

Voorwoord

Dit verslag bevat de rapportage van een onderzoek ten behoeve van Het Nieuwe Trivium (hierna te noemen HNT). Het onderzoek was onderdeel van een stage van 4 maanden bij HNT van september tot en met december 2010 in het kader van mijn master Philosophy of Management and Organisation aan de Vu, Amsterdam.

Onderstaande onderzoeksbevindingen zijn gebaseerd op gesprekken met HNT klanten, met HNT associés en met andere trainers/begeleiders in de markt. Deze gesprekken kunnen als volgt worden ingedeeld.

Onder klanten:

Er zijn kwalitatieve interviews gehouden met organisaties waar HNT heeft opgetreden als gespreksleider en in company trainer. Tevens is een kleine schriftelijke enquête onder deelnemers aan een in company training socratisch dialoog gehouden.

Verder is het resultaat verwerkt van gesprekken met deelnemers aan een open training door HNT.

Onder associés:

In het commentaar zijn bevindingen en ervaringen opgenomen van HNT-associés met betrekking tot produktinhoudelijkheid, klanttevredenheid en klantenrelaties.

Onder andere trainers/begeleiders:

Teneinde een eerste 'buitenperspectief' te kunnen vormen heb ik gesprekken gevoerd met collega's uit de branche van training en begeleiding.

Dit verslag is gemaakt moet gezien worden als hypothesevormend.

Zie de bijlage voor een overzicht van de geïnterviewden.

Naast dit verslag dat het karakter heeft van een marketingplan, wordt mijn stage afgerond met het verslag van een filosofisch onderzoek te weten 'in hoeverre normatief oordeel mogelijk is over (de kwaliteit van) een filosofische dienst.

Inleiding

De onderzoeksdoelstelling luidde:

'Doen van een aanbeveling voor de positionering en presentatie van HNT in de relevante markt(en). Dit op basis van een onderzoek naar binnenperspectief en buitenperspectief van HNT als 'aanbieder van een filosofisch product'.

Bij onderzoek naar de potentiële markten voor HNT heb ik drie deelmarkten onderscheiden:

*De markt voor interventie en begeleiding:

HNT opereert op deze markt met begeleiding van dialoog en socratische gesprekken al dan niet gecombineerd met oefeningen in de vrije kunsten', retorica, grammatica, dialectica en ethica. Het aanbieden van in company trainingen socratisch gesprek / dialoog behoort tevens tot de HNT aanpak op deze markt.

*De markt voor opleidingen:

HNT biedt open leergangen op locatie aan. Deze leergangen vormen onderdeel van het standaard pakket van HNT en zijn geïnspireerd op de vrije kunsten, dialectica, retorica, grammatica en ethica.

*De markt voor gespreksleiding/entertainment:

HNT treedt op als spreker/gespreksleider op themadagen en bijeenkomsten van bijzondere aard. Deze rol is niet als zodanig geëxpliciteerd in het aanbod, maar vormt onderdeel van de activiteiten.

Een belangrijke vraag in dit onderzoek was die naar de aansluiting van het HNT product inhoudelijk op de concrete behoefte van de klant.

Gezien de omvang van de stage was onderzoek op slechts een van de deelmarkten mogelijk en gekozen is voor de markt voor interventie en begeleiding. Dit omdat HNT de wens had geuit zich te ontwikkelen richting deze markt, waar de betrokkenheid bij de klant groter is, de samenwerking langduriger en terugkerend en er dientengevolge minder dan nu bij HNT projecten sprake is van een ad hoc karakter van samenwerking.

Een van de belangrijkste aandachtsgebieden in dit onderzoek was daarom het definiëren van de mogelijkheden en vereisten voor HNT om meer langlopende m&o trajecten in organisaties te begeleiden, uitgaande van de behoeften van de klant.

De positionering van HNT in de andere twee bovengenoemde deelmarkten is niet nader onderzocht in het kader van deze stage. Desalniettemin heb ik hierover bevindingen genoteerd die ik in de loop van de afgelopen maanden opdeed.

Inhoud

Voorwoord

Inleiding

1.De markt voor interventie en begeleiding

- 1.1. Het HNT aanbod inhoudelijk
- 1.2 Waardetoevoeging van de dialoog aan de organisatiepraktijk (op termijn)
- 1.3 Wat is de behoefte in deze markt?
- 1.4 Aanbevelingen voor deze markt

2.De markt voor opleidingen

- 2.1 De HNT opleiding inhoudelijk
- 2.2 Positionering van HNT in deze markt
- 2.3 Aanbevelingen voor deze markt

3.De markt voor gespreksleiding/entertainment

1. De markt voor interventie en begeleiding

In dit hoofdstuk wordt het product van Het Nieuwe Trivium op de markt voor interventie en in begeleiding besproken. In de praktijk is dit product meestal het begeleiden van socratisch gesprek of de dialoog, plus het geven van interne trainingen dialoogvaardigheden.

Hieronder zal ik steeds de term 'dialoog' gebruiken, ook waar het de andere vormen van het HNT-product betreft.

Dit is een grote en veelzijdige markt waarin het totale aanbod en met name ook de kwaliteit van het aanbod zelfs voor de meest ervaren inkopers van interventie en begeleiding niet transparant is. Hiertoe behoren alle aanbieders van 'hulp aan teams, management, bestuur en directie'.

Het HNT aanbod is als volgt verwoord op de website::

"Wij bieden allerlei vormen van reflectie, toegesneden op de concrete praktijk van organisatie, management en bestuur."

De manier waarop klanten een beroep doen op HNT is in deze markt vaak grillig en ad hoc; niet langdurig en terugkerend. Dat betekent dat de inspanning om klanten te werven relatief erg groot is in vergelijking met de hoeveelheid werk die dit per klant oplevert. Een van de vragen waarnaar hieronder gekeken is, is of deze positie van HNT zou kunnen worden omgebogen naar een meer langdurige relatie.

Ik wil hier onderscheid maken tussen twee onderdelen van het HNT aanbod in deze markt::

a. Gespreksleiding bij de dialoog tussen groepen collega's.

b. In company groepstraining van mensen die zelf als gespreksleider in een dialoog op willen treden.

Hieronder worden als eerste de resultaten ten aanzien van het product inhoudelijk weergegeven. In de vraagstelling is behalve naar de bevindingen ten aanzien van de methodiek inhoudelijk, ook gevraagd naar het praktisch nut, de 'waarde toevoeging' van de dialoog voor de organisatiepraktijk.

1.1 Het HNT product inhoudelijk

Het beeld van de dialoog inhoudelijk én van de manier waarop HNT deze toepast en onderwijst is bijzonder positief. Klanten hebben een hoge mate van waardering voor de kwaliteit van het gebodene. Zij zijn emotioneel geraakt en beschouwen het meemaken van een training of socratisch gesprek als een zeer waardevolle belevenis. Hierbij wordt vrijwel altijd bedoeld op de waarde die de dialoog voor iemand persoonlijk heeft. Als het geleerde van de training wordt genoemd:

- *dat vragen net zo relevant zijn als antwoorden
- *een minder sturende, meer luisterende houding
- *het scherpen van analytisch denkvermogen

Een uitgebreider inhoudelijk beeld, maar op veel punten vergelijkbaar, komt naar voren uit het onderzoek van Katja van der Elst, 'Het Nieuwe Trivium en de Klant'.

1.2 Waardetoevoeging van de dialoog aan de organisatiepraktijk (op termijn)

De vraag naar de bijdrage van de dialoog aan de werkpraktijk is voor klanten en HNT associés lastiger te beantwoorden. Opvallend is dat door respondenten niet spontaan een link tussen de dialoog en de werkpraktijk wordt gemaakt. Wanneer echter naar het nut van de dialoog voor de werkpraktijk wordt gevraagd, worden randvoorwaarden genoemd voor het goed verlopen van een dialoog, aan welke randvoorwaarden niet altijd, of meestal niet, voldaan kan worden. Randvoorwaarden zijn bijvoorbeeld:

- *een bepaalde maturiteit van de deelnemers
- *voldoende tijd; hetgeen er in de praktijk zelden is
- *geschikte situaties, die los van de 'normale praktijk' gecreëerd moeten worden
- *bereidheid mee te werken; hetgeen vaak ontbreekt
- *de juiste cultuur (empatisch, geduldig)

Bovengenoemde belemmeringen zijn een excuus om ook na een succesvolle training de dialoog in de praktijk zelden of nooit ter hand te nemen. Tussen de regels door was ook te beluisteren dat een belangrijke factor voor het al dan niet succesvol toepassen van de dialoog het gezag van de manager in kwestie is én (het gebrek aan) vaardigheid als gespreksleider. Niet iedereen is in staat het toepassen van de methodiek geaccepteerd te krijgen bij collega's. Daarnaast blijkt dat de meeste managers na een meerdaagse training nog onvoldoende vaardigheid bezitten, en daarmee onvoldoende vertrouwen en zelfverzekerdheid, om het geleerde ook goed toe te passen. Bovendien zorgt ook de onervarenheid ervoor dat de methodiek langer duurt dan nodig en wenselijk is.

Vaker dan toepassen van de methodiek in zijn geheel, noemen klanten dat zij wel bepaalde elementen van de methodiek toepassen, zoals bijvoorbeeld:

- *doorvragen naar feiten
- *het oordeel opschorten
- *geen suggestieve vragen, maar open vragen stellen aan collega's
- *beter luisteren

Toepassing van de methodiek als geheel en op termijn gebeurt wel, maar heel weinig. Het lijkt erop dat hiervoor een sturende figuur in een organisatie (directeur) nodig is die zich persoonlijk sterk maakt voor herhaling van training en toepassing van de methodiek in de praktijk.

Een bijkomend praktisch probleem bij toepassing van de dialoog, is dat die niet 'gewoon' in de dagelijkse gang van zaken kan worden ingepast, maar dat er bereidheid van collega's voor moet worden gevraagd.

Deze bereidheid hebben collega's soms helemaal niet. Of collega's hebben die bereidheid misschien één of twee keer, maar daarna houdt het op. Het lijkt erop dat er 'vreemde ogen' nodig zijn, om een groep steeds bereid te vinden de dialoog met elkaar aan te gaan.

Een en ander komt erop neer dat mensen de dialoog wel een warm hart toedragen, maar dat in de praktijk onvoldoende drijfveer is om dóór te zetten bij het toepassen van de dialoog. Dit heeft enerzijds te maken met onervarenheid en/of onvermogen om een goede dialoog te begeleiden. Anderzijds speelt het gegeven, dat HNT de dialoog niet introduceert als instrument om vraagstukken in de organisatiepraktijk aan te pakken, maar als 'doel' op zich; te weten het voeren van een goed gesprek. Hoewel mensen dit bijzonder vinden en waarderen, geeft dit onvoldoende motivatie om het toepassen van de dialoog in de praktijk door te zetten.

1.3 Wat is de behoefte in deze markt?

In de gesprekken met klanten en collega's wordt duidelijk dat organisaties de dialoog toch vooral in willen zetten als oplossing voor organisatievraagstukken. Het houden van 'een mooi gesprek' en daarmee deelnemen aan 'het goede leven', is geen legitieme drijfveer (meer) om de dialoog toe te passen. Men wil er praktisch nut van zien.

Het lijkt dat een aanbieder op deze markt niet om de volgende concrete behoeften van de klant heen kan:

A. Een oplossing

Uit commentaar van klanten en associés komt naar voren dat de klant steeds vaker bij HNT een instrumentele vraag neerlegt; een vraag naar een oplossing voor, of verbetering van een praktijkprobleem. 'Probleem' moet hier in de ruime zin van het woord worden geïnterpreteerd. Het gaat meestal over een constructief probleem, zoals het verbeteren van gespreksklimaat of moreel klimaat in een team, of het voorzitten van een motivatiedag voor management. Desalniettemin wil de klant met de inzet van HNT een instrumenteel doel dienen. Er moet iets verbeterd worden; vaak in de houding van mensen.

B. Vertrouwen

Klanten hebben een probleem op het moment dat zij aankloppen bij HNT en zij willen het vertrouwen hebben dat door het inzetten van HNT constructief aan dit probleem gewerkt wordt. Het probleem van de klant bestaat echter vaak uit meer dimensies dan alleen het gebrek aan een goede dialoogvoering. Zaak is dus om naast letterlijk te doen wat de klant vraagt, zo veel mogelijk talent in te zetten om te achterhalen wat nog meer tot 'het probleem van de klant' behoort. Klanten vragen bijvoorbeeld -meer en minder expliciet- ook om steun van HNT bij de verdediging van hun keuze voor HNT. Zij zijn zelf vaak niet zeker in hun keuze voor HNT en worden daarin graag – door HNT zelf- bevestigd. Ook vragen ze om steun bij de inbedding van de dialoog in de organisatiepraktijk op termijn, zodat de gevolgde aanpak ook tastbare resultaten heeft.

NB

Gezegd moet worden dat deze kritiek op methodieken voor heel veel andere methodieken geldt. Het blijkt moeilijk voor een intern iemand om af te dwingen dat de nieuwe vaardigheden ook consequent worden toegepast.

Segmentatie naar 'ontwikkelingsfase'

Uit gesprekken met collega's en klanten kwam verder naar voren dat er nog een andere basisvoorwaarde voor organisaties is om überhaupt gevoelig te zijn voor de dialoog als oplossing voor organisatievraagstukken. Dit laatste heeft te maken met organisatiecultuur en 'ontwikkelingsfase'.

Wat pleit vóór de dialoog als instrument voor interventie en training zijn geluiden in deze markt dat 'de dialoog de toekomst heeft'. Na decennia van competentietrainingen, gedragscodes en best practices, is wellicht de tijd aangebroken waarin het succes van een organisatie niet moet komen van de competenties en het naleven van regels, maar van het reflectief vermogen van haar managers. De argumentatie hierachter is als volgt.

Managers moeten toenemende hoeveelheid informatie en nieuwe inzichten verwerken. De druk van maatschappij, politiek, media om verantwoord te handelen is groot. De zichtbaarheid van managers acties is veeleenvoudig vergeleken met 5 jaar geleden. De managers worden daardoor steeds kwetsbaarder.

Vaardigheidscurricula in specifieke, branchegerelateerde competenties voldoen niet meer om aan deze toenemende druk tegemoet te komen. De tijd is aangebroken dat mensen aangesproken gaan worden op

hun vermogen tot reflectie, zelflerend vermogen, rolbewustzijn, integerheid, tot schakelen tussen de waarheden en inzichten van alle verschillende stakeholders.

Dit alles pleit in het voordeel van dialoogvoering in organisaties. Echter, niet alle partijen in de markt zijn zo ver. Er zijn veel branches waar nog altijd vooral branchegerelateerde competenties en niet deze menselijke, reflectieve kwaliteiten (deugden) aandacht krijgen. Onder meer bij multinationals en door shareholder value gedirigeerde ondernemingen ligt de nadruk vaak eerder op competentietraining, omdat gestuurd wordt op algemene richtlijnen en rechtstreeks contact van de beslissers met het operationeel niveau vaak afwezig is.

De dialoog zal daarom op dit moment slechts bij een deel van de markt in goede aarde vallen. Dit zijn vaak kleinere bedrijven en specifieke branches, bepaalde overheidsinstanties en bijvoorbeeld zorginstellingen. Deze gaan meer van de mens uit en zien de waarde van het ontwikkelen van persoonlijke kracht. Het zal per branche, omvang van de organisatie, werkcultuur en organisatiestructuur verschillen of de dialoog wortel kan schieten.

Voor HNT om geen promotiekracht te verspillen is het belangrijk zich hiervan bewust te zijn en zich alleen te richten op branches en typen bedrijven waar de kans op succes aanwezig is.

1.4 Aanbevelingen voor deze markt

1.4.1 Het product; wat moet het HNT aanbod zijn?

Het bovenstaande leidt tot de conclusie dat waarde toevoegen bij een organisatie wellicht mogelijk is met de dialoog, maar alleen als de dialoog over een langere periode structureel ingezet kan worden én op de juiste wijze kan worden uitgevoerd. De kort lopende in company trainingen die nu gegeven worden dragen het risico in zich dat de dialoog niet goed wordt uitgevoerd en daarmee gediskwalificeerd wordt als oplossing van organisatievraagstukken.

NB Ook uit het rapport van Katja van der Elst blijkt, dat de klant weliswaar onder de indruk is van de methode, maar dat vrijwel geen klant in staat is de methode dusdanig te beheersen en/of in te zetten, dat het beoogde doel wordt bereikt.

Toch heeft HNT hier inhoudelijk iets te bieden. De dialoog kan op veel plekken de missing link bieden om vastgelopen samenwerkingsprocessen vlot te trekken. Hierop wordt hieronder ingegaan bij communicatie met de markt, 'wat'.

Het product van HNT in deze markt kan echter niet de 'dialoog sec' zijn en ook niet de korte trainingen in de dialoog. Een opdracht houdt in dat meegedacht wordt met het probleem en ook met de positie van de klant in zijn organisatie.

De aanbeveling ten aanzien van ingezette methodiek zal gebaseerd moeten worden op een analyse van het probleem van de klant en diens positie, bijvoorbeeld op:

- de specifieke organisatievorm en organisatievraagstukken die opgelost moeten worden
- de functionaris in de organisatie die de dialoog wil gaan toepassen (praat HNT met de juiste persoon?)
- wellicht aanpassen van de methodiek inhoudelijk aan de specifieke hulpvraag
- pro actief meedenken over langere termijn aanpak
- bij afronding van ad hoc opdracht afsluiten met advies voor toekomstige aanpak waarvan HNT opnieuw deel uit maakt

Een essentieel onderdeel van het 'ad hoc' probleem van de dialoog, is dat de waarde van de dialoog onlosmakelijk verbonden is met degene die hem leidt. Daarom wil ik aanbevelen niet langer kortlopende in company trainingen als oplossing van organisatievraagstukken aan te bieden, maar alleen lang lopende trainingen, of slechts het zélf begeleiden van dialogen op een meer structurele basis. Mijn voorkeur gaat uit naar het laatste, omdat dan de kwaliteit van het gebodene in de hand kan worden gehouden, en omdat HNT dan zelf betrokken is bij het oplossen van specifieke organisatievraagstukken.

Het alternatieve aanbod bij een plan van aanpak zouden slechts moeten zijn:

a.HNT creëert de gelegenheid bij de klant om langdurig in company eenzelfde groep mensen te trainen in de dialoog (zodat het echt goed wordt aangeleerd en ook interactie tussen praktijk en training kan

ontstaan). Dit zal nader onderzocht moeten worden, maar gedacht kan worden aan bijvoorbeeld 6 trainingsperioden van twee dagen verspreid over de tijd van een half jaar of een jaar.

Dan nog zal slechts een deel van de mensen zich de vaardigheden eigen te maken. Daarom is de hieronderstaande aanpak meer aan te bevelen:

b. HNT houdt de begeleiding van de dialoog in eigen hand en in plaats van een training wordt een langer lopend traject van in company dialoogbegeleiding door HNT aangeboden. Dit kan bijvoorbeeld zijn het maandelijks begeleiden van voortgangsbesprekingen voor organisatieontwikkeling of het begeleiden van specifieke thema projecten of crisis teams.

Dit is deels een zelfselecterend proces vooraf (wie in de dialoog geïnteresseerd is, komt er ook op af), maar ook zal op basis van intake gesprekken ingeschat moeten worden of de dialoog levensvatbaarheid heeft in de betreffende organisatie.

1.4.2 De productkwaliteit

Teneinde de bereikte positie vast te houden is productbewaking belangrijk. Daarom moet ervoor gewaakt worden dat de dialoog als instrument niet inflanteert.

Het HNT moet daarom in al zijn communicatie het belang van de 'dialoog plus' meenemen. Niet de dialoog als instrument sec, maar wie de dialoog uitvoert, bepaalt de kwaliteit.

Voor kwaliteitsbewaking is ook nodig dat selectief wordt omgesprongen met het linken met collega's/instellingen die 'min of meer' hetzelfde doen.

Een niet onbelangrijk detail hierbij is dat het Praktijkboek Vrije Ruimte niet aan de klant zou moeten worden aangeboden, tenzij als onderdeel van een intensieve, langlopende cursus. Het te snel aanbieden van het Praktijkboek suggereert dat de werkvormen door iedereen gedaan kunnen worden. Het werkt inflatie van het HNT product in de hand en zorgt ervoor dat HNT zichzelf uit de markt prijst. De benadering zou moeten zijn:

'Een HNT werkvorm is alleen wat waard als de gebruiker ervan heel intensief (een jaar) door HNT getraind is.'

1.4.3 De communicatie

Wat?

In de communicatie met de markt dient niet zozeer de methodiek benadrukt te worden als wel het klantenprobleem dat door HNT kan worden opgelost. Deze mogelijke klantenvraagstukken zouden ook expliciet op de website moeten worden genoemd, teneinde identificatie van de klant met HNT te vergroten. Voorbeelden van specifieke -met de dialoog aan te pakken - organisatievraagstukken zijn:

- ondersteuning van leiderschapstrajecten
- realiseren van verbinding in teams
- ombuigen van weerstand en het verbeteren van de effectiviteit van samenwerking
- het met elkaar formuleren van missie, strategie en doelstellingen
- het begeleiden van cultuurveranderingstrajecten bij fusies en overnames
- het met elkaar formuleren van sturende inzichten en essenties
- het verhelderen van ieders rol
- doorbreken van vastgelopen gedragspatronen

Met de dialoog kun je een veelvoud van organisatieknelpunten op het menselijk vlak aanpakken. Voortst heeft HNT een bestaande reputatie als gespreksleider en als schrijver van het boek De Vrije Ruimte. Dit kan meer 'te gelde worden gemaakt' door hiermee de publiciteit te zoeken. Aanleiding voor publiciteit kan zijn:

- een nieuw inzicht waar een interview over kan worden gegeven, bijvoorbeeld inhaken op een actueel maatschappelijk probleem en de mogelijkheid dit met de dialoog op te lossen
- een heruitgave van het boek
- een variatie op het boek, gekoppeld aan een specifiek organisatievraagstuk

Wie?

De markten waarin HNT opereert zijn allen Business to Business markten, hetgeen betekent dat communicatie het best van persoon tot persoon kan worden gedaan. Ook het product inhoudelijk leent zich vooral van communicatie van persoon tot persoon. De mate van complexiteit vraagt om persoonlijke toelichting.

Hoe?

Om potentiële klanten te ontmoeten of van HNT te doen horen zijn voorbeelden van effectieve promotie:

- in bredere kring netwerken (overheid, zorginstellingen)
- de juiste samenwerkingen aangaan met collega's die wederzijds geschikte klanten doorspelen
- interviews/artikelen in de vakpers (managementbladen, branche gerichte bladen)
- eigen publicaties
- social media (bloggen/ twitteren/ You Tube)
- geven van lezingen en presentaties (zie hoofdstuk 3)

Bovenstaande communicatietools zijn allen bedoeld om met potentiële klanten in contact te komen. Een onmisbaar verkoopinstrument in deze markt, naast deze tools, is echter de manier waarop de opdracht geïnterpreteerd wordt zodra contact met een potentiële klant is gelegd. Zie hiervoor het commentaar onder 1.4.1: het HNT product is niet de dialoog 'sec', maar de manier waarop de dialoog ingezet wordt om de klant van advies te dienen. Hierbij is essentieel dat de dialoog 'functioneel' wordt ingezet, in plaats van als 'doel op zich'.

Samenvattend advies:

Uit het bovenstaande valt af te leiden dat een onderscheidend en doeltreffend aanbod in deze markt niet zozeer gemaakt kan worden door de 'bijzondere methodiek an sich' (de dialoog), maar dat het om de 'methodiek plus' gaat. Plus staat hier voor:

**de persoon die de dialoog uitvoert*

**een op de specifieke klant (de persoon) en op het voorliggende organisatievraagstuk afgestemd 'plan van aanpak', hetgeen ofwel alleen (langlopende) dialoogbegeleiding inhoudt, ofwel begeleiding van een langlopend trainingstraject met een specifiek doel.*

**het vinden van klanten die reflectie de ruimte willen geven in hun organisatie.*

**de juiste ondersteuning van de klant om de methodiek dusdanig in de organisatie te introduceren, dat resultaat kan worden bereikt.*

**het zoeken van zoveel mogelijk contactmomenten met de potentiële doelgroep*

**het verdiepen in het organisatievraagstuk van de klant; het functioneel inzetten van de dialoog om het klantenprobleem op te lossen.*

2.De markt voor opleidingen

Opleiding in klassieke vaardigheden is vanouds een van de peilers van HNT. HNT presenteert zich hier als aanbieder van 'scholé', vorming in de klassieke zin van het woord. Ik wil me in dit hoofdstuk beperken tot de open meerdaagse trainingen: de leergangen die tot het standaard jaarlijks aanbod horen en op locatie worden gegeven.

De in company trainingen die in het vorige hoofdstuk zijn besproken vallen daar dus buiten.

2.1 Het HNT aanbod inhoudelijk

De mening van klanten over deze leergangen is in dit onderzoek niet actief onderzocht. Toch voeg ik graag wat commentaar toe dat ik op basis van een HNT leergang 'Dialoog en Interventiekunde', waar ik zelf aan deelnam, heb kunnen verzamelen.

Van de groep cursisten was het merendeel coach, trainer of HR medewerker. Slechts enkele volgden de cursus ter ondersteuning van hun werk als manager. Ik heb tijdens de cursusedagen de meeste cursisten gesproken en gevraagd naar hun mening. Deze was wisselend; deels heel erg enthousiast en deels teleurgesteld. Dit commentaar moet natuurlijk gefilterd worden voor het gegeven dat het onmogelijk is iedereen tevreden te stellen en dat er altijd kritiek zal zijn. Maar van kritiek valt te leren. Dit is wat er zoal gezegd werd:

*De dialoog begeleiden is heel moeilijk aan te leren
Zelfs mensen die al eerder dialoog begeleiding geleerd en geoefend hebben constateren dat zij zich er ook na de cursus nog niet toe in staat achten.

*Ik had graag meer feedback gehad op de oefeningen
Er was behoefte aan meer begeleiding en feedback bij het oefenen. Door gebrek aan feedback bleef onduidelijk of er vorderingen waren gemaakt

*Voor mijn persoonlijke ontwikkeling is dit heel goed
Cursisten waren heel tevreden over de stap voor persoonlijke ontwikkeling die hen op de cursus was aangereikt.

*Te fragmentarisch
Het totale cursusaanbod werd als iets te fragmentarisch met iets te weinig verdieping ervaren.

Navraag aan cursisten wat de motivatie was om voor de opleiding Dialoog en Interventiekunde te kiezen leverde onder meer het volgende op:

- a. Zich bekwamen in het inzetten en leiden van de dialoog
- b. Om te kunnen gaan met diversiteit en lastige situaties tussen mensen

Er lijkt een discrepantie te zijn tussen hetgeen verwacht werd en het gebodene. De verwachtingen waren 'omgaan met weerstand' en 'leren inzetten op het werk van de dialoog'. Men had gehoopt na afloop gereedschap (de dialoog) in handen te hebben. Dat de leergang dit onvoldoende opleverde wordt geweten aan twee factoren:

- Veel theorie van meerdere verschillende methodieken in plaats van vaardigheidstraining in één methodiek
- De socratische dialoog heeft als nadeel dat je juist bij moeilijke weerstandsgroepen geen bereidheid vindt om de methode toe te passen. Het probleem is juist vaak dat er 'geen tijd voor geneuzel is', dat de handen uit de mouwen moeten worden gestoken'. Met de socratische dialoog zoals die nu voorligt is niet meteen zichtbaar dat het iets gaat opleveren. Er is geen link met het probleem (geen output) zichtbaar. Het argument 'over onderliggende waarden praten', is dan niet valide. De cursisten hadden juist gehoopt tools in handen te krijgen om een moeilijke groep met weerstand op eigen terrein te benaderen.

De cursisten zijn zonder uitzondering heel positief over de persoonlijke stap die ze hebben gezet. Wat hieruit geleerd kan worden is niet zozeer dat de cursus minder waardevol is, maar dat het geleverde niet overeenkomt met de verwachting. Dat betekent dat

- ofwel de inhoud zou moeten worden aangepast; meer diepgang, minder variatie in methodieken;
- ofwel een anders gedefinieerde aankondiging van de cursus; meer in de richting van persoonlijke groei dan in de richting van het aanleren van een methodiek om om te gaan met weerstand.

NB Bij bovenstaand commentaar moeten zeer grote kanttekeningen worden geplaatst, te weten dat het slechts een beeld is op basis van deelname aan één cursus en daarmee verre van representatief.

2.2 Positionering HNT in deze markt

Gericht op de doelgroep van HNT, te weten 'organisatie, management en bestuur', bestaat een grote markt van allerlei soorten opleidingen, waarvan het merendeel wordt ingevuld door branche- en praktijkgerichte competentietrainingen. HNT neemt binnen dit aanbod een heel specifieke en onderscheidende plaats in, als aanbieder van filosofische leergangen.

Zoals af te lezen is aan de website en promotiemateriaal van het HNT, stelt HNT zich in deze markt produktgericht op. HNT presenteert zich met een filosofisch, intellectueel en poëtisch imago, dat een specifieke groep binnen de markt aanspreekt. De productgerichte benadering is een bewuste keuze van HNT die de sterktes van HNT naar voren brengt, maar ook beperking van de potentie in de hand werkt. De keuze voor deze productgerichte benadering betekent keuze voor een selectieve markt van klanten met een meer dan gemiddelde interesse in filosofie hebben.

Ik wil op deze markt twee hoofdstromingen onderscheiden:

- a. Vaardigheidstrainingen
- b. Persoonlijke ontwikkeling/retraites

Het HNT aanbod heeft in beide deelmarkten potentieel. Voor een duidelijke afstemming tussen vraag en aanbod is het echter essentieel om een voor de klant duidelijk onderscheid te maken tussen deze twee soorten training/leergang. Met andere woorden, het is van belang om duidelijk te communiceren met welk doel een cursist een leergang kan volgen. Is dat om een vaardigheid aan te leren; het leiden van een socratisch gesprek, of het hanteren van woorden die werken?, of gaat het om persoonlijke ontwikkeling; het stilstaan bij filosofische vragen, het voeren van een goed gesprek, het onderscheid maken tussen aannames en feiten, het omgaan met eigen weerstand?

Hieronder worden beide deelmarkten nader besproken.

a. De deelmarkt voor vaardigheidstrainingen

De markt voor vaardigheidstrainingen bestaat uit alle trainingen die jaarlijks aan mensen in hun functie worden gegeven, ter verbetering van talenten, vaardigheden en eigenschappen. In welke van deze vaardigheden, talenten en eigenschappen zou HNT met de vrije kunsten verbetering kunnen brengen? In de taal van de klant denk ik aan:

- spreken in het openbaar
- schrijven van een inspirerend plan
- schrijven en houden van presentaties
- de kunst van het overtuigen
- waarachtig communiceren
- effectief vergaderen
- effectief communiceren

Iemand van HNT zal zeggen. 'Maar daar leiden wij toch allemaal voor op?' Ja, uiteindelijk wel, maar het wordt door HNT niet zo genoemd. De potentiële klant wordt overschat. Voor veel klanten is de stap van 'woorden die werken' naar 'schrijven van een inspirerend plan' te groot. Om actief klanten te werven is het aan te bevelen het aanbod van HNT op de website en in brochures in de taal en belevingswereld van de klant te formuleren.

NB Uiteraard dienen bovenstaande pragmatische beschrijvingen aangevuld te worden met extra 'filosofisch cachet', maar dit moet niet ten kosten gaan van de boodschap.

b. De deelmarkt voor persoonlijke ontwikkeling

Op deze markt wordt geconcentreerd met een zeer divers aanbod: verdiepingsreizen, retraites, yogalessen, auralessen, zanggroepen etc. Er komt steeds meer bij.

Het gaat de klant hier om persoonlijke ontwikkeling en even afstand nemen van de dagelijkse ratrace. In dit veld komt het filosofisch karakter van het HNT product het meest tot zijn recht. Filosofie kan net als spiritualiteit en lijfwerk gezien worden als een bron van wijsheid, zingeving en inspiratie om bij te dragen aan persoonlijke ontwikkeling. Het poëtische karakter van het aanbod, is een sterkte extra kwaliteit, die een 'retraite' bij HNT tot een louterende en zingevende belevenis kan maken.

In de huidige positionering van de HNT opleidingen is dit aspect nog onvoldoende uitgekristalliseerd. Het zingevingdoel is vermengd met het zakelijke doel, waardoor veel communicatie in troebelheid verloren gaat.

2.3 Aanbevelingen

Wat

Het verdient aanbeveling een onderscheid te maken tussen:

- a. Praktische leergangen
- b. Zingeving/ persoonlijke ontwikkeling/ poëtische leergangen

Beide vormen zouden meer afzonderlijk ingekleurd kunnen worden en specifiek gecommuniceerd naar een duidelijk geformuleerde doelgroep, waarbij de leergang inhoudelijk naadloos aan moet sluiten op het aan de doelgroep voorgespiegelde resultaat van de leergang.

Beide vormen van leergangen worden hieronder nader besproken.

a. Praktische leergangen

Wat?

HNT moet zich beraden of het vaardigheidstrainingen zou willen bieden. De vrije kunsten zijn bieden zeker onderscheidende vaardigheden, maar de benadering is wat pragmatischer en minder poëtisch dan gewend. Het gaat hier om 'modules' waarin een vaardigheid wordt aangeleerd. Dat kan een langer lopende cursus zijn met regelmatig terugkeren (om de dialoog te leren), maar ook korter lopende workshops (1 dag).

Wie?

Een brede doelgroep van iedereen die de betreffende vaardigheden aan wil leren en affiniteit met filosofie/ de oudheid heeft

Hoe?

Naast communicatie van het aanbod via social media en netwerken (interviews/artikelen in de vakpers (managementbladen, branche gerichte bladen), eigen publicaties, bloggen/ twitteren/ You Tube) kan gedacht worden aan het aanbieden van modules als onderdeel van het cursusprogramma van derden.

Voor de kortlopende cursussen kan bijvoorbeeld samenwerking gezocht worden met grotere aanbieders zoals de Baak en het ISVW. NB Dit betekent minder uitstraling en margeverlies voor HNT. Daar staat tegenover dat deze instituten de werving verzorgen.

b. Zingeving/ persoonlijke ontwikkeling/ poëtische leergangen

Wat?

Dit is de sterkste 'poot' van HNT. Met name in het klassieke, poëtische, filosofische aanbod is HNT van oudsher sterk. Het aanbod kan worden versterkt in de richting van de groeiende 'markt voor zingeving/meditatie', door de nadruk te leggen op sfeervolle omgeving en zingeving karakter. Om blijvend munt te slaan uit dit opgebouwde imago is het nodig het imago van autoriteit op dit gebied actief te blijven voeden via:

- artikelen/interviews in de filosofische pers
- social media
- lezingen
- uitgave van boeken
- netwerken (in brede kring)
- selectief omgaan met samenwerken, linken en aanbevelen
- selectief omgaan met Praktijkboek Vrije Ruimte

3. De markt voor gespreksleiding/ entertainment

In de dagelijkse praktijk van associés blijkt deze vorm in opkomst. Het is interessant een filosoof te vragen als gespreksleider op een themadag, of als panellid tijdens een conferentie. De doelstelling hierbij is duidelijk niet de oplossing van een vraagstuk en evenmin het trainen van een groep, maar eerder het 'zinnig en aangenaam bezighouden' van een groep. Een karakteristiek van deze vorm is mijns inziens dat het om een 'beleving' gaat. Voorbeelden van 'belevingen' uit het HNT aanbod -die nu vermeld staan onder 'begeleiding' zijn: 'diner pensant' en 'debat en dialoog', maar ook bijvoorbeeld het begeleiden van een kerstontbijt, of het optreden als ceremoniemeester tijdens een symposium kan hieronder vallen. Gelet op maatschappelijke ontwikkelingen is 'beleving' een groeiende markt en verdient daarom aandacht.

3. Aanbevelingen

In dergelijke 'filosofische optredens' ligt een grote kracht van HNT. Bovendien is het een hele goede manier om de reputatie in bredere kring op te bouwen en te verstevigen en daarmee te werven voor andere HNT producten.

Wat?

Optreden als gespreksleider / dagvoorzitter: fun, onderhoudend, leerzaam en inspirerend.

Waar?

Bedrijfsdag, themabijeenkomsten, conferenties, andere groepsevenementen.

Wie?

Hier is de potentiële markt het grootst. Ook bedrijven die geen praktisch nut van filosoferen in organisaties zien, kunnen gecharmeerd zijn van het idee een afdelingsdag te laten leiden door een filosoof.

Hoe?

Aangezien deze vorm een ingang kan zijn om bij bedrijven binnen te komen is het zinvol veel richtbaarheid te geven aan dit deel van het aanbod.

In eerste instantie is eenduidige communicatie via de eigen website en andere eigen uitingen gewenst. Daarnaast kan hieraan net als bij de rest van het aanbod bekendheid worden gegeven door:

- in bredere kring netwerken
- de juiste samenwerkingen aangaan met collega's die wederzijds geschikte klanten doorspelen
- interviews/artikelen in de vakpers (managementbladen, branche gerichte bladen)
- eigen publicaties
- social media (bloggen/ twitteren/ You Tube)

Afsluitend

Mensen in organisaties willen graag betoverd worden; maar als de betovering verbroken is kijken ze toch of hun probleem al opgelost is.

Conclusies

De conclusies van dit verslag zijn vervat in bijgaande presentatie.

Bijlage

Interviews met klanten:

Belastingdienst Nederland
GGD Nederland
PWC Amsterdam

Interviews met associés:

Katja van der Elst
Pieter Mostert
Maarten Rienks

Interviews met collega's op de markt voor interventie en begeleiding:

*Directeur/eigenaar van BuroSpiff,
draagt op een inspirerende manier bij aan leiderschapsontwikkeling van mensen en organisaties.

*Senior Organisatie Adviseur bij ProRail,
werkt met een tiental bureaus aan leiderschapsontwikkeling bij management en directie

*Directeur/eigenaar van Equilibre,
Leiderschap & Management | Coaching | Interventies | Top Team Challenge | Communicatie en
persoonlijke ontwikkeling | Mediation (conflictbemiddeling)