Vrij spel voor persoonlijke effectiviteit

door Liesbeth Halbertsma

Een lid van de Raad van Bestuur van een groot Nederlands concern zei tegen me: 'We hebben van alles al geprobeerd. We hebben managementprofielen opgesteld, mensen naar een assessment laten gaan en daarna bijgeschoold, mission statements opgesteld en aan cultuurinterventies gedaan, maar... ik geloof eigenlijk niet dat de mensen erdoor zijn veranderd. Wat moeten we dan wél doen?'
Opleidingen Persoonlijke Effectiviteit lijken het antwoord te zijn op deze en vergelijkbare vragen. Ze zijn op dit moment zeer populair en 'bijna niet aan te slepen'.

Wat verstaan we onder persoonlijke effectiviteit? Als we praten over Persoonlijke Effectiviteit (PE) hebben we het over vaardigheden als gespreksvoering, luisteren, 'open' vragen stellen, onderhandelen, overtuigen, feedback geven en indien nodig 'slecht nieuws'-gesprekken voeren. Met PE bedoelen we ook het inzicht krijgen in en reflecteren op het eigen handelen en de normen, waarden, keuzen en ambities die daarin een rol spelen. Naast *hoe* ik de dingen doe komt ook aan bod *waarom* ik ze zo doe, vanuit mijn persoon en mijn werk- en leerstijl.

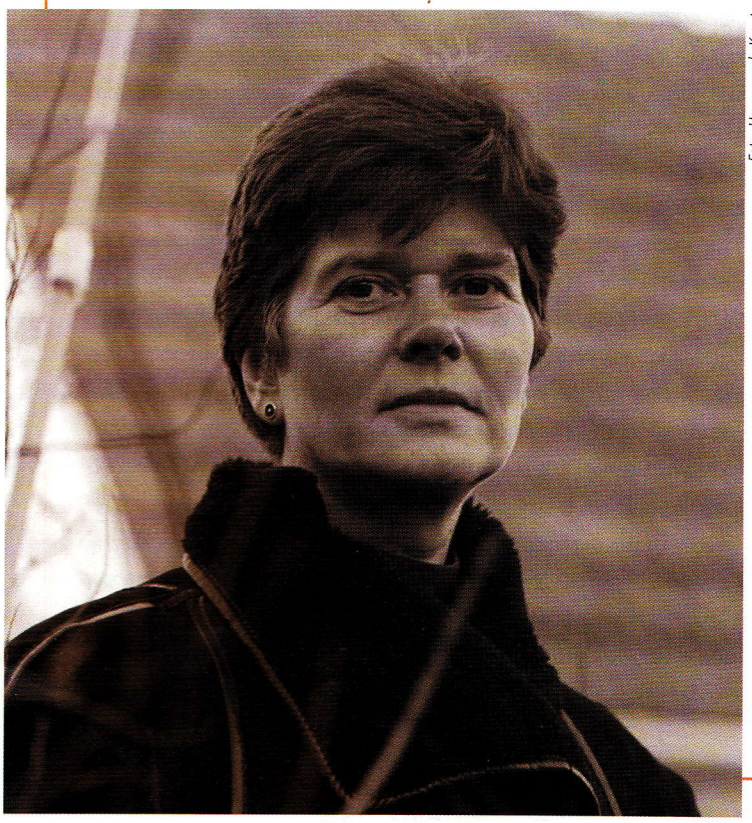


Foto: Harry van de Krogt

In dit artikel wil ik aan de orde stellen tot wiens verantwoordelijkheid het verbeteren van iemands PE gerekend moet worden. Is het de verantwoordelijkheid van de werkgever en valt het daarmee ook onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Management & Professional Development, of is het primair iets van de betrokkene zelf?

Waar komt de vraag naar het verbeteren van onze persoonlijke effectiviteit vandaan? Het ontstaan van de vraag naar met name de opleidingen in persoonlijke effectiviteit laat zich uit ons recente verleden verklaren. We hebben ons de afgelopen jaren ingespannen om onszelf te reorganiseren en organisatiestructuren en -culturen te wijzigen. Tegelijkertijd is ons ook duidelijk geworden dat deze inspanningen niet altijd tot succes hebben geleid, als we daaronder verstaan dat het gedrag van mensen daadwerkelijk is veranderd. We gaan dus steeds vaker op zoek naar hoe mensen dan wel veranderen. Dan komen we erachter dat we niet alleen organisaties moeten willen managen maar ook mensen moeten willen ontwikkelen. Opleidingen Persoonlijke Effectiviteit lijken het antwoord te zijn op de vraag hoe mensen te ontwikkelen, maar ook op het gevoel van onmacht van organisaties die wegen zoeken om mensen daadwerkelijk te beïnvloeden en te veranderen. Opleidingen PE zijn ook een antwoord op de onmacht van de betrokkenen zelf die zich onzeker voelen, die merken dat ze niet altijd effectief zijn en weten dat hun onzekerheid vooral te maken heeft met de relatie en communicatie tussen hen en hun mensen.
Managers en professionals van nu hebben een grote behoefte aan feedback. Zij willen allemaal weten hoe ze het nu eigenlijk doen. Zij realiseren zich ook dat het willen verbeteren van anderen ook betekent dat je jezelf verbetert.

Hoe wordt de vraag naar persoonlijke effectiviteit opgepakt? Management & Professional Developpers (M&PD) pakken de trend van het opleiden in persoonlijke effectiviteit nadrukkelijk op. Er is vanuit de werkgever én de individuele manager vraag naar; ook door het invoeren van systemen voor competentiemanagement, met daarin vormen van assessment, komen mensen vaak met concrete leervragen.
Soms gebeurt dit oppakken door M&PD zo voortvarend dat het bij mij vragen oproept. Niet dat M&PD er niets mee zouden moeten doen, maar zij zouden met deze vraag wel zorgvuldig om moeten gaan.

Mw. drs. E. H. Halbertsma werkt als zelfstandig organisatieadviseur en coach voor diverse dienstverlenende en professionele organisaties. Zij was eerder als directeur werkzaam bij de Baak.

Wat kunnen we in de praktijk tegenkomen? De afdeling Management en Professional Development stelt eerst hét profiel voor professionals en leidinggevenden op (en beperkt daarmee de natuurlijke diversiteit). Vervolgens neemt ze dan iedereen aan de hand van dit profiel 'de maat' en schoolt diegenen die niet aan het profiel voldoen in een MD-traject bij. Na afloop van het traject beoordeelt M&PD hen vervolgens opnieuw.
In dit geval is het wel de werkgever die deze persoonsgerichte veranderingen initieert door iedereen aan de hand van het managementprofiel 'de maat' te nemen. Beheersing lijkt dan te prevaleren boven ontwikkeling.
Maar: mensen willen misschien best veranderen, maar in elk geval niet 'veranderd worden'.
Ook als mensen zelf initiatief nemen om hun PE te gaan verbeteren en dat in werktijd en op kosten van het bedrijf doen, zal er spanning zijn tussen de leerbehoeften van deze mensen en de invulling die M&PD er vanuit het bedrijfsbelang aan geeft. In een dergelijke situatie kunnen persoonlijke ontwikkeling en beoordeling soms 'hand in hand' gaan. De suggestie lijkt gewekt dat alle gedrag maakbaar en dus leerbaar is. Maar vaak zullen mensen door hun eigen levensloop en ervaringen bepaalde kwaliteiten sterker ontwikkeld hebben dan andere. Daarmee voelen ze zich inmiddels vertrouwd. Het aanleren van heel nieuwe gedragingen is dan wezensvreemd en vraagt om het overwinnen van angst.

Ontwikkeling van persoonlijke effectiviteit kan alleen vanuit zelfgestuurd leren

Ik ben wat betreft PE meer een voorstander van zelfgestuurd leren. Zelfsturing betekent dat individuen zelf besluiten iets te doen aan hun PE en daarin hun eigen weg kunnen bewandelen. Deze weg kan voor iedereen anders zijn.
Ik vind zelfsturend leren bovendien meer consistent met het doel, het verbeteren van PE.

Welke wegen voor het verbeteren van persoonlijke effectiviteit bestaan er zoal?

Allereerst zijn er de opleidingen. Als iemand zijn of haar PE wil verbeteren, pleit ik eerder voor deelname aan opleidingen met 'open inschrijving' dan voor deelname aan in-company. Alleen als men elkaar door de grootte van de organisatie überhaupt niet kent en er geen enkele beoordelingscomponent aan vast zit, is het verschil tussen open en in-company opleiden niet noemenswaardig.
Bij een goede opleiding zal de eigen leervraag van de deelnemer centraal mogen staan en kiezen de deelnemers zelf voor deelname. Er worden in de opleiding wel concepten aangereikt, maar er is ruime gelegenheid deze concepten te verbinden met de eigen ervaringen in individuele reflectie en in de gesprekken met groepsgenoten. Er is een sfeer van vertrouwen en het groepsproces wordt door de opleider zodanig begeleid, dat het proces passend is bij

Effectmeting

en functioneel is voor het opleidingsdoel.
In een opleiding is ook ruimte om vaardigheden te beoefenen.
In opleidingen komen meestal zowel vaardigheden als reflectie op het eigen handelen aan bod ter verbetering van PE.

Naast opleidingen zijn er ter verbetering van de PE de gesprekken in kleiner verband. Zo zijn er *tweegesprekken* (supervisie, coaching en mentoring) en *gesprekken in groepen* (intervisie, intercollegiale consultatie).
Reflectie lijkt in elk geval 'geïnstalleerd' te moeten worden in het drukke en vaak doenerige leven van met name managers; een tijdje zelf na zitten denken of zo maar eens dingen doorpraten zit meestal niet in de planning en vraagt ook een open gesprekspartner (die niet altijd binnen de organisatie voorhanden is). Als iemand wel beschikt over een eigen informeel netwerk in de organisatie waarin men elkaar regelmatig helpt en van elkaar leert, kan zij/ hij deze natuurlijk benutten voor het verbeteren van de PE.
De genoemde gespreksvormen hebben met elkaar gemeen dat reflectie op de eigen effectiviteit wordt gestimuleerd, maar dat er voor het oefenen van vaardigheden meestal geen plek is. En we weten inmiddels dat verkregen inzichten niet vanzelf leiden tot de dingen ook anders gaan doen. Als iemand ander gedrag wil uitproberen is het nodig te kunnen experimenteren in de praktijk of liever nog risicoloos te kunnen oefenen in een leersituatie.
Groepen voor intercollegiale consultatie en intervisie kunnen samengesteld zijn uit mensen binnen één organisatie, maar lenen zich ook goed voor een mix van mensen uit verschillende organisaties, die een zelfde behoefte aan reflectie delen. Bij supervisie, coaching en mentoring is het van belang de rollen van de lerende en de helper zo zuiver mogelijk te houden; is het een leersituatie voor

betrokkene in opdracht van een baas (en speelt beoordeling dus ook een rol?) of is het een door betrokkene zelf gekozen leervorm met hulp van een neutrale derde, van binnen of buiten de organisatie?
Het krijgen van leiding in de vorm van coaching (vanuit het zogeheten 'coachend leidinggeven') is dus zeker niet hetzelfde als op eigen verzoek met iemand werken aan PE.

Persoonlijke effectiviteit en de rol van M&PD

Het verbeteren van PE kan dus op verschillende manieren. Aan alle vormen ligt wel de vraag ten grondslag wiens initiatief het is en vanuit wiens belang wordt gewerkt. Voor managers en professionals is het belangrijk een vorm te vinden die bij hen past.
De organisatie heeft groot belang bij effectieve managers en professionals en zal daar ook de vruchten van plukken, maar moet zich volgens mij tegelijkertijd terughoudend opstellen ten aanzien van de invulling van opleidingen PE.
Dat neemt niet weg dat M&PD een belangrijke rol kan vervullen in het stimuleren en helpen van mensen bij te maken keuzes en hen concreet de weg wijzen. Het bieden van deze ondersteuning zal echter niet moeten leiden tot een door het bedrijf bepaald en geregulleerd opleidingsaanbod. Al is het voor de organisatie en M&PD een 'must' op te leiden in persoonlijke effectiviteit en er dus veel geld aan uit te geven, het kan en mag mijns inziens daarmee niet het eigendom van de organisatie worden. Werken aan PE is in de kern van de mensen zelf, al zal deze persoonlijke ontwikkeling zeker bijdragen aan de belangen van de organisatie.

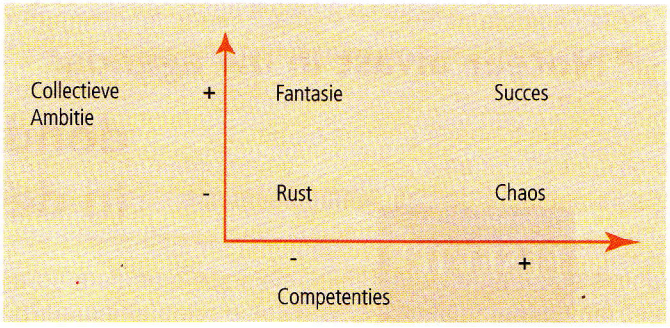
PE kan en mag niet het eigendom van de organisatie worden

Opleidingen Persoonlijke Effectiviteit en het binden van mensen aan organisaties

In deze tijd van schaarste op de arbeidsmarkt zoeken we naar manieren om mensen aan onze organisaties te binden. Kunnen we mensen binden door hen opleidingen PE te bieden? In elk geval zullen mensen die tijd en geld krijgen voor hun persoonlijke ontwikkeling zich gekend en gehonoreerd voelen.
Maar als het een organisatie echt gaat om het creëren van binding, dan lijkt me een in-company opleidingstraject PE een weg waar veel nadelen aan kleven. Binding lijkt bovendien eerder te ontstaan uit een gezamenlijk gedeelde visie op de toekomst, uit de collectieve ambitie in de organisatie.
Een collectieve ambitie van mensen waarborgt ook de inzet van ieders individuele competenties.

Weggeman stelt dat het verhogen van alleen competenties in (met name professionele) organisaties op zichzelf niet leidt tot succes. Vrij vertaald kan dus het verhogen van PE in de organisatie nooit voldoende zijn om tot daadwerkelijke ontwikkeling en verandering te komen. En ook voor het binden van mensen aan onze organisatie is ruimte bieden aan de ontwikkeling van PE niet afdoende. Naast competenties hebben we ook collectieve ambitie nodig om echt succesvol te worden. Sterker nog, Prahalad stelt dat collectieve ambitie in aanvang zelfs belangrijker is om mensen in een organisatie in beweging te krijgen. Vervolgens moet de competentiekant ook aandacht krijgen en zouden we daarna moeten blijven 'schaatsen' tussen beide assen.

Prahalad schetst het (aldus Weggenman (1995) zo:



Bruel & Colson (1998) duiden op het verschil tussen binden en boeien en ook zij stellen dat binding eerder ontstaat vanuit de (gedeelde) normen en waarden van de organisatie dan vanuit het geboeid zijn door een vakgebied en het zich daarin kunnen ontwikkelen.

Dus: Persoonlijke Effectiviteit brengt mensen en organisaties in beweging en verandering en dat is iets waar we al zo lang naar op zoek waren. Opleidingen Persoonlijke Effectiviteit verdienen echter 'vrij spel' om blijvend resultaat te hebben. Annexatie van deze opleidingen door de organisatie en de afdeling M&PD lijkt in eerste instantie controle op de voortgang en de resultaten op te leveren, maar zal daadwerkelijke persoonlijke ontwikkeling niet stimuleren of misschien zelfs tegengaan.

Literatuur

- Bruel, M. & C. Colson (1998). *De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties.* Schiedam, Scriptum Books.
- Weggeman, M.C.D.P. (1995). Collectieve ambitieontwikkeling. Tilburg, Tilburg University Press.

Liesbeth Halbertsma & Partners
Leidsemeerstraat 8
2158 MK Buitenkaag
liesbeth@liesbethhalbertsma.nl
LiesbethHalbertsma.nl