



Ontwikkelen: begin met de juiste beeldvorming

Marcel Lionell van Kammen

Je hebt een veranderbehoefte nodig om je te kunnen ontwikkelen. De juiste veranderbehoefte krijg je door beeldvorming en niet vanuit oordeelsvorming. Oordeelsvorming is vaak een veronderstelde veranderbehoefte. Het gaat hier om een opgelegde verandering vanuit de visie van de organisatie en niet vanuit het mensbeeld van de organisatie. De visie is gericht op de ontwikkeling van de organisatie, het mensbeeld is gericht op de persoonlijke ontwikkeling. Door veranderbehoefte vanuit beeldvorming in te zetten zal de medewerker zich vanuit een persoonlijk veranderbehoefte willen ontwikkelen en bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie.

Ontwikkelen: top-down of gedragen vanuit alle lagen?

Organisaties bestaan uit drie verschillende lagen. Je zou dit kunnen zien als een piramide. De bovenste laag is een kleine groep die zich bezighoudt met de besluiten van de organisatie. Dat vertaalt zich in de visie van de organisatie. Dan is er een middenlaag die vooral gericht is op de implementatie en een grote groep daaronder die zich bezighoudt met de uitvoering. Als het om ontwikkelen gaat dan zal dit moeten plaatsvinden en gedragen worden in alle drie deze lagen. Tegenwoordig zie je nog te vaak dat er sprake is van een top-downbenadering. De strategische laag bepaalt voor de daaronder liggende lagen welke richting zij op moeten

ontwikkelen. Om te ontwikkelen vanuit beeldvorming zou deze piramide moeten worden omgedraaid, waarbij de input van de uitvoering een prominente rol krijgen bij de ontwikkeling van de organisatie.

Instrumenten voor ontwikkeling

Om te kunnen ontwikkelen gaat het niet alleen om de aanleg van de medewerker tot bloei te brengen. Deze denkwijze is functiegeoriënteerd en niet bedrijfsgeoriënteerd. Om te kunnen ontwikkelen gaat het in eerste instantie om het in balans te laten zijn van de persoonlijke ambitie van de medewerker en de visie en ambitie van de organisatie. Door zowel de ambitie van de medewerker als de ambitie van de organisatie op elkaar af te stemmen, creëer je rand-

voorwaarden waardoor zowel de medewerker als de organisatie elkaar kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling. Veel instrumenten die zich richten op ontwikkeling kijken naar de medewerker vanuit de oordeelsvorming en zijn gericht op het functioneren: er is geconstateerd dat er iets niet goed gaat en daar moet dan een ontwikkeling plaatsvinden. Als je een instrument inzet gericht op de beeldvorming dan richt je je op de mens in z'n geheel. Je benadert de medewerker dan vanuit zijn behoefte tot ontwikkelen en dus vanuit de persoonlijke ambitie. Onderwerpen kunnen dan zijn: Kan deze medewerker zijn persoonlijke ambitie waarmaken? Begrijpt hij de visie van de organisatie en staat hij daar ook achter? Hoe kan de organisatie de medewerker helpen om zijn persoonlijke ambitie waar te maken binnen deze organisatie?

Geef mensen een 'gouden handdruk' bij binnenkomst. Wij kennen de gouden handdruk als iemand de organisatie verlaat. De 'gouden handdruk' die ik hier bedoel krijg je juist bij binnenkomst en is dat de organisatie aangeeft: 'Jij gaat mij helpen bij de ontwikkeling van mijn bedrijf en ik ga jou helpen bij jouw persoonlijke ontwikkeling.' Gebeurt dit niet op deze manier dan is er een grote kans dat er een conflict ontstaat, omdat de ambities van de organisatie en de medewerker niet in balans zijn. Bij ontwikkelen vanuit beeldvorming, voorkom je niet alleen een conflict, maar maak je ook functioneringsgesprekken overbodig. De kern van het gesprek is: wat heb jij de afgelopen periode bijgedragen en heb ik jou daar voldoende in kunnen faciliteren? Daarmee voorkom je de inzet van instrumenten vanuit oordeelsvorming

Een verhaal uit de praktijk

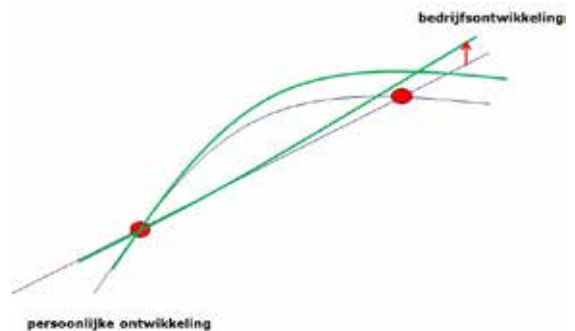
Herman Gesink, bedenker en ontwikkelaar van het Structura-model, vertelt het volgende: "Begin jaren 80 had ik in de rol van personeelschef bij Fokker de wens geuit gebruik te maken van menselijke bronnen (nu hrm): hoe kan ik mensen opleiden, trainen, motiveren. Ik was buitengewoon gefrustreerd omdat dit aantrekkelijk was, maar we er niets van mochten toepassen. Onze leidinggevende stond er niet voor

open. De oorzaak van mijn frustratie was dat ik zelf de vraag creëerde en erachter kwam dat veranderen heel erg moeilijk is. Er moet een veranderbehoefte zijn. Vanuit hier richtte ik me meer op de organisatie- en de bedrijfskundige kant: hoe werken organisaties en hoe zitten organisaties in elkaar. Ik ben tot de conclusie gekomen dat de ontwikkeling van een organisatie heel anders in elkaar zit dan de ontwikkeling van een individu. Het is moeilijk om de balans te vinden in de persoonlijke ontwikkeling en de bedrijfsontwikkeling. Zo is het Structura-model, het denkraam, ontstaan. Toepassing van dit denkraam is mijn persoonlijke ambitie geworden."

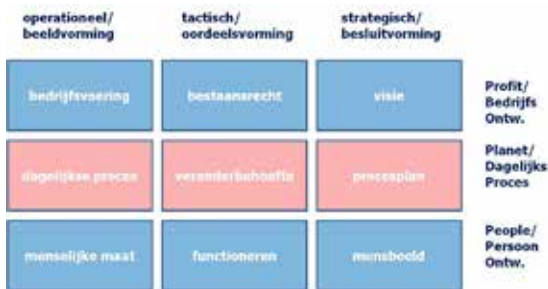
Ontwikkelen vanuit het proces

"Vanuit een organisatie- en bedrijfskundige invalshoek kwam ik tot de conclusie, dat persoonlijke ontwikkeling en bedrijfsontwikkeling verschillende dingen zijn. Ze hebben gemeen dat ze samenkomen in het dagelijks proces; je moet het immers samen doen. Op beide niveaus wordt er vrij snel tot oordeel overgegaan. We moeten leren in de beeldvorming te komen. Dit heeft geleid tot een model met twee aparte lijnen, namelijk een persoonlijke ontwikkelingslijn (PO) en een bedrijfsontwikkelingslijn (BO)."

"Daarnaast is het van belang niet direct in oordeelsvorming te zitten waardoor op strategisch niveau tot



Figuur 1. Balans in persoonlijke ontwikkeling en bedrijfsontwikkeling



Figuur 2. Het denkraam

verkeerde besluitvorming wordt gekomen. Zo zijn de negen velden binnen het denkraam ontstaan.”

“De conclusie moet zijn dat PO en BO zich altijd vertalen naar het proces, met de juiste veranderbehoefte, dus dat ze in balans zijn. De juiste stappen in het proces zijn: beeldvorming, oordeelsvorming en dan besluitvorming. Dan pas kun je ontwikkelen. Anders gezegd: de lijnen en de negen velden zijn een taal om te ontdekken hoe het denkraam kan helpen om de juiste stappen in het proces te nemen. Dit is de ontwikkeling van de medewerker en het bedrijf.”

Oordelende instrumenten versus beeldvormende assessments

Op basis van het bovenstaande is duidelijk dat beeldvorming de eerste stap is naar verandering en gericht is op ontwikkeling. De vraag is of iemand zijn persoonlijke ambitie kan realiseren en of deze aansluit bij de visie en ambitie van het bedrijf. Als de beeldvorming helder is, kan overgegaan worden naar oordeelsvorming. Dan ga je kijken of iemand ook functioneel zijn ambitie kan uitvoeren. Deze oordeelsvorming leidt tot besluitvorming, waarbij de kans op een juist besluit groter is, omdat men niet alleen besluit vanuit visie, maar ook vanuit het mensbeeld.

De keuze voor veel instrumenten komt vaak voort uit oordeelsvorming. Een zogeheten ‘beeldvormend assessment’ voorkomt dit. Dit beeldvormend assessment, inzicht krijgen om te helpen om tot een

veranderbehoefte en veranderplan te komen, is een beloning voor de medewerker die door iedereen binnen de organisatie geïnitieerd kan worden. De benadering is niet top-down; iedereen mag vragen om een beeldvormend assessment, de medewerker, de leidinggevende of iemand anders in de keten. De bedoeling is dat je blootlegt waar het probleem zit, waar de ontwikkeling stagneert: bij het individu of bij de organisatie.

De juiste stappen in het proces zijn: beeldvorming, oordeelsvorming en dan besluitvorming

Langdurige inzetbaarheid

Voor langdurige inzetbaarheid is het aan te raden te kijken welke organisatie past bij het individu en niet welke functie past bij het individu. Een ‘gouden handdruk’ is een medewerker zoeken die past bij de visie en ambitie van de organisatie en wederzijds vertrouwen uitspreken. Zo kan bijvoorbeeld een oplossing gevonden worden voor de banenafspraken en ontwikkeling 45-plus. Ga met mensen praten over hun persoonlijke kracht en ambitie en welk bedrijf daarbij past: niet op zoek naar een vacature maar naar organisaties die passen bij het individu. Een gouden handdruk geven sluit aan omdat eerst wordt gekeken naar iemands ambitie in plaats van naar een functie. Functies kunnen stagnerend zijn omdat ze mensen in hokjes plaatsen. Als je mensen vindt met de persoonlijke kracht en visie die aansluiten bij de visie en ambitie van het de organisatie, draagt dit bij aan de juiste persoonlijke ontwikkeling en de bedrijfsontwikkeling.

Leven Lang Ontwikkelen

Als mensen zich ontwikkelen met beeldvormende assessments, dan is er nooit sprake van ‘uitontwikkeld’ zijn. Het kan zijn dat door de beeldvormende assessments duidelijk is dat ingezet moet worden op

loopbaanontwikkeling, loopbaanadvies, opleiding, trainingen, motivatie, et cetera. Zo houdt je mensen langdurig binnen je organisatie en faciliteer je hen in hun ontwikkeling.

Tot slot: ontwikkelen kan alleen bij inclusieve ondernemers, ondernemers die continu bezig zijn met het dagelijks proces en openstaan voor oplossingsgericht werken. Ondernemers die niet alleen focussen op kosten en baten, maar ook op de wederkerigheid tussen de organisatie en de medewerker vanuit beeldvorming. ■

Met dank aan Herman Gesink, bedenker en ontwikkelaar van het Structura model, voor zijn hulp bij de totstandkoming van dit artikel.

Marcel Lionell van Kammen heeft ervaring als jobcoach en loopbaanadviseur. Hij richt zich op procesbegeleiding binnen Jobcoachbureau De Brug en is inmiddels opgeleid als trainer en mentor binnen de Structura-Groep. Hij is sinds februari redactielid van LoopbaanVisie.