
Ontwikkeling met impact (8): leiders unieke talent als basis voor relevant leren

Leren in de lijn

Lijnmanagers hebben het niet gemakkelijk. Ook in deze onvoorspelbare tijd moeten ze gewoon resultaten boeken. Leren is een must, maar op nóg een training zit niet iedereen te wachten. Dit vraagt om specifieke hulp van de HRD-professional, die hiervoor ook zichzelf moet vernieuwen.

Kees Gabriëls

Het is een veelgehoorde verzuchting van HRD-adviseurs dat leidinggevend in de lijn zelf niet willen of kunnen leren. 'Ze zijn alleen maar bezig met kortetermijnzaken.' 'Ze hebben de tijd niet.' 'Ze durven niet.' Het is nog waar ook. Bovendien zijn er maar weinig lijnmanagers die het ontwikkelen van hun medewerkers expliciet als taak zien. Na een training hoor je toch vaak: 'Zo, en nu gaan we weer gewoon aan het werk.' Aan de andere kant, als je het op de man af vraagt, vindt vrijwel elke lijnmanager opleiding en ontwikkeling belangrijk voor het goed functioneren van zijn team.

Deze tweeslachtigheid heeft een reden. Bij tal van leerinitiatieven is voor de lijnmanager de relevantie op de volgende aspecten niet duidelijk:

- Wat draagt het bij aan de specifieke doelen van mijn *business*?
- Wat draagt het bij aan de unieke leerbehoefte van *mijzelf* en mijn *teamleden*?

Voor de HRD-professional biedt dit een dankbare opening. Leerinitiatieven die in deze opzichten relevant zijn, worden met open armen ontvangen. De sleutel is het inrichten van een ondersteunende en dus relevante leeromgeving. Dit is een leeromgeving die direct:

- de resultaten in de *business* bevordert;
- de *eigenheid* van de betrokken manager en zijn medewerkers aanwakkert.

In dit artikel ga ik in op de vraag hoe je een leeromgeving bouwt die lijnmanagers motiveert om zichzelf én hun medewerkers te ontwikkelen en

welke specifieke hulp de HRD-professional daarin te bieden heeft.

De mens is twee

Elke opvatting over leren heeft in de eerste plaats een mensbeeld nodig. Daar begin ik mee (ontleend aan de Pulsarvisie; Derkse, 1998, 2000; De Dreu, 2002) en in dit kader hanteer ik een uitgangspunt dat de communicatie met de lijn bevordert. Het is eenvoudig uit te leggen en spreekt hen aan.

Zelfs zonder nadere toelichting herkent iedereen voorbeelden van 'de mens is twee': 'Pieter belooft zijn vrouw het gazon te maaien, maar het komt er weer niet van'; 'Lance Armstrong is een formidabel sportman, maar ook een narcistische manipulator'; 'Janine zegt A, maar je voelt aan dat ze B bedoelt.' Dagelijks zie je ongerijmdheden die dit dualistische beeld onderstrepen. Hierna leg ik beide kanten uit en kom ik als vanzelf tot een definitie van leren.

De eerste kant is de creërende kant van de mens. Daar krijgt iemand ideeën en daar ligt zijn wilskracht, evenals zijn besluitkracht. Ik noem die gehele kant: *talent*.

In mijn definitie: je talent is het volle vermogen dat in je schuilt om iets tot stand te brengen waar een ander wat aan heeft (Gabriëls, 2011). Iedereen heeft een talent maar bij iedereen werkt dat anders. Per persoon laat het zich in één woord samenvatten, als de vlag die de lading van al je onderliggende kwaliteiten het beste dekt. Mijn talent heet verhelderen, bij

iemand anders verrijken, vereenvoudigen, reflecteren of verbinden. Dit is zo bondig te duiden omdat ik talent zie als *hoe* iemand iets doet, niet *wat*. Iemand's talent is zijn typische manier van doen die hij gebruikt in elke baan, rol of

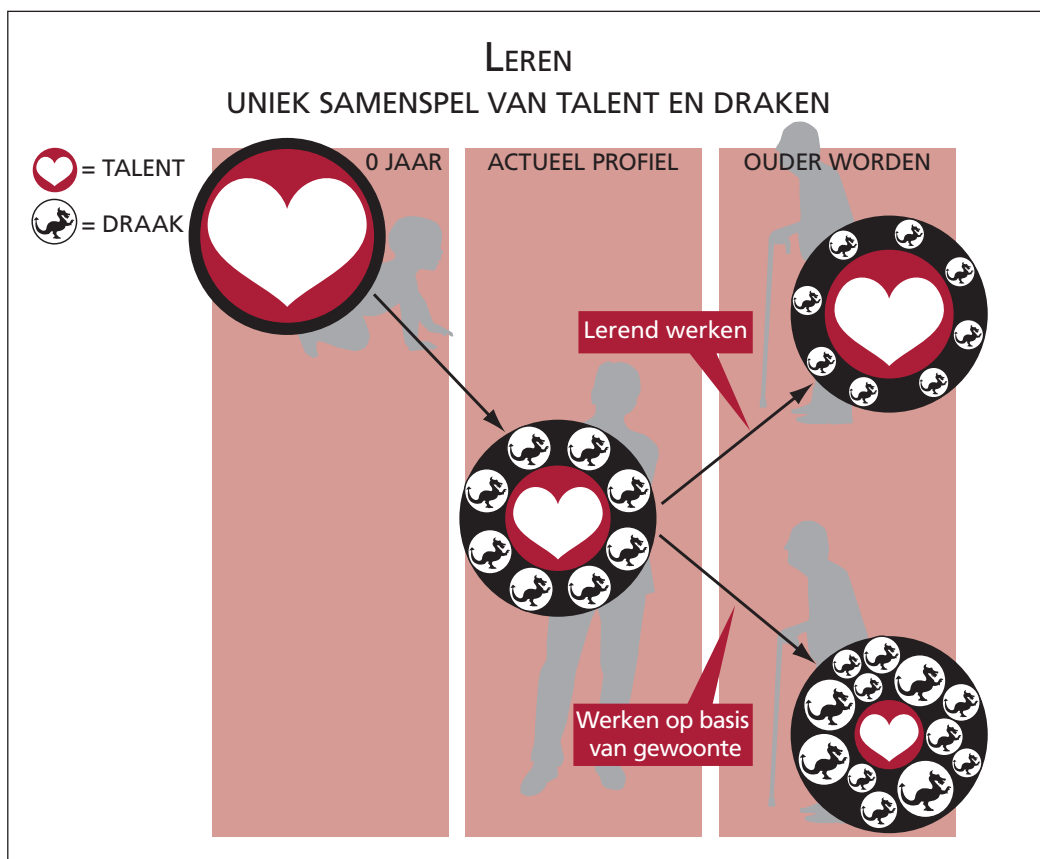
Je talent is je vermogen om iets tot stand te brengen waar een ander wat aan heeft

situatie. Dit maakt dat hij er altijd op kan terugvallen. Zo bezien is iemand in zijn talent volkomen uniek. Tegelijkertijd bevat talent universele kenmerken. Aan de talentkant kijkt iedereen vooruit en wil de wereld op zijn manier beïnvloeden. Ieder is hier origineel, wil de status-quo veranderen, een verschil maken en iets nieuws ontwikkelen. Bij een probleem komt er vanuit het talent een verfrissende ingeving. Je wilt iets voor de ander betekenen, waardoor jij betekenis krijgt. Kortom, aan de talentkant wordt ieder mens geprikkeld door de toekomst, omdat hij daar iets kan bijdragen waar een ander wat aan heeft. In de manier waarop is hij uniek.

Aan de andere kant hebben we allemaal karaktertrekken die ons weerhouden om ons talent te gebruiken. Ik noem die kant de *draak*.

Opnieuw in een definitie: de draak is de verzameling karaktertrekken die dient om de negatieve reacties van anderen te vermijden (Gabriëls, 2011). Als echte draken beschermen deze karaktertrekken de 'schatkamer van je talent'. In figuur 1 zie je de draken om het talent heen afgebeeld. Een draak kan bijvoorbeeld 'jezelf inhouden' zijn. Dat komt uitstekend van pas om afwijzing te voorkomen, maar helpt niet om ideeën in de wereld te brengen. Als je goed kijkt, is het net zo met het omgekeerde: drammen. Zo zijn er talloze draken, zoals ongeduld, faalangst, laconieke houding, somberheid, afstandelijkheid, divagedrag of pleasen. Naar mijn idee heeft iedereen er wel een stuk of twintig. Per persoon heten die anders maar, net als bij talent, zitten er ook universele aspecten aan. Aan de drakenkant wordt iedereen geprikkeld door juist de angst voor de toekomst. De draak houdt daarom het liefst de status-quo in stand, zonder risico.

Het gedrag dat bij deze draken hoort, is als bescherming zo nuttig dat mensen het steeds vaker doen. Zo vaak, dat het al snel een gewoonte wordt. En daar zit de crux voor leren: een gewoonte is namelijk nooit situatie-specifiek en daarom niet iemand's volle vermogen. We kunnen



Figuur 1. Groei als uniek samenspel. Illustratie: Kim Raad

beter dan reageren uit gewoonte. Elke situatie is immers uniek en het gaat erom, zoals Covey in zijn klassieker 'The 7 Habits Of Highly Effective People' zegt, de 'ruimte' tussen de stimulus (situatie) en respons (iemand's reactie) te gebruiken om een keuze te maken. Vanuit zijn talent maakt iemand die keuze bewust, vanuit zijn draak onbewust.

Iedereen heeft dus een talent, maar niemand gebruikt het ten volle. De CEO kan beter, net als de inpakster op de werkvloer. Precies in dat onbenutte vermogen ligt het aanknopingspunt voor leren. Mijn definitie van leren is daarom: *leren is*

Leren is vaker iets vanuit je unieke talent doen

vaker iets vanuit je unieke talent doen. Hier sluit ik aan bij wat ik ooit van Ben Tiggelaar hoorde: de enig mogelijke duurzame verandering in mensen is: vaker doen wat ze nu al goed kunnen. Gezien mijn definitie van talent, met het accent op het leveren van een unieke bijdrage waar een ander wat aan heeft, betekent leren dat iemands vermogen om een resultaat te realiseren, toeneemt. Dát is het type leren waar ook de leidinggevende en de organisatie wat aan heeft.

Een 'pit' voor ieders talent

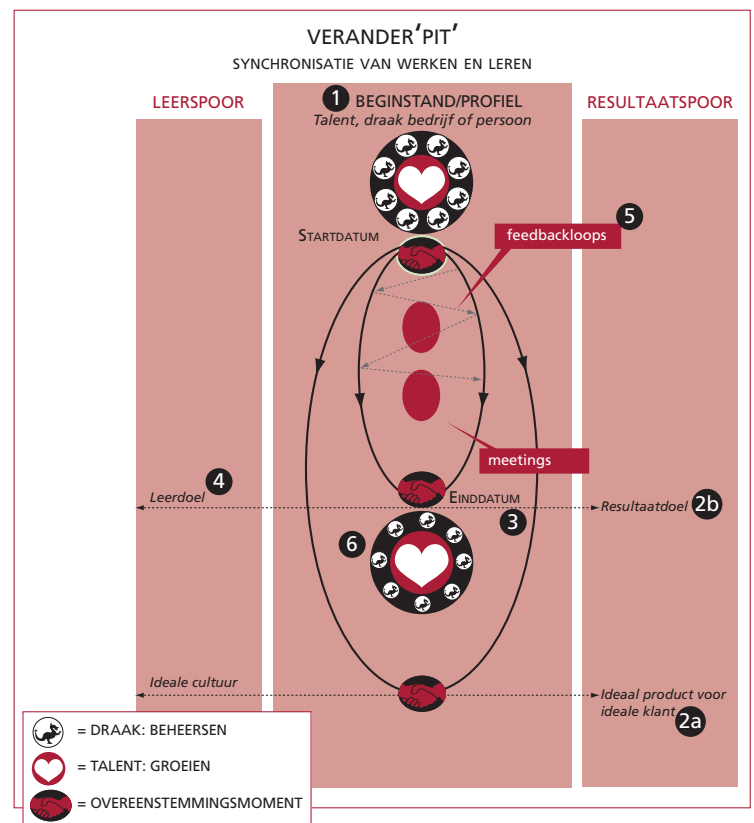
Het gevoel van leidinggevendenden dat ze het druk hebben, is reëel. Dus het helpt hen als het leeraanbod niet teveel tijd kost. Een oplossing daarvoor is om het leren te synchroniseren met het werken. Dat wil zeggen dat er een rechtstreekse koppeling komt tussen 'werken', oftewel het nastreven van de businessresultaten die de lijnmanager op dat moment bezighouden, en 'leren'. Hoe verder deze synchronisatie gaat, hoe aantrekkelijker. Niet alleen vanwege het tijdsbeslag, maar vooral doordat dit inherent de benodigde relevantie voor de lijnmanager oproept. Een leeromgeving bevat een aantal elementen, zoals de inhoud, de tijdspanne, de verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen en de aard van de interventies. Stuk voor stuk kun je daarbij op zoek gaan naar de koppeling met 'werken'.

Een basis voor een leeromgeving die dit doet, noem ik de verander'pit'. Pit, omdat het er – met een beetje goede wil - in een afbeelding uitziet als een pit en omdat pit als afkorting staat voor Partners In Transformatie. Die partners zijn dan de lijnmanager, zijn medewerkers en de HRD-professional. Transformatie is het leren zelf én het businessresultaat dat je ermee wilt bereiken.

Kenners van action learning zullen een aantal principes ervan in de pit herkennen. Bovendien betekent pit ook 'de kern' en in nog een andere betekenis 'energie'. De combinatie van zo'n leeromgeving met het mensbeeld van talent en draak biedt een krachtige kapstok voor de benodigde zelfreflectie. Figuur 2 toont deze pit, die ik hierna stap voor stap uitleg.

1. Talent- en draakprofiel maken;
2. Resultaatdoel kiezen;
3. Einddatum kiezen;
4. Leerdoel kiezen;
5. Feedbackloops bouwen;
6. Eindresultaat en leeropbrengst vaststellen.

Qua rollen wordt de werk-leren aanpak meteen duidelijk. Het daadwerkelijke leren gebeurt in de eerste plaats in de interactie tussen de lijnmanager en de medewerker. De HRD-professional faciliteert dit met zijn kennis, kunde en persoonlijke inbreng. Hij zet deze leeromgeving conceptueel op en is ook begeleider - in directe



- 1 TALENT- EN DRAAKPROFIEL MAKEN
- 2a IDEAAL KIEZEN
- 2b RESULTAATDOEL KIEZEN
- 3 EINDDATUM KIEZEN
- 4 LEERDOEL KIEZEN
- 5 FEEDBACKLOOPS BOUWEN
- 6 EINDRESULTAAT EN LEEROPBRENGST VASTSTELLEN

Figuur 2. Veranderpit. Illustratie: Kim Raad

Verzuimbegeleiding met Talent en Pit: een casus

Bedrijf:	Verzuimbegeleiding B.V.
Directeur:	Bart
Talent:	Missionaris
Draak:	Bemoezucht
Resultaatdoel:	5% Omzetgroei
Einddatum:	31 December 2011
Leerdoel:	Persoonlijk: ik wil leren afstand nemen Team: van bagagedrager naar tandem
Feedbackloops:	Kwartaalmeetings van 2,5 uur; omzetvoorvallen als leermateriaal
Eindresultaat:	4,8% omzetgroei; bijvangst: scherpe positionering producten; nieuwe acquisitie-aanpak, toevoeging 'ondernemend' aan bedrijfswaarden
Leeropbrengst:	Ik heb geleerd de dingen maar één keer te zeggen

zin - tijdens sessies en dergelijke. Steeds is hij die-nend aan het proces tussen lijnmanager en medewerker. Ik belicht ieders concrete rol in de zes stappen aan de hand van een casus die is gebaseerd op een werkelijke situatie.

Een casus

Bart is directeur van een jong bedrijf in verzuimbegeleiding en integratie. Zijn talent is missionaris, de gekozen draak is bemoezucht. Als businessdoel kiest hij 5% omzetgroei in 2011. Zijn leerpunt is 'leren afstand te nemen'. In zijn team kent ieder zijn eigen talent en draak. Alle teamleden kiezen een eigen resultaat als bijdrage aan het doel van Bart. In kwartaalsessies wordt de ontwikkeling van de omzet gekoppeld aan hun eigen leerspoor. Op het eind stelt Bart vast of het doel is gehaald en benoemt hij zijn leeropbrengst. In zijn geval blijkt op het eind dat de omzet net niet is gehaald en is zijn leeropbrengst: 'ik heb geleerd de dingen maar één keer te zeggen' (zie ook samenvatting in kader).

Het eerste werk van de HRD-professional is om Bart enthousiast te krijgen voor het leren. Ik vind dat een belangrijke vaardigheid in zichzelf. Ben je als HRD-professional in staat om met jouw talent de leidinggevende te 'verleiden' over zijn drakengedoe heen te stappen? Essentieel hiervoor is dat de leerprofessional zelf in staat is uit zijn eigen gewoontes en angsten te komen. Eerst jij, dan de lijnmanager. Dit gaat verder dan het theoretisch kennen van de aanpak. Het vraagt dat je als HRD-professional steeds - met de eigen leidinggevende - zelf een pit beleeft. Wat is jouw talent? Wat zijn jouw draken die je tegenhouden om dit te gebruiken? Aan welk concreet resultaat werk jij deze periode? Wat leer jij uit de zelfreflectie daarbij? Ook dat is werk-leren: bouw ervaringsdeskundigheid op in wat je als HRD-professional de lijnmanager te bieden hebt. Lig een neuslengte voor. Walk your talk.

Terug naar de casus. Het doorslaggevende argument om Bart enthousiast te krijgen, was dat het leren rechtstreeks ging bijdragen aan de omzet. Zo had hij nog nooit naar leren gekeken. En in alle eerlijkheid, de leerprofessional ook niet. Ik doorloop de stappen hier verder, met daarbij de nadruk op de bijdrage van de HRD-professional.

1. Talentprofiel maken

Het was al net zo nieuw voor Bart dat zijn HRD-begeleider veel moeite deed om een leeraanpak te vinden die bij hem paste. Bart wilde graag één teamsessie waarin ieder direct ook van elkaar het profiel hoorde. De HRD-professional bracht hierbij de deskundigheid in om ieders talent in één woord samen te vatten. De waarneming van een voorval door de leidinggevende was het beginpunt: wanneer zag hij de medewerker specifiek iets heel goeds doen? Met dat als basis volgde een gesprek (voor een aanpak: zie Gabriëls & De Dreu, 2012) waarbij de medewerker het laatste woord heeft. Alleen hij kan immers aanvoelen of een woord hem als gegoten past. Het kiezen van een draak verliep op dezelfde manier, maar ging makkelijker. Gewoontes liggen meer aan de oppervlakte dan het talent. Inclusief uitleg duurde het aanmaken van het profiel van Bart en zijn zeven teamleden een ochtend.

2. Resultaatdoel kiezen

Alhoewel er meer dan genoeg kennis is hoe je op een goede manier doelen definieert, merk ik in de praktijk dat lijnmanagers hier vaak niet zo handig in zijn. Het is al gauw te vaag of juist te strikt, met alleen KPI's. Het belangrijkste is dat een doel echt inspirerend is. De 5% omzetgroei die Bart koos, was inspirerend omdat het aan drie voorwaarden voldeed. De HRD-professional leverde zijn bijdrage door op deze drie zaken te letten.

a. Is het doel toetsbaar? Toetsbaar betekent dat je je voorstelt dat je op de einddatum bij elkaar zit en in een paar minuten - zonder veel discussie - kunt vaststellen: wel gehaald of niet. Dit vraagt concreetheid, maar het hoeft niet per se meetbaar te zijn. Wat ook bijdraagt aan de inspiratie is een formulering in bloemrijke taal met opvallende bijvoeglijke naamwoorden. Bart verrijkte zijn omzetdoel met een prachtig beeld over hoeveel zieke medewerkers hierdoor sneller weer aan het werk konden.

b. Is dit resultaat gelinkt aan een hoger ideaal? Dit kan de missie zijn van een bedrijf of de droom van een individu. Bart had in eerdere sessies al gekozen voor een ideaal rond zijn product/klant-combinatie: 'verzuimbegeleiding begint bij indienst-treding en eindigt pas als iemand uit dienst gaat'. De eindafnemer van een organisatie hoort in elk ideaal en elk doel thuis. Bart had bovendien een

ideaal geformuleerd rond zijn cultuur, voor aan de linkerkant van de pit.

c. Komt het doel uit het hart? In deze casus vroeg dit de nodige reflectie, want Bart was gewend de groei via ingewikkelde spreadsheets te berekenen, in plaats van een cijfer te kiezen waar hij in geloofde. Een doel komt uit het hart als je erdoor wordt geraakt. Dit is een check die de HRD-professional juist als buitenstaander heel goed kan doen.

Dit uiteindelijke doel is, ondanks de hulp van de HRD-adviseur, een besluit van de lijnmanager. Bart als directeur/groootaandeelhouder kon zijn eigen doel besluiten, maar als leidinggevende naar zijn teamleden vroeg het een proces van

Het talent breekt door, moed wint het van angst

zorgvuldig overeenstemming zoeken. In de middag aansluitend op de talentprofielsessie werden alle doelen van zijn teamleden in een dialoog vastgesteld. Dit proces werd door de HRD-professional begeleid.

3. Einddatum kiezen

Dit is een sterk onderschat punt in leren. Ontwikkeling is gebaat bij gezonde beperking. De druk van een goed gekozen einddatum brengt het beste in mensen naar boven. Het talent breekt door, moed wint het van angst. Zoals in het hele proces is de motivatie van lijnmanager en teamlid erbij gebaat dat hun eigen opvatting doorklinkt en ze zelf de deadline kiezen. In dit geval was het geen issue: het kalenderjaar is een natuurlijke periode.

4. Leerdoel kiezen

Dit vraagt veel scherpzinnigheid. Mensen in de lijn zijn niet direct gewend *van tevoren* een persoonlijk leerdoel te kiezen. De HRD-professional let opnieuw op de motivatie: 'is dit waar het echt om gaat?' Hij zoekt een scherp antwoord op de vraag: wat wil jij leren *zodat* je het businessresultaat gaat halen? De causaliteit tussen leren en resultaten boeken, zit zo meteen in de keuze. De HRD-professional is ook alert op de formulering: een goed leerpunt gaat over de persoon zelf en niet over zijn vak, gaat ergens naartoe en niet er vanaf, is enkelvoudig en bevat nog geen deel van het mogelijke antwoord. Op het leerdoel zijn ook collectieve varianten denkbaar, zoals een expliciet gemaakte cultuurimpuls. Hier koos Bart als extra aanvulling voor. Deze cultuurimpuls noemde hij 'van bagagedrager naar tandem'. Hij wilde dat niet alleen hijzelf, maar alle medewerkers zich voor

de omzet verantwoordelijk voelden. Hieruit leidde hij zijn persoonlijke leerdoel af en het gaf inspiratie voor het leerdoel van zijn teamleden.

5. Feedbackloops bouwen

De expertise en eigen creativiteit van de HRD-professional rond het verloop van leerprocessen en werkvormen, is hier van enorme waarde. Maak dit wel steeds dienstbaar aan de specifieke situatie van nu bij die ene lijnmanager. Het woord 'programma', in de zin van een generieke aanpak voor alle afdelingen, zou uit het woordenboek van elke HRD-professional geschrapt moeten worden. De uitdaging is om elke keer weer per moment én per lijnmanager te kijken wat het beste is. Daarin ligt overigens ook veel werkplezier voor talent, want werken uit gewoonte verdwijnt als sneeuw voor de zon. Bart koos in overleg met zijn HRD-begeleider voor kwartaalmeetings van 2,5 uur. In deze meetings, en dat is cruciaal, waren de voorvallen rond de omzet het leermateriaal. Op tal van manieren stelde de begeleider steeds de vraag aan de orde: 'hoe zou je gewoonlijk reageren (vanuit je draak) op dit voorval en hoe kun je nu adequater, creatiever (vanuit je talent) reageren?' Hoe dichter de begeleider op de werkelijkheid zit, hoe beter. Dus werden in de meetings met Bart en zijn team ook direct echte besluiten rond de omzet genomen. Besluiten nemen is een zeer rechtstreekse manier om leren en werken te koppelen. Ter plekke besloten ze onder meer om een nieuwe acquisitiemethode te gaan gebruiken.

6. Eindresultaat en leeropbrengst vaststellen

De volgorde waarin je dit doet, is van belang. Begin met een eerlijk 'ja of nee' of het eindresultaat is gehaald. In het geval van Bart: 4,8% groei betekent dus niet gehaald. Vervolgens stel je de bijvangst vast: wat is er allemaal precies tot stand gekomen? Dit kunnen onderdelen zijn maar ook onverwachte nevenresultaten. Bij dit verzuimbegeleidingsbedrijf was er een rijke oogst, onder andere een scherpere positionering van bestaande producten, de nieuwe acquisitie-aanpak en de toevoeging van 'ondernemend' aan de kernwaarden. Pas hierna wordt de leeropbrengst per persoon bepaald. Deze staat immers los van het resultaat: bij een goed resultaat kan er weinig geleerd zijn en omgekeerd. Zorg ervoor puntig te eindigen, bij voorkeur weer met één sleutelzin. Het gaat er bovendien niet om vast te stellen wat *niet* is geleerd, alleen wat *wel*. Soms moet je als HRD-professional opnieuw al je kwaliteiten inzetten om dit te ontfoetselen. Bart wilde in eerste instantie hardnekkig het leerpunt verlengen en zag over het hoofd wat hij al geleerd had.

Een sjabloon met hoge impact

De leerpit is een sjabloon voor leren met een diepe impact. De casus van Bart is één uitwerking van de zes stappen ervan. Elke stap biedt echter volop ruimte voor een andere invulling. Dat is geheel afhankelijk van het karakter van de lijnmanager, de bedrijfsgrootte, teamsamenstelling, logische tijdsperiode, teamcultuur en het talent van de HRD-professional. Op basis van die ingrediënten kunnen werkvormen, ondersteunende communicatie, intervallen, en het type resultaat en leerdoelen aangepast worden.

De titel van dit artikel 'Leren in de lijn' benadrukt de waarde van de specifieke positie van de direct leidinggevende in leren. Dat is de beste positie om te zien of iemand daadwerkelijk anders *doet* dan voorheen en om er het meest direct op te sturen. Bovendien gaat het, door de koppeling in de positie van de lijnmanager met het businessresultaat, om 'het echie' en ook dat komt het leren ten goede. Leren, mensen ontwikkelen is echter een professionele vaardigheid die HRD'ers en andere leerbegeleiders beter beheersen dan de lijnmanager. De sleutel tot een goede samenwerking is daarom de verbinding tussen de eigenheid van de lijnmanager én de expertise van de HRD-professional. Dat kan alleen als deze leerexpertise uitgaat van principes en op geen enkele manier vorm-gefixeerd is. Vanuit principes creëer je juist elke keer de vorm, dat is in zichzelf het basisprincipe. Het veelgehoorde argument om dit niet te doen is efficiency: 'Het kost teveel tijd en geld om elke keer weer maatwerk te leveren'. De gulden middenweg ligt in het werken met sjablonen. Dit is een vaststaand karkas voor een leeromgeving waarin de principes herkenbaar zijn, maar waarbinnen je al naar gelang de behoefte varieert in uitvoering.

Elke pit bewerkstelligt - door leren en werken te verenigen - een duurzaam effect op drie niveaus:



Het businessresultaat is het niveau waarbinnen het lijnmanagement het succes uiteindelijk aangemeten wordt. Het is echter een eindresultaat en vandaar dat ik het niveau 3 noem. Het is immers een gevolg van het nieuwe gedrag van de betrokken lijnmanager en zijn team. Die verandering op het niveau van het gedrag is niveau 2. Echter, de pit werkt nog een stap *eerder*. Het nieuwe gedrag is op zijn beurt een gevolg van zelfreflectie en niet zozeer van vaardigheidstraining. Ik zie dit als een verandering in iemands bewust-

zijn omdat ik talent beschouw als het zelfbewustzijn van waaruit iemand keuzes maakt. De draken zijn onbewuste gewoontes waar iemand zonder er erg in te hebben, inschiet. Elke verschuiving tussen deze twee kanten van de mens is daarom een bewustzijnsverandering en dus niveau 1 van leren. Dit diepe leren ontstaat door de consequente feedback tussen gebeurtenissen uit de praktijk en wat iemand uit zijn eigen reactie daarop over zichzelf leert. *Voorvallen leiden tot inzicht*. Dit inzicht is persoonlijk: het eigen startprofiel van talent en draak, het zelfgekozen leerdoel en de eigen ervaring leveren een unieke opbrengst op, onvergelijkbaar met elk ander. Het talent zoekt de leerogst die erbij past. Uiteindelijk wordt dat puntig samengevat in één sleutelzin, zodat het beklijft.

Met de pit verbeteren de lijnmanager en zijn team gericht de resultaten én groeien tegelijkertijd in hun eigen ontwikkeling, doordat ze vaker iets vanuit hun talent doen. De paradoxale rol van de HRD-professional is om enerzijds te helpen bij het formuleren van inspirerende businessdoelen en daar vriendelijk maar strikt aan vast te houden – ook als de draken van de lijnmanager het onder druk al opgeven of juist uit de bocht vliegen. Anderzijds benut je de voorvallen die ontstaan door het werken aan het businessresultaat, om de lijnmanager en zijn teamleden diep te raken en zo hun bewustzijn te veranderen. Je stelt als HRD-professional vragen, luistert en kijkt goed en weet zuiver te spiegelen. Dit is de onmisbare hulp van de HRD-professional waar de lijnmanager en zijn medewerkers op zitten te wachten. Zo breng je leren in de lijn. ●

Literatuur

- Covey, S.R. (2004). *The 7 Habits Of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- Dreu, J. de (2002). *Leef. 8 Opwekkende aanwijzingen*. Laag-Zuthem: de Voorde.
- Derkse, M. (1998). *Zo vrij als een vlinder*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Derkse, M. (2000). *Uit vrije wil*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Gabriëls, K. (2011). *De Talentmanager. Een integrale visie op nieuw leiderschap in 119 inspirerende bulletins*. Zelfem: Retaildenkers.
- Gabriëls, K. & J. de Dreu (2012). *Handboek voor Talent*. Amsterdam: Caroline van der Post – B for Books.



Kees Gabriëls is samen met Kim Castenmiller eigenaar van Veranderpit en begeleidt verandertrajecten in tal van branches. Daarnaast is hij auteur van twee boeken en geeft hij lezingen over verandering en talent. Kees werkte zelf 22 jaar in de lijn. www.veranderpit.nl
E-mail: kees.gabriels@detalentmanagers.nl