

PREVIEW

Marijke Boessenkool

Pieterjan van Wijngaarden

Het Development Center

Werken aan organisatie-
ontwikkeling door te investeren
in persoonlijke groei

Inhoud

Introductie	4
--------------------	----------

Hoofdstuk 1 - Het veranderende decor van werk en organisaties	8
Het vlindereffect: een andere manier van kijken	9
Van efficiënt en logisch naar meebewegen en aanpassen	11
De organisatie als relatienetwerk	14

<i>Portret van Monique Penturij-Klok</i>	18
--	-----------

Hoofdstuk 2 - Onze kijk op leren en ontwikkelen	20
Leervermogen als kompas om te navigeren	22
Dimensies van leren in het vlinderuniversum	28
Leren door je relationeel te positioneren in het krachtenveld	29
Leren door te oefenen met effectieve interactie	33
Leren door te reflecteren op onderliggende waarden en overtuigingen	36

<i>Portret van Annemiek de Winter</i>	40
---------------------------------------	-----------

Hoofdstuk 3 - Het Development Center ontwerpen	42
1. Sleutelspelers kiezen	44
2. Deelnemers persoonlijk uitnodigen	47
3. Momenten van de waarheid opsporen	51
4. Kernthema's formuleren	56
5. Casuïstiek voorbereiden	57

<i>Portret van Erwin van Laethem</i>	62
--------------------------------------	-----------

Hoofdstuk 4 - Het verloop van het DC	64
1. Voorbereidingsbijeenkomst	68
2. Studio's	69
- Krachtenveldstudio	69
- Interactiestudio	73
- Reflectiestudio	75
3. Rondetafelgesprek	77
4. Terugkoppeling	80
5. De werking van het DC	82

Dankwoord	87
------------------	-----------

Noten	90
--------------	-----------

Introductie

Je organisatie verder helpen door te investeren in de persoonlijke groei van mensen. Dat is het centrale thema van dit boek. Die twee processen, organisatieontwikkeling én persoonlijke ontwikkeling, gaan volgens ons namelijk samen.

Hoe kunnen mensen zich ontwikkelen zodat hun potentieel en talenten ten volle worden benut? En hoe ontwikkelen mensen zich *met* elkaar? Hoe kunnen gezamenlijke leerprocessen ieders persoonlijke groei versnellen? En kan dat ook met organisatieontwikkeling? Vanuit een achtergrond in de sociale geografie (Marijke) en onderwijskunde (Pieterjan) zijn wij al jarenlang gefascineerd door persoonlijke ontwikkeling en groei. We zijn allebei geïnteresseerd in de rol van werk in de levens van mensen. De momenten dat we na een workshop of coaching horen dat iets wat iemand heeft geleerd niet alleen effect had op het werk, maar ook daarbuiten, bijvoorbeeld in familie- of vriendenkring, raken ons het meest.

Ons werk bestaat uit het begeleiden van individuele en gezamenlijke leerprocessen in organisaties. Het Development Center (DC) is een van onze favoriete interventies als het gaat om het verbinden van persoonlijke en organisatieontwikkeling. Het centraal stellen van de ontwikkeling van mensen en investeren in hun potentieel, vergroot de impact die zij hebben in hun organisatie. Zo kun je een strategische beweging versnellen. Of dat nu gaat over meer van buiten naar binnen werken, klantgericht opereren of het bouwen aan een aanspreekcultuur.

In het Development Center ontwikkelen leidinggevenden en professionals hun gedrag en bekwaamheden, in lijn met een gewenste organisatiebeweging. In de eerste plaats doen deelnemers zelfkennis op. Ze ontdekken, verkennen en verdiepen hun talenten en potentieel. Daarnaast ervaren ze andere manieren van kijken, denken en handelen. Ze breiden hun mogelijkheden uit in het aangaan van situaties waarin zij het verschil kunnen maken.

*In het Development Center
ontwikkelen leidinggevenden
en professionals hun gedrag en
bekwaamheden, in lijn met een
gewenste organisatiebeweging*

Omdat we in het DC werken met actuele cases uit hun eigen werk, stelt het deelnemers in staat om ter plekke, met relevante betrokkenen, doorbraken te realiseren in uitdagende en soms zelfs vastgelopen situaties. Het DC is daarmee een interventie die in de eerste plaats helpt om het individuele leervermogen van deelnemers aan te spreken, waarbij we iemands persoonlijke talenten en drijfveren als vertrekpunt nemen. In de tweede plaats versterkt het DC daarmee het veranderend vermogen van een organisatie. Door het DC in te zetten voor een groep sleutelfiguren in de organisatie, brengt het een bredere beweging op gang. Zo ontstaan op verschillende plekken doorbraken, leren collega's in een korte tijd elkaars belangen kennen en reflecteren zij actief en bewust met elkaar. Dat laatste element versterkt het leervermogen van mensen en daarmee het veranderend vermogen van de organisatie waar ze werken.

Het DC duurt meestal één dag en bestaat vaak uit drie studio's. In de *krachtveldstudio* richten deelnemers hun blik naar buiten: In welk systeem werk ik? Welke krachten en interacties vinden daarin plaats? Hoe stel ik me handig op om die dingen te bereiken die ik belangrijk vind? In de *interactiestudio* ontwikkelen deelnemers hun interactie- en communicatievaardigheden. Hoe verwoord ik mijn boodschap? Hoe houd ik aandacht voor mijn gesprekspartner? In de *reflectiestudio* onderzoekt een deelnemer diens persoonlijke waarden en opvattingen. Immers: daar zit vaak een sleutel tot nieuw gedrag. Deelnemers verdiepen hun professionaliteit en kunde als leidinggevende of professional door hun gedrag te verankeren aan persoonlijke waarden.

Zelf zijn we fan van het Development Center als methode. Sterker nog, we ervaren het als begeleiders als een van de leukste dingen in ons werk. Het voelt als een eer om in korte tijd, meestal slechts een dag, iemand te leren kennen in zijn of haar werkcontext. En het drijft ons om steeds beter te worden in het verfijnen van onze eigen stijl als begeleider én de inzet van deze methode in organisatieontwikkeling. In de tijd dat het DC, mede door onze oud-collega en mentor Cora Smit, als methode werd ontwikkeld en voor het eerst toegepast, werd het gedachtegoed erachter gevangen door Harm Tillema. Hij schreef over de werkwijze en onderliggende principes van DC's.¹ Inmiddels is onze werkwijze verfijnd en daarmee ook het gedachtegoed achter het DC aangescherpt. Wat ons betreft hoog tijd om dat gedachtegoed verder de wereld in te brengen. Om taal en duiding te geven aan de werking van het DC en om de onderliggende manier van kijken naar organisatievraagstukken verder te verdiepen.

Samen met onze collega's en voorgangers hebben we bijna dertig jaar ervaring met het ontwerpen en uitvoeren van DC's. We brengen deze ervaring in dit boek onder woorden. Dit boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel werken we de gedachten en uitgangspunten van het DC verder uit. We beschrijven het veranderende decor van werk en organisaties en hoe dit onze visie op leren en ontwikkelen heeft veranderd. In het tweede deel gaan we in op het Development Center als methode en beschrijven we hoe je het DC ontwerpt. Tussendoor schetsen we drie voorbeelden van DC's uit de praktijk.

Het boek is bedoeld voor managers en bestuurders die leiding geven aan verandering en ontwikkeling in hun organisaties. Ook voor professionals die zich bezighouden met leren en ontwikkelen kan dit boek nuttig en bruikbaar zijn. We denken dat zowel het gedachtegoed achter het DC als de methode zelf een interessant perspectief en leerinteractie kan zijn.

Werken aan organisatieontwikkeling door te investeren in de persoonlijke groei van mensen: dat is waar het Development Center om draait. Hoe kunnen mensen zich zo ontwikkelen dat hun potentieel en talenten ten volle worden benut? En hoe ontwikkelen mensen zich *met elkaar*? Hoe kunnen gezamenlijke leerprocessen ieders persoonlijke groei versnellen? En kan dat ook met organisatieontwikkeling?

Marijke Boessenkool en Pieterjan van Wijngaarden schrijven openhartig over het ontwerpen en begeleiden van het Development Center. Het DC is een methode en werkwijze om in korte tijd zicht te krijgen op talenten en ontwikkel-potentieel van mensen, én hen te ondersteunen om dit potentieel effectief te benutten in hun organisatie. Theorieën en gedachten die ten grondslag liggen aan het DC worden afgewisseld met praktijksituaties en persoonlijke ervaringen van de auteurs. *Het Development Center* geeft niet alleen de werking en uitgangspunten van het DC weer, maar is ook een aanstekelijke oproep om persoonlijke talenten en onderlinge relaties van mensen centraal te stellen in organisatieontwikkeling.

Marijke Boessenkool en Pieterjan van Wijngaarden zijn beiden co-auteurs van het boek *Voor je het weet ben je een organisatie*. Ze zijn geïnteresseerd in de rol van werk in de levens van mensen. Hun werk bestaat uit het begeleiden van individuele en gezamenlijke leerprocessen in organisaties. Vaak krijgt dat gestalte in het ontwerpen of begeleiden van Development Centers.



www.kessels-smit.com/books



BESTELLEN? WEBSHOP.KESSELS-SMIT.COM