

# Beoordelingsruimte voor professionals

*Een beschouwing op de  
professionaliseringspraktijken bij  
een aantal uitvoeringsorganisaties en  
inspecties van het Rijk*

Rijksoverheid



Abvakabo FNV, AC Rijksvakbonden  
CMHF, CNV Publieke Zaak

**A+OfondsRijk**  
van, voor en door  
werkgever en werknemers



# Colofon

<b>Uitgave</b>	<b>A+O fonds Rijk</b> Werkgeversprojecten 2013 Leiderschap & Professionele ruimte <a href="http://www.aofondsrijk.nl/projecten-2013/leiderschap-professionele-ruimte/">www.aofondsrijk.nl/projecten-2013/leiderschap-professionele-ruimte/</a>
<b>Projectnaam</b>	Beoordelingsruimte voor professionals
<b>Auteur</b>	Renate Beckers Projectleider
<b>Contactgegevens</b>	<b>M</b> <a href="mailto:renate.beckers@ecop.wmrijk.nl">renate.beckers@ecop.wmrijk.nl</a> <b>T</b> 06 5289 7132



# Inhoud

blz.

<b>Colofon</b>	<b>1</b>
<b>Inhoud</b>	<b>3</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Aanleiding voor het project 'Beoordelingsruimte voor professionals'</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Opdrachtformulering</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Scope van het project</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Conceptueel model</b>	<b>10</b>
<b>2 Kennisgebieden</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Professionele ruimte binnen de 5R-sturingsfilosofie</b>	<b>13</b>
2.1.1 <i>Van richting naar ruimte</i>	14
2.1.2 <i>Van ruimte naar resultaten</i>	15
2.1.3 <i>Van resultaten naar rekenschap</i>	15
2.1.4 <i>Van rekenschap naar richting</i>	16
2.1.5 <i>De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker</i>	16
<b>2.2 Interventies in het licht van leer- en veranderprocessen</b>	<b>17</b>
2.2.1 <i>Individueel leren volgens Kolb</i>	17
2.2.2 <i>Teamleren volgens Isaacs</i>	19
2.2.3 <i>Organisatielernen volgens het INK-managementmodel</i>	24
<b>2.3 Gedragsbeïnvloeding</b>	<b>27</b>
2.3.1 <i>De logische niveaus van Bateson en Dilts</i>	28
2.3.2 <i>De Roos van Leary</i>	30
2.3.3 <i>Prestatiemanagement volgens Daniels</i>	33
<b>2.4 Effectmeting</b>	<b>36</b>
2.4.1 <i>Handreikingen voor effectmeting</i>	37
2.4.2 <i>Waarom effectmeting lastig is</i>	39
<b>Gebruikte literatuur</b>	<b>41</b>
<b>Netwerk Strategische Professionalisering Rijk</b>	<b>43</b>



# Voorwoord

Op 1 januari 2013 is, in opdracht van het A+O fonds Rijk, het onderzoeksproject 'Beoordelingsruimte voor professionals' gestart.

De eerste fase van het project is een verkenning van de professionaliseringspraktijken binnen een aantal uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk. Onderzocht is welke interne en externe ontwikkelingen actueel zijn, wat die ontwikkelingen betekenen voor het gedrag van professionals en hun professionele beoordelingsruimte, en op welke manieren de medewerker vanuit de organisatie bij zijn professionalisering wordt beïnvloed en ondersteund om een hogere effectiviteit te bereiken.

Dit rapport beschrijft de oogst van deze verkenning.

Hoofdstuk 1 gaat in op de keuzes die voor het onderzoek zijn gemaakt. Deze keuzes monden uit in een conceptueel model, de 'bril' waarmee naar de professionaliseringspraktijken is gekeken.

Hoofdstuk 2 behandelt de kennisgebieden achter de vier elementen uit het conceptueel model. Ingegaan wordt op de begrippen professionele ruimte, leerprocessen, gedragsbeïnvloeding en effectmeting.

Hoofdstuk 3 geeft een casusbeschrijving van een aantal onderzochte organisaties. Dit gebeurt aan de hand van het conceptueel model, waardoor de verhalen onderling te vergelijken en eenvoudiger te onderzoeken zijn.

Deze beschrijvende rapportage is een 'voorsortering' op de beoogde volgende fase van het project: het onderzoek naar de effectiviteit van de professionaliseringspraktijken. Doel van het project is om hierover kennis te vergaren en deze beschikbaar te stellen aan het Rijk.

Deze rapportage is geschreven voor de lijn- en projectmanagers binnen het Rijk, die al dan niet expliciet met professionaliseringsvraagstukken in hun organisatie zijn belast. Ik hoop hen met de kennis in het rapport een stap verder te brengen met hun eigen opdracht.

Ik zeg vaak dat bij het Rijk geen probleem bestaat waarvoor niet al elders binnen het Rijk een oplossing is bedacht. Dat geldt zeker ook voor het onderwerp 'strategische professionalisering'. Dit rapport is een manier om de praktijkkennis binnen het Rijk te ontsluiten en onder de aandacht van belanghebbenden te brengen. Daarnaast streef ik ernaar om alle belanghebbenden te verbinden in een netwerk voor strategische professionalisering. In het derde kwartaal van 2013 organiseer ik twee bijeenkomsten voor dit netwerk, die zouden kunnen fungeren als een startpunt voor méér.

Deze rapportage wordt op de bijeenkomsten aangeboden aan de leden van het netwerk en verder via de website van het A+O fonds Rijk ter beschikking gesteld.

### **Renate Beckers**

Projectleider 'Beoordelingsruimte voor professionals'

Den Haag, september 2013



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor het project 'Beoordelingsruimte voor professionals'

Vakmanschap, professionele ruimte en professionalisering. Het Rijk als werkgever en de vakbonden hebben deze begrippen al in het Visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk (het 'Oranje boekje' uit 2009) geïdentificeerd als thema's die voor het Rijk steeds belangrijker worden. In de Kwaliteitsagenda, die op het Visietraject volgde, is daarom onder andere de portefeuille 'Leiderschap en professionele ruimte' opgenomen.

In het zogenoemde koepelverhaal van deze portefeuille (2012) staat hierover het volgende:

"De veelheid aan en snelheid van ontwikkelingen stellen medewerkers en leidinggevendenden voor nieuwe vragen. Om in die veranderende context haar primaire taken goed te kunnen uitvoeren, vraagt de Rijksdienst van de toekomst om versterking van nieuwe attitudes en vaardigheden. (...) Investeren in de mensen die het werk voor ondernemers en burgers in de samenleving uitvoeren, is investeren in de dienstverlening van de rijksoverheid. De medewerkers van de rijksoverheid bepalen immers de kwaliteit ervan. In deze portefeuille gaat het er om via het versterken van leiderschap en professionele ruimte daaraan bij te dragen."

De portefeuille onderscheidt projecten en activiteiten op het terrein van professionele ruimte voor medewerkers enerzijds en leiderschap anderzijds. Bovendien wordt gesproken over het promotieonderzoek 'Leiderschap en professionele ruimte', dat beide deelthema's met elkaar verbindt. Het project 'Beoordelingsruimte voor professionals' valt binnen het deelthema 'professionele ruimte'. Dit betekent dat in dit project (het gedrag van) de professional centraal staat.

## 1.2 Opdrachtformulering

Het project 'Beoordelingsruimte voor professionals' is op 1 januari 2013 gestart en duurt maximaal twee jaar. In de eerste maanden van het project zijn kernbegrippen gedefinieerd en de scope afgebakend. Dit heeft ertoe geleid dat de stuurgroep van het project in april 2013 de volgende opdrachtformulering heeft goedgekeurd:

'Vinden, beschrijven, onderzoeken en delen (en eventueel ontwerpen en helpen implementeren) van professionaliseringsinterventies, om het professionele gedrag van bepaalde rijksambtenaren binnen de bestaande beoordelingsruimte te beïnvloeden, zodanig dat zij effectiever worden in de uitoefening van hun maatschappelijke taak (= professionaliseringspraktijken). Het onderzoek is gericht op wat de werkzame elementen in de professionaliseringspraktijken zijn, welke factoren deze werking hebben bevorderd of belemmerd, en wat daarvan generaliseerbaar is of contextgebonden. De wens is te komen tot good practices op het terrein van strategische professionalisering die breder binnen het Rijk kunnen worden toegepast.'

De rapportage die voor u ligt, betreft het eerste gedeelte van de opdracht: de beschrijving van een aantal professionaliseringspraktijken bij uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk.

## 1.3 Scope van het project

In deze paragraaf leest u over de belangrijkste keuzes die zijn gemaakt om tot de scope van het project te komen.

### *Primair proces in contact met de externe klant*

Het project heeft betrekking op het primaire proces van het Rijk. In dit proces hebben rijksambtenaren rechtstreeks contact met ondernemers en burgers, komt de volledige complexiteit van de professionele beoordelingsruimte aan bod (vier contexten die invloed uitoefenen) en kunnen we niet alleen de interne, maar ook de externe effecten van het optreden van de rijksdienst meten. Professionals binnen de bedrijfsvoering vallen buiten de scope van het project.

### *Situaties beoordelen als dagelijks werk*

Het woord 'beoordelingsruimte' gaf aanleiding om te kijken naar rijksambtenaren die als dagelijkse taak hebben om situaties bij ondernemers en burgers te beoordelen en adequate maatregelen te nemen. Het gaat hierbij om de professionele ruimte van rijksambtenaren die beoordelingsprocessen uitvoeren bij bepaalde uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk. Professionals binnen beleid vallen buiten de scope van het project.

### *Urgente interne of externe ontwikkelingen*

Daarnaast is gezocht naar rijksonderdelen waar, als gevolg van een interne of externe ontwikkeling, het onderwerp 'professionalisering' urgent is geworden. Dat wil zeggen: rijksonderdelen waar de professionele beoordelingsruimte wordt aangepast (vooral vergroot) en/of van de professionals nieuw gedrag, nieuwe vaardigheden, attitudes et cetera worden gevraagd.

### *Professioneel gedrag centraal*

De focus van het project ligt bij de professional en zijn gedrag binnen zijn professionele beoordelingsruimte. Daarbij veronderstellen we dat de professionele ruimte van gelijksoortige professionals in organisaties min of meer constant is. Deze ruimte beschouwen we dan ook eerder als een gegeven dan als iets wat de professional of diens leidinggevende in grote mate kan beïnvloeden. In tegenstelling tot wat de titel van het project doet vermoeden, ligt de focus daarmee op het professionele gedrag van rijksambtenaren en niet op de professionele beoordelingsruimte zelf.

### *Een perspectief van leren*

Uitgangspunt is de professional die leert, vooral van de effecten van zijn handelen. Daarmee behelst het project (ook) leerprocessen op individueel niveau, op teamniveau (bij voorkeur inclusief de leidinggevende) en wellicht op organisatieniveau (de lerende organisatie). Daarbij hebben we expres gekozen voor de breed interpreteerbare term 'interventies'. Dit is gedaan om alle manieren waarop de organisatie het gedrag van medewerkers kan sturen en ondersteunen op het spoor te kunnen komen en de scope niet al op voorhand te beperken tot opleidingen en trainingen.

### *Een perspectief van veranderen*

In het project beschouwen we de professionaliseringspraktijken binnen het Rijk als organisatieveranderingstrajecten. Een van de veronderstellingen daarbij is dat interventies goed geïmplementeerd moeten worden, willen ze een effectieve invloed op het gedrag hebben.

### *De plaats van leiderschap binnen het onderzoek*

Overkoepelend thema van het project is 'strategische professionalisering' of 'professioneel vakmanschap'. De focus ligt daarbij niet zozeer op leiderschap, mede door de positionering van het project binnen de portefeuille 'Leiderschap en professionele ruimte'.

Leiderschap heeft wel een plaats in het onderzoek. We beschouwen het als een onderdeel van de organisatorische context, die invloed heeft op de professionele beoordelingsruimte. Bovendien verwachten we dat de organisatorische context de effectiviteit van de professionaliseringsinterventie bevordert of belemmert. Tot slot is leren op organisatieniveau één van de mogelijke effecten die de professionalisering van het handelen van individuen binnen teams heeft.

## **1.4 Conceptueel model**

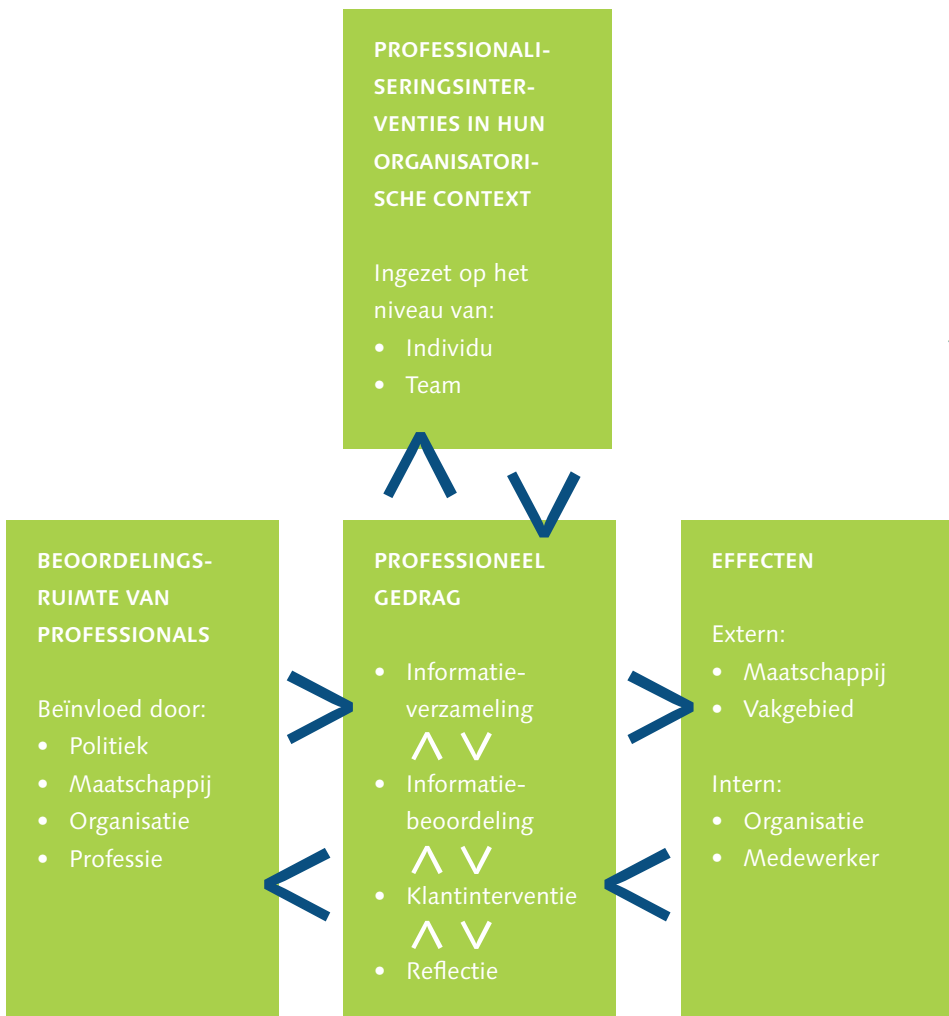
In deze paragraaf wordt de opdrachtformulering van de stuurgroep nader uitgewerkt.

Het project is gericht op het professionele gedrag van rijksambtenaren bij uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk, die in hun dagelijkse werk zijn belast met de beoordeling van situaties bij ondernemers of burgers, en die op basis van dit oordeel beslissingen moeten nemen binnen de hen gegeven professionele beoordelingsruimte. Daarbij hebben we gezocht naar professionals bij wie de professionele ruimte niet alleen wordt beïnvloed door oordelen en belangen vanuit de organisatie, maar ook vanuit de politieke, maatschappelijke en professionele context.

De urgentie om binnen de rijksonderdelen met het thema 'professionalisering' aan de slag te gaan, hangt af van een externe of interne ontwikkeling die de professionele ruimte verandert (in principe vergroot) en dus ook nieuwe eisen stelt aan het professionele gedrag van de rijksambtenaar.

In het project gaan we op zoek naar professionaliseringsinterventies op individueel of teamniveau (inclusief de leidinggevende), die het professionele gedrag zodanig beïnvloeden dat ze zowel extern en intern de effectiviteit van de dienstverlening vanuit het Rijk verhogen.

De opdrachtformulering is vertaald naar een zogenaamd conceptueel model, een 'bril' waarmee we naar het onderwerp kijken. Dit model helpt bij het onderzoek naar en de communicatie over het onderwerp 'strategische professionalisering':



Het model bestaat uit de volgende vier elementen:

1. De beoordelingsruimte van professionals
2. Het professioneel gedrag van de professional binnen die ruimte
3. Het externe en interne effect van dit gedrag
4. De professionaliseringsinterventies waarmee de organisatie het professionele gedrag beïnvloedt en ondersteunt

Aan dit model vooraf gaan de interne en externe ontwikkelingen die leiden tot wijziging van de beoordelingsruimte voor professionals, en daarmee urgentie geven aan het professionaliseringsvraagstuk binnen het rijksonderdeel.

De pijltjes in het model duiden op de volgende verbanden:

- De beoordelingsruimte vormt het kader voor het professionele gedrag. De kwaliteit van het professionele gedrag kan aanleiding geven om de beoordelingsruimte te verkleinen of te vergroten.
- Het professionele gedrag heeft effect binnen en buiten de organisatie. De professional wil zijn gedrag aanpassen op grond van de effecten die hij sorteert.
- De professionaliseringsinterventies beïnvloeden het professionele gedrag, idealiter richting een hogere effectiviteit. Wanneer interventies het gewenste gedrag niet blijken te bevorderen, dienen ze zodanig te worden aangepast dat ze wél werken.

Over de kennisgebieden die achter de vier elementen van het conceptueel model liggen, leest u meer in het volgende hoofdstuk.

## 2 Kennisgebieden

Het geformuleerde conceptueel model dient enerzijds om de professionaliseringspraktijken binnen het Rijk te kunnen beschrijven en onderzoeken. Anderzijds verwijst het model naar inhoudelijke kennisgebieden die interessant zijn voor verdieping en kennisdeling. In dit hoofdstuk gaan we daarom vanuit de kennisgebieden dieper op het conceptueel model in.

### 2.1 Professionele ruimte binnen de 5R-sturingsfilosofie

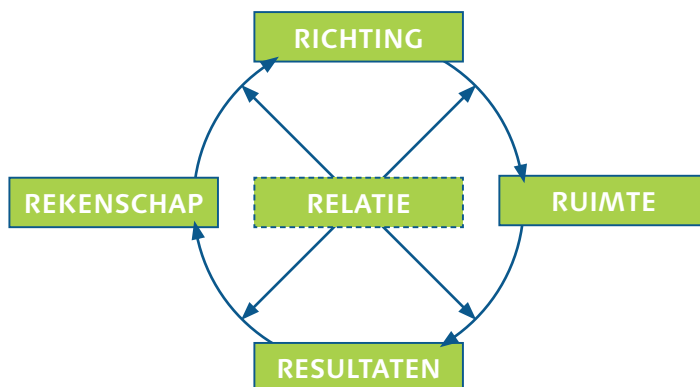
Voor een verdieping op het kennisgebied 'professionele ruimte' wordt gebruikgemaakt van het promotieonderzoek 'Leiderschap en professionele ruimte' van Van der Stoep. Hij voert dat onderzoek sinds 2012 uit aan de Vrije Universiteit Amsterdam, vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (DG-OBR, Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk) en in opdracht van het A+O fonds Rijk.

Van der Stoep definieert professionele ruimte als: de ruimte die de medewerker heeft om professioneel te kunnen handelen, oftewel zijn werk goed te kunnen uitvoeren.

Professionele ruimte is in zijn analysemodel onderdeel van de zogenoemde 5R-sturingsfilosofie die, in navolging van het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020, op veel plaatsen binnen het Rijk gangbaar is.

Het 5R-analysemodel beschrijft de voortdurende interactie tussen leidinggevende en medewerker in moderne organisaties. Binnen de rijkdienst van de toekomst hebben leidinggevende en medewerker een volwassen *Relatie*, waarin de leidinggevende *Richting* en *Ruimte* geeft en de medewerker *Resultaten* levert en *Rekenschap* aflegt.

Op de volgende bladzijde wordt het 5R-analysemodel in een figuur weergegeven.



Het 5R-analysemodel combineert de kracht van hiërarchische aansturing met de kracht van de autonome medewerker. Het is een model aan de hand waarvan leidinggevende en medewerker, in gezamenlijkheid, stapsgewijs kunnen werken aan een dienstverlenende, slagvaardige en kostenbewuste rijksdienst.

### 2.1.1 Van richting naar ruimte

In het 5R-analysemodel wordt de professionele ruimte bepaald door de mogelijkheden (en beperkingen) voor professioneel gedrag die medewerkers hebben. Mogelijkheden worden gecreëerd door medewerkers toegang te verschaffen tot de middelen die zij nodig hebben om hun vakmanschap optimaal uit te oefenen. Deze middelen zijn bijvoorbeeld:

- instrumentele middelen (zoals tijd of budget)
- informatie (bijvoorbeeld over de koers van de organisatie)
- steun of support (zowel formeel als informeel)
- mogelijkheden om te werken binnen het eigen expertisegebied

Vanuit de organisatie vindt de overdracht van deze middelen plaats via management (systemen) en leiderschap (gedrag). Regels, procedures of standaardisatie van de werkzaamheden kunnen medewerkers in hun ruimte beperken. In het 5R-analysemodel wordt het beïnvloeden van de ruimte van medewerkers gezien als 'richting geven'.



### 2.1.2 Van ruimte naar resultaten

De relatie tussen ruimte en resultaten is tweeledig. Aan de ene kant leidt ruimte direct tot resultaten, omdat medewerkers flexibeler en adaptiever worden. Op deze manier kunnen zij bijvoorbeeld in dienstverlenende functies sneller en beter op de behoefte van de klant inspelen. In kennisfuncties zorgt ruimte ervoor dat medewerkers vrij zijn om zelf te bepalen hoe zij tot resultaten komen. Zo zijn zij vrij om de juiste contacten te leggen en die bronnen aan te boren, die zorgen voor kwalitatief betere kennis en informatie en kunnen helpen bij het behalen van (persoonlijke en organisatorische) doelstellingen.

Ook indirect leidt ruimte tot resultaten. Zo heeft het ervaren van professionele ruimte een positief effect op werkattitudes, zoals intrinsieke motivatie en betrokkenheid. Medewerkers die de ruimte krijgen, zetten net even een stapje meer en zijn meer bevlogen in hun werk. Daarnaast hebben zij minder de neiging om de organisatie te verlaten en zijn ze initiatiefrijker, innovatiever en creatiever.

Een belangrijke voorspeller van deze veranderingen in attitudes is de beleving of perceptie van professionele ruimte. De perceptie van professionele ruimte is een samenspel van percepties van autonomie in, betekenis van, impact van en competentie voor het werk. Met andere woorden, medewerkers ervaren professionele ruimte wanneer: zij tegelijkertijd zelfstandigheid ervaren bij de uitvoering van hun werkzaamheden, het werk overeenkomt met hun eigen normen en waarden, het werk er in hun perceptie toe doet, en zij zich competent genoeg achten om het werk optimaal uit te voeren.

### 2.1.3 Van resultaten naar rekenschap

Medewerkers leggen eerder rekenschap af als zij zich verantwoordelijk voelen voor de behaalde resultaten. Als zij zich identificeren met de organisatie en zich eigenaar voelen van hun werk, nemen zij verantwoordelijkheid en leggen zij uit zichzelf rekenschap af over de uitgevoerde werkzaamheden en de resultaten.

Belangrijk om hierbij op te merken is dat deze betrokkenheid een direct gevolg is van de ruimte die medewerkers ervaren. Dit bevestigt dat ruimte een voorwaarde is voor het afleggen van rekenschap.

### 2.1.4 Van rekenschap naar richting

Door het afleggen van rekenschap kan in de toekomst beter richting gegeven worden. Deze stap in het analysemodel beschrijft hoe de organisatie kan profiteren van de professionaliteit van haar medewerkers, om zo in de toekomst tot betere resultaten te komen.

Rekenschap afleggen heeft bovendien invloed op de ruimte die de medewerker in de toekomst krijgt, oftewel de middelen die hem ter beschikking worden gesteld. Door rekenschap af te leggen, heeft de medewerker dus invloed op zijn professionele ruimte in de toekomst.

Rekenschap afleggen is een wederkerig proces tussen leidinggevende en medewerker. De medewerker legt rekenschap af aan de leidinggevende en de leidinggevende legt rekenschap af aan de medewerker over zijn faciliterende, dienende en verbindende rol.

Dit onderstreept het belang van een goede relatie tussen leidinggevende en medewerker. Deze relatie loopt als rode draad door de 5R-sturingsfilosofie.

### 2.1.5 De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker

De leidinggevende ontwikkelt met elke medewerker een uitwisselingsrelatie, waarin zij gezamenlijk de rol van de medewerker duiden. Dit beïnvloedt in grote mate de ruimte die de medewerker krijgt en de verantwoordelijkheid die hij daarbinnen neemt. In het 5R-analysemodel beïnvloedt de relatie tussen leidinggevende en medewerker de perceptie van de ruimte, het behalen van resultaten, het afleggen van rekenschap en het formuleren en bijstellen van de richting.

De relatie tussen leidinggevende en medewerker is de grootste voor-speller van resultaten binnen organisaties. Binnen het analysemodel is deze relatie dan ook bij elke stap van belang.

## 2.2 Interventies in het licht van leer- en veranderprocessen

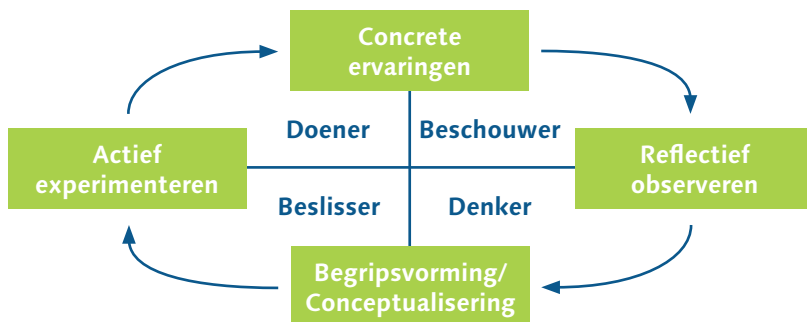
In het conceptueel model voor het project Beoordelingsruimte voor professionals kijken we naar de interventies die een organisatie inzet om het gedrag van professionals te sturen en te ondersteunen. Daarbij is gekozen voor een perspectief van leren en veranderen.

Vanuit dit perspectief kunt u in deze paragraaf een aantal basistheorieën lezen voor individueel leren, teamleren en organisatieleden.

Met deze theorieën krijgt u inzicht in de manier waarop medewerkers op de verschillende organisatieniveaus leren. Dit inzicht kan helpen bij de inrichting en vormgeving van de interventies die een organisatie inzet.

### 2.2.1 Individueel leren volgens Kolb

Voor een verdieping op individueel leren, vallen we terug op de leer-cyclus en leerstijlen van Kolb (1984):



Mensen verschillen nogal in de wijze waarop ze leren. Leren kun je opvatten als een proces dat uiteindelijk leidt tot gedragsverandering. In dit proces zijn verschillende fasen te onderscheiden, zoals informatie verzamelen, nieuwe inzichten toetsen en nadenken over dingen die je overkomen.

De psycholoog Kolb deed onderzoek naar de verschillende manieren waarop mensen leren. Hij onderscheidde er vier, die hij vastlegde als fasen die van elkaar afhankelijk zijn:

- Concreet ervaren
- Reflectief waarnemen en overdenken
- Abstracte begripsvorming
- Actief experimenteren

Deze vier fasen volgen logisch op elkaar: als je iets meemaakt (ervaring) is het belangrijk om daarna je ervaringen te overdenken (reflectie) en te veralgemeniseren (begripsvorming). Je kunt dan een aanpak bedenken waarmee je een overeenkomstige gebeurtenis tegemoet kunt treden (experimenteren). Als je die nieuwe aanpak, dat geleerde gedrag, daadwerkelijk gebruikt, doe je weer nieuwe ervaringen op (concrete ervaring), waarover je weer kunt nadenken (reflectie), zodat je nieuwe inzichten krijgt (begripsvorming).

Op grond van het model kunnen we allerlei verschillende leerervaringen ordenen. Kolb beschreef een ideaal leermodel: de vier fasen herhalen zich volgens hem voortdurend in deze volgorde. Dit leermodel kun je dan ook zien als een cyclisch model.

Het is niet nodig om altijd met een concrete ervaring te beginnen. Als je bijvoorbeeld voor het eerst een nieuw apparaat moet bedienen, kun je op diverse manieren proberen uit te vinden hoe het ding werkt. Je kunt allerlei knoppen indrukken (experimenteren) en kijken wat er gebeurt (ervaring en waarschijnlijk ook reflectie). Je kunt ook bedenken wat je weet over soortgelijke apparaten die qua bediening op het nieuwe apparaat lijken (reflectie) en zo een idee krijgen over de bediening (begripsvorming), die je vervolgens toetst in de praktijk (experimenteren).

Een andere mogelijkheid is dat je iemand vraagt om voor te doen hoe je het apparaat moet bedienen (ervaring), zodat je zelf een beeld van de bediening kunt vormen (reflectie, begripsvorming), dat je vervolgens uitprobeert in de praktijk (experimenteren).

Je kunt natuurlijk de leerfasen in een andere volgorde doorlopen of een fase overslaan. Echter, wanneer je fasen overslaat of te snel doorloopt, daalt het leerrendement. Dat is begrijpelijk: ervaring wint aan waarde als je erover nadenkt, inzichten worden pas echt bruikbaar als je ze uitprobeert (experimenteren) en toetst (ervaring, reflectie).

Aan de vier leerfasen zijn vier Leerstijlen gekoppeld:

- Doener
- Beschouwer
- Denker
- Beslisser

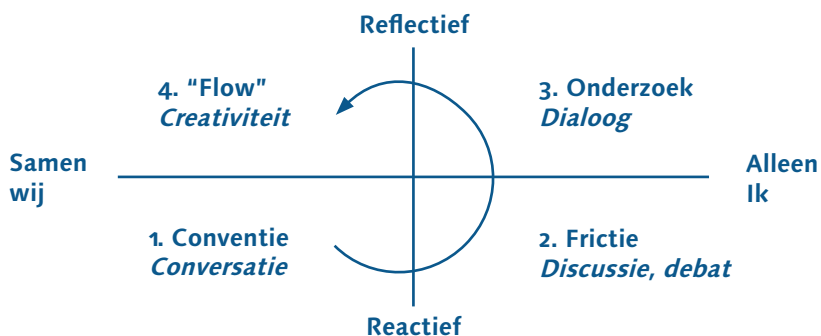
Kolb ontdekte dat mensen de neiging hebben vooral die leerstijl te ontwikkelen waar ze toch al goed in zijn (voorkeursstijl). Hij vond dat mensen ook aandacht moesten besteden aan de leerstijlen die ze nog niet zo goed ontwikkeld hadden. Op die manier zou je van elke leerfase en –stijl iets opsteken, wat het leerrendement dat je tijdens het leerproces opbouwt weer in de hand werkt.

In veel opleidingen ligt de nadruk op overdenking en theorievorming (begripsvorming, denker). Je leert hoe de dingen met elkaar samenhangen en hoe je ze in een theoretisch kader kunt plaatsen. Experimenteren en ervaren komen vaak minder aan bod in opleidingen. Als gevolg daarvan ontwikkelen studenten van universiteiten en hogeschoolen veelal een overdenkende en theorievormende leerstijl.

Wanneer je alle vier de leerstijlen goed beheerst, ben je een allrounder. Tegenwoordig wordt het ontwikkelen van alle vier de leerstijlen aangemoedigd. Zeker met de komst van Het Nieuwe Leren moet de leerling 'leren te leren'. Volgens Kolb kun je dit het beste als je alle vier de leerstijlen beheerst.

### **2.2.2 Teamleren volgens Isaacs**

Voor de verdieping op teamleren - althans het leren van individuen in interactie met anderen - maken we gebruik van het model van William Isaacs (1993), helder toegelicht in het artikel van Kessels et al. (2002). Het model van Isaacs staat op de volgende bladzijde.



Het model bestaat uit twee assen. De horizontale as geeft weer of we in het gesprek en onze interacties de nadruk leggen op samen zijn, op het belang van het geheel en de groep; of op alleen staan, op ons eigen, individuele belang als deel van de groep. De verticale as geeft weer of we ons in het gesprek reactief gedragen, door de anderen bepaald, heteronoom; of reflectief, zelfsturend, autonoom. De twee assen bakenen vier velden af. Binnen die velden wordt de vorm van communicatie en interactie binnen teams getypeerd, maar je kunt het evengoed beschouwen als een model voor de ontwikkelingsfasen van teams.

### *Fase 1: Conventie*

Kenmerkend voor het eerste veld, linksonder, is dat de deelnemers met elkaar in gesprek zijn en zich reactief gedragen. Zij voegen zich naar de heersende conventies door beleefd te zijn, voorkomend, welgemanierd. Een gesprek dat we op die manier voeren, noemen we conversatie. In zo'n gesprek zorgen we ervoor dat de sfeer aangenaam is, althans niet onaangenaam, en dat er geen onvertogen woorden vallen. We zijn aardig en vriendelijk, houden ons aan de regels, respecteren de sociale normen, accepteren de bestaande machtsverhoudingen.

Op zeker moment voldoet deze vorm van spreken niet meer. De conventies worden beklemmend, de regels een keurslijf, de vriendelijkheid onecht. Hier dreigen wij onze vrijheid kwijt te raken, wanneer we ons blijven conformeren tegen beter weten in. Om vrij te blijven moeten we stelling nemen, ons losmaken uit de groep, de conventies doorbreken, de bestaande machtsverhoudingen uitdagen. Dan maken we de overstap naar het tweede veld.

### *Overgangsfase*

Merk op dat er moed voor nodig is om deze overgang te maken. Elke overgang van het ene veld naar het andere vergt dat je een crisis overwint. In dit geval is dat de crisis van het alleen durven staan, de bestaande verhoudingen tarten, de andere deelnemers confronteren. Daarmee veroorzaak je instabiliteit in de groep en geef je je eigen veiligheid prijs. Daar is moed voor nodig.

### *Fase 2: Frictie*

Dit veld wordt gekenmerkt door frictie, door poneren en opponeren, argumenten en tegenargumenten, redeneringen pro en contra. Zo'n gesprek noemen we een discussie of, als het goed gevoerd wordt, een debat. De deelnemers zijn daar niet meer samen, maar alleen. En frictie is voornamelijk reactief: een aanval, hoe verhuld of vriendelijk gebracht ook, lokt een verdediging uit.

Een discussie of debat kan een uitstekende manier zijn om de verschillende argumenten in een kwestie te verzamelen en te toetsen. Maar we kunnen er ook gemakkelijk onze vrijheid in kwijtraken. Wanneer we in een gesprek terechtkomen dat gekenmerkt is door frictie en oppositie, door aanvallen en verdedigen, krijgen we namelijk de neiging ons in te graven in ons standpunt. We proberen anderen met kracht van argumenten te overtuigen van ons eigen gelijk, de argumenten van de tegenpartij te ondermijnen, tegenwerpingen te ontzenuwen. We gebruiken de tijd dat de ander aan het woord is vooral om zelf nieuwe rechtvaardigingen te bedenken in plaats van goed te luisteren naar wat de ander zegt. Er ontstaat, kortom, een soort bewustzijnsvernauwing: we raken gefixeerd op ons eigen gelijk, op winnen of minstens op voldoende erkenning krijgen voor ons standpunt. Alsof een aantasting van ons standpunt een aantasting van onze persoonlijkheid zou zijn.

### *Overgangsfase*

Frictie is iets wat vaak optreedt, in allerlei soorten gesprekken binnen organisaties. We hebben inmiddels gezien wat er nodig is om de crisis te overwinnen en onze vrijheid te behouden: ruimte maken, de tijd nemen, werkelijk contact zoeken, uit de hectiek van het moment stappen, onze gebruikelijke houding van doelgerichtheid en daadkracht opzij zetten om een dieper niveau van rationaliteit te bereiken. Dat impliceert een sprong naar een ander niveau van denken en spreken,

een sprong die vooral voor actiegerichte mensen niet eenvoudig is. De grootste hindernis die we hier moeten nemen, behalve vrije ruimte creëren, is dat we onze oordelen moeten leren opschorten. Dat houdt in dat we onze eigen oordelen en die van anderen leren observeren, zonder ons erin vast te bijten of ze van ons af te werpen. Dat vergt dat we een zekere distantie creëren. We worden als het ware getuige van ons eigen en andermans denken.

Let wel, oordelen opschorten is niet ophouden met oordelen. Dat gaat niet. Je maakt alleen ruimte tussen je oordeel en je reacties, zodat je niet voortdurend direct reageert en alleen maar reactief gedrag vertoont. Door ruimte te maken voorkom je dat je vernauwt en fixeert, dat je ophoudt te luisteren, te onderzoeken, nieuwe mogelijkheden toe te laten.

Merk op dat je ook hier iets moet opgeven om uit de vernauwde discussiehouding van het tweede veld in de dialoog van het derde veld te komen, namelijk je gehechtheid aan je eigen standpunten en oordelen, je neiging om gelijk te willen krijgen en de ander te overtuigen van jouw mening, je behoefte om degene die jou aanvalt lik op stuk te geven. En ook je behoefte aan snelheid, actie, efficiëntie. Werkelijke reflectie gaat nu eenmaal niet snel, lineair en efficiënt. Zij is de vrucht van ruimte en leegte, van het toelaten van twijfel en verwarring. Wie zich deze offers niet wil getroosten, wie niet in staat is in een gesprek met frictie zijn primaire neigingen te matigen en voldoende distantie op te brengen, is ook niet in staat om genoeg ruimte voor een dialoog of een vruchtbaar debat te scheppen. Zonder maat kunnen we nooit tegelijk een persoonlijke en gezamenlijke vrijheid verwerven in een gesprek.

### *Fase 3: Onderzoek*

In het derde veld overheerst de onderzoekshouding, waardoor het gesprek een dialoog wordt, een onderzoeksgesprek. Hier hebben we ruimte en tijd om na te denken, niet alleen instrumenteel, maar ook substantieel, over waar het ons ook alweer om begonnen was, welke waarden en principes actueel zijn, wat voor ons gezag heeft. Hier hebben we de vrijheid om iets te beginnen, opnieuw te beginnen of ermee op te houden. Hier kunnen we onze belangen vanuit een zekere belangeloosheid onderzoeken en opnieuw interpreteren, door verschillende oordelen, standpunten en redeneringen naast elkaar te leggen en te toetsen op validiteit en legitimiteit. In een dialoog beginnen we onze vrijheid een gemeenschappelijke vorm te geven.



We beperken ons nu tot de manier waarop we in dit veld er niet in slagen onze vrijheid te realiseren. Dat gebeurt op een subtiele, haast onmerkbare wijze. Wanneer we namelijk eenmaal de ruimte gecreëerd hebben om gezamenlijk na te denken, beginnen we onze gedachten over een kwestie uit te wisselen. Maar gedachten zijn letterlijk oud denken, het zijn dingen die we ooit 'gedacht' hebben. Zij komen te voorschijn uit het geheugen, als vaste patronen, als mechanische reacties. Wij zijn geneigd om het expliciteren van onze gedachten al te beschouwen als nadenken, maar strikt genomen heeft dat alleen nog maar te maken met geheugenwerking. Echt denken, vrij denken, is nieuw denken. Dat is iets heel anders.

### *Overgangsfase*

Nieuw denken vereist dat we onze oude gedachten, onze vaste waarheden en vanzelfsprekende zekerheden loslaten, zodat we een kwestie geheel nieuw kunnen bekijken. Ieder van ons is behept met een groot aantal vaste overtuigingen, compleet met fixaties en blinde vlekken, voorstellingen die gekleurd of vervormd zijn door onze persoonlijke ervaring, kennis, wensen, karakter et cetera.

Een dialoog is weliswaar het middel bij uitstek om ons te bevrijden van deze gekleurde of valse voorstellingen van zaken. Maar daartoe moeten we buiten onze gebruikelijke denkpatronen en ingeslepen mentale routines kunnen treden. Daar is niet alleen moed voor nodig, en maat of zelfbeheersing, maar ook iets van een heel andere orde, namelijk verbeeldingskracht, het vermogen om nieuw te denken, de dingen als nieuw te zien, als 'beginner' in de hiervoor aangegeven zin. Dat is de basis van onderscheidingsvermogen, van het vermogen om waar te nemen wat van belang is en wat niet. En het is de basis van verstandigheid, het vermogen om realistisch te zijn, om los te staan van onze talrijke illusies. Zonder verbeeldingskracht kunnen we, paradoxaal genoeg, de dingen niet zien zoals zij werkelijk zijn.

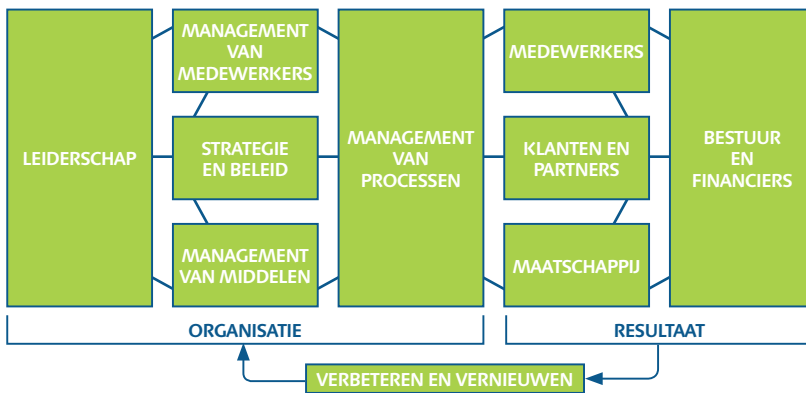
### *Fase 4: Flow*

Iedereen heeft wel eens een gesprek meegemaakt waarin het lukte nieuw te denken, tot werkelijk nieuwe ideeën te komen. Dat is een prikkelende, inspirerende, soms zelf euforische ervaring, die een sterke samenbindende werking heeft. Tegenwoordig wordt die ervaring aangeduid met de term 'flow'. Vroeger werd daar wel het klassieke

begrip 'metanoia' voor gebruikt, wat letterlijk 'omdenken' betekent of 'ommekeer', perspectiefwisseling. Daarmee zitten we in het vierde veld van het model.

### 2.2.3 Organisatieleren volgens het INK-managementmodel

Voor een verdieping op organisatieleren verwijzen we naar het INK-managementmodel<sup>1</sup>. De kerngedachte van dit model is dat organisaties leren door het werken aan de samenhang en groei op alle aandachtsgebieden van het model:



Het INK-managementmodel onderscheidt vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht en in welke richting ze zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt vastgesteld wat feitelijk is gerealiseerd. Het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen' is de feedbackloop, waarin centraal staat of en in hoeverre de organisatie leert van de ervaringen en behaalde prestaties en naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen. Heel belangrijk is de samenhang tussen de tien gebieden. De streepjes staan er niet voor niets.

<sup>1</sup> Zie [www.ink.nl](http://www.ink.nl)

### *Leiderschap*

Bij leiderschap gaat het om de manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering. Zij doet dit door de bestaansredenen en de unieke kracht van de organisatie te definiëren met een visie op de toekomstige ontwikkelingen, die in dialoog met de stakeholders wordt gevormd. Leidinggevend stemmen de interne organisatie hierop af en zijn zichtbaar betrokken. Leiderschap is niet alleen een zaak voor de top, maar betreft alle leidinggevende niveaus.

### *Strategie en beleid*

Strategie en beleid omvat: de manier waarop de organisatie haar missie en visie vertaalt naar de te behalen resultaten voor alle belanghebbenden; de concretisering in beleid, plannen en budgetten; de interne en externe oriëntatie die aan de strategie ten grondslag ligt; en de manier van communiceren in en buiten de organisatie.

### *Management van medewerkers*

In dit gebied komen aan de orde: de manier waarop de organisatie, in het licht van de visie en de missie, de kennis, kwaliteiten en energie van de medewerkers maximaal benut; de manier waarop de organisatie hen inspireert en in de gelegenheid stelt hun competenties maximaal te ontwikkelen en te benutten; en de manier waarop medewerkers erkenning, respect en waardering krijgen voor hun inzet, de behaalde resultaten en hun bijdragen aan verbetering en vernieuwing.

### *Management van middelen*

Management van middelen behelst de manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen die de realisatie van de strategie vergt, veilig, duurzaam en beschikbaar zijn, en de manier waarop medewerkers deze middelen vervolgens aanwenden om de activiteiten efficiënt en effectief uit te voeren. Daarbij gaat het om geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Van belang is ook de wijze van samenwerking met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten.

### *Management van processen*

Bij management van processen gaat het om de manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en - waar nodig - verbetert of vernieuwt. De effectiviteit voor interne en externe klanten is een belangrijke graadmeter voor succes. Er is onderscheid tussen primaire, ondersteunende en besturingsprocessen. Management van processen vraagt om evenwicht tussen enerzijds standaardisatie en regulering en anderzijds ruimte en handelingsvrijheid voor de professionele medewerker om in de praktijk adequaat te kunnen functioneren.

### *Klanten en partners*

De waardering door partners, klanten en leveranciers waarmee de organisatie samenwerkt, is van groot belang om succesvol te kunnen presteren. Partners zijn externe partijen waarmee de organisatie intens en/of langdurig samenwerkt. Dit kunnen leveranciers en/of afnemers zijn, soms in wisselende rollen. Het is belangrijk om te weten hoe zij producten, de dienstverlening en de samenwerking waarderen. Heeft de organisatie inzicht in de redenen waarom zij wel of niet van haar diensten gebruikmaken? En wat mag de organisatie in de toekomst van hen verwachten?

### *Medewerkers*

In dit aandachtsgebied komt naar voren in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers. Hoe denken zij over de organisatie? Wat vinden zij van de beloning, ontwikkeling, uitdaging, motivatie? Meet de organisatie dit en heeft zij hiervoor doelstellingen bepaald? En doet de organisatie daadwerkelijk iets met de uitkomst van de meting?

### *Maatschappij*

Elke organisatie levert niet alleen diensten aan (leden van) de maatschappij, maar maakt daar ook deel van uit. Het is daarom noodzakelijk dat de organisatie zich rekenschap geeft van haar medeverantwoordelijkheid voor de omgeving: het milieu, de maatschappij en de ontwikkelingen daarin. In dit aandachtsgebied staat de vraag centraal wat de inspanningen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) hebben opgeleverd.

### *Bestuur en financiers*

De continuïteit van de organisatie wordt uiteindelijk bepaald door degenen die zeggenschap hebben over de organisatie. Dit zijn bestuur en financiers. Vanuit hun verantwoordelijkheid, visie en belangen geven zij richting en stellen zij financiën ter beschikking. Bestuur en financiers vormen zich een oordeel over de totale prestatie van de organisatie. De nadruk ligt daarbij op het behalen van de strategische doelstellingen, de marktpositie en (de voorspelbaarheid van) het rendement op het geïnvesteerde vermogen.

### *Verbeteren en vernieuwen*

Verbeteren en vernieuwen is een continu proces. Net zoals het werken aan de conditie van de organisatie. Door veranderingen in de omgeving wordt voortdurend een beroep op het aanpassingsvermogen van de organisatie gedaan. Inspiratie en ideeën komen onder andere voort uit de metingen in de resultaatgebieden, maar ook uit de oriëntatie op externe ontwikkelingen en de eigen leerervaringen.

## **2.3 Gedragsbeïnvloeding**

In het conceptueel model voor Beoordelingsruimte voor professionals staat het gedrag van de professional binnen de hem gegeven professionele ruimte centraal. Het gaat om professioneel vakmanschap, om hoe de medewerker zijn kennis en vaardigheden vertaalt naar effectief gedrag in de dagelijkse praktijk.

Gedragsbeïnvloeding speelt op twee plaatsen in het model een rol. De organisatie probeert het gedrag van haar medewerkers met interventies te beïnvloeden. Het gedrag van rijksambtenaren binnen uitvoeringsorganisaties en inspecties van het Rijk heeft vervolgens idealiter een effect op het gedrag van ondernemers en burgers.

In deze paragraaf reiken we u een aantal basistheorieën aan op het terrein van gedragsbeïnvloeding. Deze theorieën geven u inzicht in dit interessante maar complexe kennisgebied.

### 2.3.1 De logische niveaus van Bateson en Dilts

Een eerste model voor gedragsbeïnvloeding is het model met de logische niveaus dat is ontwikkeld door Bateson (1972/1979) en daarna is uitgewerkt door Dilts (1990). Dat model gaat ervan uit dat menselijk gedrag gestuurd wordt en te bekijken is vanuit zes verschillende, steeds dieperliggende niveaus. Het meest oppervlakkige/lage niveau is dat van de omgeving/context. Het meest diepgaande/hoge niveau dat van de zingeving, missie en spiritualiteit:



Aan de manier waarop mensen hun verhaal vertellen en hun vragen stellen, kun je herkennen op welk niveau zij hun problemen beleven. Als iemand vast blijft zitten in een bepaald denkniveau, kan een probleem volkomen onoplosbaar blijken. Een leidinggevende of coach kan door vragen te stellen het denkniveau van de ander verhogen, zodat diegene weer perspectief ziet.

#### *Omgeving*

De nadruk ligt op vertellen wat er gebeurde, met wie, wanneer, waar. De verteller legt de oorzaken in het verhaal buiten zichzelf. Hij steekt veel energie in de verklaring van hoe iets heeft kunnen ontstaan. Ook moppen valt hieronder.

#### *Gedrag*

De nadruk ligt op wat de verteller zelf heeft bedacht en gedaan en welke invloed hij zelf heeft uitgeoefend op de situatie. Ook de gedachten over de eigen mogelijke invloed en wat de verteller had kunnen doen om de situatie te beïnvloeden, vallen onder gedrag.

### *Vaardigheden*

Bij de analyse van de eigen invloed komt de verteller op acties die hij graag had willen uitvoeren, maar die nog niet tot het eigen repertoire behoren. Het gaat om vaardigheden die iemand graag zou beheersen om beter grip te krijgen op de situatie en op zichzelf.

### *Overtuigingen*

De verteller denkt na over het waarom van zijn gedrag, de achterliggende normen en waarden. Overtuigingen uit zich in een herkenbaar patroon, dat in verschillende situaties optreedt. Belemmerende overtuigingen kunnen verhinderen dat de verteller bestaande vaardigheden inzet.

### *Identiteit*

De verteller exploreert persoonlijke zingevingsvragen: waarom ben ik hier zo uitgeblust, wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik op, wat daagt me uit en waar wil ik voor gaan? Dit niveau speelt vaak een rol bij burn-out en overspannenheid.

### *Spiritualiteit*

De verteller legt verbanden met het grotere geheel: de zin van het bestaan, verantwoordelijkheid voor de wereld en de komende generatie, diepgevoelde religieuze of spirituele visies. Dit is het wijsheidsniveau. Het vraagt vaak aandacht bij een (levens)crisis.

Volgens de theorie moeten problemen bij mensen (bijvoorbeeld de mismatch tussen mens en organisatie, of conflicten) opgepakt worden op het juiste niveau. Wie te laag gaat zitten, komt er niet uit of behaalt geen duurzame resultaten.

Verder zegt de theorie dat een interventie op een hoger niveau altijd consequenties heeft voor de onderliggende niveaus, maar niet andersom. Zo kun je bij mensen wel nieuw gedrag trainen, maar wanneer je niets doet aan de achterliggende (eventueel belemmerende) overtuigingen, zal het nieuwe gedrag niet beklijven. Terwijl als je iemand aanspreekt op zijn overtuiging, zijn gedrag vanzelf mee verandert.

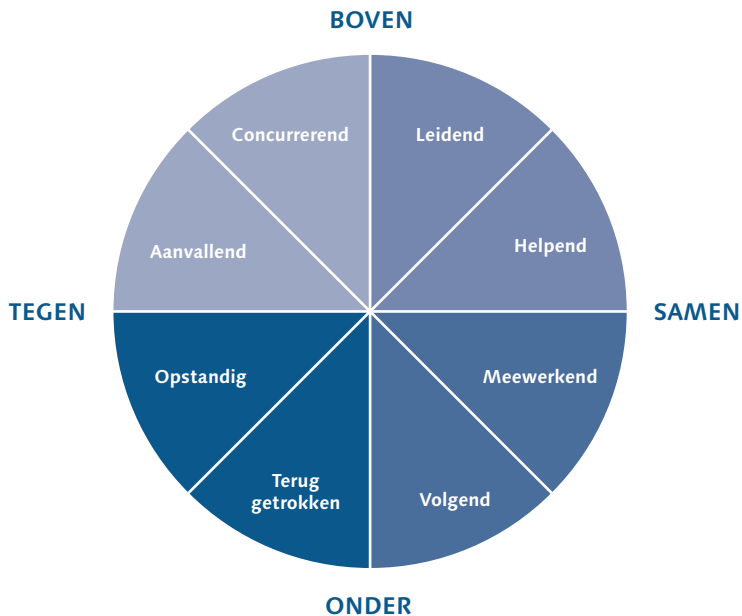
### 2.3.2 De Roos van Leary

Een tweede model voor gedragsbeïnvloeding is de Roos van Leary.

Leary (1957) onderscheidt in het gedrag van mensen vier basisgedragingen, die hij onderling ook weer in nuances onderverdeelt. Het gaat hier niet om de typering van het menselijk karakter, maar om het krijgen van meer duidelijkheid in de uitwerking van gedrag op anderen en de interactie tussen mensen. Wel heeft iedereen volgens Leary een voorkeur voor bepaalde gedragingen.

#### *Basisgedrag*

Om menselijk gedrag en de interactie tussen personen inzichtelijk te maken, ontwikkelde Leary een communicatiemodel, dat als basis een horizontale en een verticale as heeft. Op de horizontale as staat de relatie met anderen centraal, op de verticale as de opstelling naar anderen. Met elkaar vormen de vier richtingen een roos:





Op de noordas benoemt Leary het 'boven-gedrag', op de zuidas het 'onder-gedrag', op de westas het 'tegen-gedrag' en op de oostas het 'samen-gedrag':

- Boven-gedrag: hierbij gaat het om de mate van actief, initiatief nemend en leidend gedrag. De mate van dominantie wordt bepaald door het gedrag van de ander.
- Onder-gedrag: dit is onderdanig gedrag, waarbij iemand zich afzijdig kan opstellen, zichzelf wegcijfert of zeer bescheiden is.
- Samen-gedrag: dit betreft een ideale situatie, waarbij mensen goed in teamverband kunnen werken en openstaan voor de mening van anderen.
- Tegen-gedrag: hierbij gaat het om mensen die de aanval openen en het niet klakkeloos met iedereen eens zijn. Zij willen gegronde uitleg en motivatie voordat ze actie ondernemen. Zij kunnen ook tot protestgedrag overgaan.

Binnen deze vier basisgedragingen onderscheidt Leary talloze nuances, zoals boven-samen (leidend), onder-samen (volgend), onder-tegen (verdedigend) en boven-tegen (aanvallend).

### *Complementariteitstheorie*

Leary gaat ervan uit dat mensen geneigd zijn om complementair op de gedragsvarianten te reageren, waardoor het ene gedrag het andere gedrag oproept. Dat heeft enerzijds met het menselijk instinct te maken en anderzijds met beïnvloeding vanuit de omgeving.

In zijn complementariteitstheorie geeft hij aan hoe dit in zijn werk gaat:

- Boven-gedrag lokt onder-gedrag uit: onbewust zijn we geneigd om onderdanig op boven-gedrag te reageren en ons te laten leiden en te laten sturen.
- Onder-gedrag lokt boven-gedrag uit: onbewust zijn we geneigd om leidend op te treden bij mensen die onder-gedrag vertonen en hen bij de hand te nemen en te sturen.
- Tegen-gedrag lokt tegen-gedrag uit: onbewust zijn we geneigd kritischer te reageren wanneer een ander dat ook doet en zelfs mee te gaan in zogenoemd protestgedrag.
- Samen-gedrag lokt samen-gedrag uit: onbewust geeft het ons energie wanneer we in goede harmonie samenwerken. Het stimuleert ons om door te gaan en de mening van anderen aan te horen.

### *Essentie van de theorie*

Cruciaal in het hele verhaal is: als het gedrag van een ander ons niet bevalt, moeten we zelf veranderen. Dat vergt een heel andere manier van denken, want we zijn geneigd te denken dat de ander schuld heeft aan zijn gedrag. Dat zou het geval kunnen zijn, maar zo denken is niet effectief. Sterker nog: daarmee houden we het ongewenste gedrag in stand.

Het is zinvoller om te kijken naar wat werkt. De ander kan in zekere mate worden uitgenodigd tot het vertonen van het gewenste gedrag:

- Als je wilt dat de ander leidend gedrag gaat vertonen, moet je je zelf volgend opstellen.
- Als je wilt dat de ander volgend gedrag laat zien, moet je zelf meer de leiding nemen.
- Wil je dat de ander niet altijd in de verdediging gaat, dan kun je ervoor zorgen dat je niet aanvalt.
- Heb je tot slot genoeg van het aanvallende gedrag van de ander, dan kun je ophouden jezelf te verdedigen.

Soms moet je het uitnodigende gedrag even volhouden, want de ander beweegt niet altijd meteen mee. Wat dan helpt, is om het uitnodigende gedrag een keer te herhalen of nog duidelijker te vertonen.

### *Ongewenste patronen doorbreken*

Mensen zitten soms samen vast in een patroon. Met name in gezinnen en relaties is dat het geval. Wanneer je daar iets aan wilt veranderen, moet je twee stappen zetten: eerst doorbreek je het ingesleten patroon, daarna kies je bewust in welk patroon je wel wilt zitten.

Stap 1: doorbreek het patroon door in de Roos van Leary náást de ander te gaan zitten:

- Is de ander leidend, dan reageer je aanvallend.
- Is de ander volgend, dan reageer je verdedigend.
- Is de ander verdedigend, dan reageer je volgend.
- Is de ander aanvallend, dan reageer je leidend.

Stap 2: kies het patroon waarin je wel wilt zitten en pas daar je uitnodigende gedrag op aan.

### 2.3.3 Prestatiemanagement volgens Daniels

Een derde perspectief op gedragsbeïnvloeding biedt de theorie over performance management van Daniels (2000).

#### *Positieve bekrachtiging*

Om Daniels' visie op prestatiemanagement te kunnen begrijpen, moet u eerst weten wat hij bedoelt met 'positieve bekrachtiging' van gedrag.

Daniels bekijkt elke situatie vanuit het zogenoemde ABC-model:

- Antecedent: wat vooraf gaat aan het gedrag
- Behavior/gedrag: het concrete gedrag
- Consequentie: de gevolgen van het gedrag

Hij maakt daarbij onderscheid tussen vier typen gevolgen en hun effect.

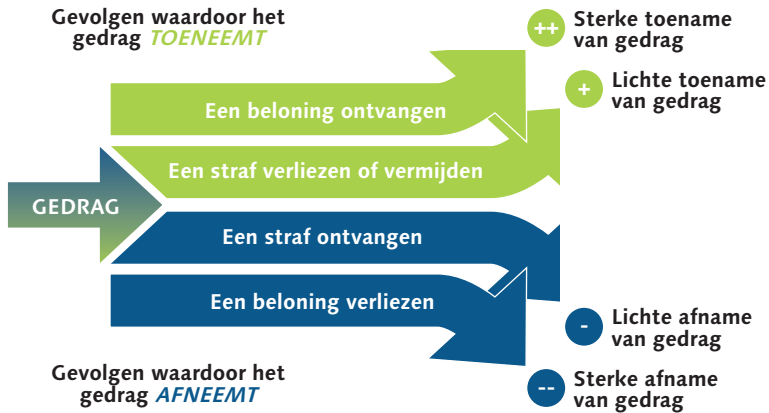
Deze gevolgen maken dat het gedrag toeneemt of wordt herhaald:

1. Positieve bekrachtiging (een beloning ontvangen): bijvoorbeeld een medewerker die zijn targets haalt, krijgt een bonus.
2. Negatieve bekrachtiging (een straf verliezen of vermijden): bijvoorbeeld een onzekere medewerker die zichzelf onzichtbaar maakt op zijn afdeling, wordt ook niet ten overstaan van anderen om zijn mening gevraagd.

Deze gevolgen maken dat het gedrag afneemt of eindigt:

3. Positieve straf (een straf ontvangen): bijvoorbeeld een medewerker die zich erg dominant opstelt, oogst weerstand.
4. Negatieve straf (een beloning verliezen): bijvoorbeeld wanneer een medewerker niet meer aan de voorwaarden voldoet, vervallen zijn privileges.

In de figuur op de volgende bladzijde, ontleend aan Biteler (2008), wordt dit in beeld gebracht.



Tot slot onderscheidt Daniels binnen de gevolgen drie dimensies:

- Aard: positief of negatief
- Timing: onmiddellijk of in de toekomst
- Waarschijnlijkheid: zeker of onzeker

Gevolgen die onmiddellijk optreden of waarvan het zeker is dat ze zullen optreden, hebben het sterkste effect. Dat geldt zowel voor positieve als negatieve gevolgen, waarbij de positieve gevolgen wel iets sterker zijn dan de negatieve.

Essentieel in Daniels' theorie is dat hij stelt dat mensen doen wat zij doen vanwege wat er gebeurt wanneer ze het doen. Hij beschouwt gedrag daarmee als een functie van de gevolgen. Gevolgen zijn de dingen en gebeurtenissen die volgen op gedrag en die de kans veranderen dat we het gedrag in de toekomst herhalen. Gedrag wordt volgens Daniels dus beïnvloed door de (verwachte) gevolgen (in heden of verleden), niet door de aanleiding die eraan voorafging!

Nieuw gewenst gedrag is volgens Daniels voorts alleen te bereiken via beloning. Straffen heeft wel effect, in ieder geval voor zo lang als de straf duurt, maar stopt alleen het ongewenste gedrag; je stimuleert er geen nieuw gewenst gedrag mee.

In Daniels' model is gedragsbeïnvloeding dus een kwestie van positieve bekrachtiging van het gewenste gedrag.

## *Prestatiemanagement*

Daniels heeft op basis van de voorgaande theorie een visie op 'prestatie management' ontwikkeld. Hij ziet prestatie management als een wetenschappelijk onderbouwd, data-georiënteerd managementsysteem, dat uit drie basiselementen bestaat: meten, feedback en positieve bekrachtiging. Je kunt elk van deze elementen separaat toepassen, maar voor prestatie management moeten ze volgens Daniels alle drie aanwezig zijn en systematisch en in de juiste volgorde worden toegepast.

Voordat je met de trits aan de slag kunt, moet je een procedure voor het specificeren van resultaten en gedrag volgen. Dat gaat zo: stel eerst de gewenste, specifieke resultaten vast. Identificeer vervolgens het gedrag dat nodig is om tot die resultaten te komen. Beoordeel gedragsverandering altijd in het licht van verandering van resultaten. Houd bovendien voor ogen dat het altijd om reële zaken moet gaan: om tastbare, waarneembare resultaten en gedrag en niet om overtuigingen, houding of overige intrinsieke, subjectieve of abstracte zaken.

### *1. Meten*

Meten wil zeggen: gegevens verzamelen over de prestaties van medewerkers om een startpunt, een uitgangssituatie te bepalen. Om de prestaties te kunnen verbeteren, moet je immers eerst weten hoe deze nu zijn. Dit soort meten is dus niet bedoeld om af te rekenen, maar om medewerkers in staat te stellen hun prestaties te verbeteren. Het meten van de resultaten en veranderingen moet secuur gebeuren. Een van de belangrijkste redenen om een goed meetinstrumentarium te ontwikkelen, is om het mogelijk te maken zelfs kleine verbeteringen waar te nemen. De uiteindelijke reden om te meten is om te ontdekken wie op welk moment positieve bekrachtiging nodig heeft.

### *2. Feedback*

Het delen van de meetinformatie die je voortdurend met de betreffende medewerkers verzamelt, is feedback. Het doel ervan is om het voor de medewerkers mogelijk te maken hun prestaties te monitoren. Feedback is informatie over iemands prestatie, die het voor diegene mogelijk maakt om zijn prestatie aan te passen. Om te kunnen leren

heb je immers specifieke informatie nodig over hoe je gedrag je omgeving beïnvloedt. Feedback is een antecedent, geen consequentie in het ABC-model. Hoe iemand op de feedback reageert, hangt af van de gevolgen die hij ervaart, heeft ervaren of verwacht te ervaren. Feedback verbetert de prestaties dus niet altijd. Met name 'peer pressure' (de invloed die collega's op een medewerker hebben) is een krachtig gevolg dat roet in het eten kan gooien.

### 3. Positieve bekrachtiging

Positieve bekrachtiging is een passende erkenning van een verbeterde prestatie of van gedrag dat leidt tot verbetering. Het maakt niet veel uit of de bekrachtiging tastbaar is of sociaal, of gepland of ongepland, als de erkenning maar frequent gebeurt en betekenisvol is voor de persoon. Het belangrijkste is dat de bekrachtiging goed aansluit bij de prestatieverbetering.

Wat we van Daniels leren, is dat het gedrag dat mensen herhalen kennelijk gedrag is dat in het verleden is beloond. Dus als je wilt dat mensen hun gedrag veranderen, moet je de beloning voor het ongewenste gedrag wegnemen en (vervolgens) een beloning aan het gewenste gedrag verbinden.

36

## 2.4 Effectmeting

Voor een verdieping op het kennisgebied 'effectmeting' maken we gebruik van de 'Handreiking voor effectmeting', die de Inspectieraad en het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (2011) hebben ontwikkeld in het kader van het meerjarenprogramma 'Effecten van toezicht'. In deze handreiking wordt uitgegaan van de toezichts- en handhavingscyclus van programmatisch handhaven. Maar de inzichten uit de handreiking zijn met weinig moeite hier los van te bekijken en analoog toe te passen binnen het hele Rijk.

Interessante effectiviteitsrelaties doen zich binnen het conceptueel model voor Beoordelingsruimte voor professionals op twee plaatsen voor: bij het effect van de professionaliseringsinterventies op het professionele gedrag van de medewerker, en bij het effect van het gedrag van de medewerker op de externe klant.

De noties in deze paragraaf bieden u handvatten om organisatieonderzoek naar effectiviteit vorm te geven. Deze handvatten kunnen lijn- en projectmanagers helpen die zich bezighouden met verbetering van de performance van medewerkers en organisaties.

## **2.4.1 Handreikingen voor effectmeting**

### *Effectmeting van onze eigen dienstverlening*

Om ons als Rijk te kunnen verantwoorden voor publiek en politiek, en om het interne leervermogen van de organisatie te vergroten, is het van belang om de effecten van onze eigen dienstverlening te meten.

### *Drie hoofdvormen van evalueren*

Je kunt in verschillende fasen van de toezichts- en handhavingscyclus evalueren. Daarbij zijn drie hoofdvormen te onderscheiden:

1. Planevaluatie
2. Procesevaluatie
3. Effectmeting

### *Planevaluatie*

Bij een planevaluatie staat het beleidsplan centraal dat in de beleidsvormingsfase tot stand gekomen is. Je gaat na of de uitgangspunten van het plan helder zijn, of de doelstelling en doelgroep duidelijk zijn omschreven en wat de werkzame bestanddelen van de interventie zijn, door de beleidstheorie achter het geplande toezicht te ontrafelen. Een planevaluatie voer je uit wanneer je wilt weten of voortzetting van de plannen om een interventie te gaan toepassen, zinvol is. Of wanneer het aannemelijk is dat de opzet en de gedachtegang achter een interventie tot de beoogde uitkomsten leiden.

### *Procesevaluatie*

Bij een procesevaluatie staat het verloop van de uitvoering van de interventie centraal. Je gaat na of de interventie juist wordt uitgevoerd in de praktijk. Richt de interventie zich op de beoogde doelgroep? Voer je de interventie volgens plan uit? Is aan de beoogde randvoorwaarden voldaan? Hoe waarderen uitvoerders de interventie? Op basis van de verzamelde informatie vorm je je een oordeel over het verloop van de uitvoering van de interventie. Je kunt de procesevaluatie ook gebruiken

om een focus aan te brengen, bijvoorbeeld door een uitspraak te doen over de kosten van de interventie, de samenwerking tussen de betrokken partijen en de tijd die het kost om de interventie uit te voeren.

### *Effectmeting*

Bij de effectmeting staat de uitkomst van de interventie centraal. Effectmetingen zijn veelzeggend, omdat je hiermee uitspraken kunt doen over oorzakelijke verbanden. In hoeverre heeft de interventie zijn doel bereikt? Werkt deze interventie beter dan andere? Hoe kan de interventie worden verbeterd? De resultaten van de effectmeting kun je gebruiken om je interventiestrategie aan te passen. Zo verbeter je de handhaving voortdurend en kun je de achterliggende beleidsdoelen beter realiseren.

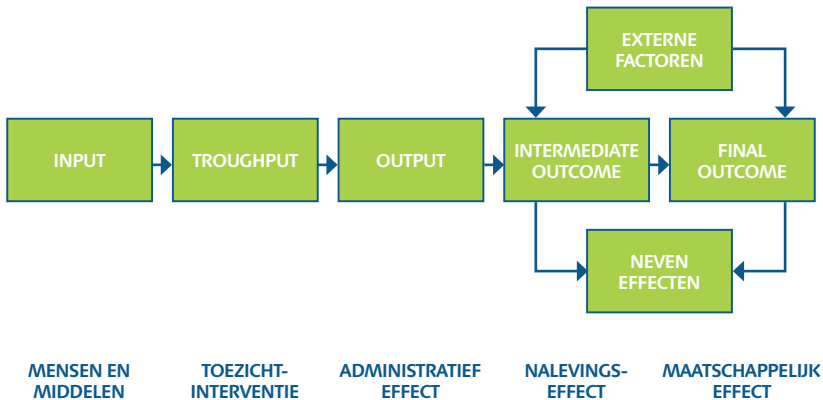
### *Effectketen SMART formuleren*

Om het effectonderzoek systematisch en goed inhoud en vorm te kunnen geven, moet je de volgende stappen doorlopen:

1. Expliciteer de maatschappelijke beleidsdoelen, de strategische handhavingsdoelen op de middellange termijn, de operationele doelen op de korte(re) termijn en de samenhang daartussen. Feitelijk reconstrueer je hiermee de beleidstheorie: de relaties tussen de verschillende doelen, subdoelen en maatregelen die je wilt treffen.
2. Bepaal wat het doel is van de effectmeting en de onderzoeksvraag die je uiteindelijk wilt beantwoorden.
3. Bepaal de indicatoren waarmee je gaat meten of de doelstelling van de effectmeting is behaald. Maak daarbij in een logische volgorde onderscheid tussen de volgende typen indicatoren: input-indicatoren (de inzet van mensen of middelen), 'throughput'-indicatoren (de interventie of combinatie van interventies), output-indicatoren (het directe effect in termen van operationele doelen), 'intermediate outcome'-indicatoren (het middellangetermijneffect omschreven als strategische handhavingsdoelen) en de 'final outcome'-indicatoren (het langetermijneffect omschreven als maatschappelijke beleidsdoelen).
4. Benoem de neveneffecten en externe factoren. Neveneffecten zijn de onbedoelde effecten die je naast de beoogde effecten met een interventie bereikt. Externe factoren zijn de overige factoren die naast de input- en throughput-factoren nog van invloed zijn op het doel dat je wilt bereiken.



De verschillende indicatoren en factoren beïnvloeden elkaar. Onderstaande figuur uit de 'Handreiking voor effectmeting' illustreert dit:



5. Wanneer je hebt bepaald wat je wilt gaan meten, is het belangrijk het beoogde effect SMART te maken. Een SMART-geformuleerde doelstelling moet aan de volgende eigenschappen voldoen: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdgebonden.

#### *Kiezen van de onderzoeksmethode*

Wanneer de onderzoeksvragen smart zijn geformuleerd, kun je gaan nadenken over de onderzoeksmethode. De 'Handreiking Effectmeting' geeft daarvoor een beslisboom. Daarin worden, afhankelijk van de mogelijkheden die de onderzoekssituatie in zich heeft (bijvoorbeeld of de steekproef groot genoeg is, of sprake is van een controlegroep en of er gegevens beschikbaar zijn van vóór de interventie), zes verschillende onderzoeksmethoden onderscheiden, variërend van een casestudy tot een experiment.

De nadere uitwerking van de verschillende onderzoeksmethoden kunt u in de handreiking zelf lezen.

#### **2.4.2 Waaron effectmeting lastig is**

Effectmeting is dus om meerdere redenen belangrijk. Toch zijn er weinig voorbeelden bekend waarin de cyclus tot en met de eindevaluatie is doorlopen en goed onderzoek is gedaan naar de effecten van de ingezette activiteiten en maatregelen. Hoe kan dat?

Dat komt onder meer omdat bij de uitvoering van praktisch effectonderzoek in organisaties diverse methodologische problemen optreden:

- Bij onderzoek naar effecten kun je meestal hooguit een samenhang (correlatie) tussen factoren aantonen, geen causaal verband. Om een causaal verband aan te tonen, zijn meerdere metingen nodig en/of een nulmeting of een controlegroep. De omstandigheden laten dit niet altijd toe.
- Bij onderzoek naar een relatie tussen factoren moet je de invloed van intermedieërende factoren kunnen vaststellen. Misschien bestaat er een positieve relatie tussen een professionaliseringsinterventie en het gedrag van rijksambtenaren of tussen hun gedrag en het effect op ondernemers en burgers, maar wordt deze relatie door bepaalde organisatiefactoren of contextontwikkelingen volledig tenietgedaan, waardoor je de relatie uiteindelijk niet kunt waarnemen.
- Externe effectiviteitsgegevens, zoals klanttevredenheid of het oordeel van ondernemers en burgers over de performance van het Rijk, worden zelden gemeten en zijn dus schaars voorhanden in bestaande bronnen. Wanneer je onderzoek naar externe effecten wilt doen, moet je dat dus alsnog zelf organiseren. Dat is behoorlijk tijdsintensief.

Voor de centrale focus van Beoordelingsruimte voor professionals, het professioneel gedrag van medewerkers, komt daar nog een probleem bij, namelijk dat dat geen kwantitatief maar een kwalitatief, en geen absoluut maar een relatief onderwerp is. Professioneel gedrag kun je niet goed uitdrukken op een schaal van 1 tot 10. Een professional is ook nooit uitontwikkeld. Het niveau van professioneel vakmanschap kan wel toenemen. Dit maakt dat een goede indicator voor het effect van professionaliseringspraktijken lastig te vinden, te formuleren en te meten is.

# Gebruikte literatuur

## Hoofdstuk 1 Inleiding

A+O fonds Rijk (2009). Welkom bij de rijksdienst van de toekomst. Uitkomst van het visietraject voor het Organisatie- en Personeelsbeleid van de rijksoverheid.

Van de Velde (juni 2012). Koepelverhaal Leiderschap en professionele ruimte - ten behoeve van Kwaliteitsagenda 2012-2013.

BZK (2013). Werken voor Nederland - Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020.

Beckers (april 2013). Startnotitie Beoordelingsruimte voor professionals. Raad voor Overheidspersoneelsbeleid (2008). Professioneel handelen in het publieke domein.

## Hoofdstuk 2 Kennisgebieden

Van der Stoep (2012). Samenvatting literatuuronderzoek Leiderschap en professionele ruimte.

D. Kolb (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development.

Kessels, Jos, Boers, Erik, en Mostert, Pieter (2002). Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties (p30-33).

W. Isaacs (1993). Taking Flight, Dialogue, Collective Thinking and Organizational Learning.  
[www.ink.nl](http://www.ink.nl)

Bateson (1972). Steps to an ecology of mind.

Bateson (1979). Mind and nature.

Dilts (1990). Changing belief systems with NLP.

T. Leary (1957). The interpersonal diagnosis of personality.

B.F. Skinner (1953). Science and human behavior.

A.C. Daniels (2000). Bringing out the best in people: how to apply the astonishing power of positive reinforcement.

A.C. Daniels (2000). What is performance management? An interview with Aubrey Daniels.

M.C. Biteler (2008). When the client won't move: understanding the causes of resistance by leveraging the laws of human behavior.

Inspectieraad en CCV (2011). Effecten van toezicht en handhaving meten.  
Een handreiking.  
A.F.A. Bogaerts (februari 2012). Implementatie van effectmeting bij  
rijksinspecties.

# Netwerk Strategische Professionalisering Rijk

## **Belastingdienst**

Marc van Elk, landelijke Vaktechnisch Coördinator Formeel Recht  
Dike Sialino, voorzitter van de Kennisgroep Vaktechniek Toezicht  
Johan de Veer, management- en organisatieadviseur B/CKC  
Yvonne Deijkers-van der Stelt, programmamanager Modernisering  
Toezicht Douane

## **Dienst Justitiële Inrichtingen**

Rutger Krabbendam, (voormalig) programmamanager Modernisering  
Gevangeniswezen  
Liesbeth van Gent, Projectleider Dagprogramma, Beveiliging en  
Toezicht op maat  
Annelies Jorna, adviseur wetenschappelijk onderzoek, afdeling  
Analyse, Strategie en Kennis  
Piet Modderman, projectleider Vakmanschap op het hoofdkantoor DJI  
en zijn projectteam  
Annemieke Ribberink, (voormalig) projectleider Toekomstvast DJI  
Martha Mens en Renske van Geel, management- en organisatie-  
adviseurs EC O&P binnen de sector Jeugd

## **Rijksinspecties**

Frederieke Damme, voorzitter Taskforce HRM Rijksinspecties, NVWA  
Doekele Haagsma, secretaris Taskforce HRM Rijksinspecties, NVWA  
Petra van den Broek, programmanager Professionalisering, Bureau  
Inspectieraad  
Wendy Verdonk-Kleinjan, projectleider Academie voor Toezicht en  
binnen programma Toezicht met effect, Bureau Inspectieraad

## **Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit**

Tine Looijenga, hoofd Personeel en Organisatie  
Frank van Cruchten, organisatieadviseur  
Saskia Post en Herman Jansen, project Interventiebeleid  
Rob Dortland en Martien van Helvoort, programma Vermindering  
Regeldruk Vleesketen

### **Inspectie SZW**

Corrie van der Steen, hoofd Services, Personeel, Organisatie en Kwaliteit  
Dorothea de Graaf, organisatieadviseur Programmabureau I-SZW  
Dominique Weststrate, (voormalig) projectleider Inspecteur goed geïnformeerd en Risicogericht op pad  
Inge Jonker, teamhoofd binnen afdeling Onderzoek & Analyse  
Anne Bogaerts, senior onderzoeker Programmabureau I-SZW

### **Inspectie Gezondheidszorg**

Annemarie Jansen, HR-manager  
Sandra de Rijk, organisatieadviseur

### **Inspectie Leefomgeving & Transport**

Caroline Herlaar, Directeur Bedrijfsvoering  
Angelique van der Schraaf, organisatieadviseur

### **Inspectie van het Onderwijs**

Peter Monfils, teamleider P&O  
Ytzen Renema, organisatieadviseur  
Geurt van Hardeveld, kwartiermaker Academie voor Onderwijstoezicht en zijn kernteam  
Hugo Hopstaken, programmamanager Toezicht 2020

### **Immigratie- en Naturalisatie Dienst**

Liesbeth Cluistra, Directeur HR  
Edwin van Houten, Adjunct Directeur HR  
Ester Kuiper, Adjunct Directeur Regulier Sociaal  
Gert Gerritsen, Adjunct Directeur Asiel  
Arnold Stolte en André Oost, projectleiders Lean management  
Daniëlle Brouwer, projectleider Ver Leiden

### **Nationale Politie**

Ben van Eeuwijk, programmamanager Blauw Vakmanschap, Politieacademie  
Jan Nap, consultant, Politieacademie  
José Jeltens, projectleider Werken en Ontwikkelen, Kwartiermakers-organisatie HRM

## **Vakbonden**

Maurits Hoenders, CMHF

Jan Hut, CMHF

Debby Radoux, Abvakabo

Jorick de Bruin, CNV

Peter Wulms, Ambtenarencentrum

## **Kennispartners**

Hella van de Velde, BZK/DG-OBR, Directie OPR, trekker portefeuille  
Leiderschap en professionele ruimte

Joost van der Stoep, BZK/DG-OBR, Directie OPR en promovendus aan  
de Vrije Universiteit Amsterdam

Rinze Bulstra en Roelant van Zevenbergen, BZK/DG-BK, Directie APS,  
Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur

Corline Koolhaas, manager Bureau Benchlearning en Benchmarks Rijk

Cees van der Zwan, NewGo b.v. en onderzoeker aan de Vrije  
Universiteit Amsterdam

