

Peter de Roode: 'Met werkvormen op de eigen werkvloer zijn de resultaten beter'

- DOOR HANS VAN DER KLIS - ILLUSTRATIE WALDEMAR POST

U schrijft dat er een cultuuromslag nodig is op het gebied van de ontwikkeling van werknemers.

Een van de belangrijkste faalfactoren in veranderprocessen is de neiging van bedrijven en instellingen hun medewerkers voor hun opleidingen naar externe deskundigen te sturen. Maar externe deskundigen weten veel minder goed wat nodig is om veranderingen te doen slagen. Dat patroon moet doorbroken worden. Je kunt er veel meer profijt van hebben als het doel is van en met elkaar te leren. Voor veel bedrijven en instellingen is dat een enorme stap. Ook HRM is één grote, geplande machine, met budgetten die vaak lang tevoren zijn vastgesteld. Misschien is het voor medewerkers jammer dat zij na afloop van een werkvorm geen certificaat meer krijgen, maar de voordelen zijn veel groter. Met werkvormen op de eigen werkvloer ben je minder tijd kwijt en zijn de resultaten beter.

Waarom de voorkeur voor de eigen werkvloer?

Op de eigen werkvloer is het gemakkelijker het geleerde te vertalen naar de praktijk. Stel dat je bij een bank werkt en het doel van het management is meer te focussen op normen en waarden. Op de werkvloer kun je dan de vertaalslag maken naar de praktische invulling daarvan, bijvoorbeeld in kledingcodes. Dat heeft een veel directer resultaat dan wanneer je werknemers op een cursus stuurt en niet weet wat ze daar oppikken. Tegelijk helpt het werknemers om dezelfde taal te leren spreken. Als zij gezamenlijk werkvormen doen, leer je elkaar kennen en word je je bewust van elkaars opvattingen. Dat voorkomt begripsverwarring. Je moet deze werkvormen ook niet eens in de negen maanden doen, maar bijvoorbeeld elke twee weken een sessie van een paar uur. Dan kan het zich ontwikkelen tot een nieuw soort werkoverleg.

In uw boek gebruikt u de begrippen die Rob van Es beschreef in zijn boek Veranderdiagnose, de 'bovenstroom' en de 'onderstroom'. U heeft werkvormen gemaakt voor de bovenstroom, voor de onderstroom en om die twee met elkaar te verbinden. Hoe weet een manager welke werkvormen hij wanneer moet gebruiken?

Daarin zal de hand van de meester herkenbaar moeten worden. Ik heb het niet dichtgetimmerd, de werkvormen zijn handreikingen met voldoende speelruimte. Maar de manager moet wel kiezen. De reden dat ik ervoor heb gekozen om aparte werkvormen te maken voor boven- en onderstroom, is dat ik mij heel goed kan vinden in de stelling van Rob van Es dat veel organisaties veranderingen aangaan waarbij zij de onderstroom volledig negeren. Vaak zijn werknemers bang hun baan kwijt te raken of te worden overgeplaatst. Er is grote terughoudendheid om deze gevoelens te bespreken. Managers zijn ook niet geneigd te gaan graven. Maar als je die gevoelens erkent en goed weet te managen, ontstaat er een ver-

binding met de bovenstroom en zal het veranderingsproces een veel grotere kans van slagen hebben. Een ander probleem is dat veel teams het zo gezellig hebben dat ze het liefst in de comfortzone blijven. Het risico daarvan is dat zij hun eigen ding blijven doen en op termijn geen bijdrage meer leveren aan de strategie van de organisatie. Op zo'n moment moet de manager ingrijpen. Juist nu, in deze crisis, is het belangrijk dat werknemers meedoen en beseffen dat dat de beste garantie is voor behoud van het werk. De Maslow-piramide, die ons leert dat angst ervoor zorgt dat we steeds minder gaan leren, is 40 jaar na dato actueler dan ooit.

Managers zijn er niet op toegerust als trainer te gaan fungeren, schrijft u. Ze moeten facilitator worden. Wat bedoelt u daarmee?

Managers weten niet alles, maar dat is ook niet nodig. Met behulp van de werkvormen kunnen zij bepaalde dilemma's bespreekbaar maken. Ze moeten de mensen zelf aan het werk zetten, het leerproces faciliteren. Hij moet ook tussen zijn mensen gaan staan en zelf meedoen. Natuurlijk ken ik de bezwaren: is het wel veilig als hij twee petten op heeft? Ik denk dat we het begrip veiligheid niet moeten overschatten. Het hoeft ook niet altijd veilig te zijn. Zoals Ben Verwaayen wel eens heeft gezegd: een manager moet ook onredelijk kunnen zijn. Er zullen tijdens bepaalde sessies best eens lastige dingen ter sprake komen, maar ik geloof dat werknemers het veel prettiger vinden als het ergens over gaat. Je kunt al zo vaak gemakkelijk pierewaaien. Bij een werkvorm moet duidelijk zijn dat het ergens om gaat. •

WERKVORMEN VOOR MANAGERS

Peter de Roode

Van Duuren Management / 2009 / gebonden / 248 blz.

€ 34,90

Uit onderzoek blijkt dat leren van anderen de meest optimale manier is om mensen informatie te laten begrijpen en onthouden. De oplossing ligt dus voor de hand: door het organiseren van bijeenkomsten op de werkvloer kan de manager leerprocessen stimuleren.



De ontwikkeling van werknemers moet terug naar de werkvloer. Met dit doel voor ogen heeft de consultant en opleidingsadviseur Peter de Roode *Werkvormen voor managers* geschreven, een praktisch handboek waarin hij 44 werkvormen heeft verzameld waarmee managers de ontwikkeling van hun medewerkers kunnen stimuleren en de kosten voor veranderprocessen kunnen verlagen.

In uw inleiding schrijft u dat de manager zijn verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn medewerkers heeft afgekocht, door haar uit te besteden aan externe bureaus. Wat bedoelt u daar precies mee?

We hebben de mond vol over de ontwikkeling van mensen en hun competenties, maar waar dat in feite op neerkomt is dat een bedrijf een cursusbudget heeft, een korting bedingt bij een opleidingsinstituut en vervolgens jan en alleman op cursus stuurt. Dat klinkt als een cliché, maar het gaat echt zo. Het idee bestaat dat je zelf niets kunt doen aan de ontwikkeling van werknemers en dat je haar het beste kunt uitbesteden. Maar als je iedereen zonder plan op cursus stuurt, krijg je een situatie als die scène van Monty Python, waarbij iedereen als een kip zonder kop begint rond te rennen, alle kanten op behalve naar de finish. Managers moeten voorkomen dat iedereen zijn eigen race loopt en een gemeenschappelijk doel formuleren. De ontwikkeling van medewerkers in eigen hand nemen scheelt bovendien in de kosten.

Waarom heeft u voor een doe-boek gekozen in plaats van een leesboek?

Met een leesboek verlies je je sneller in jargon, in boekenwijsheden. Ik wil ook geen inzichten bieden, maar concrete stappen. Veel managers in Nederland moeten telkens weer met minder mensen meer kwaliteit bieden. De gemakkelijkste oplossing is dan meer uren te gaan maken, maar dat is niet verstandig. Daarom heb ik gemeend managers pasklare werkvormen aan te bieden.