

Eerste hulp bij

# Leren excelleren

Haal het beste uit je medewerkers



# Leren excelleren

Haal het beste uit je medewerkers

Geschreven door:

Mario Bierkens MBA, Intenza Consulting Group

drs. Louis Peters, MKB-Nederland



# Voorwoord



2

**Leendert-Jan Visser**

**Directeur MKB-Nederland**

Het belang van het midden- en klein bedrijf voor de economie, maar ook voor de maatschappelijke ontwikkeling van werkgevers en werknemers kan niet worden onderschat. De Nederlandse arbeidsmarkt vraagt om goed opgeleide, flexibele en duurzaam inzetbare medewerkers. Ondernemers moeten dagelijks vele bordjes omhoog houden en worstelen nogal eens met de vraag hoe zij hun medewerkers 'bij de les' houden. Het ontbreekt ze vaak aan tijd, middelen en kennis om de medewerkers te scholen en ontwikkelen.

Het grootbedrijf en de overheid kunnen structureel mensen en budget vrijmaken om medewerkers te laten scholen. Het is voor een mkb'er veel lastiger om iemand lang te missen als deze buiten de deur een opleiding moet volgen. Om maar te zwijgen van de



3

**Hannie Vlug**

**Directeur Arbeidsverhoudingen,  
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

kosten die het met zich meebrengt. Daar staat tegenover dat het potentieel voor leren en ontwikkeling binnen de onderneming heel groot is. De werkvloer is de beste leerschool.

Daarom hebben MKB-Nederland en de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap besloten een impuls te geven aan de leercultuur van het midden- en kleinbedrijf. MKB-Nederland heeft samen met veertien brancheorganisaties het project *Excelleren.nu* georganiseerd. Binnen deze branches zijn zevenhonderd mkb-ondernemers geholpen met het verbeteren van bedrijfsresultaten door te investeren in leren en ontwikkelen van, en binnen de onderneming.



# Voorwoord

De resultaten van *Excelleren.nu* zijn boven verwachting. Maar liefst 97 procent van de ondernemers die heeft deelgenomen adviseert collega's om dezelfde ondersteuning te zoeken. Ze geven ook aan dat hun concurrentiekracht is versterkt en dat de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers is vergroot. Branches en overheid erkennen dat onze aanpak, via vraag-gestuurd en één-op-één advies de toekomst heeft.

Wij gunnen elke mkb-ondernemer zijn eigen ontwikkeltraject. Daarom hebben we de belangrijkste lessen van *Excelleren.nu* gebundeld in dit boek, met inspirerende voorbeelden van ondernemers die hebben deelgenomen. Want een lerende organisatie biedt kansen voor groei in kwaliteit, omvang en omzet. Het gaat helaas niet vanzelf en vraagt jouw regie. Daarbij helpen we je graag. Door je inzicht te geven in de mogelijkheden die de werkvloer je al biedt. Met weinig

inspanning een groots effect. Door je met inspirerende best practices op ideeën te brengen hoe personeel te boeien en binden. En door je te leren hoe je jouw huidige investeringen in opleidingen beter kunt laten renderen. Al met al gaat het je geld opleveren! De enige investering die we vragen is het lezen van het boek. Benieuwd geworden hoe jij het beste uit je medewerkers kunt halen? Leer van de resultaten van het project *Excelleren.nu*.



# Inhoudsopgave

|                                                                  |           |                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Hoe werkt dit boek?</b>                                       | <b>8</b>  | <b>5 Duurzaam leren</b>                                    | <b>104</b> |
| <b>1 Van visie naar leren</b>                                    | <b>10</b> | Hoe blijf je leren?                                        | 106        |
| Waarom ontwikkel je een visie?                                   | 12        | Wat is een gesprekscyclus?                                 | 111        |
| Hoe ontwikkel je een visie?                                      | 16        |                                                            |            |
| Hoe houd je een visie actueel?                                   | 20        | <b>Interview</b> Davien van Oosterhout, Olympic Food Group | 128        |
| <b>Interview</b> Henny de Haas, Hoppenbrouwers Elektrotechniek   | 25        |                                                            |            |
| <b>2 Leiderschap: jij maakt het verschil</b>                     | <b>30</b> | <b>Begrippenlijst</b>                                      | <b>132</b> |
| Hoe creëer je een lerende organisatie?                           | 32        | <b>Handige links</b>                                       | <b>141</b> |
| Stap 1: Wees de haas                                             | 35        | <b>Lijst met aanbevolen (leer-) boeken</b>                 | <b>142</b> |
| Stap 2: Regisseer het leren                                      | 39        | <b>Lijst met bronnen</b>                                   | <b>144</b> |
| Stap 3: Maak leren leuk                                          | 45        | <b>Over Excelleren.nu</b>                                  | <b>146</b> |
|                                                                  |           | <b>Over de auteurs</b>                                     | <b>149</b> |
| <b>Interview</b> Anita Huisman, Stichting Welzijn Ouderen Arnhem | 48        | <b>Colofon</b>                                             | <b>151</b> |
| <b>3 Leren in je bedrijf</b>                                     | <b>52</b> |                                                            |            |
| Zelf doen of inkopen?                                            | 54        |                                                            |            |
| Leren op de werkplek                                             | 59        |                                                            |            |
| Scholing                                                         | 66        |                                                            |            |
| <b>Interview</b> Loek Middendorp, DOK Library Concept Center     | 73        |                                                            |            |
| <b>4 Heb je groeipotentieel?</b>                                 | <b>78</b> |                                                            |            |
| Kunnen jouw medewerkers meegroeien?                              | 80        |                                                            |            |
| De werkomgeving                                                  | 91        |                                                            |            |
| <b>Interview</b> Johan Boonekamp, Kunstcentrum TOON              | 100       |                                                            |            |

## Uitleg iconen



Lees meer



Handige tip



Doe de scan



Praktijk-  
voorbeeld



Informatieve  
video

# Hoe werkt dit boek?

*Tijdens het lezen zul je in dit boek regelmatig een verwijzing naar het internet tegenkomen. Om het overzichtelijk te houden, hebben we een speciale overzichtspagina aangemaakt op de website van MKB Servicedesk. Hier vind je alle interessante informatie waar we in het boek naar doorverwijzen.*

8

## UITLEG



### Zo werkt het:

Ga naar

[www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren)

Je komt op de overzichtspagina, waar je de inhoudsopgave van dit boek vindt. De doorverwijzingen die in de verschillende thema's van het boek worden vermeld vind je hier ook weer terug, in de vorm van weblinks onder het betreffende thema. Waar verwijzen we naar door?

### Handige links

Links op het gebied van leren die in dit boek worden vermeld vind je terug op de overzichtspagina [www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren), onder het betreffende thema en hoofdstuk. Je komt iconen tegen die verwijzen naar bepaalde onderwerpen die extra aandacht verdienen.

9



### Scan

Dit icoon verwijst naar een online scan. Ga naar de overzichtspagina voor de scan.



### Informatieve Video

Zie je dit icoon staan, ga dan naar de overzichtspagina voor een handige video over leren en opleiden.



### Praktijkvoorbeeld

Dit icoon verwijst naar praktijksituaties waarin ondernemers vertellen over hun ervaringen.

### Best practice

Concrete verbetertips die we graag met je delen, omdat deze bij andere ondernemers aantoonbaar rendement hebben opgeleverd.



# Van visie naar leren

*'De kortste weg naar beter presteren loopt via de omweg van leren'*

*Ben Tiggelaar, trainer en schrijver op het gebied van leiderschap, verandering en menselijk gedrag.*

10

*Bedrijven met een visie zijn succesvoller. Dat blijkt al jaren uit onderzoeken. Een visie geeft richting aan de onderneming en haar medewerkers. In dit thema leer je hoe je een bedrijfsvisie ontwikkelt en actueel houdt.*

11



# Waarom ontwikkel je een visie?

Binden en inspireren



*Van jou als ondernemer wordt veel gevraagd. Je moet een onderneming leiden, maar ook alert zijn op allerlei ontwikkelingen die de toekomst van het bedrijf kunnen beïnvloeden. Is de toekomst dan iets wat jouw bedrijf overkomt of wat je maakt?*

Misschien bepaal je de bedrijfskoers op je 'gevoel' en sta je er als ondernemer nooit echt bij stil. Of heb je er gewoon geen tijd voor. In een markt met snel veranderende omstandigheden zijn we vaak geneigd om ons vooral te focussen op de dagelijkse uitvoering. Maar waar ligt precies de kracht van jouw onderneming? Zijn het de unieke producten en diensten, de energie die jij erin stopt of het netwerk waar je over beschikt? In hoeverre dragen jouw medewerkers bij aan de kracht van je onderneming om de komende periode te doorstaan? Als je vijf jaar geleden had geweten dat je nu met deze uitdagingen zou worden geconfronteerd, wat zou je dan anders hebben gedaan?

Om je onderneming blijvend te laten excelleren, is het van belang om jezelf nu deze vragen te stellen en aan de slag te gaan met jouw visie op de toekomst van je onderneming.



## Tijd maken

Ondernemer Ronald Saarloos herkent de hectiek van alledag. Het personeelsbestand van zijn uitzendbureau Dailyflex Personeelsdiensten verdubbelde zich het afgelopen jaar. Hij draait daarom volwaardig mee in de dagelijkse werkzaamheden. Hij is niet anders gewend. Door het project *Excelleren.nu* realiseert hij zich dat leren delegeren voorwaarde is om tijd over te houden voor belangrijke ondernemerszaken. Zoals bijvoorbeeld de koers uitzetten. Door de groei is het extra belangrijk dat alle neuzen dezelfde richting op blijven staan. "Het mag nooit zo zijn dat onze persoonlijke aanpak door drukte wordt ondergesneeuwd. Dat geef ik mijn team nadrukkelijk mee. En dat werkt. Daardoor onderscheiden we ons van concurrenten."

### Heldere ambitie

In de sport is het heel gebruikelijk. Aan het begin van een nieuw seizoen start ieder team met het formuleren van hun visie, ofwel hun ambitie. Waar gaan ze voor? Deze gezamenlijke visie bindt mensen en werkt inspirerend.

Een visie geeft de koers van je bedrijf aan en biedt personeel houvast. Een heldere ambitie bindt je mensen onderling en daardoor weten ze wat ze naar buiten moeten uitdragen. In alles wat ze doen, is deze visie de toetssteen: leveren de dingen die je doet een bijdrage aan waar je voor staat? Dit biedt niet alleen duidelijkheid voor je medewerkers, maar zeker ook voor bestaande of nieuwe klanten en wat te denken van toekomstige medewerkers. Het hebben van een duidelijke en inspirerende visie zorgt voor aantrekkingskracht, zowel tijdens acquisitie als op de steeds krappere wordende arbeidsmarkt. En dat helpt!

Laten we het omdraaien. Zonder een visie kun je lelijk onderuitgaan met je organisatie. Jouw medewerkers zullen hun werk blijven doen zoals ze altijd al deden. Maar bij elke beslissing kijken ze naar jou voor richting. Alles wat afwijkt van de routine wordt bij jou neergelegd. Kansen op ontwikkeling, innovatie en nieuwe klanten worden niet opgemerkt. En juist je meest veelbelovende krachten vertrekken gefrustreerd naar de concurrent.

### Best practices

1. Formuleer een aansprekende en uitdagende visie. Dat stimuleert en motiveert mensen zodat ze hierin willen investeren. Bijvoorbeeld: 'wij willen de nummer één of twee zijn in die markten waar we actief zijn', is concreet en beschrijft een duidelijk ambitieniveau.
2. Wees niet te bescheiden tijdens het formuleren en houd het simpel. Zorg dat medewerkers en klanten direct weten waar je voor staat.
3. Formuleer één visie die je zowel voor al je externe als interne doelgroepen kunt hanteren (prospects, klanten, leveranciers en medewerkers).



# Hoe ontwikkel je een visie?

Gebruik weinig woorden



*Een visie formuleren is heel makkelijk, maar tegelijk ook erg lastig. Makkelijk, omdat het over iets gaat wat heel dichtbij staat: de kracht van jouw onderneming of wat het zou moeten zijn. Dat maakt het ook juist zo lastig. Voor jou zijn het namelijk zulke vanzelfsprekende zaken dat je ze over het hoofd kunt zien.*



Een visie omschrijft de stip aan de horizon voor jouw onderneming. In het boek 'Good to Great' van Jim Collins staat beschreven op welke drie vragen je het antwoord moet weten om te toetsen of je als bedrijf in je kracht zit. De antwoorden helpen je om de komende jaren een duidelijke koers te varen.

1. Wat roept je hartstocht op? (passie)
2. Waarin ben je de allerbeste? (talent)
3. Op welke brandstof loopt jouw economische motor? (economie)

Uit het onderzoek van Jim Collins onder honderden Fortune 500-bedrijven blijkt dat bedrijven die deze drie vragen kunnen beantwoorden en daar hun visie op afstemmen, aantoonbaar succesvoller zijn dan bedrijven die dat niet kunnen. Zoek daarom antwoorden op deze vragen en formuleer daarmee in weinig woorden jouw ondernemersvisie. Met jouw overtuigingen geef je richting en sturing aan het handelen van het bedrijf en de medewerkers. Het omschrijft de identiteit van je organisatie, waarin het bedrijf zich onderscheidt en succesvol is.

## Toetssteen

Een makelaarskantoor, breed actief op alle onderdelen van de huizenmarkt, van seniorenwoningen, appartementen voor starters tot bedrijfspanden blijkt na het beantwoorden van de drie vragen van Jim Collins een passie te hebben voor het helpen van jonge toetreders op de huizenmarkt. In hun visie nemen zij daarom op dat zij in hun regio de nummer één willen worden in dit marktsegment. De visie zorgt ervoor dat ze afscheid nemen van alle activitei-

ten die geen bijdrage leveren aan het bereiken van de nummer één positie op het gebied van appartementen. Bij iedere beslissing toetst de ondernemer of de activiteit een positieve bijdrage levert aan hun visie. Zo niet, dan is de beslissing negatief. Na een jaar blijkt dat het grootste deel van hun aanbod bestaat uit startersappartementen. Ook blijkt dat de banken waarmee zij veel zaken doen inmiddels klanten doorverwijzen die voor het eerst een woning willen kopen. Je kunt je voorstellen dat deze visie zorgt voor focus en plezier, want ze zijn de hele dag bezig met datgene waarin ze goed zijn! Deze visie zorgt er tevens voor dat het personeel er alles aan doet om dé autoriteit te worden voor starters op de woningmarkt. Kortom: alle opleidingen, netwerkactiviteiten en kennisuitwisselingen staan in het teken van het bedienen van hun doelgroep en het opbouwen van expertise en autoriteit in de startersmarkt.

► **Gebruik je visie om toekomstige beslissingen te toetsen.**



### Best practices

4. Betrek je personeel bij het formuleren van een visie. Uit sessies met ondernemers uit het mkb blijkt dat medewerkers op deze manier mede-eigenaar worden, doordat ze betrokken worden bij de ambitie van het bedrijf. En die betrokkenheid stimuleert ze om meteen op een gemotiveerde wijze een bijdrage te leveren.

5. Toets je visie bij medewerkers, klanten, je bank, accountant en andere betrokkenen. Vraag hen met name of de visie hen inspireert. En welke tips zij nog hebben voor een sterkere visie. Alleen al het praten over je visie zorgt voor een sterkere binding met deze voor jouw bedrijf belangrijke mensen.
6. Blijft het formuleren van een visie lastig? Overweeg dan om de tekst te schrijven die je graag zou willen horen als mensen op je afscheidsreceptie iets over jou en je bedrijf zeggen. Wat zou je willen dat klanten, medewerkers en partners in business over jou en jouw bedrijf zeggen? Zodra je dat weet, kun je hieruit een visie destilleren.



# Hoe houd je een visie actueel?

Draag het uit, regelmatig en overal

*Nu je je visie duidelijker voor ogen hebt, is het zaak om deze levendig en up-to-date te houden. Hoe zorg je ervoor dat jouw visie gedragen wordt door jouw medewerkers? En ook in de toekomst blijft uitdagen om een duurzame bijdrage te leveren?*



Draag als ondernemer je visie regelmatig uit. Intern en extern. Ook niet onbelangrijk, de visie moet tot in alle geledingen van je organisatie zichtbaar zijn. En voelbaar voor je mensen. Als je weet welke kernwaarden je als ondernemer belangrijk vindt, kun je die op vele vlakken laten terugkomen. Aan het eind van een vergadering, tijdens een functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek, in de functieprofielen en in je vacatureteksten. Want een toekomstige medewerker moet deze waarden in potentie in zich hebben.



► **Functieprofielen, functionerings- en beoordelingsgesprekken.**

thema 5, pag.108, 116



## Zichtbaarheid

Een mooi voorbeeld van een zichtbare visie is die van het snel groeiende supermarktbedrijf Jumbo. Zij hebben een duidelijke visie (belofte) ontwikkeld, namelijk dat Jumbo de ideale supermarkt voor haar klanten wil zijn. Dit wordt gegarandeerd met de 7 Zekerheden. Deze garanties vind je overal terug: op de kassabon, posters in de winkel, de website en in de bedrijfskantine. Daarmee communiceren zij duidelijk wat de klant mag verwachten van Jumbo en wat Jumbo van haar medewerkers verwacht. Door deze visie overal zichtbaar te maken, komt en blijft het op de agenda van klanten en medewerkers. Doordat Jumbo deze ambitie in al haar activiteiten centraal stelt, kan de visie onmogelijk uitdoven en gaat deze alleen maar meer leven.



► Zorg ervoor dat je visie letterlijk zichtbaar is en dat deze zowel bestaande als potentiële medewerkers en klanten inspireert.



### Markontwikkelingen

En dan nog een belangrijk punt: ondernemers met een visie kijken vooruit. Ze weten hoe hun bedrijf zich de komende drie, vijf of tien jaar gaat ontwikkelen. Ze weten in te spelen op markontwikkelingen en verleggen daarbij accenten in de bedrijfsvoering. Ze zijn bijvoorbeeld genoodzaakt om andere, meer innovatieve producten of diensten aan te bieden. Of zien groeikansen voor nieuwe activiteiten.

### Nieuwe afzetkansen

Een leasebedrijf heeft als visie dat zij de beste auto-leasemaatschappij van Nederland willen zijn. Maar door allerlei markontwikkelingen komen zij tot de ontdekking dat autoleasing te beperkt is om klanten goed te kunnen helpen. Daar komt bij dat de medewerkers meer willen betekenen voor de klant, omdat ze erg veel energie krijgen van het oplossen van problemen. Daarom wordt in de visie de ambitie uitgesproken dat zij de beste mobiliteitsoplossingen willen leveren. En dat is meer dan alleen auto's aanbieden. Denk aan oplossingen als scooters, vouwfietsen, etc. Door de passie voor oplossen in de visie op te nemen, raken medewerkers extra gemotiveerd. In tegenstelling tot de concurrentie groeit het wagenpark van deze ondernemer in een verzadigde markt met maar liefst 17 procent. Daarnaast stijgt de klanttevredenheid van een 6,9 naar een 7,5. Een gigantische verbetering in een markt met voornamelijk standaardproducten en kleine marges.



### Best practices

7. Formuleer je visie niet alleen vanuit je producten en diensten, maar houd ook rekening met je doelgroep (lees: klanten) en de ontwikkelingen in de markt.
8. Leer van andere succesvolle mkb-ondernemingen, ook uit andere branches. Bekijk hun sites of nog beter: spreek de ondernemers en vraag hen naar hun visie. Dit zal je zeker munitie geven voor het actueel houden van jouw visie.
9. Toets minimaal eenmaal per jaar of jullie visie nog steeds de juiste is en of er aanpassingen nodig zijn. Betrek ook hier je medewerkers, eventueel aangevuld met een aantal klanten en leveranciers

### Je visie vertaald naar leren

Als je weet waar je heen wilt, heb je medewerkers nodig die je visie ondersteunen en helpen deze te realiseren. Dat gaat helaas niet vanzelf. Ze moeten natuurlijk beschikken over bepaalde kennis en vaardigheden. Maar het is minstens zo belangrijk dat ze het gedrag vertonen dat past bij jouw ondernemersvisie.

Als ondernemer moet je weten welke kwaliteit je 'in huis' hebt om je visie waar te maken. Om vervolgens iets te doen aan de 'gaten' in de kwaliteiten van je mensen en organisatie. Hoe leergierig is jouw organisatie? Hoe zorg je ervoor dat jouw medewerkers een duurzame bijdrage leveren aan jullie ambitie? Besteed je (genoeg) aandacht aan de ontwikkeling van je medewerkers? Hoe kunnen ze leren van elkaar? En hoe zorg je voor de juiste mentaliteit?

Rond leren en ontwikkelen bestaat bij veel ondernemers en medewerkers een hardnekkig misverstand.



Namelijk dat je dat alleen maar doet in een klaslokaal of onder begeleiding van een docent of trainer. Leren kan echter op verschillende manieren, ook zonder hoge investeringen. Uit onderzoek van Borghans, Goldsteyn & De Grip blijkt dat 94 procent van wat mensen leren, tijdens hun dagelijkse werkzaamheden gebeurt (informeel leren) en maar 6 procent op cursussen (formeel leren). Je hebt als ondernemer dus direct invloed op de belangrijkste leeromgeving van je medewerkers, de werkvloer.

Een veel gemaakte fout is dat bij opleiding en ontwikkeling van medewerkers alleen gekeken wordt naar kennis, vaardigheden en het gedrag van individuele medewerkers. Terwijl de ervaringen van *Excelleren.nu* ons juist leren dat het gaat om het gedrag van de hele organisatie. De werkvloer biedt een enorm potentieel aan ervaringen en leermogelijkheden. Een ondernemer die hier gebruik van kan maken, kan grote stappen maken bij het realiseren van zijn visie. Hoe? Dat lees je in de volgende thema's.

► Wil jij weten hoe leergierig jouw organisatie is?

Doe de excelleerscan en in 7 minuten heb jij inzicht in jouw bedrijfssituatie. Met een persoonlijk advies aangeboden door *Excelleren.nu*.  
[www.mkb servicedesk.nl/excelleerscan](http://www.mkb servicedesk.nl/excelleerscan)



Henny de Haas  
Hoppenbrouwers Elektrotechniek

**'Iemand met  
een goed idee  
mag daarmee  
experimenteren'**



**BEDRIJFSVORM** bv  
**AANTAL WERKNEMERS** 220  
**OPGERICHT** 1918



*Hoppenbrouwers Elektrotechniek is hét succesvoorbeeld van een lerende organisatie. Hoge omzetcijfers? Een goed rendement? Opmerkelijk genoeg zijn het niet hun belangrijkste bedrijfsdoelstellingen. Nee, tevreden medewerkers. Dàt is waar de Udenhoutse onderneming de hoogste prioriteit legt. “Iedereen moet fluitend naar zijn werk”, aldus directeur-eigenaar Henny de Haas.*

Sinds de visie zich daarop richt maakt Hoppenbrouwers Elektrotechniek een sterke groei door. Van honderddertig medewerkers in 2004 tot tweehonderd-twintig medewerkers in 2011. De onderneming is thuis op het gebied van industriële automatisering, utiliteit en woningbouw, beveiliging, datanetwerken, duurzame energie, service en inspectie en onderhoud. Vorig jaar realiseerde het bedrijf een omzet van 29,5 miljoen euro en werd in 2010 uitgeroepen tot beste werkgever van de provincie Brabant.

### **Een echt Hopje**

Wat is het geheim? “We vinden het belangrijk dat iemand bij onze organisatie past”, licht De Haas toe.



“Of zoals wij zeggen: iemand moet een echt Hopje zijn.” Dat houdt in dat hij respectvol met collega's omgaat, open en flexibel is en kan samenwerken. Hij heeft daarnaast een winnersmentaliteit en een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Tenslotte heeft hij plezier in zijn werk. “Dat Hopjes-profiel weegt zwaar mee. Iemand kan vaktechnisch nog zo goed zijn, als blijkt dat hij op sociaal vlak niet voldoet, wordt daarover gepraat. Soms moeten we afscheid nemen.”

### **Eigen verantwoordelijkheid**

Het bedrijf is op dit Hopjesprofiel ingericht. Zo is het personeel verdeeld in tweeëntwintig zelfsturende teams. Die zijn productgericht en hebben veel verantwoordelijkheid. “Wij hebben geen afdeling met tekenaars, werkvoorbereiders of calculators. Juist wanneer je verschillende kwaliteiten bij elkaar zet, krijg je het beste resultaat. Ze zijn als het ware ondernemers: ze nemen beslissingen zoals ze dat voor een eigen bedrijf ook zouden doen. Alleen dan gaan je mensen voor het beste resultaat. Ze worden creatief en verzinnen zelf oplossingen.” Daarbij gelden geen financiële beperkingen. Iedereen mag tot elk bedrag tekenen. “Mensen blijken het geld niet te verbrassen. Integendeel, ze zijn buitengewoon zuinig.” Deze aanpak werpt zijn vruchten af. De medewerkers zijn betrokken en gaan ver in het verzinnen van oplossingen voor de klant. “Daarin schuilt onze innovatieve kracht.”

### **Niet sturen, maar coachen**

Er is veel ruimte om te experimenteren met een goed idee, waardoor medewerkers de hele dag door leren van elkaar en van klantvragen. Deze visie vraagt een andere manier van leidinggeven. “We verlangen coachend en inspirerend leiderschap. Ook ik ben daarin veranderd. Vroeger was ik veel drammeriger.

Maar ik merkte dat mensen zelf overtuigd moeten zijn van een doel of te behalen prestatie. Het heeft geen zin om te duwen.”

Leren staat centraal. “We bieden jaarlijks zestig stageplekken, op vmbo, mbo en hbo-niveau. We ontwikkelden samen met het ROC een eigen bedrijfsschool die monteurs in een jaar klaarstoomt voor het werk. Medewerkers mogen zelf aangeven aan welke opleiding of training ze behoefte hebben, mensen weten zelf heel goed wat ze nodig hebben. Ook hier kennen we geen financiële beperkingen.”

De strategie van de Brabantse onderneming levert veel op: een laag ziekteverzuim en verloop, weinig stress, een goede sfeer en daarmee een goed werkgeversimago. Niet voor niets blijven er van de zestig stagiaires jaarlijks zo’n twintig hangen. Al deze zaken dragen bij tot een groei van jaarlijks 10 procent. En dat terwijl dat niet eens de belangrijkste doelstelling is.

► **Vertaal je visie naar gewenst gedrag (competenties) en selecteer hier nieuwe medewerkers op.**



► **Competenties en functieprofielen** **thema 5, pag. 108**





## Leiderschap: jij maakt het verschil

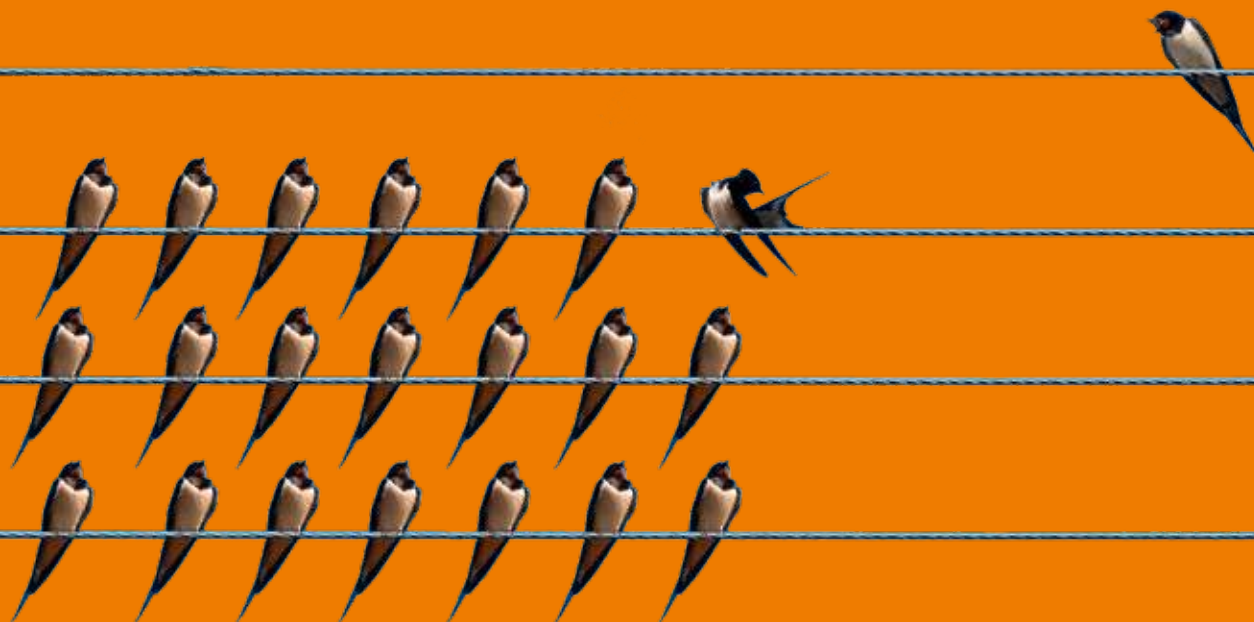
*'Medewerkers doen niet wat je zegt dat ze moeten doen, ze doen wat jij doet'*

*Mario Bierkens, Intenza Consulting Group*

30

*Leiderschap is een veelgebruikte term. Maar wat houdt het eigenlijk in? In dit thema wijzen we je via drie stappen de weg om het inspirerende voorbeeld te worden op het gebied van leren.*

31



# Hoe creëer je een lerende organisatie?

Inspireer tot leren

*Om een visie te realiseren, is jouw voorbeeldfunctie een belangrijke slaag- of faalfactor. Het gedrag van je medewerkers is namelijk een spiegel van je eigen gedrag. Ondernemers zijn zich niet of pas veel te laat bewust van deze effecten. Confronterend maar het biedt tegelijk veel kansen.*



## Meer inspireren, minder communiceren

Hoe zorg je ervoor dat jij en je mensen het gedrag vertonen dat nodig is om jullie ambitie te realiseren en dus succesvol te zijn?

### Inspirator pur sang

Eén van de meest succesvolle ondernemers van onze tijd is Richard Branson, oprichter van Virgin Group. Branson is het gezicht van Virgin Group dat met driehonderd bedrijven en vijftigduizend werknemers in dertig landen actief is op uiteenlopende terreinen. Naast vervoer (luchtvaart, treinen, toerisme) realiseert hij met communicatie (kabeltelevisie, mobiele telefonie), geld (verzekeringen, pensioenen), vrijetijdsactiviteiten (games, muziek), gezondheid (fitnessclubs), winkels (boeken, dranken) en 'duurzame' energie een jaaromzet van ruim 18 miljard euro. Zijn visie, lef en inventiviteit inspireert zijn personeel om net als hij continu buiten bestaande kaders te denken en op zoek te gaan naar bedrijfstakken waarin ze een verschil kunnen maken. Met als meest recente voorbeeld: Branson's plannen om mensen met zijn ruimtevaartorganisatie Virgin Galactic op vakantie te sturen in de ruimte.

Branson is een prachtig voorbeeld van een leider die met zijn eigen gedrag anderen inspireert zich verder te ontwikkelen. Hij gelooft zelf voor 100 procent in wat hij wil bereiken (zelfs als het onhaalbaar lijkt) en lijkt daar alles voor over te hebben. Dat straalt hij ook uit en zo weet hij de mensen om hem heen enthousiast te krijgen, waardoor ze hem helpen zijn doelen te bereiken.

Bij het aanleren van nieuw gedrag of nieuwe vaardigheden zoeken mensen inspiratiebronnen. Personen waar men met veel respect naar kijkt, bijvoorbeeld omdat zij aanzien genieten op hun vakgebied. Het voorbeeldgedrag wordt geobserveerd om succesvolle elementen te kopiëren waarmee wij zelf beter kunnen worden. Goede voorbeelden inspireren mensen om ook succesvol te zijn. Dat maakt inspireren veel krachtiger dan communiceren! Het zou je ambitie als ondernemer moeten zijn om voor jouw medewerkers de inspirator of held te zijn op het gebied van jullie visie en leren. Hoe begin je? Gebruik het stappenplan.

### Best practices

10. Bepaal wie jouw helden zijn, waarom ze jou aanspreken en kopieer dit naar jouw eigen situatie. Stel een lijst met vijf helden op. Inspirators die voor jou het voorbeeld zijn. Door vervolgens te kijken hoe zij het doen, ontdek je mogelijk nieuwe manieren om zelf beter te worden. Dat kan door je voorbeelden letterlijk te bekijken via een YouTube-filmpje of het lezen van boeken, interviews en artikelen over je inspirator.



## Stap 1

# Wees de haas

# START

*Je rol als ondernemer is vergelijkbaar met die van de haas in de marathon. Zeker wanneer je iets nieuws wilt introduceren. Hoe loop je voor de menigte uit?*

Als tempomaker laat je vooral dat gedrag zien wat je graag van je medewerkers wilt zien. Dat geldt ook voor leren. Het heeft geen zin je medewerkers te wijzen op het nut en de noodzaak van leren als je zelf niet op een actieve, zichtbare manier leert. Veel mensen hebben het gevoel dat wanneer je als volwassene moet leren, er kennelijk iets niet goed gaat en beter moet. Met jouw voorbeeldgedrag verander je de basishouding ten opzichte van leren.

Dit kan door medewerkers te vertellen waarin jij je de komende periode wilt verbeteren. Door ze proactief om feedback te vragen op jouw rol en letterlijk te bedanken na iedere tip. Vertel hen wat je de afgelopen week hebt geleerd en hoe zij er ook hun voordeel mee kunnen doen. Informeer mensen wanneer je naar externe evenementen gaat om inspiratie op te doen en koppel ze terug wat je 'oogst' is geweest. Beseffen dat jij de haas bent en dat ook laten zien aan je medewerkers is de belangrijke eerste stap in jouw persoonlijk leiderschap.

**Laat je inspireren met een extra praktijkvoorbeeld hoe je voorbeeldgedrag kan laten zien. Bekijk de videoclip *Gedraag je als een haas in de marathon*. [www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren)**

### Best practices

11. Vraag je medewerkers na een overleg altijd om een persoonlijke tip. Maak dat tot een standaard-procedure.
12. Help je collega's door vooraf te benoemen waarover je feedback wilt krijgen.
13. Informeer medewerkers vooraf als je naar opleidingen/seminars/cursussen gaat en vertel achteraf in een overleg wat je hebt geleerd.



Regelmatig spreken we ondernemers die teleurgesteld zijn dat hun medewerkers niet openstaan voor verbetertips of zich onvoldoende voorbereiden op gesprekken. De eerste vraag is dan altijd: 'hoe ervaren je mensen jouw voorbeeld?' Zodra medewerkers het goede voorbeeld krijgen, ervaren ze direct de impact en dus de voordelen. Daarnaast zien ze dat jij als ondernemer er ook voor kiest. Dat heeft veel grotere impact dan je zou denken.

Als het gaat om het veranderen van gedrag geldt de formule:

$$D \times D = R^2$$

Oftewel: Directie x Doen is Resultaat in het kwadraat. Waarom zou je dat onbenut laten?

### Best practices

14. Bespreek in meetings je persoonlijk grootste blunders en wat jij ervan geleerd hebt.
15. Bepaal je persoonlijke top tien inspiratiemomenten. Dat zijn contactmomenten waarop je medewerkers jouw rol ervaren. Denk aan een gezamenlijk gesprek met een klant, een overleg, meelopen, 1-op-1-gesprek, reageren via de mail op vragen, het spontaan bij je binnenlopen van medewerkers. Beantwoord voor jezelf vooraf de vraag: 'hoe laat ik op die momenten mijn medewerkers zien of ervaren dat ik ook continu aan het leren ben en me persoonlijk wil verbeteren?'

De resultaten uit het *Excelleren.nu*-project bevestigen de waarde van voorbeeldgedrag om naar een lerende organisatie te groeien. Bij een aantal deelnemende



bedrijven kopieerden medewerkers het voorbeeldgedrag van de ondernemer zonder dat het hun gevraagd was. Dat gaat niet vanzelf en is niet eenvoudig te realiseren. Je zult het echt een tijd moeten volhouden voor het effect heeft. Op basis van onze ervaringen blijkt dat na zo'n tien weken tussen de 20 en 40 procent van een groep, voorbeeldgedrag zelf gaat toepassen. Deze organische manier van leren vormt de basis voor een lerende organisatie.

**Mario Bierkens vat samen hoe je de impact van je voorbeeldgedrag vergroot. Kijk de videoclip *Hou het minstens tien weken vol*.**

[www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren)



#### Best practices

16. Loop regelmatig een dag mee met medewerkers. Vertel vooraf dat je dat doet om van hen te leren en geef achteraf aan wat je hebt geleerd.
17. Betrek je beste medewerkers als toetssteen bij conceptbeleid of voorgenomen beslissingen en laat hen er kritisch naar kijken.
18. Stimuleer nieuwe medewerkers zich binnen hun proeftijd als interne adviseurs te gedragen en met tips te komen hoe jij je bedrijf kunt verbeteren.
19. Benut stagiaires van opleidingsinstituten door iedere week een kopje koffie met ze te drinken en vraag hen om input vanuit hun opleidingen.



## Stap 2

# Regisseer het leren

*Jouw voorbeeldgedrag is opgevallen en je medewerkers worden enthousiast om te leren. Hoe zorg je ervoor dat leren vanzelfsprekend wordt? En hoe zorg je voor continuïteit?*



Enthousiasme alleen is niet genoeg, want “mensen doen zelden wat zij voornemen te doen!”, aldus gedragswetenschapper Ben Tiggelaar. Uit onderzoek van psychologen als John Bargh en Roy Baumeister blijkt dat dat vooral veroorzaakt wordt door het feit dat 5 procent van ons gedrag bewust, gepland gedrag is en 95 procent (!) onbewust, automatisch gedrag. Daarbij gaat het niet alleen maar over ‘simpel’ automatisch gedrag, maar juist ook over complexe, intelligente handelingen. We lezen automatisch, we reageren automatisch op e-mails en telefoontjes, we denken automatisch en we leren zelfs volautomatisch nieuwe automatismen aan. Alleen nieuwe, onverwachte, bijzondere situaties, waar ons brein nog geen automatisme voor heeft ontwikkeld vergen onze bewuste aandacht. Dat is maar goed ook, want nieuw bewust, gepland gedrag kost veel energie. Als ondernemer is het dus van belang dat je het leren in de werkomgeving dusdanig regisseert, dat het een automatisme wordt en niet blijft bij een leuk voornemen.

### 10-voor-10 regel

Een ondernemer uit de uitzendbranche bedenkt om proactief werken te stimuleren, de ‘10-voor-10 regel’. Dit houdt voor alle medewerkers van het bedrijf (dus ook voor hemzelf) in, dat ze iedere dag vóór tien uur minimaal tien relaties proactief bellen. Elke werkdag om 08.45 uur bespreken ze met elkaar hoe ze de gesprekken aanpakken. In duo's bellen ze om elkaar feedback te kunnen geven. Voordeel van deze gezamenlijke aanpak is dat de medewerker niet in zijn eentje de verandering moet doorvoeren, maar dat ze het met elkaar doen aan het begin van de dag om te voorkomen dat mensen het voor zich uit schuiven. Door het iedere dag toe te passen en minimaal tien



relaties te bellen, neemt het zelfvertrouwen snel toe en worden medewerkers beter in het voeren van deze gesprekken. De ervaring leert dat ongeveer veertig dagen elke dag oefenen met nieuw gedrag voldoende is voor het aanleren van natuurlijk gedrag dat voelt als een nieuwe automatische werkwijze. De doorlooptijd wordt drastisch ingekort door de ‘10-voor-10 regel’, die de toepassing van het nieuwe gedrag als het ware ‘afdwingt’. Het voordeel van deze aanpak is dat in de praktijk wordt geleerd en niet in een laboratoriumsituatie en het vaak leuker blijkt dan medewerkers aanvankelijk dachten.

**De 10-voor-10 regel in anderhalve minuut terug kijken? Bezoek de videoclip *Leren is belangrijk om je succes te verduurzamen*.**

[www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren)

► **Zeker als het gaat om een andere werkwijze is het een gegeven dat mensen in het begin onzeker zijn en het nieuwe voor zich uit schuiven. Als ondernemer kun je de regelmaat regisseren door het leren op de werkplek te stimuleren en te organiseren.**

► **Legio voorbeelden van scholing en leren op de werkplek die je kunt inzetten om de regelmaat te regisseren.**

thema 3, pag. 60

**Best practices**

**20.** Introduceer tijdens overleg standaard 'vraag en aanbod' als agendapunt. Tijdens 'vraag' wordt geïnventariseerd waar medewerkers in hun werk tegenaan lopen en bij 'aanbod' wordt gestimuleerd dat medewerkers elkaar vertellen over een aanpak die succesvol is en ook voor anderen interessant kan zijn.

**Evalueer vooruit**

Als je dit leest, denk je misschien: dat kan toch helemaal niet! Maar het kan wel degelijk. Ondernemers evalueren regelmatig met medewerkers. Dit kan gaan over een project, taken aan een machine of een gesprek met een klant. Wanneer we evalueren, kijken we vooral terug. Vragen als 'hoe tevreden ben je?', 'wat ging goed?', 'wat kan beter?', komen aan de orde. Ervaring wijst uit dat ongeveer 80 procent van de (evaluatie)gesprekken over het verleden gaat. Dat lijkt logisch, maar is het niet. Van terugkijken blijken mensen weinig te leren. Door op deze wijze te evalueren, bevestig je oud gedrag in plaats van nieuw gedrag te stimuleren. Evalueren door terug te kijken levert zelden een leerervaring (en dus: nieuw gedrag) op. Dus als je als ondernemer alleen al anders gaat evalueren, registreer je het leren.

**Vooruit kijken**

Een ondernemer stelt aan het einde van de week zijn mensen altijd de vraag: 'Als we kijken naar afgelopen week, wat ging goed en wat kan beter?' Het accent ligt daardoor vooral op wat er niet goed gaat, waardoor leren geassocieerd wordt met mislukken. Hij besluit om het anders te doen en het accent te verschuiven naar wat goed is gegaan en hoe dit

verder te verbeteren. Omdat hij nieuwsgierig is naar de verschillen in aanpak probeert hij de twee varianten naast elkaar uit. Een aantal teams evalueert op de oude manier en andere teams focussen op wat goed is gegaan. Na zes maanden blijkt de nieuwe focus 64 procent (!) meer resultaten op te leveren. Bijkomend effect is dat deze teams veel harder (meer uren) en met meer plezier werken.

Dit effect is een 95 procent-proces, waarbij nieuw gedrag wordt omgezet in onbewust automatisch gedrag. Ons brein koppelt het nieuwe gedrag volautomatisch aan de positieve emoties die we op deze manier oproepen. Dit nieuwe gedrag wordt daardoor sneller onderdeel van ons onbewuste automatische gedrag.

Door direct een toekomstvraag aan een ervaring te verbinden, ontwikkel je automatisch verbetergedrag. Het voorkomt dat je de focus legt op zaken die niet goed lopen. Dezelfde fout die ouders maken als hun kind een goed rapport heeft met twee mindere cijfers. Ouders focussen direct op de mindere punten en organiseren bijles met als effect dat deze vakken slechts licht stijgen. De punten voor andere vakken dalen en het plezier om naar school te gaan neemt af. Voorkom dus het bijleseffect en focus op het verbeteren van de hogere cijfers. Focus op groei van het positieve!

**Best practices**

- 21.** Stel tijdens overleg toekomstgerichte leervragen:
- Wat ging er de afgelopen week goed en wat kunnen we doen om het effect volgende week te verdubbelen?
  - Waar ben je het meest trots op en hoe zorgen we ervoor dat meer klanten hiervan gaan profiteren?



- Welk project hebben we succesvol aangepakt en wat kunnen we hiervan in de toekomst toepassen?

22. Vraag je medewerkers aan het einde van een activiteit 'welk rapportcijfer geef je jezelf?' Met als tweede leervraag 'wat doe je een volgende keer beter zodat je één punt stijgt?' Je kunt hier ook nog aan toevoegen 'hoe kan ik je hierbij helpen?'

Het is aan jou als ondernemer de regie op leren te pakken om de gewenste groei te realiseren. Door het leren te integreren in het werk ontstaat sneller een lerende houding en een effectievere werkwijze dan wanneer je aparte scholingsinterventies moet organiseren die tijdens of na het werk plaatsvinden.

44

**Meer tips hoe je het leren in je dagelijkse praktijk kunt regisseren? Leer van Mario Bierkens in de videoclip *Regisseer het leren*.**

[www.mkbservicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkbservicedesk.nl/lerenexcelleren)



## Stap 3

# Maak leren leuk

*Het is je gelukt om leren binnen jouw bedrijf een automatisch onderdeel van werken te maken. Nu de grote uitdaging om het leren leuk te houden. Dat vraagt creativiteit van jou als regisseur. Hoe pak je dat aan?*



Leuk is geen doel op zich, maar een positieve associatie beïnvloedt de leerhouding positief en dus ook het leerresultaat. Uit hersenonderzoek door Richard Ridderinkhof en Mirre Stallen blijkt dat in een vrolijke stemming de hoeveelheid dopamine in de hersenen toeneemt. En de toename van dopamine zorgt voor een verbeterde leerprestatie. Blijje mensen presteren beter, zijn creatiever in het oplossen van problemen en leren makkelijker. Dus waarom zou je als ondernemer dit dan niet meer benutten.

### Best practices

23. Stuur je medewerkers (met of zonder leergeld) op pad en laat ze vergelijkbare bedrijven bezoeken. Geef ze vooraf de opdracht om te kijken als klanten en vraag ze om hun tips na afloop aan het team te presenteren. Laat ze antwoorden op vragen als 'wat heb je als klant ervaren dat veel indruk op je maakte?', wat moeten wij op basis van deze ervaring binnen ons bedrijf gaan toepassen?, wat vinden klanten belangrijk?'
24. Speel in op de nieuwe generatie medewerkers (zogenaaamde screenagers) die anders leert dan de oudere generaties. Boeken zijn uit, informatie verzamelen met behulp van hun mobiele telefoon, iPad of multimediale gadgets is in. Geef ze de opdracht om over een actuele ontwikkeling informatie te verzamelen en op basis hiervan jullie bedrijf een advies te geven of te vertellen wat hun conclusie is. Je kunt ter voorbereiding op een informatiesessie een e-book of een link naar YouTube toesturen, waardoor mensen zich kunnen voorbereiden op een onderwerp.
25. Deel medewerkers in teams in. Geef de opdracht

om een bedrijfsdilemma aan te pakken en met een advies te komen hoe de directie dit probleem zou kunnen oplossen. Je kunt je voorstellen dat er heel wat wordt afgelachen, maar je zult vooral veel van elkaar leren als alle afdelingen over de teams worden verdeeld. Doordat het best scorende idee wordt uitgevoerd, wordt het leren extra motiverend.



### Drie best practices over hoe je leren leuk maakt.

Bekijk de videoclip ***Maak het leren leuk.***

[www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren)



► Meer voorbeelden van leuke leermogelijkheden

thema 3, pag. 60

Er zijn vele manieren te bedenken hoe je het leren leuk(er) kunt maken, waarbij je bovendien de positieve effecten inzichtelijk maakt die het heeft op het resultaat. Mocht je meer inspiratie op willen doen, benut dan de volgende bronnen:

- Het grote werkvormenboek door Sasja Dirkse – Hulscher, ISBN 9789052616131
- [www.ted.com](http://www.ted.com) of [www.youtube.nl](http://www.youtube.nl) of [www.managementplein.nl](http://www.managementplein.nl)
- Vraag aan collega-ondernemers hoe zij binnen hun bedrijf leren leuk maken.





48

Anita Huisman  
Stichting Welzijn Ouderen Arnhem

# 'Samen brainstormen over een hipper product. Dat was de truc'



**BEDRIJFSVORM** Stichting  
**AANTAL WERKNEMERS** 63 beroepskrachten, 500 vrijwilligers  
**OPGERICHT IN** 1969



*Meer onderscheidend bezig zijn. Dat is dé toekomstige missie van Stichting Welzijn Ouderen Arnhem. Opmerkelijk genoeg gaat het management die nieuwe koers niet verder uitdenken, dat doen de medewerkers.*

49

"We zijn weliswaar geen onderneming waarin het draait om een zo groot mogelijke winst. Maar ook als welzijnsinstelling moeten we innoveren", zegt SWOA-directeur Anita Huisman. "Zorg en welzijn zijn erg in beweging. De politieke wind staat niet erg gunstig. We moeten een omslag maken. Anders gaan werken." De missie is helder: "We willen een kwalitatief goede dienstverlening met meer onderscheidende producten."

## **Flitsender en hipper**

De cliënten bestaan tot dusver vooral uit ouderen van vijfenzeventig jaar en ouder. De welzijnsorganisatie heeft als doel om Arnhemse ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten leven. Met als uitgangspunt dat zij de regie over hun leven houden en daarbij eigen verantwoordelijkheid nemen. "We lossen problemen niet voor ze op, maar bieden ze hulp en advies." We

realiseren ons dat we ons op nieuwe doelgroepen moeten richten. Zoals de babyboomgeneratie die nu massaal ophoudt met werken. “Maar”, legt Huisman uit, “als we op de wensen van deze nieuwe ouderen willen inspelen, moeten we een flitsender, hipper product aanbieden.”

Ingegeven door *Excelleren.nu* koos SWOA voor een brainstormsessie met de medewerkers. “Heel bewust lieten we het management nu eens niet beslissen op basis van beleidsnotities. Nee, we wilden nadrukkelijk kijken met welke inzichten en vernieuwende ideeën het team zou komen.”

### Prikkelen

SWOA heeft inmiddels twee bijeenkomsten achter de rug. “In mijn introductiepraatje gaf ik twee voorbeelden van vernieuwende ideeën uit andere branches. Daarmee hoopte ik het team te prikkelen. Ik vind het zelf heel prettig om verder dan de eigen sector te kijken.” Huisman vertelt het verhaal over het ontstaan van de stormparaplu dat zij oppikte tijdens een recent mkb ondernemerscongres.

“Het verhaal illustreert dat je buiten gebaande paden moet durven treden, een beetje lef moet hebben en wat geluk.”

Het werkte. Er ontstond interactie. En daarmee de eerste ideeën. “Het oprichten van een wandelclub; het bezoeken van mooie tuinen; creatieve workshops organiseren en deze creaties verkopen via een webshop.” Veel medewerkers vinden het tijd om de maaltijden te ‘restylen’. “Zo mag het met kerst, zeker voor de babyboomer, een stuk exclusiever. Ook wil het team meer streekgebonden producten gebruiken.

Het zou me niet verbazen als we een volkstuintje gaan beginnen.”

Opvallend was dat veel mensen aangaven sommige diensten te willen ‘vermarkten’. “Dat is interessant en juich ik toe. Ook aardig was dat iemand zich aanbood om de nieuwe activiteiten straks via social media te gaan promoten.”

### Niet wereldschokkend

“Het zijn voor de buitenwereld geen wereldschokkende veranderingen. Maar voor onze organisatie wel. We gaan de ideeën nu uitwerken. Ook daarbij willen we niet te veel structureren. We willen de medewerkers zoveel mogelijk stimuleren. Ik kan het nu nog niet overzien maar weet zeker dat er goede dingen uit gaan komen.”



► Stel jezelf als ondernemer iedere dag de vraag: ‘wat heb ik vandaag geleerd?’



# 3

## Leren in je bedrijf

*'When you're green you grow,  
when you're ripe you start to rot'*

*Ray Kroc, oprichter van McDonald's*

*De noodzaak tot leren wordt verwoord door de pionier van de fast food branche. Zorg dat je blijft leren, zodat je blijft groeien. Welke mogelijkheden tot leren zijn er? Welke kun je in jouw bedrijf benutten om met elkaar te blijven groeien? En hoe zorg je ervoor dat die investering maximaal rendeert?*



# Zelf doen of inkopen?

## Voordelen en verschillen

*Stilstand is achteruitgang, het is daarom belangrijk om je te blijven ontwikkelen. Daar zijn veel werkgevers en werknemers het over eens. Ondanks het belang van leren voor ondernemers, blijkt dat scholing en ontwikkeling, vooral in het kleinbedrijf, niet vanzelfsprekend is. Hoe benut je het aanwezige verbeterpotentieel?*



Het midden- en klein bedrijf heeft nog veel te winnen met ontwikkeling en scholing. En dat terwijl kennis, ontwikkeling en betrokkenheid het verschil kunnen maken om als bedrijf beter te presteren. Investeren in je personeel lijkt een risico: verdienen je het wel terug? Hoe vang je de afwezigheid van medewerkers die in opleiding zijn op? Zijn er wel passende opleidingen? En hebben je medewerkers eigenlijk wel zin om zich in te zetten? Terechte vragen, die ondernemers vaak onterecht afschrikken.

### Tijdsbesparing

Ondernemer Wout Hoogendoorn van Hoogendoorn Autoschade en –herstel in Montfoort wilde met *Excelleren.nu* de kwaliteit van zijn dienstverlening een impuls geven. Net als veel ondernemers is hij geneigd om zich vooral met de dagelijkse uitvoering van het werk bezig te houden. Hierdoor blijft er weinig tijd over om wat met de leer- en ontwikkelingsbehoeften van zijn personeel te doen en als bedrijf er beter van te worden. Hoogendoorn ontwikkelde daarom een opleidingsplan. Medewerkers volgen, indien nodig, opleidingen, trainingen en cursussen gericht op nieuwe technieken en gereedschappen die nodig zijn voor het herstellen van schades. Maar er is ook aandacht voor leren op de werkplek, wat gestimuleerd wordt door het samenstellen van een uitdagender takenpakket. “Het personeel is enthousiast”, vertelt Wout. Medewerkers hebben meer zin om nieuwe en uitdagende zaken op te pakken. “Laatst kwamen ze uit eigen beweging met een plan voor een andere routing in het schadehersteltraject, wat ons veel tijd bespaart. Zo gezegd, zo gedaan. De betrokkenheid en binding van mijn mensen met het bedrijf en elkaar is veel groter geworden”, vertelt Wout. “Het brengt me ook meer rust. Doordat medewerkers meer zelf durven op te pakken, hoef ik me minder met het uitvoerende werk te bemoeien.”

## Benut jouw verbeterpotentieel

Werk aan de winkel dus! Want de ervaringen uit *Excelleren.nu* bevestigen het enorme verbeterpotentieel van het mkb. Om meteen met het eerste bezwaar af te rekenen: een lerende organisatie bereik je niet met dure opleidingen. Hoewel bedrijven vaak kiezen voor een cursus, training of opleiding via een scholingsinstituut zijn er veel effectievere én goedkopere manieren om je medewerkers te laten groeien, namelijk binnen je eigen organisatie.

Hoe ontwikkelen we onze kennis en vaardigheden eigenlijk?

- 70 procent door werkervaringen, taken en het oplossen van problemen.
- 20 procent door feedback en voorbeeldgedrag van collega's en leidinggevendenden.
- 10 procent door opleidingen of zelfstudie.

Oftewel, maar liefst 90 procent van onze ontwikkeling vindt plaats op onze werkplek. Daar ligt voor jou als ondernemer ook de snelle winst: kennis delen met collega's, ervaringen opdoen in andere functies of op andere afdelingen is vaak makkelijk te realiseren. Bovendien is de kennis die mensen zo opdoen direct toepasbaar. Je zult deze kansen voor leren wel moeten benutten en regisseren. Het blijft ook essentieel dat je kennis van buiten haalt via gestructureerde opleidingen, zoals cursussen, workshops, seminars, e-learning. In dit thema lees je meer over ontwikkeling door scholing en leren op de werkplek.



## Kostenbesparing

Familiebedrijf banketbakkerij Nora, onder leiding van Rudy Raeven als vierde generatie, biedt werkgelegenheid aan ruim honderd medewerkers en levert een compleet assortiment van koekjes en banketproducten aan supermarkten en speciaalzaken in binnen- en buitenland. "Grondstofprijzen zijn hoog en blijven stijgen, dus 'minder afval - minder kosten'. Hoe meer medewerkers zich hiervan bewust zijn en zich verantwoordelijk voelen voor het goed beheren van hun eigen werkplek, hoe beter. Door medewerkers meer te betrekken bij het productieproces en inzichtelijk te maken welke bijdrage zij aan het eindproduct leveren, proberen we fouten en afval te minimaliseren."

Tijdens het project *Excelleren.nu* blijkt echter dat veel leermomenten op de werkvloer onbenut blijven, onder andere door de onrust in de productie. Ook is een groot deel van de kennis alleen aanwezig in de hoofden van medewerkers, waardoor deze medewerkers onmisbaar zijn op de werkvloer. Nora biedt medewerkers nu meer inzicht in de invloed van hun handelingen op het eindproduct. "Leerinterventies moeten ons uiteindelijk kostenbesparingen opleveren doordat het productieproces effectiever en efficiënter verloopt. Juist door de verbinding te maken tussen werken en leren bereiken we het meeste resultaat. En de medewerkers kunnen meteen in de praktijk zien wat er gebeurt. Werken = leren & leren = werken."



### Scholing of leren op de werkplek

Scholing vindt plaats in een georganiseerde en gestructureerde setting en is gericht op de ontwikkeling van vooraf vastgestelde kennis of vaardigheden. Dit leren wordt altijd gekoppeld aan bepaalde doelstellingen, tijd of middelen en leidt tot het behalen van een diploma of certificaat. Scholing wordt ook formeel leren genoemd.

Leren op de werkplek, oftewel informeel leren gaat over datgene wat medewerkers min of meer spontaan tijdens het werk leren van of in samenwerking met collega's of door uitdagende taakstellingen. Het gaat om kennis en competenties die men ontwikkelt door het oplossen van problemen, door met nieuwe machines te leren werken of via de feedback van collega's en leidinggevenden. Dit leren gebeurt 'als vanzelf' en wordt meestal als een neveneffect van het werk gezien. Het is jouw uitdaging om leren op de werkplek meer en beter te organiseren. Vaak wordt gedacht dat dit niet gepland en georganiseerd kan worden. Dit is een misverstand. Leer en regisseeer!

# Leren op de werkplek

Welke mogelijkheden biedt de werkvloer?

*Jouw medewerkers kunnen 'al werkend leren' of 'leren door het te doen'. Zichzelf ontwikkelen op de werkvloer zonder dat je capaciteit verliest, omdat medewerkers ondertussen verder kunnen blijven werken. Leren op de werkplek biedt je veel voordelen. Maar hoe zorg je ervoor dat het een structureel onderdeel wordt van werken? Welke voorbeelden zijn er? En hoe organiseer je deze leervormen in jouw praktijk?*



## Meelopen

Organiseer binnen je bedrijf dat medewerkers een dag(deel) met een andere collega meelopen. Een veel gebruikte methode tijdens inwerken, maar ook zeer leerzaam voor ervaren medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan het meelopen van een buitendienstmedewerker met de binnendienst of een distributiemedewerker die een dag in het magazijn meeloopt. Vraag ze aan het einde van de dag tips te geven aan hun collega. Laat ze ook benoemen wat zij zelf geleerd hebben en hoe ze dat gaan benutten in het eigen werk. Los van het feit dat er meer onderling begrip ontstaat, is het delen van leerresultaten een bron van inspiratie om het nog beter te doen.

## Best practices

- 26.** Vergroot de effecten van meelopen door de meelopende medewerker in een teamoverleg aan zijn collega's te laten vertellen wat hij heeft geleerd en hoe hij dat toepast in zijn eigen werk.

## Taakroulatie

Taakroulatie is het overnemen van werkzaamheden die normaal door andere collega's worden uitgevoerd. Door het rouleren ontstaat begrip voor het werk van de ander en kunnen medewerkers nieuwe ervaring opdoen. Wat leidt tot meer flexibiliteit, werkplezier en feedback waarmee je processen kunt verbeteren.

## Interne stage

De interne stage gaat een stap verder dan meelopen of taakroulatie. Hiermee bied je werknemers de kans om voor een vastgestelde periode op een andere afdeling te werken en daar ervaring op te doen. Dit is vaak niet alleen uitdagend voor degene die stage loopt, maar zorgt ook voor een frisse blik op de betreffende afdeling.



## Omzetstijging

Bij een groothandelsbedrijf is er door de crisis te weinig werk voor de receptionisten. Om deze medewerkers betrokken te houden, wordt hen gevraagd de zorg voor de webshop tijdelijk over te nemen van de binnendienst. Gedurende deze periode stijgt de omzet opvallend. Wat blijkt? De receptionisten verplaatsen zich veel beter in de (potentiële) bezoekers van de webshop. Ogenschijnlijk kleine aanpassingen, zoals het verplaatsen van de bestelknop of het continu zichtbaar maken van de inhoud van het winkelwagentje leiden tot grote veranderingen in het aankoopgedrag. Door deze ervaring besluit de ondernemer vaker collega's naar onderdelen van elkaars werk te laten kijken. Zo laat hij de medewerkers van het magazijn meelopen met de monteurs en de verkopers met de collega's van de binnendienst. Aan het einde van het meelopen adviseert de meelopende medewerker zijn collega over verbeterkansen. Deze manier van leren is plezierig en effectief doordat veel kennis en verbeterpotentieel aanwezig blijkt. De ondernemer hoeft het alleen maar te ontdekken en vervolgens regisseren.

## Meester-gezel relaties

Er zijn verschillende vormen waarbij ervaren medewerkers minder ervaren collega's begeleiden. Een klassiek voorbeeld is de meester-gezelrelatie, waarbij een jongere werknemer in de leer gaat bij een ervaren vakman en de kneepjes van het vak leert. In één van de deelnemende bedrijven noemen ze deze manier van leren het 'grijs-coacht-groen-concept'. In veel mkb branches werken ze met leermeesters. Leerlingen leren tijdens hun studie de kneepjes van het vak onder begeleiding van een erkende leermeester. Er



zijn mogelijk ook voor jou voordelen om een erkend leerbedrijf te worden. Een leerling kan tegen beperkte kosten een hoop werk uit handen kan nemen én je blijft op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in het onderwijs.

► **Wil je ook een erkend leerbedrijf worden?**  
Kijk op [www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren)  
voor een overzicht van alle kenniscentra.



## Coaching

Eén van de meest gebruikte woorden in management-boeken is coaching. Coachen is een ander helpen zich te ontwikkelen zodat hij in staat is om zijn werk goed uit te oefenen of persoonlijke ontwikkelpunten te realiseren. Als coach leer je de ander, de coachee, te leren. Veelal gaat het daarbij om je medewerker bewust te maken van de gevolgen van zijn eigen (ineffectief) gedrag of nieuwe vaardigheden aan te leren. Een coach weet het probleemoplossend vermogen van zijn coachee te verbeteren. Teveel coaches hebben de neiging om bij een coachvraag direct leeg te lopen met antwoorden. Het is echter de vraag of deze medewerker een volgende keer dan zelf in staat is om met de situatie om te gaan. Vanzelfsprekend moet de coachee weten dat hij via zijn coach het antwoord gaat vinden, maar dat betekent niet dat hij dan ook direct het antwoord moet krijgen. Een effectieve coach zorgt ervoor dat zijn pupil de weg naar de oplossing weet te vinden.

## Intervisie

Een ander voorbeeld van leren op de werkvloer is intervisie: collega's bespreken knelpunten en leermo-

menten in hun werk met elkaar. Bij een intervisiegroep komen vijf tot tien medewerkers (soms van diverse afdelingen) wekelijks of maandelijks bij elkaar om van elkaar te leren. Ze praten over hun functioneren door het behandelen van cases met problemen die ze ervaren in het werk. Op basis van de gesprekken leren ze hoe anderen met hindernissen omgaan en doen ze ideeën op over hoe ze de problemen aan kunnen pakken. Een variant op intervisiegroepen zijn kwaliteitskringen. Deze gespreksgroepen gaan niet in op het persoonlijk functioneren, maar richten zich op verbetering van de kwaliteit en werkresultaten.

Als er een groep collega's is die in een intervisie-achtige opzet met elkaar wil sparren, ondersteun dit initiatief dan proactief. Bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van tijd, ruimte en catering. Je kunt deze groep niet genoeg stimuleren om op deze laagdrempelige wijze invulling te geven aan leren op de werkvloer.



► **Deze vormen van leren zijn geschikt voor 'groene' medewerkers die de basishouding hebben zich continu te verbeteren en de toegevoegde waarde inzien van deze vorm van leren.**



► **Wat zijn groene medewerkers?** **thema 4, pag. 83**

## Leren van elkaar

Benut de aanwezige kennis en ervaringen door medewerkers van en met elkaar te laten leren. Maak bijvoorbeeld op een prominente plek in het

bedrijf een leermuur. Een leermuur maakt leren leuker en zichtbaar. Iedere eerste van de maand komt een nieuw thema op de muur en in de eerste twee weken verzamelen alle medewerkers zoveel mogelijk informatie over dit thema. Het resultaat is dat medewerkers spelenderwijs leren, want de informatie hangt twee weken in bijvoorbeeld de bedrijfskantine. Aan het einde van de tweede week lunchen ze samen en stellen ze twee vragen aan elkaar: 'wat heb jij over dit onderwerp geleerd?' en 'welke kansen of bedreigingen biedt dit onderwerp voor ons?' Daarna wordt bepaald op welke manier hier de komende twee weken een vervolg aan wordt gegeven. Aan het einde van de themaperiode presenteert jij als ondernemer wat deze maand voor jullie bedrijf heeft opgeleverd en je medewerkers geven individueel aan wat zij ervan hebben geleerd.

### Omzetstijging

In elke branche is het van belang om elke dag weer scherp te zijn, zo ook in de retail. Een ondernemer besluit om die reden iedere dag vijf minuten voor de winkelopening een korte training te doen. Ze noemen het de dagpitstop. Om de beurt kiezen medewerkers hét product van de dag. Vervolgens wordt een aantal standaardvragen beantwoord: 'wat hebben we van gisteren geleerd en hoe kunnen we dat vandaag benutten?', 'hoe gaan we de klanten op dit product van de dag attenderen?' en 'hoe om te gaan met verschillende klantreacties?' Door dit iedere dag te oefenen, wordt het verkopend personeel elke dag beter. Ze weten producten op een proactieve wijze onder de aandacht te brengen en gaan steeds beter om met klantreacties. Het resultaat: de 'spontane' verkoop van deze producten stijgt na enkele weken substantieel.



► **Maak het leren klein en vergroot de frequentie! Het kost soms maar vijf minuten per dag!**

### Leren van klanten en leveranciers

Maak als lerende organisatie gebruik van de meningen van 'buitenstaanders' die het dichtst bij jullie staan: je klanten en toeleveranciers. Nodig betrokken en kritische klanten uit om je regelmatig de spiegel voor te houden en je van feedback te voorzien. Zeker wanneer je dit goed regisseert, levert het een schat aan leerervaringen op. Stel toekomstgerichte vragen. 'Wat moeten wij naar uw mening doen om ook u in de toekomst enthousiast te houden?' in plaats van 'waar bent u nu niet tevreden over?' Betrek medewerkers bij deze klantenpanels en laat ze vooraf vragen voorbereiden die zij aan de klanten willen stellen. Het inzichtelijk krijgen van deze klantinformatie biedt je de mogelijkheid om effectief verbeteringen te initiëren. Nodig regelmatig leveranciers uit en vraag hen aan je team te presenteren hoe zij tegen de markt aankijken en welke kansen zij zien. Vertaal deze nieuwe inzichten naderhand met je team naar jullie bedrijf. Zo integreer je nieuwe kennis van buiten naar binnen.



### Best practices

**27.** Varieer in de klanten die je uitnodigt door de ene keer een nieuwe klant uit te nodigen, dan weer een trouwe klant, vervolgens een ex-klant of een leverancier.



# Scholing

## De mogelijkheden van externe opleiding

*Soms zijn bepaalde vaardigheden of kennis niet aanwezig in je bedrijf. Of worden er bepaalde, wettelijke, eisen aan het leren of de leerresultaten gesteld. In dat geval moet worden uitgeweken naar andere, meer formele, vormen van leren. Welke mogelijkheden zijn er op dat gebied? En hoe laat je scholing maximaal renderen?*



### Opleiding

De term opleiding wordt voornamelijk gebruikt wanneer we het hebben over de basis van een loopbaan of vervolgopleiding. Dit kan een vmbo, mbo, hbo of universitaire opleiding zijn. Een opleiding heeft vaak een lange doorlooptijd en de studiedruk is groot. Daarnaast is een opleiding vaak breder dan een cursus of training. Er komen meer onderwerpen aan bod. Heb je een medewerker die dolgraag wil doorgroeien naar een andere of hogere functie dan ligt een opleiding voor de hand. Het gaat dan om het opdoen van kennis over een nieuw functioneel vakgebied.

### Cursussen en trainingen

Een cursus of training is vaak toegesneden op een bepaald gebied of specifiek onderwerp. Daarnaast duurt een cursus of training vaak kort, hooguit enkele dagen. Op een cursus draagt een docent kennis over. Tijdens een training worden nieuwe vaardigheden uitgetoond in rollenspellen of cases. In beide gevallen gaat het om het uitbreiden van kennis of vaardigheden. De medewerker leert nieuwe materie die hij mist of in de toekomst nodig heeft. Na een cursus ontvangt de deelnemer vaak een certificaat, bij een training hooguit een getuigschrift.

### Boeien en binden

Het management van recreatiecentrum De Noordduinen in Katwijk aan Zee deed nauwelijks aan opleiden en ontwikkelen van het personeel. "Alleen als een medewerker erom vroeg, regelden we iets. Dat was dus altijd ad hoc." Zo licht assistent-parkmanager Rozemarijn van Duijn toe. Zoals zoveel bedrijven in de recreatiesector kampt De Noordduinen elk jaar met dezelfde 'personeelshobbel': het vinden van

seizoenskrachten. “Het is ook dit jaar gelukt, maar het was best moeizaam. Mensen willen nu eenmaal liever een jaarcontract.” Juist voor een recreatiebedrijf dat 's zomers sterk van personeel wisselt, zijn de vaste medewerkers van 'levensbelang'. Die werknemers wil je vasthouden. “Om die reden zijn we gaan inventariseren welke wensen onze mensen hadden op opleidingsgebied. De uitkomsten waren opvallend en prettig. Want wat bleek? Iedereen was blij met wat hij deed. Men wil vooral verder groeien in de eigen functie. “Veel mensen willen het Duits verbeteren, één medewerker wil graag collega's gaan coachen, een ander wil zich verder verdiepen in de elektrotechniek. Ja, dat kost geld, maar investeren in personeel is belangrijk. Mensen voelen zich gewaardeerd en gaan zich niet vervelen. Dat kost wat, maar het kost je meer geld als je je mensen kwijtraakt.”

### Vergroot het rendement

Bij het volgen van cursussen of trainingen zijn het voor- en natraject essentieel. Een verkeerd uitgangspunt kan leiden tot een kostbare, verkeerde keuze. Probeer helder te krijgen wat de leerdoelen en verwachtingen zijn en ga na of medewerkers voldoende gemotiveerd zijn en wat doen de medewerkers met de opgedane kennis na de scholing? Delen ze het geleerde met collega's, bijvoorbeeld in een korte kennissessie, of mag je verbeteringen verwachten in hun eigen werk?

### Best practices

- 28.** Vaak volgen slechts een of enkele collega's een bepaalde cursus. Vergroot je rendement door meer medewerkers hiervan te laten profiteren.



### ► Factoren die de leeromgeving versterken

thema 4, pag. 92

Spreek met medewerkers af dat ze tijdens het teamoverleg hun leeropbrengst presenteren aan de rest. Hierdoor profiteren ook de andere collega's van de gevolgde scholing. En doordat zijn collega's weten wat hij heeft geleerd en wil gaan toepassen, kunnen ze hem ook helpen om deze intentie te realiseren. Hierdoor versterk je de leeromgeving.

De valkuil van formele leervormen is vaak de leeroverdracht (transfer) naar de praktijk. Niet alleen de cursisten, maar ook de praktijk waarin cursisten werkzaam zijn, kan erg verschillen van die van jullie. Hier kan vaak niet altijd rekening mee gehouden worden. Veel leeractiviteiten worden bovendien buiten de praktijk geplaatst en zijn vaak erg theoretisch van opzet. Verbeter het rendement door vooraf contact met de trainer op te nemen om zo de vertaalslag naar jullie bedrijf of de concrete werksituatie van de medewerker te optimaliseren. En dus zo de leeropbrengst te vergroten.

### Best practices

- 29.** Benut sociale media waar veel informatie direct beschikbaar is over een specifiek onderwerp. Bekijk bijvoorbeeld op YouTube instructiefilmpjes waarmee vaak in een deel van de leerbehoefte wordt voorzien.

### Wie, wat en waar

Wanneer kies je voor een cursus, training of opleiding? En vindt dat in- of extern plaats?

De keuze voor een cursus, training of opleiding begint met de vraag naar de opleidingsbehoefte. Vaak komt die naar voren tijdens het plannings- of functioneringsgesprek. Heb je medewerkers die gezamenlijk voor dezelfde scholing in aanmerking komen dan kan dat in de meeste gevallen 'incompany'. Dat betekent dat de cursus, training of opleiding binnen jouw bedrijf wordt verzorgd voor uitsluitend jouw personeel. 'Incompany' heeft vele voordelen, maar dat geldt ook voor extern opleiden. Input van deelnemers uit andere bedrijven kan leiden naar nieuwe inzichten en vergroot dus je leeropbrengst.

► **Plannings- en functioneringsgesprekken**

thema 5, pag. 114



### Best practices

**30.** Stimuleer je medewerker voordat hij zich inschrijft om bij oud-cursisten op te vragen hoe zij de scholing hebben ervaren en wat zij in hun werk hebben toegepast. Op deze manier prik je door de mooie marketingverhalen van de opleidingsinstituten heen.

### Diploma's

Scholing levert in de meeste gevallen een diploma of certificaat op. Bij leren op de werkvloer is dat anders. Iemand met een vmbo-diploma kan door ervaring en leren op de werkplek inmiddels op hbo-niveau actief zijn. Voor medewerkers met een hoog aantal dienstjaren is het lastig om te kunnen aantonen dat zij ook echt over deze kwaliteiten beschikken.



Gelukkig is hiervoor een mogelijkheid die bijdraagt aan de motivatie van je medewerkers én niet zoveel hoeft te kosten: EVC. Deze afkorting staat voor Erkenning van Verworven Competenties, ook wel bekend als ervaringscertificaat. Dit certificaat maakt zichtbaar welke kennis, inzichten en ervaringen de werknemer al heeft. Alles wat de werknemer op school, in zijn werk of privéleven heeft geleerd, wordt beoordeeld en omgezet in diploma's of certificaten.

Als werkgever levert het je een beter inzicht in de competenties binnen je organisatie op. Zo kun je laten zien dat je beschikt over gekwalificeerd personeel. Ook kun je gericht opleiden, omdat je weet waar de 'gaten' zitten. Opleidingskosten kunnen lager uitvallen, omdat je medewerker op vertoon van het EVC vrijstellingen kan krijgen. Door kwalificaties aan te bieden help je jouw medewerkers om zich te ontwikkelen en stijgt naast hun waarde op de arbeidsmarkt hun loyaliteit naar jou.

### Handige links

[Ervaringscertificaten](#)

### Maak een studiekostenregeling

Als werkgever betaal je het grootste deel van de opleidingskosten van werknemers. Vaak zijn deze kosten fiscaal aftrekbaar. Misschien heb je zelfs recht op een subsidie van de overheid.

► **Wanneer je meer wilt weten over de fiscale mogelijkheden of subsidiemogelijkheden neem contact op met je brancheorganisatie of O&O-fonds van je branche of vraag het je accountant.**

De angst bestaat dat medewerkers kort na de opleiding vertrekken naar een concurrent. Bedenk dat het voor werknemers buitengewoon motiverend werkt als ze zich mogen ontplooien. Ze blijven juist langer. Je kunt altijd een studiekostenregeling voorstellen, waarmee je vastlegt dat de werknemer een deel van de opleiding terugbetaalt als hij binnen een bepaalde periode na afronding van de scholing zijn baan opzegt.

### Handige links

[Opstellen van een studiekostenregeling](#)

### Aan de slag

Een leercultuur binnen een bedrijf begint vaak met kleine stapjes. Laat je dus vooral niet afschrikken door de angst voor dure trainingen of uitgebreide scholingstrajecten. Binnen jouw bedrijf liggen de leerkan- sen voor het oprapen. Of zoals de oprichter van Ikea, Ingvar Kamprad dat formuleert: "De werkvloer is de beste universiteit."

72



Loek Middendorp  
DOK Library Concept Center

73

**'Zelfs uit Qatar  
en Dubai  
komen ze de  
innovatieve  
snufjes afkijken'**



**BEDRIJFSVORM** Stichting  
**AANTAL WERKNEMERS** 70  
**OPGERICHT** 2006



*De modernste bibliotheek ter wereld zijn. DOK in Delft heeft beslist geen kinderachtige ambitie. Maar ook niet onhaalbaar. Want de organisatie blinkt uit in innovatieve producten en inrichting. "Internationale delegaties komen regelmatig een kijkje nemen. Laatst nog uit Dubai en Qatar."*

De bibliotheek sleepte diverse prijzen binnen. In 2009 werd DOK verkozen tot beste bibliotheek van Nederland. In 2010 stond het, volgens een Amerikaans onderzoek, in de top tien van modernste bibliotheken wereldwijd. En was, volgens datzelfde onderzoek, zelfs koploper in de categorie 'techniek en innovatie'.

### **Innovatief**

Het innovatieve karakter van DOK zit hem in de ontwikkeling van eigen producten. Het profileert zich daarom ook wel als Library Concept Center. Eén van de succesnummers was de 'heritage multitouch-tafel'. Middendorp: "Hiermee blader je door het stadsarchief van Delft. Als leden er hun DOK-pas opleggen, krijgen ze historische foto's te zien van de straat waar ze wonen. Het idee werd aan diverse (ook internationale) partijen verkocht."

### **Nieuwe filosofie**

Het mag duidelijk zijn: van de traditionele functie van bibliotheek blijft bij DOK weinig over. "Door de opkomst van internet moesten we kiezen voor een nieuwe filosofie. Dat betekende veel voor onze medewerkers. Bezoekers vragen veel minder om informatie. Ze zoeken het liever zelf op."

Doordat de bibliotheek veranderde in een sociale ontmoetingsplek, kregen onze mensen meer de rol van gastheer of -vrouw. Daar hoorden andere competenties bij. Zoals klantgericht, ondersteunend en naar buiten gericht zijn. Ook is het belangrijk dat medewerkers 'digitaal' uit de voeten kunnen. Vooral voor oudere collega's is dat niet altijd vanzelfsprekend."

### **Klantenpanels**

Op klantgerichtheid scoort de bibliotheek nu heel goed. "Maar hoe houden we dat niveau vast en hoe kunnen we ons nog verbeteren? Hoe kunnen we van elkaar leren?" Klantenpanels werden geformeerd en vanaf 2012 werken ze met e-teams op iedere afdeling. Deze zullen voortdurend bezig zijn met de vraag hoe de afdeling nog beter kan. "Daarnaast maakt een matrixstructuur ons erg flexibel. Medewerkers zijn weliswaar op een afdeling ingedeeld, maar hebben ook de kennis om elders in te springen. Die flexibiliteit is hard nodig in deze tijd; door gemeentelijke bezuinigingen moeten we het met minder mensen doen."

### **Olievlek**

DOK wil graag het informeel leren uitbreiden. "Onze medewerkers steken wel degelijk wat van elkaar op", stelt Middendorp. "Maar dat gebeurt nog vooral bij het koffieapparaat. We zouden willen dat het op een meer bewuste manier gebeurt en het leren inbedden

in de organisatie.” Leidinggevendens krijgen een belangrijke taak in de toekomstige verbeterde leercultuur van DOK. “Zij zijn cruciaal in het geven van het goede voorbeeld. Hun gedrag moet als een olievlek doorwerken op de rest van het team.”

► **Taakroulatie heeft veel voordelen. Pas wel op dat rouleren geen doel op zich wordt. Continu rouleren heeft ook nadelen zoals het gemis aan opbouwen van ervaring en het kunnen excelleren van de medewerker in een specifieke taak.**





# Heb je groeipotentieel?

*'Ik wens u veel personeel'*

*Een oud joods gezegde*

78

*Een groot aantal medewerkers impliceert groei en dus een succesvolle bedrijfsvoering. Aan de andere kant kan een groeiend personeelsbestand je ook slapeloze nachten bezorgen. Want is jouw personeel wel in staat om mee te groeien?*

79



# Kunnen jouw medewerkers meegroeien?

Willen én kunnen

*Om in te spelen op snelle veranderingen in de markt en groei te verwezenlijken, moeten medewerkers meegroeien. Denk aan kennis en kunde, maar ook aan het openstaan voor nieuwe uitdagingen en groeipotentieel. Heeft jouw personeel nu en in de toekomst genoeg in huis om jouw visie te realiseren?*

## Inzicht in kwaliteit = uitzicht op verbetering

Voor jou als ondernemer is het waardevol inzicht te hebben in het leervermogen en de leermotivatatie van je medewerkers, oftewel wat kunnen én willen ze leren. Je kunt deze zo afstemmen op de toekomstige groei van je bedrijf. Zonodig kun je inspelen op een dreigend gebrek aan gekwalificeerd personeel of specifieke kennis. In dit thema staat de leermotivatatie en de leermogelijkheid (werkomgeving) centraal. Zijn jouw medewerkers bereid om zich te ontwikkelen? Hoe herken je dat om daarop te kunnen sturen? En hoe biedt de werkomgeving medewerkers kansen om te kunnen excelleren?



► Alles over instrumenten die je inzicht geven in capaciteiten en ambities van jouw medewerkers en vooral hoe je deze instrumenten kunt verankeren in de dagelijkse praktijk.

thema 5, pag 106

## Zonder willen wordt kunnen nooit doen

De meest kenmerkende eigenschappen van ondernemers zijn passie en gedrevenheid. Een dag is vaak te kort voor je vele ideeën. Regelmatig verlies je alle besef van tijd als je bezig bent met je passie, je onderneming. Die gedrevenheid wordt echter niet automatisch gedeeld door alle medewerkers. Je kunt hierin teleurgesteld worden. Of zoals een deelnemende ondernemer aan *Excelleren.nu* dat formuleerde: "Soms word ik echt positief verrast, maar meestal regeert de middelmaat. En je moest eens weten hoeveel tijd ik kwijt ben aan mensen die niet vooruit te branden zijn."

Herkenbaar? Dat is niet vreemd, want in ieder bedrijf is er sprake van een globale 20-60-20 verdeling onder

personeel. Ook als het om leren gaat. Gemiddeld 20 procent van de medewerkers ontwikkelt zichzelf en past continu nieuwe dingen toe waardoor zij beter worden en hierin succesvol zijn. De grootste groep, 60 procent wil zich graag verbeteren, maar het lukt hen onvoldoende om dit zelfstandig succesvol toe te passen. Tenslotte staat 20 procent niet open voor ontwikkeling. Zij hebben veel argumenten waarom zij zich niet hoeven te verbeteren. In de praktijk vraagt deze laatste groep de meeste aandacht en krijgt die (helaas) vaak ook. Wat ten koste gaat van de medewerkers die jouw aandacht eigenlijk meer verdienen. Om je te helpen je aandacht effectief te verdelen, is een sturingsconcept bedacht: het stoplichtmodel.

### Stoplichtmodel

In het stoplichtmodel ligt het accent op het commitment en de beweging die je bij mensen ziet. Onder commitment verstaan wij dat iemand zich eigenaar voelt van een leerpunt en de vertaalslag kan maken naar wat dat betekent voor zijn werkzaamheden. Met beweging wordt bedoeld dat iemand in zijn werk nieuw gedrag laat zien waaruit blijkt dat hij zich probeert te verbeteren. Het stoplichtmodel kun je als ondernemer benutten om te bepalen wie welke sturing (lees aandacht) nodig heeft om zich blijvend te ontwikkelen.

Niet iedereen laat bij leren namelijk hetzelfde gedrag zien en toch hanteren we als leidinggevende vaak dezelfde stijl voor alle medewerkers. Om effectief jouw visie te realiseren, is het van belang dat je medewerkers de aandacht geeft die zij verdienen. De beweging van de medewerker bepaalt dus welke aansturing van jou gewenst is.



Zo kun je je medewerkers indelen in drie groepen:

1. De mensen die willen en ook succesvol zijn (groen).
2. De mensen die willen, maar nog niet succesvol zijn (oranje).
3. De mensen die niet willen en niet succesvol zijn (rood).

Door continu jouw aansturing en aandacht af te stemmen op in eerste instantie de beweging (inzet) en in tweede instantie resultaten kun je als ondernemer effectiever je aandacht verdelen. Zo wordt je kopgroep groter. Dat heeft een positief effect op de kwaliteit van je totale werknemersbestand en vergroot de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt.

Om dat te bereiken is een aantal uitgangspunten belangrijk in je sturing:

- Beloon en faciliteer groen.
- Help oranje.
- Negeer rood.

### Groen

Voor wat betreft de groene medewerkers is het van belang dat zij 'voelen' dat dit gedrag door jou als werkgever wordt gewaardeerd. Belonen doe je dus niet zo zeer in financiële zin, want een bonus heeft slechts een tijdelijk effect. Het zit hem veel meer in oprechte aandacht, waardoor een medewerker zijn bijdrage gewaardeerd ziet. Doe je dit niet, dan kun je totaal onverwacht geconfronteerd worden met de boodschap dat iemand elders zijn carrière voortzet. De essentie van jouw aandacht voor groen is dat zij gestimuleerd worden het gewenste gedrag te blijven herhalen. Het initiatief voor leerinterventies ligt in dit geval bij de medewerker, jij faciliteert de mogelijk-



heden. Daarnaast faciliteer jij als leidinggevende de groenen om dit gewenste gedrag kopieerbaar te maken voor de collega's (informeel leren).

### Best practices

31. Plan een aantal gespreksmomenten in. De medewerker bepaalt welke onderwerpen op de agenda staan. Jij vraagt feedback en input over managementdilemma's of andere zaken waarover 'de groene' graag meedenkt.
32. Laat groenen in teamoverleg vertellen wat zij gedaan hebben en met welke effect, zodat de oranje collega's hiervan kunnen leren. Doordat groenen uit eigen ervaring presenteren hoe ze situaties hebben aangepakt, leren de oranje direct uit de praktijk en kunnen best practices worden gekopieerd. Een oplossing van een collega werkt stimulerender om tot resultaat te komen dan jouw instructies.
33. Vraagt een groene tijd om te sparren, maak dan ook tijd! Lukt dat niet direct? Plan dan wel met een afspraak in, zodat de groene medewerker oprechte aandacht voelt.
34. Vraag groen welke innovatieve projecten hem aanspreken en waar hij een bijdrage aan wil leveren.

### Inspiratie opdoen

Voor elke retailondernemer geldt dat het personeel het gezicht van de winkel is. Ondernemer Jan Diebels met twee jeanswinkels is zich daar terdege van bewust en investeert daar ook in. "In het verlengde van onze winkelnaam Dedicated Fashion, verlang ik dat mijn mensen toegewijd zijn. Afgelopen zomer nam ik één van mijn verkopers mee naar Milaan. De

modestad van Europa. Om ideeën op te doen voor de inrichting van onze toekomstige nieuwe winkel, bezochten we onder meer Abercrombie & Fitch, Corso Como en Diesel. De betreffende medewerker was al een goede ambassadeur", aldus Diebels. "Toch is het modevak door het uitstapje nog meer gaan leven. Hetgeen hij uitstraalt naar klanten. Binnenkort neem ik een andere medewerker mee naar een beurs in Berlijn."

### Oranje

De oranje mensen (medewerkers die willen, maar nog niet kunnen) verdienen de meeste aandacht (lees: hulp) om zich te verbeteren. Dit kan op een formele manier in de vorm van cursussen en trainingen, maar ook heel goed op een informele wijze door samen oefenen en voorbereiden, meereizen, meeluisteren, koppeling aan een groene collega, aandacht voor toepassing tijdens teamoverleg, het aanreiken van interessante boeken. Het initiatief voor deze leerinterventies ligt bij jou als leidinggevende en moet worden ingepland. De valkuil bij deze groep is dat je wel dingen met ze afsprekt, maar ze nog onvoldoende in staat is om de vertaalslag te maken naar de eigen werkzaamheden. Het accent in jouw aansturing ligt dus vooral op hoe de dingen beter doen.

### Best practices

35. Begin elke dag met aandacht geven aan oranje medewerkers. Kijk samen vooruit naar de activiteiten die dag, help ze om deze succesvol uit te voeren en daarin beter te worden.
36. Stel na het maken van afspraken altijd toepassings- en outputgerichte vragen. Hiermee toets je of de medewerker ook echt begrepen heeft



wat er verwacht wordt en zelf de leeropbrengst kan vertalen. Toepassingsvoorbeelden zijn: 'hoe ga je dit aanpakken?', 'wat ga je daadwerkelijk doen?' of 'wat gaan je klanten of collega's hiervan merken de komende week?' Outputgerichte voorbeelden zijn: 'stel we zijn één week verder, wat moet dan volgens jou het resultaat zijn?' of 'wanneer ben jij tevreden?'

37. Hanteer een korte doorlooptijd van een actie, bij voorkeur korter dan 48 uur. Dit helpt jou om tijdig te constateren of de medewerker in staat is om de gemaakte afspraken te vertalen in nieuw gedrag en vergroot de bewegingsdruk.

86

### Groen helpt oranje

Kinderopvang Snoopy is in 1983 opgericht en verzorgt de opvang van kinderen van 0 tot 12 jaar op vijf opvanglocaties in Leimuiden, Woubrugge en Kudelstaart. In totaal werken er 69 mensen, allen parttime. 'Hoe kunnen we meer conform het pedagogisch beleid gaan werken?' Dat is de vraag die tijdens het leertraject in *Excelleren.nu* centraal staat. Tijdens het analyseren van het pedagogisch beleid en de kwaliteit van hun dienstverlening komt Jolanda van Tol, directeur van Snoopy, al snel tot de conclusie dat medewerkers het beleid niet lezen. Daar is simpelweg te weinig tijd voor. In een paar sessies met het managementteam worden vervolgens actiepunten bepaald om het kwaliteitsplan meer op de werkvloer te laten leven. Om medewerkers te betrekken worden ambassadeurs (lees: groenen) geworven die tot taak hebben de onderdelen uit het kwaliteitsplan over te brengen naar de werkvloer. Zij halen ook ideeën en behoeften van de werkvloer op om de kwaliteit te verbeteren. Leidinggevend binnen Snoopy merken op dat door



het traject een constructieve discussie over het beleid op gang komt. Doordat nu de onderbouwing van beleidskeuzes via de ambassadeurs doorvloeit naar de hele organisatie, leren medewerkers over de te varen koers. Hierdoor ontstaat er meer betrokkenheid en eigenaarschap en gaan medewerkers meedenken. En met die informatie leert het management over de praktische uitvoerbaarheid van het beleid. De rol en bereidheid van het managementteam om de zaken anders aan te pakken, in combinatie met de inzet en het enthousiasme van de ambassadeurs, is hierin van grote waarde.

### Rood

Met betrekking tot de rode medewerkers is het van belang dat je in hen geen onnodige energie steekt. Om van rood naar oranje te groeien, hoeven ze alleen maar aan de slag te gaan met de dingen die je met ze hebt afgesproken. Ze hoeven het dus niet goed te doen, als ze het maar doen. Zodra ze in beweging komen, worden ze oranje en ga je helpen. In essentie is het van belang dat een rode medewerker voelt dat hij geen management- en ontwikkelaandacht van jou krijgt. We noemen dat emotioneel negeren. Pas als hij laat zien dat hij ervoor kiest om in beweging te komen, krijgt hij aandacht. Jouw focus in sturing ligt alleen op wat er gedaan moet worden.

### Sturen op wat

In het *Excelleren.nu* project stellen ondernemers Cor en Margriet Kramer van supermarkt SPAR Kramer in Groningen vast dat er op het gebied van efficiënt en klantgericht werken een behoorlijke verbeterslag gemaakt kan worden. Een aantal medewerkers loopt de

87

kantjes er behoorlijk vanaf. “Sommigen zetten letterlijk geen stap teveel en het werktempo is laag. Dat terwijl er altijd wel iets te doen is. Of het nu gaat om lege verpakkingen uit het schap halen of een schoonmaakklusje. We vragen daarin van onze medewerkers een proactieve houding. Tot enige tijd geleden pakten we zelf al deze losse eindjes op”, vertelt Margriet. Dat geeft haar en Cor een enorme werkbelasting, maar wordt door het personeel als vanzelfsprekend ervaren. Cor en Margriet starten met het voeren van gesprekken met de medewerkers die onder de maat presteren. Tijdens deze gesprekken maken ze duidelijk dat er van de werknemers een meer proactieve houding wordt verwacht. Daarnaast herschrijven Cor en Margriet de huisregels en werkinstructies. Deze regels en instructies worden op een ‘speelse manier’ in de vorm van een vragenlijst aan het personeel voorgelegd. “De gesprekken en het opnieuw onder de aandacht brengen van de huisregels en werkinstructies hebben een positieve uitwerking”, vertelt Margriet. Voor de meesten is het een wake-up call. Veel medewerkers weten niet dat de nood zo hoog is en pakken de draad goed op waarbij ze hun collega’s als vanzelf meenemen. Met een enkeling wordt in overleg besloten om het dienstverband te beëindigen. Het uitspreken en expliciteren van de verwachtingen richting het personeel geeft een impuls aan de werksfeer maar, bovenal, aan de efficiency binnen de supermarkt.

### Best practices

- 38. Plan gesprekken met rode medewerkers aan het eind van je werkdag. Je start anders de dag alsof je met je voet op de rem rijdt.
- 39. Werk met korte doorlooptijden van afspraken en laat rood aan je rapporteren op output (wat). Ga niet controleren en steek geen coach- en ontwikkeltijd in rood.



- 40. Focus in gesprekken op de toekomst. Laat hen niet uitleggen waarom ze het nog niet doen, maar focus op wat ze nodig hebben om het wel te doen.
- 41. Bedenk vooraf een stappenplan met scenario’s voor de gevallen waarbij het gedrag niet verbetert. Informeer de rode medewerker over deze scenario’s, zodat je een dossier kunt opbouwen voor het geval je in de toekomst afscheid wilt nemen.

### Vertaalslag naar leren

Informeer medewerkers over de werking van het stoplichtmodel. Je maakt hiermee een stap naar een lerende organisatie. Geef aan dat je er alles aan doet om mensen groen te maken door vooral te investeren in oranje. Medewerkers bepalen dus zelf welke aandacht zij van jou krijgen. Maak regelmatig de balans op, zodat je jouw aandacht en interventies hierop kunt afstemmen. Het mooie van deze aanpak is dat je geen blijvende beloning of sanctie hanteert. Alle genoemde sturingsinterventies kun je per direct weer aanpassen. Daardoor heeft deze aanpak een meer sturende en regisserende werking dan een financiële beloning.

### Desinvestering

De ondernemer van een installatiebedrijf probeert zijn rode medewerkers weer enthousiast te krijgen door scholing. In de hoop ze nieuwe inspiratie en energie te geven, stuurt hij een loodgieter en drie CV-monteurs op cursus. Eenmaal terug blijken de medewerkers weinig te hebben geleerd en ze dragen vooral argumenten aan waarom het geleerde niet in hun praktijk werkt. Het rendement op zijn opleidingsinvestering is nihil en de medewerkers vervallen in ‘oud’ rood gedrag.

### Best practices

**42.** Zorg dat je opleidingsinvestering rendeert door te investeren in scholing van oranje medewerkers. Investeer in het verbeteren van de dagelijkse werkzaamheden en het inspireren van groene medewerkers door scholing in nieuwe technieken en vaardigheden. Kortom: oranje beter laten worden in de dingen die ze doen en groen uitdagen om nieuwe dingen toe te passen! Investerings in rood renderen niet. Zelfs niet om ze in beweging te krijgen.

### Belemmerende overtuigingen

Achter rood gedrag tijdens leren kan soms een ander verhaal schuil gaan. Het kan te maken hebben met vervelende ervaringen die deze medewerkers op jonge leeftijd met leren hebben opgedaan. Alles rond scholing en ontwikkeling wordt met enige angst bezien en leidt tot verzet. Voer met deze groep een keuzegesprek. Tijdens dit gesprek ga je op zoek naar belemmerende overtuigingen. Het is van belang dat je de medewerker het gevoel geeft dat leren in een vertrouwde omgeving gebeurt. Doen is veel belangrijker dan goed doen!

90

# De werk- omgeving

Hoe kunnen medewerkers excelleren?

*Leermotivatie is de brandstof voor leren. Zonder motivatie is leren onmogelijk. Maar het is niet de enige succesfactor. Welke omgevingsfactoren stimuleren medewerkers om open te staan voor leren?*



Om een doel te bereiken heb je naast brandstof een route, bestuurder, voertuig en weg nodig. Motivatie zonder visie, regie, leervermogen en mogelijkheden blijft alleen maar brandstof die langzaam verdamppt. In dit tweede deel ligt de focus op hoe de werkomgeving medewerkers kan motiveren en in staat stellen te leren.

Om te leren heb je een werkomgeving nodig die daarvoor geschikt is. Hieronder verstaan we de mogelijkheden en ruimte die de organisatie aan werknemers biedt om scholing te volgen of om te leren op de werkplek. Echter, niet alle werkomgevingen zijn even uitdagend en leerbevorderend. Veel van wat we dagelijks doen, is saai en routineus. Als ondernemer moet je derhalve zoeken naar manieren om de werkomgeving zodanig in te richten dat deze leerbevorderend wordt.

### Veiligheid en vertrouwen

Ook al worden we niet meer dagelijks bedreigd door roofdieren, onze hersenen zijn volgens wetenschappelijk schrijver Rita Carter toch nog primair ingesteld op veiligheid. Op de werkplek betekent een veilige omgeving dat je werkt met mensen die je kent en die je waarderen. Hier is ook een rol weggelegd voor jou als leidinggevende. Heb je lovende woorden bij inspanning of worden je medewerkers afgestraft als ze resultaten niet halen? Welke steun krijgt de werknemer van jou en collega's bij het uitproberen van nieuwe dingen? Is er persoonlijke belangstelling en welk belang hecht je aan het welzijn van medewerkers? Pas als deze basiszekerheid er is, staan we open voor het leren van nieuwe dingen.



### Best practices

**43.** Noteer persoonlijke momenten die voor medewerkers belangrijk zijn. Denk hierbij aan verjaardagen, huwelijk of jubileum, maar ook wanneer een medewerker naar een cursus gaat of examen moet doen. Wens ze vooraf succes en informeer achteraf naar de uitkomst.

TNO onderzocht hoe werknemers gestimuleerd kunnen worden om aan scholing te doen. Als testcase volgen de onderzoekers anderhalf jaar lang een groep werknemers bij drie bedrijven. De hamvraag is hoe zij geprikkeld kunnen worden een opleiding te volgen. Sociale steun uit de omgeving van de werknemer (collega's, management) blijkt een cruciale factor. Daarnaast wordt de medewerker extra gemotiveerd als hij zich goed bewust is van zijn carrièremogelijkheden door te gaan leren. Bovendien moet de werknemer het vertrouwen hebben en krijgen dat hij in staat is om scholing te volgen en met succes af te ronden.

Of je vertrouwen in je medewerkers hebt, is vaak het resultaat van eerdere ervaringen. Het probleem is echter dat als het ontbreekt mensen dat feilloos aanvoelen. Misschien niet op een bewust niveau, maar gevoelsmatig zeker. Om een lerende organisatie te creëren, zul je moeten beginnen met het bieden van vertrouwen en veiligheid. Dat doe je niet door je mensen dood te knuffelen, maar door zelf het goede voorbeeld te geven zoals besproken in thema twee.

Door het vragen naar feedback, fouten durven erkennen en iets met kritiek te doen, nodig je anderen uit om zich ook kwetsbaar op te stellen. En door het uitspreken van waardering voor de intentie om te blijven ontwikkelen en de ruimte te bieden waarin fouten gemaakt mogen worden. Houd voor ogen dat dit langdurende processen zijn. Zoals eerder beschreven, komt een blijvende gedragsverandering bij een deel van de groep pas nadat je tien weken stelselmatig het voorbeeld hebt gegeven.

### Best practices

**44.** Veel ondernemers hebben voor klanten een relatie management- of accountplan. Welke klant krijgt welke aandacht? En hoe groter de klant hoe meer persoonlijke aandacht hij krijgt. Terecht, want er is geen betere beloning dan aandacht. Dit geldt ook voor medewerkers. Sta regelmatig stil bij je teamleden en bepaal wie voor jou de groene medewerkers zijn. Welke aandacht heb je ze gegeven en welke aandacht krijgen ze de komende periode?

### Doelen

Maar dan ben je er nog niet. Help medewerkers door het stellen van doelen. Doelen bieden houvast en geven richting aan handelen. Net als in de topsport motiveer je mensen om zich te verbeteren met opbouwende feedback op geleverde prestaties. Je kunt prestatiedoelen formuleren zoals 'zorg dat je aan het eind van de week alles over product A weet.' Maar dat kunnen ook leerdoelen zijn zoals 'ga na welke productinformatie nog ontbreekt en maak een plan om dat zo te verhelpen dat jij en ik tevreden zijn.' Door prestatiedoelen te combineren met leerdoelen stimuleer je naast het leren ook het zelfdenkend vermogen en proactiviteit.

Dan moet je natuurlijk geen onrealistische doelen stellen. Te hoge doelen zorgen ervoor dat medewerkers opgebrand raken en afhaken. Te lage doelen hebben eigenlijk precies hetzelfde effect met als bijkomend nadeel dat je jezelf in de maling genomen voelt. De kunst is om de doelen zo te formuleren dat je medewerkers vrijwel al hun kennis en kunde nodig hebben om ze te behalen. Het mag echt uitdagend zijn. Probeer de doelen niet te ver in de tijd te leggen. Hoe lastig het ook is, als je er in slaagt de horizon van je doelen op maximaal drie tot vier weken te stellen zul je het meeste effect bereiken.



### ► Doelen formuleren

thema 5, pag. 114

### Toename motivatie

Ondernemer Johan van Marle van De Culinaire Groenteman Van Marle wil uitbreiden en zich ontwikkelen in nieuwe markten. "Onze visie is dat we willen uitbreiden door jonge mensen te motiveren, enthousiast te maken voor het vak en ze zelf verantwoordelijkheid te geven. Alles samen oppakken en beetje bij beetje loslaten tot dat ze het zelf kunnen." Tijdens het project *Excelleren.nu* staat daarom zijn vraag centraal: "Hoe krijgt mijn personeel snel meer of andere kennis en vaardigheden om mee te groeien met mijn bedrijf?" De 'best practice' blijkt de inzet van studenten voor de routinematige klusjes. "Door op strategische uren studenten in te zetten voor bijvoorbeeld het opruimen en schoonmaken, ontlast je het winkelpersoneel. Zo zorg je voor meer kwaliteit en energie om te leren", licht Johan toe.

## Sfeer

Werknemers in een solistische functie of die in constant wisselende samenstelling werken, hebben meer kans om 'af te branden' dan medewerkers die met een vaste groep collega's werken. We zijn van nature een sociale diersoort en hebben steun nodig. Vroeger was dat letterlijk om te overleven, tegenwoordig om uitdagingen op de werkplek aan te gaan. Als ondernemer moet je alert zijn op de sociale sfeer op de werkplek. Dat kan betekenen dat je medewerkers die geïsoleerd raken op een andere plek in het bedrijf aan het werk zet.

## Best practices

45. Leg jezelf de norm op om iedere dag een gemeend compliment te geven aan één van je medewerkers. Dat moeten ze natuurlijk wel verdienen. Geef daarbij aan wat iemand goed doet én wat voor hemzelf of je bedrijf het effect ervan is. Zo leert de medewerker wat het succesrecept is en welk gedrag jij waardeert.
46. Zorg voor een goede balans tussen complimenteren en sanctioneren. Uit onderzoek van gedragsonderzoeker Ben Tiggelaar blijkt dat voor een effectieve aansturing van mensen de relatie tussen complimenteren en sanctioneren zich verhoudt als vier tot een. Terwijl we allemaal wel aanvoelen dat het in de praktijk eerder andersom is. Maar zeker als je iets wilt veranderen: het is veel effectiever en leuker voor iedereen als je mensen complimenteert.

Wees alert op pest- en intimidatiegedrag. Doe er zelf zeker niet aan mee. Het kan voor veel en langdurig ziekteverzuim zorgen. Probeer de sfeer te verbeteren door het leuk te maken. Stimuleer initiatieven voor

uitjes en bedrijfsfeesten. Onderschat de impact niet van niet direct aan het werk gerelateerde momenten, zoals lunch en koffie halen. Het blijkt dat op deze momenten mensen elkaar anders leren kennen en in een sfeer van vertrouwen zaken delen die ze tijdens het werk ervaren of willen oplossen.

Er is nog een andere vorm die werknemers negatief beïnvloedt: de onzichtbare of afwezige baas. Die afwezigheid hoeft niet eens fysiek te zijn. Je bent er lichamelijk wel, maar geestelijk niet. Veel ondernemers zijn de hele dag op pad, constant in gesprek met klanten of leveranciers. Je wordt geheel in beslag genomen door de vele ballen die je in de lucht moet houden. Dan schiet de aandacht voor medewerkers er vaak bij in. Het kan voor jouw onderneming al belangrijk zijn om een luisterend oor te bieden of een schouderklopje uit te delen.



► Overweeg om aanwezig te zijn op momenten dat je mensen bij elkaar zijn. Bijvoorbeeld aan het begin van de dag, tijdens de koffiepauze of lunch.

## Trots op

Onderdeel uitmaken van een team waarop je trots bent, stimuleert de loyaliteit. Zo kan het organiseren van een maatschappelijke activiteit een grotere spin-off hebben dan je vooraf zou denken.



## Toename betrokkenheid

Een ondernemer vat het idee op om met zijn personeel zoveel mogelijk geld in te zamelen om een parkeerplaats aan te leggen bij Villa Pardoes bij de Efteling. Alle medewerkers vragen aan klanten,



leveranciers, familieleden, vrienden om een bijdrage. Uiteindelijk is het benodigde geld ingezameld. Op een vrije zaterdag steken alle medewerkers, inclusief de directie, de handen uit de mouwen en leggen gezamenlijk de parkeerplaats aan. Los van de vele zweetdruppels die het kost, levert het saamhorigheid op en komen veel emoties los. Eén van de directieleden zegt met de tranen in zijn ogen dat hij "nog nooit ergens zo trots op is geweest!" Het effect is dat mensen er trots op zijn bij dit bedrijf te werken. Daarnaast heeft men elkaar op een totaal andere wijze leren kennen. Na deze ervaring zoekt het personeel elkaar veel sneller op.

Dit voorbeeld geeft aan dat de gezamenlijke inzet voor een maatschappelijk doel, zorgt voor teamspirit. En dat wordt gewaardeerd in een steeds individualistischer maatschappij. Het draagt bij aan de sfeer en het onderling vertrouwen, wat een positieve invloed heeft op de leerhouding van medewerkers.

► **Ga na hoe je als werkgever het 'trots-op-gevoel' van je medewerkers stimuleert.**

### Vrijheid

Medewerkers die in staat zijn om eigen doelen te stellen en verantwoordelijkheid nemen voor hun resultaten (groenen) verdienen de vrijheid die ze nodig hebben om tot prestaties te komen. Vrijheid om eigen werk te regelen, is een belangrijke randvoorwaarde om te kunnen excelleren. Generaties gaan hier heel verschillend mee om. Veel oudere medewerkers vinden het maar niets dat jongeren de hele dag met



► **Maak een klein budget vrij om groepen of afdelingen te belonen, bijvoorbeeld met een taart als ze bepaalde doelen bereiken.**

### Evalueren om te excelleren

Een werkomgeving kan dus prima fungeren als leeromgeving en zelfs medewerkers stimuleren om te leren. Dat vraagt wederom regie van jou en feedback van jouw medewerkers. Evalueer regelmatig met een aantal groene en oranje medewerkers wat jullie werkomgeving nog nodig heeft om het leren te ondersteunen.





100

Johan Boonekamp  
Kunstcentrum TOON

**'We vragen  
nu veel  
meer van  
onze mensen'**



**BEDRIJFSVORM** Stichting  
**AANTAL WERKNEMERS** 32  
**AANTAL FREELANCERS** 53  
**OPGERICHT** 2007



*De kunstsector beleeft roerige tijden. Door de aangekondigde bezuinigingen moeten culturele instellingen een andere, lees lucratievere, koers varen. Neem Kunstcentrum TOON in Gorinchem. Hier kregen de muziek-, dans en beeldende kunstlessen een innovatiever karakter. En daarmee veranderden de werkzaamheden van de docenten drastisch.*

101

"Ook wij voelen de bezuinigingen al langer als een zwaard van Damocles boven ons hoofd hangen", vertelt directeur Johan Boonekamp. "We besloten niet af te wachten, maar een innovatieteam van medewerkers te vormen. De opdracht was een vernieuwend, winstgevend product te bedenken."

#### **Lucratiever**

Om te leren werd een bedrijfsbezoek aan een groothandel in fietsonderdelen georganiseerd. "De meeste medewerkers zijn grootgebracht in de kunsten en zijn niet gewend om marktgericht en commercieel te denken." De uitkomst van het innovatieteam noemt Boonekamp revolutionair. "Evenals het feit dat we het aandurfden om het nieuwe product ook echt in de

markt te zetten. Want er veranderde nogal wat. Terwijl een cursist voorheen uitsluitend met het bespelen van zijn instrument bezig was, werken we nu toe naar een doel: namelijk om verschillende cursisten in een ensemble met elkaar te laten spelen. Met een muzikale eindpresentatie als 'grande finale'. We bieden hiermee een inhoudelijk sterker product. Want de gitaarles die wij tot dusver gaven, kon je net zo goed bij een particulier volgen. Er was weinig meerwaarde. Ook naar subsidieverstrekkers hadden we hiermee een beter verhaal."

Aan het begin van het nieuwe culturele seizoen stapte TOON over op de nieuwe formule. En het sloeg aan. De animo bleek zelfs zo groot dat er voor het eerst wachtlijsten en zelfs een personeelstekort zijn ontstaan.

### Superspecialist

De nieuwe richting van TOON had gevolgen voor de docenten. Allereerst moest de nieuwe visie door de medewerkers worden gedragen. Het kunstencentrum maakte daarvoor dankbaar gebruik van het Excelerenproject. Boonekamp: "Je moet je voorstellen dat de muziekdocenten tot dusver vooral bezig waren met hun eigen vak, hun instrument. Daarin waren en zijn ze nog steeds de superspecialist. Maar nu vragen we meer van ze. Allereerst doordat ze ook groepslessen moeten geven. Dat is best lastig. Daarnaast moeten medewerkers nu met elkaar werken aan een gemeenschappelijk doel. Ook dat vraagt nieuwe competenties als kunnen communiceren, samenwerken en dingen kunnen regelen. Nu staan naast het musiceren ook het samenwerken en samen projecten oppakken centraal."



### Bedrijfschool

Er was dus dringend behoefte aan bijscholing. "Omdat bijna alle kunstcentra met vergelijkbare vraagstukken kampen, namen we met vier andere kunstcentra in Zuid-Holland het initiatief tot een bedrijfschool. Daarbij werden we overigens ondersteund door brancheorganisatie Kunstconnectie. De bedrijfschool biedt cursussen en trainingen aan die inspelen op de nieuwe behoeften. Denk aan onderwerpen als groepsdynamica, timemanagement en groepsprocessen leiden. Ook kunnen docenten intervisietrajecten volgen waarbij ze met elkaar over de nieuwe uitdagingen kunnen praten."

### Zelfsturend

Organisatorisch veranderde er veel. "We hebben zelfsturende teams gevormd. Die bijvoorbeeld als taak hebben een muzikaal spektakel neer te zetten. Die teams krijgen veel verantwoordelijkheid. De controlerende rol van het management vermindert sterk. We geven de mensen juist meer vertrouwen. Ook belangrijk: we staan toe dat er fouten mogen worden gemaakt en dat een beslissing mag worden teruggedraaid."

► **Organiseer een bedrijfsbezoek in een totaal andere branche en inspireer daarmee je medewerkers om buiten de geijkte kaders te denken.**



# 5

## Duurzaam leren

*‘Op de krimpende arbeidsmarkt gedraagt een medewerker zich steeds meer als een klant op zoek naar een leverancier voor persoonlijke ontwikkeling’*

*Mario Bierkens, Intenza Consulting Group*

104

*Je bent geïnspireerd geraakt en wilt groeien naar een lerende organisatie. Je visie is geformuleerd en het leerproces sluit erop aan. In dit laatste thema worden ideeën aangereikt over hoe je leren verankert in jouw praktijk om de gewenste groei te realiseren.*

105



# Hoe blijf je leren?

Handvatten om structuur aan te brengen



*Wat vraagt het waarmaken van jouw ambitie van jouw personeel? Hoe toets je of de doelen van je medewerkers aansluiten op jouw visie? Hoe krijg je inzichtelijk welke bijdrage ze leveren? Beschikken ze wel over de juiste capaciteiten? En welke ontwikkelbehoeften hebben zij zelf?*



Het is misschien niet je grootste passie, maar om systematisch te werken aan het verbeteren van prestaties kan je organisatie niet zonder personeelsmanagement. Het helpt je om het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers te volgen én te verbeteren. Hiervoor moet je vaste momenten inbouwen waarop jij en je medewerker met elkaar spreken over doelen en prestaties. Door het functioneren van medewerkers (positief en negatief) regelmatig onderwerp van gesprek te laten zijn, stimuleer je het leren en voorkom je verrassingen tijdens de jaarlijkse beoordelingen.

Ter geruststelling, er zijn rond dit thema veel bruikbare formats en informatie te vinden. Dit is meestal laagdrempelig en gratis beschikbaar op internet. Daarnaast komen ondernemingen die lid zijn van een brancheorganisatie vaak in aanmerking voor advies, tegen een gereduceerd tarief. Uit de praktijk blijkt dat bedrijven die personeelsmanagement op een professionele wijze hebben opgezet medewerkers beter aan zich weten te binden. In dit thema krijg je daarom ideeën aangereikt over de inrichting van je personeelsmanagement.

## Veranderingsbereidheid

Metal Unic Specials is een lastechnisch productiebedrijf en maakt metaalproducten zoals dorpels, trappen, balustrades en de postkarretjes die door de postbodes van Post NL worden gebruikt. Als erkend leerbedrijf nemen ze deel aan het project *Excelleren.nu*. "Omdat aan de leercultuur vast nog wel wat verbeterd kan worden. Iets waar ik als ondernemer zelf een bijdrage aan zal moeten leveren", vertelt directeur Pieter Bik. "Uiteindelijk dient het productieproces zo efficiënt mogelijk te verlopen. Alles wat we leren,

moet in het teken staan van het productieproces en de doelen die we als organisatie nastreven.” Pieter is het leren en ontwikkelen van zichzelf en zijn medewerkers meer en meer als basis gaan zien om daar te komen waar hij met zijn bedrijf over vijf jaar wil staan. “Van belang is dat je als ondernemer open staat voor verandering en bereid bent om kritisch te kijken naar de leercultuur. Dat was in eerste instantie confronterend, maar heeft ertoe geleid dat ik meer structuur in onze ontwikkeling ga aanbrengen.” Binnen Metal Unic Specials zijn inmiddels functieprofielen opgesteld en worden functioneringsgesprekken gevoerd. De afspraken die daaruit voortkomen worden vastgelegd in persoonlijke ontwikkelplannen, die weer aansluiten op het bedrijfsopleidingsplan. “Alles om vaker onze wederzijdse verwachtingen met elkaar te toetsen en de groei te waarborgen.”

### Functieprofielen

Personeelsmanagement helpt je sturen op wat jouw medewerkers moeten kunnen en kennen, zowel nu als in de toekomst. En bij de vraag hoe je die afstand overbrugt. Maar dan moet je eerst duidelijk hebben wat je medewerkers feitelijk moeten doen. De basis van personeelsmanagement is een duidelijke afspraak over de werkzaamheden die een medewerker voor je verricht. Wat de inhoud, vereisten en toegevoegde waarde van de functie zijn. Dit wordt vastgelegd in een functieprofiel. Functieprofielen zijn er in allerlei soorten en maten. Van basaal tot uitgebreid met bijlagen.

### Handige links

[Voorbeeld functieprofiel](#)



Het opstellen van functieprofielen vraagt op korte termijn tijd, maar verdient zich altijd op lange termijn weer terug. Een functieprofiel wordt ook wel een succesvoorspeller genoemd. En als je erover nadenkt is dat inderdaad waar een functieprofiel voor bedoeld is. Het maakt jou, medewerkers en sollicitanten duidelijk wat er in de functie verwacht wordt. Jij als ondernemer kunt hierop sturen en selecteren, zodat de eerste stap naar succes wordt gezet.

### Competenties

Of een medewerker in staat is om zijn functie goed uit te voeren, is afhankelijk van zijn bekwaamheid, oftewel competentie. Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en attitude. Naast het beschikken over informatie, bekend zijn met iets, oftewel het ‘kennen’ moet een medewerker ook het vermogen hebben om een taak bekwaam uit te voeren of een probleem op te lossen (het kunnen). En niet onbelangrijk is de houding oftewel het ‘willen’.

### ► De leermotivatie

thema 4, pag. 81

Het voordeel van werken met competenties is dat je de kennis, vaardigheden en attitude van je medewerkers kunt afstemmen op je bedrijfsdoelstellingen. Als je duidelijk voor ogen hebt welke competenties jouw bedrijf nodig heeft om je visie te realiseren, kun je bij het ontwikkelen en aannemen van personeel daarop inspelen.

Hoe competenties afstemmen op jouw visie?  
Lees nog eens ter inspiratie het interview met  
Henny de Haas.

pag. 25



Goed inzicht én overeenstemming over de benodigde competenties voor een functie, bieden jou en je medewerkers een raamwerk voor groei en ontwikkeling. Je hebt op papier staan wat iemand zou moeten kunnen, weten en willen en daarmee kun je aan de slag. Ook is het een prima instrument om inzichtelijk te krijgen wie er mogelijkheden heeft om door te groeien naar een nieuwe functie. Of om scholing af te stemmen op het ontwikkelen van benodigde competenties.

#### Handige links

[Welke competenties zijn er?](#)



# Wat is een gesprekscyclus?

Structuur als hulpmiddel

*Personeelsmanagement is een belangrijk sturingsinstrument in een lerende organisatie. Enerzijds vormt het de basis voor eventuele gedragsverandering en groei qua kennis en vaardigheden. Anderzijds is het een erkenning voor je medewerkers. Hoe ziet een gesprekscyclus er uit en hoe benut je deze gesprekken in jouw organisatie?*

Door regelmatig in gesprek te gaan met medewerkers leg je de basis voor duurzame inzetbaarheid van je personeel. Daar kun je op regelmatige basis verschillende gesprekken voor inzetten. Vanwege het terugkerende karakter spreken we over een gespreks- of HR-cyclus. Een gesprekscyclus bestaat uit gesprekken over loopbaan, functioneren en persoonlijke ontwikkeling.

Voor jou en andere leidinggevendenden is de jaarlijkse cyclus van plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprekken een handig middel om met medewerkers in gesprek te gaan. De terugkerende gesprekken bieden inzicht in de doelen waar je samen aan wilt werken. Dit vergroot de betrokkenheid en motiveert je personeel om zich te blijven ontwikkelen. Deze gesprekken draaien in eerste instantie om het functioneren van de medewerker in zijn huidige functie. En of zijn functioneren nog aansluit bij de visie van het bedrijf. Daarnaast is de gesprekscyclus ook gericht op de bredere inzetbaarheid van de medewerker. Is hij inzetbaar buiten de huidige functie? Is de inzetbaarheid duurzaam? En wat zijn de ambities van de medewerker zelf op de langere termijn? Alle gesprekken in de cyclus zijn een kans om gezamenlijk te werken aan duurzame afstemming van de inzet van de medewerker op jouw bedrijfsvisie.

De gesprekscyclus bestaat in de regel uit een jaarlijks terugkerend patroon met drie soorten gesprekken.

1. Planningsgesprek: aan het begin van het jaar maak je met je medewerker een plan met concrete resultaatafspraken en ontwikkeldoelen.

2. Functioneringsgesprek: halverwege bespreken jullie open hoe alles verloopt, wat beter kan, wat daarvoor nodig is en welke ondersteuning gewenst is.
3. Beoordelingsgesprek: je beoordeelt aan het eind van het jaar wat er is gerealiseerd, hoe de taken zijn uitgevoerd en waar verbeterpunten liggen.

De gesprekken hebben elk een ander karakter, opzet en doel. Maar kunnen heel goed gecombineerd worden. Voor jou is het belangrijk dat je regelmatig met jouw medewerker in gesprek gaat en weet hoe je deze verschillende gesprekken kunt voeren. Welke vragen, aandachtspunten, ontwikkelpunten zoals aan de orde komen. En hoe je afspraken vastlegt. Je kunt de inrichting van de gesprekken helemaal aanpassen aan de werkwijze van jouw organisatie. Welke vuistregels daarbij gelden, lees je in dit hoofdstuk.



## 1. Het planningsgesprek

Aan het begin van elk jaar voer je een planningsgesprek met medewerkers. In dit gesprek stel je de doelstellingen voor het komend jaar vast, zowel kwantitatief als kwalitatief. Waar gaat de medewerker het komende jaar mee aan de slag? Wat dient hij in zijn functie en in zijn persoonlijk functioneren te bereiken? Naast resultaatafspraken bespreek je ook het ontwikkelpad. Wat gaat de medewerker doen om zich verder te ontwikkelen, zodat hij de doelstellingen kan realiseren en zijn verbeterpunten omzet in sterke punten? Welke scholing en leervormen worden daarvoor ingezet? De uitkomsten vormen de basis voor het functionerings- en beoordelingsgesprek.

### Onbekend maakt onbemind?

Het planningsgesprek is misschien minder bekend, toch is het een absolute must voor elk organisatie. Het is hét moment waarop jij en je medewerker formeel met elkaar afspreken waar de medewerker dit jaar aan gaat voldoen. Verwachtingen naar de medewerker concretiseer je in doelen en de ontwikkeling van de medewerker stem je af op zijn specifieke situatie zodat hij gefaciliteerd wordt en kan werken aan zijn persoonlijke groei. Als uitgangspunt neem je de visie en bedrijfsdoelen voor de komende periode. De doelstellingen die je met je medewerker overeenkomt, zijn hier een afgeleide van. Daarnaast is het een 'moment van aandacht' voor de medewerker.

### POP

Ontwikkelafspraken kun je vastleggen in het Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP). Het is een 'ontwikkelingscontract' met afspraken tussen werkgever en werknemer over de ontwikkeling van de werknemer. In dit plan leg je vast hoe de ontwikkeling van de

medewerker aansluit bij zijn persoonlijke doelen en die van jou als werkgever. Het maken van een POP kost enige tijd, maar het is een investering die zich zeker zal uitbetalen. Medewerkers die doorgroeien naar andere functies, zijn breder inzetbaar. Je organisatie wordt daardoor flexibeler. Bovendien neemt het verzuim af, de werksfeer en medewerkertevredenheid nemen toe. Als je je mensen weet te binden, houd je opgebouwde expertise binnenshuis. En dat helpt in een steeds knapper wordende arbeidsmarkt door vergrijzing en een teruglopende instroom van jongeren. De waarde van het instrument heeft zich in de praktijk bewezen, waardoor in verschillende cao's afspraken zijn gemaakt over het invoeren van POP's.

### Handige links

[Persoonlijk Ontwikkel Plan](#)

[Opstellen van een POP](#)

### Een goed verloop

Een planningsgesprek heeft het karakter van een dialoog. Het is tweerichtingsverkeer, beiden geven input op de vraag wat de medewerker gaat bereiken komend jaar. Daarvoor bereiden jij en je medewerker individueel het gesprek voor, het liefst met hulp van een checklist. Jij als leidinggevende hebt het initiatief voor en tijdens het gesprek, doordat jij het planningsgesprek initieert en uiteindelijk de doelstellingen vaststelt. Leg de afspraken vast op het planningsformulier. Het is belangrijk om de verwachtingen zo concreet mogelijk te maken. Een hulpmiddel daarbij is het veelgebruikte SMART-criterium. Alleen met SMART geformuleerde afspraken kun je goede functionerings- en beoordelingsgesprekken voeren. Leg de lat niet te hoog. Doelen moeten wel haalbaar zijn. Dat werkt motiverender. Zorg aan het eind van het gesprek



ook dat een vervolggesprek wordt ingepland. Dit is meestal het functioneringsgesprek.

### Handige links

[Voeren van een planningsgesprek](#)

[Maak je afspraken SMART](#)

[Checklist planningsgesprek](#)

[Voorbeeld planningsformulier](#)

### Best practices

- 47. Kondig het planningsgesprek tijdig aan, bijvoorbeeld tijdens het beoordelingsgesprek.
- 48. Maak duidelijk hoe dit gesprek zich verhoudt tot het functionerings- en beoordelingsgesprek.

116

## 2. Het functioneringsgesprek

Het functioneringsgesprek gaat – hoe kan het ook anders – over het functioneren van de medewerker. Je polst hoe het er bij individuele medewerkers voor staat en waar kan worden bijgestuurd. Zo komt de beoordeling aan het einde van het jaar nooit uit de lucht vallen. Uitgangspunt van het gesprek is het functieprofiel. Maar ook de eerder gemaakte afspraken tijdens het planningsgesprek over de persoonlijke doelstellingen. Zitten we (nog steeds) ‘on-track’ qua functioneren en ontwikkelplan? Daarnaast peil je de tevredenheid van de medewerker. Ook over jouw rol als leidinggevende, coach, leerhaas en regisseur van het leren.

### Focus op verbetering

Het functioneringsgesprek is gericht op verbetering, dus toekomstgericht. Voorkom dat je het accent legt op wat de medewerker in het verleden heeft gedaan. Dat lijkt logisch, maar is niet effectief. De inhoud is voor 40 procent gebaseerd op de afgelopen zes

maanden. En voor 60 procent wordt vooruitgekeken. Je maakt afspraken over verbetering van de kwaliteit van het werk, de werkverhoudingen en werk-/leeromstandigheden. Ook al ben je tevreden, help je medewerker leren! Er zijn altijd verbeter- of ontwikkelpunten te bedenken. Regisseer het leren en bespreek met de medewerker hoe andere collega's van zijn sterke punten kunnen leren. En evalueer de leermotivatie middels het stoplichtmodel, zodat de medewerker weet op welke support hij kan rekenen.



► Toepassing van het stoplichtmodel

thema 4, pag. 82

### Gespreksstrategie

Ook het functioneringsgesprek is tweerichtingsverkeer. Beide partijen geven hun mening over het werk en de werksituatie, samen bepaal je de agenda. Voor een goed verloop van het gesprek is het van belang dat het gesprek tijdig wordt aangekondigd, bijvoorbeeld al tijdens het planningsgesprek. Kies voor een rustige ruimte en schakel telefoons even uit. Zorg ervoor dat je allebei goed bent voorbereid. Dat kan met een checklist functioneringsgesprek. Belangrijkste vuistregel is dat je daadwerkelijk luistert. Laat je medewerker als eerste aan het woord. Laat hem ongestoord zijn mening geven over hoe het gaat en hoe hij denkt beter te kunnen presteren. Stimuleer hem door doorvragen en geregeld samenvatten.

117

► Onthoud de volgende afkorting: LSD, oftewel **luisteren, samenvatten, doorvragen**. Vat eerst samen wat de medewerker heeft verteld voordat je over gaat tot actie of afspraken. Ook hier geldt focus op de toekomst. 'Dus als ik je goed begrijp is je uitdaging voor de komende periode...' Help de medewerker om dit gesprek te benutten om beter te worden.



### Afspraak = afspraak?

Tijdens het functioneringsgesprek worden afspraken gemaakt over wat de medewerker de komende periode gaat verbeteren. Bijvoorbeeld dat hij de komende periode tijdens gesprekken met klanten meer verkoop realiseert. Uit onderzoek van gedragsonderzoeker dr. Ben Tiggelaar blijkt dat vage afspraken in slechts 4 procent van de gevallen leiden tot het gewenste resultaat. Wil je weten hoe je dit percentage verhoogt? Concretiseer hoe hij ervoor gaat zorgen dat de gemaakte afspraak wordt gerealiseerd. Vertaal de afspraak naar een toepassingsmoment. Vraag een medewerker bijvoorbeeld naar wat hij vooraf, tijdens en na afloop van een gesprek met een klant anders gaat doen waardoor hij meer kan verkopen. En op welk moment en hoe hij in het gesprek de verkoopbeslissing kan beïnvloeden. Natuurlijk sta je ook stil bij de vraag hoe jij als coach daarbij kunt helpen. Concretiseren op hoe en wanneer vergroot de slagingskans van 4 naar 46 procent!

### Geen vooroordelen

Natuurlijk geef je vervolgens jouw mening, jij bent tenslotte de leidinggevende. Van belang is dat je vertelt wat je ziet en ervaart. Probeer daarbij vooroordelen te vermijden of bespreek ze. Het gesprek vereist misschien enig lef. Want natuurlijk bespreek je wat er allemaal goed gaat, je wilt òók meegeven welke verbeterpunten je signaleert.

### Handige links

[Voeren van een functioneringsgesprek](#)  
[Checklist functioneringsgesprek](#)

### Best practices

49. Vraag de medewerker aan het begin van het gesprek welk rapportcijfer hij zichzelf geeft. Als zijn score overeenkomt met jouw score geef dan aan dat je de rest van het gesprek wilt inzoomen op het verhogen van het cijfer. Of als het al hoog is om het zo hoog te houden. Het accent ligt daarvoor sneller op het verbeteren van de prestatie en minder op het terugkijken.
50. Bouw controlevragen in om te toetsen of de gemaakte afspraken een slagingskans hebben. Vraag bijvoorbeeld 'wat ga je als eerste na dit gesprek doen?' of 'bij welke klanten ga je dit toepassen?' Kijk of je medewerker het effect van zijn acties kan benoemen: 'stel je bent een week verder, wat wil je dan bereikt hebben?' Door deze vragen op een geïnteresseerde wijze te stellen, voelt de ander hulp om de transfer naar de praktijk te maken. Als blijkt dat de medewerker het onvoldoende weet, dan kun je hem nu nog helpen in plaats van hem doelloos te laten rond dobberen.

### Do's en don'ts

- Interpreteer zo min mogelijk. Als er steeds dingen fout gaan, vraag naar het waarom in plaats van te beschuldigen.
- Stel leervragen. 'Wat heb je over de afgelopen periode geleerd?' 'Wat moet je de komende week anders doen om het wel te realiseren?' Zo toets je het leereffect bij de medewerker.
- Laat de medewerker zo veel mogelijk uitpraten,



ook als hij jouw functioneren bekritiseert. Wordt niet defensief, maar leg rustig uit waarom je bepaalde zaken zo aanpakt.

- Bespreek samen met de medewerker het einddoel van de verbetering. 'Hoe stellen we samen over bijvoorbeeld drie maanden vast of je de gewenste ontwikkeling hebt gerealiseerd?' 'Met welk resultaat ben jij over drie maanden tevreden?'
- Het is prima dat je tijdens een functioneringsgesprek afspraken maakt met een doorlooptijd van enkele maanden. Realiseer je wel dat je de medewerker echt helpt zich te verbeteren, wanneer je deze lange termijnafpraak in korte termijn acties opknipt. Dit maakt de afspraak overzichtelijk, behapbaar en creëert een gevoel van vooruitgang.

120

### Verslag

De resultaten en gemaakte afspraken worden verwerkt in een verslag. Als jullie het beiden eens zijn met de inhoud, wordt het verslag ondertekend. Jij bewaart het in het personeelsdossier, de medewerker krijgt zelf een kopie. Maak meteen een afspraak voor het beoordelingsgesprek.

### Meer leren

Overweeg om de medewerker na afloop een verslag van het functioneringsgesprek te laten maken met de voor hem belangrijkste afspraken. Je hebt dan meteen een eerste meetmoment. Door deze check op commitment zie je namelijk aan de samenvatting wat de medewerker uit het functioneringsgesprek heeft gehaald. Als je toch liever het verslag zelf maakt, laat dan de medewerker aan het einde van het gesprek de voor hem belangrijkste acties en afspraken samenvatten. Zo heb je meteen een eerste indruk van het effect van het gesprek op het gedrag.



### Toename kwaliteit

Het Franse bedrijf Navimo produceert en distribueert toepassingen in de watersport. De Nederlandse vestiging wordt dagelijks geconfronteerd met een veranderende arbeidsmarkt waarin het moeilijk is de juiste mensen te vinden, klanten die steeds veeleisender worden en economische ontwikkelingen waardoor meer moet worden gedaan met minder geld. Navimo Holland BV streeft ernaar om juist in minder makkelijke tijden medewerkers aan het bedrijf te binden, te motiveren en te ondersteunen zodat ze met dezelfde mensen aan de veranderende eisen van de omgeving kan voldoen. Aandacht voor leren en ontwikkelen zorgt voor een brede inzetbaarheid, een hogere motivatie en hogere productiviteit van de medewerkers. Door onder andere het invoeren van functioneringsgesprekken en het betrekken van medewerkers is een positieve beweging in gang gezet om de leercultuur te verstevigen. Medewerkers bespreken in de functioneringsgesprekken hun persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast worden frequente sessies met en door medewerkers georganiseerd waarin nieuwe ontwikkelingen en thema's centraal staan. Dit alles om leren op de werkplek een structurele plek binnen Navimo te geven. Ze verwachten hierdoor een toename in de persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid van medewerkers. Medewerkers zijn dan breder inzetbaar waardoor op lange termijn de kwaliteit van de dienstverlening en services toeneemt. Uiteraard is dit een proces en zullen tijd en follow-up essentieel zijn om de leercultuur te verankeren binnen de organisatie.

121

### 3. Het beoordelingsgesprek

Aan het eind van het jaar zit je met elke medewerker rond de tafel voor het beoordelingsgesprek. Voor beide partijen een zinvol moment. Tijdens dit gesprek geef je letterlijk een oordeel over het functioneren van je medewerker in het afgelopen jaar. Anders dan bij het plannings- en functioneringsgesprek is dit vooral eenrichtingsverkeer. Jij bent het meeste aan het woord. De medewerker mag weliswaar reageren en vragen stellen, maar zijn mening heeft geen invloed op de uitkomst van het gesprek.

#### Waarom belangrijk?

De meeste werknemers willen graag horen hoe ze het doen. Ze willen waardering. Ook willen ze weten op welke vlakken ze zich kunnen verbeteren. Dat gebeurt tijdens het beoordelingsgesprek. Voor sommigen is het overigens een spannend moment. Het kan immers prettige of minder prettige consequenties hebben. Dit kan het moment zijn waarop iemand met een tijdelijk contract te horen krijgt of hij mag blijven of moet vertrekken. Vaste medewerkers hopen wellicht op salarisverhoging of andere perspectieven zoals het mogen uitvoeren van nieuwe projecten of het krijgen van meer bevoegdheden of verantwoordelijkheden.

#### Bijsturen en motiveren

Voor jou als ondernemer is het beoordelingsgesprek het moment om bij te sturen en te motiveren. Je meest waardevolle krachten kun je formeel prijzen, medewerkers die onder de maat blijven, stuur je met de juiste bewoordingen tactisch bij. Kom niet met verrassingen, zeker geen onaangename. Wanneer je ontevreden bent over een medewerker, en zelfs van plan bent om niet met hem door te gaan, mag dit niet onverwachts ter tafel komen. Tijdens het functione-

ringssprek en tussentijdse coaching heb je dat dan al vaker laten blijken.

#### Een geslaagd gesprek

Kondig het gesprek ruim van tevoren aan. Bereid je net als je werknemer goed voor. Gebruik daarbij ook de eerdere verslagen van het plannings- en functioneringsgesprek. Creëer een prettige sfeer. Je medewerker hikt misschien aan tegen deze 'judgement-day'. Zorg dat hij zich op zijn gemak voelt. Neem de tijd en kies een rustige plek. Als je slecht nieuws hebt, draai er niet omheen en maak dit meteen aan het begin duidelijk. Maar omdat het in de meeste gevallen om gesprekken gaat met een genuanceerde boodschap begin je door het ijs te breken met een luchtig onderwerp of een paar informele vragen. Let op hoe jullie gaan zitten. Blijf zelf niet achter je bureau zitten. Dat zorgt voor een psychische barrière. Ga ook niet recht tegenover elkaar zitten maar bijvoorbeeld op een hoek. Bied een kop koffie of thee aan. Dat lijkt zo logisch, maar helpt echt een medewerker te ontspannen.

#### Onbevooroordeeld oordelen

Om te kunnen beoordelen of bepaalde doelen zijn bereikt, zijn er aan het begin van het jaar SMART geformuleerde afspraken gemaakt tijdens het planningsgesprek. Die resultaten zijn nu zichtbaar en vragen om een oordeel. Bespreek de 'mindere' prestaties. Als de collega zich bewust is van zijn zwaktes kan hij er aan werken. Doe dat op een opbouwende manier. Betrek ook de mening van anderen zoals klanten of collega's bij je beoordeling. Zo streef je naar maximale objectiviteit, omdat beoordelen altijd subjectief is. Een negatieve beoordeling mag niet uit de lucht komen vallen, mogelijke verbeterpunten kwamen al eerder ter sprake bij het functioneringsgesprek. Wacht sowieso



niet met het geven van feedback tot een formeel gesprek. Dat kan (lees moet) het hele jaar door.

► Ook al is dit een beoordelingsgesprek, luister ook naar de feedback van je medewerker. Gebruik zijn mening om als ondernemer te leren.



### Handige links

*Maak je afspraken SMART*

### Valkuilen

- Het recentheidseffect. Recente gebeurtenissen hebben een grotere invloed op de beoordeling. Maak gedurende het jaar aantekeningen om tot een afgewogen oordeel te komen.
- Het 10 procent – 90 procent effect. 90 Procent van de gesprekstijd gaat over 10 procent van de taken waarin de werknemer slecht functioneert. Besteed dus ook aandacht aan de positieve aspecten. Dat stimuleert.
- Het zogenaamde halo-effect doet zich voor als een medewerker onterecht een zeer positieve beoordeling krijgt omdat hij excelleert in een onderdeel van zijn functie terwijl hij op andere onderdelen steken laat vallen. Het omgekeerde (horn-effect) komt ook voor. Zorg voor een juiste balans.
- Iedereen wordt gekleurd door voorkeuren, vooroordelen, sympathieën en antipathieën. Probeer je hiervan bewust te zijn. Baseer je zoveel mogelijk op feiten en minder op gevoel. Zinnen als 'ik heb het gevoel dat je de laatste tijd minder gemotiveerd bent', vragen om een reactie van de medewerker. Zeker als hij hoort dat het een gevoelskwestie is

roept dit weerstand op. Baseer je op feiten zoals 'vroeger liep je vaak bij me binnen met ideeën ter verbetering, dit jaar is dat niet gebeurd. Zit je anders in de wedstrijd? Hoe komt dat?' En focus op de toekomst: 'wat is er voor nodig om de komende tijd mijn deur weer plat te lopen met innovatieve ideeën?'

- Als ondernemer ben je uiteraard sterk betrokken bij het wel en wee van je medewerkers. Het behoeft dan ook geen betoog, dat je, naast je objectieve waarneming binnen het beoordelingsgesprek, alle aandacht hebt voor de persoonlijke problemen van je medewerkers. Zeker wanneer dit hun functioneren beïnvloedt.
- Laat je niet leiden door angst. De beoordeling bijvoorbeeld laten leiden door krapte op de arbeidsmarkt, omdat je 'bang' bent dat mensen weglopen bij een iets mindere beoordeling. Angst is altijd een slechte raadgever en werkt in een lerende organisatie verlamdend. Focus op verbetering, dat geeft energie en beweging!

### Verslaglegging

De beoordeling en gemaakte afspraken worden verwerkt in een verslag. Let op: de medewerker hoeft het niet eens te zijn met de inhoud, maar moet wel aangeven dat hij het verslag heeft gelezen. Jij bewaart het in het personeelsdossier, de medewerker krijgt zelf een kopie. Maak meteen een afspraak voor het planningsgesprek.



## In zeven stappen naar een goedlopende gesprekscyclus



### Stap 1

Bepaal over welke twee competenties iedereen zou moeten beschikken om je bedrijfsvisie te realiseren.



### Stap 2

Maak voor iedere functie een functieprofiel waarin in elk geval zijn benoemd:

- SMART doelstellingen.
- Voor de functie gewenste kennis.
- Voor de functie gewenste vaardigheden.
- Voor de functie gewenste competenties.
- Wat moet de medewerker dagelijks, wekelijks, maandelijks, ieder kwartaal doen?



### Stap 3

Introduceer de gesprekscyclus en functieprofielen.



### Stap 4

Start je gesprekscyclus met het planningsgesprek (bijvoorbeeld januari) en bespreek de (SMART en haalbare) doelen voor dat jaar.



### Stap 5

Evalueer de status van de afgesproken doelen door het voeren van functioneringsgesprekken (bijvoorbeeld mei/juni).



### Stap 6

Beoordeel wat de medewerker heeft gedaan en zijn resultaten door het voeren van beoordelingsgesprekken (bijvoorbeeld november/december).



### Stap 7

Vervolg met stap 4.

## Hulpmiddel, geen doel

Het komt, zeker binnen het mkb, veel voor dat onderdelen van de gesprekscyclus worden uitgesteld of zelfs overgeslagen. Door tijdgebrek of fouten in de administratie. Een gemiste kans. Want met een goede gesprekscyclus zorg je ervoor dat de doelen van medewerkers aansluiten op je visie en iedereen blijft leren. Door een aantal contactmomenten jaarlijks te plannen kun je tijd bijsturen. De cyclus zoals we die hebben beschreven is echter een hulpmiddel, geen doel! Het maakt niet uit hoe je de gesprekken inricht, als je maar regelmatig met medewerkers bespreekt wat ze gaan doen, hoe ze dat doen, welke ontwikkeling daarbij hoort en terugkoppelt hoe ze het gedaan hebben.



► **Beschouw deze gesprekken als een gesprek met één van je grootste klanten. Die verzet je ook zelden. En met de krapper wordende arbeidsmarkt zijn je medewerkers straks ook je belangrijkste klanten!**

## Leren leren

Het wereldrecord van vandaag is de middelmaat voor morgen. Een bekend gegeven in de topsport, maar geldt ook voor het runnen van een bedrijf. Om uiteindelijk op langere termijn goed te blijven presteren, is het van belang dat je geniet van de successen van vandaag, maar tegelijkertijd scherp blijft en je blijft ontwikkelen. Als bedrijf, maar ook als ondernemer. In dit boek hebben we je ideeën aangereikt om het groeipotentieel van jouw personeel beter te benutten om jouw ambities te realiseren. Doe er je voordeel mee en geniet van de successen die niet uit kunnen blijven. Want alles wat je aandacht geeft groeit. Ook je medewerkers. Veel plezier met leren leren!





128

Davien van Oosterhout  
Olympic Food Group

# 'Een bedrijfs- presentatie voor het personeel. Dat bleek motiverend.'



**BEDRIJFSVORM** bv  
**AANTAL WERKNEMERS** 250  
**OPGERICHT** 2008



*Voor potentiële klanten is het zo vanzelfsprekend. Maar ook voor het eigen personeel zou een bedrijfspresentatie best eens op de agenda mogen staan. Zoals de Olympic Food Group, een multinational met tweehonderdvijftig medewerkers, onlangs deed. 'De jongens realiseerden zich voor het eerst dat ze een belangrijke schakel vormen binnen de organisatie.'*

129

Tien jaar geleden begon Olympic Fruit als een kleine importeur van Grieks fruit. Met drie medewerkers op tachtig vierkante meter. Terwijl de organisatie inmiddels tweehonderdvijftig werknemers en twaalf BV's telt, gebeurde er op personeelsgebied alleen het hoogst noodzakelijke. "Er waren arbeidsovereenkomsten en de salarissen werden op tijd uitbetaald."

## **Medewerker teveel**

Pas vorig jaar besloot de directie iets aan personeelsbeleid te doen. HRM-manager Davien van Oosterhout werd aangetrokken om deze 'leuke' klus te klaren. "De organisatie kende geen HR-cyclus. Ook was er geen personeelsinformatiesysteem. De gegevens van

de werknemers werden allemaal in Excel bijgehouden. Doodeng. Je kunt nogal makkelijk een medewerker kwijtraken of er ineens een teveel hebben.”

### **Twee missies**

Er werd besloten om met het dochterbedrijf Olympic Food Logistic te beginnen, ofwel de logistieke medewerkers in de loods. “Bij ons werken zij afwisselend als ‘heftrucker’ of ‘orderpicker’. Binnen dit dochterbedrijf ging het om twee belangrijke missies: ervoor zorgen dat de strategie beter blijft hangen en het invoeren van een HR-cyclus.”

Als eerste belangrijke stap kregen de logistieke medewerkers een bedrijfspresentatie. “Dat was nog nooit eerder gebeurd. Er kwamen vragen voorbij als: waar staan we voor, waar willen we naartoe en wat betekent dit voor de individuele medewerkers bij logistiek? Het mooie was dat de jongens zich gingen realiseren dat ze een schakel vormen binnen de organisatie. Na afloop werd ook nadrukkelijk om tips van medewerkers gevraagd. Waardevol was bijvoorbeeld de suggestie om overwerk niet altijd in geld uit te betalen, maar als het kan ook in tijd.”

### **Op tijd komen**

Daarnaast werd gewerkt aan de eerste contouren van een HR-cyclus. “Voor de logistieke medewerkers van de Olympic Food Group zijn inmiddels functieprofielen opgesteld. Evenals beoordelingscriteria met heel concrete aspecten zoals: op tijd komen, je heftruck schoonhouden, zelfstandig je werk kunnen doen, collegialiteit. Wat opvallend was: de jongens waren hier blij mee. Voor hen werd eindelijk duidelijk waarop ze beoordeeld zouden worden. Ook het feit dat ze aandacht kregen, werkte motiverend. Zo simpel was het echt.”

Als eerstvolgende actiepunt noemt Van Oosterhout het in kaart brengen van de competenties van de afdeling. “Ontbrekende kwaliteiten willen we met gepaste opleidingen beter op niveau brengen. Medewerkers kunnen nog wel iets zelfstandiger werken. Er wordt nog te veel op de leidinggevende geleund.”

### **Binden en boeien**

In de nabije toekomst zullen binnen logistiek tussen-tijdse gesprekken gaan plaatsvinden. “Om medewerkers een spiegel voor te houden. We willen weten of ze nog tevreden zijn, of ze vaardigheden missen, maar ook of ze oud willen worden in deze functie? Hoe kunnen we hen binden en boeien? Ambieert iemand een functie op een andere afdeling? We hebben een mooi voorbeeld van een medewerker die na een carrière in de loods op transportplanning ging werken. Hij bleek ervoor geknipt. Voor het bedrijf is het fijn als je kennis kunt behouden.”

### **Resultaatafspraken**

Uiteindelijk zullen, na de logistieke afdeling, ook andere dochterbedrijven van de Olympic Food Group een HRM-beleid krijgen. “Er is nog veel winst te behalen op de commerciële afdelingen. Daar wordt nog niet gewerkt met resultaatafspraken. Vooral jongere medewerkers vinden het fijn als ze weten waaraan ze moeten werken.”



► Als je doet wat je altijd gedaan hebt, krijg je wat je altijd al kreeg! Durf om verandering te realiseren een andere aanpak te kiezen. Het kan onverwachte verrassingen opleveren, zoals enthousiaste reacties op het invoeren van beoordelingscriteria.



# Begrippenlijst

132

## Beoordelingsgesprek

Een gesprek tussen leidinggevende en medewerker, vaak aan het einde van het jaar waarin de leidinggevende het functioneren van de medewerker beoordeelt.

## Belemmerende overtuiging

Een opvatting die je ervan weerhoudt actie te ondernemen en te veranderen.

## Best practice

Een methode, een aanpak of een werkwijze, die aantoonbaar rendement heeft opgeleverd en die in een bepaalde context de meest efficiënte methode, aanpak of werkwijze is gebleken.

## Coachee

Degene die gecoacht wordt.

## Commitment

Gedrag vertonen waaruit blijkt dat je daadwerkelijk ergens voor gekozen hebt, je ergens aan committeert.

## Competenties

Vaardigheden, kennis en gedragselementen die een persoon in een (werk)situatie effectief doen functioneren, oftewel iemands bekwaamheid.

## Controlevraag

Een vraag gericht op de overdracht van eerder besproken onderwerpen. Bijvoorbeeld 'wat ga je als eerste na dit gesprek doen?' of 'bij welke klanten ga je dit toepassen?'

## Dopamine

Een neurotransmitter. Dat is een stof die nodig is om de signalen van de ene hersencel door te geven naar de andere.

## E-book

Een verzamelnaam voor digitale documenten die weergegeven kunnen worden op een e-reader evenals op beeldschermen van computers en smartphones. Het gaat hierbij zowel om teksten die eerder (of tegelijkertijd) verschenen zijn op papier, dus als conventioneel boek, als om teksten die uitsluitend voor digitaal gebruik geschreven zijn.

## EVC

Staat voor Erkenning van Verworven Competenties, ook wel ervaringscertificaat genoemd. Dit is een certificaat waarmee de kennis, kunde, vaardigheden en talenten van medewerkers in kaart worden gebracht.

133



**Excelleren**

Ergens in uitblinken.

**Excelleren.nu**

Een project van MKB-Nederland, samen met veertien brancheorganisaties en de ministeries van SZW en OC&W met het doel het ondernemerschap in mkb-bedrijven te versterken door te investeren in 'leren op de werkvloer'. Zevenhonderd mkb-ondernemers gingen je voor.

**Faciliteren**

Iets mogelijk maken, ondersteunen.

**Feedback**

Een terugkoppeling over een specifiek onderwerp.

**Formeel leren**

Leren dat plaatsvindt tijdens een cursus, training of opleiding uitgevoerd door een scholingsinstituut. In het boek noemen we dit scholing.

**Fortune 500**

Een ranglijst van bedrijven uit de Verenigde Staten, geordend van groot naar klein op basis van hun jaaromzet. De lijst wordt jaarlijks opgesteld en gepubliceerd door het tijdschrift Fortune.

**Functieprofiel**

Een beschrijving van de inhoud, vereisten en toegevoegde waarde van een functie.

**Functioneringsgesprek**

Een gesprek tussen leidinggevende en medewerker, vaak halverwege het jaar waarin het functioneren van de medewerker besproken wordt. Daarnaast kan ook het

functioneren van de leidinggevende als coach worden besproken.

**Gesprekscyclus**

Een terugkerend patroon van gesprekken met medewerkers over loopbaan, functioneren en persoonlijke ontwikkeling.

**Groen gedrag**

Gedrag waaruit blijkt dat een medewerker nieuwe kennis of vaardigheden wil toepassen en daar ook succesvol in is.

**Halo-effect**

Het effect wanneer een medewerker met één uitgesproken positief punt of één uitzonderlijke prestatie over de hele lijn positief wordt beoordeeld. Dit kan leiden tot een overschatting van het rendement.

**Horn-effect**

Het tegenovergestelde van het halo-effect. Hier wordt immers één negatief punt veralgemeniseerd naar het totale functioneren van de betrokken persoon. Dit kan leiden tot een onderschatting van het rendement.

**HR-cyclus**

Zie gesprekscyclus.

**Impact**

Het deel dat toe te wijzen is als resultaat van inspanningen die gedaan zijn.

**Incompany scholing**

Een cursus, training of opleiding die in jouw bedrijf wordt verzorgd voor uitsluitend jouw personeel.



### Informeel leren

Leren dat plaats vindt tijdens het uitvoeren van de arbeidsactiviteit en in het samenwerken met en leren van anderen op de werkplek. In het boek noemen we dit Leren op de werkplek.

### Intervisie

Een gestructureerd en frequent overleg, waarbij een groep professionals of medewerkers met elkaar meedenkt over vraagstukken uit de eigen werksituatie.

### Kernwaarden

Een belofte over hoe je met elkaar omgaat. Het zijn de essentiële en duurzame grondbeginselen waar de organisatie – en de meeste van haar medewerkers – in geloven. Kernwaarden zijn basisprincipes voor een onderneming of een deel van een onderneming. Ze liggen ten grondslag aan een visie en zijn de grondbeginselen van hoe men de onderneming wil profileren en in de markt zet. Kernwaarden zijn principes die onze besluitvorming beïnvloeden en bepalen hoe wij handelen.

### Klantenpanel

Een groep klanten die graag hun mening wil geven over jouw producten of dienstverlening. Je kunt een klantenpanel benutten om inzicht te krijgen in de wensen en tevredenheid van huidige producten of diensten of nieuwe, nog te introduceren producten of diensten.

### Kwaliteitskring

Dit is hetzelfde als intervisie, maar dan gericht op verbetering van de kwaliteit en werkresultaten in plaats van op persoonlijk functioneren.

### Leerbedrijf

Een bedrijf waarin leerlingen onder begeleiding van een deskundige praktijkopleider kennis maken met de praktijk en leren ze wat er van hen verwacht wordt.

### Leercultuur

Een omgeving waarin leren en werken aan elkaar zijn verbonden, waardoor de werkomgeving een rijke leeromgeving is.

### Leerhaas

Iemand die op het gebied van ontwikkeling en leren voor de troepen uitloopt.

### Leeroogst of leeropbrengst

Het rendement van het toepassen door medewerkers van het geleerde.

### Leermotivatie

De bereidheid om zich in te spannen om te leren.

### Leeroverdracht

De mate waarin deelnemers aan scholing het geleerde in praktijk brengen.

### Leervraag

Een vraag gericht op het leereffect bij de ander. Bijvoorbeeld 'wat heb je over de afgelopen periode geleerd?' of 'wat moet je de komende week anders doen om het wel te realiseren?'

### Lerende organisatie

Een organisatie waarin door een jaar heen structureel activiteiten worden ondernomen om het leren van alle medewerkers te stimuleren.



### Leervermogen

De mogelijkheid om informatie te begrijpen en te verwerken en om van ervaringen te leren.

### LSD

Deze afkorting staat voor Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Dit is een methode om effectief te communiceren en aandacht te tonen voor het vertelde.

### O & O fonds

Deze afkorting staat voor Opleidings- en Ontwikkelingsfonds. O&O fondsen zijn stichtingen die door sociale partners worden bestuurd en die tot doel hebben de werking van de sectorale arbeidsmarkten te optimaliseren. Dit doen ze onder andere door gehele of gedeeltelijke financiering van een opleiding van medewerkers.

### Oranje gedrag

Gedrag waaruit blijkt dat een medewerker nieuwe kennis of vaardigheden wil toepassen en daar nog niet succesvol in is.

### Outputgerichte vraag

Een vraag gericht op het resultaat van toepassen van specifieke kennis, vaardigheden of gedrag. Bijvoorbeeld 'stel we zijn één week verder, wat moet dan volgens jou het resultaat zijn?' of 'wanneer ben jij tevreden?'

### Personeelsmanagement

De manier waarop een organisatie haar medewerkers inzet, stimuleert en ontwikkelt om haar strategie en beleidsdoelstellingen te realiseren, maar ook om een goed werkgever te zijn.

### Planningsgesprek

Een gesprek tussen leidinggevende en medewerker, vaak aan het begin van het jaar waarin je samen een plan met concrete resultaatafspraken en ontwikkeldoelen voor de medewerker maakt.

### POP

Een Persoonlijk Ontwikkel Plan. Dit is een plan waarin afspraken tussen werkgever en werknemer over de ontwikkeling van de medewerker worden vastgelegd.

### Recentheidseffect

Het effect wanneer tijdens het beoordelen geen rekening wordt gehouden met het functioneren van een medewerker gedurende een hele periode, maar de beoordelaar zich uitsluitend baseert op recente informatie voorafgaand aan het evaluatiegesprek.

### Regisseur van leren

Iemand die met inzicht, visie en autoriteit sturing geeft aan het ontwikkelen van medewerkers.

### Rood gedrag

Gedrag waaruit blijkt dat een medewerker zich niet inspannt om nieuwe kennis of vaardigheden toe te passen en daar ook niet succesvol in is.

### Screenagers

De generatie geboren tussen 1995 en 2000, deze vormt de eerste generatie die opgegroeid is met tv, computers, muziek downloads, instant messaging (zoals MSN) en GSM.



### SMART

Methode om haalbare en concrete doelen of afspraken te formuleren.

### Stoplichtmodel

Een hulpmiddel om als leidinggevende jouw aandacht in de aansturing effectief te verdelen onder medewerkers. Dit model is ontwikkeld door Intenza Consulting Group.

### Toekomstvraag of toekomstgerichte leervraag

Een vraag gericht op het toepassen van kennis, gedrag of vaardigheid in de toekomst.

### Toepassingsvraag

Een vraag gericht op het in praktijk brengen van specifieke kennis, vaardigheden of gedrag. Bijvoorbeeld 'hoe ga je dit aanpakken?' of 'wat ga je daadwerkelijk doen?'

### Visie

Een beknopte omschrijving van wat je wil bereiken, oftewel je ambitie.

### YouTube

Website waarop gebruikers video's plaatsen en waarop iedereen filmpjes kan bekijken.



## Handige links

[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)  
[www.mkb servicedesk.nl](http://www.mkb servicedesk.nl)  
[www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren)  
[www.excelleren.nu](http://www.excelleren.nu)  
[www.intenza.nl](http://www.intenza.nl)  
[www.mariobierkens.nl](http://www.mariobierkens.nl)  
[www.bentiggelaar.nl](http://www.bentiggelaar.nl)  
[www.kenniscentrumevc.nl](http://www.kenniscentrumevc.nl)  
[www.leren.nl](http://www.leren.nl)  
[www.tuxx.nl/ondernemer](http://www.tuxx.nl/ondernemer)  
[www.ted.com](http://www.ted.com)  
[www.youtube.com](http://www.youtube.com)  
[www.managementplein.nl](http://www.managementplein.nl)  
[www.ondernemerinbusiness.nl](http://www.ondernemerinbusiness.nl)  
[www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)

[www.metaalunie.nl](http://www.metaalunie.nl)  
[www.kunstconnectie.nl/](http://www.kunstconnectie.nl/)  
[www.agfdetailhandel.nl](http://www.agfdetailhandel.nl)  
[www.frugiventa.nl](http://www.frugiventa.nl)  
[www.hiswa.nl](http://www.hiswa.nl)  
[www.bkk.nl](http://www.bkk.nl)  
[www.mogroep.nl](http://www.mogroep.nl)  
[www.cbwmitex.nl](http://www.cbwmitex.nl)  
[www.focwa.nl](http://www.focwa.nl)  
[www.vakcentrum.nl](http://www.vakcentrum.nl)  
[www.fnli.nl](http://www.fnli.nl)  
[www.nbbu.nl](http://www.nbbu.nl)  
[www.recron.nl](http://www.recron.nl)  
[www.debibliotheken.nl](http://www.debibliotheken.nl)  
[www.uneto-vni.nl](http://www.uneto-vni.nl)



# Lijst met aanbevolen (leer)boeken

142

*Good to Great* van Jim Collins (Nederlandse vertaling, 2006), ISBN 9789047093848

*De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* van Stephen R. Covey (2001), ISBN 9789025403140

*Pimp je afdeling* van Jeroen Busscher (2007), ISBN 9789052615943

*Dromen, durven, doen* van Ben Tiggelaar (2005), ISBN 9789049105273

*De Management Makeover* van Mario Bierkens en Petra Kerrebijn (2008), ISBN 9789078466024

*We hebben er zin in!* van Hans van der Loo (2011), ISBN 9789089650658

*Het grote werkvormenboek* van Sasja Dirkse-Hulscher (2007), ISBN 9789052616131

*Hoe krijg ik ze zover?* van Jan van Setten (2010), ISBN 9789047003403

*De 9+ organisatie* van Berry Veldhoen en Stephan van Slooten (2010), ISBN 9789089650405

*Een leven lang leren* van Jonathan Kitching (2000), ISBN 9789058712219

*Drive* van Daniel H. Pink (2010), ISBN 9789047000686

*Flow* van Mihaly Csikszentmihalyi (1999), ISBN 9789053525081

*Semco-stijl* van Ricardo Semler (2004), ISBN 9789022515921

*Dienstbaar leiderschap* van Daan Fousert (2005), ISBN 9789013023831

143



# Lijst met bronnen

144

Bargh, J.A., Chartrand, T.L. (1999) *The unbearable automaticity of being. American Psychologist*

Baumeister, R.F., Heatherton, T.F. (1996) *Self-regulation failure: An overview.*

Baumeister, R.F., Heatherton, T.F., Tice, D.M. (1994) *Losing control: How and why people fail at self-regulation*

Bierkens, M., Kerrebijn, P. (2008) *De Management Makeover. Vergroot uw realisatiekracht!* ISBN 9789078466024

Borghans, L., Golsteyn, B., De Grip, A. (2007) *Wat leert onderzoek ons over informeel leren? Handboek Effectief Opleiden*

Carter, R. (2009) *The brainbook*, ISBN 9781405341295

Collins, J. (2001) *Good to Great*, ISBN 9789047093848

Groeneveld, M.J. (2008) *Generaties en generatieleren in organisaties*

Hofstede, G. (2004) *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, ISBN 9789025426811

Interview Richard Branson colleegetour, 9 november 2012 met Twan van Peperstraten

Lombardo, M., Eichinger R. (1996) *The Career Architect Development Planner*, ISBN 0965571211

MKB-Nederland

Ridderinkhof, R., Stallen, M. (2010) *Het progressieve effect van stemming op cognitieve prestaties*

Schuilings, G., Heine W. (2005) *Leren stimuleren*

Tiggelaar, B. (2010) *Dromen, durven, doen!*, ISBN 9789049105273

Tiggelaar, B. (2010) *The Core of the Matter*, ISBN 9789079445158

TNO (2011) *Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers, Duurzame inzetbaarheid.*

Van der Sluis, E.C. (2004) *Designing the workplace for learning and innovation*

Van Dinteren, R. (2010) *Leren op de Werkplek (13), In-vloed van de werkplek op onze hersenen – en vice versa*

145



# Over Excelleren.nu

146

*Excelleren.nu* is een gezamenlijk project van MKB-Nederland en de ministeries van SZW en OCW dat tussen april 2010 en maart 2012 is uitgevoerd. Het project had als doel een impuls te geven aan de leercultuur in het midden- en klein bedrijf.

De leercultuur bepaalt of leren en ontwikkelen van de medewerkers én van de arbeidsorganisatie een vanzelfsprekend onderdeel is van de bedrijfsvoering. Ondernemers met een sterke leercultuur zijn innovatiever, productiever en veel minder conjunctuurgevoelig. Goed opgeleide werknemers zijn breder en langer inzetbaar binnen een bedrijf en weerbaarder op de arbeidsmarkt.

Het mkb blijft achter bij het grootbedrijf en de overheid als het gaat om deelname aan formele scholing. Daar komt het misverstand vandaan dat het mkb zich niet ontwikkelt, terwijl dit op informele, vaak ook onbewuste manier juist wel gebeurt. De aanpak van *Excelleren.nu* is erop gericht om de ondernemer zich bewust te maken



van de mogelijkheden van leren op de werkvloer, en hem hierbij hele praktische instrumenten en adviezen aan te reiken.

Het is de overtuiging van MKB-Nederland dat ondernemers niet gebaat zijn bij een uniforme, top-down benadering. De meeste impact wordt bereikt door een vraaggestuurde aanpak met mensen die de taal van de ondernemer spreken. Daarom is het project in partnerschap met veertien brancheorganisaties uit het midden- en kleinbedrijf en zes MKB-Nederland regio's georganiseerd. De branche- en regio-organisaties hebben de ondernemers gekoppeld aan gekwalificeerde Human Resource Development (HRD) adviseurs die de sector goed kennen. De HRD adviseurs kregen als opdracht om vooral aandacht te besteden aan interventies die de ondernemer in staat stelden om zelf met zijn leercultuur aan de slag te gaan.

147

De resultaten van *Excelleren.nu* zijn boven verwachting. In plaats van de beoogde vijfhonderd hebben bijna zevenhonderd ondernemers deelgenomen. Zij ontvingen weliswaar een gratis advies, maar daar stond een forse tijdsinvestering van de ondernemer en zijn mensen tegenover. Maar liefst 97 procent van de deelnemers gaf aan dat zij het traject waardevol vonden en het andere ondernemers ook aanraden. Ze gaven ook aan dat de impact van de uitgebrachte adviezen direct merkbaar is en dat de interventies leiden tot:

- Verbetering van de kwaliteit van producten en diensten (63 procent).
- Een betere samenwerking met collega's (54 procent).
- Personeel dat duurzamer inzetbaar is (48 procent).
- Een grotere bereidheid om mee te gaan met veranderingen in het werk (43 procent).
- Een grotere arbeidsproductiviteit (42 procent).



MKB-Nederland zal de lessen van *Excelleren.nu* blijven uitdragen. Daarnaast hebben de deelnemende branches zich gecommitteerd om ook in de ondersteuning van hun leden door de diverse brancheorganisaties aandacht voor de inhoud en aanpak van *Excelleren.nu* te blijven vragen.

### Deelnemende brancheorganisaties

Koninklijke Metaalunie; Kunstconnectie; ADN; Frugi Venta; HISWA; MO-Groep; CBW-Mitex; FOCWA; Vakcentrum; FNLI; NBBU; RECRON; VOB; UNETO-VNI

### Handige links

Bezoek [www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren](http://www.mkb servicedesk.nl/lerenexcelleren) voor de contactgegevens van de brancheorganisaties, de namen van de projectleiders en de organisaties die voor de betreffende branches uitvoering hebben gegeven aan de HRD-adviestrajecten.



# Auteurs



## Drs. Louis Peters

**MKB-Nederland**

Louis Peters is voor MKB-Nederland verantwoordelijk voor *Excelleren.nu*. Hij heeft, samen met veertien mkb brancheorganisaties, de ministeries van SZW en OC&W en een groep partners het project vormgegeven. Ondernemers zijn voor hem een inspiratiebron door hun passie en realisatiekracht. Zijn doelstelling is om ondernemerschap in Nederland elke dag beter te maken. Ondersteunen van ondernemers moet in zijn visie altijd gebeuren vanuit hun eigen motivatie en doelstellingen. *Excelleren.nu* heeft hem geleerd dat het mkb een heel sterke informele leercultuur heeft, maar dat ondernemers zich vaak niet bewust zijn van de mogelijkheden binnen hun eigen onderneming. Door ondernemers de sleutel naar de mogelijkheden van leren op de werkplek aan te reiken geef je ze het zetje dat ze nodig hebben. Hun gedrevenheid zorgt ervoor dat zij dan het potentieel voor innovatie, motivatie en duurzame inzetbaarheid zelf kunnen ontsluiten.





## Mario Bierkens MBA

Intenza Consulting Group B.V.

Mario Bierkens is mkb-ondernemer en bevlogen spreker. Als partner van Intenza Consulting Group adviseert en begeleidt hij ondernemers bij het vergroten van hun realisatiekracht om bedrijfsvisies waar te maken. Vanuit zijn specialisme, het realiseren van ambities door gedragsverandering, is hij lid van de stuurgroep *Excelleren.nu*. Hij inspireert ondernemers om zelf het voorbeeld en de regisseur van leren te zijn, wat in zijn visie garantie is voor succes. Door het beter benutten van het potentieel van de werkplek, bied je de beste leerschool die een medewerker kan krijgen. Een onuitputtelijke bron voor beter presteren die door jou als ondernemer alleen maar geregisseerd hoeft te worden. Zijn ervaringen in *Excelleren.nu* leerden hem dat je als ondernemer eerst dient te zorgen voor enthousiasme voor leren door leerinterventies klein te houden en vooral medewerkers te laten ervaren dat ook zij er beter van worden!



## Colofon

### In opdracht van:

Koninklijke Vereniging MKB-Nederland  
Bezuidenhoutseweg 12  
Postbus 93002  
2509 AA Den Haag  
[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)  
[www.twitter.com/mkbnl](https://www.twitter.com/mkbnl)

### Uitgevoerd door:

MKB Servicedesk  
Radonweg 7  
Postbus 40273  
3504 AB Utrecht  
[www.mkb servicedesk.nl](http://www.mkb servicedesk.nl)  
[www.twitter.com/mkbservicedesk](https://www.twitter.com/mkbservicedesk)

### Auteurs:

Louis Peters, Koninklijke Vereniging MKB-Nederland  
Mario Bierkens, Intenza Consulting Group

### Redactie:

Els Slijkerman, Intenza Consulting Group

### Eindredactie:

Bertjan Mol, MKB Servicedesk

### Vormgeving en realisatie:

Barnyard Creative Powerhouse, Bilthoven

### Fotografie:

Rob Acket

Eerste druk: april 2012  
ISBN 978-90-79922-08-6  
NUR 800

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen, in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze zonder voorafgaande toestemming van de auteurs, MKB-Nederland en/of MKB Servicedesk BV.

Ondanks dat de inhoud van dit boekje met zorg is samengesteld, kunnen de auteurs, MKB-Nederland en MKB Servicedesk BV geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die gevolg is van een fout in de uitgave.



Als ondernemer werk je iedere dag hard om klanten enthousiast te maken. Je bent gedreven om succesvol te zijn. Je personeel is van goede wil maar je houdt het gevoel dat er veel meer in zit. Zijn jouw medewerkers in staat je te volgen in je ideeën en ambities? Of heb je het gevoel dat ze je niet altijd begrijpen? Dit boek helpt je om het beste uit je medewerkers te halen. Zonder grote investeringen. Het dagelijkse werk vormt namelijk een onuitputtelijke bron voor leren en verbeteren. Maar het lijkt het best bewaarde geheim van ondernemend Nederland te zijn. Dit boek geeft je concreet handvatten om het lerend vermogen van je medewerkers op de werkplek aan te spreken. Omdat het elke dag makkelijker, beter, goedkoper, sneller kan. Leer van tips van professionals en collega-ondernemers en laat je inspireren door de talloze praktijkvoorbeelden.



**Dr. Ben Tiggelaar – Gedragsonderzoeker**

“De kortste weg naar beter presteren loopt via de omweg van leren.”

**Wim Eijkemans – Supermarktondernemer**

“De aanpak is simpel, maar het betekent tegelijkertijd een enorme ommekeer.”

**Harry van Eeden – Directeur Autoschadebedrijf VES**

“Mijn medewerkers denken ineens mee en zijn meer betrokken. Ze kunnen zich nu ook verplaatsen in de klant. Terwijl ze vroeger vonden dat een klant altijd mekkerde. De neuzen staan tegenwoordig meer dezelfde kant op.”



Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap



excelleren • nu  
Haal het beste uit uw mensen



Antwoord op ondernemersvragen



9 789079 922086 >