

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

## Uitputting of veerkracht?

Almere  
18 november 2009  
Manon Ruijters  
Maarten Otto  
Joost van der Kolk

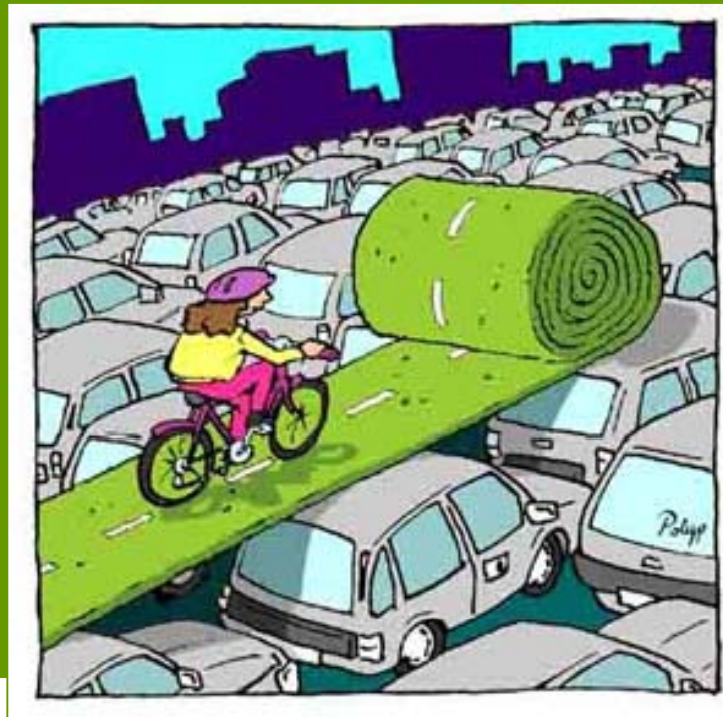


Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*



# Definitie ‘Duurzame Ontwikkeling’ (Wikipedia)

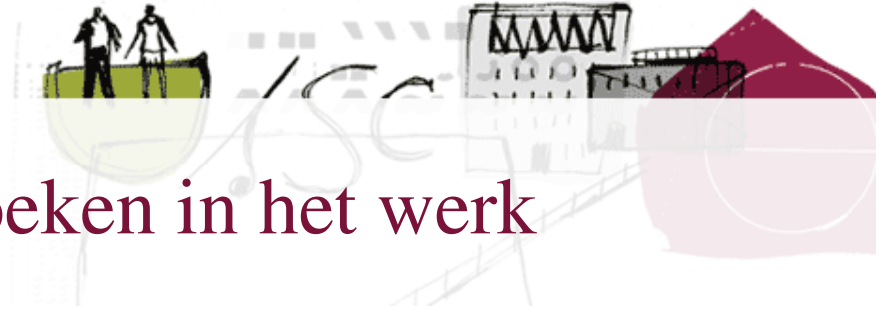
Duurzame ontwikkeling is een combinatie van economische, sociale en ecologische belangen voor huidige én toekomstige generaties.





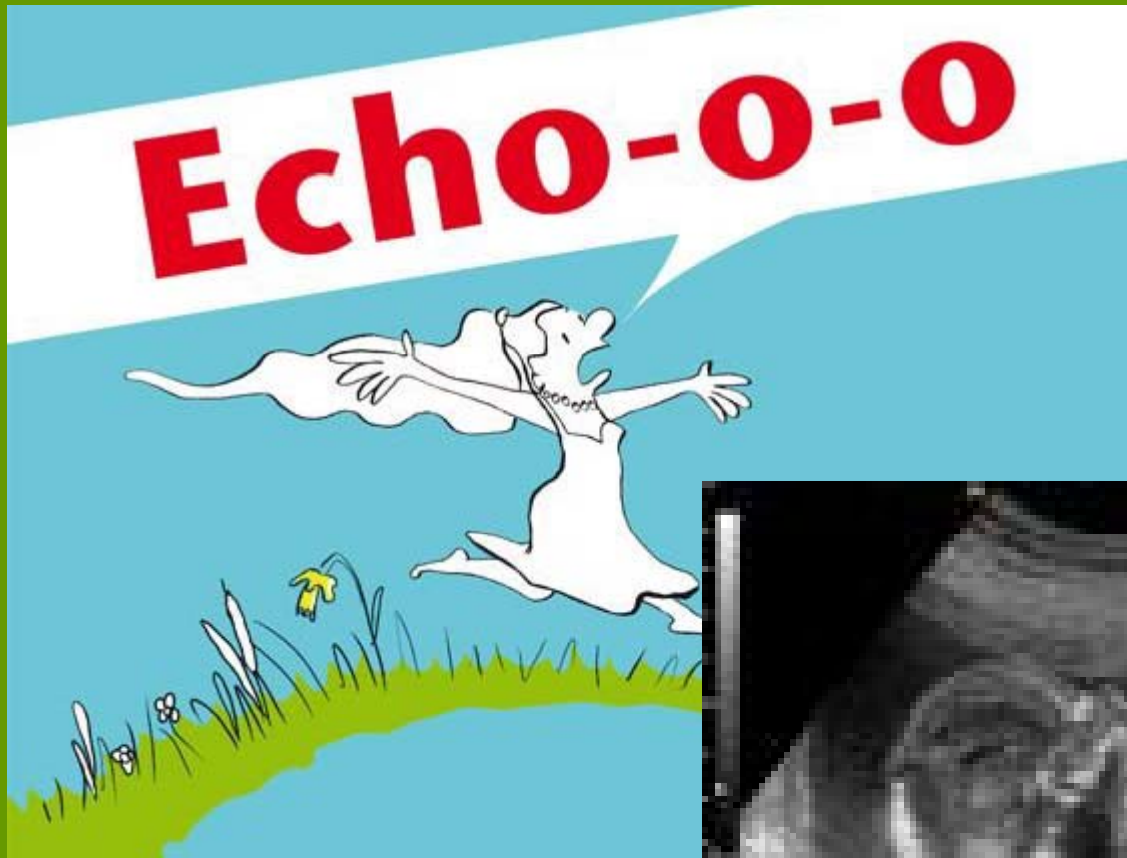
## Stellingname

- Er is steeds meer ontwikkeling *in, om en van* de organisatie.
- De scheiding tussen **leren en werken**, staat in de weg van de gewenste resultaten.
- De druk voor het ontwikkelen van de **organisatie** wordt op het **individu** gelegd.
- We werken vanuit **schaarste** in plaats van **overvloed**, vanuit wat we missen, in plaats van waar we goed in zijn.
- In plaats van winst in veerkracht en leergierigheid, werkt dit uitputting in de hand.

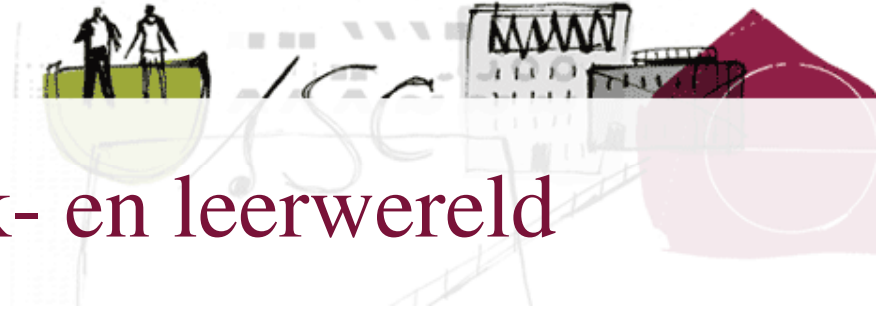


## Economisch: resultaat boeken in het werk

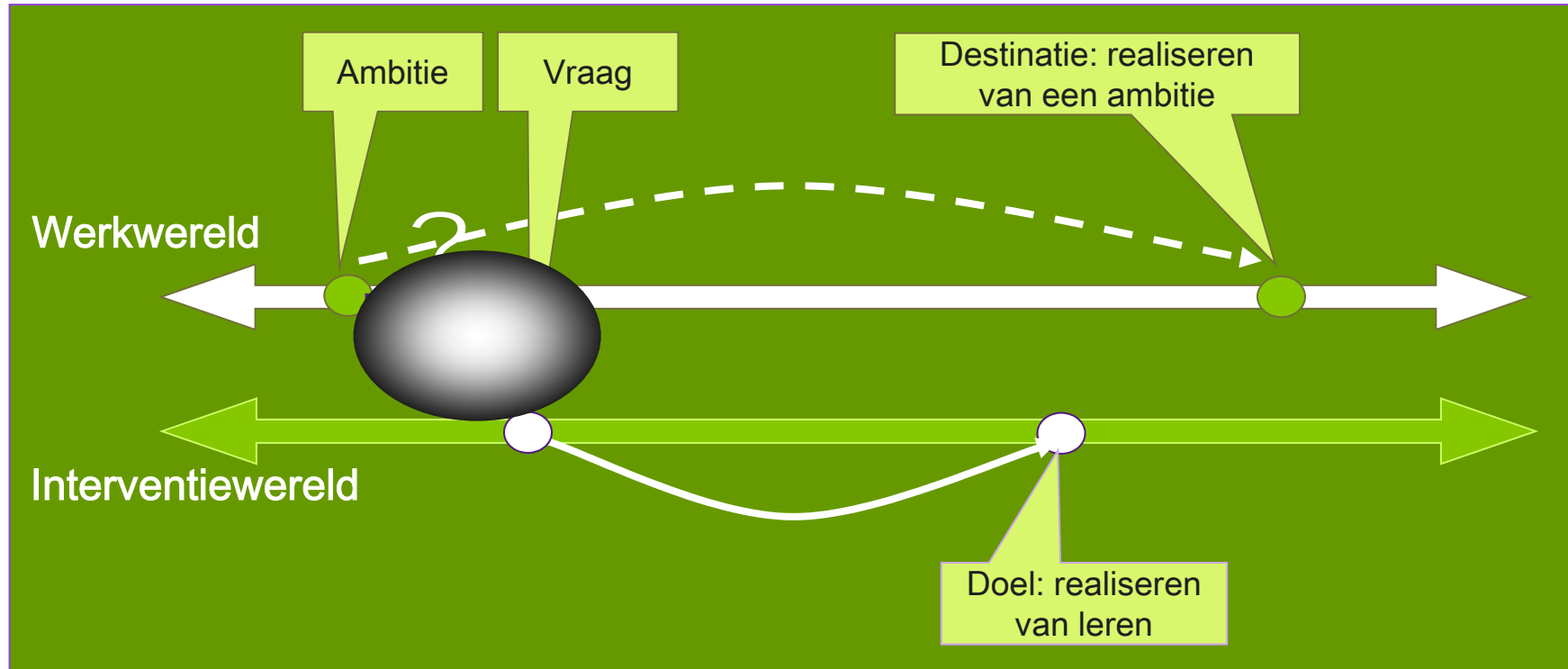
- Je wilt je middelen maximaal benutten.
- **De hamvraag is dus: met welke interventie haal je het maximale resultaat?**

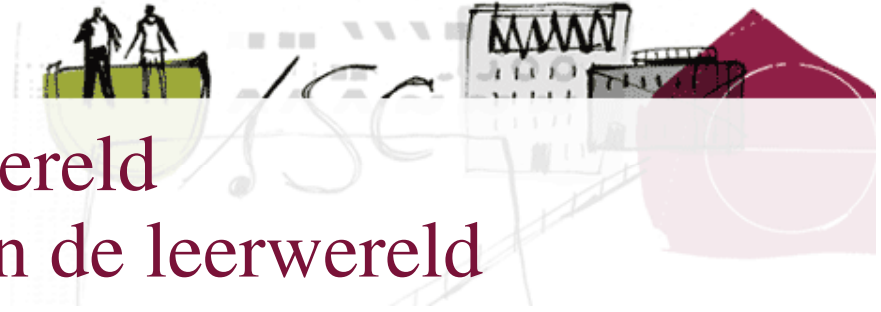


# Echo-localisatie

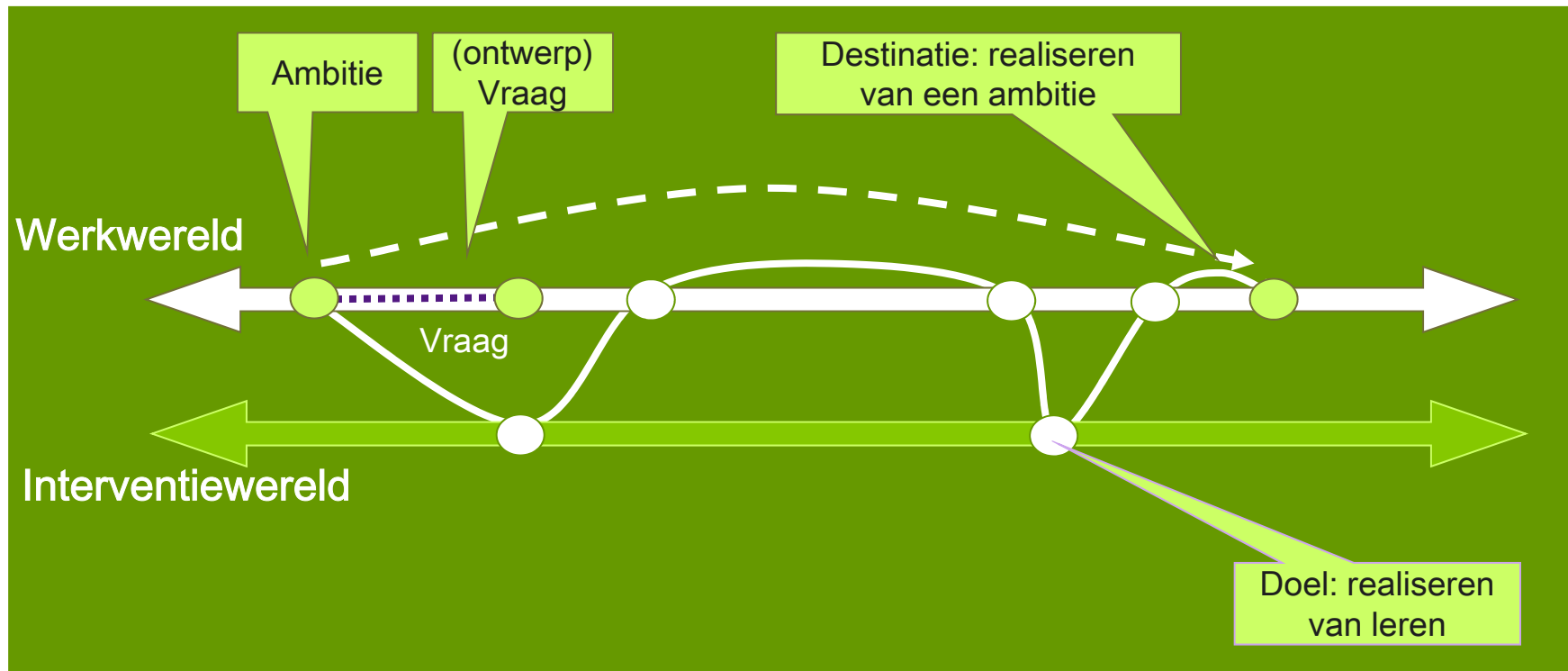


# Scheiding tussen werk- en leerwereld





# Denken vanuit de werkwereeld waar nodig interventies in de leerwereld





## Een van de redenen dat er uitputting ontstaat

Teveel interventies die onnodig in de leerwereld zitten, terwijl in de werkwereld de gewenste verandering zit!



**Geef ze geen vis, maar leer ze vissen.**

**Leer ze niet vissen, maar leer ze zorgen voor de zee.**



## Sociaal: collectief leren

- Dit werkt ook zo voor leren.
- Leren versnel je door beter te leren leren.
- Maar hoe versnel je organisatieontwikkeling?
- Door meer zicht te krijgen op het leren van anderen!
- **De hamvraag is dus: wordt er collectief geleerd?**



**Kunst  
afkijken**



**Participeren**



**Kennis  
verwerven**



**Oefenen**



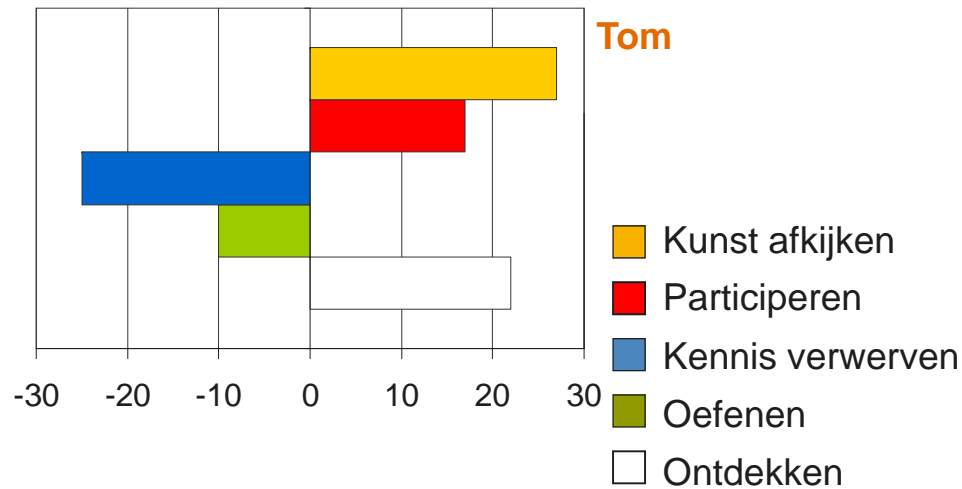
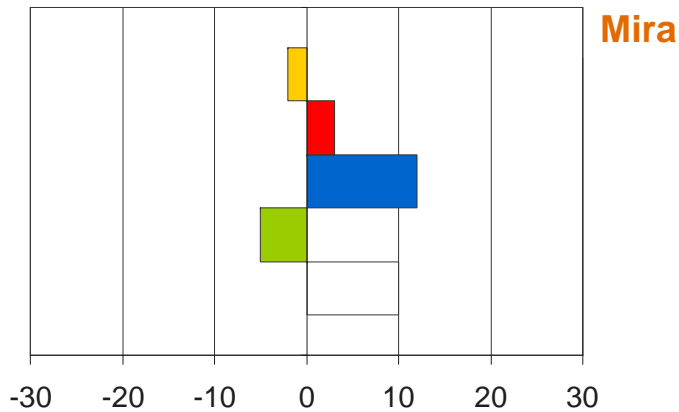
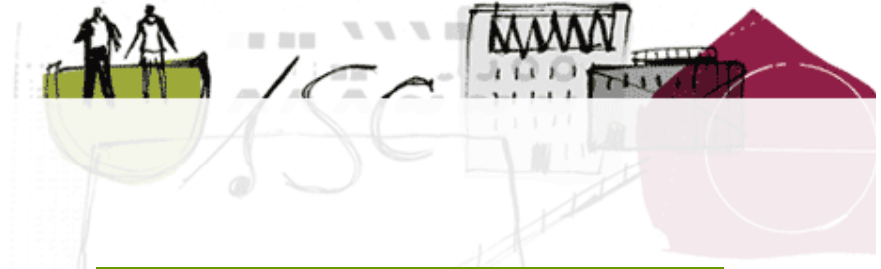
**Ontdekken**



# Leervoorkeuren

- **Kunst afkijken:** wat werkt? Meeliften, overnemen, leren in het echte leven, druk is oké.
- **Participeren:** dialoog, met anderen leren, samen iets uitzoeken, elkaar vertrouwen, collectief betekenis geven.
- **Kennis verwerven:** objectieve kennis, kennisoverdracht, leren van experts, doelgerichtheid.
- **Oefenen:** kritische reflectie, veiligheid, mentoring, expliciet leren, oefenen.
- **Ontdekken:** in het diepe springen, nieuwsgierigheid, toeval, creativiteit, zelfsturing.

Uitputting of veerkracht?



— “Unlike teambuilding, team learning is not a discipline of improving team members’ skills.

— ... it is about enhancing a teams capacity to think and act in new synergistic ways, with full coordination and a sense of unity, because team members know each others hearts and minds.”



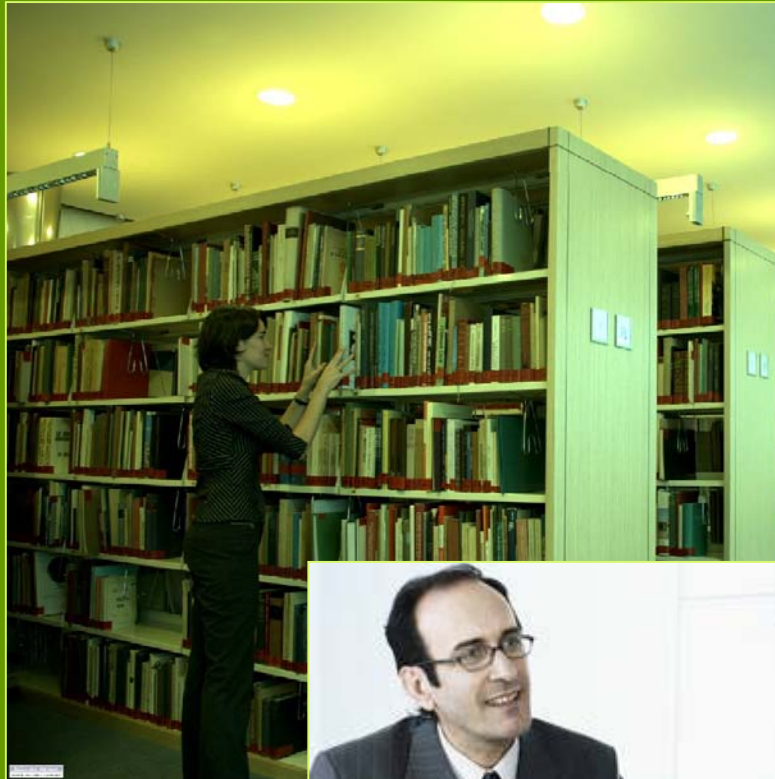
## Een van de redenen dat er uitputting ontstaat

Er wordt druk gezet op het individuele leren, terwijl er collectief leren nodig is.



## Ecologisch: waarden behouden en toevoegen

- Het is gemakkelijker geven als je wordt aangesproken op je kwaliteiten, dan je tekortkomingen.
- Wij hebben de neiging om organisatieontwikkeling vorm te geven vanuit schaarste i.p.v. overvloed.
- **De hamvraag is: hoe kunnen we de organisatie ontwikkelen vanuit kracht (en op een manier die balans brengt tussen ‘geven en nemen’)?**



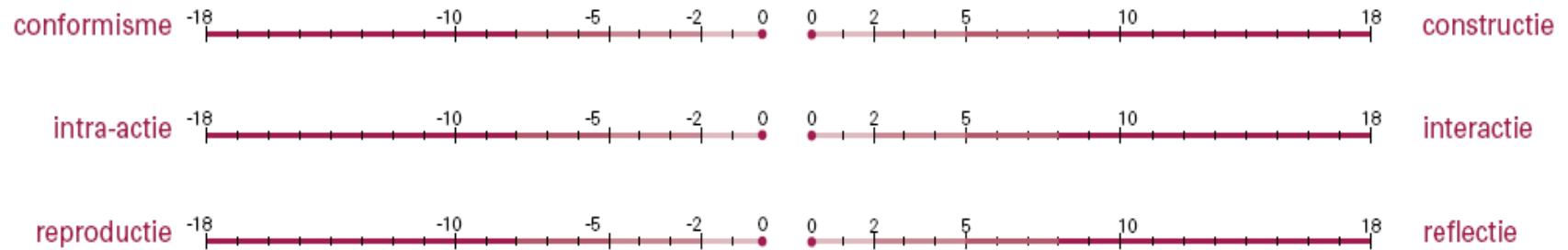
- De innovatieve bibliothecaris.
- De interactieve huisarts.
- De proactieve accountmanager.



# Denkgewoonten

## Uitleg op flip-overs

Situatie 1:





## Conformisme:

kiezen van het best beschikbare alternatief.



## Constructie:

nieuwe combinaties maken.



## Intra-actie:

in gesprek met jezelf.

**Interactie:**  
in gesprek met de ander.





# Reproductie:

het resultaat is in steen gehouwen.



# Reflectie:

alles beweegt (mee).



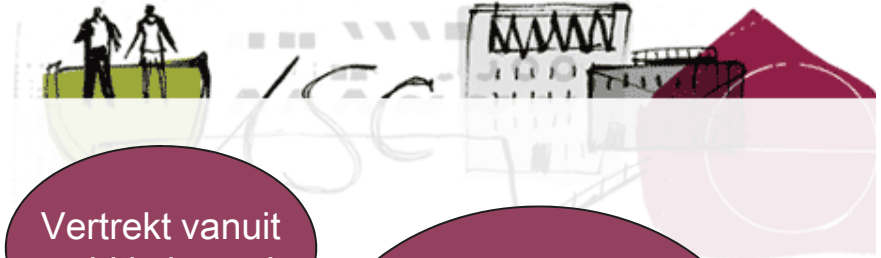
## Een van de redenen dat er uitputting ontstaat

- Doordat er teveel gedacht wordt wat er nog niet is en wat er wel zou moeten zijn.
- “We moeten allemaal resultaatgericht – ondernemend – externgericht”.
  - Moeten we dat wel allemaal?
  - Doet dat recht aan de kwaliteiten van de medewerkers?
  - Waar intervenueer je?



# Huidige en toekomstige generatie

- **Vormen de kwaliteiten van de huidige generatie het uitgangspunt?**
- **Is het systeem flexibel genoeg om mee te bewegen?**
  
- Economisch: welke interventies passen bij de generaties?
- Sociale: welke leervoorkeuren hebben de generaties?
- Ecologisch: welke kwaliteiten hebben de generaties?



# Waarom denkt u bij...





# Organisatieontwikkeling

## Wat ons betreft:

- *begint organisatieontwikkeling bij een organisatievraagstuk*
- *kunnen er zeven verschillende processen de basis vormen: besluitvorming, creatie, cohesie, navigeren, persoonlijke ontwikkeling, professionalisering en samenwerking (het overstijgt dus het leren en de leerwereld)*
- *betreft het altijd meerdere collectieven of doelgroepen, die onderling met elkaar in verband staan en heeft het individuele en collectieve processen én resultaten.*



Wil je onderzoeken hoe duurzaam uw organisatie omgaat met haar ontwikkeling, dan zijn dit een aantal startvragen:

- Kernvraag 1:  
wat geeft Organizational Learning & Development (OLD) terug aan de organisatie en haar klanten / omgeving?
- Kernvraag 2:  
levert de investering op wat je ervan mag verwachten?
- Kernvraag 3:  
helpen mensen elkaar bij het leren en wordt er collectief geleerd?
- Kernvraag 4:  
vormen de kwaliteiten van de huidige generatie het uitgangspunt?
- Kernvraag 5:  
is het systeem flexibel genoeg om mee te bewegen?

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Manon Ruijters

mru@tg.nl

Maarten Otto

mot@tg.nl

Joost van der Kolk

xjd@tg.nl

[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Twynstra Gudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Twynstra Gudde.

DOCSOpen nummer 530611



Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*