven als een optimale ervaring. Mensen doen dat niet voor het geld maar voor de activiteit zelf. Denk aan bergbeklimmers, musici, schakers en dansers die volledig in 'vervoering' kunnen raken van hun vakgebied. Er zijn negen kenmerken van flow:

1. Men heeft een helder doel voor ogen.
2. Elke handeling wordt direct gevolgd door feedback.
3. Er is evenwicht tussen uitdaging en vaardigheid.
4. Actie en bewustzijn zijn één.
5. Afleidingen worden uit het bewustzijn verbannen.
6. Er is geen angst om te falen.
7. Van zelfbewustzijn is geen sprake.
8. Het besef van tijd raakt in de war.
9. De activiteit wordt een doel op zich.

(Csikszentmihalyi, 1999)



Afbeelding 41.3 Flow weergegeven op de assen vaardigheid en uitdaging (Csikszentmihalyi, 1999)

STAP 7

Om flow te bewerkstelligen bij creatieve situaties moet je niet alleen creatief zijn of in een flow-toestand verkeren, maar moet je ook de situatie daartoe inrichten. Je hebt iets van jezelf nodig, bijvoorbeeld motivatie, een hogergelegen doel of discipline, maar je hebt ook anderen nodig om deze dingen te kunnen realiseren.

Laat deelnemers in duo's werken en elkaar vragen stellen hoe zij op het gebied van vaardigheid en uitdaging verdere stappen kunnen zetten. Vragen die ze elkaar kunnen stellen zijn:

- Wat doe je momenteel aan je eigen ontwikkeling?
- Hoe doe je dat bij voorkeur? Alleen of in een groep? In een formele of informele setting?
- Wat stel je al een tijdje uit waarmee je nu zou kunnen starten?

STAP 8

Geef aan dat je in het verlengde van deze oefening hierover graag met elke deelnemer doorpraat. Dat je wat langer wilt stilstaan bij hun schildpadgeest en hun hazenbrein en de mogelijke flow-ervaringen. Niet alleen om deze ervaringen te beluisteren, wat op zich al heel interessant is, maar vooral om vast te stellen wat jij als manager kunt doen om het teamlid nog beter te ondersteunen. En dat je hoopt dat de deelnemers kunnen aangeven wat zij nodig hebben. Toon daarbij afbeelding 41.4. Dit instrument is vooral handig voor gesprekken tussen medewerkers en hun lijnmanager. Beiden kunnen aangeven wat ze nodig hebben en wat ze willen. Door deze manier van communiceren kun je een open cultuur creëren en worden alle behoeften helder. Geef aan dat je op individuele basis afspraken zult maken om in te gaan op wat elke deelnemer nodig heeft en wat jij daarin kunt betekenen.

Ik wil	Jij wilt
Ik heb van jou nodig	Jij hebt van mij nodig

Afbeelding 41.4 Afsprakenmatrix ten behoeve van medewerker en manager (Claxton, 1997)

STAP 9 AFRONDING

Kijk terug op deze bijeenkomst. Pols hoe de deelnemers deze bijeenkomst hebben ervaren. Wat sprak ze aan? Aan welke dingen willen ze vervolg geven?

Verder lezen

G. Claxton, *Hazenbrein en schildpadgeest*. Contact, 1997

M. Csikszentmihalyi, *Creativiteit*. Boom, 1999

M. Csikszentmihalyi, *De weg naar Flow*. Boom, 1999

R.E. Quinn, *De brug bouwen terwijl je erover loopt*. Academic Service, 2004

Trefwoorden

Hazenbrein – Schildpadgeest – Groepsdenken – Creativiteit – Flow – Complexe vraagstukken – Routines