



# Kopstukken

## Teruggrijpen op klassieke theorieën bij actuele vraagstukken

Auteurs: **Emma Lodder & Joseph Kessels**

### Op zoek naar nieuwe perspectieven op onzekerheid en onvoorspelbaarheid

De twee keer vijftien minuten verlenging is voorbij: het is tijd voor penalties. Druppeltjes zweet lopen langs het hoofd van de keeper. In gedachten denkt Imran met hem mee. De tegenpartij neemt een aanloop, het is van tevoren moeilijk te voorspellen waar de bal naartoe wordt geschoten. Het kan een bal met effect zijn of de aanloop is een afleidingsmanoeuvre; het is onvoorspelbaar. Alleen de keeper die het afgelopen jaar goed getraind heeft kan de kans tot scoren verkleinen.

In het tumult van nieuwe vraagstukken, actuele ontwikkelingen, modellen en hypes, vergeten we soms dat we in het vak van Learning & Development best mogen terugkeren naar klassieke modellen en theorieën. Veel van onze huidige opvattingen vinden daarin hun oorsprong en we bouwen daarop voort. Een dergelijk historisch besef kan verrijkend werken voor de praktijk van vandaag.

Ook in een snel veranderende wereld zullen ontwikkelingen die leiden tot veranderingen

soms onzekerheid en onvoorspelbaarheid met zich meebrengen. Imran (24) werkt als Junior HRD adviseur in een organisatie die kampt met een permanent tekort aan medewerkers. Vacatures staan maanden uit. En als het al lukt om nieuwe mensen aan te trekken, vertrekken ze vaak weer binnen een jaar. Hij is ervan overtuigd dat zij beter met dit probleem zouden kunnen omgaan. Zijn manager klaagt over de kwaliteit van het aanbod aan sollicitanten. Volgens hem vragen de huidige ontwikkelingen op de krappe arbeidsmarkt om een andere aanpak.

In zijn zoektocht naar andere mogelijkheden, stuit hij op verrassende benaderingen, die eigenlijk al lang bekend zijn.

### De noodzaak voor avontuur

De werkgever van Imran is met circa 60 medewerkers een middelgrote organisatie die actief is op het snijvlak van informatica en financiën. De organisatie hanteert een functionele organisatiestructuur, waar specialisten zijn onderverdeeld in afdelingen en waarbij elke afdeling onder leiding staat van een manager. Deze managers hebben veel inspraak bij het nemen van besluiten, maar hebben niet het laatste woord. Er staat namelijk nog een kapitein aan het roer van het schip: de CEO, Kim. Werknemers kennen haar als een visionair type; zodra storm op komst is, aarzelt ze niet om het roer om te gooien en van koers te veranderen. Waarbij die koers vaak onbekend en ambitieus is. De CEO vindt het belangrijk dat werknemers tevreden zijn over hun salaris, werkomstandigheden, veiligheid en onderlinge samenwerking. Om dit te bereiken probeert zij regelmatig wat nieuws uit, zoals het meebetalen aan sportabonnementen, het aanschaffen van high-tech systemen en het uitkeren van een bonus als de maandelijkse doelen zijn behaald. "Je mag je handjes dichtknijpen met zulke voordelen", aldus de managers.

In vergelijking tot zijn vrienden, is Imran zich altijd bewust geweest van de goede arbeidsvoorwaarden van zijn organisatie. En toch blijft het lastig om medewerkers (tevreden) te houden. Dat is de reden dat hij op onderzoek gaat om te achterhalen wat er nog meer mogelijk is om het bedrijf aantrekkelijk te maken voor jonge collega's. Hij maakt een afspraak met zijn oude hoogleraar mevrouw Smit, die hem vroeger

ook al vaak verraste met onconventionele perspectieven op het organiseren van een werkverband.

### Koers zoeken

Om zijn onderzoek te introduceren binnen de organisatie bespreekt Imran zijn plannen met zijn CEO Kim en manager Gerard. In dit gesprek vertelt hij over enkele trends binnen het vakgebied van leren en ontwikkelen. Volgens Imran is leren en ontwikkelen één van de belangrijke elementen waarin een organisatie kan investeren om werknemers aan zich te verbinden en te blijven boeien.

Eén van de trends die Imran introduceert is het meer aandacht besteden aan de onderliggende normen en waarden van niet alleen de werknemer, maar ook die van de werkgever: hoe kijken we naar ons werk, wat is daarin belangrijk, waardoor worden we gedreven en weten we dat van elkaar? Hij zou veel voelen voor een wat meer humanistische aanpak, waarbij meer aandacht is voor de overtuigingen en emoties van medewerkers. Het gaat immers niet alleen om op een perfecte en efficiënte manier winstgevend te zijn, maar ook om een verbinding aan te gaan met de omgeving waar je deel van uitmaakt, en het ruimte bieden aan medewerkers voor zelfverwerkelijking en autonomie (Anthonio, Huser & Jesserun, 2021). Volgens hem zou dit bijdragen aan een meer betrokken en geëngageerde werkplekervaring, waardoor collega's langer zullen blijven. Met als gevolg dat ze ook zullen bijdragen aan een productieve werksfeer (Wang, 2018).

Imran vervolgt zijn verhaal en kijkt naar Gerard. Hij geeft voorzichtig aan dat de organisatiestructuur zoals deze nu is, niet goed aansluit bij zo'n aanpak. Als

het neerkomt op het vergroten van de aantrekkelijkheid van de werkplek, dan zullen de managementlagen ook meer vertrouwen moeten geven aan de inbreng van de medewerkers. Het is juist van belang dat medewerkers meer inspraak krijgen, zodat ze invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving en inrichting van hun werk. Hij sluit zijn verhaal af door zijn afspraak met mevrouw Smit aan te kondigen. Hierna stroopt Imran zijn mouwen op en maakt zich klaar voor de goedkeuring van zijn leidinggevenden.

*Het zijn oude thema's die nu opnieuw betekenis krijgen bij het creëren van betekenisvol en aantrekkelijk werk.*

Maar zijn manager, Gerard, vindt dat Imran wel erg hard van stapel loopt. Hun bedrijf staat erom bekend dat het de werknemers een uitstekend salaris betaalt, zeker in vergelijking met wat in de branche gebruikelijk is. Ze hebben veel geïnvesteerd in moderne, goed geoutilleerde werkplekken. Er is kinderopvang en indien nodig kunnen de medewerkers gebruik maken van gemaksdiensten, als door hun lange werktijden bepaalde huishoudelijke taken in de knel komen. En al deze extra's kan het bedrijf alleen blijven aanbieden als iedereen slim en efficiënt aanpakt, zich houdt aan de werkprocedures en instructies, en meewerkt aan het opvolgen van het interne kwaliteitszorgsysteem. Daar is goed over nagedacht en het heeft zijn vruchten

afgeworpen. De complexiteit van het werk stelt nu eenmaal hoge eisen. Het is een vorm van topsport en niet iedereen is daar geschikt voor. Gerard is van mening dat het hbo en de universiteiten vooral steken laten vallen op het gebied van inhoudelijke verdieping en het aanleren van een gedegen werkdiscipline. Hierdoor zijn jonge mensen vaak niet voldoende voorbereid op de eisen van een moderne werkplek. Dat verklaart waarschijnlijk ook waarom er zo weinig geschikte kandidaten tussen de sollicitanten zitten. CEO Kim heeft ook aandachtig geluisterd. Zij is nieuwsgierig naar de richting die Imran wil verkennen en moedigt hem aan in zijn zoekproces.

### Invalshoeken van een ervaren coach

Imran legt aan mevrouw Smit uit waar hij in zijn werk tegenaan loopt. Ze luistert belangstellend en is geraakt door de bevoegenheid van haar vroegere student. Ze is ook verrast door een aantal nieuwe elementen die Imran al in zijn vooronderzoek heeft opgenomen. Zijn mentor krijgt de indruk dat het bedrijf al een groot aantal zaken best op orde heeft. Zij gebruikt in haar analyse onder andere een oude theorie van Herzberg (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Herzberg maakt onderscheid tussen de hygiënefactoren en de motivatiefactoren in het werk. Tot de eerste groep behoren o.a. het salaris, de veiligheid, werkomstandigheden en ondersteunende menselijke relaties. En die lijken in zijn bedrijf best veel aandacht te krijgen. Onder de tweede groep vallen aspecten als uitdagend en betekenisvol werk, erkenning, waardering, verantwoordelijkheid, autonomie en mogelijkheden tot groei en ontwikkeling. En het zijn juist deze aspecten die leiden tot werkplezier en aanzetten tot

betrokkenheid en bevlogenheid. Het lijkt erop dat deze factoren echter veel minder aandacht krijgen. Voor een jonge generatie hoogopgeleide professionals zijn dit nu juist aspecten die zij waardevol vinden en waar ze dan ook kritisch naar kijken. Een werkgever die hier aandacht aan besteedt, maakt zich aantrekkelijk en onderscheidt zich van andere. Zij wijst hem ook op het weer recente boek van Dajo Prins over *Werkgeluk* (2021) waarin de auteur tot een vergelijkbare veronderstelling komt dat de werktevredenheid een voorwaarde is voor het bereiken van werkgeluk.

### Verdieping en frustratie

Om nog een scherper beeld te krijgen van de huidige situatie binnen de organisatie stelt mevrouw Smit vragen over de inhoud van het werk: "Wat is er spannend aan? Doet het een beroep op je nieuwsgierigheid? Is er ruimte om zelf nieuwe oplossingen te vinden? Past het bij waar jezelf graag goed in wilt zijn? Werken collega's samen aan vraagstukken of doet ieder dat voor zich? Moedigen de managers onderlinge samenwerking aan en spreken ze daar waardering voor uit? Is er tijd en ruimte om samen op onderzoek uit te gaan en externe experts uit te nodigen om daarmee te sparren?"

Imran moet bekennen dat het werktempo erg hoog ligt, waardoor er weinig ruimte is om nieuwsgierig op onderzoek uit te gaan. Binnen de organisatie werken de medewerkers voornamelijk aan hun individuele opdrachten. Samenwerken kost daarom al gauw extra tijd, en die is er niet. Er zijn enkele collega's die elkaar wel eens buiten kantoor tijden opzoeken, omdat ze geïnteresseerd zijn in dezelfde thema's. Dit gebeurt niet vaak, aangezien de

medewerkers veel waarde hechten aan hun privé-tijd. "Sommigen zijn bang om een burn out te krijgen, aangezien er al een aantal collega's overspannen thuis zit" aldus Imran.

Zonder het expliciet aan te geven stelt mevrouw Smit vragen vanuit de kernbegrippen van de Self Determination Theory (SDT van Ryan & Deci (2000) (Zie ook Martens, 2022). Zij stelt vragen over waar je competent in wilt zijn, of je daar een zekere autonomie in ervaart, en in welke mate je je verbonden voelt met de anderen in het werk. Hoe meer er in een werk-leromgeving ruimte is voor deze elementen, en leidinggevenden de gesprekken daarover zelfs actief aanmoedigen, zal dat bij de medewerkers een sterk gevoel van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie bevorderen. Een werkomgeving die dat mogelijk maakt, is heel aantrekkelijk voor medewerkers. Het versterkt het ontwikkelingsperspectief, bevlogenheid en engagement. Tegelijkertijd staat het op gespannen voet met een managementcultuur waarin de kritische prestatie-indicatoren, centrale sturing, gehoorzaamheid, protocollen en controle de leidende principes zijn.

Mevrouw Smit vraagt Imran wat er echt belangrijk is voor hemzelf en zijn collega's. "Waarom kom je elke dag naar je werk? Wat zou je daar willen realiseren? Praten jullie met elkaar over de grote thema's die op het ogenblik een belangrijke rol spelen in de wereld? En hoe draagt jullie werk daaraan bij? Jullie hebben zo'n moderne kantooromgeving, maar hebben jullie het ook over de manier waarop jullie bedrijf bijdraagt aan verduurzaming, het terugdringen van het energieverbruik, het verminderen van afval en uitstoot? Met

welke buitenlandse regimes doen jullie zaken, en informeren jullie wel eens onder welke omstandigheden de deelproducten die jullie uit Azië, Afrika en Zuid-Amerika betrekken, tot stand zijn gekomen?"

Zij stelt deze vragen om te verkennen op welke wijze de organisatie een verbinding heeft met een hoger doel, bijvoorbeeld op sociaal of maatschappelijk gebied. Zij leunt daarbij op het oude principe van de normatieve ethiek die Immanuel Kant (1724 - 1804) formuleerde (Zie ook Kant, 2007 en Störig, 2017). Het zijn aanjagers voor het zelfstandig en kritisch nadenken. Het zoeken naar antwoorden op deze vragen bevordert de autonomie van mensen en opent de weg voor leren, ontwikkeling en persoonlijke groei. Het zijn oude thema's die nu opnieuw betekenis krijgen bij het creëren van betekenisvol en aantrekkelijk werk (De Jong & Kessels, 2018).

*Voor een jonge generatie hoogopgeleide professionals zijn dit nu juist aspecten die zij waardevol vinden en waar ze dan ook kritisch naar kijken.*

Imran krijgt het er een beetje benauwd van. "Natuurlijk is het belangrijk dat je prettig kunt werken, in een fijne omgeving met liefst een paar gelijkgestemde collega's. Maar het is ook maar gewoon werk, en je moet het niet te groot en te ingewikkeld

maken." Imran erkent dat er veel mis is in de wereld, maar ziet niet voor zich hoe je dat allemaal meeneemt in je baan. Laat staan dat je daar in je werk iets aan zou kunnen doen. Privé zet hij zich in voor voor jonge Afrikaanse vluchtelingen, die hun kans grijpen om hun talenten door middel van scholing en opleiding verder te ontwikkelen. Maar dat heeft niets met zijn baan te maken. Waarschijnlijk weet ook niemand op zijn werk dat hij hiermee bezig is in zijn vrije tijd.

"Zou je het plezierig vinden als je collega's hier wel belangstelling voor zouden hebben, dat Gerard er naar zou informeren, en dat er ruimte zou zijn om over dergelijke zaken gesprekken te voeren en misschien zelfs te onderzoeken welke invloed jullie bedrijf zou kunnen uitoefenen op dergelijke thema's?"

Zijn baan biedt hem wel een persoonlijk opleidingsbudget waarmee hij naar eigen inzicht cursussen en opleidingen kan volgen. En hij kiest dan wel eens seminars en workshops waarin ook dergelijke persoonlijke vragen aan de orde komen, maar hij ziet dat meer als iets voor zichzelf, wat verder los staat van het werk.

### Hobbels

Tijdens zijn gesprek met Gerard en zijn CEO heeft Imran zich hard gemaakt voor het investeren in leren en ontwikkelen, wat echt nodig is binnen de organisatie. Hij weet echter ook dat hij met harde cijfers moet komen om Gerard zo ver te krijgen dat hij gaat meebewegen. Hij zal moeten aantonen dat ze het terugverdienen in het aantal werknemers, de gemiddelde levensduur van een arbeidscontract en natuurlijk de toename van de winst. Imran vraagt zich daarom af hoe ze de werkomgeving zo kunnen inrichten dat hij



dergelijke resultaten ook echt kan laten zien. In antwoord op Imran introduceert mevrouw Smit ten slotte het transfer model van Baldwin en Ford (1988). Want vanuit een werkgeversperspectief, is het belangrijk dat medewerkers bekwaamheden ontwikkelen die ze ook echt gaan toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Dat je niet alleen onthoudt wat je leert tijdens een teamvergadering, het nemen van grote besluiten, of het volgen van een training, maar dat je het ook gaat toepassen in de dagelijkse praktijk. In de jaren '80 toen dit transferdenken belangstelling kreeg, lag het accent echter vooral op de kenmerken van de lerende en het ontwerp van een leertraject en minder op specifieke transferbevorderende maatregelen naar de werkplek toe. Daarna is er steeds meer belangstelling ontstaan naar de leercultuur op en rond het werk, met in het bijzonder de ondersteunende rol van de lokale leidinggevende en collega's (zie ook Broad & Newstrom, 1992).

*Het is bijvoorbeeld voor een keeper handig om te weten aan welke lichaamshouding je kunt zien naar welke hoek de tegenspeler de bal schiet. Het is echter het herkennen van deze houding en het duiken naar de juiste hoek in de praktijk - waarbij verschillende invloedsfactoren een rol kunnen spelen, zoals de druk vanuit trainers, medespelers, coaches en fans - wat ervoor kan zorgen dat hij de bal kan tegenhouden.*

Het laten zien dat er transfer is behaald na bepaalde leeractiviteiten, kan wellicht de beslissende factor zijn om Gerard over de streep te trekken. Maar hoe kan de organisatie zich nu al richten op transfer als het leren en ontwikkelen niet eens op orde zijn? Imran ziet nog niet voor zich hoe dit model toepasbaar is binnen de eigen organisatie. Daarnaast zijn er volgens hem ook nog andere modellen die zich richten op transfer, zoals die van Burke en Hutchins (2008, in Wenzel & Cordery, 2014), die volgens hem veel hoger staan op de

populariteitsladder binnen organisaties. “Weet je ook de historische achtergrond van deze modellen?” Aldus mevrouw Smit op een wat cynische ondertoon. Imran kijkt haar vragend aan en maakt een gebaar met zijn handen dat mevrouw Smit verder kan gaan met haar verhaal. Ze legt uit dat alhoewel het eerste model van Baldwin & Ford, gericht op transfer, ver terug in 1988 ontwikkeld is, ze van mening is dat het nog steeds een goed hulpmiddel kan zijn voor Imran en de organisatie om de aantrekkelijkheid van de werkomgeving te vergroten. Want vandaag de dag, tientallen jaren na publicatie, zijn de meeste varianten op basis van dit oude model gebaseerd en verder onderzocht. Maar de ontwikkelingen gaan nog steeds door (Botke, 2021; Van Loo & De Grip, 2021)

Met name over het leerklimaat op en rond het werk zegt ze interessante zaken: “Een belangrijke rol speelt de lokale leidinggevende. Is die op de hoogte van de leerdoelen? Toont die belangstelling voor wat zijn medewerkers tijdens het leertraject hebben gedaan? Biedt hij mogelijkheden om ermee aan de slag te gaan op de eigen werkplek, of is de leidinggevende er niet eens van op de hoogte? Is het werk zo ingericht dat je het geleerde ook echt in de praktijk kunt brengen? Vaak belemmeren werkprocedures en het gebrek aan beschikbare middelen om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Soms zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo belegd, dat een medewerker eigenlijk niets zelfstandig kan veranderen. Het betrekken van de directe collega’s speelt ook een belangrijke rol: wat vinden zij eigenlijk van die nieuwe manier van werken? Vinden ze het spannend en

uitdagend om op een andere manier te gaan werken, of vinden ze het maar raar en uitsloerig? Doen we het nu dan niet goed genoeg?”

Volgens mevrouw Smit wijzen de onderzoeken op het gebied van transfer sterk in de richting van een hechte verbinding tussen de leerintenties, de kwaliteit van een programma en de leercultuur op en rond het werk. Ze benadrukt nogmaals dat de lokale leidinggevende hierbij een cruciale rol speelt. (Wenzel & Cordery, 2014).

### Vuurproef

Imran raakt helemaal geïnspireerd om aan de slag te gaan. Hij ziet ineens voor zich dat er veel meer kan op het werk dan hij voor mogelijk had gehouden. Het dringt nu echt tot hem door dat in een aantrekkelijke werkomgeving voor jonge professionals meer nodig is dan gunstige arbeidsvoorwaarden en een glimmende kantooromgeving. Opleiden en leren zijn geen cadeautjes naast het werk, maar maken integraal onderdeel uit van het werken zelf. Uitdagend werk vormt op zichzelf al een spannend leertraject en zet aan tot ontwikkeling. En de zaken die hij echt belangrijk vindt in het leven, zoals ondersteuning bieden aan generatiegenoten moeten niet een hobby zijn voor de vrije tijd, maar kunnen best onderdeel uitmaken van zijn dagelijkse werkzaamheden.

Net zo goed als het je druk maken over eerlijke werkverhoudingen, de zorg die je hebt over het klimaat, duurzaamheid, diversiteit en inclusie. Als je je hiermee met gelijkgestemden kunt bezighouden in de context van je werk, dan krijgt je baan ook echt betekenis. Als je deel kunt uitmaken

van een werkverband dat deze principiële zaken serieus neemt, dan wil je daar ook graag bijhoren. Dan wordt het werk pas echt zinvol en aantrekkelijk. Als we hier iets van zouden kunnen realiseren, dan moet het ook makkelijker zijn om nieuwe mensen aan te trekken en ze langdurig en enthousiast te verbinden aan de zaak. En dat is wat hij Gerard wil vertellen, want er missen op dit vlak nogal wat cruciale ingrediënten binnen de organisatie.

*Mensen die graag op een betekenisvolle manier hun tijd willen besteden. Die zinvol werk willen doen, waar ze zelf invloed op kunnen uitoefenen.*

Het gesprek met Gerard loopt echter anders dan Imran had gehoopt. Gerard heeft hem aangehoord en zegt dat hij best bewondering heeft voor zijn gedrevenheid, maar dat het bedrijf gewoon een zakelijke onderneming is die uit de rode cijfers moet blijven. De organisatie moet voldoende winst maken om de vereiste groei te kunnen financieren; voor extra sociale en maatschappelijke activiteiten is nu geen ruimte. De werkdruk loopt op, zeker nu de werving en selectie onvoldoende verlichting bieden. Mensen zijn gestrest en prikkelbaar of zitten overspannen thuis. Niemand heeft zin in een organisatieverandering. Als er ergens behoefte aan is, dan is het meegaan

met alle technologische innovaties. Denk aan automatisering of slimme e-learnings waarmee nieuwe mensen hun kennisachterstand kunnen inhalen. "Wist je wat Artificial Intelligence allemaal kan bieden om sneller definitie te geven aan bepaalde informatie?" aldus Gerard.

Imran zucht en doet een laatste poging. Dit keer zie je het vuur in zijn ogen en gebruikt hij zijn handen om het verhaal te ondersteunen: "We zijn een modern bedrijf met veel groeimogelijkheden. We bieden aantrekkelijke materiële benefits. We pampere medewerkers om ze steeds meer uren te laten werken. We zitten op prima locaties en zijn genereus in het organiseren van vervoer. Maar het lukt ons niet om aantrekkelijk te zijn voor de mensen, de jongere medewerkers, die we echt nodig hebben. Mensen die graag op een betekenisvolle manier hun tijd willen besteden. Die zinvol werk willen doen, waar ze zelf invloed op kunnen uitoefenen; waarin ze hun talenten kunnen ontwikkelen en kunnen groeien op een manier die anders is dan in onze werkprocedures beschreven staat. Je wilt trots zijn op het bedrijf waar je werkt, en dat doe je niet alleen door naar de glimmende voorgevel te kijken. De mensen die we zoeken hebben een stevige studie achter de rug, en hebben zich jaren veel moeten ontzeggen. Nu willen ze erkenning krijgen voor de expertise die ze meebrengen en er samen met collega's echt toe doen. Als ze dat bij ons niet vinden, dan gaan ze niet eens de confrontatie aan; ze lopen gewoon weg. Organisaties die daar wel gevoel voor hebben, die zich bewust zijn van hun maatschappelijke functie en zich verantwoordelijk voelen voor de omgeving waar ze deel van uitmaken, die kunnen genoeg mensen krijgen. Als we niks doen,



werken we ons goed betaald een dubbele slag in de rondte, maar we ontwikkelen ons niet. En dan houdt het onherroepelijk op (Kessels, 2022).”

Gerard schrikt van zijn felle betoog. Zo heeft hij Imran nog nooit meegemaakt. Hij beseft ook dat ze Imran kwijt zullen raken als hij niet de kans krijgt om anders om te gaan met werving, selectie, opleiding en ontwikkeling. Misschien moet hij hem toch maar vragen om een plan te maken en dat ze dat samen met de CEO bespreken.

### Ruimte om te leren en te bewegen

Na het akkoord van Gerard gaat Imran gelijk aan de slag om zijn ideeën uit te werken. Tijdens dit proces betreft hij zijn jonge collega's en werken ze samen een aantal richtingen uit. Ze gaan onder andere op bezoek bij enkele van de beste werkgevers van Nederland zoals Zorgwerk en de Rabobank. Juist om in gesprekken met HR- en HRD-verantwoordelijken te achterhalen wat de kern vormt van hun aantrekkelijk werkgeverschap. (<https://www.metronieuws.nl/partnerbijdrage/2022/11/25-beste-werkgevers-in-nederland-adv/>) Ook brengen ze een bezoekje aan het Repair Café (<https://www.repaircafe.org/over/>) om uit te vinden wat het geheim is achter dit succesvolle duurzaamheidsinitiatief in Amsterdam-West, met inmiddels ruim 2500 vestigingen wereldwijd. Ze zoeken hubs op die experimenteren met autonomie en vormen van gespreid leiderschap (Van Langevelde & Hulsbos, 2021), wat recht doet aan ieders eigen expertise.

Uit de gesprekken die ze voeren komen er naast zaken als een rechtvaardige beloning

en veilige werkomgeving, voornamelijk elementen naar voren als uitdagend en betekenisvol werk, erkenning, waardering, verantwoordelijkheid, autonomie, mogelijkheden tot groei en ontwikkeling, maatschappelijke relevantie en (steeds vaker) duurzaamheid.

Voordat ze hun voorstellen aan de CEO presenteren, gaan ze nog een keer bij mevrouw Smit langs om hun bevindingen voor te leggen. Zij is onder de indruk van het vele werk dat dit jonge team heeft verzet, en ze hoort ook veel nieuwe ingrediënten die haar inspireren. Maar ze uit ook haar bezorgdheid over de haalbaarheid van de grote ambities en de radicale veranderingen die in de plannen zitten. “Bestuurders zullen hier niet warm voor lopen, omdat ze de risico's niet kunnen inschatten. Ze zijn misschien scherp genoeg om de potentie van jullie plannen te doorzien, maar ook terughoudend omdat het niet alleen om de kwaliteit van de ideeën gaat. Jullie moeten immers ook de noodzakelijke bekwaamheden ontwikkelen om het allemaal voor elkaar te krijgen. En daar heeft jullie organisatie nog weinig ervaring mee. Probeer het klein te houden, doe op beperkte schaal ervaring op, zet de schijnwerpers op jullie successen en breid het initiatief vervolgens langzaam uit. Gun jezelf en je organisatie de tijd om te leren.”

### Het podium op

Met deze laatste tips van mevrouw Smit heeft Imran met zijn team de ideeën uitgewerkt en is hij er klaar voor om deze te delen met Gerard en CEO Kim. Met veel enthousiasme, stelt Imran voor om een proeftuin op te stellen binnen de organisatie. Dit betekent dat hij ruimte wil om een kleine afdeling op te zetten die hij

inricht op basis van de inzichten die hij de afgelopen maanden heeft opgedaan. Hij benoemt zoal dat hij binnen de afdeling de focus wil leggen op een leerklimaat waarin medewerkers de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen, het heft in eigen handen kunnen nemen en de ruimte krijgen om thema's die eenieder belangrijk vindt in te bouwen in het werk. Waar de medewerkers tot nu toe voornamelijk gewend zijn aan een functionele organisatiestructuur, maakt deze afdeling een shift naar een wat meer horizontale aanpak. De leidinggevende vervult nog steeds een belangrijke rol binnen dit plaatje, alleen minder sturend, heeft een goed beeld van wat er speelt binnen de afdeling en heeft een open en kritisch reflectieve houding. Want binnen een lerende organisatie zijn dat belangrijke voorwaarden voor vernieuwing (Kessels, 2021). Ook hier is sprake van een klassiek begrip dat meer dan 40 jaar geleden ontstond om de veronderstelde spanning tussen de doelen van een organisatie aan de ene kant en de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers aan de andere kant, tot onderwerp van studie en onderzoek te

maken. Wat is er nodig om een organisatie zo in te richten dat organisatiedoelen en individuele doelen parallel (gaan) lopen? Gerard maakt aanstalten om het hoogdravende verhaal van Imran te onderbreken, maar de CEO heeft ook aandachtig zitten luisteren en doorziet het belang van de nieuwe plannen. Ze gebaart Gerard om zich in te houden. Imran vervolgt zijn verhaal en geeft aan dat hij bijna klaar is. Hij wil namelijk bewijzen dat deze nieuwe aanpak binnen de proeftuin resulteert in een veel aantrekkelijker werkomgeving; dat is immers het resultaat wat Gerard, maar ook hij wil zien. Hij vertelt dat hij binnen vier maanden de proeftuin heeft ingericht en geëvalueerd samen met de acht enthousiaste professionals, die ook meegewerkt hebben aan het vooronderzoek. Om te meten of de afdeling een goed leerklimaat ontwikkelt, stelt hij voor om elementen te gebruiken uit het LTEM-model van Thalheimer (2018). Dit is een model dat ze kunnen gebruiken om tijdens de evaluatie van leerinterventies op acht niveaus te meten of een persoon daadwerkelijk geleerd heeft en of transfer zichtbaar is. Het meet de tevredenheid van de werknemers in een pre- en postevaluatie. Imran voelt zich verantwoordelijk voor de gehele uitvoering en wil geen tijd verloren laten gaan.

*Wat is er nodig om een organisatie zo in te richten dat organisatiedoelen en individuele doelen parallel (gaan) lopen?*

Kim stemt in met de voorstellen en wil meedenken over wat nodig is om de plannen te realiseren. Ze wil in ieder geval wekelijks een briefing over de voortgang. Met een lach op zijn gezicht geeft Gerard aan dat ook hij blij is met het voorstel. "Je moet echter wel roeien met de riemen die je hebt, we hebben hier namelijk geen budget voor." Hij wijst Imran erop dat het opzetten van deze afdeling niet ten koste

moet gaan van de andere werkprocessen en dat de klanten tevreden moeten blijven. Imran knikt en is zich ervan bewust dat hij een drukke en spannende periode tegemoet gaat.

### Aan het werk

Twee maanden zijn verstreken, met een glimlach op zijn gezicht en de handen in de zij, kijkt Imran naar zijn collega's die werkzaam zijn in de proeftuin. Het is de enige afdeling binnen de organisatie met zo veel kleur van planten en wandborden gevuld met post-its. Twee jonge collega's hebben het initiatief genomen om elke week een half uur stil te staan bij de technologische innovaties op het gebied van finance en zoeken naar meer toepassingen. Dit bespreken ze en plakken ze met post-its aan de muur, zodat andere collega's ook van hun vorderingen kunnen leren.

Het resultaat is onder andere een nieuw programma dat hen helpt om sneller berekeningen te maken. Bovenal werken ze intensief samen, experimenteren ze en zijn creatief in het zoeken van oplossingen. Binnen deze afdeling krijgt sociale interactie beloning met een lunch of andere samenwerkingsactiviteiten. Het uitgangspunt is dat het samen optrekken rond lastige vraagstukken iedereen slimmer maakt.

In deze afdeling is één van de belangrijkste regels dat iedereen werkt aan een hoger doel: je vindt geluk, plezier, welzijn, autonomie en verbondenheid in je werk. De targets die ze willen halen komen tot stand in onderling overleg. De collega die nieuw binnenstroomt op de afdeling krijgt een buddy, waarop je terug kunt vallen als het nodig is. Imran lacht naar Henny, de office

manager, die gefocust achter het scherm zit en een cursus 'gespreksvaardigheid' volgt. In hun gesprekken kwam Imran erachter dat Henny zich nog erg onzeker voelt over hoe hij in gesprekken overkomt op anderen. Eerder had hij geen tijd om hierbij stil te staan en voerde voornamelijk de taken uit die de manager hem opdroeg. Door de ruimte te krijgen om over die onzekerheid te praten en te leren, heeft Imran het gevoel dat een openheid en bereidheid ontstaat om zich te ontwikkelen. Henny neemt nu de eigen verantwoordelijkheid voor de dagelijkse werkzaamheden en heeft zelfs een WhatsAppgroep opgesteld voor praktische zaken.

Meerdere afdelingen binnen de organisatie doen nu mee. De proeftuin krijgt veel bezoek van nieuwsgierige collega's. Zij zien de verschillen en merken het enthousiasme. De tamtam gaat snel, zelfs buiten de organisatie: er dienen zich spontaan nieuwe medewerkers aan, die gehoord hebben van de nieuwe werkplek als 'great place to be'. Sinds een aantal maanden hebben andere afdelingen de succesvolle ideeën overgenomen. Klanten vragen expliciet naar de afdeling van Imran. De vermoeidheid en prikkelbaarheid zijn verdwenen. Er is wel een spanning van opwinding, omdat het tempo hoog ligt; niet omdat er knellende prestatie-eisen liggen, maar omdat het uitdagend is om aan nieuwe aanpakken en oplossingen te werken. Er is waardering voor ieders inbreng, en successen zijn er om te vieren. Vooral de nieuwsgierigheid over en weer hoe en waarom de dingen werken, wat daarin bijzonder is en hoe je het kunt vermenigvuldigen, werkt als een aanstekelijke motor. De afdeling creëert

ook rustmomenten waarin er ruimte is om elkaar te bevragen hoe het gaat. Het buddy-systeem is er niet alleen voor de nieuwkomers, maar iedereen heeft nu een maatje. En dat voelt als een veilige bescherming voor als het te hard gaat. Een van Imran's Afrikaanse statushouders werkt nu ook mee, en die bloeit helemaal op. ♦

### Overwinning (zoveel maanden later...)

Gespannen kijkt Imran naar de tegenpartij die een aanloop heeft genomen en een schot op het doel heeft gewaagd. Gerard kijkt gespannen vanaf de zijlijn toe. Imran springt omhoog en duikt naar rechts. Met een harde klap wordt de bal tot stilstand gebracht. Gejuich en geschreeuw komt van de zijlijn: "Imran: je hebt gewonnen!"  
De activiteit naar keuze was dit keer een voetbaltoernooi.

### Referenties

- Anthonio, G., Huser, F., & Jessurun, H. (2021). Humanisering van de organisatie: Van beheerscultuur naar mensgerichte cultuur. In R. Poell & J. Kessels (Red.), *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 575-587). Tiel: Lannoo Campus.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(65).
- Botke, J. (2021). Transfer van training: van leren naar presteren. In: R. Poell & J. Kessels (red.) *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*. pp. 765-778. Lannoo Campus.
- Broad, M.L., & Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (2008). Transfer of Training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x>
- Han, S. H., Chae, C., Han, S. J., & Yoon, S. W. (2017). Conceptual Organization and Identity of HRD: Analyses of Evolving Definitions, Influence, and Connections. *Human Resource Development Review*, 16(3), 294-319. <https://doi.org/10.1177/1534484317719822>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Jong, T. de, & Kessels, J.W.M. (2018). *Denken in organisaties: Pleidooi voor een nieuwe verlichting*. Culemborg: Van Duuren.
- Kant, I. (2007). *Kritiek van de zuivere rede*. Amsterdam: Boom (Kritik der reinen Vernunft 1781, vertaald door J. Veenbaas).
- Kessels, J.W.M. (2021). *De lerende organisatie: Werken is een vorm van leren*. <https://volwassenenleren.nl/een-lerende-organisatie-werken-is-een-vorm-van-leren/>
- Kessels, J.W.M. (2022). Is het duurzaamheidsmotief een reden voor baankeuze? *Duurzaamnieuws*, <https://www.duurzaamnieuws.nl/is-het-duurzaamheidsmotief-een-reden-voor-baankeuze/>
- Langevelde, S. van, & Hulsbos, F.

- (2021). Gespreid leiderschap als ontwikkelingsstrategie: je kunt alleen slimmer worden als je invloed kunt uitoefenen. In: R. Poell & J. Kessels (red.) *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*. pp. 559-574. Lannoo Campus.
- Loo, J. van, & Grip, A. de. (2021). Opleiden in bedrijven: hoe effectief is het opleiden van medewerkers? In: R. Poell & J. Kessels (red.) *Handboek Human Resource Development. Organiseren van het leren*. pp. 779-798. Lannoo Campus.
  - Martens, R. (2022). *Leerlingen intrinsiek motiveren*. Lannoo Campus.
  - Prins, D. (2021). *Werkgeluk: De fabels, de feiten en de oplossingen*. Antwerpen: Manteau.
  - Ryan, R.M., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
  - Störig, H.J. (2017). *Geschiedenis van de filosofie*. Houten: Spectrum.
  - Thalheimer, W. (2018). *The learning-transfer evaluation model: Sending messages to enable learning effectiveness*. <https://WorkLearning.com/Catalog>
  - Wang, J. (2018). HRD Scholarship: Trends, Reality, and Opportunities. *Human Resource Development Review*, 17(3), 227-233. <https://doi.org/10.1177/1534484318791590>
  - Wenzel, R., & Cordery, J.L. (2014). *Training transfer research: A manager's guide and bibliography*. Australian Institute of Management.



**Emma Lodder** is na haar opleiding aan het Grafisch Lyceum bezig om vanuit een creatieve invalshoek diverse leeroplossingen te realiseren. Door CMD Experience Design af te ronden aan de HAN en diverse zzp-klassen, heeft zij hierop verder doorgebouwd. Ze werkt nu als Learning Experience Designer bij Maester naast haar master Educational Science and Technology aan de UTwente.



**Joseph Kessels** deed onderzoek naar leren en ontwikkelen in organisaties, ontwierp een groot aantal leertrajecten en was lange tijd verbonden aan Kessels & Smit The Learning Company. Als hoogleraar was hij vanaf 1995 tot 2020 werkzaam aan respectievelijk de Rijksuniversiteit Leiden, de Universiteit Twente en de Open Universiteit. In 1989 ontving hij van de beroepsorganisatie NVO2 de eerste Opleidingsonderscheiding. Sinds 1982 publiceerde hij een groot aantal werken op het gebied van de opleidingskunde en HRD, waaronder het *Handboek Human Resource Development* (2021) in samenwerking met Rob Poell.