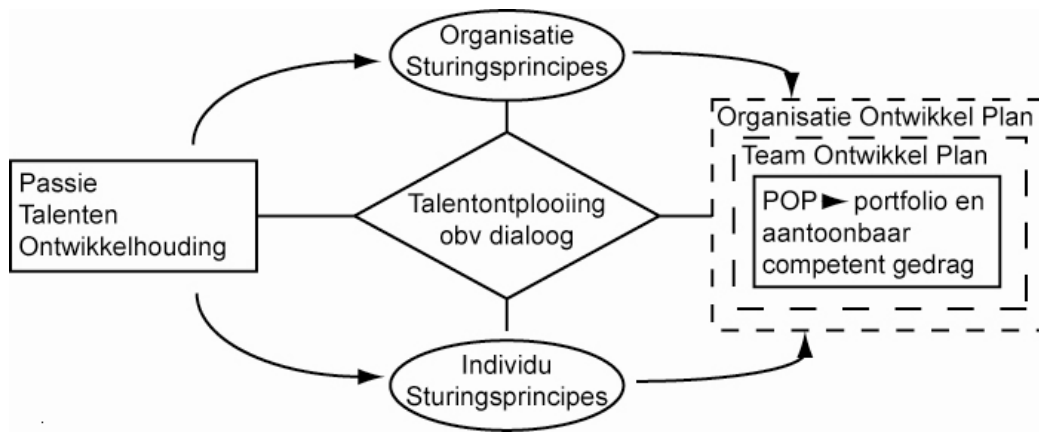


Human Dialogue Development (HDD): een nieuwe trend bij het benutten van ouder talent?!¹

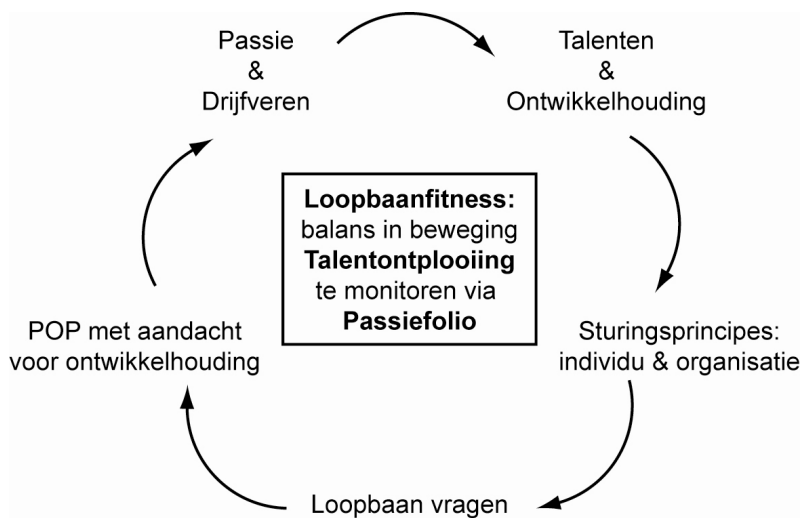
In dit artikel wordt uitgelegd hoe Human Dialogue Development (HDD) toegepast kan worden in (onderwijs)organisaties door procesbegeleiders en managers. [In mijn promotieonderzoek heb ik in vijf onderwijsorganisaties onderzoek gedaan naar ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, wat in feite neerkomt op aandacht voor de vraag: “hoe kan loopbaanfitness bevorderd worden? Welke interventies, methoden en instrumenten zijn potentieel bruikbaar om individuele loopbaanontwikkeling te koppelen aan organisatieontwikkeling?”.](#) Ik heb gebruik gemaakt van het HRMkader van Wiersma, Van de Mooren en Vermeulen (2002) en de zogenaamde Loopbaan Dilemma Methodiek (Reynaert & Spijkerman, 1995), een loopbaanbegeleidingsmethodiek voor individuele cliënten. Deze LDMmethodiek is op interactieve wijze ingezet om de organisatie als geheel te ontwikkelen. Met behulp van de STARR analyse zijn niet alleen de passie, ‘energizers’ (wat geeft mensen energie in hun werk) en talenten verhelderd, maar ook hun *sturingsprincipes* en die van de organisatie. Uit de resultaten is gebleken dat de *diepergaande dialoog* en *ontwikkelhouding* cruciale succesfactoren zijn. Een ander essentieel kenmerk bleek het criterium “doe-baar”: in de ogen van alle betrokkenen moeten de interventies en te plannen acties wel te doen zijn. Juist vanwege het accent op ontwikkeling van (talenten van) mensen en het belang van de dialoog heb ik de gangbare term HRM vervangen door HDD: dialooggericht personeelsbeleid. Beleid dat draait om de dialoog van medewerkers en hun leidinggevende over wat hen stuurt en wat de organisatie stuurt. Om vervolgens te komen tot concrete leer- en actieplannen die ingebed worden in team- en organisatieplannen (figuur 1).



Figuur 1 Talentontplooiingsmodel (Admiraal, 2009a, p. 267)

¹ Dit artikel is gebaseerd op het proefschrift van Admiraal-Hilgeman, T.J. (2009). [Loopbaanontwikkeling als middel om competent te leren omgaan met organisatieontwikkeling in het onderwijs. Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek naar de bruikbaarheid van loopbaanmethodieken voor Human Resource Management \(HRM\)](#). Ridderkerk: Ridderprint. (te bestellen t.admiraal@fontys.nl).

Ook de term loopbaanfitness bleek bruikbaar: met plezier vanuit passie, 'energizers, drijfveren', talenten en ontwikkelhouding in beweging komen, je sturingsprincipes verhelderen en blijven werken aan je loopbaanontwikkeling in plaats van te focussen op dilemma's die alle energie wegzuigen. Vandaar dat ik de methodieknaam veranderd heb in *Loopbaan Fitness Methodiek* (figuur 2). Beginnend bij de individuele sturingsprincipes, daarna die van de organisatie blijkt het gemakkelijker te maken om gezamenlijke doelen en acties te benoemen en te bespreken wat competent gedrag volgens beide partijen inhoudt.



Figuur 2 Loopbaan Fitness Methodiek (LFM, Admiraal, 2009, p. 269)

Deze methodiek blijkt veelbelovend voor duurzame verbetering van de kwaliteit van werken voor individu, team en totale organisatie. Op deze manier wordt het voor medewerkers, ook de ouderen, gemakkelijker om langer en met meer plezier het gewenste competente gedrag te ontwikkelen en te laten zien.

Passievolle gesprekken voeren, hoe doe je dat?

In een diepgaand gesprek, een echte dialoog, gaan medewerker en leidinggevende met elkaar op zoek naar woorden die er voor hen toe doen zoals *loopbaanfitness*, *ontwikkelhouding*, *sturingsprincipes* en *passiefolio*. Om de kwaliteit van de dienstverlening te optimaliseren blijkt het essentieel dat individuele medewerkers zich bewust zijn van wat hen 'stuurt', wat zij zien als zin, doel van hun leven, leren en werken: welke visie hebben ze op hoe ze willen leven, leren en werken en waarom zo? Wat zijn voor hen belangrijke waarden en leefregels? Waar willen ze naartoe werken? Scherp omschreven doelen zijn in de huidige tijd immers lang niet altijd mogelijk, of kunnen zomaar veranderen door wijzigende omstandigheden, maar toch hebben mensen wel een idee, een "onderbuikgevoel", "belichaamde kennis" zoals Jacobs het noemt (2010) van waar ze naartoe willen. Het is de taak van leidinggevendenden dat zij hun medewerkers duidelijk maken wat de sturingsprincipes

van de organisatie zijn. Waar die voor staat, wat de doelstellingen zijn, wat de gekozen strategie is om die doelen te bereiken en wat men van de medewerkers verwacht. Dit alles ingebed in een werkcultuur waar bepaalde waarden en normen gelden. Door het met elkaar te hebben over deze sturingsprincipes kan een verbinding gemaakt worden tussen de individuele loopbaanontwikkeling en de organisatieontwikkeling. En kan men met elkaar concrete afspraken maken over hoe te gaan werken aan verdere ontwikkeling, om competent(er) gedrag te laten zien, wat is “doe-baar”? Dit is in ieders belang, ook financieel. Door passie, talentontplooiing en ontwikkelhouding als uitgangspunt te nemen, blijken in de vijf onderzochte onderwijscases medewerkers in staat te zijn beter om te gaan met de onzekerheid. Alle veranderingen en ontwikkelingen waarmee ze geconfronteerd worden zorgen voor behoorlijk wat ‘handelingsverlegenheid’ en uiteenlopende loopbaanvragen. De term ‘ontwikkelhouding’ (herbenaming van ‘grondhouding’, Reynaert e.a. 2006, p.21) omvat vier aspecten: doelgericht, onderzoekend-reflecterend, speels-experimenterend en (kritisch) dialooggericht, die voor ieder een uniek geheel vormen waar men zich aanvankelijk niet altijd bewust van is, maar die wel een rol spelen in het richting geven aan de levensloop, leren en werken. Beiden worden zich steeds bewuster van de sturingsprincipes en de mogelijke belangtegenstellingen en overeenkomsten tussen medewerker en organisatie. Vervolgens worden een aantal essentiële, voor zijn functie kenmerkende situaties geanalyseerd waarvan de medewerker aangeeft dat hij zich daar volop in ‘flow’ voelt en merkt dat hij succesvol opereert en deze feedback ook vanuit zijn omgeving terugkrijgt. Zo komen ‘leidinggevers’, ‘medewerkers’ eventueel ondersteund door een procesbegeleider (waarvoor in mijn proefschrift de succesfactoren zijn beschreven) samen tot keuzes hoe de individuele en organisatie sturingsprincipes verbonden kunnen worden, wat en hoe er nu concreet gewerkt gaat worden. Tenslotte bespreekt men wat dit moet gaan opleveren en welke randvoorwaarden dit vergt. Met het *passiefolio* laten mensen zien hoe ze ook voor anderen merkbaar aan de eigen ontwikkeling en kwaliteitsverbetering gewerkt hebben. Daar klinkt trots in door, in plaats van een saai loopbaan- of bekwaamheidsdossier waarvan medewerkers zich geen eigenaar voelen maar het vooral “voor de baas doen”. Zoals voor alle gesprekken geldt het belang van een veilige sfeer, een ruimte waar men ongestoord kan praten en waarborging van de privacy (ethische gedragscode). In HDD gesprekken begint de leidinggevende echter nadrukkelijk met positieve aandacht, met het stellen van open vragen en oprecht luisteren naar de medewerker, naar zijn passie, zijn ‘energizers’. Dit in tegenstelling tot de gangbare realiteit van functioneringsgesprekken waar vaak de focus gericht is op problemen, dilemma’s en kritiek.

Organisatie- en leiderschapskenmerken

Visie, regie, eigenaarschap en samenhang tussen mensen, middelen en methoden blijken vier bruikbare kernbegrippen uit onderzoek naar (studie)loopbaanbegeleiding van Bakker en Den Boer (2008, p.25). Aan leidinggevers de taak om deze kernbegrippen bewust te hanteren. Voor hen is het van groot belang dat zij geloven in hun medewerkers, vertrouwen

op diens talenten en reeds opgebouwde ervaringen en hen vooral goed faciliteren. Dit vraagt van leidinggevendenden concreet voorbeeldgedrag: laten zien dat ze aan hun eigen 'loopbaanfitness' werken, zelf ook uitgaan van hun talenten en dat ze over een ontwikkelhouding beschikken. Dat er 'fouten gemaakt mogen worden' in het kader van experimenteren, uitproberen. Het vergt een bewustzijn van het effect van eigen handelen en hier steeds onderzoekend, reflecterend mee bezig zijn om zo de individuele doelen te verbinden aan die van de organisatie. Uiteraard steeds transparant communicerend, de dialoog aangaand over de sturingsprincipes, wat er gebeurt en waar men naar toe wil, onder welke - ook ethische - condities. Kritische, maar vooral concrete, gerichte gedragsfeedback geven en vragen is een daarbij een must. Leidinggevendenden binnen dezelfde organisatie dienen op dezelfde lijn te zitten, anders blijken ook interactieve interventies niet "doe-baar". En het zijn de leidinggevendenden die op zoek moeten gaan naar financiële dekking voor de uitgestippelde ontwikkelingsprocessen.

HDD geschikt voor duurzaam werken ook voor ouderen?

Er bestaan vele vooroordelen ten aanzien van de groep oudere, 45+ werknemers. Uit mijn onderzoek bleek dat velen van deze medewerkers wel degelijk over 'loopbaanfitness' beschikken en bijdragen aan duurzaam werken, de ontwikkeling van de organisatie en tegelijk zichzelf ontwikkelen. Leeftijd is geen onderscheidend criterium: jongeren zijn soms zelfs minder loopbaanfit dan ouderen. De gezamenlijke dialoog tussen jongere en oudere medewerkers, het verwoorden van hun sturingsprincipes, kan helpen om elkaars talenten in teamverband aanvullend beter te benutten en zo gezamenlijk passievol, met plezier te (blijven) werken. En daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen!

Referenties

- Admiraal-Hilgeman, T.J. (2009). *Loopbaanontwikkeling als middel om competent te leren omgaan met organisatieontwikkeling in het onderwijs. Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek naar de bruikbaarheid van loopbaanmethodieken voor Human Resource Management (HRM)*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Bakker, J. en P. den Boer (2008, p. 25). *Het individueel transitieplan (ITP) tussen idee en stappenplan*, Tilburg: IVA.
- Jacobs, G. (2010). Professionele waarden in kritische dialoog. Omgaan met onzekerheid in educatieve praktijken. Tilburg: Fontys.
- Reynaert, W. (red.) (2006), *Studieloopbaanbegeleiding en assessment. Spelen met grondhoudingen*, Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Reynaert, W., & Spijkerman, R. (1995). *Loopbaandilemma's. Leer- en zoekprocessen op de arbeidsmarkt*, Leeuwarden: LDC.
- Wiersma, H., Mooren, A. van de, & Vermeulen, M. (2002). *Ontwikkeling medewerkers, ontwikkeling schoolorganisatie: loopbaanontwikkelingsbeleid in de praktijk*. Tilburg: IVA.