



Peter Oversteegen – leiderschap concreet maken

Peter Oversteegen verzorgt met zijn bedrijf Veluwe Actief sinds jaar en dag buitentrainingen van de Incompany-programma's, de Executive MBA en de Leergang Bedrijfskunde van TSM Business School. Veel deelnemers aan zijn outdoorprogramma's bewaren er later levendige herinneringen aan, regelmatig noemen ze de module zelfs een cruciale leerervaring.

De buitentrainingen variëren in lengte van 2 tot 8 dagdelen, inclusief een of meer overnachtingen op bijzondere plaatsen, meestal in de natuur. "Door de deelnemers uit hun gewone omgeving te halen, ontstaan er andere vormen van interactie en is er meer ruimte om te experimenteren," aldus Astrid Beijer, programmamanager Incompany bij TSM. Het draait bij de outdooractiviteiten niet om 'vlotjes bouwen' of angsten overwinnen, maar om gerichte oefeningen in leiderschap en samenwerking.

Deelnemers aan het programma waarderen Peter Oversteegen om de sfeer van openheid en enthousiasme die hij weet te creëren in de groep. Decennialange ervaring als coach, trainer en begeleider van groepen hebben hem gevormd tot iemand die 'het' niet beter weet dan een ander, maar die wel weet dat iedereen in elke fase van zijn leven nog iets te leren heeft en zich verder kan ontwikkelen. "Zo'n programma biedt je de mogelijkheid om met elkaar te praten over hoe jij als mens bent. Daar hebben we het niet vaak over, maar het is veel waard. Ik vind het een voorrecht om dat te doen."



Spelenderwijs

Meer dan honderd sport- en spel oefeningen en -activiteiten heeft Peter Oversteegen in de loop van zijn leven ontwikkeld en met zijn bedrijf Veluwe Actief met groepen ‘gespeeld’. Nog altijd, vertelt hij, kunnen de oefeningen een onverwachte loop nemen en komen deelnemers met nieuwe werkwijzen en oplossingen voor de opdrachten die ze uitvoeren. De outdooractiviteiten die hij samen met TSM vormgeeft hebben geen voorspelbare uitkomst, ze volgen geen vast script waarin is voorgeschreven hoe een opdracht uitgevoerd moet worden. De deelnemers weten van tevoren ook niet wat de opdrachten inhouden. Wel hebben ze zich op grond van de intakegesprekken met TSM persoonlijke ontwikkeldoelen gesteld op het gebied van leiderschap en samenwerking. Welke kwaliteiten willen ze verder ontwikkelen? Wat hebben ze nodig voor de functie en positie die ze bekleden of gaan bekleden binnen hun organisatie? Welke ambities koesteren ze voor de nabije toekomst en welke uitdagingen horen daarbij? Ondergaat de organisatie waarvoor ze werken een transitie en wat betekent dat voor hun eigen positie en leiderschap?

Als de buitenactiviteit van start gaat, neemt Oversteegen de tijd om een goeie sfeer te creëren, een sfeer waarin de deelnemers niet bang zijn om zich uit te spreken, zich waar nodig kwetsbaar op te stellen en bereid zijn van elkaar en de oefeningen te leren. “Vaak kennen ook collega’s elkaar niet goed op persoonlijk vlak. Ik begin met een paar vragen te stellen, dat kan zijn over hun persoonlijke interesses of persoonlijk leven, niet al te diepgravend. Dan nodig ik ze uit wat vragen aan elkaar stellen. Dat duurt vaak al even, voordat ze dat durven want dat is best spannend. Het gaat erom vertrouwen te creëren binnen de groep, maar losjes en spelenderwijs.”

Avontuur aangaan

Zijn langjarige ervaring met het omgaan met groepen in sport en spel zorgen ervoor dat Oversteegen een ‘grote gunfactor’ heeft, aldus Astrid Beijer. “De deelnemers weten weken van tevoren al dat ze een buitentraining gaan doen, maar zitten toch met een bepaalde onzekerheid: wat gaan we doen, waar slapen we? We hadden ooit vijf directeurs in een groep en die houden van controle. Ze waren er toch niet helemaal gerust op. Maar als Peter binnenstapt, de groep toespreekt en vertelt wat de bedoeling is, zie ik dat ze heel makkelijk met hem meegaan. Door zijn enthousiasme en zijn instelling wekt hij vertrouwen.” Peter: “Ik benadruk ook altijd dat we mét elkaar het avontuur aangaan, de deelnemers met elkaar én met de trainers, en dat ze er gewoon van moeten genieten dat ze iets anders gaan doen, niet in een zaaltje of op kantoor maar in de natuur. En dat als iedereen z’n best doet, straks iedereen iets geleerd zal hebben.”

“Zodra je een spel gaat doen, wordt het anders, wordt het lastig, wordt het concreet”

In de activiteiten die volgen krijgen de deelnemers om beurten de leiding, onafhankelijk van hun positie binnen het bedrijf waar ze werken. Ze krijgen de kans te experimenteren aan de hand van de ontwikkelopdracht die ze in samenspraak met TSM hebben bepaald. Oversteegen: “Een van de mooie dingen van dit werk is: zodra je een spel gaat doen, wordt het anders, wordt het lastig, wordt het concreet. Mensen hebben allerlei ideeën over zichzelf, over hun manier van leidinggeven en samenwerken, maar in het doen openbaren zich zaken die ze van tevoren niet wisten. Iedereen wil zijn leiderschapsvaardigheden verbeteren, in een bepaalde richting. De een wil wat dominanter worden, want dat vraagt zijn of haar positie; de ander wil zich juist minder dominant opstellen en meer op anderen vertrouwen.”

Op gezette tijden worden de oefeningen en opdrachten onderbroken en wordt er tijd vrijgemaakt voor reflectie op wat er heeft plaatsgevonden. “Dan stellen de begeleiders en psychologen van TSM en ik vragen aan de deelnemers. Wat is er gebeurd? Hoe is je leiderschap je bevallen? Jij wilde meer op de voorgrond treden, jij wilde anderen er meer bij betrekken. Hoe heb je dat handen en voeten gegeven? En we vragen aan de andere groepsleden hoe zij het hebben ervaren.” Oversteegen benadrukt dat hij en het team van TSM de wijsheid niet in pacht hebben. “Wij helpen de deelnemers te reflecteren op hun gedrag en het effect ervan op anderen. Wat kunnen ze beter doen? Of wat gaat juist

heel goed, soms beter dan ze zelf dachten? Het levert altijd inzichten op, is mijn ervaring. Deelnemers ontdekken altijd nieuwe dingen over zichzelf, en die vormen een rode draad voor hen door de rest van het programma heen.”

Oude patronen

De buitenactiviteit, die vaak aan het begin van een incompany-programma, een Executive MBA- of een bedrijfskundig programma plaatsvindt, geeft door de intensieve omgang en de feedback die de deelnemers elkaar geven, een sterke binding binnen de groep. Als de deelnemers collega's zijn uit één organisatie ontstaat een netwerk over de grenzen van afdelingen of divisies heen dat tot nieuwe vormen van samenwerking leidt. Als de deelnemers uit verschillende bedrijven afkomstig zijn, zien ze hoe persoonlijke ontwikkelvragen en uitdagingen in andere organisaties en sectoren worden opgelost. Peter Oversteegen: “Ik heb ooit twee groepen tegelijk in een programma gehad: uit de bouw en uit de zorg. Dat was mooi om te zien: de bouwers, gewend om heel hands on te zijn en vraagstukken snel op te lossen, wilden meteen aan de slag toen ze een opdracht kregen. Maar de deelnemers uit de zorg richtten zich eerst op vragen als: hebben we de opdracht écht goed begrepen, begrijpt iedereen wat ons te doen staat? Dat laatste bleek eigenlijk helemaal niet het geval. Dat soort interacties zijn goud waard als je wilt onderzoeken wat je gedrag is in een team.”

Oversteegen vertelt dat deelnemers aan het begin van het outdoorprogramma vaak nog in oude patronen blijven steken. “Niet los kunnen laten is zo'n patroon dat regelmatig terugkeert. Of juist het omgekeerde: de ánder moet het doen, het ligt niet aan mij als het fout gaat. Die patronen komen heel snel aan het licht en worden vervolgens ook benoemd.”



Leidt dat niet tot ergernis bij deelnemers, om op zo'n manier 'beoordeeld' te worden door de anderen? "Een enkele keer gebeurt dat, maar meestal niet. Kijk, het is ónze taak, van de trainers van TSM en mij, om vertrouwen binnen de groep op te bouwen. Dat is deels in het voortraject al gedaan. En we laten duidelijk zien dat we er zijn op de juiste momenten en dat de organisatie klopt. We doen ook geen Waar is de Mol-achtige dingen, met zaken die expres fout gaan en dergelijke. Als het goed gaat, dan gáát het ook goed. We hebben wel eens deelnemers die het aanvankelijk maar niks vinden en zich proberen te onttrekken aan het programma. Maar het mooie is juist dat de reden waarom ze dat doen vervolgens een punt van reflectie wordt. Waar komt die ergernis vandaan? Waarom wil een deelnemer niet meedoen aan zo'n betrekkelijk onschuldig programma? Het is geen ontgroening of zoiets dergelijks. TSM gaat dan met de betreffende deelnemer in gesprek en niet zelden blijkt zo'n kwestie achteraf een belangrijk leermoment te zijn."

"Deelnemers blijven aan het begin van het programma vaak nog in oude patronen steken"

Onvermoede talenten

Het is volgens Oversteegen niet mogelijk om bij de buitenactiviteiten 'een rol te spelen' of je anders voor te doen dan je bent. "Wij creëren een context waarin ze echt zichzelf moeten zijn. Even je kunstje doen hou je niet lang vol, en dat kan ook niet op je werk. Daar ben je continu met andere mensen bezig, daar moet je soms op de voorgrond treden, dan weer niet. Dat bootsen we na in de trainingen. Deelnemers krijgen opbouwende feedback, maar ook waardering om wat ze goed kunnen en goed doen. Dat is een heel belangrijk aspect: we zijn daar om iets te leren, maar dat kan ook de ontdekking zijn van onvermoede talenten. We hebben deelnemers gehad die zeiden dat ze, door onverwacht positieve feedback, ánders terugkeerden naar huis, met meer zelfvertrouwen en het voornemen stappen te gaan zetten in hun carrière. En dat gebeurt ook. Maar je moet natuurlijk wel bereid zijn om stappen te zetten. Zo'n programma van TSM is een prachtige gelegenheid om dat te doen."



De boer op

Soms komt een organisatie met een specifiek thema bij TSM, dat naast het individuele leiderschapstraject van de deelnemers in het programma wordt geadresseerd. Een Nederlands bedrijf dat wereldwijd opereert en veel internationale medewerkers heeft, kwam met het verzoek de kernwaarden van het bedrijf in het programma te versterken. De kernwaarden draaiden rond het gezond houden van de organisatie, er altijd zijn, als het moet dat stapje extra doen.

TSM zette met Oversteegen een intensief buitenprogramma op, waarin de deelnemers meedraaiden op een boerderij. “Dat was een prachtig seminar. Om vijf uur ’s ochtends gingen we naar de boerderij, want dan begint de dag voor zo’n boerenfamilie. Alle familieleden werken mee, ook het jongste zoontje van 4–5 jaar. Voor dag en dauw op, koeien melken, stront scheppen. Het werk is eigenlijk nooit klaar. Wat betekent het om voor je bedrijf te gaan zoals die mensen dat doen? Dat was een eye opener voor de deelnemers; door dat direct te ervaren en erin mee te draaien. Er waren mensen van 18 nationaliteiten of zo, die verstonden soms geen woord van wat die boerin zei, maar ze begrepen heel goed waar het om draaide en wat de bedoeling was.”

Een mooie ervaring voor de deelnemers. Maar hoe zorg je ervoor dat het meer wordt dan dat? Hoe worden die ervaringen omgezet naar iets waar de deelnemers wat aan hebben als ze een week later weer achter hun bureau zitten? “Dat is inderdaad de kunst,” vertelt Oversteegen. “Je kunt de mooiste belevenissen hebben, maar als je niet benoemt wat er gebeurt en wat het oplevert, dan vervaagt het en wordt het een vakantieherinnering. Je moet de tijd nemen

voor reflectie. Wat hebben we nou eigenlijk gedaan en gezien met elkaar? Wat was nieuw voor jullie? Dan heb je mensen zoals Astrid en andere trainers van TSM nodig om het in een kader te plaatsen, expliciet te maken en samen met de deelnemers om te zetten in actie- en aandachtspunten voor de rest van het programma.”

Tegenslag

Tientallen voorbeelden kan Oversteegen geven van de vele oefeningen en activiteiten die hij met de deelnemers van TSM de afgelopen decennia heeft gedaan – én de vele verschillende uitkomsten die ze opleveren. “Ooit hadden we een groep waarin ontevredenheid ontstond in de loop van het programma. Dit was niet goed, dat was niet goed, terwijl ze in ieder geval een aantal van die zaken waarover ze ontevreden waren zelf anders hadden kunnen inrichten. De directeur zei bij de evaluatie achteraf: als dit de mensen zijn die mij en ons bedrijf moeten dekken als er problemen ontstaan, vraag ik me af of ze dat zullen doen. Ze kiezen voor zichzelf en wijzen naar anderen als het niet goed gaat. Hij kwam tot de conclusie dat hij misschien te veel ‘succesvolle’ medewerkers aannam, mensen die weinig of geen tegenslag hebben gekend. Hij nam zich voor zijn aannamebeleid te veranderen en zich meer te richten op medewerkers die al enige tegenslag hebben ervaren en verder zijn in hun menselijke ontwikkeling. Dat soort bijzondere uitkomsten kan het outdoorprogramma óók opleveren.”

“Wat bij bijna alle deelnemers verandert, is dat ze sneller bij elkaar te rade gaan”

Maar doorgaans zijn de resultaten van de buitenactiviteiten zeer positief, vertelt Oversteegen. “Wat bij bijna alle deelnemers verandert door het programma, naast de persoonlijke inzichten die ze opdoen, is dat ze vaker en makkelijker bij elkaar te rade gaan. Ze reflecteren meer op hun eigen gedrag – én dat van anderen – en zoeken ook later nog sneller contact met teamgenoten die op een vergelijkbare functie zitten: Hoe pak jij dat aan? Heb je nog tips voor me?”

Wagonnetjes

De programma's die Oversteegen begeleidt in opdracht van TSM zijn anders dan de pure sport- en spelactiviteiten die hij voor andere opdrachtgevers organiseert. "Bij sport om de sport gaat het om winnen: als jij eerder bij de finish bent, heb je gewonnen en wordt er geapplaudisseerd. Bij TSM gaat het om iets anders. Het interesseert niemand of de opdracht succesvol wordt afgerond of wie er wint. Het gaat erom: hoe hebben we dat gedaan? Wat is er gebeurd in het proces? Het kan best zijn dat jij als eerste de opdracht hebt voltooid, maar is dat ten koste van de mens, van de anderen gegaan? Dat wordt vervolgens besproken, en zo leer je van elkaar, en dat maakt het niveau van de TSM-trainingen zo hoog. Deelnemers komen zichzelf tegen, én elkaar, in een context die ze niet gewend zijn, en weten dat ze iets moeten met die ervaring."

De gerichtheid binnen leiderschapsontwikkeling is in de loop van de jaren verschoven, constateert Oversteegen. "Het is overduidelijk dat het de laatste tien jaar minder over dominantie gaat. Het draait er bij leiderschap niet meer om een locomotief te zijn en alle wagonnetjes achter je aan te krijgen. Het is nu meer: ik wil een van de wagons zijn. Hoe krijg ik voor mekaar dat anderen mij snappen en met mij willen meewerken? Daar zit een wereld van verschil in. Managers en leidinggevendenden opereren veel meer in het besef dat ze alle kwaliteiten van hun team nodig hebben. Daar komt bij dat bedrijven en instituten nu meer moeten doen met minder mensen. De teams zijn kleiner geworden, maar ze moeten dezelfde opbrengsten realiseren. Dat is een grote uitdaging, die veel vergt van de teams en de leidinggevendenden. En dat geldt niet alleen voor commerciële bedrijven, maar ook voor bijvoorbeeld de zorg en het onderwijs."



Oversteegen ziet dat die opgave tot nieuwe dilemma's leidt. Simpelweg harder gaan werken kan een tijdelijke oplossing zijn, maar is op de langere termijn vaak niet vol te houden. "Dan kom je ook weer bij de balans in je leven. Die kan scheef groeien. Ik vind dat TSM daar heel scherp op is. Hoe verhoudt zich de energie die je in je werk en je bedrijf steekt tot je privéleven? Ik heb veel mensen gezien die op zeker moment afzwaaien omdat de druk te groot wordt, die besluiten: ik wil dit niet meer. Dat zijn best grote stappen. Hoe kunnen ze ervoor zorgen dat het werk dat ze leuk vinden, en dat vaak de eerste passie was waarvoor ze gekozen hebben, doenlijk blijft? Ik, en de trainers van TSM, hebben daar uiteraard geen pasklare antwoorden op, maar ik vind het mooi om mensen te helpen daarover na te denken."

"Ik denk dat bedrijven veel kunnen leren van de wereld van de sport"

Sportmetaforen

Oversteegen is zijn leven lang al actief in de wereld van sport en spel en ontleent er graag beelden en metaforen aan om dingen duidelijk te maken voor organisaties en bedrijven. "We deden ooit een outdoorprogramma voor TSM met een bouwbedrijf. We begonnen met een partijtje slagbal. Allemaal bouwers, bloedfanatiek, ze renden van links naar rechts, hadden de grootste lol; als bij de een iets mis ging, nam een ander zijn taak meteen over. Na tien minuten stopten we en vroeg ik ze: dat plezier dat jullie nu hebben, ervaren jullie dat ook in je werk? En zoals jullie elkaars taken overnemen als het niet goed gaat, doen jullie dat morgen ook op je werk? Neu zeg, natuurlijk niet. Door dergelijke interacties te vertalen naar hun eigen werkpraktijk ontstaan nieuwe perspectieven."

Emoties die in de sport vaak hoog kunnen oplaaien, zijn volgens Oversteegen binnen organisaties steeds meer taboe geworden, wat hij vreemd vindt. "Binnen de sport vinden we het gewoon als een coach of een speler even heel boos wordt, omdat iemand zich niet aan de groepsafspraken houdt. In het bedrijfsleven hoef je dat niet te doen, want dan heb je de poppen aan het dansen. Dan draait het niet meer om de fout die is gemaakt, maar om het feit dat jij er iets van zegt. Dat vind ik lastig. Ik denk dat bedrijven kunnen leren van de wereld van de sport. Fouten mógen maken, fouten van anderen herstellen, successen vieren – ook heel belangrijk –, samen gericht zijn op dat punt aan de horizon, het teamgevoel."

Beweeglijk zijn

TSM hecht veel waarde aan ervaringsgericht leren om leiderschapskwaliteiten van de deelnemers verder te ontwikkelen. In plaats van praten over gewenst gedrag biedt de buitentraining de mogelijkheid om actief te experimenteren. “Dat is typisch TSM: het creëren van een open en veilige ambiance waarin de deelnemers stappen zetten in hun persoonlijke ontwikkeling. Daarbij draait het dus niet om een kunstje doen. Ik heb ook wel voor andere coachings- en trainingsbureaus gewerkt, waar helemaal voorgekauwd was wat de leidinggevenden op welk moment moeten zeggen en hoe de trainers moeten reageren. Dat was niks voor mij. Dan ben je helemaal niet bezig met hoe iemand als mens is, in een specifieke situatie, in een specifieke groep. Er zijn zoveel zaken die meespelen in de ontwikkeling van mensen. Bij de programma’s van TSM hebben we de tijd om dat neer te zetten, dát maakt ze krachtig en succesvol, ook omdat we alles concreet maken.”

Oversteegen zou iedereen willen aanraden om een dergelijk ontwikkelprogramma te volgen, als ze de mogelijkheid krijgen. “Dat zijn de momenten dat je met elkaar kunt praten over hoe jij als mens bent. Daar hebben we het niet vaak over. Ik vind het een voorrecht om dat te doen. Ik word binnenkort 62, maar ik leer nog steeds, van mijn kinderen, van mijn medewerkers, van de deelnemers aan de programma’s die ik begeleid. Ik zou zeggen: wacht er niet te lang mee, want het is heel veel waard. Beweeglijk zijn en jezelf vernieuwen maakt het leuk om te leven.”

“Dat is typisch TSM: het creëren van een open ambiance waarin de deelnemers stappen zetten in hun persoonlijke ontwikkeling”



Sterrenslagen en dominomussen

Peter Oversteegen's leven en carrière hebben altijd rond sport en spel gedraaid. Als klein jongetje ging hij met zijn vader, die in de wereld van de sportpromotie werkte, mee naar sportkampen van het CIOS en de sportacademie. Hij tenniste, bedreef atletiek en speelde voetbal op hoog niveau. Hij gaf sportlessen, gymnastiek op scholen en richtte een eigen trimgroep op.

Via het werk van zijn vader kreeg hij op een dag de tip om een meneer bij de tv te bellen, want die had een wedstrijdleader nodig voor een tv-programma – ene Joop van den Ende. Of hij wat spelletjes kon verzinnen, vroeg Van den Ende hem, en of hij met BN'ers om kon gaan, want die kunnen best lastig zijn. Dat kon hij wel, al was hij pas 23-24. Zo werd hij wedstrijdleader bij Avro's Sterrenslag, wat een groot succes werd, en begon zijn carrière bij de tv.

Omdat het tv-seizoen voor het spelprogramma maar 8 weken duurde, adviseerde Van den Ende hem om het materiaal over te nemen en de Sterrenslag voor bedrijven te gaan organiseren. Op de Jutberg in Gelderland heeft Oversteegen daarna, samen met een partner, een Sterrenslagbaan opgezet. "Toentertijd was zoiets nog helemaal nieuw. Je kon in heel Gelderland drie dingen doen: bowlen, uit eten gaan en de Sterrenslag."

Andere sport- en spelprojecten volgden. Oversteegen trok in opdracht van de Tennisbond naar Afrika om de plaatselijke bevolking tennisles te geven op de banen van hotels die in de winter gesloten waren. Als hij en zijn team weer vertrokken lieten ze de ballen en rackets achter. Ook bij andere bekende tv-programma's raakte

Oversteegen betrokken, waaronder Love Letters. Hij bedacht nog steeds spelletjes, maar belangrijker werd gaandeweg zijn talent om met de kandidaten om te gaan, om ervoor te zorgen dat de sfeer goed was en er niks mis zou gaan.

Oversteegen: “Dat klinkt simpel, maar het concept van zo’n wedstrijd waarbij het winnende stel voor de camera trouwt, kan vervelende situaties geven. Het was mijn taak die andere stellen, die tenslotte ook op die dag gingen trouwen maar niet voor de camera, goed voor te bereiden. Ik zorgde ervoor dat de kandidaten elkaar niet in de haren zouden vliegen of elkaar in het openbaar verwijten maken, want daar smullen de kijkers natuurlijk van. Televisie kan je maken of breken. Ook voor de ‘verliezers’ moest het een memorabele dag worden.”

Als coach begeleidde Peter een beroemd geworden editie van Domino Day, waarbij miljoenen dominosteentjes worden gelegd om het wereldrecord te verbreken. “De steentjes werden gelegd door circa 80 mensen uit alle windstreken gedurende negen weken. Ik moest de leggers kalm en geconcentreerd houden, ervoor zorgen dat ze uitgeslapen waren, op tijd rust namen, niet gingen zitten pimpelen et cetera – want een ongeluk zit in een klein hoekje.” Wat duidelijk bleek toen de beroemde mus naar binnen vloog en 20.000 stenen omgooide. “Ik heb het allemaal meegemaakt, tot aan de bedreigingen toe nadat de mus was afgeschoten. Ze dachten dat ik het had gedaan, want op mijn auto stond: Schuttersgilde.”

Al die ervaringen vormen de basis voor hoe Peter met groepen omgaat. Toen het in de tv-programma’s meer en meer begon te draaien om het veroorzaken van conflicten en problemen begon Oversteegens enthousiasme te tanen. “De commercie werd steeds belangrijker, het aantal programma’s moest omhoog, de budgetten omlaag, waardoor we kandidaten niet eens meer een lunch konden aanbieden. Toen werd het tijd voor mij om te stoppen.”

In 1989 richtte Peter Veluwe Actief op, dat sport- en spelactiviteiten organiseert voor bedrijven, families en vriendengroepen. Hij heeft zeven vaste medewerkers, maar mobiliseert indien nodig tientallen freelancers en vrijwilligers, dorpelingen én zijn eigen familie. “Het gaat er bij ons om dat iedereen plezier heeft, buiten is, in beweging. En bij de ontwikkelprogramma’s van TSM dat de deelnemers al doende en spelende meer inzicht krijgen in zichzelf en de uitwerking van hun gedrag op de mensen om ze heen.”

Ervaringsgericht leren – waarderende benadering

In de ontwikkelprogramma's van TSM Business School werken we met state of the art theorieën, modellen en concepten. Die krijgen in onze visie pas werkelijk betekenis als we ze vertalen naar de praktijk van de deelnemers. Daarom werken we zoveel mogelijk met de casuïstiek van de deelnemers en de organisatie zelf.

In de loop van een TSM-programma passen deelnemers nieuw opgedane inzichten en kennis toe in hun werkpraktijk, ze krijgen de mogelijkheid te reflecteren op de effecten ervan. Deze reflectie wordt gedeeld in de leergroep, waardoor een leercyclus ontstaat die de deelnemer en zijn of haar organisatie verder brengt.

Een belangrijk onderdeel van de ontwikkelprogramma's van TSM is de buitentraining. Daarin testen en ontwikkelen deelnemers hun leiderschapsstijl en -vaardigheden. Door er praktisch mee aan de slag te gaan, op grond van specifieke opdrachten, ervaren ze de impact van hun gedrag in de groep. Dit ervaringsgericht leren is voor TSM een essentieel element van haar visie op persoonlijke leiderschapsontwikkeling.

Deelnemers werken in de buitentraining van TSM intensief samen. De groepsdynamiek helpt de deelnemers om het effect van hun eigen gedrag en dat van anderen te onderzoeken. Dit leren-door-doen is gebaseerd op de leercyclus van Kolb, waarin handelen en reflectie op handelen tot nieuw gedrag leidt. Niet alleen denken en dromen, maar ook beslissen en doen. Deelnemers krijgen de ruimte te experimenteren met hun gedrag en ervaren wat het teweegbrengt bij anderen. Hierbij hanteert TSM de waarderende benadering, die gericht is op het erkennen en stimuleren van talenten en kwaliteiten.

De buitentraining vergroot het zelfinzicht en het zelfbewustzijn van de deelnemers en helpt ze meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun gedrag en effectiever leiding te geven. De buitentraining wordt door organisaties en deelnemers vaak als 'spannend' gezien omdat de invulling ervan onbekend is. Achteraf blijkt dit programmaonderdeel doorgaans veel impact te hebben gehad en nog lang door te werken in de ontwikkeling van de deelnemers.

Deelnemers over de buitentraining van TSM

Loes Visser, directeur DataBuilt, Oosterhoff:

“Dat buitenblok was erg nuttig. Normaal gesproken vraag je niet snel feedback aan collega's over je manier van leidinggeven. Dat was eigenlijk de eerste keer voor mij, in het TSM-programma. Het heeft me veel gegeven. Je ontdekt hoe anderen je zien in die rol en dat levert allerlei verbeterpunten op.”

Jan-Aike Noordermeer, afdelingsmanager Project- en Procesmanagement bbn adviseurs:

“In dat persoonlijk leiderschap zat voor mij de grootste leercurve. Je krijgt de kans die leiderschapsrol op te pakken en krijgt daar bij de evaluaties feedback op. Daarnaast zie je hoe anderen het doen, waar je ook veel van leert. Je kunt je aan anderen spiegelen. En zo krijg je een lijstje met 'tips en tops'.”

Cor Verwoert, Directeur Van Wijnen Harderwijk-Zwolle:

“Het is helemaal niet makkelijk om een setting te maken waarin iedereen zich vrij én veilig voelt om op een respectvolle manier met elkaar het gesprek aan te gaan over wat beter of anders kan, om kritisch naar je collega's én naar jezelf te kijken. Het klinkt eenvoudig, maar dat is het niet. Daar wil ik echt mijn complimenten voor uitspreken, voor hoe TSM dat heeft gedaan.”

Contact

W tsm.nl

T 053 - 240 40 00

E info@tsm.nl

Studieadvies

T 053 - 240 40 00

E studieadvies@tsm.nl

Postadres

Postbus 217
7500 AE Enschede

Bezoekadres

Hengelosestraat 583
7521 AG Enschede