
“It takes two to tango” als het om leren gaat

Gerhard Smid

Programmaneemster Vonderock & Ontwikkeling

Peter Paul Kerpel

Coördinator maatwerk bij Sioo te Utrecht

Wie wil investeren in het organisatie-, verander- en vernieuwingsvermogen van zijn organisatie kan voor zijn adviseurs en managers vaak goed terecht bij ‘open’ leerprogramma’s. Echter, open opleidingen dekken niet altijd de investeringsbehoefte. Als er in uw organisatie veel managers of professionals zijn met een vergelijkbare leerbehoefte is iedereen naar een open programma sturen niet altijd de beste keuze. Dat is ook zo als u juist wilt investeren in relaties tussen uw professionals of managers. Een leertraject dat vooral op individuen is gericht, gaat dan niet helpen. Datzelfde geldt als u een uniek vraagstuk heeft dat in geen enkel bestaand programma goed aan de orde komt.

teveel gedomineerd wordt door de ‘korte termijn’. Bovendien is het daarbij van belang om integraal te kijken. Investeren in verander- en innovatievermogen betreft niet alleen de individuele competenties van uw mensen, of de kennis en ervaring die benut wordt, maar ook de organisatie van uw professionals (structuur, incentive system, values) en de organisatie van de kennis in uw organisatie.

Met een kritische vriend op expeditie

Voorop staat wat u als opdrachtgever of focusorganisatie wilt bereiken: u wilt in coproductie meerwaarde creëren. Vanuit dit uitgangspunt bepaalt u samen het pad. Dat

‘externe partner als kritische vriend’

Als u uw investeringsvraagstuk wilt bespreken gaat u op zoek naar een externe gesprekspartner. U start een samenwerkingsproces. U zoekt met uw externe partner uit wat er aan de hand is. Op basis daarvan bekijkt u wat zinvol is om te doen: deelname aan open programma’s, een opleidingsprogramma op maat, een werkatelier, een of meer workshops, een professional & business development- of ontwikkelingslab, masterclasses of een intercompany.

De was de deur uit?

Bekend is de neiging om datgene waar een organisatie niet goed in is, in handen te geven van een buitenstaander. U zoekt een partner, bespreekt met hem de oplossing die al in gedachten is en gaat dan met de externe partij een, ‘uitbestede dienst relatie’ aan; u ‘doet de was de deur uit’.

De ervaring leert dat er betere paden zijn als u ambities heeft die met verandering en innovatie te maken hebben. Organisaties die willen veranderen, moeten zien te vermijden dat ze concepten en aanpakken hantieren die de problematiek zelf mede hebben geproduceerd. Einstein zei het al: “Je kunt problemen niet oplossen met dezelfde manier van denken die de problemen heeft veroorzaakt.” Om dat te vermijden is het raadzaam om samen te werken met een partner die u helpt af en toe ‘out-of-the-box’ te gaan. U kijkt op gezette tijden met enige afstand naar uw vraagstuk om te voorkomen dat uw investeringsvraagstuk

pad lijkt vaak meer op een ‘expeditie’ met een motto dan op een strak geregisseerd project met vooraf gedefinieerde resultaten. U bent aan zet. Uw externe partner doet alleen datgene wat u of uw organisatie echt niet zelf kunnen of willen doen. Hij acteert als een ‘kritische vriend’.

Goede externe partners spreken u aan op uw ambities. Die dagen u uit om actief in risicovolle activiteiten te participeren, om de vernieuwing van uw organisatie en haar activiteiten te verwerklijken. Ze nodigen u uit om te reflecteren op uw toegevoegde waarde voor klanten en collega’s. Ze stellen uw aannamen ter discussie, onderzoeken nieuwe vakinhouden en experimenteren met nieuw gedrag. Samenwerkingsrelaties met collega’s komen aan de orde, evenals het samenwerken met nieuwe spelers en, als dat van belang is voor uw business, komt ook de persoonlijke ontwikkeling van uw managers en adviseurs aan de orde.

Enkele voorbeelden van Sioo samenwerkingsrelaties

Expeditie 1: Veranderen op eigen kracht
Een van Sioo’s motto’s is: Veranderen op eigen kracht. Opdrachtgevers willen bijvoorbeeld minder afhankelijk zijn van externe dienstverleners bij het realiseren van hun veranderambities. Zij willen daarom investeren in hun eigen mensen, zodat veranderen op eigen kracht mogelijk is. Daartoe gaan zij een meerjarige samenwerking aan.

Expeditie 2: Toegevoegde waarde van stafafdelingen vergroten
 Veel opdrachtgevers willen investeren in de vakbekwaamheid en professionele competenties van hun stafmensen; vooral in het verbeteren van de manier waarop zij samenwerken, zowel in de eigen kring als met anderen. Beter samenwerken betekent minder gedoe, meer scherpte en stafleden die acteren als partner in business. Dat vraagt dat zij de ogen openen voor een andere rolinvulling, zich een ander gedragsrepertoire eigen maken en gedrag dat in de weg zit aanpakken. Sioo werkt samen met opdrachtgevers om deze transitie voor elkaar te krijgen.

Expeditie 3: Adviesbureaus helpen bij het effectueren van de koers
 Adviesbureaus laten zich (soms) adviseren en ondersteunen. Ze zetten zelf de strategische koers uit, zij vinden in Sioo een partij die hun adviseurs ondersteunt in hun persoonlijke ontwikkeling, vakmanschap, leiderschap en ondernemerschap. Sioo heeft met een groot aantal adviesbureaus in-house basisopleidingen, maatwerktrainingen, talent programma's, management development trajecten, werkplaatsen, masterclasses ontwikkeld, vaak met het expliciete doel om ook de vernieuwing van de dienstverleningsportfolio aan te jagen.

Expeditie 4: Samenwerken over grenzen aan weerbarstige vraagstukken
 Vaak zoeken professionals of managers naar wegen om in samenwerking over de organi-

satiegrenzen tot een beter resultaat te komen. Ze willen leren samenwerken en daar helpt Sioo bij. Maar door de manier waarop we in Nederland organiseren, werken deze organisaties soms langs elkaar heen aan weerbarstige vraagstukken. Dat wringt. Of ze proberen

Voorop staat dat samenwerken moet leiden tot aantoonbare opbrengsten. Denk aan beter lopende verandertrajecten, beter functioneren van een groep professionals van een stafafdeling, aantoonbare toegevoegde waarde van adviseurs bij klantorganisaties,

'de nadruk op het samenwerkingsproces'

in een voortdurend veranderend speelveld met nieuwe spelers tot een samenwerkingsrelatie te komen zonder dat er een directe noodzaak lijkt te zijn. In dit soort situaties helpt Sioo ook om het opdrachtgeversysteem beter te organiseren. Dat leidt tot een energisch sterke positie in een netwerk van waaruit initiatieven tot grenzenoverschrijdend samenwerken leren gedijen.

Expeditie 5: Vernieuwende leerconcepten
 Menig opdrachtgever wil bereiken dat het leren van en in zijn organisatie beter gaat. Dat vraagt om het scheppen van een stimulerend leerklimaat. Sioo gaat daarbij verder dan klassieke definities van leren en beschikt over geavanceerde leerconcepten en de instrumentaties om het leren beter te verankeren in de organisatie en bij de lerenden.

betere prestaties in het interorganisationele veld, een betere infrastructuur voor leren, en een succesvol MD traject. De opbrengst is altijd direct afhankelijk van de inspanning van beide partijen én van de kwaliteit van de samenwerking. Vandaar de nadruk op het samenwerkingsproces.

Meer informatie?
www.sioo.nl, smid@sioo.nl of kerpel@sioo.nl

It takes two to tango
 Zoals Etienne Wenger zei: "It takes two to tango". Dat kan vele vormen aannemen.

Kritische succesfactoren bij samenwerkingsrelaties		
Competence Development = 'opleiden' = kosten	versus	Competence development = investeren = noodzaak
Opleiden = HRM dus zo snel mogelijk weg bij management		Investeren is zaak van de directie
Opleider = leverancier dus: inkoper met instrumentele relatie		Partner, vertrouwensrelatie, om verwarring bij samenwerkingsrelaties te hanteren
De 'was' de deur uitdoen		Richt een co-design route in
Hype-taal: We willen hoger in de markt, me-too-strategieën, korte termijn		Wat is uw echte waardeprofiel, waar verdient u uw geld mee, wat is een reële volgende stap
Het moet snel		Investeren in mensen is een traag proces
Spraakverwarring over 'leren' en 'outcome' (vergelijk Sauquet in Boonstra 2004)		Geef soorten leren hun plek, zorg ervoor dat u variatie in outcome aankunt
Leren is de verantwoordelijkheid van educatieve professionals en de leerders		Focus support én management: ondersteun experimenteren en expansieve activiteiten
Geïsoleerd		Integrale kijk: let op relatiegedrag van professionals en im-/expliciete structuren
Leiding onzichtbaar		Actieve rol directie, 'veranderfabriekje', zichtbaar, expliciet delegeren en stokje weer overnemen