

INEKE VAN DER PLOEG

HET NIEUWE SAMENWERKEN

MANAGEMENT & VAKSPECIALISTEN



INHOUD

Voorwoord	9
Proloog	11
INLEIDING. HET MANAGERINGSYNDROOM: OVER METEN, KENNEN EN WETEN	13
• Meten is weten?	15
• Een nieuw vakgebied	17
• Kennen, herkennen en erkennen voor specialisten	18
• Kennen, herkennen en erkennen voor organisaties	19
• Kennen, herkennen en erkennen voor managers	20
• Kennen, herkennen en erkennen voor trainers/coaches	20
• Wat willen specialisten?	22
• Het HRD-model	23
• Soorten leiderschap	24
• Specialist Development naast Management Development	25
• Klare taal	27
• Specialist Development in een notendop	29
• Over de opbouw van dit boek	30
HOOFDSTUK 1. HET SPECIALISTENPERSPECTIEF: ME, MYSELF AND I	33
<i>Ken jezelf</i>	35
• Liefde voor het vak	36
• Voorkeur voor zelfsturing	36
• Onvoorwaardelijke toewijding	39
• Verbeteringsgezindheid	40
<i>Herken jezelf</i>	41
• Werken vanuit zelfrespect	41

• Contact maken en houden	44
• Geen valse bescheidenheid	46
• Thought leadership	48
• Multidisciplinair samenwerken	50
<i>Erken jezelf</i>	51
• Zichtbaarheid afkijken	52
• Hoofd, hart en handen	55
• Tacit knowledge	59
• Erkenning door anderen begint bij jezelf	59
• Brein en blikvernauwing	61
• Het wezenlijke gesprek voeren	62
• Gespreksonderwerpen voor het wezenlijke gesprek	64
• De ontwikkelingsthema's van een specialist	67
• Blijf bruggen bouwen	68

HOOFDSTUK 2. HET ORGANISATIEPERSPECTIEF:
VERANDERING VAN BINNENUIT 69

<i>Ken je organisatie</i>	72
• Wat verandert er in organisaties?	74
• Nieuwe rollen van specialisten in organisaties	77
• Meer dan adviseren	78
<i>Herken je organisatie in beweging</i>	79
• Ubuntu: Je bent iemand door de ander	80
• Theory U: Bezint eer ge begint ...	81
• Samen	81
• Ontwikkelfasen van samenwerking	84
<i>Erken je organisatie</i>	96
• Gelijkwaardigheid, erken iedereen	96
• Ontwikkeling aanmoedigen door verbindend organiseren	97
• Multidisciplinair leiderschap	99

HOOFDSTUK 3. HET MANAGEMENTPERSPECTIEF:
VERBIND THEORIE, PRAKTIJK EN CREATIE 105

<i>Ken jezelf als manager van specialisten</i>	109
• Drie typen managers van specialisten	109

• Ken je uitdagingen als manager	113
• Managers en specialisten	115
<i>Herken als manager de specialisten in je team</i>	120
• Vier typen specialisten	120
• Waar moet je nog meer op letten als je op maat wilt leidinggeven?	127
<i>Erken als manager de specialisten in je team</i>	129
• De dagelijkse praktijk van vakspecialisten	129
• Erkenning toont zich in de informatiestroom	131
• Erkenning geven door de ontwikkeling van de specialist actief te promoten	133
• Managers opgelet, specialisten bouwen bruggen	134
• Samenvattend	141

HOOFDSTUK 4. HET TRAINERSPERSPECTIEF:

VERDIEPING IN EEN NIEUWE DOELGROEP	145
------------------------------------	-----

<i>Ken jezelf als trainer</i>	149
-------------------------------	-----

- | | |
|---|-----|
| • Wat is de paradigmashift? | 149 |
| • Ben je bereid je stijl te veranderen? | 154 |

<i>Herken de nieuwe situaties: drie didactische principes met voorbeelden</i>	156
---	-----

- | | |
|--|-----|
| • Participerend leren: de vorm | 156 |
| • Theory U: het proces | 163 |
| • Leren observeren | 170 |
| • Leren converseren | 171 |
| • Hoofd, hart en handen: de inhoud | 173 |
| • Voorbeelden van hoofd, hart en handen inhoud geven | 178 |

<i>Erken de specialisten en de context</i>	182
--	-----

- | | |
|------------------|-----|
| • Leren te leren | 183 |
|------------------|-----|

SLOTWOORD: DE ONDERSTE STEEN MOET BOVEN!	187
---	-----

Epiloog	189
---------	-----

Dankwoord	191
-----------	-----

Bronnen	193
---------	-----

Register	197
----------	-----

Over de auteur	203
----------------	-----

VOORWOORD

Dit boek is het resultaat van zeven jaar studie, ervaring en onderzoek in samenwerking met tientallen leidinggevenden en meer dan 350 vakspecialisten in intensieve leerprocessen. Ik heb deze ervaring met heel veel plezier opgedaan en in de loop van de jaren tot een heldere visie doorontwikkeld over de toenemende strategische rol van vakspecialisten in (grote) organisaties.

Organisaties zijn in de afgelopen jaren steeds sneller en rigoureuzer veranderd. De rol van het management neemt af, de muren rond afdelingen breken af, de hiërarchie krijgt een veel bescheidener rol, de grenzen van organisaties rekken op en de rol van vakspecialisten neemt toe. Werken betekent steeds vaker multidisciplinair samenwerken in verschillende teams die per thema van samenstelling veranderen.

In de veranderende organisatiewereld zal de impact van vakspecialisten meer strategische proporties aannemen. Vakspecialisten gaan meer in gelijkwaardigheid samenwerken met management en ontwikkelen zich qua (zelf) leiderschap. Wanneer de vakspecialisten verder vooraan in het besluitvormingsproces zitten en een grotere zeggenschap krijgen, heeft dit grote voordelen voor organisaties. Er worden minder onnodige fouten gemaakt door gebrek aan kennis, en de kwaliteit van het afgeleverde product gaat omhoog dankzij het vakmanschap van de specialisten. Als kennis gaat stromen komt er flow in een organisatie. Dit is een positieve, fundamentele verandering van binnenuit, die alle betrokkenen raakt. En dat is niet niks. Zij heeft enorme impact ...

In dit boek schets ik vanuit vier perspectieven wat dit gaat betekenen voor specialisten, voor hun managers, voor de organisatie en voor de trainers van leerprocessen.

Overall waar ik in dit boek schrijf over managers, specialisten, vakmannen, trainers en coaches, bedoel ik natuurlijk zowel mannen als vrouwen. Voor de leesbaarheid heb ik alleen de mannelijke vorm gehanteerd.

Ik hoop dat je net zoveel plezier beleeft aan het lezen van dit boek, als ik in de afgelopen jaren heb gehad aan het schrijven ervan.

Ineke van der Ploeg
september 2016

PROLOOG

De geur van de vorige vergadering hangt nog in de lege boardroom wanneer een specialist, een ‘echte nerd’ volgens zijn collega’s, de vergaderzaal ruim op tijd, maar een tikje onzeker binnenloopt. Hij gaat zitten en legt het document dat besproken gaat worden op tafel. Hij is uitgenodigd om een persoonlijke toelichting te geven. Het document is dus meer voor de zekerheid. Het zal wel meer praten dan lezen worden, verwacht hij.

Dat blijkt heel anders uit te pakken wanneer de MT-leden een voor een binnendruppelen. Na een korte groet buigen ze zich zwijgend over de uitgedraaide powerpoint en wachten op de voorzitter van het MT. Met zijn binnenkomst arriveert ook een gezamenlijk gevoel van urgentie en de vergadering is begonnen.

De nerd krijgt het woord en gaat, bij gebrek aan oogcontact, toch maar voorlezen uit de powerpoint. De aanwezigen geven opmerkingen over details en de voorzitter wil tijdens de volgende vergadering de wijzigingen in de powerpoint doorgevoerd zien en hem dan nog eens bespreken.

De specialist staat op, knikt en loopt met een zwakke groet de kamer uit met een naar en onvoldaan gevoel, want hij was toch uitgenodigd om een persoonlijke toelichting te komen geven!? Hier was niets persoonlijks aan en hij verwacht niet veel van een volgende bespreking waarin weer een powerpoint wordt doorgenomen. Hoofdschuddend loopt hij naar de lift en drukt op de knop met het pijltje naar beneden.

INLEIDING

HET MANAGEMENT- SYNDROOM

OVER METEN, KENNEN EN WETEN

‘ IF YOU WOULD UNDERSTAND
ANYTHING, OBSERVE ITS BEGINNING
AND ITS DEVELOPMENT. ’

ARISTOTELES

Lopendebandwerk liep jarenlang geolied, niet in de laatste plaats dankzij Taylors uitvinding van het Scientific Management aan het begin van de vorige eeuw. De werkprocessen en de manieren waarop we werken zijn intussen ingrijpend veranderd, maar onze wijze van kijken en managen is honderd jaar later nog steeds dezelfde. *Houston, we've got a problem!* We moeten inzien dat het tijd is voor iets nieuws en de oude werkwijze achter ons laten!

Er heerst dus al meer dan honderd jaar als het ware een managementsyndroom in organisaties. Het lopendebandenken is, door gebrek aan iets beters, behoorlijk uit de hand gelopen. Steeds meer mensen worden zich hiervan bewust en ervaren de beperkende werking ervan als een probleem. Ze zoeken het antwoord vervolgens in nieuwe stijlen van managen. Maar dan zoeken ze de oplossing op dezelfde plaats waar het probleem is ontstaan. Het is zoals Einstein al zei: 'Een probleem los je niet op met dezelfde soort gedachten als waarmee je het probleem hebt gecreëerd.' Laten we eens onderzoeken wat dit betekent in het geval van het managementsyndroom en het lopendebandenken.

Metten is weten?

Het oude managementdenken kenmerkt zich door een voorliefde voor het meten, omdat dit zekerheden verschaft en daarmee mogelijkheden geeft om te sturen. Dankzij metingen weten we bijvoorbeeld hoelang een proces duurt en daardoor kunnen we het efficiënter inrichten en verkorten. Maar in de huidige tijd wordt lang niet meer alleen aan de lopende band gewerkt en gaat deze regel niet op voor alle werkprocessen. Wat is er veranderd? Kennis is cruciaal geworden.

Ik krijg altijd een vreemd gevoel als ik managers en bestuurders de uitdrukking 'Meten is weten' hoor gebruiken. Dan rijzen bij mij in gedachten meteen de vragen: Ja, maar weet je wel wie het meet, wat hij meet en wanneer hij het meet? Wat wil je überhaupt weten? En hoe weet je dat je dit te weten komt met deze meting? Er klopt iets niet aan deze uitdrukking, zij is te zeer gedacht vanuit traditionele, mechanische lopendebandprocessen. Maar ... als meten het antwoord niet is, wat is dan het alternatief?

oud: METEN = WETEN

NIEUW: KENNEN = WETEN

Het antwoord ligt in het oud-Griekse aforisme ‘Ken jezelf!’ ‘Meten is weten’ heeft natuurlijk zijn eigen kracht en kwaliteit, maar het is niet de enige manier om naar de werkelijkheid te kijken. We zijn toe aan een beweging van ‘Meten is weten’ naar ‘Kennen is weten’. Dit is een alternatief om verder te verkennen en uit te bouwen, en daarna zelfstandig of naast het oude alternatief ‘Meten is weten’ overeind te houden.

De oude manier van denken en organiseren dreigt vast te lopen. Het uitgangspunt dat de leiders en managers de kern van het succes van een bedrijf vormen, heeft zijn langste tijd dan gehad. De geluiden dat het anders moet, nemen hand over hand toe. Mensen kunnen en willen niet langer vanuit de oude ‘zekerheden’ werken, de oude controles blijven uitvoeren en de oude werkverhoudingen in stand houden. Meer en meer bedrijven nemen daarom een voorbeeld aan de organisatiestructuur van de moderne, innovatieve bedrijven in Silicon Valley. Werken wordt agile, flexibel samenwerken, zonder muren (letterlijk) en in open structuren.

Organisaties kunnen zichzelf opnieuw uitvinden – en dat is hoognodig – door de aandacht te verschuiven van hun managers naar de specialisten. In deze tijd van snelle veranderingen hebben vakspecialisten immers unieke toegevoegde waarde en unieke kansen. Grijp die kansen! Specialisten ontwaak, sta op en laat van je horen! Zorg dat jouw kennis gehoord, begrepen en toegepast wordt. Dit is de enige manier om te ontwaken uit de droom van het lopendebanddenken en de enige oplossing voor het probleem van de remmende factor van het hiërarchisch aansturen van organisaties.

HET MANAGEMENTSYNDROOM WORDT

NIET OPGELOST DOOR NOG MEER AANDACHT

AAN MANAGERS TE BESTEDEN.

Een nieuw vakgebied

De volgende stap, vanuit dezelfde gedachtewereld, zou zijn om managers te leren hun mensen niet klein te houden. Echter, er is al zoveel aandacht geschonken aan de ontwikkeling van het management dat het verzadigd is geraakt. Nog een andere stijl van leidinggeven gaat niet de benodigde fundamentele shift in organisaties tot stand brengen. Het is tijd om aandacht te besteden aan een geheel andere focusgroep.

Als we niet meer managementgeoriënteerd willen werken, wat willen we dan wel? Er is een alternatief nodig, anders komt er slechts een tegenbeweging op gang. Dit gaat niet werken. Niemand is tegen managers, maar hun rol is een beetje uit de hand gelopen. Ze zijn producten van een systeem dat zichzelf in stand houdt, dat verouderd is en remmend werkt. Zowel de managers als de medewerkers aan wie managers leiding geven, houden het systeem in stand. Die medewerkers, vaak vakspecialisten, komen hierdoor niet voldoende tot bloei. Ze worden, bewust of onbewust, klein gehouden.

In de jaren negentig van de vorige eeuw bouwde men een pijler onder organisaties, genaamd Management Development (MD). De kwaliteit van het management (en daarmee werd eigenlijk het leiderschap bedoeld) was een cruciale factor in het succes van een organisatie. Maar verandert en verbetert er tegenwoordig eigenlijk nog wel genoeg dankzij deze denkwijze? Nee. Het succes van een organisatie hangt immers lang niet meer alleen af van het management. De mensen met verstand van zaken spelen daarbij een cruciale rol. Vreemd genoeg is er nog nooit specifieke aandacht aan hun ontwikkeling besteed. Het is nu dus de hoogste tijd voor Specialist Development (SD).

De uitdaging is om anders te gaan kijken, om een paradigmashift te maken op velerlei gebieden. Een verandering van de rol van specialisten in organisaties is hierbij de sleutel tot het succes. Veel organisaties zien al wel in dat deze verandering voor de deur staat, maar ze weten nog niet hoe ze die precies kunnen vormgeven. SD is hierop het antwoord. Het kan organisch tot stand komen, door specialisten actief in dit veranderingsproces te betrekken. De persoonlijke ontwikkeling van specialisten faciliteert dan een soepele overgang in organisaties om specialisten hun nieuwe rol in te laten nemen. Hierdoor zullen de bestaande werkverhoudingen gaan verschuiven en dynamischer worden. Door organisatietransitie verbeteren de kwaliteit en de snelheid van de besluitvorming. Specialisten dragen dankzij het pro-

ces van hun individuele transitie bij aan de organisatietransitie die gericht is op innovatie, vernieuwing en versnelling door zaken echt anders aan te pakken. SD brengt dus een verandering van binnenuit, zowel voor de individuele specialist als voor de gehele organisatie.

SD is in potentie een volledig nieuw vakgebied. Het strekt zich uit van organisatie-inrichting tot HR-beleid, leiderschapsstijl, leren & ontwikkelen, de positie van de specialisten, werk- en leercultuur, samenwerkingsvormen en innovatie. Er komt zo ontzettend veel bij kijken dat er nog jaren studie en onderzoek gedaan kan worden naar de implicaties van deze omwenteling.

SD heeft een eigen didactiek en unieke ontwikkelthema's. Uiteindelijk gaat het om individuele ontwikkeling én organisatieontwikkeling. Het zijn twee processen die hand in hand gaan. Door individuele transitie komen mensen meer tot hun recht, persoonlijk en in hun vak. Ze voelen zich vrijer om over de grenzen van hun vak te gaan, waardoor ze nieuwe wegen ontdekken en hun wereld vergroten. De ontwikkeling van vakspecialisten is specifiek, persoonlijk, professioneel en gericht op nieuwe vormen van samenwerking.

DIT BOEK BESCHRIJFT DE VORMGEVING VAN DE
ONTWIKKELING VAN SPECIALISTEN VANUIT VIER
PERSPECTIEVEN: VANUIT HET GEZICHTSPUNT VAN
SPECIALISTEN, ORGANISATIES, MANAGERS EN
TRAINERS/COACHES.

Kennen, herkennen en erkennen voor specialisten

Als specialist – of je nu operationeel, tactisch of strategisch werkt – is het van belang dat je allereerst jezelf kent. Jezelf *kennen* heeft te maken met zelfinzicht, weten wat je belangrijk vindt en wat jouw identiteit is. Dat is het fundament van de krachtige, gespecialiseerde professional: een specialist die met zijn eigen authentieke statuur laat zien waar hij voor staat. Het klinkt misschien raar, maar wat hier voor nodig is, is een emancipatieproces.

Het heeft namelijk te maken met gekend, herkend en erkend worden door jezelf en anderen, het gaat over ontplooiing en gelijkwaardigheid. Specialisten werken momenteel nog niet optimaal, omdat ze te klein worden gehouden en onvoldoende multidisciplinair werken. Hierdoor worden de fundamentele problemen in organisaties niet werkelijk opgelost. En dat zijn precies de problemen waar specialisten wel een antwoord op hebben, maar niet bij betrokken worden.

Vanuit voldoende zelfkennis is het vervolgens van belang dat je als specialist beter en voldoende *herkend* wordt. Ook hier weer door jezelf en door anderen. Herken je je eigen kenmerken, valkuilen en leerprocessen? Herkennen anderen jou voldoende? Weten ze wanneer ze jou ergens bij moeten roepen omdat jouw kennis van belang is?

De derde stap is *erkenning*. Erken jezelf als specialist, geef jezelf de juiste waarde en laat vandaaruit je toegevoegde waarde zien in de organisatie. Als jij je toegevoegde waarde heel duidelijk kenbaar maakt, krijg je ongetwijfeld erkenning uit je omgeving.

Kennen, herkennen en erkennen voor organisaties

Gezien vanuit organisaties zijn er ook drie stappen te nemen. Organisaties moeten zichzelf *kennen*: zich ervan bewust zijn dat ze in slaap gesukkeld zijn door honderd jaar tayloriaans dromen. Bestuurders hebben de moed nodig om zowel de sterke als de zwakke kanten van een organisatie onder ogen te zien en te bespreken. Bijvoorbeeld: zien ze de onnodige bureaucratie, de zinloze regels en oeverloze registraties? Zien bestuurders ook de opgeknipte werkprocessen die met managementlijm aan elkaar geplakt worden? Zien ze de passie van hun medewerkers en spelen ze daarop in?

Beslissers in organisaties moeten leren *herkennen* wat er anders kan en meer aandacht gaan besteden aan de professionals met vakkennis; de vakspecialisten ontwikkelen en hun multidisciplinaire samenwerking ruimte geven.

En als derde is het *erkennen* van alle medewerkers in een organisatie van levensbelang. Erken dat specialisten en managers gelijkwaardig met elkaar kunnen samenwerken. Erkenning geven aan specialisten werkt als een

emancipatie. Ze hebben eerst wat meer aandacht nodig dan de managers, omdat ze een achterstand hebben in te halen.

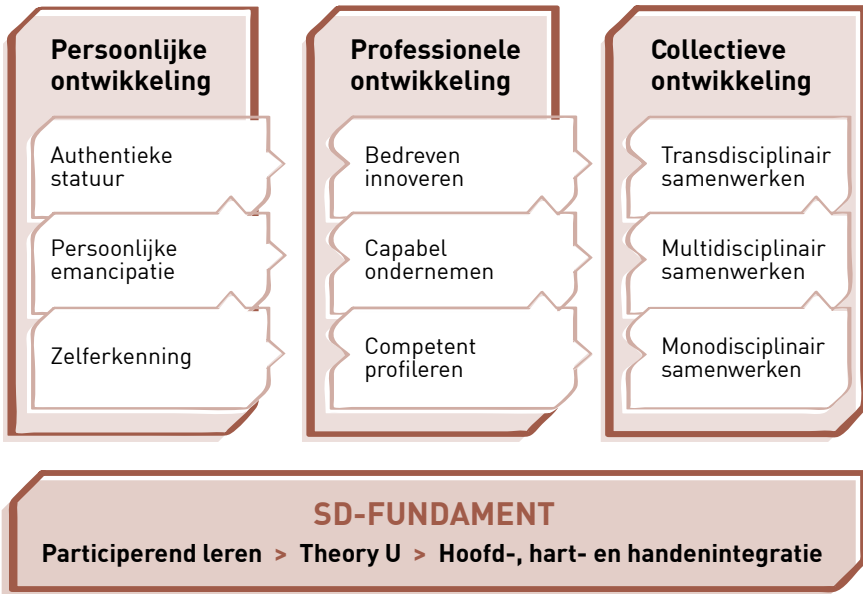
Als deze twee krachten (de individuele ontwikkeling en de organisatieontwikkeling) gaan werken, dan ontwaken we uit de statische situatie en komt er een beweging op gang. We staan op en zien dat er veel meer mogelijk is wanneer we het vanuit een ander perspectief aanpakken. Dat is het perspectief van SD.

Kennen, herkennen en erkennen voor managers

Ook voor managers verandert het perspectief. Als manager van specialisten is het allereerst belangrijk jezelf te *kennen*: ben je een leidinggevende die meedoet met de inhoudelijke kennis, of manage je alleen het proces en de hoofdlijnen? *Herken* je de kwaliteiten van je specialisten en weet je hierin opbouwend samen te werken en het beste uit hen naar boven te halen? De *erkenning* van de specialist betekent ongetwijfeld een verandering voor jou als manager. Is het bijvoorbeeld dan nog steeds nodig dat jij als manager hun kennis in vergaderingen doorvertelt, of kan de specialist dat ook zelf? Dit scheelt vele uren vergaderen, dat is tijd die jij heel anders en dus heel nuttig kunt gaan besteden. Wat een kans!

Kennen, herkennen en erkennen voor trainers/coaches

Tot slot verandert natuurlijk het perspectief ook van de trainers die de ontwikkeling van specialisten begeleiden. Trainers dienen zichzelf te leren *kennen* voordat zij in nieuwe situaties kunnen optreden. Specialisten zijn een ander type professionals dan managers, met andere manieren van leren en werken. Het is daarom belangrijk om de karakteristieke verschillen van nieuwe situaties te *herkennen* en het is zo mogelijk nog belangrijker om ze te *erkennen* wanneer het leerproces ontworpen wordt. Ook hier ligt weer een fantastische kans! De kans om je als trainer te verdiepen in een geheel nieuwe doelgroep voor trainingen, workshops, werkplekleren, coaching, intervisie, teamleren, en hopelijk nog vele nieuw te ontdekken werk- en leer vormen.



Afbeelding 1 **Het Specialist Development-model**

Het SD-perspectief van de vakspecialist is in eerste instantie met name gericht op de eigen ontwikkeling: doorgroeien naar een zichtbare impactvolle vakspecialist langs de weg van (zelf)erkenning, via emancipatie naar authentieke statuur.

Het SD-perspectief van de manager focust op de professionele ontwikkeling van zijn teamleden, de vakspecialisten. De manager moedigt aan en geeft ruimte voor de ontwikkeling van profilering, ondernemendheid en innovatiekracht.

Gezien vanuit de gehele organisatie is het SD-perspectief gericht op de ontwikkeling van een nieuwe vorm van samenwerken, waar iedereen en de gehele organisatie baat bij heeft. De samenwerking tussen verschillende disciplines komt optimaal op gang en de samenwerking tussen management en vakspecialisten wordt gelijkwaardig.

Het SD-model rust in een lerend fundament vanuit drie principes: participierend leren, Theory U en hoofd-, hart- en handenintegratie. Het nieuwe samenwerken komt tot bloei vanuit deze drie wortels: actieve betrokken participatie van alle deelnemers, procesmatige, toekomstgerichte aanpak langs de U-bocht, een diep geloof dat hoofd, hart en handen één geïntegreerd geheel vormen.

Wat willen specialisten?

Specialisten zijn goed opgeleide medewerkers die veel investeren in hun vakkennis. Ze vinden hun vak zo belangrijk dat ze hun vakkennis niet alleen goed bijhouden, maar zichzelf er ook sterk mee identificeren. 'Mijn kennis, dat ben ik.' Sterker nog: hun vakkennis is nauw verbonden met hun gevoel van eigenwaarde. Het is enorm belangrijk voor ze. Het kost namelijk ook best veel inzet, tijd en moeite om die kennis te vergaren en up-to-date te houden. Bovendien houden specialisten veel van hun vak en genieten ze ook intens van de technische kant ervan. Ze gebruiken jargon en begrijpen dingen die niet-ingewijden niet kunnen volgen. Zo geven ze aan dat ze bij de vakbroeders horen, of misschien zelfs bij de elite.

We weten momenteel al heel veel over management en leiderschap. Dat we deze kennis en ervaring gaan toepassen op specialisten lijkt logisch en voor de hand liggend, maar dat zou verrassend genoeg een kardinale fout zijn. Het is alweer een voorbeeld van het aanpakken van een probleem met dezelfde gedachten die het gecreëerd hebben. Dat lost niets op. Sterker nog, dat creëert nog meer problemen. Specialist die meedoen aan een leergang MD voelen zich daar niet door aangesproken. Ze zijn immers geen leidinggevend en dat willen ze ook niet worden. Een specialist is er trots op om specialist te zijn. Dat vraagt een andere soort erkenning dan die aan managers gegeven wordt. De erkenning van specialisten uit zich door oog te hebben voor hun unieke ontwikkeling.

Niet alleen de persoonlijke ontwikkeling en het leerproces van specialisten zijn belangrijk, maar ook hun carrièrebehoeften, hun zeggenschap in de organisatie, hun unieke bijdrage en hun potentieel zijn dat. Geen van deze zaken krijgt op het moment voldoende aandacht in organisaties. Daardoor komen specialisten vaak niet volledig tot hun recht, terwijl ze zich wel uit de naad werken. Specialisten moeten letterlijk van achter het bureau komen en zichtbaar worden in de organisatie. Het is tijd voor ze om zichzelf opnieuw uit te vinden. Het is tijd om meer dan het 'knechtje' van het management te zijn. Het is tijd om het wachten op opdrachten te overstijgen en de eigen stem te laten horen.

De bedoeling van Specialist Development is specialisten als mens en als professional tot bloei laten komen, zodat ze hun eigen geluid laten horen en hun unieke waardevolle bijdrage leveren.

Managers en specialisten bezien elkaar dikwijls argwanend als van een andere wereld. Dit boek helpt die werelden te verbinden tot beider voordeel.

Dr. Paul Kloosterboer, zelfstandig adviseur en auteur van
Adviseren vanuit het geheel - De vitale waarde van intern advies



Ineke van der Ploeg heeft een passie voor leren. Zij is het brein achter het nieuwe vakgebied Specialist Development. In haar werk ontwerpt zij leerprocessen voor management en vakspecialisten.

equipo-sd.nl

De rol van vakspecialisten in organisaties neemt steeds meer strategische proporties aan, terwijl de traditionele rol van het management afneemt. Werken betekent vaker samenwerken in gelijkwaardigheid in verschillende teams, die per thema van samenstelling veranderen: het nieuwe samenwerken.

Wanneer vakspecialisten grotere zeggenschap krijgen en verder vooraan in het besluitvormingsproces zitten, heeft dit grote voordelen voor organisaties. Er worden minder onnodige fouten gemaakt door gebrek aan kennis, en de kwaliteit van het afgeleverde product gaat omhoog dankzij hun vakmanschap. Als de kennis van specialisten gaat stromen, komt er flow in de organisatie door specialisten die zich hebben ontwikkeld qua impact en (zelf)leiderschap, dankzij Specialist Development-leerprocessen.



managementimpact.nl