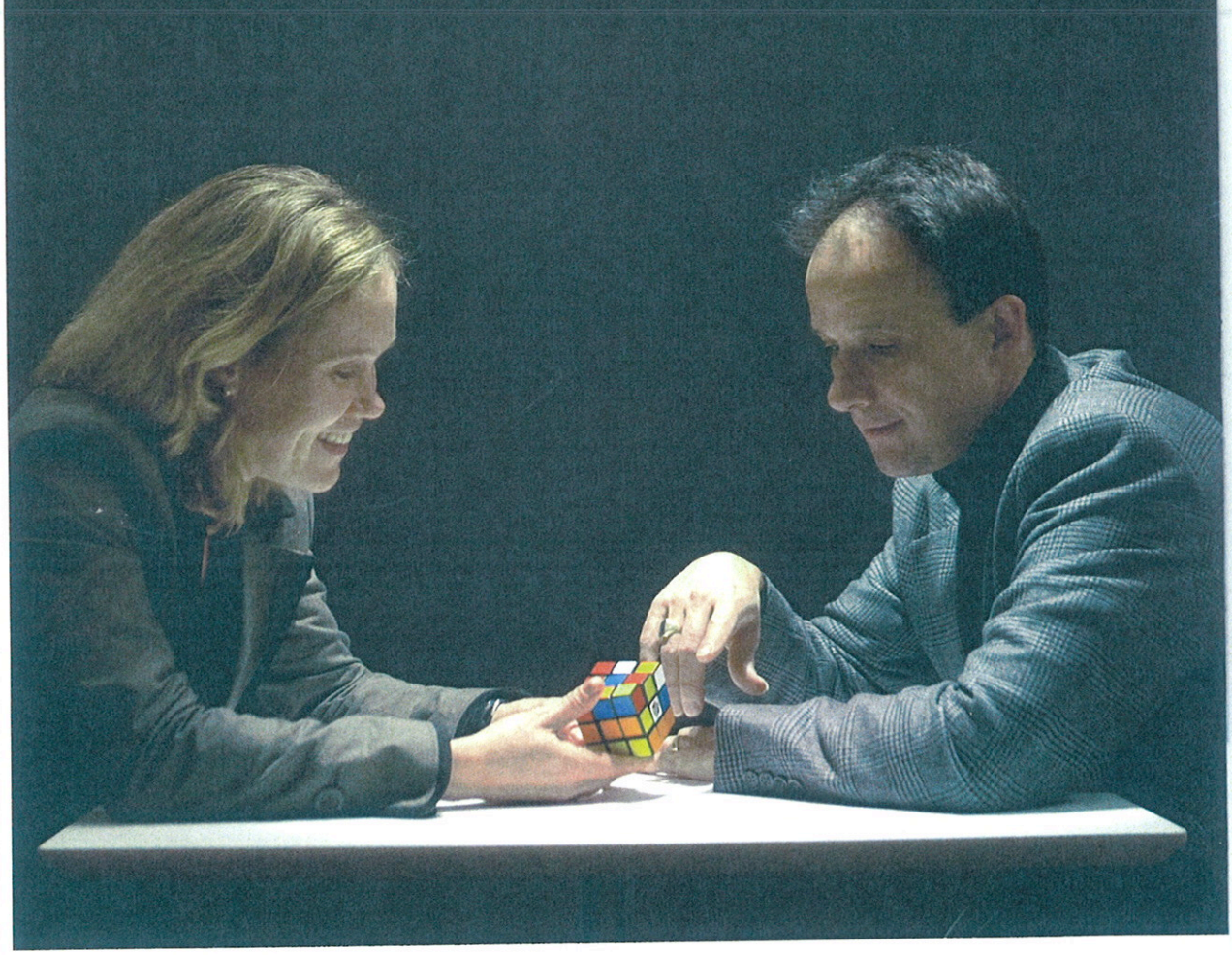
de verdieping.

Doen!
Alle info over het introductieprogramma en opleidingen van Randstad vind je op RandstadNet

ontplooiing =



het draait om passie

Er is een oud gezegde: 'Als je mensen wilt leren een schip te bouwen, leer ze dan te verlangen naar de zee.'

manager moet
verleiden en begeleiden

leren van je successen

Paul Keursten is een van de oprichters van 'Kessels & Smit, The Learning Company'. Hij is expert op het gebied van ontplooiing en is nauw betrokken bij de vernieuwing van het introductieprogramma van Randstad. Gastredacteur Jacqueline van Onzenoort vroeg hem naar de 'kern' van leren en zelfontplooiing. Een gesprek in de diepte.

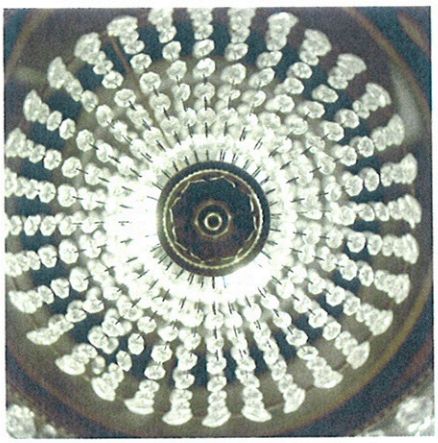
Tekst: **Esther Voet** Beeld: **Hans van de Heuvel**

Waarom is ontplooiing op de werkvloer zo belangrijk?
'Ontplooiing is belangrijk voor de zelfverwezenlijking van een mens. Het is onze uiteindelijke drive. Steeds meer mensen kiezen niet een baan om het geld, maar vooral om de mogelijkheden die ze krijgen om steeds slimmer te worden. Je wilt juist op je werk jouw 'ei kwijt' of zoals de jongere generatie het zegt 'je ding doen.' Een organisatie die talent wil aantrekken en houden, doet er goed aan werk zo in te richten dat mensen zich in dat werk kunnen ontplooien. Zonder talent en ontplooiing van talent komt een organisatie niet verder dan middelmatigheid.'

In 2006 is uit onderzoek naar voren gekomen dat Randstad-medewerkers trots en enthousiast zijn over het werken bij Randstad, maar relatief ontevreden zijn over de ontplooiingsmogelijkheden. Wat moeten we veranderen om in 2008 te kunnen zeggen: dát hebben we mooi verbeterd?
'Vroeger gingen we ervan uit dat we eerst moesten leren en dan pas konden toepassen. Maar als je mensen vraagt: wat kun je nu goed en hoe komt het dat je daar goed in geworden bent? Dan hebben ze dat altijd op het werk geleerd, door ervaring. We moeten mensen laten beseffen dat de werkvloer een bron van leren is. We draaien de volgorde om. Door het leren in de praktijk leer je het meest en als de werknemers zich ontwikkelen, dan ontwikkelt het bedrijf zich. Kijk naar de intercedent, die leert iedere dag weer in de praktijk: die constateert allereerst een vraag, analyseert en combineert daarna, trekt een conclusie en gaat vervolgens tot actie over. Dat is léren. Leren is produceren. Essentieel bij zo'n ommekeer in denken is dat men zich daarbij eigenaar gaat voelen van het werk. Dat je de vrijheid hebt om autonoom te kunnen handelen en de verantwoordelijkheid hebt om daar de consequenties van te kunnen dragen. Het gaat om verantwoordelijkheid en keuzemogelijkheid, die twee begrippen gaan hand in hand.'

Hoe maak je medewerkers daarvan bewust?
'Door ze aan te spreken en verantwoordelijk te maken voor het werk. En dát is de verantwoordelijkheid van de manager. Wil je dat bewustzijn vergroten, dan is reflectie nodig. Vestig daarbij vooral de aandacht op wat eerder gelukt is. Van je successen kun je veel leren en vanuit kracht kom je verder dan vanuit zwakte. Je kunt vragen stellen als: Waar ben je trots op? Hoe is dat zo gekomen? Wat was jouw aandeel daarin en wat is jouw kwaliteit? In wat voor toekomstige situatie zou je dat ook kunnen toepassen? Met die manier van vragen zorg je voor extra motivatie én krijgt de medewerker oog voor zijn of haar eigen kracht.'

Wat voor basishouding moet de manager daarbij hebben?
'Je bent ervaringsdeskundige en daardoor eerder coach en begeleider dan 'baas'. Want ontwikkelen kun je niet implementeren, je kunt het hooguit ondersteunen. En dat doe je niet zonder eigenbelang: want als manager ben jij verantwoordelijk voor de kwaliteit van je mensen; jíj bent verantwoordelijk voor het eindresultaat.



'zonder ontplooiing van talent komt een organisatie niet verder dan middelmatigheid'

Je moet dus goed kunnen verleiden, met je eigen passie laten zien waar jij als manager voor staat. Dat is de wederzijdse deal. Je bent dus eigenlijk bijna gelijkwaardig. Het gaat om authenticiteit. En vergis je niet, het is geen softe aanpak. Je wordt ook aantrekkelijk als je de confrontatie aangaat. Zo van: 'Dit is nu de derde keer dat we dit gesprek voeren en ik zie geen vooruitgang. Ik sta op het punt om af te haken en dat vind ik jammer want ik wil er wél samen met je uit komen.' Dat soort boodschappen snappen mensen heel goed.'

Maar wat als je dat leervermogen niet hebt?
'Dan word je in je werk steeds onaantrekkelijker en wordt het werk steeds onaantrekkelijker voor jou.'

Is leervermogen aan te leren?
'Ja. Er is een gezegde: 'Als je mensen wilt leren een schip te bouwen, leer ze dan te verlangen naar de zee.' Dat is wat je als manager moet doen. Vraag mensen naar hun passie en kijk dan hoe ze die passie voor de organisatie kunnen inzetten. Door hun dat soort vragen te stellen, verleid je ze om hun talenten aan de dag te leggen in hun dagelijks werk. Een voorbeeld: wij hadden hier iemand die fantastisch saxofoon kon spelen. Ze zou een paar maanden een vaste medewerkster vervangen en wij vroegen haar wat ze in die tijd wilde doen, zodat ze voldaan afscheid zou kunnen nemen. Dat saxofoon spelen van haar bleek een manier waarop ze haar creativiteit uitte. En die creativiteit kon ze natuurlijk ook voor allerlei andere zaken inzetten. Zo zag ze dat onze website was verouderd en die heeft ze, gebruikmakend van haar creativiteit, vernieuwd. Zo konden we haar talent met ons bedrijf verbinden.'

Je passie volgen is natuurlijk fantastisch. Maar er moeten ook dingen worden gedaan die mensen niet leuk vinden. Hoe pak je dat dan aan?
'Ik ken dat probleem, want bij ons bureau vindt niemand het leuk om op acquisitie te gaan. Maar iedereen wil wél met klanten nieuwe dingen aanpakken. Je kunt minder leuke dingen een andere betekenis geven. Door vanuit je verantwoordelijkheid naar het probleem te kijken: wil je toegang hebben tot dat leuke werk? Dan heb je klanten nodig.'

Dus in het geval van Randstad: als je een bepaalde kans wilt creëren, moet je administratie wel op orde zijn.
'Precies. Dat geven van die andere betekenis aan een nare klus is onderdeel van de verantwoordelijkheid van de manager, van het verleidingsproces.'

Ik begrijp dus dat je niet het vak, maar de mens centraal stelt.
'Ja, want als je als bedrijf wilt ontwikkelen, zul je bij iedere individuele medewerker en zijn/haar werk moeten beginnen. Alleen als de medewerker eigenaar is van zijn of haar werk en ontwikkeling, komt groei tot stand.'

Maar toch, de procedures moeten wél op orde zijn...
'Randstad wordt in vergelijking met concurrenten juist gewaardeerd om het enthousiasme en de persoonlijkheid die de mensen uitstralen. Als je dat gaat indammen, verminder je je grote kracht en krijgen je medewerkers het gevoel dat het kennelijk niet om hen, maar om de procedures gaat. En wat is de motor, de mens of de procedure? Kijk wat er gebeurt als er stiptheidsacties worden gehouden: dan heb je overal vertraging en overvolle wachtkamers. Het proces wordt verstoord. Een goed geoliede machine bestaat niet alleen uit standaardisatie, maar ook het creatief omgaan met die procedure om het proces ongestoord te laten verlopen.'

Kortom, we moeten leren en werken niet los van elkaar zien?
'Klopt. We moeten af van het idee dat je op de ene plek werkt en op de andere plek – lees: in de opleiding – leert. Werken en leren verbinden. Dát is de snelste, productiefste en leukste manier van leren.'

leren door doen

'Vroeger gingen we er van uit dat we eerst moesten leren en dan pas konden toepassen. Nu draaien we die volgorde om. Door ervaring in de praktijk leer je het meest.'