

# Stages of concern

## De vijf fasen in het leren van een vak

Cora Smit

Wanneer iemand aan een nieuw vak begint of een nieuwe complexe vaardigheid leert, doorloopt hij een aantal voorspelbare stadia van ontwikkeling. Deze fasen worden gekenmerkt door een specifieke *concern*, een zorg of preoccupatie. Het model van Frances Fuller, The Concern Based Adoption Model, later verder ontwikkeld door Hall en Hord (1987) beschrijft 3 concerns: concern for self, concern for task en concern for impact. Of het nu gaat om voor het eerst autorijden, leiding geven, trainen, cello spelen, het allereerste begin zal vaak wanhopig stemmen. Je probeert te overleven, en zo snel mogelijk uit de grote hoeveelheid van indrukken een beeld te vormen.

Ik gebruikte de concerns in de verschillende fasen van het leerproces van iemand die nieuw ergens aan begint tijdens het ontwerpen van een compleet opleidingstraject voor opleiders van een groot bedrijf. De opdracht was een traject te ontwerpen dat aan de behoeften van de opleiders voldeed, van het begin tot aan het einde van hun carrière. Uit talloze gesprekken en taakanalyses met de opleiders bleek duidelijk dat de aard van hun leervragen samenhang met de graad van ervaring. Ze waren gewoon met heel verschillende dingen bezig, zelfs als ze dezelfde opleiding verzorgden. Andere schrijvers die interessante indelingen maken van fasen in het leerproces van experts zijn Dreyfuss (1986) en Ericsson (1994).

In dit artikel beschrijf ik de bovengenoemde fasen en de concerns, de zorgen en onzekerheden, die daarbij horen. Vervolgens geef ik bij elke fase aan wat iemand die in die fase verkeert graag wil. De reactie van iemand is in elke fase min of meer voorspelbaar, evenals de steun waaraan hij behoefte heeft. Die algemene mate van voorspelbaarheid omtrent iemands reactie en de behoefte die hij in elk van de fasen van het leerproces heeft, maken het mogelijk om voor een gerichte begeleiding of coaching te zorgen. Zo kan een collega of manager begrijpen wat er op dat moment nodig is en kan er gericht steun worden geboden.

Het is een belangrijk principe om een leertraject zo te ontwerpen dat het aansluit bij de directe leervragen en behoeften van de deelnemer. Dit noemen we 'de psychologische volgorde'. Door het gebruik van de kennis over de stages of concern bij de keuze van de opdrachten en soorten werk voor de medewerker sluit men aan bij de psychologische behoefte op dat moment.

In deze bijdrage is de focus gericht op de persoon die in een organisatie een nieuwe complexe vaardigheid leert en op de omgeving, opleider, de manager of de collega, die daarbij steun wil geven. Voor de overzichtelijkheid gebruik ik als persoonsaanduiding 'hij' en 'medewerker'. De stages of concern gelden uiteraard ook voor vrouwen en voor zelfstandige professionals of mensen die buiten de werksituatie een complexe vaardigheid verwerven.

De vijf fasen in de ontwikkeling:

- Fase 1: Gericht op jezelf: *hoe overleef ik*
- Fase 2: Gericht op je taak: *hoe doe ik het goed*
- Fase 3: Gericht op de ander: *de mensen zijn belangrijk*
- Fase 4: Gericht op impact: *en nou moet het anders*
- Fase 5: Gericht op de essentie: *hoe kan ik dit delen*

## Fase 1. Gericht op jezelf: *hoe overleef ik*

Wat is eigenlijk een beginner? Je zou kunnen zeggen, iemand is een beginner wanneer hij zich een beginner *voelt* en dat gevoel treedt met name op wanneer iemand zich in een nieuwe situatie begeeft. Bijvoorbeeld een nieuwe baan, waarbij ook nieuwe mensen zijn betrokken. Bij aanvang van zo'n intensief leerproces ben je vooral met jezelf bezig en je ervaart daarbij heftige emoties.

### Kenmerken van het gevoel van de beginner

Hij is vaak onzeker: *Ik begrijp niet wat ze van me willen. Dat onthoud ik nooit. Wat betekent dat? Straks sta ik er alleen voor. Wat moet ik nu doen? Wat bedoelen ze precies? Wat betekent die afkorting?*

Hij is te zenuwachtig om iets te zeggen: *Welke woorden kan ik gebruiken? Hoe gaat het hier eigenlijk, wat denken ze van me? Ze denken vast, wat een oen. Als ik straks met die klant moet praten ziet die meteen dat ik een beginner ben.*

Hij is bang fouten te maken: *Hoe moet ik het ook al weer doen? Het gaat helemaal niet. Dit is heel anders als toen ze het me voordeden. Wat gaat er nog meer fout als ik het niet goed doe? Hoe kom ik hier door heen, mijn hoofd klapt bijna. Hoe onthoud ik dit? Ik leer dit nooit!*

### Wat gaat de beginner doen

De beginner zoekt naar houvast en zekerheid. Hij doet de ervaren medewerkers na, kopieert hun gedrag. Hij gebruikt checklists en geheugensteuntjes. Als er een presentatie moet worden gehouden, schrijft hij die bijvoorbeeld helemaal uit en maakt om houvast te hebben veel sheets.

De beginner wil graag een goede indruk maken. Hij maakt zich zorgen over wat de mensen in zijn omgeving van hem denken. Als iemand naar wie hij naar opziet naar hem kijkt, dan is het voor hem extra moeilijk om hulp te vragen. Zijn prestatie kan dan lijden onder de druk. Hij wil graag demonstreren wat hij al kan en is daar zo mee bezig dat hij soms verkeerd inschat of zijn bijdrage wel gepast is. Kritiek komt dan hard aan.

De gemotiveerde beginner heeft een indrukwekkend leervermogen. Zelden in zijn leven kan hij zoveel informatie opnemen en verwerken. Hij is net een spons. De drive om te overleven is sterk en dat maakt de beginner zeer alert. Hij is met name gespitst op informatie die hem zal helpen de situatie beter te kunnen controleren.

### Wat wil de beginner in deze overlevingsfase

Het gevoel hebben welkom te zijn. Een beginner voelt zich soms erg onhandig en onnuttig. Hij voelt grote onzekerheid over wat hij moet doen en vooral *hóe* dat moet. Niets gaat vanzelf, alles gaat net zo stuntelig als het met de verkeerde hand schillen van een aardappel. Het is dan heel prettig als er een eigen plek voor hem en zijn spullen is ingeruimd, als er moeite is gedaan om hem op zijn gemak te laten voelen, wanneer hij wordt voorgesteld aan de mensen en bijvoorbeeld een rondleiding krijgt. Het belangrijkste is wel dat zijn nieuwe omgeving belangstelling toont voor zijn ervaringen en zijn vragen.

Meelopen met een ervaren collega. Een vaste coach of maatje, in de vorm van een collega die het vak beheerst, is erg belangrijk. Het moet wel iemand zijn die in staat is te vertellen wat hij doet en ziet en die het belangrijk vindt om een nieuwe medewerker in te werken. Het verdient de voorkeur een collega te vragen die nog niet zo heel lang geleden zelf in de schoenen van de beginner stond. Hij kan de behoeften van de beginner beter begrijpen en zal de uitleg op een voor de beginner begrijpelijker wijze geven dan een zeer ervaren collega dat doet. De combinatie heeft *nóg* meer kans van slagen als de twee elkaar mogen uitkiezen.

Leren zien! Vaak krijgt een beginner een rondleiding of hij loopt mee met ervaren medewerkers. Iedereen verwacht dat de beginner de informatie opneemt en snapt. Echter, een beginner ziet niks. Hij bewijst enkel de stelling: je ziet alleen wat je weet. Voor een beginner is het dus moeilijk om de gegevens te herkennen die voor de nieuwe taak relevant zijn. Hij kijkt wel, maar wat hij ziet, heeft voor hem nog nauwelijks betekenis. Die laatste moet namelijk nog geleerd worden.

Om nog even bij dit laatste punt stil te staan: als een beginner met een ervaren medewerker door de werkplaats loopt, dan zal deze hem alles moeten beschrijven en aanwijzen. En dat zal meerdere malen moeten gebeuren, want de beginner kan al die nieuwe informatie niet ineens verwerken, onthouden en toepassen. Er is veel tijd nodig voordat het waarnemen en betekenis geven vanzelf gaat. Ook de taal, de gebruikte afkortingen, het vakjargon en de specifieke tokens van de bedrijfscultuur vallen hieronder.

### **Voorbeelden**

*Je bent in opleiding voor politieagent en je leert surveilleren - je loopt op straat of je zit naast je collega in de auto. De collega ziet hetzelfde als jij, maar opeens zegt hij: 'dat vertrouw ik niet' en besluit om polshoogte te gaan nemen. In de grote massa beelden is de ervaren politieagent in staat om die indrukken eruit te filteren die een risico inhouden. Volgens ervaren agenten heeft een beginner wel 2 a 3 jaar surveilleerervaring nodig om dit gevoel te ontwikkelen.*

*Of: Iemand is net geslaagd voor zijn rijexamen. Hij stopt achter aan een file en staart door de voorruit. Opeens een klap, iemand rijdt achterop. Hij is totaal verrast door de botsing van achteren. Dat zal anders zijn bij een ervaren chauffeur die een stilstaande file inrijdt. Uit zijn ooghoek ziet hij in de spiegel de auto achter hem met teveel vaart naderen. In een flits controleert hij of er iemand naast hem zit en hij zwaait de file uit. De andere auto haalt het net. Het automatisch scannen van de omgeving met gebruik van de spiegels, het ontwikkelen van gevoel voor gevaar, het automatisch voldoende ruimte houden om weg te kunnen komen, zijn vaardigheden die pas na ruime ervaring geautomatiseerd worden.*

### **Wat gaat de beginner helpen**

Een organisatie kan tal van eenvoudige middelen inzetten om de beginnende medewerker te helpen. Hieronder worden er een aantal uitgewerkt.

#### **Concrete voorbeelden en korte instructies**

Lijstjes, plattegronden, tips, heldere instructies en voorbeelden van het werk van anderen helpen een beginner enorm. Hij doet na, kopieert en leert heel snel van voorbeelden en concrete tips.

*Bijvoorbeeld: "Wil jij het verslag maken van deze vergadering? En wil je daarvoor een paar verslagen zien van de vorige vergaderingen?"*

#### **Taken en opdrachten**

Geef de nieuwe medewerker taken en korte opdrachten, met reflectie achteraf, die hem erop uit sturen en in contact brengen met de mensen en de plekken waar het gebeurt, waar de processen zichtbaar zijn en waar contacten en gesprekken over die processen mogelijk zijn. Kijk samen met hem waar het op aan komt en reflecteer achteraf op de verschillende momenten van frictie. Dit is veel beter dan een cursus. Het is niet het moment om iemand naar een externe opleiding te sturen. Het zitten in een klaslokaal of alleen in een kamertje met een computer helpt een beginner niet.

#### **Structuur in het inwerktraject**

Het is heel prettig voor de beginner als er enige (niet te véél) structuur is aangebracht in de eerste periode. Een beginner kan zijn eigen leer- en inwerktraject zelden zelfstandig vorm geven. De ervaren medewerker weet wat relevant is en hoe alles met elkaar samenhangt en bij wie je dat kunt leren. Bespreek de mogelijkheden met de beginner. Kijk of hij al zover is om sommige van de mogelijke keuzes zelf te maken. En bespreek de gemaakte keuzes achteraf! Bij het ontwikkelen van een introductieprogramma is het belangrijk te beseffen dat de ontwikkelaar de neiging heeft alles in het programma te stoppen wat voor hem in *zijn* stage of concern van belang is. De eerste opdrachten kunnen zo geformuleerd zijn dat de beginner de gelegenheid krijgt om op mensen af te stappen, bezoeken te brengen aan andere afdelingen en *zijn* weg door het gebouw te vinden. In

het begin is een gestructureerde opdracht te prefereren, bijvoorbeeld met verwijzingen naar bronnen en met een omschrijving van het leerresultaat en tips waar hij op moet letten.

### **Bijvoorbeeld**

Een jonge high potential krijgt na zijn introductie de opdracht om met een frisse blik te kijken naar het logistieke proces in de organisatie en om vervolgens met een aantal aanbevelingen te komen. Deze opdracht

- Geeft hem toegang tot alle afdelingen en medewerkers.
- Geeft hem inzicht in bijvoorbeeld de aanlevering van materialen, de productie, de bestellingen, de levering, het vervoer.
- Plaatst hem meteen in een zelfstandige positie.

De beginner kijkt met nieuwe ogen. Daar kun je als organisatie dus van profiteren! Hele simpele onhandigheden en belangrijke inconsequenties, waar niemand zich meer druk over maakt, ziet de beginner feilloos. Of systeemelementen, zoals dat er niets wordt gedaan met opmerkingen die door medewerkers worden gemaakt. Ook ingeslopen cultuurelementen die een negatief effect hebben op het bedrijf, observeert de beginner, zoals: 'Hier praten ze altijd over elkaar en nooit tegen elkaar', of 'Je krijgt hier alleen kritiek en ze zeggen nooit dat iets goed is'.

### **Reflectie-opdrachten**

Om rust en verwerking in te bouwen is het goed om de beginner te vragen zijn ervaringen op een rijtje te zetten en vragen te stellen naar aanleiding van zijn belevingen. Deze ervaringen zijn een goede input voor regelmatige gesprekken met de begeleider, de coach of de leidinggevende.

De wensen en conclusies kunnen ook worden gebruikt voor een *persoonlijk ontwikkelplan (POP)*. Dan wordt meer systematisch ingezet op het motief van persoonlijke ontwikkeling. Een persoonlijk ontwikkelplan geeft de medewerker meer greep op zijn eigen ontwikkeling en helpt het hem bij de explicitering van zijn eigen wensen voor de toekomst.

### **Beginners bij elkaar: gevaar**

Als een groep beginners steeds bij elkaar is, dan vormt zich een eigen veilige werkelijkheid, waarin de contacten met elkaar in de plaats komen van het zich onderdompelen in de nieuwe situatie. Dit leidt tot een trager leertempo. Het kan zelfs een "wij-zij"gevoel oproepen, zowel bij de beginners als bij de rest van de organisatie.

### **Bevestiging**

Bevestiging is het laten merken aan de nieuweling dat hij er is en dat hij wordt gezien. Een beginner heeft immers grote behoefte aan bevestiging. Het maakt onzeker als niemand wat tegen je zegt, of je negeert. Persoonlijk groeten werkt bevestigend, een praatje maken, vragen naar hoe het met de beginner gaat, hem meevragen, bij hem aan tafel gaan zitten bij de lunch, enzovoort. Onder bevestiging versta ik ook het geven van aandacht aan wat de beginner doet en het benoemen van de resultaten daarvan. Het benoemen van wat goed gaat werkt het beste.

### **Complimenten en attributies**

Voor beginners is het erg belangrijk wat anderen over hen denken. Hij wil graag een toegevoegde waarde hebben. Daarom zijn complimenten voor goede prestaties (óók kleine!) zeer welkom. Complimenten hebben veel invloed op het leerproces. Als iemand aandacht krijgt voor bepaald gedrag, dan neemt dat gedrag toe. Aandacht is een krachtige beloner. Bij een compliment benoem je het gewaardeerde *gedrag en het effect* wat het op jou had. Het geven van complimenten is een manier om gewenst gedrag van de beginner toe te laten nemen.

Een attributie is het toekennen van een *persoonlijke eigenschap* aan iemand anders. Attributies zijn *zichzelf waarmakende voorspellingen*: mensen gaan zich gedragen naar de eigenschappen die ze door hun omgeving krijgen aangemeten. Bijvoorbeeld: 'Dat heb je snel door, ik kan zien dat dit soort werk je ligt'. Of: 'Als ik je zo bezig zie met die planning dan denk ik dat je een goede projectleider zult worden'.

Positieve attributies zijn zichzelf waarmakende voorspellingen, maar negatieve attributies zijn dat ook. Ze kunnen een carrière lang invloed uitoefenen op de keuzes die gemaakt worden. Met name attributies door personen die de beginner hoog acht werken het sterkst. Voorbeeld van een negatieve attributie: 'Ja, dat zag ik meteen al, jij zult nooit overwicht krijgen in een vergadering'. Of 'Het valt me op dat jij een afwachtend type bent, dus geen managerstype. Voor manager heb je nou eenmaal veel initiatief nodig'.

### ***Kritische feedback***

De behoefte aan kritische feedback is groot en de beginner vraagt er ook om. Als deze feedback gegeven wordt, is het al gauw te veel en doet de beginner er niets mee. Feedback werkt soms zelfs negatief in die zin dat de ontvanger van kritische feedback de situatie waarin hij de kritiek of de faalervaring opdeed in het vervolg vermijdt - en misschien ook wel de persoon die de negatieve feedback gaf. dat de situatie waarin de kritiek of de faalervaring werd opgedaan nu verder vermeden wordt.

Het is van belang te bedenken dat de beginnende medewerker in dit stadium de handen al vol heeft aan de klus op zich. Het verbeteren van de manier waarop hij de klus aanpakt kan er dan niet ook nog bij. Met een kritische kijker erbij kan de prestatie van de beginner zelfs slechter zijn dan wanneer hij alleen werkt. En daarbij geldt: wanneer iemand iets niet wéét, is uitleg beter dan persoonlijke feedback. Natuurlijk is het nodig duidelijk te zijn als er wat mislukt. In plaats van feedback kan de begeleider dan beter transparante uitleg of een demonstratie geven van de gewenste uitvoering van het werk en daarna de beginner het nog eens laten proberen tot hij het goed doet. Het is belangrijk het leerproces dat hoort bij het uitvoeren van een nieuwe taak te eindigen met een succeservaring!

## **Fase 2. Gericht op de taak: *hoe doe ik het goed***

De beginner is geen beginner meer. Hij heeft wat routine opgedaan, een aantal veel voorkomende taken zijn 'geautomatiseerd', de contacten met de mensen op het werk zijn gelegd, de gewoontes en normen zijn bekend. Er komt ruimte in het hoofd voor extra zaken.

### **Wat zijn kenmerken van iemand in fase 2**

In deze fase kan hij ongelooflijk productief zijn. Hij verzet bergen werk en besteedt daar veel energie aan. Hij denkt nu minder aan zichzelf en de indruk die hij op anderen zal maken. Zijn aandacht richt zich nu meer op de taak die hij heeft. De kwaliteit van zijn werk is het belangrijkste. Dit moet beter en mooier worden gedaan dan ooit. De medewerker wil bewijzen dat hij meetelt in zijn vak. Daarbij is zijn aandacht voor de taak die hij heeft nu sterk inhoudelijk en technisch gericht.

In deze fase varieert hij op de aangeleerde routines. Hij verkort handelingen, vervangt onhandige onderdelen van het werk, komt met verbeteringsvoorstellen, vindt het interessant om te zien wat iemand anders doet. Niet, zoals in fase 1, om het na te kunnen doen, maar om te zien wat de ander anders doet. Hij is in concurrentie met zichzelf en anderen om de dingen mooier en beter te doen. Nu komt dan ook de tijd voor het fijnslijpen en mooier maken: prachtige beamerplaatjes bij de presentatie, een grote omzet van (routine)werk, alles kunnen verkopen, een mooi opbergsysteem, een perfecte planning. In deze fase is het doel en het belang van de organisatie niet de eerste prioriteit.

*Voorbeeld: De afdeling die de nieuwe consumentenapparatuur ontwikkelde, leverde prachtige apparaten op, maar eigenlijk te laat voor de markt. Daardoor kon de concurrent met een eerder geïntroduceerd product, maar van slechtere technische kwaliteit, het grootste marktaandeel pakken.*

*In deze fase kan het voorkomen dat de jonge opleider mooie opleidingen zal ontwerpen, met moderne werkvormen en een aantrekkelijke cursuscatalogus. Maar de opleider heeft nog geen helder beeld van de bijdrage die hij levert aan de doelstelling van de organisatie, wat zijn rol is in het bedrijf of van het eigenlijke product dat hij moet leveren.*

*Wanneer het om opdrachten gaat, zal de jonge adviseur in zijn eentje een plan maken, of een mooie nota met aanbevelingen. Het creëren van draagvlak en het betrekken van medewerkers is lastig en kost teveel tijd. De deadline moet gehaald. De toekomst van de nota en de implementatie spelen een ondergeschikte rol.*

Aan leidinggeven is de medewerker nog niet echt toe. Als hij die taak toch krijgt, zal hij die vrij instrumenteel en taakgericht invullen. 'Hoe manage ik ze zo dat ze doen wat ze moeten doen'. Hij wil andere mensen graag uitleggen wat ze doen moeten en geeft ze feedback als het niet goed gaat. Hij heeft zelf liever een leidinggevende die verstand heeft van het vak, zo niet dan heeft hij soms moeite om respect te hebben voor die leidinggevende.

Er zijn genoeg mensen die in deze fase blijven. Zij voelen zich echte vakmensen en ontwikkelen zich daarop inhoudelijk verder. Zulke professionals blijven gefascineerd door de weerbarstige werkelijkheid en hoe zij daar grip op kunnen krijgen. Zij kunnen een zeer hoog niveau van expertise bereiken. Maar er zijn er ook voor wie de aantrekkelijkheid van het werk afneemt naarmate het meer routine wordt. De uitdaging verdwijnt en nieuwe uitdagingen worden gezocht.

## **Wat wil iemand in fase 2?**

Iemand in fase 2 wil veel taakgerichte feedback. Deze medewerker staat ervoor open en wil graag feedback op de manier waarop hij zijn werk heeft gedaan. Hij wil weten wat er goed aan was en ook wat fout was en waar hij het kan verbeteren.

Hulp bij het uitbreiden van het repertoire is welkom. Hij wil nu ook graag kijken bij meer ervaren collega's en op andere plaatsen. Daarbij let hij op wat er anders is en breidt zo zijn repertoire uit: nieuwe aanpakken, vergelijkbare problemen met andere oplossingen. Op dat moment raakt hij ook uitermate geïnteresseerd in het aanleren van van instrumentele gespreksvaardigheden. Bijvoorbeeld, als hij leiding gaat geven wil hij gespreksmodellen leren voor zijn nieuwe taken, zoals functioneringsgesprekken, beoordelings-, ziekteverzuim- en discipline-gesprekken. Hij gaat zelf feedback geven aan andere mensen, en wil daar beter in worden.

Simulaties en rollenspelen zijn populair en dienen om te ervaren hoe de dingen werken en ook om samen plezier te hebben. Aan zelfkennis en reflectie op de eigen normen en waarden komt hij niet echt toe.

De behoefte aan opleiding neemt toe. Hij leert graag en veel. Deze leergierige fase is bij uitstek geschikt voor opleidingen. Het gaat om vaardigheden die gebruikt kunnen worden in het werk zelf, want de belangrijkste doelstelling is om het werk met elkaar nog beter te doen. De opleidingen dienen dus wel praktisch en direct toepasbaar te zijn. Ze moeten oplossingsgericht en vaardigheidsgericht zijn, zoals projectmanagement, timemanagement, financiële kennis, automatisering en computergebruik, inhoudelijke vakopleidingen, etc. Een opleider wil bijvoorbeeld veel werkvormen en goede presentatietechnieken leren, leerdoelen schrijven, toetsen maken, een groepsgebesprek leiden etc. De manager in deze fase is dol op modellen. Hij verleidt de docent in de opleiding tot het geven van series handigheden en tips en trucs. Ook literatuur die direct toepasbaar is, gaat er in als koek.

## **Wat gaat degene in fase 2 helpen**

### ***Gelegenheid om routine op te bouwen***

De zekerheid in deze fase komt voor een belangrijk deel voort uit de vreugde van de beheersing van een aantal specifieke taken. Die beheersing komt vooral tot stand als er herhaling in het werk zit. Een vaak uitgevoerde klus, een vaste reeks handelingen die ingeslepen is, geeft het gevoel van lekker werken. De medewerker is in wedstrijd met zichzelf: elke keer gaat het iets beter. Het herhaaldelijk steeds beter uitvoeren van taken leidt tot 'flow', het geluksgevoel dat je ervaart als je geconcentreerd en in concurrentie met jezelf werkt (Csikszentmihalyi, 1990, 1999). Daarom is het belangrijk dat een aantal taken vanaf het begin zeer geregeld in het pakket voorkomen.

### ***Gelegenheid om nieuwe mensen in te werken***

De zich ontwikkelende medewerker staat nu zo boven het werk dat het inwerken van een nieuwe collega een vorm van erkenning en verwerking is. En hij staat zo dicht bij zijn eigen beginnersperiode dat hij zich uitstekend kan inleven in wat de nieuweling doormaakt. Verder is het handelen nog niet zo geautomatiseerd dat het lastig wordt om uit te leggen hoe je het nou eigenlijk doet. Daarom zijn werkcoaches die zelf in fase 2 zitten vaak beter voor een beginner dan ervaren vakmensen. Let wel, voor die nieuwe taak 'inwerken en coachen van een beginner' zal de medewerker wéér even in fase 1, 'overleven', belanden. Begeleiding door een meer ervaren coach is daarom welkom.

### ***Beschermd worden tegen een leidinggevende taak***

Als iemand zich als inhoudelijke professional als een vis in het water voelt en daar gepassioneerd mee bezig is, dan is de taak om leiding te geven aan andere mensen een crime. Hij ervaart de aandacht voor anderen als een verstoring van zijn concentratie en het ergert hem ook dat die mensen niet zelfsturend zijn, zoals hijzelf. Soms proberen mensen aan de automatische promotie tot manager te ontkomen door voor zichzelf te beginnen.

### ***Intervisie***

Gedisciplineerd in een groep collega's werken aan praktijkproblemen is in deze fase een uitstekende leersituatie. Zijn inhoudelijk repertoire wordt uitgebreid met de ervaringen van de collega's. De intervisiemethoden geven structuur en veiligheid. Als hij meer ervaring krijgt met intervisie zullen zijn probleemoplossende vaardigheden toenemen. De intervisiemethoden bergen een systematische manier van denken over probleemoplossingen in zich, wat door de herhaling geïnternaliseerd wordt.

## **Fase 3. Gericht op de ander: mensen zijn belangrijk**

Als de medewerker de taken goed beheerst, dan komt er ruimte voor de ontmoeting met anderen. Wat hen bezig houdt, wordt nu interessant, waarom ze zo reageren en hoe ze een betere prestatie kunnen leveren in het werk. In deze fase heeft de opleider of adviseur vaak een aantal mensen om zich heen waaraan hij leidinggeeft, bijvoorbeeld in een project.

### **Wat zijn de kenmerken van iemand in fase 3**

De betrokkene ziet nu dat de procesmatige kant van het werk een grote invloed heeft op het resultaat en misschien een nog wel groter invloed op de sfeer en het welbevinden van de mensen. Hij wil deze procesaspecten met de mensen bespreken en krijgt belangstelling voor hun motivatie. Hij wil weten hoe het met hen is. En daarbij wil hij nu ook wel meer van zichzelf aan de anderen blootgeven. Hij wil dat de anderen het goed hebben en gemotiveerd zijn, dat er een goede sfeer is.

Hij krijgt nu zelf weer zin om te leren en nu meer gericht op de proceskant van het werk: teammanagement, gesprekstechnieken, conflicthantering, aanspreken, leidinggeven, coachen. Hij krijgt belangstelling voor modellen waarmee je mensen beter kunt begrijpen en indelen: het Enneagram, de groepsrollen van Belbin, de roos van Leary, de hoeden van de Bono enzovoort.

Wanneer hij betrokken wordt bij organisatievraagstukken dan zal hij zich inspannen voor een goede implementatie van de plannen en daar zijn maatregelen voor nemen. Hij zal werkconferenties organiseren, medewerkers betrekken bij het ontwikkelen van het plan, pilots uitvoeren en motivatie-rondes in het bedrijf houden.

Als hij in een team of ploeg werkt dan zal hij tijd en energie investeren in de band tussen de groepsleden. Hij zal ze ook naar buiten toe willen vertegenwoordigen en voor ze opkomen. Hij wil inspraak in de selectie van nieuwe teamleden. Als er nieuwe mensen in de organisatie komen dan is hij graag bereid om ze wegwijs te maken. Hij zal ook letten op het welbevinden van de nieuweling en zal, wanneer dat nodig is, het een en ander voor hem regelen.

### **Wat wil iemand in fase 3**

Hij wil nu ook graag een baas die oog heeft voor mensen. Alléén vakinhoud of managerial power is niet meer voldoende om zijn waardering te krijgen. Hij wil een volwassen contact met zijn leiding-gevende en is niet bereid zo maar op basis van gezag en orders gehoorzaam te zijn. Hij is niet meer zo gemakkelijk te imponeren door status.

Hij gaat ook over zichzelf nadenken en vraagt zich af: *‘Hoe zit ik in elkaar, wat zijn mijn sterke en zwakke kanten, wat wil ik eigenlijk.’* Hij wil persoonsgerichte feedback.

Vaak organiseert hij zijn eigen feedback door aan een intervisiegroep deel te nemen of zitting te nemen in een werkgroep met vakgenoten uit andere organisaties. Hij wil ook geregeld persoonlijk aandacht van zijn manager, met name over zijn persoonlijk ontwikkelplan.

Hij gaat aan zichzelf twijfelen, aan zijn gewoontes en beperkende voorkeurspatronen. Hij weet vaak niet goed wat hij eigenlijk wil in het werk en ziet aankomen dat hij er genoeg van gaat krijgen zoals het nu gaat. Relaties met collega's en de mensen thuis zijn toe aan een evaluatie. Vaak is dit een reden om een personal coach te zoeken.

Bij een opleider zie je in deze fase dat hij zijn behoefte aan vaste programma's verliest en meer gaat improviseren. Managers verliezen in deze fase hun behoefte om alles in een vast stramien onder te brengen. In het contact met groepen en opdrachtgevers is er veel meer belangstelling voor de vraag en de onderliggende behoeften.

Elke training wordt uniek: de groep is het uitgangspunt. Hij zal meer aandacht geven aan de samenstelling van de groep, het betrekken van de deelnemers en het faciliteren van het proces. Alleen kennismaken, wat regelen en afspreken en dan aan de slag, is niet meer genoeg. In de groep wordt geëxperimenteerd met nieuwe werkvormen, zoals brainstorming, visualisatietechnieken, creativiteitstechnieken, games en simulaties. Er wordt veel gewerkt in subgroepen en buzzgroepjes, als intensivering van het overleg in de grote groep. Belangrijke momenten worden gevierd met veel aandacht en bijzondere events.

Met de groep ontstaat een intenser contact en de inhoud volgt vanzelf. Door die grotere belangstelling voor de ander wil de opleider nu aandacht gaan geven aan activiteiten die de leden van de groep naar een dieper contact en een grotere intimiteit met elkaar kan leiden. Hij stimuleert het geven van persoonlijke feedback in de groep (middels bv. outward bound, vertrouwens- en feedbackoefeningen).

Nu kunnen er fricties optreden: wat de opleider wil, is namelijk niet altijd bevorderlijk voor de doelstelling van de groep. In dat geval komt de wens voort uit de 'stage of concern' van de opleider.

Door de persoonlijke belangstelling voor de mensen in de groep wil hij graag bijdragen aan de oplossing van hun problemen. Hij ziet dat zij vaak hun eigen problemen veroorzaken door hun wijze van communiceren met anderen, door hun overtuigingen. Hij ziet nu dat hun problemen vaak dieper zitten en meer persoonsgebonden zijn. Hij voert persoonlijke gesprekken. Als het zelfvertrouwen groeit dan wil hij ook gaan coachen.

### **Wat gaat iemand helpen in fase 3**

#### ***Meer tijd voor de proceskant***

Hij laat zich in deze fase niet meer zo opjagen om snel productie te leveren. Hij heeft meer tijd nodig om het proces zorgvuldig vorm te geven. Hij is er van overtuigd dat mensen zelf de oplossing moeten bedenken en als je dat niet doet, dat je dan later in het project tijd verliest door onnodige weerstand.

#### ***Een rol in het overleg***

Hij stelt het op prijs een rol te kunnen vervullen in vertegenwoordigende organen. Hij kan zich soms sterk identificeren met een bepaalde groep en zet de geleerde vaardigheden daarvoor in.



### ***Opleiding***

Hij wil meer weten over zichzelf en hoe andere mensen in elkaar zitten, wat ze drijft en motiveert, en hoe je voor anderen een waardevolle collega of leidinggevende kan zijn. Hij wil leren coachend leiding te geven, hij wil een meer kwalitatieve en creatieve vorm van procesmanagement leren beheersen. Als hij enthousiast deze fase ingaat, dan kan hij behoorlijk leergierig zijn. De ene na de andere workshop en persoonlijke groei-training wordt gevolgd. Hij investeert vaak ook persoonlijk in literatuur en training. In de opleiding wil hij persoonlijke feedback en hij zal ook aanspraak maken op oefentijd. Hij heeft een hekel aan docenten die de tijd volpraten en het beter denken te weten. Hij wil graag uitwisselen en meer experimenterend leren. Maar alleen maar in groepjes uiteen is niet de bedoeling; hij wil feedback van de expert.

### ***Werken met mensen***

De kwaliteit van de relatie is nu even belangrijk voor hem. Hij is minder geïnteresseerd in een hoge productie. Status en positie verliezen wat van hun aantrekkingskracht. Hij wil wel serieus genomen worden, erkenning krijgen en invloed hebben. Hij zal gemotiveerd zijn voor uitbreiding van zijn werk met taken die specifiek gericht zijn op het betrekken van mensen, het verbeteren van de samenwerking en de sfeer. Als hij meer ervaren raakt in het managen van processen kan hij nu ook grotere, complexe en afbreukgevoelige taken aan.

### ***Gelegenheid om mensen te coachen***

De wens om er voor mensen te zijn, mondt vaak uit in een rol als coach. Hij kan echt aandacht geven en tijd nemen voor de problemen van de ander, zonder direct in oplossingen te hoeven vervallen. Hij kan dit vaak uitstekend combineren met een management-taak en is dan een echte people-manager.

### ***Een personal coach***

Zelf wil hij vaak geen coach meer binnen de organisatie. Door de interesse in hoe hij zelf in elkaar zit, kan hij duidelijke doelstellingen hebben om te veranderen en wil dat buiten de werksfeer houden. Als het om zijn ontwikkelproces binnen de organisatie gaat, dan denkt hij na over zijn toekomst en zal aandacht besteden aan een persoonlijk ontwikkelplan. Hij wil dit plan graag afstemmen met anderen, met name met zijn baas.

## **Fase 4. Gericht op impact: en nou moet het anders**

Iemand in fase 4 ziet de complexe samenhang van de vele factoren, binnen en buiten de organisatie. De leerschool is zelden zacht geweest. Een dergelijk inzicht bereikt hij door de vele en soms zeer frustrerende ervaringen, die hij heeft opgedaan bij het enthousiast werken aan nieuwe ideeën en de soms jarenlange investering in projecten die toch mislukten. Daardoor is niet alleen zijn know how gegroeid, maar ook zijn intuïtie en tacit knowledge omtrent gedrag van mensen en organisaties.

### **Wat zijn de kenmerken van iemand in fase 4**

Hij kan nu meer complexe en meeromvattende projecten aan en wil daarvoor graag toegang tot alle relevante partijen. Hij kan nu ook heldere voorwaarden stellen voordat hij enthousiast op voorstellen ingaat. Hij wil verschil maken en weet nu ook hoe dat moet. Zijn handen jeuken om de situatie nu eens vanuit een nieuw en breder perspectief te benaderen en een echte verandering voor elkaar te krijgen.

Als manager heeft hij nu een grotere groep mensen om leiding aan te geven. Het lukt niet meer om iedereen persoonlijk voldoende aandacht te geven. Hij leert delegeren en strategisch denken. Hij gaat zijn eigen leidinggevende medewerkers inspireren en vormen en slaagt er ook in er een hecht en swingend team van te maken.

Moderne ontwikkelingen, nieuwe vormen van kennisverspreiding, kennisdeling, gebruik van de mogelijkheden van de automatisering en bijbehorende organisatieveranderingen en hun impact op de organisatie worden nu zijn aandachtsgebied. Hij wil de gevolgen van de huidige ontwikkelingen voor de organisatie begrijpen en deze beelden aanwenden voor beleid en ontwikkeling. Cursussen en opleidingen verliezen hun belang als

implementatiemiddel voor vernieuwingen. hij ziet heel andere en meer effectieve manieren van organisatiebeïnvloeding en competentieverbetering dan cursussen.

Hij is zich er van bewust dat mensen zich optimaal zullen inzetten als zij zelf kunnen bijdragen aan ontwikkeling en de keuze van de strategische oplossingen. Het respect voor de zelfsturing van de mensen in het bedrijf neemt sterk toe. Hij implementeert verstrekkende vernieuwingen zoals bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsbudget voor de medewerkers, waarbij de medewerker zelf bepaalt waaraan hij dit wil besteden. Het met de mensen samenstellen van kerncompetenties en deze inbedden in de functies en sturingsmiddelen van de organisatie vormt en belangrijk oogmerk. Hij neemt het voortouw bij verstrekkende veranderingen en vernieuwingen en betreft daar de sleutel-figuren in de organisatie bij. Hij besteedt aandacht aan zijn netwerk, vraagt diensten en biedt wederdiensten aan en kan de organisatie en de leveranciers en klanten als een systeem zien.

Voor een opleider is in deze fase de adviesrol of de rol van hoofd Opleidingen of Kennisontwikkeling aantrekkelijk. De belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen neemt hij op in zijn denken over het vak en hij is in staat daaruit volgende trends en vernieuwingen te voorspellen en te implementeren. Voor hem is nu van groot belang dat de inspanningen op het gebied van leren en opleiden een wezenlijke bijdrage leveren aan de organisatie, en dat is bij de opzet en uitvoering van projecten richtinggevend.

Door zijn rijke ervaring formuleert hij spelenderwijs zijn visie. Omdat de visie echt is en gebaseerd op eigen ervaringen en overtuigingen kan hij daarmee anderen ook wezenlijk inspireren. Hij is gevoelig voor status en erkenning, niet alleen als blijk van waardering, maar ook omdat dat helpt bij het realiseren van de beelden die hij heeft van de dingen die moeten gebeuren.

Wanneer het in deze fase goed gaat, is iemand zichtbaar in de organisatie en kan zijn carrière pijlsnel gaan. De ruimte om te experimenteren met nieuwe aanpakken vergroot zich snel, budgetten en verantwoordelijkheden groeien. Ook de buitenwereld zal hem gaan opmerken. Headhunters gaan bellen, hij krijgt aantrekkelijke aanbiedingen van binnen én van buiten. Talentvolle collega's willen meedoen met zijn projecten en door de grotere kwaliteit van de bezetting lopen die projecten als een trein.

Een risico is dat al die aantrekkelijke aanbiedingen en extra werk een overbelasting gaan vormen, waardoor er nauwelijks tijd overblijft voor reflectie en de relatie met de mensen waar het in het leven om gaat. Een kleine fout met grote gevolgen ligt dan op de loer. In dat geval is er kans op een korte maar hevig terugslag. Dit alles gaat vaak toch al gepaard met een toenemende moeite om gezag van anderen te accepteren. Als hem taken worden opgedragen waarbij hij kanttekeningen heeft, wordt het uitvoeren daarvan voor hem onverdraaglijk. Dat wil niet zeggen dat hij nooit meer leiding zou accepteren. Leiding en advies van mensen die hij respecteert en die meer te bieden hebben dan alleen inhoudelijke expertise, blijven welkom.

## **Wat wil iemand in fase 4, dus wat gaat hem helpen**

### ***Serius genomen worden in de voorwaarden die hij stelt***

Als vanzelfsprekend wil hij belangstelling voor zijn inzichten en hij wil ook meer invloed op de inhoud en vorm van het werk dat hij onder handen heeft. Hij stelt voorwaarden aan de projecten waar hij een bijdrage aan gaat leveren. Dit vraagt om een baas die in staat is om de expertise van de medewerker te respecteren en ontvankelijk is voor diens inzichten.

### ***Mogen experimenteren en dus fouten mogen maken***

Hij heeft behoefte om nieuwe inzichten toe te passen en wil graag steun van leidinggevendenden die het experiment belangrijk vinden. Omdat een experiment per definitie kan mislukken wil hij daar steun en ruimte voor.

### ***Ontwikkelen is een must***

Wanneer hij gedwongen wordt om werk te doen waar hij weliswaar goed in is en wat voor zijn gevoel ook niet echt relevant is, dan kan zich een grote weerzin ontwikkelen. Hij kan zijn motivatie kwijtraken en zelfs een burnout krijgen. Hij wil een organisatie die groot (niet altijd alleen in de zin van omvangrijk!) en interessant genoeg is om zijn vleugels uit te slaan. Hij wil een uitdagende of vernieuwende opdracht, waarmee relevante

behoeften van de organisatie of de markt worden bestreken. Als de groeimogelijkheden in de huidige organisatie voor hem zijn uitgeput, dan zal hij belangstelling beginnen te tonen voor een overstap. Soms gaan mensen om deze reden weer terug naar een organisatie waar ze eerder hebben gewerkt. Bijvoorbeeld nadat ze in fase 2 ervoor hebben gekozen om zelfstandig verder te gaan, of een ander bedrijf te zoeken waar ze meer konden leren. De vorige organisatie wordt nu weer interessant, omdat de nieuwe vaardigheden en inzichten die elders zijn opgedaan ingezet kunnen worden om de toen ervaren problemen nu effectief aan te pakken. Deze organisatie kan hen nu interessantere kansen bieden en hen inzetten op een complexere opdracht, die past bij zijn behoefte om dingen te doen die echt impact hebben.

#### ***Bijleren en bijdragen.***

Voor het bijleren van nieuwe inzichten en vaardigheden is een opleiding niet meer voldoende. Alles is al eens gehoord en gezien. Iemand in deze fase kiest vaak voor conferenties met een hoog nieuws-gehalte. Hij pikt daar dan een paar nieuwe ideeën op en vertaalt die razendsnel naar de eigen situatie. Soms zijn de exclusieve peperdure buitenlandse managementopleidingen aantrekkelijk, vanwege erkenning, statusverhoging en het opbouwen van een internationaal netwerk. Na een aantal originele en spraakmakende projecten kan hij zelf ook uitgenodigd worden voor interviews en optredens op congressen.

## **Fase 5. Gericht op de essentie: hoe kan ik dit delen**

De persoon in fase 5 neemt wat meer afstand en denkt na over de zin van het bestaan en waar het werkelijk om gaat. Geld en status wordt minder belangrijk. Als deze fase wordt bereikt is men meestal wat ouder, tegen de 40 of 50 jaar. Hij wordt geconfronteerd met een andere energieverdeling. Het uithoudingsvermogen vermindert, verandert. De energie blijkt niet onuitputtelijk. Nu dient zich de mogelijkheid aan van een verandering naar grotere mildheid en wijsheid.

### **Wat zijn de kenmerken van iemand in fase 5**

De medewerker, opleider of manager wil nu dat anderen kunnen profiteren van wat hij heeft bereikt. Hij wil zijn kennis en ervaring gaan delen en gaat zich meer richten op advisering, liefst in combinatie met coaching. De wens tot het delen van kennis kan ook vorm krijgen door de inzichten op te schrijven. Of in meer directe zin door deze dóór te leren aan anderen in allerlei soorten leertrajecten. Zo maakt concurrentie of de behoefte aan eigen ruimte plaats voor de wens een kruiwagen te kunnen zijn voor getalenteerde jonge mensen, bijvoorbeeld door hen toegang te geven tot zijn eigen netwerk. Hij ambieert een rol in een omgeving waar hij meerwaarde kan hebben door zijn uitgebreide ervaring, zoals in besturen, universiteiten, colleges en adviesraden. Hij kan een leerstoel of benoeming aan de universiteit accepteren en daar een bijdrage leveren aan onderzoek en onderwijs. Ook kan hij invloed willen uitoefenen op de samenleving door een rol te gaan spelen in de politiek. Internationale ontwikkelingen en de noodzaak tot internationale samenwerking en afstemming kunnen hem inspireren om op dat vlak een bijdrage te leveren.

Hij neemt soms verstrekkende beslissingen met als doel de rest van zijn leven vorm te geven op een wijze die meer overeenkomt met wat voor hem van wezenlijk belang is. Dit kan ook voor zijn persoonlijke leefomstandigheden gelden. Het sluiten van compromissen gaat hem tegenstaan. Soms breekt hij radicaal met de situatie waar hij tot dan toe in heeft geleefd en kiest voor een heel andere context om te werken. Hij kan ervoor kiezen voor zichzelf te beginnen, wil het werk op zijn eigen manier doen en echt relevante bijdragen leveren. Voor hem is nu belangrijk dat iemand ergens in gelooft en dat het relevant is. Hij verspilt geen tijd meer aan het weerleggen van negatief kritische vragen en opmerkingen en het zoeken naar bewijzen zodat zijn visie empirisch getoetst is. In het debat zoekt hij naar synthese en synergie.

Erkenning is natuurlijk prettig, maar is zelden de drijfveer. Passie en betrokkenheid zijn dat wel. Vaak wordt iemand in deze fase milder en wijzer. Heftige verontwaardiging en harde oordelen maken plaats voor herkenning, acceptatie en begrip. Ook het accepteren en respecteren van de eigen persoonlijke onmogelijkheden en bijzonderheden neemt toe. Hij kan zichzelf toestaan niet perfect te zijn. Hij kan beter

weerstand bieden tegen verwachtingen en eisen van de omgeving en kan vanuit de diep gevoelde zekerheid waar het echt om gaat bijzonder moedig en standvastig zijn.

## **Wat wil iemand in fase 5, waardoor wordt hij geholpen zijn doeleinden te realiseren**

### ***Zich vrijspelen***

De druk van een grote hoeveelheid verantwoordelijkheden en taken zal moeten verminderen. Hij wil ruimte voor reflectie en voor het werken aan echt relevante onderwerpen. Dat is erg moeilijk, zeker bij mensen die een hoge norm voor zichzelf hanteren en die in het vaandel hebben staan dat 'afpraak afspraak is'. Nu blijkt het vermogen om mensen teleur te stellen vaak de enige manier om jezelf vrij te spelen. Dat wil zeggen; pas dan wordt het rustiger. 'Nee zeggen' blijkt paradoxaal genoeg iemand er vaak alleen maar aantrekkelijker op te maken!

### ***Een personal coach***

Als hij grote moeite heeft met het zich losmaken, dan kan het helpen om daar met een personal coach aan te werken. Zo'n coach kan iemand door vragen, oefenen, visualiseren, in contact brengen met de wensen die hij, soms nog onuitgesproken, heeft voor de toekomst. Ook kan hij op zoek gaan naar een personal coach die een gids kan zijn op de weg naar een meer spiritueel bewustzijn.

### ***Opleiding***

Hij is in deze fase geheel zelfsturend. Hij zoekt zijn eigen leermeesters en literatuur uit en gaat naar voor hem relevante bijeenkomsten en congressen.

### ***Gelegenheid om voor anderen van belang te zijn***

Door de grote levenservaring en vakkennis en door het vermogen afstand te nemen kan hij voor anderen veel betekenen. De oplossingsgerichte attitude is passé. De belangstelling en het respect voor de meer fundamentele keuzes en waarden in het leven staan voorop.

### ***Steun van de organisatie bij het nastreven van zijn doelstellingen.***

Vooraf grote organisaties zijn graag bereid om medewerkers te steunen bij de wens om meer betrokken te zijn bij maatschappelijk relevante zaken. Natuurlijk is daarbij sprake van eigenbelang, want het is aantrekkelijk voor een bedrijf om een professor te kunnen leveren, een medewerker in een adviesraad van de overheid te hebben of een adviseur/mentor/coach in huis te hebben. Zo kunnen beide belangen samenvallen.

## **Hoe werken de stages of concern?**

Ik heb de vijf fasen beschreven met de bijbehorende concerns, de zorgen en onzekerheden, die daarbij horen. Bij elke fase is ook aangegeven wat iemand die in die fase verkeert graag wil. In deze paragraaf ga ik kort in op drie vragen die te maken hebben met het doorlopen van de vijf fasen:

- ▼ Doorloopt iedereen deze fasen altijd?
- ▼ Waarom blijft iemand wellicht steken bij een bepaalde fase?
- ▼ En hoe snel doorloopt iemand de fasen?

### **Doorloopt iedereen deze fasen altijd?**

Ja en nee. Het is niet zo dat iedereen altijd bij alles wat hij leert al deze fasen helemaal doorloopt. Het ontwikkelingsproces kan ergens onderweg stoppen. Dat kan een positieve reden hebben, bijvoorbeeld omdat iemand heel tevreden gedurende langere tijd op een bepaald ervaringsniveau blijft werken. In andere gevallen is er sprake van een blokkade en blijft iemand steken. Ik zie een parallel met de beschrijvingen van levensfasen en motivatieniveaus. Zoals de motivatieniveaus van Maslow waarbij de mens eerst streeft naar de bevrediging van fysiologische behoeften, daarna de behoefte aan veiligheid, de behoefte aan saamhorigheid en liefde, de behoefte aan achting en de behoefte aan zelf-actualisering. Ook daar wordt beschreven dat niet iedereen alle

niveaus bereikt, en dat het ene niveau van behoeften bevredigd moet zijn voor men aan het andere niveau toekomt.

### **Waarom blijft iemand steken?**

Ik noem enige factoren die het doorlopen van de fasen kunnen beïnvloeden. Er is bijvoorbeeld méér in het leven van de persoon dan werk; kinderen bijvoorbeeld, of een intensieve vriendenkring of een nevenwerkzaamheid. Kortom, de prioriteiten liggen elders.

Het kan ook zo zijn dat de persoon de ontwikkeling wel wenst maar dat de omgeving de ontwikkeling niet faciliteert of zelfs tegenwerkt. Een andere reden kan zijn dat de persoon onvoldoende of andere capaciteiten heeft dan die voor het realiseren van een volgend niveau nodig zijn. Of dat de fase waarin hij verkeert zoveel geld en voordelen oplevert dat ze werkt als een 'gouden kooi'. Blijven in de fase waarin de persoon zit, levert dan psychisch grotere voordelen op, zoals status, veiligheid, acceptatie, erbij horen, lichamelijk heel blijven. De persoon kan ook gekwetst, gedesillusioneerd en uitgeblust zijn en waardoor hij niet meer de moed kan opbrengen om nieuwe uitdagingen aan te gaan.

### **Hoe snel doorloopt iemand de fasen?**

De snelheid waarmee iemand de fasen doorloopt kan sterk verschillen en is afhankelijk van de complexiteit van de taak, de mogelijkheden van de persoon en de urgentie van de leersituatie. Bij complexe vaardigheden, zoals het bespelen van een instrument, kan het doorlopen van de stages of concern een leven in beslag nemen. Wat te denken van het leerproces van een jonge manager die toen hij 26 was de verantwoordelijkheid kreeg voor een groep van 250 medewerkers, op zijn 27ste door ziekte van een collega er 275 bij kreeg en kort daarop gevraagd werd om wegens bezuinigingen 200 arbeidsplaatsen in zijn groep op te heffen en de mensen uit zijn groep te ontslaan. Na deze ervaring veranderde hij van baan, want nu wilde hij 'het ook wel eens mooi doen'. Zo iemand krijgt nauwelijks gelegenheid om de fasen te doorlopen en is met een permanente overleving bezig. Waarbij het goed overleven in een turbulente omgeving op zichzelf weer een complexe meta-vaardigheid kan worden.

## **Voorbeelden van toepassingen van de stages of concern**

Hierna schets ik twee concrete activiteiten in een organisatie waarin de toepassing van de stages of concern een belangrijke bijdrage kan leveren. Het gaat dan om het plannen van de opvolging van ervaren medewerkers en het inrichten van leertrajecten volgens de psychologische volgorde.

### **Het plannen van de opvolging van ervaren medewerkers**

Een organisatie heeft een minimum aantal mensen nodig die echt ervaren zijn. Dat mensen fasen in de ontwikkeling van hun vak doormaken en dat deze ontwikkeling veel tijd kost, is een zeer relevant inzicht voor de planning van de bezetting van een organisatie. Vaak kunnen nieuwe medewerkers de ervaren mensen pas vervangen na een jarenlang leer- en werktraject. En voor het slagen van dat traject is de bijdrage van die ervaren medewerkers ook nog zeer belangrijk. Als er eenmaal een tekort is aan ervaren medewerkers kunnen deze vaak niet vrijgemaakt worden om hun nieuwe collega's bij te staan. Daardoor krijgen de nieuwe collega's niet de noodzakelijke input en feedback die nodig zijn om naar de volgende stages te groeien. Dan kan een organisatie in een pijnlijke vicieuze cirkel terechtkomen.

Vergelijk de problemen in de gezondheidszorg waar de overheid graag het aantal medewerkers zou willen uitbreiden. De opleidingen zouden wel meer mensen kunnen klaarstomen, maar de bottle-neck is de praktijk waar ze niet voldoende door ervaren collega's begeleid kunnen worden. Zo is het inzicht in het verloop en de duur van de stages of concern een belangrijke hulp om op tijd en gericht te investeren in de opvolging of uitbreiding van de ervaren medewerkers.

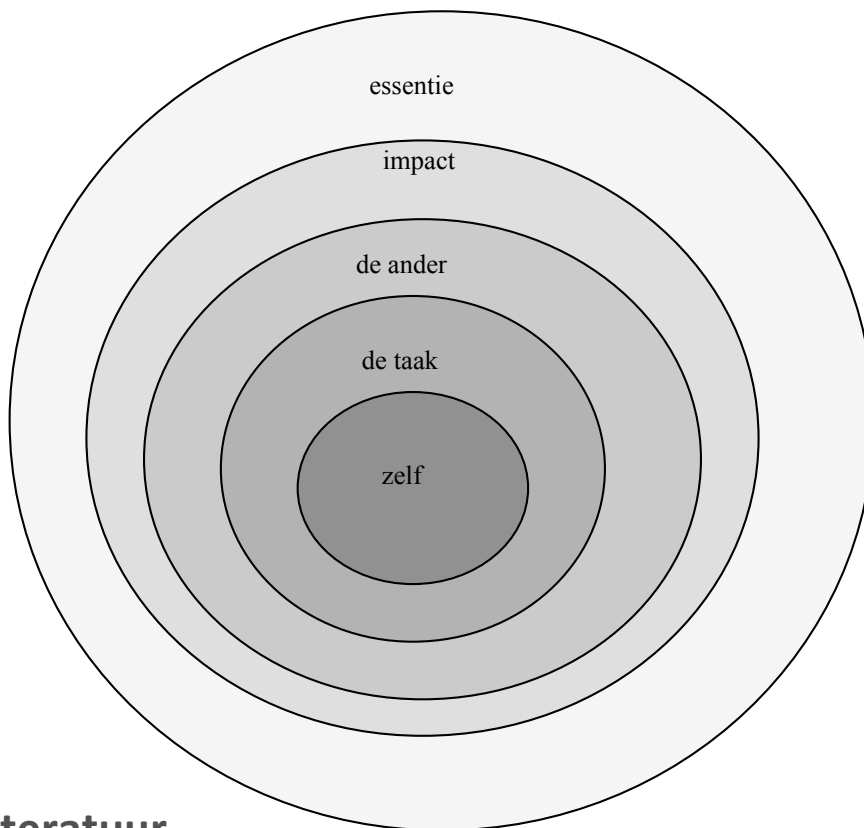
### **Het inrichten van leertrajecten middels de psychologische volgorde**

Voor ontwerpers van leer- en inwerktrajecten zijn de stages of concern een inspiratiebron om aan te sluiten bij de meest urgente leerbehoeften van de deelnemers. Ik noem dit ontwerpprincipe de psychologische volgorde. *Een voorbeeld: als de deelnemers bang zijn voor agressie van het publiek, dan begin je met het leren reageren op agressieve incidenten (overleven), en niet met allerlei algemene gesprekstechnieken en basisvaardigheden*

(het goed willen doen). De vraag daarnaar komt vanzelf als ze er dieper op in willen gaan, en als die vraag er is bied je dat dus aan.

Een leertraject ontwerpen dat nauw aansluit bij de fasen waarin deelnemers zich bevinden, vraagt van de ontwerper dat hij zich actief inleeft in de concrete preoccupaties van de mensen waarvoor hij het traject ontwerpt. De valkuil voor de ontwerper is dat hij zijn eigen concerns projecteert op de deelnemers, en dus een traject maakt waar hij zelf of zijn opdrachtgever in die situatie behoefte aan zou hebben. Dit kan de verklaring zijn voor het feit dat zoveel organisaties hun gewenste verandering en vernieuwing in opleidingen stoppen nog voordat deze in de organisatie zijn geïmplementeerd.

Als het een langer leertraject betreft zal het ontwerp een concentrische volgorde krijgen, waarin de stages of concern te herkennen zijn.



## Literatuur

Chikszentmihalyi, M. (1993). *The evolving self*. : Harper Perennial

Dreyfuss, H. (1986). *Mind over Machine: The power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.

Ericsson, K.A. & J. Smith. (1994). *Toward a general theory of expertise*. Cambridge: University Press.

Frances F. Fuller (1969) Concerns of Teachers: A Developmental Conceptualization. *American Educational Research Journal* 6; 207-26.

Maslow, A. (1981). *Motivatie en Persoonlijkheid*. Lemniscaat.

Oomkes, F.R. (1995). *Training als beroep. Oefeningen in sociale vaardigheid*. Ontwikkelingsfasen van trainers, 5-A3-1. Boom