

INITIATIEF NEMEN TOT LEREN & ONTWIKKELEN

Au! Van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam

Tijdens een ronde tafel bijeenkomst van EMC Leren in bedrijf in 2003 rond het thema 'competentie ontwikkeling op de winkelvloer' vond er een gedachtenwisseling plaats tussen diverse retail-relaties en opleidingskundig adviseurs van EMC.

Wim van Haften van IKEA zit met een vraag: "hoe kan ik mensen ondersteunen zelf meer initiatief te nemen om de klant beter te bedienen?" Hij heeft een eigen werkstijl die mensen aanzet tot ontwikkelen en leren: "ik frustreer mensen, als ik een rondje met ze door de winkel loop. Ik maak ze bewust onbekwaam en dan gaan ze als vanzelf leren."

Hij voegde daaraan toe dat mensen die onbewust onbekwaam zijn zich in het walhalla bevinden: je bent je immers niet bewust van wat je niet weet en neemt genoeg met wat je op dat moment wel weet.

Voor een groeiende onderneming die de klant telkens beter wil bedienen is het van belang dat veel medewerkers zich dagelijks ontplooiën. Hoe haal je de medewerkers over of, in Wims woorden, 'frustreer' je ze om zich verder te bekwamen?

EMC Leren in bedrijf kiest veelal niet het uitgangspunt van het opwekken van frustratie. We activeren liever de aanwezige kennis en vaardigheden: we laten de medewerkers hun bekwaamheden bewuster inzetten en delen. Hierbij werken we vooral vanuit de verleiding. In een hechte samenwerking met de klant ontwerpen we leertrajecten, sluiten we aan bij de ervaringen, woorden, geuren en klanken van de werkvloer, ontwikkelen we fraai vormgegeven leermaterialen en vieren de successen van de gedragsveranderingen die de medewerkers realiseren. Zo ondersteunt EMC al jaren ondernemingen met succes in de ontwikkeling van bekwaamheden die het gedrag op de werkvloer/winkelvloer verbeteren.

Na afloop van de rondetafelbijeenkomst rond 'competentie-ontwikkeling op de winkelvloer' realiseerden we ons dat Wim van Haften precies dat gedaan had wat hij bij IKEA ook doet: hij had ons *bewust onbekwaam* gemaakt. EMC had geen adequaat antwoord op zijn vraag hoe mensen te prikkelen zijn tot het nemen van meer initiatief in hun eigen ontwikkeling en daarmee de ontwikkeling van de onderneming. Dit frustreerde ons behoorlijk. En vanuit die frustratie zijn we aan het

werk gegaan. Immers ook bij ons staat de klantvraag centraal en daar hadden we in eerste instantie nog geen afdoende antwoord op.

Initiatief ontwikkelen: een workshop met ansichtkaarten

Met een groep opleidingskundig adviseurs onderzochten we antwoordrichtingen op de onderstaande vraag:

Hoe kan je medewerkers binnen je organisatie ondersteunen in het nemen van initiatief?

Deze competentie, of bekwaamheid, werken we hieronder verder uit. Het woord 'bekwaamheid' hanteren we liever in dit artikel, omdat het zo mooi aansluit bij het continuüm *onbewust onbekwaam, bewust onbekwaam, bewust bekwaam, onbewust bekwaam*.

We werkten vanuit beelden: ieder van ons pakte uit een stapel een ansichtkaart die aangrijpingspunten bood met de vraag. Hieronder tref je een beschrijving aan van de beelden en de reacties van de opleidingskundigen hierop:

- Een rij pinquins op een schuine ijsschots, de eerste staat stil op de rand en kijkt naar de waterspiegel die een meter onder hem ligt.
 - Bij het nemen van initiatief is het van belang dat mensen dezelfde richting op willen, dat je je niet alleen voelt: dat je maatjes hebt. Dat je uitzicht hebt op een bredere horizon. Dat je de balans opmaakt of je de stap in het nieuwe durft te zetten of niet. Dat je weet dat als je de stap neemt je gered kan worden door je maatjes als het onverhoopt misgaat.
- Een stapel fietswrakken
 - Het is van belang bij het zoeken naar oplossingen versneld het wiel weer uit te vinden. De slag uit het wiel te halen. Je komt hierdoor bij de bron van de ontwikkeling en kan vanuit je huidige wereld met een nieuwe inspiratie een alternatieve ontwikkeling in gang zetten.
- Een kuiken in de zon, met de eierschaal net geopend achter hem.
 - In de schaal heeft het kuiken weinig ruimte voor initiatief. Bewegingsruimte lijkt een voorwaarde voor initiatief. Het kuiken heeft ook tijdelijk een knobbel op de snavel waarmee hij door de eierschaal kan breken. Voor initiatief nemen is het wellicht ook nodig tijdelijk over effectief instrumentarium te beschikken.

- Een strak blauwe lucht met kleurrijke ballonnen met manden.
 - Je voelt je krachtig als je samen met je maatjes dezelfde kant op drijft. Geef mensen vleugels, omgeef ze met het vertrouwen dat ze van de grond mogen loskomen.
- Een dolfijn die gracieus boven prachtig blauw water uitspringt.
 - Je kop boven het maaiveld durven steken, weten dat je veilig terug kan plonzen in de vertrouwde wereld. Voor het durven springen is het nodig dat er aan een aantal randvoorwaarden is voldaan
- Een op laarzen en zwemvliezen lopende man op het strand. Hij heeft een grote zwemband om, een rugzak op en hengel mee.
 - Voor het nemen van initiatief heb je tools nodig, veel tools. Daarnaast moet je zonderling durven zijn. Het vraagt om creativiteit. Een omgeving van veiligheid en uitdaging lijkt essentieel.
- Een gekleurde jazz-cellicist samen met zijn instrument
 - Jazz: improvisatie binnen bestaande structuur: verrassing. Een houding van verrassing.

Randvoorwaarden voor het durven nemen van initiatief

EMC Leren in bedrijf heeft, na het zelf ervaren van de frustratie, zich verdiept in de vraag van de klant. Onze onbewuste onbekwaamheid op het gebied van mensen ondersteunen in meer initiatieven te nemen, hebben we kunnen ombuigen naar een bewustere bekwaamheid. Onderstaand beschrijven we onze bevindingen. Het zijn randvoorwaarden voor het laten ontstaan van een klimaat waarbinnen medewerkers geprikkeld (en verleid!) worden tot het nemen van initiatieven in het belang van de klant.

- ✓ Geef de medewerker de tijd om zich vertrouwd te gaan voelen met zijn collega's en zijn werk. Pas op dat moment zal hij in staat zijn om te gaan denken dat wat hij om zich heen ziet en wat hij zelf doet mogelijk ook anders kan.
- ✓ Werk vanuit diversiteit: een gezelschap medewerkers van verschillend pluimage, van diverse etnische achtergrond, van verschillende leeftijd, sexe, van heel verschillende afdelingen zal eerder tot nieuwe inzichten komen als hun ervaringen bij elkaar gebracht worden.

- ✓ Draag zorg voor een goed gezelschap dat zich als volgt kenmerkt:
 - Je mag er zijn, zoals je bent
 - Wat je doet, doet er toe
 - De onderlinge relaties zijn goed
 - Het doel is gemeenschappelijk
 - Er is een heldere procedure vastgesteld voor de gedachtenwisseling, waar iedereen zich in kan vinden: een brainstorm, intervisie, zes denkende hoofddeksels, inzet van de 'talking piece', werken met ansichtkaarten, mindmapping, etc.
 - Je luistert actief en met een leeg hoofd: alle inbreng is per definitie van waarde: dus geen ge-ja-maar.

- ✓ Geniet van de creativiteit van de medewerkers. Maak duidelijk dat creativiteit een kwestie is van perspectief, dat fouten maken mag, dat problemen kansen zijn, dat er altijd meer dan één oplossing is. Stimuleer medewerkers te kijken naar iets dat gewoon is en daar iets bijzonders in te zien.

- ✓ Zeg toe dat je de successen viert met elkaar en dat de opbrengst van de initiatieven ten goede komen aan de klant en daarmee aan de medewerkers op de afdeling. Onderken dat het belang van de onderneming (kostenreductie) soms niet direct in het belang van de medewerker is. Schep duidelijkheid hierover. Waarschuw ook dat het uitblijven van initiatieven negatieve effecten heeft op de klant en daarmee voor de medewerkers.

- ✓ Werk samen aan de totstandkoming van het eindproduct. Dit lijkt in de auto-industrie een succesvol concept. In een klein teamverband wordt het nemen van initiatieven direct iets waar jezelf en je groep iets aan heeft.

- ✓ Voer leermeester/gezel relaties in. Dit werkt bevorderend voor het nemen van initiatieven tot ontwikkeling. Binnen deze samenwerkingsrelatie is veel van de bekwaamheden van de leermeester zichtbaar voor de gezel. Door de vragen van de gezel zullen de leermeester en gezel beiden bewuster bekwaam worden. Het is in deze situatie ook mogelijk dat de gezel door zijn vragen de leermeester bewust onbekwaam laat worden. Deze prikkel zal de leermeester aanzetten zich te bekwamen om tot een goed antwoord te komen.

- ✓ Wees je bewust van de 'stages of concern' of zoals ik ze inmiddels noem de 'raakvlakken van bewustzijn'. Sluit aan bij het raakvlak van bewustzijn door de juiste vragen te stellen en de juiste leerinterventies aan te bieden, passend bij het leermoment van de betrokken medewerker. (Cora Smit, in Kennis Maken, leren in gezelschap)
- ✓ Zet de kleuren van De Caluwé en Vermaak in: in hun boek Leren Veranderen werken zij met vijf typen veranderstijlen:
 - de blauwdruk: alles volgens een strak uitgewerkt draaiboek
 - de geeldruk: een politieke wijze van meerderheden zoeken en allianties
 - de groendruk: hoe werken we lerend aan de verandering
 - de rooddruk: hoe zetten we de talenten van het gezelschap in
 - de witdruk: in alle vrijheid zijn we in het nu en de weg komt vanzelf

Het bewustzijn van de diversiteit van deze veranderstijlen in je team helpt je en je collega's kwaliteiten van elkaar te benutten en tot inspiratie en creatie te komen. Je bent hierdoor ook in staat om irritaties en allergieën goed bespreekbaar te maken.

- ✓ Betrek de klant bij de mogelijke ontwikkelingen. Laat hier in goed gezelschap een gedachtenwisseling ontstaan.
- ✓ Richt je energie op de medewerkers die creatief zijn en accepteer dat maar een gedeelte van de medewerkers bekwaam is om zich 'bekwaam onbekwaam' te voelen en van hieruit te komen tot het nemen van initiatieven. (In het artikel '*Edgar Schein: angst om te leren*' in Opleiding & Ontwikkeling, 7/8 2002, maakt Edgar Schein duidelijk dat 80% van de mensen zijn situatie accepteert en niet tot initiatief van verzet of initiatief overgaat. Hij geeft aan dat managers in multinationale ondernemingen zichzelf klonen en hiermee elke creativiteit doden. De introductietrainingen ervaart Schein als *indoctrinatie*trainingen die er op gericht zijn in de kleur van de onderneming te denken en leven. Het 'out of the box-denken' is hiermee al na de eerste weken sterk afgeremd. Tenzij je in deze eerste weken de nadruk legt op het mogen nemen van initiatieven, dan kan je dit tij wellicht keren.)

- ✓ Realiseer momenten van 'flow'. Csikszentmihalyi, in zijn boek *FLOW, psychologie van de optimale ervaring* beschrijft momenten van hoog presteren, zonder echte spanning te voelen. Hij vindt dat mensen dan in 'flow' zijn. Het zijn momenten dat je de mogelijkheden tot verbeteringen scherp ziet en ook in staat bent om dit tot realisering te brengen. Hoe komt iemand tot 'flow' en hoe houdt hij het vast? Csikszentmihalyi noemt de volgende randvoorwaarden:
 - Er is een hoge mate van uitdaging en een duidelijk doel;
 - De benodigde bekwaamheden worden optimaal benut;
 - Het stadium van naaste ontwikkeling van de competentie lijkt succesvol haalbaar;
 - De mate van inzet van bekwaamheden is in evenwicht met de gevraagde uitdaging;
 - Er is een duidelijke missie binnen de onderneming gekoppeld aan zuiver inzicht in de realiteit;
 - De intrinsieke motivatie is hoog;
 - Er is een juiste creatieve spanning tussen visie en realiteit.

Er is sprake van 'flow' als je in een combinatie bereikt van 'maximaal in je bekwaamhedenontwikkeling zitten' en 'maximaal ervaren dat er sprake is van een haalbare uitdaging'.

- ✓ Creëer vrijheid voor de professionals. Vrijheid om een eigen missie te verwoorden, passend bij de missie van de organisatie. De geboden vrijheid leidt vanzelf tot een eigen verantwoordelijkheid van de professional om rekenschap af te willen leggen. Rekenschap over de tijdsbesteding, de projecten, de persoonlijke ontwikkeling die bijgedragen hebben aan de realisatie van de bedrijfsresultaten.

In hun boek 'Freedom and accountability at work' werken Peter Koestenbaum en Peter Block dit uitdagende gedachtegoed verder uit. De competentie 'ondernemerschap' speelt een cruciale rol en de ontwikkeling hiervan verdient dan ook alle aandacht. Ook over deze specifieke competentie-ontwikkeling zal de professional rekenschap gaan afleggen: hoe ontwikkel ik de vaardigheden om in alle vrijheid initiatiefrijk te blijven?

Leren vanuit frustratie werkt!

EMC Leren in bedrijf, maakt werk van leren. Door uit te gaan van de klantvraag van IKEA, zijn we aan de slag gegaan. Niet, zoals we vaker doen, vanuit een gevoel van verleiding, maar geprikkeld door frustratie. Dit heeft voor ons een krachtig leermoment opgeleverd. Er was sprake van 'flow', het leren ging gemakkelijk, doelgericht, in goed gezelschap, met inzet van onze kernbekwaamheden op het gebied van opleiden en ontwikkelen en vanuit creativiteit. We leerden naast de bovenstaande bevindingen dat frustratie ook een goede startpositie is voor de ontwikkeling binnen de bekende leercirkel van *onbewust onbekwaam, via bewust onbekwaam en bewust bekwaam naar onbewust bekwaam*.

En zo heeft EMC rekenschap willen afleggen van de vrijheid om op eigen initiatief te leren. We hopen dat onze gedachtenontwikkeling op het gebied van de bekwaamheid "het nemen van initiatief" een werkbare bijdrage levert voor IKEA en andere ondernemingen.

Met dank aan Wim van Haften van IKEA.

Warner Immink
EMC Leren in bedrijf, mei 2003/januari 2005

Bibliografie

Stages of concern, in Kennis maken, leren in gezelschap,
Cora Smit, Redactie: Rondeel, M & Wagenaar, S, Scriptum, Schiedam, 2002

FLOW,
Csikszentmihalyi, M, 1990, Harper & Collins, New York

Leren veranderen
De Caluwé, L & Vermaak, H, 1999, Samson, Alphen aan den Rijn

Freedom and accountability at work,
Koestenbaum, P & Block, P, 2001, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Fransisco

Angst om te leren, Schein, E: in Opleiding & Ontwikkeling, 7/8 2002