

Een komma is inspirerender dan een punt

Peter Perceval

Dikke vette punt achter kroketevaluatie

Ilona Boomsma, Guus van Deelen
& Carmen Smeenk

De bedoeling van stoppen is doorgaan

Wilfred Verweij

Rituelen helpen bij stoppen en verandering

Danielle Braun



Even onthouden

Cedeo feliciteert de hier genoemde opleiders en overige HR-dienstverleners met hun nieuwe of hernieuwde Cedeo-erkenning. Voor deze organisaties geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Iets om te onthouden; voor als u weer eens een shortlist van opleiders moet opstellen.

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Coaching' gaat naar:

- Quiris Adviesgroep bv, Ede

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Maatwerk' gaat naar:

- Adromi Groep, Hendrik-Ido-Ambacht
- Beccaria Instituut, Waddinxveen
- BMC, Amersfoort
- Brandpreventie Academy, Utrecht
- Capgemini Academy, Utrecht
- De Baak, Noordwijk
- Alex van Groningen Corporate & Finance Training, Amstelveen
- IMK Opleidingen B.V., Alphen a/d Rijn
- Info Support BV, Veenendaal
- King nascholing, Amsterdam
- KTBA Netherlands BV, Kaatsheuvel
- Kudding & Partners BV, Amsterdam

- Leeuwendaal, 's-Gravenhage
- Mensium B.V., Helmond
- Stichting Mikrocentrum Nederland, Eindhoven
- PostMDopleidingen, Rotterdam
- Pro Education BV, Hilversum
- Quiris Adviesgroep bv, Ede
- Relevance Learning B.V., Zaltbommel
- Tele'Train Education B.V., Amsterdam
- The English Center, Amstelveen
- VHIC Faculty, Rijswijk zh
- VitalTalent, Nieuwveen

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsadvies' gaat naar:

- Cedin educatieve dienstverlening, Drachten
- de Rolf groep, Ochten

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsbegeleiding' gaat naar:

- InterZin, Laren nh

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Open' gaat naar:

- Auxilium Adviesgroep B.V., Leusden
- BOBA groep b.v., Dordrecht
- Brandpreventie Academy, Utrecht
- Capgemini Academy, Utrecht
- De Baak, Noordwijk
- Alex van Groningen Corporate & Finance Training, Amstelveen
- IMK Opleidingen B.V., Alphen a/d Rijn
- Info Support BV, Veenendaal

- Management Kompasgroep BV, Venray
- Mensium B.V., Helmond
- Stichting Mikrocentrum Nederland, Eindhoven
- myHBMcenter, Driebergen-Rijsenburg
- NBA Opleidingen, Amstelveen
- Pactum Jeugd en Opvoedhulp, Zetten
- PostMDopleidingen, Rotterdam
- PublicNL B.V., Alphen a/d Rijn
- Stichting DOKh, Alkmaar
- SUAS B.V., Zaltbommel
- Vanberkel Professionals, Zoetermeer
- VitalTalent, Nieuwveen

Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Outplacement, Loopbaanbegeleiding en -coaching' gaat naar:

- CareerAdvisor, Enschede
- LoopbaanNaPolitiek, Den Haag
- NextJob Outplacement, Soest



Cedeo meet als enige onafhankelijke keuringsinstantie de kwaliteit en performance van HR-dienstverleners.

George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 899 74 40 **cedeo.nl** info@cedeo.nl



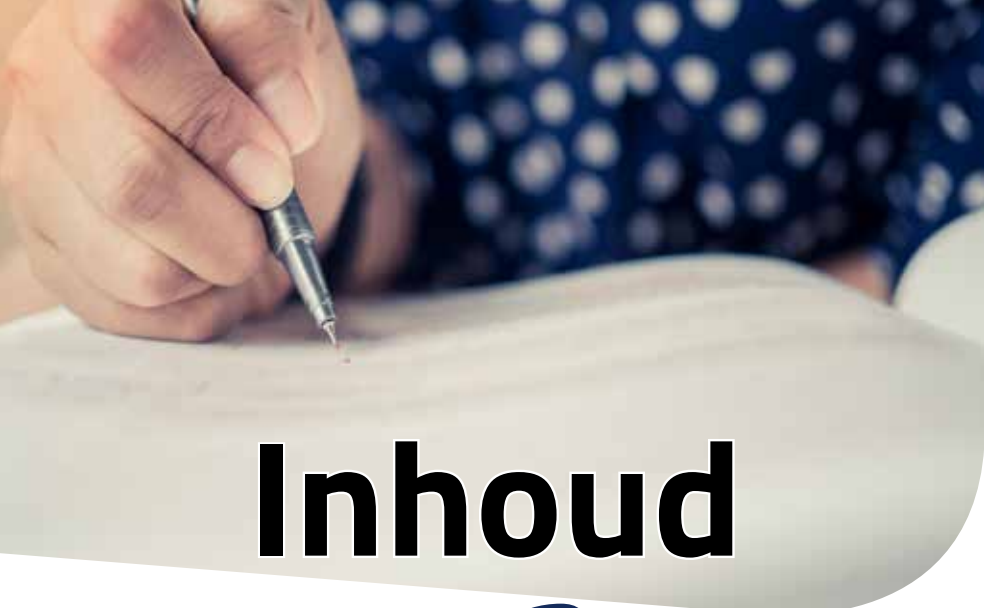
Als we maar niets verliezen...

Ons brein is veel gevoeliger voor het idee dat we wat verliezen, dan dat we ons kunnen voorstellen wat het betekent om iets te winnen/krijgen. De meest bekende experimenten zijn die van Amos Tversky en Daniel Kahneman, waarin zij aantonen dat het verlies van 100 euro ons meer doet dan dat we plezier beleven aan het winnen van 100 euro (*loss aversion*; Tversky & Kahneman, 1992). We nemen ook grotere risico's om geen verlies te lijden. In 2005 heeft Kahneman zijn studie nog eens overgedaan en uitgevonden dat we alles doen om de dopaminerush van belonen te ervaren. Ook als dat betekent dat we meer kunnen gaan verliezen (Novemsky & Kahneman, 2005). In 2017 was ik in Amerika bij een congres en ontmoette ik Maria Konnikova, een neurowetenschapper die onderzoek doet naar verlies. Zij vindt het prettig om haar onderzoek daadwerkelijk zelf te beleven en mee te doen. Destijds onderzocht zij hoe pokerspelers omgaan met verlies. Immers daar zijn de risico's groot, is de context een beroepsmatige en is er naast veel te winnen ook veel te verliezen. Simpel gezegd, het zou zomaar kunnen dat spelers geneigd zijn om grote risico's te nemen met als gevolg grote verliezen. Net als in de Kahnemans studie zouden zij op zoek kunnen blijven naar die hoge dopaminerush. En zo ging Maria poken om te ervaren wat er gebeurt in haar brein als ze poker speelt. Ook sprak ze andere pokerspelers over hun ervaringen. Hoe gingen zij om met verlies? Haar collega-spelers benoemden momenten waarop ze overmand werden door emoties: momenten die volgen op verlies of winst. Neem op deze momenten geen beslissingen, adviseerden zij haar, dat zijn momenten waarop je even niets doet. Mocht je de oude flipperkasten uit de jaren 80 nog kennen, dan herken je het begrip 'TILT' als de kast tijdens het flipperen zo hard werd geschud dat hij stil viel. De pokerspelers noemen het moment na winst of verlies een 'TILT-moment'. Zij wachten en doen niets, totdat ze weer helder kunnen denken en hun strategie kunnen vervolgen (Konnikova, 2020). Kunnen we iets leren van de TILT-momenten van deze pokerspelers als we kijken naar de moeite die we hebben om ergens een PUNT achter te zetten? Misschien wel. Ik moet in dat kader denken aan de vergadercultuur in Nederland versus die in Amerika die ik ervaaarde bij de ATD, de beroepsvereniging van HRD-professionals. In Nederland vinden we het belangrijk om tijdens vergaderingen onze eigen mening te laten horen, met veel discussies en soms hoog oplopende emoties tot gevolg. In Amerika doen ze dat anders. Daar wordt een thema ingebracht, iedereen wordt gehoord en vervolgens word je bedankt voor je input. Bij de volgende vergadering hoor je dan welk besluit er is genomen, soms onderbouwd met meegewogen argumenten. Dit uit elkaar trekken van het verzamelen van argumenten en besluiten zorgt ervoor dat de emoties minder hoog oplopen, iedereen gehoord wordt en niemand bang hoeft te zijn om verlies te lijden. En wat is er van Maria Konnikova geworden? Naast onderzoeken en publiceren, speelt ze tegenwoordig ook op professioneel niveau poker.

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO
hoofdredacteur@tvoo.nl

Referenties

- Konnikova, M. (2020). *The Biggest Bluff: How I Learned to Pay Attention, Master Myself, and Win*. London: Penguin.
- Novemsky, N., & Kahneman, D. (2005). The Boundaries of Loss Aversion. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 119-128. <https://doi.org/10.1509/jmkr.42.2.119.62292>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *J Risk Uncertainty* 5, 297-323. <https://doi.org/10.1007/BF00122574>



Inhoud

Punt

PRAKTIJK

- 7** **Anders zet je toch gewoon een punt?**
Sibrenne Wagenaar

- 10** **Een komma is inspirerender dan een punt**
Peter Perceval

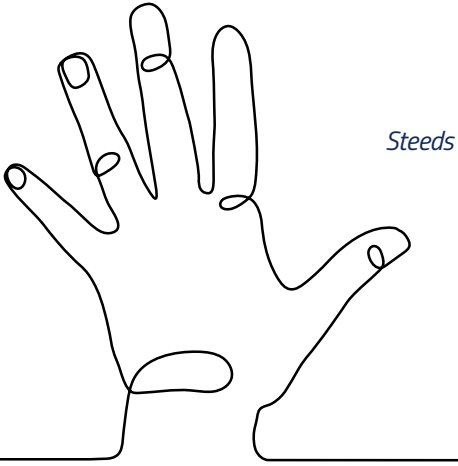
- 16** **Waarom werken we toch zo hard? En wat kunnen we doen om dat te stoppen?**
In gesprek met Thijs Launspach
Sofie Willox & Sibrenne Wagenaar

- 21** **Het dode paard moet je feestelijk begraven!**
In gesprek met Marije van den Berg
Ria van Dinteren

- 28** **Dikke vette punt achter kroketevaluatie**
Data – dashboard – doen
Ilona Boomsma, Guus van Deelen & Carmen Smeenk

- 39** **Ontleren om iets nieuws te leren**
Waar of niet waar?
Sofie Willox

- 44** **We zijn toe aan een grote onderhoudsbeurt**
In gesprek met Martijn Aslander
Sibrenne Wagenaar



THEORIE

Zelf op onderzoek uit

Steeds meer mensen krijgen de smaak te pakken

Suzanne Verdonshot

49

De kunst van vertragen

In gesprek met Arend Ardon

Sibrenne Wagenaar

55

De bedoeling van stoppen is doorgaan

Op zoek naar stoprituelen

Wilfred Verweij

61

Ik laat me gek maken

De Voldoende Filosofie als alternatief

Chris Rooijackers

69

INSPIRATIE

77

Transitie binnen de brandweer

*Leiderschapsidentiteit als
katalysator voor cultuurverandering*

Lies Paelinck

84

PAIN: Professionaliseringstraject voor fysiotherapeuten

*Duurzame gedragsverandering
op de werkvloer*

Nienke Boere, Han van Dijk &
Ilya Zitter, met dank aan Stefan Elbers

93

Rituelen helpen bij stoppen en verandering

Column

Danielle Braun





Meer dan
6.000 artikelen
uit 13 vakbladen
online

Kennis als
kern
van verbinding

Meer dan
300 thema's

34 organisaties
met
IP toegang

- Tijdschrift voor Coaching
- LoopbaanVisie
- TVOO
- Tijdschrift Positieve Psychologie
- PsychoSociaal digitaal
- De Nieuwe Meso
- Examens
- ZKM Magazine
- TA Magazine
- Ifilosofie
- Tijdschrift voor begeleidingskunde
- Vakblad Toegepaste Psychologie
- De Binnenkant, Organisatieadvies & Ontwikkeling

12
beroeps-
verenigingen
aangesloten

Ruim
63.000
unieke
gebruikers





Anders zet je toch gewoon **een punt?**

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Mijn eerste associatie bij het thema PUNT is een boek dat ik heel vaak heb voorgelezen aan mijn kinderen. Het gaat over een meisje dat tekenles heeft en maar naar haar lege vel papier blijft staren. Er komt niets in haar op om te tekenen. Tot de tekenjuf tegen haar zegt: "Anders zet je toch gewoon een punt?" Het verhaal eindigt met een tentoonstelling met allemaal verschillende punten: groot, klein, rood, groen, doorschijnend en een uitgespaarde punt.

Een punt kan het begin van iets zijn. Door met je pen een punt te zetten maak je een eerste beweging die vaak stimuleert om verder te gaan. Een soort 'eet de kikker', een bekende timemanagementtechniek. Je hikt ergens tegenaan, de klus blijft op het lijstje staan. Dan helpt het om ermee te beginnen, al neem je maar een kleine stap.

Eenmaal begonnen zul je zien dat je ermee verdergaat.

Het zetten van een punt staat natuurlijk ook voor stoppen. Met iets stoppen blijkt nog niet zo gemakkelijk. Stoppen met roken, stoppen met piekeren, stoppen met zenden, stoppen met scrollen op Facebook,

stoppen met op alles maar 'ja' zeggen. Wat heb jij wel eens geprobeerd?

Meerdere bijdragen in dit themanummer gaan over stoppen. Zo beschrijft Arend Ardon de kunst van bewust vertragen als manier om te stoppen met gewoontes. Zien dat een bepaalde gewoonte niet meer werkt is moeilijk. Dat vraagt om reflectief kijken naar onze routines en denkbeelden. Wat maakt stoppen toch zo moeilijk? Volgens Wilfred Verweij is het probleem met stoppen dat we iets moeten en willen stoppen dat we zelf doen. We moeten onszelf stoppen. Het 'stopprobleem' zit tussen onze oren.

'Het 'stopprobleem' zit tussen onze oren.'

Ergens mee stoppen vraagt ook om helder kunnen denken. Wist je dat pokerspelers hier heel goed in zijn? Ze spelen nooit langer dan acht uur, want ze weten dat ze rust en afstand nodig hebben om op een volgend moment fris verder te kunnen. Ik weet eigenlijk heel goed dat je na twee online sessies even adempauze moet nemen, maar als het werk roept ga ik door. Met Thijs Launsbach hebben we een boeiend gesprek hierover en hij ziet dat we eigenlijk twee spellen nodig hebben: het ene spel is ambitieus zijn en doelen halen, het andere is goed voor jezelf zorgen. Het tweede spel is noodzakelijk om het eerste spel vol te houden, maar velen van ons hebben de neiging om vooral het eerste spel te spelen.

Stoppen kan voelen als een 'onewaybeslissing': je kunt eigenlijk niet meer terug. Hoe makkelijk hak jij de knoop door om midden in een Netflixfilm niet meer verder te kijken? Er kunnen tegenkrachten werken die het starten met iets nieuws tegenhouden. De fase van discontinuïteit tussen een oude en een nieuwe aanpak kan onzekerheid met zich meebrengen. Soms zeggen we dat we gestopt zijn, maar gaan we stiekem toch door. Of we stoppen zo rommelig dat het tot allerlei problemen kan leiden. Zo beschrijft Marije van den Berg vier halfslachtige manieren van stoppen: het dode paard, de waakvlam, de botte bijl en de zombies.

Enkele bijdragen in dit themanummer vormen een pleidooi om met iets specifiek te stoppen. Stoppen met kroketevaluaties bijvoorbeeld (Ilona Boomsma, Guus van Deelen en Carmen Smeenk): een cijfer voor de lunch, waardering voor de trainer. Evaluaties die nauwelijks tot geen verband leggen tussen de reacties op de vragenlijst en wat iemand leert.

En stoppen met oude manieren van werken. Volgens Martijn Aslander is het tijd voor een flinke onderhoudsbeurt: stoppen met alles opslaan in mappen en folders en informatie veel meer gaan zien als waardevol kapitaal en werken aan onze informatiegeletterdheid. Heb jij jouw informatiekapitaal op orde?

Verschillende auteurs willen met hun bijdrage natuurlijk een punt maken. Hoe doe je dat op een succesvolle manier? Daar schrijft Peter Perceval over in zijn bijdrage *Een komma is inspirerender dan een punt*. Een punt maken is volgens hem een kwestie van dat punt markeren als de start van een nieuw gesprek. Geen punt aan de lijn dus,

maar een komma waarna een leeg blad de ruimte geeft aan het publiek om eigen standpunten of kennis te onderzoeken.

De bedoeling van stoppen is vaak doorgaan. We hebben al gezien dat het gemakkelijker is te blijven hangen in het bekende en de illusie te koesteren dat het ooit vanzelf beter zal worden, dan de realiteit te accepteren en te investeren in het ontdekken en ontwikkelen van het nog onbekende nieuwe. Hoe kunnen we stoppen met bepaald collectief gedrag, zodat we met ander (organisatie)gedrag weer 'moedig voorwaarts' kunnen? Sofie Willox bekijkt 'stoppen en voorwaarts' vanuit de vraag of we iets kunnen ontleren om vervolgens iets nieuws te leren: kunnen we een vaardigheid ontleren?

Misschien moeten we het zoeken in stoprituelen: symbolische handelingen die het einde van iets betekenen, markeren

en tot stand brengen. Wilfred Verweij beschrijft een aantal voorbeelden van rituelen in organisaties die medewerkers helpen om bekende routines en gedragspatronen achter zich te kunnen laten. Danielle Braun onderschrijft de kracht van rituelen: ze scheiden het buitengewone van het gewone. Zo'n ritueel bouwen kun je gelukkig leren. In haar artikel vind je een tribale checklist om rituelen te maken.

Een punt zetten, een punt slijpen, punten markeren. Ook dit themanummer is begonnen met een leeg vel papier. Een witte flap. En ik weet nog dat ik dacht: wat heb ik met het thema PUNT? Hoe gaan we hier een rijk, waardevol en boeiend themanummer van maken? En ook hier heeft het gewerkt: zet gewoon een punt. Niet een punt om iets te stoppen, maar een punt als start van een mooie verkenning. Zie hier het resultaat. Punt, komma. ♦



Sibrenne Wagenaar Wagenaar is sinds 2005 medeoprichter van Ennuonline. Haar werk staat in het teken van ontwerpen en begeleiden van online en blended leertrajecten. Haar belangstelling gaat uit naar innovatieve leervormen waar technologie vaak een rol bij speelt. Technologie om mensen met elkaar te verbinden en om kennis over afdelingen en organisaties heen te delen. Wat haar bezighoudt is de vraag hoe sociaal en informeel leren een stevigere plek kunnen krijgen in ons werk. Sibrenne is begeleider van diverse leergangen en workshops vanuit Ennuonline, is als docent verbonden aan SiOO en FCE, en werkt als zelfstandig adviseur. Ze is samen met Joitske Hulsebosch facilitator van de LOSmakers community. En ze is als auteur en redacteur actief voor het *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*. Meelezen met ideeën en ervaringen die ze op doet in haar werk? Ga dan naar de blog van Ennuonline: ennuonline.com

Een komma is inspirerender dan een punt

Auteur: **Peter Perceval**

Al tien jaar stel ik deze vraag aan alle deelnemers in mijn spreek- en pitchcursussen: "Kunnen jullie raden hoeveel vragen mensen zichzelf stellen voor ze 'ja' zeggen op een voorstel of een idee?" Die vraag stel ik, omdat de meeste cursisten op zoek zijn naar een manier of een strategie om anderen te overtuigen. Veelgehoorde antwoorden zijn: zeven, drie of vier. Ik noem ze 'de magische marketingnummers': ze klinken goed en overzichtelijk. Geef toe, als het meer dan tien wordt, denk je al gauw: "Daar is geen beginnen aan."

Nochtans is uit onderzoek van MIT in Boston gemiddeld 31 het juiste antwoord gebleken.



Tijdens een doorsnee verkoopgesprek, presentatie of pitch, zijn er dus gemiddeld 31 momenten waarop mensen kunnen afhaken omdat ze zich iets afvragen waarop jij mogelijk geen antwoord geeft. Uiteraard deden de MIT-onderzoekers hun tests vooral op Amerikaanse respondenten, maar de conclusie dat iemand overtuigen van jouw punt vooral een kwestie is van dialoog, blijft ook voor ons taalgebied overeind. Over hoe je dat kan aanpakken met een vleugje humor, geef ik je in dit artikel graag zeven nuttige tips – en ook een paar minder nuttige. En dan zal je begrijpen waarom een komma inspirerender is dan een punt.

Tip 1: Je bent niet beter dan je publiek

“Gelijk heb je niet, dat moet je krijgen”, zei een oude leermeester toen ik haar vroeg hoe het kwam dat ze zoveel succes had in debatten. Toen ik haar later vroeg wat ze bedoelde met die uitspraak zei ze me: “Wanneer je punt maken betekent dat je mensen kan overtuigen van jouw standpunt, of hen op zijn minst de waarde ervan kan doen inzien, dan vraag je eigenlijk aan een luisteraar of een publiek te vertrouwen op jouw oordeel. Je punt maken

is dus een kwestie van vertrouwen krijgen.” Want of het nu gaat over een situatie, een dienst, een product of een mening, altijd zal gelden dat *“the proof of the pudding is in the eating.”* Je mag nog zoveel vernuftige argumentatietrucs en retorische handigheidjes gebruiken, mensen zullen er pas echt zeker van zijn dat je de waarheid hebt gesproken wanneer ze zelf ook de proef op de som kunnen nemen. Tot die tijd is ‘vertrouwen’ het enige gewicht dat je kan meegeven aan je idee. Fabrikanten van waspoeders voeren daarom al jaar en dag zogenaamde specialisten op – steevast gehuld in witte labjassen – die je komen vertellen dat zij hele werkdagen bezig zijn met het testen van hun producten zodat jij een gegarandeerd vlekkeloze was krijgt. Dat heet in de argumentatieleer ‘het autoriteitsargument’. Want een persoon met een diploma zal het toch wel beter weten dan wij zeker? Toch is er nog een argument dat veel beter werkt dan je expertise of je diploma. Namelijk wanneer zelfs de expert toont dat hij ook maar een mens is en al eens hetzelfde probleem moest oplossen dan het publiek. Dan voelt dat publiek zich namelijk meteen gehoord en erkend. Ze weten meteen dat ze niet uitgelachen zullen worden wanneer ze geconfronteerd worden met een probleem bij het gebruik van jouw waspoeder, want jij bent niet beter dan zij. Daarom zie je die waspoedertesters met hun witte jassen in de reclame meer en meer ook gekke dingen doen in hun laboratoria om bijvoorbeeld witte tafellakens lekker vuil te krijgen.

Tip 2: Lachen doet je beter leren

Je punt maken is één ding. Zorgen dat mensen het ook kunnen navertellen is dan weer iets anders. Iedereen die wel eens op zoek moest gaan naar zijn sleutels heeft

Tot die tijd is ‘vertrouwen’ het enige gewicht dat je kan meegeven aan je idee.

ervaren hoeveel nutteloze informatie in je geheugen de essentiële dingen soms verdringt. Dat liedje dat vanochtend op de radio speelde herinner jij je nog feilloos, waarom weet je dan niet meer waar jij je sleutels hebt gelaten? Gelukkig bestaat er een manier om mensen dingen beter te laten onthouden: hen doen lachen. Wanneer mensen lachen, komen er hoeveelheden dopamine en endorfine vrij die de opname van nieuwe informatie stimuleren. Dat blijkt een evolutionair voordeeltje te zijn dat we volgens onderzoeker Daniël Denet en zijn collega's waarschijnlijk hebben meegekregen om ons leervermogen te stimuleren. Je publiek doen lachen is dus een must, zeker als je wil dat ze iets bijleren van wat je te vertellen hebt. Wat meer dan 30 jaar comedy schrijven en maken me in elk geval geleerd heeft, is dat een grap altijd een deur opent naar een nieuw perspectief op een bekende situatie. Alles wat je moet doen is eenvoudigweg de vraag stellen: wat als we een detail veranderen aan wat we zien, horen of ervaren? Dan gebeurt er altijd iets onverwachts en leerzaams, want we veranderen ons eigen perspectief en dat van het publiek.

Tip 3: Evalueer je verwachtingen

Heb je gefaald wanneer je er niet in slaagt om jouw punt te maken en mensen ervan te overtuigen? Dat lijkt me niet als je rekening houdt met de 31 vragen die een gemiddeld mens zich stelt tijdens welke uiteenzetting dan ook. De vraag is dan namelijk niet of ze overtuigd zijn geraakt, maar wel op welke van de 31 vragen ze uiteindelijk zijn geland aan het einde van jouw verhaal. Tijdens mijn spreektrainingen is de angst voor het eindoordeel van het publiek echter nog altijd een van de

meest geciteerde stressfactoren voor de deelnemers. De remedie daarvoor is even eenvoudig als radicaal: herevalueer voor je begint je eigen verwachtingen. Wanneer je op voorhand verwacht dat iedereen overtuigd raakt van jouw punt en juichend overeind springt, maar jij tegelijkertijd omwille van bijvoorbeeld slechte ervaringen in het verleden weinig zelfvertrouwen hebt bij het maken van je punt, dan creëer je tussen die twee een enorm grote kloof. En die kloof heeft ook een naam. Ze heet faalangst. Zelfs wanneer je toehoorders in eerste instantie wel meegaan in jouw verhaal, zal je gebrek aan zelfvertrouwen zich makkelijk vertalen in de gedachte: straks gaan ze doorhebben dat ik er eigenlijk niks van ken. Je wordt met andere woorden bevangen door het zogenaamde *'imposter syndrome'*. Het is dus niet gezond om van jezelf te verwachten dat je iedereen kan overtuigen. Sterker zelfs: het is niet erg dat er andere ideeën of meningen opduiken. Aanvaard op voorhand dat ze er zijn en verheug je er zelfs op. Dat geeft je namelijk de kans om in interactie te gaan met je publiek.

Tip 4: Verras je publiek en laat ze meedenken

Wanneer je naar een film kijkt of een boek leest, heb je jezelf er vast al wel eens op betrappt dat je denkt: hoe zou dit aflopen? Of: wat gaan ze hier nog allemaal uit hun mouw schudden? Dat is een volstrekt normale, menselijke reflex. De stukjes informatie die we krijgen, koppelt ons brein namelijk voortdurend en automatisch aan de kennis die we opbouwden bij gelijkaardige situaties in het verleden om zo het vervolg of de consequenties van iets op voorhand in te schatten. Op die manier creëert ons brein dus voorzichtige

prognoses van de mogelijkheden in de nabije of de verre toekomst. Een spel als *De Mol* is louter en alleen gebouwd op het spelen met onze drang om de afloop van iets te willen voorspellen en op basis van de informatie die we krijgen de verrader te ontmaskeren. Er zijn ook in ons dagelijks leven weinig dingen die een menselijk brein leuker vindt, dan fantaseren over de toekomst. Waarom denk je anders dat het zo fijn is om verliefd te worden? Uiteindelijk is elke verliefdheid niet veel meer dan een bedwelmende toekomstfantasie over het fantastische leven dat ons met het onderwerp van onze aanbidding te wachten staat. Het zal je dan ook niet verrassen dat gebruikmaken van dat mechanisme een van de basisprincipes is van efficiënte storytelling. En dat verlangen om naar de toekomst te kijken, kan je actief gebruiken om het publiek aan je kant te krijgen en hen ook mee te laten denken. Hen eenvoudigweg uitnodigen om zich in te beelden hoe de toekomst er zou kunnen uitzien als een of ander probleem waar ze mee worstelen opgelost zou geraken, maakt van het publiek jouw speelkameraad. Hoe je dat doet? Zorg ervoor dat wat je vertelt voor je publiek zeer concreet en tastbaar wordt. Vertaal dat, wat jij nodig hebt om je punt te maken,

zo realistisch mogelijk naar hun leefwereld. En als dat te abstract of te ingewikkeld lijkt, gebruik dan een goede metafoor of een vergelijking. Wanneer zij voor hun geestesoog de situaties zien waar jouw punt over gaat, dan gaan ze namelijk ook echt meedenken. En als je het goed vertelt met alle trucjes van sterke storytelling, zullen ze daadwerkelijk mee jouw richting uitgaan zodat je uiteindelijk je punt kan maken.

Tip 5: Toon hoe jij het ook af en toe bij het foute eind hebt

Veel meer dan op doorslaande argumenten, zitten mensen dus te wachten op iemand die hen kan begeleiden in hun eigen denkproces. Een aardige quote die ik vooraan op een docentenagenda zag staan, vat het eigenlijk perfect samen: "Een goede leraar is iemand die iets uit je haalt, in plaats van iemand die iets in je stopt." Leren is niet louter een proces van cognitief verwerken van informatie. Daarom bestaat er ook zoiets als 'cognitieve dissonantie'. Wanneer een stuk nieuwe kennis niet in overeenstemming is met wat we al weten, zal het veel moeilijker zijn om die kennis te aanvaarden en te gebruiken. Maar wanneer je erin slaagt om mensen hun eigen ontdekkingsstocht naar jouw punt te laten ondernemen, dan ruimen ze de tegenstellingen met wat ze al weten eigenlijk in jouw plaats op. Daarom omschrijf ik een overtuigingsproces ook graag als een tocht waarin jij als spreker of lesgever de gids bent. De weg naar een bepaald punt mag dan al korter zijn door een rechte lijn te trekken van punt a naar punt b, maar onder dwang zal niemand zomaar aanvaarden dat het inderdaad de kortste weg is. Dus laat je mensen dat het beste zelf ervaren. En om

Je punt maken is één ding. Zorgen dat mensen het ook kunnen navertellen is dan weer iets anders.

hen gerust te stellen deel je onderweg ook je eigen faalervaringen. Je bent ook maar een mens, weet je nog wel (zie tip 1). Bovendien is niks zo grappig als zien hoe iemand anders uitglijdt over een bananenschil. Toon in elk geval op zijn minst begrip voor de momenten waarop zij van het beste pad zijn afgedwaald. Want wie weet was dat dwaalpad net een heel creatieve manier om naar de oplossing van een probleem te kijken. Dan verdient de creativiteit van de bedenker ervan alleen maar lof. Ze kan namelijk nog van pas komen. Je kan die momenten van cognitieve dissonantie bij het publiek ook wel omzeilen met retorische trucjes, zoals een rake vergelijking, een goed klinkende slogan, of een kleinerend rijmpje zoals een echte demagoog het zou doen. Maar dan zal je vroeg of laat toch nog de rekening gepresenteerd krijgen van mensen die voor zichzelf nagedacht hebben en je de onvermijdelijke vraag stellen: "Waarom zegt u dat eigenlijk?"

Tip 6: Hou mensen nieuwsgierig

Om dezelfde reden is het ook niet wijs om mensen helemaal vol te stoppen met informatie vanuit het idee: ze zullen dan uit zichzelf wel de juiste conclusies trekken. Nee dus. Het enige wat je bereikt wanneer

je mensen alle mogelijke informatie geeft, is dat ze zich voelen als konijnen in een bak vol wortelen: ze geraken verlamd door keuzestress. Uiteindelijk is de grootste impact die je kan verhoppen wanneer je hen als gids naar een nieuw punt leidt, dat mensen hun vroegere principes, standpunten of conclusies durven te bevragen. De ideale uitkomst is dus dat er een dialoog ontstaat met het publiek. Dat vraagt dat je niet alles dichtmetselt met argumenten en verworven kennis. Geef hen nog wat ruimte om zelf na te denken en vragen te stellen. De vragen die je krijgt op het einde van een verhaal, zijn namelijk niet zozeer uitingen van twijfel aan wat jij vertelde, maar zeggen veel meer over hoe zij zelf zijn gaan twijfelen aan wat ze al dachten te weten. Zorg dan ook dat je eerlijk, open en klaar bent om te antwoorden op wat ze te zeggen hebben. Probeer vooral voor je antwoordt te achterhalen waarom ze een bepaalde vraag aan je stellen. Negen van de tien keer zal je iets horen als: "Nou, vroeger heb ik dus altijd gehoord of geleerd dat..." En dat is altijd een interessant startpunt voor een gesprek. Zo wordt het punt dus een komma, want vanwaar komen bepaalde overtuigingen? Passen ze in een bepaalde omgeving, een tijdvak, een school? Als je dat gesprek voert, leren mensen ook nog iets over zichzelf en wie wil dat nu niet?

Tip 7: Geef mensen iets te doen

De belangrijkste vraag die mensen zich stellen terwijl ze naar een argumentatie of een verhaal luisteren is natuurlijk: waarom? Die vraag komt in alle mogelijk variaties. "Waarom moet ik dit weten?" "Waarom zegt de spreker dit nu?" "Waarom zou ik dit zomaar aanvaarden als het in tegenspraak is met wat ik weet?"

Vertaal dat, wat jij nodig hebt om je punt te maken, zo realistisch mogelijk naar hun leefwereld.

En de allerbelangrijkste vraag is: "Wat wordt er eigenlijk nu van mij verwacht?" Vermits jij de gids bent, kijken ze naar jou voor het antwoord. En dus is een goede ontdekkingstocht altijd actiegericht. Je hoort te beginnen met het einde voor ogen, dus bedenk eens wat je wil dat mensen uiteindelijk doen met de informatie die je hen geeft. Je kan gaan voor de softe aanpak en zeggen: "Denk er eens rustig over na", maar als daar geen beloning aan vasthangt zullen weinig mensen dat ook echt doen. Deze variant zet wel aan tot actie: "Denk er eens rustig over na en om je wat structuur te geven bij dat denken, geef ik je dit kaartje mee dat je met zo'n magneetje op je ijskast kan hangen thuis." Je plant dan niet alleen een concrete actie

in hun brein in verband met dat kaartje, maar je zorgt er ook nog eens voor dat ze aan jou zullen denken, telkens wanneer ze iets uit de koelkast pakken. Je wil impact en die is er misschien niet altijd onmiddellijk, maar je kan er wel voor zorgen dat die te meten is door acties mee te geven die ze op lange termijn kunnen doen en die uitiem ook kunnen terugkoppelen naar jou.

Tot slot

Je punt op een succesvolle manier maken is dus een kwestie van dat punt te markeren als de start van een nieuw gesprek. Geen punt aan de lijn dus, maar een komma waarna een leeg blad de ruimte geeft aan het publiek om hun eigen standpunten of kennis te onderzoeken zoals hier,



Peter Perceval is TEDx-spreker, trainer, schrijver en regisseur. Hij combineert technieken die hij put uit zijn ruime ervaring als scenarist, reportagemaker en regisseur tot een unieke methode. Met zijn originele visie op motiveren, inspireren, veranderingsprocessen en humor begeisterte hij groepen in België, Duitsland, Frankrijk en Nederland. Hij schreef tal van boeken en begeleidde vele auteurs bij het maken en uitgeven van hun werk. Sinds 2020 is hij host van de podcastreeks *Keerpunt: Gewone mensen met buitengewone verhalen*.
www.inspiringspeech.be en
www.peterperceval.com



Foto: Stance Photography

In gesprek met Thijs Launspach

Waarom werken we toch zo hard? En wat kunnen we doen om dat te stoppen?

Auteurs: **Sofie Willox & Sibrenne Wagenaar**

Ik vind 'nee' zeggen ontzettend lastig. Een leuke vraag afslaan, een grens trekken. Wat maakt het eigenlijk zo moeilijk om dat te doen? Want dat het af en toe nodig is, kunnen we niet ontkennen. Een volle agenda, een vol hoofd en het gevoel achter de dingen aan te lopen en tijd tekort te komen.

Het zijn de kenmerken van deze tijd. Maar we houden het niet vol: het aantal burn-outs is de laatste paar jaar schrikbarend gestegen.

Thijs Launspach spreekt zelfs van een 'burn-outepidemie'.

Om niet in een mentale gezondheids crisis terecht te komen is het cruciaal om af en toe een punt te kunnen zetten. Thijs heeft uitgezocht wat maakt dat we onszelf zo over de kop werken en wat we eraan kunnen doen om dat te voorkomen. Sofie en Sibrenne leggen hem vijf vragen voor.

Pas op de plaats

Thijs heeft het boek niet puur geschreven omdat hij mentale gezondheid zo'n boeiend onderwerp vindt, maar ook omdat stress een terugkerend thema is in zijn eigen leven. Dat lezen we in zijn boek *Fokking druk*: Het ultieme anti-stressboek.

Vandaar onze eerste vraag: Waar heb jij een punt achter gezet? En wat leverde je dat op?

"Ik heb regelmatig periodes beleefd waarin ik eigenlijk niet genoot. Ik was zo druk dat ik voortdurend met mijn hoofd bij mijn werk was. We zijn 'druk zijn' vanzelfsprekend gaan vinden. En bij mij kwam een deel van de drukte doordat ik graag alles perfect wilde doen. Ik wilde geen fouten maken en stelde hoge eisen aan mijn kunnen. En dat blijkt een recept voor het ervaren van te veel stress."

"Het schrijven van een boek over de effecten van stress op je leven was voor mij een belangrijke realitycheck. Daar heb ik zelf ontzettend veel van geleerd. Ik ga inmiddels op tijd naar bed, ga anders met mijn mail om en ik doe regelmatig iets niet. En ik heb geleerd dat ik ook een heel eind kom door dingen voor 80% goed te doen. Ken je de 80-20-regel? Een taak voor 80% goed krijgen kost vaak 20% van je tijd en energie. De laatste 20% om het perfect te krijgen vraagt ruwweg 80%. Natuurlijk zijn er taken die ik perfect wil hebben, maar ze zijn schaars. Ik ben geen hersenchirurg.

Het helpt echt om de vaardigheid te ontwikkelen om werk 'goed genoeg' te doen. En daar tevreden over te zijn."

We doen graag werk dat we waardevol en belangrijk vinden. We worden ook graag gelukkig van ons werk. Werk is niet alleen wat we doen, maar vormt ook onze identiteit. En met al die whatsapp, mail en sociale media is het best moeilijk om jezelf af en toe even 'uit' te zetten. Wat moeten we doen om af en toe wel die punt te zetten?



Foto: Stance Photography

Over Thijs Launspach...

Thijs Launspach is psycholoog en auteur. Hij is gefascineerd door stress, burn-out en prestatiedruk en schreef de boeken *Je bent al genoeg*, en *Fokking druk*. Ook verschijnt er wekelijks een column in het *Algemeen Dagblad* en heeft hij zijn eigen podcast. www.thijslaunspach.nl

“Je wil vaak veel voor elkaar krijgen binnen en buiten je werk. Je wil meer werk verzetten dan je tijd hebt. Dit gaat dan ten koste van je eigen gezondheid. Sporten valt van je lijstje, je gaat laat naar bed, beantwoordt 's avonds op de bank nog wat mailtjes en als je met de hond wandelt denk je na over de vergadering van morgen. Het is een hele kunst om voor jezelf te kiezen als er veel werk ligt. Lukt het jou om je werk voor enige tijd echt los te laten?”

“We spelen eigenlijk twee verschillende spellen. Het eerste spel is ambitieus zijn, doelen stellen en deze willen halen. Je hebt passie voor je werk, je doet het met veel plezier, je zet je er voor honderd procent voor in. Het tweede spel is noodzakelijk onderhoud kunnen plegen. Goed voor je lichaam zorgen. Voldoende en gezond eten, voldoende slapen. Af en toe even pas op de plaats, afstand nemen en herijken. Dit tweede spel is noodzakelijk om het eerste spel vol te houden. Velen van ons hebben de neiging om voor het eerste spel te kiezen en het tweede te vergeten. Het voelt egocentrisch om 'nee' te zeggen of een middag hersteltijd in te bouwen. Maar het is echt cruciaal!”

Zelfzorg

De afgelopen drie jaar is er omwille van COVID veel gebeurd. De aandacht voor spel 2, goed voor jezelf zorgen, lijkt veel groter vergeleken met de periode voor de pandemie. Hoe zie jij dat?

“De COVID-crisis heeft veel gedaan. Een van de positieve restanten is dat we ons nu meer bewust zijn van stress, angst, bezorgdheden en dergelijke. Ook binnen de werkcontext wordt nu veel meer gesproken en actie ondernomen op het gebied van mentale gezondheid. Ik zie ook dat de

nieuwe generatie dit erg belangrijk vindt, soms tot irritatie van de zittende generatie. Ik denk echter dat we er nog niet helemaal zijn. Vandaag de dag zien we mentale gezondheid nog te vaak als een individueel probleem dat we willen verhelpen met geïndividualiseerde oplossingen zoals persoonlijke coaching. De uitdaging bestaat erin mentale gezondheid te benaderen vanuit het leven. Dit gaat bijvoorbeeld over het accepteren van minder leuke momenten. Of bepalen vanaf wanneer iets goed genoeg is en je niet laten meeslepen door de prestatiedruk.”

Ergens mee stoppen vraagt om helder kunnen denken. Pokerspelers schijnen dit heel goed te kunnen: zij spelen nooit langer dan acht uur en weten de neiging te onderdrukken om door te spelen als ze verlies lijden. Stoppen kan voelen als een onewaybeslissing: je kunt eigenlijk niet meer terug. Duurt het bij jou soms ook enige tijd voor je de knoop doorhakt om midden in een Netflixfilm te stoppen met kijken? We gaan vaak best lang door met een aanpak die lang heeft gewerkt. Wat maakt stoppen toch zo moeilijk?

“Als de stress te veel wordt hebben we dat vaak zelf niet meer in de gaten. Je hebt minder ruimte om op jezelf te letten en je probeert alle ballen in de lucht te houden. Je komt in een probleemoplossende modus. Je gaat als een gek allerlei problemen oplossen en zo blijf je in de werkmodus. Dat neem je mee naar huis: ook daar ga je de afwas doen, de sportspullen van de kinderen opruimen, de administratie wegwerken.”

“Om goede afwegingen te maken is af en toe even pauze nemen cruciaal. Je hebt echt tijd nodig om bij te komen. Van de drukte op je werk, van die honderden keuzes die je elke dag moet maken. Een middag tijd voor jezelf

Daad bij woord

Sibrenne en Sofie gingen elk twee weken lang aan de slag met een tip uit het boek van Thijs met als doel rustiger en met meer focus aan het werk gaan. Hoe is dat verlopen?

Focustijd

Sofie: "Ik nam mezelf voor bewust focustijd in te plannen. Ik weet wel dat het belangrijk is om, in functie van je taken, nu en dan een blok focustijd in te lassen, maar het echt gaan doen en doorleven, is een enorme uitdaging voor me. Na ons gesprek met Thijs plande ik die week op dinsdag en donderdag een focusblok van telkens 2,5 uur in mijn agenda. Op dat moment ging de mobiel op vliegtuigstand en met het glas naar beneden, zodat ik niets zag oplichten. Ik ging op voorhand nog even naar het toilet en haalde koffie en water. Mijn twee katten werden naar een andere kamer verbannen en het e-mailprogramma werd uitgezet. In mijn agenda had ik, tot slot, zichtbaar een blok 'focustijd' geschreven."

"Alles ging wonderbaarlijk goed! Het duurde een kwartier om in flow te komen, net zoals Thijs beschrijft in zijn boek. Nu en dan voelde ik dat mijn aandacht afdwaalde. Dat liet ik even toe om dan weer snel tegen mezelf te zeggen: 'Focus Sofie!' Ik heb in dat tijdsblok behoorlijk wat denkwerk verzet en dat voelde erg efficiënt. Tot ik op een gegeven moment een Teams-chatbericht van een collega op het scherm zag verschijnen met de boodschap: 'Hoi Sofie, ik zie dat je focustijd hebt ingepland, maar heb je heel even tijd om iets af te stemmen met me?' Mijn eerste reactie: 'Verdorie, vergeten Teams ook af te sluiten.' Ik ging op het verzoek van de collega in. En hoewel het overleg met haar slechts vijf minuten duurde en ik snel opnieuw in flow zat, zou ik de volgende keer toch strenger voor mezelf zijn. In de tweede week had ik geen expliciete focusblokken ingepland in mijn agenda. Achteraf besef ik dat het beter is ze zwart op wit in te plannen. Het is een trigger die gedrag in actie zet. Zonder die trigger werkt het niet bij mij."

Rust in je hoofd

Sibrenne: "Ik neem me elk jaar in januari voor om meer vanuit gestelde doelen te werken en ik doe het nooit. Tot nu toe niet. Mij sprak de tip van Thijs over 'meer rust in je hoofd' aan. Ik werk al geruime tijd met een fijne manier om acties en ideeën direct ergens op te schrijven. Maar mijn takenlijst puilt altijd uit. En ik kan van die dagen hebben dat ik best wat voor elkaar krijg, maar die heel rommelig verlopen. Dan sluit ik de dag af met een onbevredigd gevoel. Ik besloot om aan het begin van de werkweek twee doelen te stellen: dingen die ik in deze week echt, echt af wil krijgen: een artikel schrijven en een ontwerp voor een traject maken. Ik plande vervolgens mijn werkweek in mijn agenda. Dus niet alleen de afspraken met anderen, maar ook het werk dat ik op een bepaalde dag zelf wilde

doen. Een soort werkafspraak met mezelf. Met daarbij de regel: alles wat in mijn agenda staat gepland is heilig en ga ik echt doen.”

“Het was vallen en opstaan. Ik vond het fijn om een soort leidraad te hebben. Dat gaf mij zeker rust. Een bijkomende plezierigheid was dat ik niet de hele tijd met mijn mail bezig was. Dat had ik namelijk op drie momenten op de dag gepland. Dat hou ik erin! Ik heb toch de neiging om direct iets met mails te gaan doen, en dan ben ik weer helemaal afgeleid van het werk waar ik eigenlijk mee bezig was. En als ik net iets eerder klaar was dan ik had verwacht, beloonde ik mezelf met een lekker kopje koffie of het lezen van een leuke blog. Ik heb wel geleerd om meer ruimte voor verrassing te laten. Een onverwachts telefoontje dat een leuk gesprek oplevert wil ik in alle rust kunnen doen. Die doelen werken eerlijk gezegd wel. Ze geven richting en het gaf me ook een fijn gevoel dat ik die doelen had behaald. Nu de rust om op maandagochtend eerst even bij de doelen voor die week stil te staan.”

voelt soms als spijbelen, maar gun jezelf dat. Misschien helpt het om te bedenken dat je niet alleen op de korte termijn voor jezelf moet zorgen en het goed moet hebben, maar juist ook op de langere termijn. Naast doelen halen is het ook belangrijk om manieren te vinden om je werk gedurende twintig jaar vol te houden.”

Organisatievraagstuk

Fijn om deze inzichten en aanpakken mee te nemen voor ons als professionals. Er zitten veel concrete handreikingen in die je zelf kunt toepassen. Werkdruk en stress zijn ook onderwerpen waar organisaties mee aan de slag zijn. Wat raad jij organisaties en meer specifiek de afdelingen Opleiden en ontwikkelen aan? Wat kunnen zij doen en waar liggen prioriteiten?

“We zien werkdruk en stress inderdaad nog te veel als een individueel vraagstuk. We hebben lang gedaan alsof werk en privé losstaande identiteiten zijn, maar ze beïnvloeden elkaar. We kunnen nog veel leren op het gebied van menselijke vaardigheden: zelfzorg, mentale fitheid,

verbinding met elkaar. Je kunt medewerkers heel concreet ondersteunen. Mijn top 3 aan acties om een punt te zetten achter ‘druk druk druk’ zou zijn:

1. Ga oefenen met de 80-20-regel... goed is goed genoeg, echt waar.
2. Oefen met het goed beoordelen van een verzoek, een vraag of een taak. Dit kun je doen door vier keer de vraag ‘moet ik dit nu doen?’ te stellen aan jezelf. En elke keer als je de vraag stelt, leg je de klemtoon op een ander deel in de vraag: MOET ik dit nu doen? Moet IK dit nu doen? Moet ik DIT nu doen? En Moet ik dit NU doen?
3. We verwachten te veel van onszelf. Plan pauzes in voor jezelf. En neem die pauzes ook, hou je eraan. Het is echt heel belangrijk. Denk hierbij maar aan het zuurstofmasker in het vliegtuig: dat zet je eerst bij jezelf op, om vervolgens je medepassagiers te helpen. ♦

Sibrenne Wagenaar is redactielid van Tv00.
Sofie Willox is adviesraadslid van Tv00.



*In gesprek met
Marije van den Berg*

Het dode paard moet je feestelijk begraven!

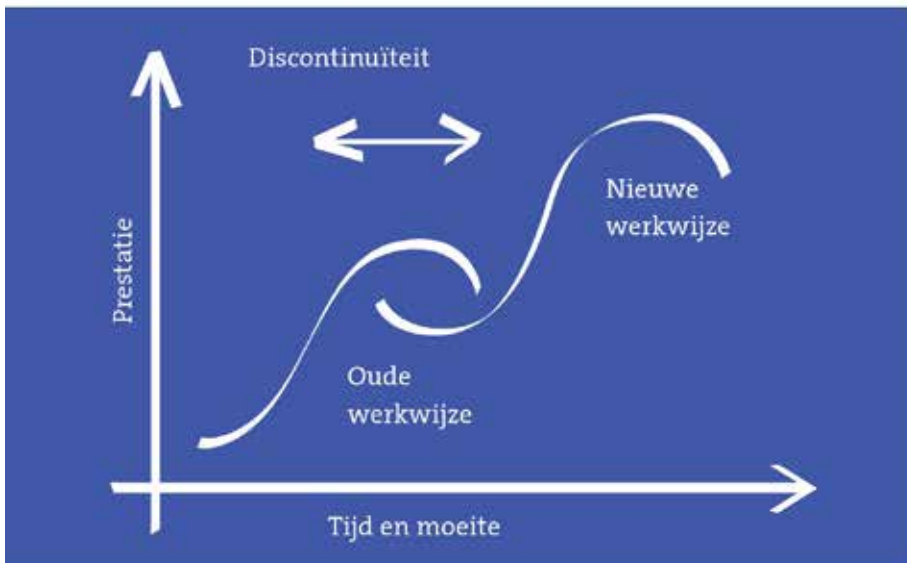
Auteur: **Ria van Dinteren**

Stop. Stopstrategie voor organisaties is de titel van het boek van Marije van den Berg dat in 2021 genomineerd werd als managementboek van het jaar. Een veelbelovende titel waarvan ik in eerste instantie dacht: dat is mooi, dan weet ik nu eindelijk hoe ik dat moet gaan doen, dat stoppen. Gaandeweg het gesprek kwam ik erachter dat het nog niet zo makkelijk was of toch wel? *The answer to how is YES!* Uiteindelijk lees je in dit artikel over een vijfstappenplan dat je kunt hanteren als je afscheid wil nemen van dode paarden – figuurlijk bedoeld – en wil stoppen.

“Ik wilde vooral op onderzoek gaan,” zegt Marije. “Wat mij opviel is dat er best veel bekend is over individueel stoppen met dingen. Stoppen met roken: hier is de methode, voor jezelf kiezen doe je zo! Dat zijn overigens vooral hoe-boeken. Vaak een methode voor individuen die ze kunnen toepassen en dan lukt het wel. Waar ik buitengewoon veel interesse voor heb is collectief stoppen als organisatie. Daar is bijna niets over te vinden. Natuurlijk wel wat: zo refereer ik in mijn boek aan de S-curve (Figuur 1) die toont dat vanuit chaos met kleine stapjes weer een nieuw evenwicht bereikt kan worden om tot een nieuwe werkwijze te komen. Er zijn tegenkrachten die starten met iets nieuws tegenhouden. Ergens tussen het oude en nieuwe zit discontinuïteit en die willen we het liefste opvullen omdat ons dat onzeker maakt. Toch is goed stoppen ook het accepteren van die discontinuïteit. Zeker te weten dat

je vanuit je eigen waarden en criteria als organisatie beter kunt stoppen met een werkwijze, een project of een procedure. Bijzonder is dat sommige gestopte taken onder de radar gewoon doorgaan (30%), zoals een Zuid-Afrikaans onderzoek rondom stoppen aantoont.”

“Als je goed stopt geeft dat veel ruimte: ruimte in je hoofd, ruimte voor nieuwe dingen, nieuwe manieren van werken en een andere kijk op dingen. Maar het is als organisatie niet makkelijk om te stoppen, en dat heeft met een aantal zaken te maken. Bijvoorbeeld met onze routines, want hoe lastig is het niet om je oude routines los te laten en iets nieuws te doen? Ons brein heeft die routines nodig om door de dag te komen en vaak denken we niet meer na over zaken, maar volgen we gewoon het pad dat we altijd volgen. Daarnaast vinden de meeste mensen nieuwe dingen doen nu



Figuur 1. S-curve



Over Marije van den Berg...

Marije van den Berg werkt aan de kwaliteit van het lokale bestuur als zelfstandig onderzoeker, publicist, procesbegeleider en podcastmaker. Ze is vice-voorzitter van de Rekenkamer Leiden & Leiderdorp en columnist van *VNG Magazine*. Ze schreef *Stop. Stopstrategie voor organisaties*.
www.democratieinuitvoering.nl

eenmaal leuker dan het oude oppoetsen en opruimen. En dus gaan we voor quick fixes: we halen er een coach bij, veranderen de visie maar zoeken niet echt uit waarmee je moet stoppen en waarvan je afscheid moet nemen.”

Problemen bij stoppen

Het gaat vaak mis met het stoppen in organisaties. Het dode paard, de waakvlam. De botte bijl en de zombies verbeelden de grootste problemen op dit gebied.

Dode paard

De verwachtingen zijn hoog, maar de intentie om iets te doen is laag. Als we niet stoppen met de dode paarden en ze feestelijk begraven gaan we redderen. We zeggen niet hardop dat het een hopeloos project is maar gaan ‘een beetje’ door.

Bijzonder is dat sommige gestopte taken onder de radar gewoon doorgaan.

Waakvlam

Een project is ‘half’ gestopt en brandt als waakvlam; het werk gaat nog een beetje door. Bijvoorbeeld omdat er financiële redenen ten grondslag liggen aan stoppen, maar de ambitie er nog steeds is.

Botte bijl

Stoppen met de botte bijl herbergt het risico in zich met te veel te stoppen. Vaak gebeurt dit dan van bovenaf, waardoor er veel onrust in een organisatie ontstaat.

Zombies

Voor zombies is niet duidelijk wie er eigenaar is, wie verantwoordelijk is en wie wat doet.

Beheren is key

“Mijn nieuwe boek gaat over het harde werk dat met stoppen gepaard gaat. We hebben het dan over het uitzoeken van waarom je ergens mee moet stoppen. Die redenen visualiseer ik als de roze olifant in de kamer. We willen wel, maar nodigen de olifant niet uit aan tafel om te onderzoeken waarom dit project moet stoppen. Iedereen hoort aan deze tafel; niet enkel de top maar iedereen die met dit project te maken heeft. Overigens, en dit is een zijspoor maar wel belangrijk, onze taal doet ertoe.

Zolang we met elkaar de woorden 'bottom-up' en 'top-down' blijven gebruiken, komen we niet samen aan tafel om te stoppen. Een project heeft vaak lange tentakels in organisaties. Er zijn meerdere disciplines bij betrokken en dus moet je ook met elkaar uitzoeken hoe het verweven is met elkaar. Een mooi voorbeeld is het tijdschrijven in de zorg. Daar zijn organisaties al veel mee bezig geweest. We weten dat we ermee willen stoppen, omdat het zijn doel voorbij schiet en doen het soms ook. Maar dan blijkt dat tijdschrijven samengaat met HR-processen, met beoordeling, met thuiswerken en uiteindelijk wordt het dan toch weer gedaan omdat stoppen te veel consequenties heeft. Er zijn veel mechanismes die ervoor zorgen dat we doorgaan in plaats van stoppen. En dus is aandacht voor de verweven processen nodig om te weten wat goed stoppen inhoudt. Dat is hard werken. Iets nieuws doen betekent niet automatisch dat we stoppen met het oude. Wellicht heeft dat iets te maken met hoe ons brein werkt. Aan de ene kant gedijen we op routines en aan de andere kant zoeken we steeds iets nieuws. Beiden zijn kennelijk belonend voor ons brein. Daarom is het taai werk, vechten tegen de bierkaai en niet zomaar te fixen. Eigenlijk best logisch dat we dan het liefste

kijken naar een quick fix, die ene training of interim-manager en zo ontstaat er weer rommel en halfbakken stoppen."

Stappenplan

"Het stappenplan loopt natuurlijk een beetje in elkaar over – disclaimer! – maar geeft een aardig beeld van wat je als organisatie moet doen als je ergens mee wil stoppen. Ik krijg altijd veel vragen over de volgorde, afscheid nemen en dan pas afleren. En toch klopt deze volgorde: als je weet waar je afscheid van neemt, kan het afleren starten. Anders ontaardt afleren in een cynismefabriek. Afleren is dan ook een van de moeilijkste stappen!"

"Goed stoppen is voor mij de olifant in de hoek van de kamer uitnodigen om mee te doen aan het gesprek. Als we allemaal weten wat er niet loopt en we besteden er geen aandacht aan, dan wordt die olifant alleen maar groter. Als we ergens iets veranderen in de organisatie ontstaat er al snel een tegenbeweging, het tegenduwen. Belangrijk bij stoppen is om te bedenken wat onze waarden zijn als organisatie en aan welke criteria ons werk moet voldoen. Die normen bedenken we vaak wel bij startende projecten, maar we toetsen die niet bij lopende projecten. De nieuwe criteria moeten zich nog bewijzen. Het zou al heel wat helpen als we de lopende projecten ook op dezelfde wijze gaan toetsen, dan wordt ook stoppen een stuk makkelijker."

1. Afremmen

"Afremmen is nodig om de olifant en stoptekens te zien. Anders ga je eraan voorbij. Individueel herkennen we de stoptekens vaak wel, maar je moet het ook als organisatie zien en niet direct

*Anders ontaardt
afleren in een
cynismefabriek.*

doorspringen naar de volgende belofte. Belangrijk is ook om niet alleen te stoppen als er wat nieuws is, je kunt ook stoppen zonder iets nieuws te hebben en alle perspectieven bekijken. Afremmen voelt vaak oncomfortabel. Het is een kunst om te verdragen dat het onduidelijk en ingewikkeld is. De realiteit is nu eenmaal complex.”

“Een mooi voorbeeld waar het misgaat zijn de fondsen voor goede doelen: er is niemand om het uit te voeren maar laten we wel 34 miljard klaarzetten ook al kunnen we het niet uitvoeren. Of leerlingenvervoer in gemeentes: alle partijen wijzen naar elkaar als het niet deugt, maar wat we echt nodig hebben is afremmen. Even gaan zitten en het van meer kanten bekijken. Vooral organisaties moeten bij afremmen niet in de valkuil stappen van persoonlijke ontwikkeling, want het gaat niet om het individu, maar om systeem en organisatieontwikkeling en dat is een stuk ingewikkelder.”

“Een stopteken dat we met elkaar waarnemen is de toename van het aantal zzp'ers die weglopen bij het collectief van de organisatie, maar tegelijkertijd weer verlangen naar een collectief. Ik vergelijk het altijd maar met een bioscoopbezoek: als je wilt dat de film stopt, moet je niet de zaal uitlopen. Dat lijkt een hele snelle fix, maar daarmee verander je niks. Marie Kondo geeft aan dat je voor al het nieuws iets moet wegdoen, maar dan blijft het evenveel. Het is dus beter twee zaken te stoppen als er wat nieuws bijkomt.”

2. Achterom kijken

“Je moet duidelijk weten waar je mee wil stoppen en daarvan afstand nemen.

Vervolgens ook aan alles wat er is aandacht geven. Dit is echt hard werken want dat betekent dat je niet alleen ergens mee stopt, maar ook een overzicht hebt van alles wat ermee te maken heeft. Het is afpellen wat je dan gaat doen.”

“Zo heb ik ooit te maken gekregen met schoolleiders die wilden stoppen met rapportvergaderingen. Het waren energie slurpende bijeenkomsten en deze zouden ook op papier kunnen. Toen zij dit gingen afpellen bleek dat het een officieel moment was waarop iedereen er was, waarna er ook een borrel was die als belangrijk werd ervaren. Zonder deze vergaderingen zou die borrel er ook niet zijn. Dan blijkt dat het doel niet dat proces is van de vergadering, maar dat het gaat over de relatie. Om te zorgen dat je het kind niet met het badwater weggooit is deze fase van afpellen bedoeld. Uiteindelijk hebben zij besloten om ermee door te gaan.”

3. Afscheid

“Neem een moment om afscheid te nemen en gebruik hier rituelen voor. Het is een gezamenlijk moment om de stopvraag te stellen en afscheid te nemen, en er moet ook ruimte zijn voor verdriet omdat er nu eenmaal emotie aan kleeft, ook aan slechte gewoontes.”

4. Afleren

“Als het dan lukt is het leuk, maar afleren is best lastig. Dit is echt pas het begin. Hier zouden we nog meer aandacht aan kunnen besteden en dit is ook onderzoekwaardig. Afleren betekent de omstandigheden creëren om met elkaar af te leren. Het moet wel iets anders zijn dan afschaffen. Dit betekent dat je het niet alleen moet doen, maar als collectief.”

"Vaak zie je dat er slecht gestopt wordt. De bordjes worden verhangen, maar we doen nog hetzelfde. Wat belangrijk is dat we steeds alert blijven of we aan het afleren zijn, of het weer aan het doen zijn. Stress, paniek en wellicht een nieuwe medewerker kunnen aanleiding zijn om weer opnieuw te starten en bijvoorbeeld toch weer tijd te gaan schrijven."

"Afleren is hard werken en niet iedereen vindt het leuk. Maar zelfs Marie Kondo is nu gestart met een webshop om de opgeruimde rommel te vervangen. Ik bedoel maar..."

5. Afronden

"In deze fase mag het ook weer normaal worden. Een organisatie kan groots uitpakken met een stopverantwoordelijke, maar een organisatie kan ook gewoon iets afronden. Het is oké om af te ronden als er een nieuwe routine is gevonden. Er zijn ook best mogelijkheden in bestaande concepten die het mogelijk maken om af te ronden zoals lean. We dienen onze stoproutines beter te ontwikkelen: stoppen zou net zo normaal moeten zijn als beginnen!"

Rol van HRD

"Mijn beeld van jullie werk is van buiten. Dus ik spreek liever over wat ik zou verlangen, wat in de organisatie beter kan worden gedaan. Bijvoorbeeld het inzetten van quick fixes door extra trainingen terwijl zaken in de organisatie al aanwezig zijn. Ik zou het wel fijn vinden als daar kritisch naar gekeken wordt, evenals kernwaarden en criteria. Het idee dat gesprekken altijd

ergens toe moeten leiden, moeten we wellicht loslaten en meer praten over wat we belangrijk vinden en waar we staan. Dan is er logischerwijs ook meer ruimte voor wat werkt en wat niet werkt."

"Bij het ontwikkelen van een stopstrategie maakt duidelijke taal het makkelijker om momenten te framen en positief te zijn en blijven. Metaforen en framing bepalen ons handelen. Het is dus kansrijk om er op een andere manier naar te kijken en anders te noemen. Maak ruimte voor nieuwe beelden en neem afscheid van oude. Ga voor consent in plaats voor consensus, en duid preciezer duiden iedereen toe te voegen heeft en kijk naar kwaliteiten."

"Nu we het daar toch over hebben, het begrip '*human resources*' is natuurlijk ook een frame; dit zouden we ook anders kunnen noemen. Ik denk dat HR(D) een centrale rol zou moeten hebben in het uitnodigen van de olifant aan tafel. En daarnaast blijf ik het belangrijk vinden om het dode paard feestelijk te begraven. Ook daarin zie ik een kritische rol voor HR."

"Als ik naar mijn persoonlijke stopgeschiedenis kijk, dan vind ik het ook niet altijd makkelijk. Al zijn er mij in mijn onderzoek wel zaken bijgebleven zoals: stoppen is je verbinden met wat er wel is. En mijn favoriet: *the answer to how is YES!* De vraag is meer hoe graag wil je eigenlijk stoppen." ♦

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van *Tv00*.

Dag van
de Coach



ROL & POSITIE VAN COACHING



Paul van Tongeren *Denker des Vaderlands*
Het wonder van betekenis

Theo Compernolle
Kruisvuur overleven



Wim van Rooijen
Tijdreiziger

6 JUNI '23



Locatie:

REEHORST, EDE

www.dagvandecoach.nl





Data – dashboard – doen

Dikke vette punt achter kroketevaluatie

Auteurs: **Ilona Boomsma, Guus van Deelen & Carmen Smeenk**

In dit artikel willen we een punt maken over het evalueren van leren, we krijgen er namelijk een punthoofd van! Traditiegetrouw sturen L&D'ers na iedere training een evaluatieformulier, om vervolgens weinig met de resultaten te kunnen en daardoor ook te doen. Dat is zonde. Omdat we weten, en de afgelopen jaren hebben ervaren, dat het beter kan. Weg met die bullshitvragenlijst!

De afgelopen twee jaar hebben we, in nauwe samenwerking met Will Thalheimer, al meer dan 50 organisaties geholpen bij het optimaliseren van hun evaluatieformulier. Zijn gedachtegoed is op wetenschap geïnspireerd, goed doordacht en praktisch van aard, waardoor met weinig inspanning de kwaliteit van het evaluatieformulier na leerinterventies verbeterd kan worden.

We gaan eerst in op het verzamelen van de data. Daarna leggen we uit hoe je dat wat je opgehaald hebt kunt visualiseren voor de belangrijkste stakeholders en hoe je op basis daarvan samen kunt gaan verbeteren. Data, dashboard en doen: drie stappen om van evalueren naar verbeteren te gaan.

Data

Doel

We maken evalueren soms onnodig complex. De essentie is eigenlijk heel

eenvoudig: je wilt evalueren om belangrijke beslissingen onderbouwd te kunnen nemen. Laat daarom alles over evalueren en eventuele niveaus (van bijvoorbeeld Kirkpatrick of LTEM) even voor wat ze zijn en ga terug naar deze 'simpele' vraag: welke beslissingen wil jij, onderbouwd, op basis van de data nemen?

Een voorbeeld: ik wil weten welke trainingsprogramma's we kunnen blijven aanbieden omdat ze effectief genoeg zijn. Daarnaast wil ik weten waar ik precies aan moet sleutelen om mijn trainingen continu te verbeteren.

Vragen

Bij 'shocking feitje' lees je dat, ook wanneer er 'inhoudelijke' vragen gesteld worden, er nauwelijks tot geen verband is tussen de reactie op de vragenlijst en hoeveel iemand leert. Welke vragen moet je dan wel stellen om je evaluatiedoel

Shocking feitje

De term 'kroketevaluatie' klinkt veel L&D'ers bekend in de oren: het cijfer voor de lunch wordt gekoppeld aan de kwaliteit en/of impact van de interventie. Dat deze kroketevaluatie hierover niets zegt, kunnen we allemaal bedenken. Echter, wetenschappelijk onderzoek toont aan dat ook wanneer er inhoudelijke vragen gesteld worden, zoals 'Hoe beoordeel je de trainer?' of 'Sloot de training aan bij je verwachtingen?' er nauwelijks tot geen verband is tussen de reactie op de vragenlijst en hoeveel iemand leert. Kortom, een muntje opwerpen, kop of munt, geeft je nagenoeg dezelfde (waardeloze) informatie (Alliger et al., 1997; Sitzman et al., 2008).



te behalen? Vragen over factoren die daadwerkelijk een verband hebben met je evaluatiedoel.

Je wilt in de meeste gevallen dat de vragenlijst iets zegt over het effect van de training: betere werkprestaties. Kun je wat je hebt geleerd op je werk in de praktijk brengen? Om dit verder te specificeren extraheerde Thalheimer (2013, 2015) uit twaalf factoren die in wetenschappelijk onderzoek in verband worden gebracht met betere werkprestaties vier bouwstenen. Deze vier bouwstenen voorspellen of iemand daadwerkelijk iets anders gaat doen na afloop van de training:

1. Lerenden *begrijpen* wat we ze hebben geleerd.
2. Lerenden *onthouden* wat we ze hebben geleerd.
3. Lerenden zijn *gemotiveerd* om toe te passen wat we ze hebben geleerd.
4. Lerenden krijgen na afloop *ondersteuning* van collega's, managers, herinneringen en materialen om die succesvolle toepassing mogelijk te maken.

Wij adviseren in evaluaties in ieder geval de vraag of iemand het geleerde kan toepassen, en een vraag over elk van deze bouwstenen op te nemen. De antwoorden op deze vragen zeggen samen namelijk iets over of je mag verwachten dat er een bepaald effect op het werk zal zijn.

Je wilt in de meeste gevallen dat de vragenlijst iets zegt over het effect van de training.

Precieze antwoordmogelijkheden

Maar alleen met vragen ben je er niet! Juist de antwoordmogelijkheden op deze vragen zijn van groot belang. Het gros van de huidige evaluatieformulieren bestaat uit schaalvragen: van 'helemaal oneens' tot en met 'helemaal eens' of van 1 tot en met 10. Echter deze antwoorden zeggen weinig, om meerdere redenen:

- ***De antwoordmogelijkheden zijn lastig van elkaar te onderscheiden.***
Waar ligt bijvoorbeeld het kantelpunt tussen 'eens' en 'geheel eens' of tussen een 7 en 8? Men valt hierdoor in de meeste gevallen terug op hun onderbuikgevoel en denkt niet kritisch na over het antwoord.
- ***De antwoorden zeggen vaak niets over waar je aan moet sleutelen.***
Waar te beginnen als je gemiddeld een 8 scoort op de vraag: waren de gebruikte leervormen prettig? Is een 8 dan goed genoeg en pas je niks aan? Of is het streven een 10 en moet er nog een en ander verbeterd worden? Zo ja, wat moet er dan verbeterd worden? De beantwoorde vraag geeft geen concrete informatie waarmee je gericht verbeteringen kunt doorvoeren.
- ***Dergelijke antwoordschalen roepen op om samen te vatten tot weinigzeggende gemiddelden.***
In veel gevallen worden de antwoorden op deze vragen als gemiddelden gepresenteerd, bijvoorbeeld van een trainingsgroep. Dit geeft een overzicht, maar daarmee haal je soms juist de interessante informatie, in de vorm van uitschieters, uit de uitkomsten.

Thalheimer biedt antwoordmogelijkheden die de invuller in staat stellen om preciezer te antwoorden en daarmee jou de feedback geven die wel bruikbaar is (Figuur 1). De data die je met deze vragen ophaalt zijn waardevoller. Allereerst omdat de verschillen tussen de antwoorden helder zijn en de invuller het best passende antwoord kan kiezen. Ook geven deze antwoorden concrete suggesties waar je wel en niet moet sleutelen. Als 80% van de cursisten bijvoorbeeld aangeeft geen ondersteuning te krijgen van hun manager na afloop van een cursus (en dit wel nodig is voor succes), dan is dat de eerste stap voor verbetering of vervolgonderzoek. Daarnaast leggen deze antwoordmogelijkheden aan de invuller, maar ook aan bijvoorbeeld de manager, uit wat er nodig is om het geleerde toe te gaan passen. Hiermee krijg je niet alleen betere data, maar voed je alle betrokkenen, zoals managers, trainers, opleidingsbureaus en deelnemers een beetje op.

Less is more

Bekijk je huidige evaluatiedata eens: met de uitkomsten van welke vragen doe je daadwerkelijk iets? De kans is groot

dat een deel van de vragen voor niets wordt gesteld. Bijvoorbeeld omdat het onderwerpen zijn waar je niets aan kunt of wilt doen. Of kan het zijn dat je veel meer vragen stelt dan dat je verbeteracties aankunt?

Een voorbeeld uit de praktijk: een van onze klanten evalueert zijn trainingen in 2023 op de eerdergenoemde bouwstenen, die iets zeggen over de effectiviteit. Daarnaast zet de klant een 'roulerende vraag' in de lijst. Dit jaar is dit een verdiepende vraag over de rol van de manager rondom trainingen omdat deze organisatie zich op dit vlak wil verbeteren. In lijn hiermee biedt de L&D-afdeling in deze periode extra ondersteuning aan op het thema. Zo worden er workshops voor leidinggevendens georganiseerd over hoe zij hun rol voor, tijdens en na een training kunnen vormgeven. Ook krijgt de L&D-afdeling een toolbox waarmee ze leidinggevendens kunnen helpen. Daarnaast staat dit punt vast op de agenda van het teamoverleg. Met de extra vraag communiceren ze continu aan hun stakeholders dat de rol van de manager ertoe doet. Zo zorgen ze ervoor dat ze alleen data ophalen waar

Welke vormen van ondersteuning zijn er beschikbaar voor je na de opleiding, dus als je het geleerde op het werk gaat toepassen? Kies **alle antwoorden** die van toepassing zijn.

- A Mijn **manager** zal me **actief ondersteunen** met tijd, hulpmiddelen, advies en/of aanmoediging.
- B Mijn **manager** zal mijn **voortgang monitoren** als ik het geleerde toepas in mijn werk.
- C Een **coach of mentor** gaat me helpen om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- D Mijn **collega's** zullen me steunen in de toepassing van het geleerde.
- E Ik krijg **jobaids** zoals checklists om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- F Via een **app** of op andere manier krijg ik **periodiek herinneringen** aan de belangrijkste onderwerpen.
- G Ik krijg **niet of nauwelijks** directe ondersteuning en zal vooral zelf aan de slag moeten.

Figuur 1. Antwoordmogelijkheden à la Thalheimer

ze iets mee doen en op basis waarvan ze direct kunnen verbeteren.

Bekijk je rapportage of dashboard eens met die bril: wat roept het op?

Dashboard

Visualiseer de relevante data die je hebt opgehaald

Om de stap van evalueren naar verbeteren te maken moet je samen met de belangrijkste stakeholders (bijvoorbeeld trainers, managers, opleidingsbureau) snappen wat je hebben opgehaald en wat dit betekent. Van daaruit kun je namelijk onderbouwd besluiten of, wat en hoe je gaat verbeteren. Een belangrijke stap hierin is het visualiseren van de relevante data die je hebt opgehaald, bijvoorbeeld in een rapportage of dashboard, zodat je op basis hiervan samen het gesprek kunt voeren.

Wij adviseren data selectief te presenteren. Zaken als aantal trainingen en deelnemers

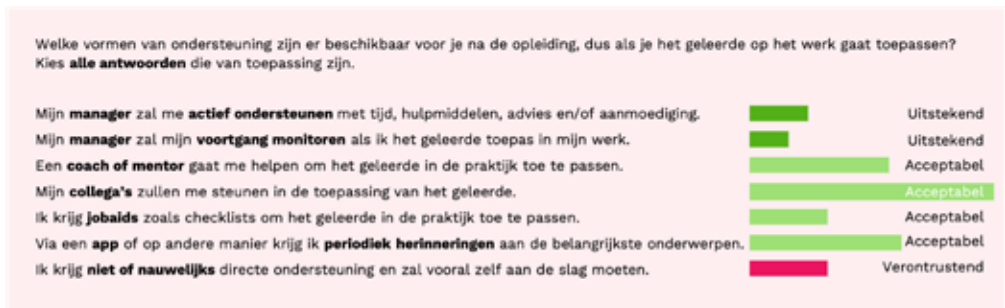
zijn makkelijk te meten. Maar is dat echt waarover het gesprek moet gaan? Dat wat je meet en vervolgens in je dashboard zet, moet representeren wat je belangrijk vindt en waar je voor staat als afdeling; *stealth messaging* noemt Thalheimer dit. Laat bijvoorbeeld de bouwstenen terugkomen in je dashboard. Op basis hiervan kun je bespreken of te verwachten valt dat medewerkers het toe gaan passen. Of dat bijsturing of acties al nodig zijn na de training. Ook kun je informatie verzamelen en presenteren over de trainers: wat kun je aan hen teruggeven?

Voor een van onze klanten was het bijvoorbeeld belangrijk dat de waarden van de organisatie in opleidingsprogramma's terugkwamen. Daar hebben we specifiek een vraag over gesteld die prominent terugkomt in het dashboard dat maandelijks met het managementteam besproken wordt. Dit vergoot de focus rondom dit thema. Bekijk je rapportage of dashboard eens met die bril: wat roept het op? Nodigt het uit om de gesprekken te voeren die je belangrijk vindt?

Welke vormen van ondersteuning zijn er beschikbaar voor je na de opleiding, dus als je het geleerde op het werk gaat toepassen? Kies **alle antwoorden** die van toepassing zijn.

- A** Mijn **manager** zal me **actief ondersteunen** met tijd, hulpmiddelen, advies en/of aanmoediging.
- B** Mijn **manager** zal mijn **voortgang monitoren** als ik het geleerde toepas in mijn werk.
- C** Een **coach of mentor** gaat me helpen om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- D** Mijn **collega's** zullen me steunen in de toepassing van het geleerde.
- E** Ik krijg **jobaids** zoals checklists om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- F** Via een **app** of op andere manier krijg ik **periodiek herinneringen** aan de belangrijkste onderwerpen.
- G** Ik krijg **niet of nauwelijks** directe ondersteuning en zal vooral zelf aan de slag moeten.

Figuur 2. Gespecificeerde antwoordmogelijkheden



Figuur 3. Presentatie data

Wanneer ben je tevreden?

Bepaal nog voor je de data verzamelt samen met de stakeholders wanneer jullie tevreden zijn met de uitkomsten. Door dit vooraf te bepalen, kun je straks objectiever naar de data kijken. In vergelijking met de gebruikelijke schaalvragen kan het lijken alsof de uitkomsten van vragenlijsten met uitgeschreven antwoordmogelijkheden lastiger te bepalen en visualiseren zijn.

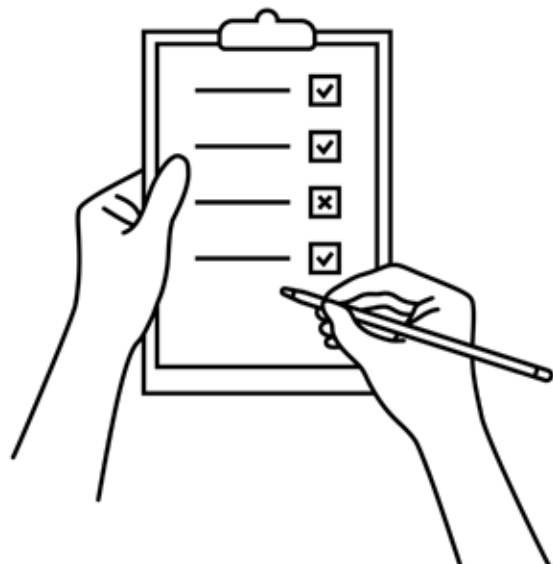
Ga hiervoor eerst voor iedere antwoordmogelijkheid na wanneer jullie tevreden zijn. Is een gegeven antwoord verontrustend (rood), niet acceptabel (oranje), acceptabel (groen) of uitstekend (donkergroen)? Ga vervolgens na wat jullie norm is: wanneer zijn wij tevreden? Figuur 2 licht dit toe voor een vraag over de bouwsteen 'ondersteuning'. In dit voorbeeld bepaalde het management vooraf tevreden te zijn wanneer minimaal 80% van de deelnemers drie of meer vormen van effectieve ondersteuning (groen of donkergroen) krijgt.

Tellen en vertellen

Meer dan een cijfer, zorgen deze antwoordmogelijkheden voor een rijke bron aan informatie. Door de volledige data

Door de volledige data duidelijker te presenteren, kunnen mensen die ermee aan de slag moeten betere vervolgacties bepalen.

duidelijker te presenteren, kunnen mensen die ermee aan de slag moeten betere vervolgacties bepalen (Figuur 3).



Open vragen

Zijn open vragen hierdoor niet meer nodig? Zeker wel! Juist de combinatie van deze twee typen vragen geven een schat aan informatie. We gaan er hier echter minder op in omdat we denken dat de grootste verbeterkansen liggen bij gesloten vragen.

Wanneer je open vragen goed inzet, geven ze waardevolle en rijke informatie. Met deze vragen geef je lerenden de mogelijkheid om aan te vullen wat ze in je gesloten vragen hebben gemist. Drie tips!

1. Stel ze aan het einde

Stel de open vragen aan het einde. De gesloten vragen zijn een uitgelezen kans om lerenden te helpen begrijpen wat effectief is als het gaat om leren. Lerenden denken niet zo snel aan de benodigde support van een manager of herhalingen. Door juist te starten met de gesloten, meer opvoedende vragen, help je hen om de effectieve factoren in overweging te nemen. Wanneer je ze daarna alsnog open vragen stelt, is de kwaliteit van deze antwoorden beter, omdat ze al hebben nagedacht over de factoren die ertoe doen.

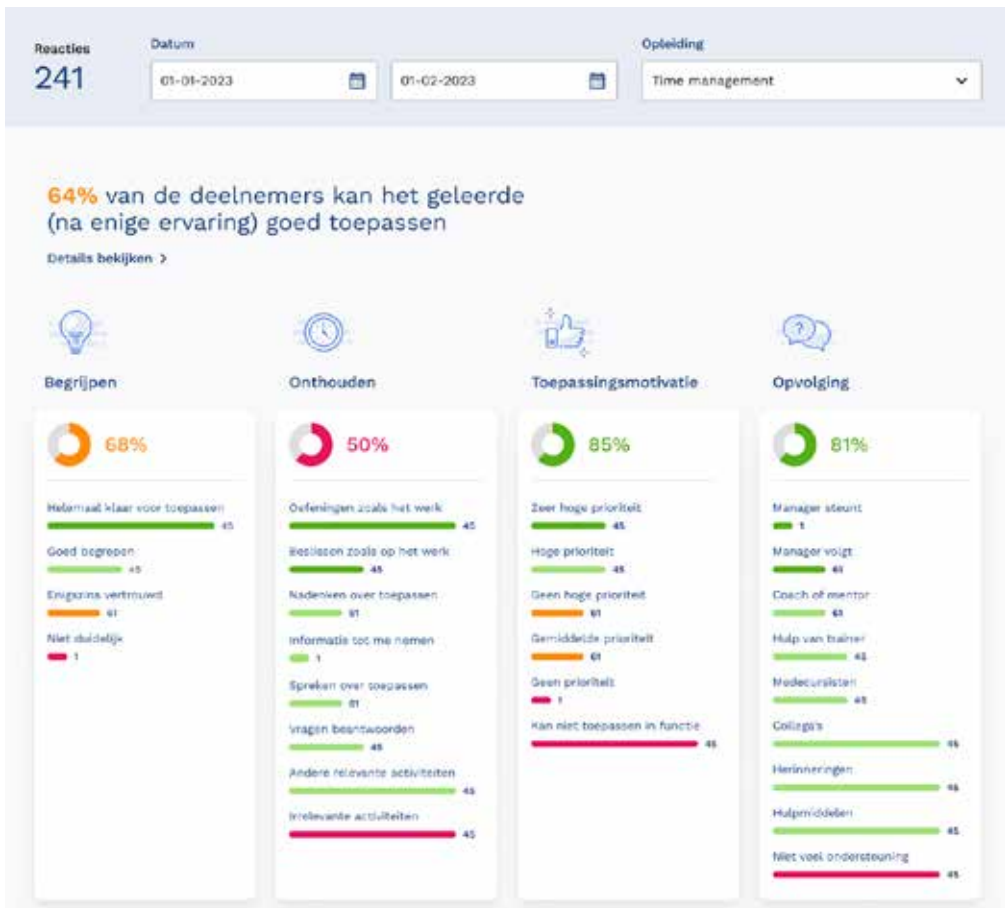
2. Wees specifiek

Wees specifiek in je vraagstelling en denk hierbij goed na over je woordkeuze: wat wil je precies weten van je invullers? Bewust en onbewust pikken mensen allerlei signalen op. Zo vragen wij bijvoorbeeld niet naar 'wat kan beter' of naar 'tips', maar naar 'adviezen om de effectiviteit van de training te vergroten' volgens *Why Asking for Advice Is More Effective Than Asking for Feedback* (Yoon et al., 2019).

3. Geef veel antwoordruimte

Maak de ruimte waar mensen hun antwoord kwijt kunnen groot. Zien de invullers maar een regel? Of juist een groot vak? Het formaat van het veld geeft een boodschap over wat jij van hen verwacht.





Figuur 4. Dashboard

In dit geautomatiseerd dashboard zijn data uit MS Forms in het programma Power BI ontsloten. Dit voorkomt manueel werk, geeft realtime data en stelt je in staat om op basis van filters verschillende weergaven te presenteren, bijvoorbeeld per groep, trainer of thema. Dit dashboard geeft de antwoorden op de bouwstenen weer, maar ook of men tevreden mag zijn of niet. Met 81% voor ondersteuning/opvolging (Figuren 1, 2 en 3) is dit bijvoorbeeld het geval.

Doen

Met de juiste mensen om tafel

De derde en laatste stap betreft doen! Daadwerkelijk dingen aanpassen en aanscherpen op basis van de feedback van lerenden. Hoe? Door met de juiste mensen,

op basis van een op hen afgestemd dashboard, verbeteracties te bepalen. Pak hiervoor je doel met betrekking tot de evaluatie er weer bij en bekijk dit met de stakeholders. Net als bij een leeroplossing, loont het zich namelijk om je te verdiepen

in je doelgroep: Wie krijgt de uitkomsten van de opleidingsevaluaties te zien? Wie moeten met de data aan de slag?

Een voorbeeld: onderwijskundigen en coördinatoren evalueren elk kwartaal de effectiviteit samen met de leveranciers. Trainers gebruiken het dashboard na afloop van iedere uitvoering voor eigen verbeterpunten. Het dashboard moet voor al deze groepen begrijpelijk en uitnodigend zijn.

Borgen verbeterproces

Richt vervolgens een structureel verbeterproces in: Wanneer neem je besluiten rondom verbeteracties? Wanneer is iets alarmerend en wie neemt daarin de regie? Onze ervaring is dat dit bij veel organisaties niet of onvoldoende belegd is.

Met een gestructureerde aanpak bespaar je tijd en focus je je op kwaliteit. Je kunt bijvoorbeeld per training verbeteracties formuleren of interessante trends bekijken over het hele trainingsaanbod heen. Het belangrijkste hierbij: zorg dat het doel van de evaluatie leidend blijft. Welke beslissingen wil je nemen op basis van de data? We zien regelmatig dat men tijdens zo'n gesprek concludeert dat het 'wel erg veel wordt zo'. "Moeten we daar ook nog ruimte voor maken in onze drukke agenda's?" Het antwoord is 'ja'. Want waarom zou je je deelnemers vragen tijd te stoppen in het beantwoorden van de

vragen, als je geen tijd hebt om iets met de data te doen?

In ons voorbeeld kan de trainer na elke uitvoering het dashboard bekijken voor zijn eigen leerproces. De onderwijskundige krijgt een melding wanneer minder dan 80% van de deelnemers voldoende ondersteuning krijgt. Dan is er direct actie nodig. Daarnaast bekijkt het L&D-team elk kwartaal de data en maakt een verbeterplan voor de training of het gehele aanbod.

Hoe ga jij verder?

Het is onze professionele plicht om te blijven leren en onszelf te verbeteren. Uiteraard gaat dat verder dan een evaluatieformulier. Maar, als je dat formulier toch verstuurt, dan is er met weinig inspanning een sprong te maken.

- Stel duidelijke doelen voor wat je met je evaluatieformulier wilt bereiken.
- Formuleer relevantere vragen.
- Gebruik preciezere antwoordmogelijkheden.
- Ontsluit en visualiseer de verkregen data op een toegankelijke manier.
- Voer verbeteracties door op basis je inzichten. ♦

Referenties

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x>
- Brown, K. G., & Sitzmann, T. (2011). Training and employee development

Het is onze professionele plicht om te blijven leren en onszelf te verbeteren.

Informatie

Ga jij punten scoren met een verbeterde evaluatie binnen jouw organisatie? In dit artikel hebben we je proberen te inspireren met verschillende concrete tips en tricks. Ga niet het wiel opnieuw uitvinden, want er is al heel veel goed Nederlandstalig materiaal ontwikkeld, zoals een standaard set met vragen. Dit delen we graag met je.

Behoeftte aan verdieping?

Bekijk op YouTube twee video's waarin we meer vertellen over:

Het alternatief
voor de
Likertschaal



Evalueren met
impact: welke
vragen stel je



- for improved performance. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization (pp. 469-503). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-016>
- Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *J Appl Psychol*, 93(2), 280-95. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.280
 - Thalheimer, W. (2013). *The Decisive Dozen: Research Background Abridged*. Somerville, MA: Work-Learning Press. <https://www.worklearning.com/wp-content/uploads/2013/06/Decisive-Dozen-Research-v1.2.pdf>
 - Thalheimer, W. (2015). *Training Maximizers*. Geraadpleegd op: <https://www.worklearning.com/2015/04/08/training-maximizers/>
 - Thalheimer, W. (2022). *Performance-Focused Learner Surveys: Using Distinctive Questioning to Get Actionable Data and Guide Learning Effectiveness* (2nd ed.). Somerville, MA: Work-Learning Press.
 - Uttl, B., White, C. A., & Gonzalez, D. W. (2017). Meta-analysis of faculty's teaching effectiveness: Student evaluation of teaching ratings and student learning are not related. *Studies in Educational Evaluation*, 54, 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2016.08.007>
 - Yoon, J., Blunden, H., Kristal, A., & Whillans, A. (2019, September 20). *Why asking for advice is more effective than asking for feedback*. Geraadpleegd op: <https://hbr.org/2019/09/why-asking-for-advice-is-more-effective-than-asking-for-feedback>



Ilona Boomsma is onderwijskundige met een specialisatie in thema's die ervoor zorgen 'dat leren gaat werken'. Zij helpt organisaties de kwaliteit van leren te verbeteren op thema's als evalueren en transfer. In haar praktische aanpak, laat ze zich inspireren door wetenschap. Ilona won afgelopen jaar de L&D-professional van het jaar award van Develhub.



Guus van Deelen is een ervaren L&D-professional met wereldwijde ervaring binnen organisaties als Erasmus MC, Nationale Nederlanden en TomTom. Als interim-manager en consultant adviseert hij over strategische L&D-vraagstukken rondom de positionering en bedrijfsvoering van L&D. Daarnaast is hij op een missie om de kroketevaluatie uit te bannen, in samenwerking met Ilona Boomsma en Carmen Smeenk. 'Niet opleiden, maar oplossen', is zijn credo!



Carmen Smeenk is onderwijs- en bedrijfskundige met een focus op projectmanagement. Complexe materie maakt zij voor klanten inzichtelijk en begrijpelijk. In al haar opdrachten speelt processen optimaliseren, waar mogelijk met behulp van de ICT-systemen die de organisatie al gebruikt, een belangrijke rol. Eerst denken, maar vooral ook praktisch doen is haar kracht.



Waar of niet waar?

Ontleren om iets nieuws te leren

Auteur: **Sofie Willox**

In 1998 leerde ik rijden in een handgeschakelde auto. Sinds 2005 rijd ik enkel nog met een automaat. Vlotjes schakelen, vanuit stilstand op een helling vertrekken of achterwaarts bergop parkeren heb ik handgeschakeld al zeventien jaar niet meer gedaan. Totdat we afgelopen zomer een in Oostenrijk een auto huurden die handgeschakeld bleek te zijn. Mijn eerste reactie was: "Oh jee...wat nu? Lukt me nooit meer zoals toen?" Kun je een vaardigheid ontleren? Zijn we in staat voor altijd en eeuwig een punt achter een handeling of gedrag te zetten? Is dat nodig om iets nieuws te leren?

Door de snel veranderende wereld zijn we genooddaakt oude patronen los te laten en nieuwe inzichten in ons brein te coderen, denk aan een nieuwe versie van Windows die de IT-afdeling op je laptop tovert na een systeemupdate tijdens het weekend. Na enige tijd van zoeken en frustratie ga je aan de slag in de nieuwe versie. Volgens sommige leerprofessionals moeten we eerst de oude manier van werken in Windows ontleren om daarna een nieuwe mentale kaart op te bouwen in ons brein. Dat moeten we toch nuanceren.

Breinperspectief

Al van jongs af aan vormen synapsen verbindingen tussen onze hersencellen. Vooral die groepen hersencellen die tegelijk worden geactiveerd, hebben een grotere kans op een sterkere ontwikkeling. Verbindingen die je weinig gebruikt verzwakken. De uitspraak *'use it or lose it'* komt dus niet uit de lucht gevallen.

Als we nieuwe vaardigheden leren, komt dit neer op 'nieuwe verbindingen' leggen. Dit is wat neurowetenschappers 'neuroplasticiteit' noemen. Onze grijze massa is enorm flexibel en in staat telkens nieuwe paden aan te leggen en bij te leren. De hoeveelheid verbindingen is gigantische tijdens de ontwikkeling tot en met de adolescentie. Als volwassene zitten we eerder in een stabiele fase die nog steeds, doch trager, evolueert; zelfs op gevorderde leeftijd!

Vergelijk zo'n verbinding gerust met een nieuw groefje in het brein. Hoe vaker u oefent of herhaalt, hoe dieper de groef wordt. Ze slijt er als het ware in. Alles start met het oefenen van een nieuwe vaardigheid. Als je deze vaak genoeg

herhaalt, wordt het een gewoonte waar je zelf niet meer bij nadenkt. Het tempo van bijleren vertraagt door de ouderdom, maar de mogelijkheden blijven. Zo kan mijn oma, vanuit breinperspectief, perfect met WhatsApp leren communiceren al zal het tempo van haar leren lager liggen in vergelijking tot de jeugd.

Ontleren, overleren, vergeten of afleren?

Het is verwarrend: ontleren, overleren, vergeten en afleren worden vaak door elkaar gebruikt. Daarom is het goed de interpretatie van deze begrippen voor dit artikel toe te lichten.

Aan het begrip 'ontleren' worden verschillende invullingen meegegeven. De ene is al wat correcter dan de ander. Maar een ding is duidelijk: bij het leren van iets nieuws is het een illusie te denken dat het oude breinpad helemaal uitgewist wordt.

Afleren wordt door Van Dale omschreven als 'iets ontnemen'. Vanuit breinperspectief leren we een oude gewoonte af door voldoende aandacht te schenken aan en een nieuwe gewoonte te oefenen. Hierdoor worden de oude verbindingen in ons brein minder actief en nemen de nieuwe verbindingen de overhand. De oude zijn daarom nog niet definitief gewist. Het vraagt vooral in het begin aandacht en doorzettingsvermogen niet terug te vallen in het oude patroon.

Mythe

Om met de deur in huis te vallen: ontleren, alles wissen dus, doen we vanuit neurologisch oogpunt nooit. Dat is een mythe. De Amerikaanse *mythbuster* Quinn (2018) geeft aan dat er tot op heden er geen cognitief mechanisme is achterhaald voor ontleren. Daarmee gaat hij in tegen sommigen die claimen dat 'de mogelijkheid om te ontleren een belangrijke vaardigheid is in het huidige tijdperk dat gekenmerkt is door constante verandering'. "Niets van waar," zegt de auteur.

Zelf vergelijk ik het concept van de neurologische verbindingen wel eens met een knie die open ligt na een valpartij met de fiets. Op de open wonde groeit na een tijdje een korstje. Eerst een flinterdun velletje, later een steeds dikker wordende korst. Nieuw vlees overwoekert als het ware het oude. Als je uit verveling of ongeduld de korst van de wonde trekt nog voor het volledig hersteld was, komt de oude wonde weer bovenop te liggen. Dat is net zo met neurale paden en leren. Nieuwe verbindingen in het brein worden steeds sterker en sterker naarmate ze vaker worden geactiveerd. Maar de oude verbinding – lees: oude gewoonte – is nog steeds aanwezig.

Herval in oude gewoontes is een teken dat oude hersenpaden nog actief zijn en het weer overnemen. Dus, als je echt een punt wil zetten achter een gewoonte, zet je best in op het voldoende herhalen van de nieuwe gewoonte. Doorgaans vraagt het vier tot zes weken oefenen op een vaardigheid vooraleer een nieuw netwerk in je brein is aangemaakt. De duurtijd is afhankelijk van de soort activiteit of gewoonte die je wil ontwikkelen.

Vergeten

Ontleren en vergeten zijn geen synoniemen. Als je naar het Verenigd Koninkrijk reist, herken je zeker dat gekke gevoel waarbij je je de hele tijd enorm moet focussen in het verkeer. Je moet gewoon worden dat het stuur aan de 'verkeerde' kant staat, dat je aan de linkerkant rijdt en langs rechts inhaalt. Laat staan die rotonde waar je linksom moet rijden in plaats van rechtsom.

De averechtse stuurbeweging is op zich niet moeilijk uit te voeren. Het lastige stuk is op dat moment te 'vergeten' dat je niet aan de rechterkant gaat rijden. Het stemmetje 'niet aan de rechterkant, niet aan de rechterkant, niet aan de rechterkant' zeurt non-stop door je hoofd. Want 'aan de rechterkant rijden' staat gelijk met actieve neurale paden die weinig energie vragen. Hervallen in comfortabele gewoontepatronen door rechts te gaan rijden als de aandacht verslapt is niet ondenkbaar. De woorden '*look left*' staan niet voor niets wel duizend keer geleverd aan de oversteekplaatsen in Engeland.

Achterwaartse fiets

Een ander mooi voorbeeld van nieuwe neurale paden activeren en de oude trachten achterwege te laten is dat van Destin Sandler (2015). De man deed een experiment met een fiets die hij had omgebouwd. Stuurde hij naar links, dan keerde het wiel naar rechts. Ging het stuur naar rechts, dan wees het wiel naar links. Helemaal tegen onze gewoonte en logica van sturen versus richting in. Sommige waaghalzen denken dat ze met de nodige aandacht en mentale focus deze fiets kunnen temmen en er van het eerste moment mee kunnen rijden. Zet er maar geen geld op in, want niets is minder waar.

Het tempo van bijleren vertraagt door de ouderdom, maar de mogelijkheden blijven.

De tegengestelde stuur-wielcoördinatie is een verbinding die nog niet werd gelegd in ons brein. Het kostte Sandler enorm veel energie om de nieuwe vaardigheid onder de knie te krijgen en tegelijk te 'vergeten' hoe een normale fiets functioneert. Onze gewoonten en reflexen zijn nu eenmaal gebetonneerd in ons brein en lastig te veranderen. Het heeft de Amerikaan ettelijke maanden en bovendien heel wat blauwe plekken gekost om het tegengesteld fietsen onder de knie te krijgen. Maar het is hem gelukt. Zijn vijfjarige zoon heeft het ook geleerd en deed er drie weken over.

Op een gegeven moment besloot Sandler om opnieuw op een 'gewone' fiets te gaan rijden. En fascinerend genoeg lukte hem dat de eerste keren niet. In het filmpje zie

je hoe omstanders niet geloven wat ze zien en lachen als de stakker telkens van een 'gewone' fiets valt. Wat er hier gebeurde is interessant. De nieuwe verbindingen in het brein (de omgekeerde fiets berijden) waren zo sterk geactiveerd, dat ze de oude ondersneeuwden. Na een beetje oefenen, viel Sandler terug in het oude patroon. De oude verbinding werd weer gebruikt en sterker. Hij had het fietsen zoals u en ik dat doen, niet ontleerd maar wel gereactiveerd.

Aan de slag

Dat ons brein dankzij zijn plasticiteit in staat is nieuwe verbindingen aan te maken is een feit. Hoe meer je deze synapsen activeert door ervaring of oefenen, hoe beter je leert. Ontleren, in de neurologische betekenis van het woord, bestaat niet. We kunnen wel een punt achter oud gedrag zetten door vooral in te zetten op nieuw, gewenst gedrag.

Leerprofessionals kunnen dit proces ondersteunen op verschillende manieren. Net zoals bij het trainen in de sportschool om spieren op te bouwen, is veelvuldig herhalen tijdens het leren van enorm belang. Herhalen, herhalen en... tja... nog



eens herhalen. Ook kun je naast dit 'drillen' inzetten op realistische ervaringsgerichte oefeningen.

Na de leerinterventie is het goed om 'boosters' in te zetten. Hierbij krijgen deelnemers korte stukjes informatie, activiteiten of quizvragen toegestuurd om een bepaald onderwerp beter te kunnen onthouden. Ook veelvuldig oefenen tussen alsook na leermomenten helpt een eind vooruit. Voeg daar eventueel checklists, een coach of (digitale) opfrissingsessies aan toe om de nieuwe breinpaden actief te houden.

Houdbaarheidsdatum

"De discussie rond ontleren is niet zozeer het punt. Vermijd dat je mensen iets laat leren waarvan de houdbaarheidsdatum beperkt is. Informatie die snel verandert bijvoorbeeld. Focus vooral op handelingen, vaardigheden of kennis die fundamenteel en lange termijn bruikbaar is" (Quinn, 2018).

Erken daarnaast dat nieuwe dingen leren

tijd en mentale energie vraagt. Terugval naar oude gewoontes gebeurt sneller dan je denkt. Het is goed om als trainer, ontwerper van leeractiviteiten of leider op voorhand strategieën uit te werken die preventief inspelen op mogelijk herval.

Oh ja... en die handgeschakelde auto tijdens de vakantie? Toegegeven: de eerste minuten waren best spannend. Ik viel twee keer stil omdat ik de koppeling te snel loste. Maar godzijdank had mijn brein nog geen spreekwoordelijke punt gezet achter de oude vaardigheid. Na een half uurtje oefenen voelde het alweer vertrouwd en reed ik de bergen in. Wat is ons brein toch geweldig! ♦

Referenties

- Sandler, D. (2015). *The Backwards Brain Bicycle: Smarter Every Day 133*, <https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBIL0>
- Quinn, C.N. (2018). *Millennials, goldfish & other misconceptions: Debunking learning myths and superstitions*. Alexandria, VA: ATD Press.



Sofie Willox ondersteunt organisaties die hun leerinterventies beter willen laten renderen door kaf van het koren te scheiden. Zowel op het vlak van leertrends als bij het onderbouwen van leertrajecten volgens wetenschappelijke inzichten. Ze werkt als leerarchitect, trainer, facilitator, adviseur en vlogger. Sinds 2016 is ze delegatieleider naar het Amerikaanse ATD ICE congres voor Nederland en België, en schrijft ze onder meer voor *HR Magazine* (België) en *TvOO*. www.sowegrow.be



*In gesprek met
Martijn Aslander*

We zijn toe aan een grote onderhoudsbeurt

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Ons werk is stuk. Een pakkende titel voor een boek. Martijn Aslander en zijn medeauteurs nemen onze werk-werkelijkheid kritisch onder de loep. De meesten van ons zijn druk, snel afgeleid. We hebben allemaal toegang tot technologie, maar kunnen we daar eigenlijk wel handig mee omgaan? Sibrenne gaat hierover met hem in gesprek. Volgens Martijn zijn we toe aan een flinke onderhoudsbeurt: stoppen met oude manieren van werken, informatie zien als waardevol kapitaal en werken aan onze informatiegeletterdheid. Heb jij jouw informatiekapitaal op orde?

Als kenniswerker ben je voortdurend met informatie bezig: strategische, praktische, sociale of andere kennis. En informatie is een vorm van kapitaal. Als je informatie niet vastlegt, vervliegt die op enig moment. Ik ben al vanaf mijn tiende gefascineerd door bibliotheken, encyclopedieën, indexen en dagboeken. En ik heb altijd gezocht

naar manieren om voor mij waardevolle informatie vast te houden en deze zo te organiseren dat ik het snel kan terugvinden als ik het nodig heb.

Vanaf het moment dat je wakker wordt tot je gaat slapen, ben je informatie aan het verwerken. In alle projecten die je

doet is goed archiveren, structureren en onderhoud een belangrijk onderdeel. Af en toe even opruimen en je informatiebronnen langslopen: dat vinden we over het algemeen geen leuke bezigheid, maar nodig is het wel.

“Ik zie de computer als noodzakelijk kwaad: nieuwe technologie maakt het zoeken, filteren, opslaan, bewerken en delen fijner en sneller. Literatuur is een onmisbaar onderdeel in mijn werk. Tijdens het lezen verwerf ik waardevolle inzichten. Hoe zijn zou het zijn als je daar op een later tijdstip snel bij kunt?”

Kun jij in een minuut bij je informatiekapitaal?

Wat zou jouw antwoord zijn op deze vraag? Volgens Martijn stoppen veel mensen hun informatiekapitaal in oude sokken: mappen, submappen en documenten in de e-mail en op harde en virtuele schijven van de computer. En daarmee is dit kapitaal nauwelijks nog liquide. Er is geen verbinding tussen stukjes informatie, laat staan dat je er heel vlot bij kunt. Want hoe meer je informatiekapitaal – bij voorkeur op een smartphone, want die heb je altijd bij je) – liquide is, des te sneller kun je er anderen mee verrassen of verheugen tijdens een vergadering of gesprek.

In 2008 werd Evernote gelanceerd: “*We want to be your second brain.*” Deze tool ondersteunt je in alles wat langskomt te vangen en vindbaar te maken. “Ik heb heel veel aan Evernote als hulpmiddel gehad. Zo scande ik al mijn papieren post in. Ik heb alle informatie altijd bij me: namen van goede sprekers, handige checklists, boektitels en samenvattingen. En met die



foto: Daniel Maissan

Over Martijn Aslander...

Martijn Aslander is al meer dan tien jaar een van de meest ervaren sprekers op het gebied van de netwerk- en informatiesamenleving. Zijn boeken *Easycratie*, *Nooit Afen Ons werk is stuk* gelden als een standaardwerk voor menig bestuurder. Als technologiefilosoof onderzoekt en verwoordt hij elke dag opnieuw mogelijkheden om problemen te tackelen en kansen te verzilveren. Met zijn thema ‘digitale fitheid’ pioniert hij in de voorhoede van de toekomst van werk. www.martijnaslander.nl

informatie bij de hand kan ik regelmatig het verschil maken,” aldus Martijn.

Als je sneller bij de informatie bent dan de anderen aan tafel, dan kun je direct van waarde zijn. Het gevolg hiervan is dat mensen meer vertrouwen in je krijgen, je meer gunnen en zo komt er ook weer

meer informatie jouw kant op. Dat geeft je slagkracht. Martijn noemt dit ook wel *‘winning by sharing’*. “Als ik informatie deel die niet blijkt te kloppen, dan valideren anderen die informatie wel. Zo krijg ik vervolgens weer betere en vaak ook nieuwe informatie.”

Computer als typemachine

Het werken met documenten en e-mail helpt niet, aldus Martijn. Dat zijn jaren 90 oplossingen. “Daar moeten we echt vanaf. We mogen dan wel allemaal op computers werken, eigenlijk werken we nog steeds op de manier van vijftig jaar geleden. We gebruiken ons belangrijkste gereedschap – de computer – als elektronische typemachine. We maken documenten, die we vaak wegstoppen in mappen en submappen waar jij of iemand anders niet snel bij kan.” Herken je dit? Doordat we maar een fractie van de mogelijkheden van een computer benutten, gaat er veel tijd, energie en slagkracht verloren. Er bestaan al allerlei tools en apps om anders met onze informatie om te gaan. Organisaties zijn daar over het algemeen wel mee bekend, maar om beheersredenen kiezen ze daar helaas niet voor.

Up-to-date

Martijn gaat verder: “Niemand heeft ons ooit geleerd hoe je moet omgaan met al die stukjes informatie die je vergaart en verwerkt. Gek toch dat je er als professional mee wegblokt als je digitaal onhandig bent. Digitale handigheid hoort bij ons werk. Met goed bijgehouden digitale vaardigheden en de juiste tools kan je al snel een paar honderd uur per jaar besparen.” Martijn laat me zien hoe hij met enkele toetscombinaties (Figuur 1) op zijn telefoon informatie oproept die hij vaak gebruikt. Inderdaad handig en snel!

Je moet de gewonnen tijd alleen niet investeren in nog harder gaan werken, zegt hij. “Het moet ervoor zorgen dat je het werk in minder dagen per week en minder uren per dag beter kan uitvoeren. Zodat je de batterij tussendoor kunt opladen, je meer tijd hebt voor je dierbaren en nieuwe vaardigheden aan kan leren zodat je duurzaam inzetbaar blijft.”

Ja maar...

De huidige digitale gereedschappen in organisaties zijn bijna altijd traag en onhandig. Afgelopen jaren hebben we eindeloos geïnvesteerd in IT en alles is naar

Windows + Shift + S	Screenshot maken van scherm of deel scherm
ë maken	Druk op SHIFT + " en de e
é maken	Druk op ' en de e
è maken	Druk op * (de accenttoets) en de e
€ maken	ALT + CTRL + 5 tegelijk indrukken
CTRL + N	Nieuwe mail openen in Outlook en nieuw document openen in Word

Figuur 1. Toetscombinaties uit digifit challenge (Digivaardig in de Zorg, www.digivaardigindezorg.nl)

de T van technologie gegaan. We zijn de I van Informatie vergeten. Niemand heeft ons ooit geleerd hoe je informatiekapitaal kunt inzetten. We denken dat je er bent als je Office 365 hebt geïmplementeerd. Maar volgens Martijn zijn we dan verder van huis. “Er is een hele generatie aan gereedschappen beschikbaar die snel, eenvoudig te gebruiken en flexibel zijn en ook nog eens spotgoedkoop. Denk aan tools als Notion, WorkFlowy, Evernote: die stellen je in staat om in een oogwenk informatie op te slaan, terug te vinden en te delen. Maar op weinig plekken krijgen mensen de ruimte om zelf te kiezen welke gereedschappen ze gebruiken.”

Behalve dat we de juiste tools niet tot onze beschikking hebben, kan er ook *‘learned helplessness’* ontstaan. Martijn komt regelmatig mensen tegen die veel tijd hebben verspild aan werken met software die niets oplevert. Als dat je ervaring met digitale tools is, dan ben je niet zo snel geneigd om een nieuwe manier van werken met nieuwe digitale tools uit te proberen. Dat is zonde!

Digitale handigheid

Martijn onderscheidt vijf pijlers: digitaal bewustzijn, digitale hygiëne, digitale vaardigheden, persoonlijk kennismanagement en persoonlijke groei met behulp van technologie.

Wil je weten hoe fit jij al bent? Doe dan hier de *Digitale Fitheid Test*: www.zelftest.digitalefitheid.nl

Als professional beschik je over een bepaalde mate van digitaal bewustzijn.

Je weet wat digitalisering voor jou en je werk betekent. Zo ben je op z’n minst bekend met het gebruik van hashtags en eenvoudige algoritmes. Digitale hygiëne staat voor makkelijk toegang hebben tot de stroom aan informatie. En je beschikt over de vaardigheden en het gereedschap om je werk makkelijker en efficiënter te maken. Bij persoonlijk kennismanagement is de ‘p’ het belangrijkste. Ons brein maakt geen onderscheid tussen werk en privé. Lukt het je om je informatiekapitaal te hanteren en te delen? De laatste pijler gaat over technologie voor je laten werken. Misschien stimuleer je jezelf om voldoende te bewegen met een stappenteller of gebruik je Readwise om waardevolle notities uit boeken, blogs en artikelen te verzamelen.

Fitte teams

Als team is het belangrijk dat je de digitale hygiëne op orde hebt: “Maak afspraken over hoe je werkt, hoe de workflow in elkaar zit, met welke tools en op welke manier je wilt werken, wie waarop aanspreekbaar is. Nu zie ik veel mensen elkaar lastigvallen met notificaties, belletjes, vergaderingen, mailtjes. Dan willen we eigenlijk weten wat de status van iets is, waar een document staat, wie ergens verantwoordelijk voor is. Zorg dat je die informatie zo opslaat dat die voor iedereen in een paar seconden toegankelijk is.”

De volgende stap is teamkennismanagement: hoe willen we als team kennis delen en waar doen we dit? Er zijn al krachtige, toegankelijke tools op de markt waar je zo mee aan de slag kunt. Wat de lol, het gemak en de impact van persoonlijk kennismanagement is, kun je niet opdringen. Dit is heel persoonlijk. Wel



kun je ermee experimenteren en elkaar uitnodigen om mee uit te proberen. "Maar," zegt Martijn, "begin bij de P en ga dan pas naar de T."

Drie tips

Realiseer je allereerst dat er veel schaamte bestaat over niet om kunnen gaan met digitale middelen. Mensen hebben het idee 'dat je dat toch inmiddels wel moet kunnen of weten'. Martijn vermoedt dat hoe hoger je in de hiërarchie van een organisatie komt, hoe heftiger de schaamte is. En dat is niet handig om digitale fitheid te stimuleren.

We hebben een handelingsperspectief nodig: je moet aan de slag. Je wordt niet digitaal fit door er een boek over te lezen. In een uur kun je al een aantal handigheidjes leren die je in je werk honderden uren besparen. Martijn noemt als voorbeeld je mailprogramma de opdracht geven om mails voor jou in bepaalde mappen te organiseren. Dat hoeft je echt niet meer zelf te doen. Je moet het wel even leren.

En als derde: *keep banging the drums*. Doe iets en doe het dan opnieuw. Creëer een

bepaalde cadans en houd deze vol. Ga bijvoorbeeld in jouw organisatie op zoek naar helden die digitaal handig zijn en laat hen deze handigheidjes uitleggen aan andere collega's. En neem hier ten minste vijf jaar de tijd voor. Die groep gaat dan zeker groeien. ♦

Wil jij nu zelf aan de slag? Op [website en community www.digitalefitheid.nl](http://www.digitalefitheid.nl) tref je tips om digitaal fit te blijven en slimmer om te gaan met je informatiekapitaal.

Referenties

- Aslander, M., Broere, A., & Meinema, M. (2022). *Ons werk is stuk: Tips en inzichten voor onderhoud en reparatie*. Den Haag: Publiek Denken.
- Coalitie Digivaardig in de zorg (2022). Digivaardig in de zorg, www.digivaardigindezorg.nl

Sibrenne Wagenaar is redactielid van TvOO.



Kopstukken

Steeds meer mensen krijgen de smaak te pakken

Zelf op onderzoek uit

Auteur: **Suzanne Verdonschot**

Je hoeft het boek niet op te tillen om het vast te stellen: de nieuwe editie van het *Handboek Human Resource Development* (Poell & Kessels, 2021) is een stuk dikker dan de vorige uitgave van tien jaar geleden. Meer artikelen, meer onderwerpen en meer auteurs. Ook de online editie van de *Canon van leren & ontwikkelen* (Ruijters et al., 2021) heeft een flinke uitbreiding gekregen ten opzichte van de eerste uitgave. Is ons vakgebied gegroeid? Het lijkt er wel op. Er zijn in elk geval meer mensen die er over willen schrijven. Dit artikel gaat kort in op de beweging in het vakgebied 'leren in arbeidsorganisaties' en zoomt vervolgens in op een ontwikkeling die ik zelf, in mijn werk als adviseur en onderzoeker in uiteenlopende organisaties, sterk terug zie komen. Namelijk zelf op onderzoek uitgaan. En het gebruiken van vragen om een beweging op gang te brengen.

Iets meer dan tien jaar geleden onderzochten we de trends in het vakgebied van HRD (Jordense & Verdonschot, 2011). We deden een ontdekking die me is bijgebleven. De aanleiding van het onderzoek betrof de indruk dat praktijkvraagstukken van deelnemers in onze leertrajecten zich begonnen te bewegen naar terreinen buiten de klassieke HRD, zoals organisatieontwikkeling, de lerende organisatie en veranderkunde (Kolkhuis

Tanke et al., 2021). We kwamen er toen achter dat er veel trends zijn, dat die blijven bestaan, en dat er nieuwe trends bijkomen. We moesten vaststellen dat ons vakgebied inhoudelijk groeit. De conclusie die wij in 2011 trokken past bij het beeld van de dikker geworden handboeken tien jaar later. Veel onderwerpen hadden al een plaats in ons vakgebied en houden die. Neem een onderwerp als leren tijdens het werk. Dit komt in het *HRD handboek* in 2001 (Poell & Kessels, 2001) terug in

een hoofdstuk met als titel *De werkplek als opleidingssituatie*. De herziene editie van dit hoofdstuk heet in 2021 *Leren in de werksituatie*. In mijn ogen geeft dit de veranderende kijk op leren weer. Ook zijn er onderwerpen die door nieuwe middelen en omstandigheden meer in het centrum van de belangstelling zijn komen staan. Denk aan leren van en met elkaar zonder fysieke nabijheid. Dit was het onderwerp van mijn eigen afstudeerscriptie in 2003. Twintig jaar later zijn we met weer nieuwe middelen en omstandigheden (denk aan corona) nog steeds op zoek naar manieren om het samen leren en werken zo goed mogelijk vorm te geven, ook als we niet bij elkaar in de buurt zijn.

Kracht van vragen stellen

Onlangs verscheen een interview met mijn collega Saskia Tjepkema waarin zij terugblikt op haar eigen artikel uit 1997 over kennismanagement (Kolkhuis Tanke, 2022). In 1997 verwoordt zij in het artikel de kracht van vragen stellen: "De vragers hebben vaak meer belang bij de [kennis] overdracht dan degenen die de kennis aanbieden. Ook voor experts is het leuker bevraagd te worden door gemotiveerde en nieuwsgierige collega's, dan om achter een bureau te gaan zitten opschrijven wat ze weten. Goede vragen helpen de expert bovendien diens kennis te verwoorden: het is immers niet gemakkelijk ingedikte ervaringskennis zodanig te 'ontrafelen' en formuleren dat deze voor anderen hanteerbaar wordt." Dit gaat over de kracht van nieuwsgierigheid bij het aanpakken van lastige vraagstukken. En het gaat over het belang van de verbinding tussen mensen bij het delen van kennis. Zo'n inzicht bestond dus meer dan 25 jaar geleden al (Keursten & Tjepkema, 1997).

En op hetzelfde moment heb ik het idee dat dit nu in steeds meer organisaties in de dagelijkse praktijk ook handen en voeten krijgt. Dat we meer manieren ontwikkelen om hier vorm aan te geven. Alsof de gedachte verder doorleefd is en we er beter naar kunnen handelen, met steeds creatievere vormen. In de volgende paragrafen ga ik dieper in op de kern van dit uitgangspunt. Ik pik de kracht van vragen stellen er als ontwikkeling uit, omdat die in mijn ogen buitengewoon relevant is voor het samen slimmer worden, wat nodig is om de weerbarstige vragen van deze tijd tegemoet te treden (Koenen, 2020).

Ik moet denken aan een situatie uit mijn eigen werk enkele maanden geleden. In de zaal zitten medewerkers uit allerlei zorgorganisaties. Ik ben uitgenodigd om als expert deel te nemen aan een panelgesprek over innovatie in de zorg. Op een bepaald moment steekt iemand haar hand op. Zij werkt als verzorgende en verzucht dat het wel mooi klinkt wat ik allemaal zeg, maar dat ze zich afvraagt hoe ze daar in de dagelijkse hectiek tijd voor kan maken. Bij mij begint het direct te borrelen. Ik heb zin om door te vragen over haar dagelijkse werk. En ik herinner me een situatie waarbij ik bij een druk zorgteam te gast was om over leercultuur te praten. En hoe het toen lukte om het gevoel van 'we hebben het al zo druk, moeten we nu ook nog over leercultuur gaan praten...' om te buigen door een kwartier van het werkoverleg te gebruiken om een stellingenspel te spelen. De stelling 'Collega's in opleiding zijn een verrijking voor ons team' bracht een relevant gesprek op gang. Kortom, de vraag van de verzorgende uit de zaal zorgt ervoor dat mijn eigen ervaringskennis opborrelt, en tegelijkertijd raak ik nieuwsgierig naar

haar ervaringen. Voor mij is dit het meest generatieve moment van de middag. Het duurt niet lang maar er gebeurt van alles. De verzorgende stond op, deelde haar aarzeling en was nieuwsgierig naar de beleving van anderen. Ikzelf kreeg zin om meer te leren over haar werk en ik vond het leuk om te vertellen over mijn ervaring met het stellingen spel. Wat al langer bekend is, wordt in deze zaal voor mij heel levendig bevestigd: de meest krachtige motor voor kennisontwikkeling bestaat uit een vraag.

De meest krachtige motor voor kennisontwikkeling bestaat uit een vraag.

Onderzoekspad

Als je in je eigen werkt bouw aan iets wat er nog niet is, dan zijn de dingen die je nog niet weet, de vragen die je hebt, een belangrijk aanknopingspunt. Of het nu gaat om een nieuwe manier om het werkveld te betrekken bij je opleiding of een andere aanpak voor het werven van nieuwe collega's; het zijn weerbarstige processen die niet volgens een strak plan verlopen. In plaats van je twijfels weg te moffelen is het raadzaam ze te herkennen en er actief mee te werken. In mijn onderzoek (Verdonschot, 2020) sprak ik met tientallen mensen die bouwen aan een beweging in hun organisatie en ik ontdekte dat de meest succesvolle vernieuwers vaak vastlopen. Zij laten zich hierdoor niet uit het veld slaan, zijn nieuwsgierig om te leren van anderen en zitten vol vragen. Zij weten dat er niet één oplossing bestaat voor hun vraagstuk en geven actief vorm aan

een onderzoekende aanpak om verder te komen met hun initiatief.

Singhal en Svenkerud (2019) benoemen ook dat mensen die werken aan taaiere vragen er goed aan doen om het aloude expertmodel terzijde te leggen en een onderzoekend pad te kiezen. De gedachte dat een externe expert kennis kan inbrengen die zorgt voor een oplossing doet geen recht aan de lokale kennis van mensen in de situatie. En daarnaast deden zij een andere interessante ontdekking: de mensen die zelf op onderzoek uitgingen, gebruikten de opgedane kennis ook werkelijk om hun eigen situatie te verbeteren. Terwijl de mensen die deze kennis kant-en-klaar kregen aangereikt door een ander, hier niets mee deden. Singhal en Svenkerud beschrijven dit aan de hand van het vraagstuk van ondervoeding in Vietnam. Hier werd een '*positive deviance*'-aanpak gebruikt; de onderzoekers gingen op zoek naar de positieve uitzondering. Ze waren benieuwd of er onder de armste families toch ook goed gevoede kinderen waren. Dat bleek zo te zijn. Toen ze daar verder indoken, bleek dat deze families enkele basisgebruiken hadden die verschilden van de families met sterk ondervoede kinderen. Bijvoorbeeld het verzamelen van krabbetjes en garnalen in de rijstvelden. Door deze toe te voegen aan de maaltijden kregen de kinderen in deze families veel mineralen en proteïnen binnen. Als zij deze inzichten in de vorm van tips vertelden aan de ouders van de ondervoede kinderen, bleken de ouders deze adviezen niet toe te passen. Ze hadden hier eigen goede redenen voor. Bijvoorbeeld omdat zij garnalen en krabbetjes niet associeerden met voedsel voor kinderen, maar met

iets dat kippen of eenden eerder zouden eten. De onderzoekers kwamen erachter dat het veel beter werkte om de gezinnen waar ondervoeding heerste uit te nodigen om samen op onderzoek uit te gaan, zodat ze er zelf achter konden komen wat de gezinnen deden die de positieve uitzondering vormden. Het onderzoeken zorgt voor eerstehands kennisverwerving die het toepassen ervan makkelijker maakt.

Misschien verklaart dat ook de toenemende belangstelling voor het onderzoekend werken. We hebben als samenleving te maken met complexe vraagstukken en realiseren ons misschien beter dan enkele decennia terug dat het omarmen van het niet-weten hierbij essentieel is.

Puzzelen

In de organisaties waar ik kom, zie ik meer en meer mensen zelf het initiatief nemen om hun vragen te volgen. Door een klein onderzoek op te zetten of door een ontmoeting te organiseren met als doel een bepaald vraagstuk verder te brengen. Enkele strategieën die vernieuwers inzetten om een beweging te verbreden of te verdiepen (Verdonschot, 2020), en die nieuwsgierigheid als uitgangspunt nemen, staan hieronder op een rij. Telkens met een voorbeeld erbij dat laat zien hoe het samen 'puzzelen' en zoeken in de praktijk vorm kreeg.

Kijken door de ogen van een ander

Een groep werkt aan een nieuw onderwijsraamwerk dat studenten mbo, hbo en wo moet helpen betere palliatieve zorg te bieden. Palliatieve zorg is een benadering bedoeld om de kwaliteit van leven te verbeteren van patiënten (en hun naasten) die te maken hebben met een

levensbedreigende aandoening. Het lag voor de hand om aparte bijeenkomsten te organiseren om het onderwijsraamwerk in te vullen; een bijeenkomst met de betrokkenen vanuit het mbo, een voor hbo-betrokkenen en een voor wo-betrokkenen. Maar de initiatiefnemers kozen ervoor om een grote bijeenkomst te organiseren waar meer dan 100 mensen aan meededen uit alle onderwijsniveaus. De uitnodiging was: ga eerst aan je eigen tafel zitten, vul jouw eindtermen in en denk na over wat de studenten moeten kennen en kunnen. Daarna werd iedereen gevraagd om door elkaar te gaan zitten: "Praat eens met elkaar: als jouw mbo'er dit kan, wat mist die dan nog op het hbo?" Het pakte goed uit, vertelde de trekker van deze bijeenkomst: "Ineens dachten mensen: hee, dat doen jouw studenten, zo doen jullie dat dus. Ze zaten samen te kijken naar het vraagstuk. Iemand die zich bezighoudt met de bachelor geneeskunde heeft geen idee wat een helpende doet." Het mixen werd gewaardeerd, en leidde tot een sterker onderwijsraamwerk.

Kijken in andere keuken

Studenten die de master Leren en innoveren van Aeres volgen, voeren een praktijkonderzoek uit dat bedoeld is om vernieuwing in hun organisatie te stimuleren. Ik ontmoette een deelnemer aan deze masteropleiding die bezig is met een dergelijk onderzoek. Zij nodigde haar collega's uit het docententeam van een Montessori College Arnhem uit om een kijkje te nemen op een heel andere plek dan hun eigen werkomgeving. Ze nam hen mee naar het nabijgelegen kunstmuseum. Zij zorgde voor aansprekend materiaal dat haar collega's uitnodigde om met elkaar in gesprek te gaan over de kunstwerken. Doel

hiervan is om elkaar beter te leren kennen, en zij hoopt ook dat het team daarna beter in staat is om de diversiteit te benutten in hun werk. Het onderzoek is nog aan de gang.

Impact onderzoeken

THINK op school is een initiatief dat zich inzet voor de sociaal-emotionele weerbaarheid van kinderen in het voortgezet onderwijs en mbo. Dit gebeurt met behulp van een lessenreeks die op het rooster staat naast Engels, Duits en Frans. In de lessen praten jongeren, onder begeleiding, over dingen die iedereen in het leven tegenkomt. Normaal gesproken worden de lessen gegeven door professionele trainers samen met mentoren, coaches of studieloopbaanbegeleiders van de school. Daarbij wordt er gebruikgemaakt van de inbreng van verschillende maatschappelijke organisaties. Onlangs zijn ze gaan experimenteren met een train-de-trainervariant waarbij mentoren van deze school worden opgeleid om de lessen zelf te geven. Zij hebben toen direct ook een impactonderzoek opgezet om erachter te komen welke elementen goed werken aan deze nieuwe variant. Ze wilden weten of hun hypothese aangaande deze effectieve aanpak, ook klopt met de ervaringen in de praktijk. Ze maakten een impactmap met daarin hun verwachtingen op een rijtje. Daarnaast voerden ze zeven diepte-interviews. Zo ontdekten ze dat er verschillende typen mentoren zijn die elk andere ondersteuning nodig hebben. Ze gaan hun ondersteuning hierop aanpassen.

Tot slot

Het mooie is dat onderzoekende strategieën vaak leiden tot leren door

alle betrokkenen. Niet alleen degene die begon met een vraag komt verder, maar de anderen ook. Het vraagt wel moed. De verzorgende die in de zaal zat bij het panelgesprek waar ik aan deelnam durfde op te staan. Zij zei hardop dat het haar soms niet lukt om momenten van reflectie te organiseren in het drukke werk en vroeg om advies. Het openlijk zoeken kan natuurlijk op meer manieren dan door het woord te nemen in een zaal vol mensen. In dit artikel kwamen enkele voorbeelden aan bod. Je kunt je afvragen: Welke vraag houdt jou bezig? Naar wiens perspectief ben jij benieuwd? Waar zou je de positieve uitzondering kunnen vinden om van te leren? Ik ben benieuwd tot welke ontmoetingen dit zal leiden en hoe we hier over nog eens tien jaar weer op terug zullen kijken. ♦

Referenties

- Jordense, M., & Verdonchot, S. (2011). Van trends naar toekomst... Onderzoek naar verschuivingen en actuele thema's in het HRD-vakgebied van 2000 tot 2010. *TvOO Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(3), 88-93.
- Keursten, P., & Tjepkema, S. (1997). Kennismanagement: Enkele veelgehoorde reacties. *Opleiding & Ontwikkeling*, 12.
- Koenen, E. (2020). *Samen slim: Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden*. Leusden: ISVW.
- Kolkhuis Tanke, I. (2022). 35 jaar O&O (2), Interview met Saskia Tjepkema, Niet meer de kennis maar de vraag centraal. *Opleiding & Ontwikkeling*, 2, pp. 7-11.
- Kolkhuis Tanke, I., Tjepkema, S., Verdonchot, S., Visser, Th., van

- Wijngaarden, P.J., & Schipper, J. (2021). Meebewegen met het vakgebied: De FCE blik 10 jaar terug en 10 jaar vooruit. In S. Verdonschot (Red.), *Bouwen aan blijvende verandering*. (pp. 50-60). Reader bij het FCE festival 1(1), Foundation for Corporate Education. Publicatie te raadplegen via: https://www.kessels-smit.com/files/Reader_FCE_festival_1_-_Bouwen_aan_blijvende_verandering-111880883884.pdf
- Poell, R., & Kessels, J. (Red.) (2001). *Human Resource Development: Organiseren van het leren*. Groningen: Samsom.
 - Poell, R., & Kessels, J. (Red.) (2021). Handboek *Human Resource Development: Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
 - Ruijters, M., Schut, R., & Simons, R.J. (Red.) (2021). Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers (geheel herziene editie). Amsterdam: Boom.
 - Singhal, A., & Svenkerud, P.J. (2019). Flipping the diffusion of innovations paradigm: Embracing the positive deviance approach to social change. *Asia Pacific Media Educator*, 29(2), 151-163.
 - Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing: Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Utrecht: Foundation for Corporate Education. Te downloaden via: <https://www.corporate-education.com/wp-content/uploads/2020-Verdonschot-Van-kleine-doorbraak-naar-grootschalige-vernieuwing.pdf>



Dr. Suzanne Verdonschot werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company. Zij begon 20 jaar geleden met onderzoek naar manieren om in de praktijk samen met collega's te bouwen aan innovatie. Ze promoveerde in 2009 aan de Universiteit Twente en heeft nog steeds nieuwe vragen die uitnodigen om verder te onderzoeken. Zij leidt bij de FCE een open keukenonderzoek. Hierin wil zij leren hoe je regie kunt nemen op het bouwen aan grootschalige vernieuwingen zonder de sprankeling te verliezen die in de beginfase vaak voelbaar is. Tevens begeleidt zij organisaties – van fabriek en supermarkt tot zorginstelling en ministerie – bij hun innovatievragen. www.kessels-smit.com

In gesprek met Arend Ardon

De kunst van vertragen

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Je stapt 's morgens in de auto zonder na te denken over allerlei handelingen die je moet doen. Je opent de deur, je start de auto, flesje water in de houder, misschien draai je de sleutel om, blik op de straat om weg te rijden. Je gebruikt meer dan 200 handelingen voordat je de straat uitrijdt. Een flink deel van ons gedrag is geautomatiseerd. We hebben gewoontes en routines nodig; ze zorgen voor zekerheid en consistentie en helpen ons efficiënt werken. Bovendien, als we over al deze handelingen bewust zouden gaan nadenken, zijn we aan het eind van de dag gesloopt. Maar ze kunnen ook vooruitgang en verandering in de weg staan.



Wat als we bijvoorbeeld op een andere manier willen gaan samenwerken? Zolang onze gewoontes aansluiten bij de omstandigheden en ons verlangen, is het fantastisch dat we zonder nadenken passend gedrag kunnen laten zien. Maar wat als er iets nieuws van je gevraagd wordt? Dan passen sommige gewoontes niet meer.

Dat vraagt alleen wel om bewust vertragen: vertragen om te reflecteren op ingesleten gewoontes.

Zien dat een bepaalde gewoonte niet meer werkt is moeilijk. Dat vraagt om reflectief kijken naar onze routines en denkbeelden. Arend Ardon noemt dit 'de kunst van vertragen'. Sibrenne sprak met hem over de kunst om met bepaald gedrag te stoppen en nieuw gedrag te ontwikkelen.

Vertragen in plaats van harder hollen

Gewoontes en denkbeelden die goed werken kunnen ons in de greep houden. We blijven op dezelfde manier samenwerken, leidinggeven en invulling geven aan verandering. Ze bepalen als het ware het plafond. Maar het is mogelijk om door dit plafond heen te breken. Dat vraagt alleen wel om bewust vertragen: vertragen om te reflecteren op ingesleten gewoontes. De momenten herkennen waarop een gewoonte niet meer werkt.

Neem als voorbeeld het verzorgen van een presentatie. Binnen je functie moet je regelmatig een bepaald concept uitleggen



Over Arend Ardon...

Arend Ardon is co-founder van The Change Studio en begeleidt trajecten op het gebied van leiderschap en vernieuwing. Hij hanteert een stevige gedragsfocus en is bezig met het doorbreken van oude gewoontes en het nieuwe tot leven brengen.

Het interview vond plaats naar aanleiding van zijn boek *Traag versnellen: Reflectief en krachtig veranderen in het NU*. In mei verschijnt het nieuwe boek dat hij schreef met Cynthia van der Zwan over de onderstroom: *Wat speelt hier? Laat de onderstroom spreken*.
www.changestudio.nl

aan collega's en in het begin was je wat zoekende, maar inmiddels weet je hoe je dat helder en duidelijk kan doen. Je presentatie wordt goed ontvangen, wat je sterkt in je vertrouwen. Zo'n inhoudelijke presentatie gaat je makkelijk af en je werkt eigenlijk een beetje op routine. Maar stel nu dat de werkcontext verandert en je staat voor de opgave om collega's mee te nemen in een nieuwe werkwijze die best wat voeten in de aarde heeft. Dan gaat het vermoedelijk niet alleen om een duidelijke uitleg, maar

meer om aansluiten, begrip tonen voor de zorg die er kan zijn, vragen beantwoorden en mensen meenemen vanuit je eigen vertrouwen in de aanpak. Je komt er achter dat jouw aanpak ineens niet meer werkt. Dat geeft ongemak.

We kunnen de neiging hebben om dan harder te gaan werken. Hoewel onze uitleg aan collega's niet leidt tot begrip, gaan we meer uitleggen. Herken je dit? Wanneer de omgeving verandert, wanneer er iets nieuws van ons gevraagd wordt dan passen sommige gewoontes niet meer. Daarom hoort bij vernieuwen het kunnen kijken naar onze gewoontes en doorbreken van degene die ons niet langer helpen. Door goed te reflecteren op ons gedrag dat kennelijk niet meer werkt. En door afscheid te nemen van gewoontes die niet meer passen en door vernieuwend gedrag te ontwikkelen.

Defensief redeneren

We gaan natuurlijk niet bewust door met gedrag dat niet blijkt te werken. Maar we hebben onze routines zo goed ontwikkeld dat we erop vertrouwen. Ze geven ons zekerheid. Dus als we ons onzeker voelen omdat die routines niet meer werken, neigen we er juist nog harder naar.

We experimenteren niet meer en dan stopt ons leren. We kunnen ons er wel ongemakkelijker over voelen, maar dan helpen onze defensieve redeneringen ons. Hoe dat werkt?

Misschien herken je zo'n uitspraak wel als: "we willen wel sneller, maar dat lukt niet in onze organisatie" of "ik heb een helder verhaal, maar de medewerkers hebben tijd nodig om aan de nieuwe werkwijze te wennen". Dit zijn defensieve redeneringen: als anderen niet reageren op onze goed

ontwikkelde routines, dan moet het wel aan de omstandigheden of aan de anderen liggen. Volgens Arend hebben we vaak de neiging om onszelf te beoordelen op onze intenties en anderen op hun gedrag. Onze intenties zijn goed, dus automatisch verschuift onze waarneming naar anderen.

Een punt zetten vraagt om de bereidheid om naar onze gewoontes te kijken zonder gelijk in de verdediging te schieten. Als iemand mij vertelt dat mijn aanpak, die ik met veel energie heb ontwikkeld, niet zo effectief is, dan heb ik de neiging om mezelf te beschermen. We leren dat we ons niet mogen verdedigen als we feedback krijgen, maar natuurlijk ga je dat wel doen. Volgens Arend hoort defensief reageren er ook even bij. Laten we van elkaar accepteren dat dit een natuurlijke reactie is. Het is belangrijk dat we dingen bespreken die we inconsistent vinden. En daar hoort een ongemakkelijk gevoel bij. Bijvoorbeeld door te zeggen: "We willen elkaar de ruimte geven en we ervaren dat het gedrag dat we nu vertonen hier niet mee in lijn is. Dit is niet onze bedoeling, dus laten we samen kijken hoe het anders kan..."

Punt zetten

Je kunt niet zeggen dat je verbinding belangrijk vindt en vervolgens op je eigen eiland hard gaan werken als het druk is. Dan val je op moeilijke momenten toch terug op je stevig ontwikkelde routine. Veranderen vraagt om stilstaan. Stilstaan bij de manier waarop je met elkaar werkt. En soms een punt zetten achter een bepaalde aanpak.

Reflectie helpt om onze routines te zien en te bedenken waar je een punt achter wilt zetten. Dit vraagt echter om vertragen en die tijd nemen kan lastig zijn, want het voelt

tegennatuurlijk om te vertragen als we de druk ervaren om te veranderen. Maar: bewuste vertraging helpt om uiteindelijk sneller te gaan.

Wat is een situatie waarin jij een voor jou typerende gewoonte vertoonde waardoor je minder effectief was dan je eigenlijk wilde? Stel dat je daarvan een 'traag moment' zou maken. Hoe ziet het typerende gedrag eruit? Wat zeg of doe je wat je eigenlijk niet wilt? Of wat laat je juist na om te doen of zeggen? Is er iets in die situatie wat jouw gedrag triggert? Welke gedachte stuurt je gedrag op dat moment aan?

Thin slicing

Het is soms best moeilijk om zelf te zien met welk gedrag je doorgaat, terwijl de situatie eigenlijk om nieuw gedrag vraagt. Buitenstaanders kunnen dan helpen. Vraag eens iemand van een andere afdeling om mee te kijken. Iemand die er niet middenin zit.

Met een klein beetje beeld kun je veel zien. Een techniek die hier goed kan werken is die van *'thin slicing'*. Thin slicing is een concept uit de psychologie en sociologie dat verwijst naar ons vermogen om te zien hoe iets werkt op basis van zeer beperkte informatie ofwel 'dunne plakjes' gedrag. Arend illustreert dit met een voorbeeld: "Ik werd laatst uitgenodigd door een leiderschapsteam van een grote corporate organisatie dat vond dat er te weinig initiatief vanuit de organisatie kwam. Mensen waren afwachtend en daar zaten de managers mee in hun maag. Mij viel de houding op van hen naar mij. Vanaf het eerste contact voelde ik me in een opdrachtnemersrol geduwd. Voor een kennismakingsgesprek kreeg ik het bericht:

Verdwaal eens in je eigen organisatie

In een bekende omgeving bewegen we vaak op de automatische piloot. Gun jezelf eens de mogelijkheid te verdwalen in je eigen organisatie. Kun je dat? Loop eens rond en probeer te kijken alsof je er voor het eerst bent. Neem andere routes dan je gewend bent en vraag jezelf af:

- Wat valt me op? Wat zie ik? Wat hoor ik? Wat voel ik?
- Wat verrast me? Wat valt me opnieuw op?
- Wat spreekt me aan? Wat minder?
- Wat vind ik mooi?

(Uit *Traag versnellen: Reflectief en krachtig veranderen in het NU*, 2020, p. 95)

'Overmorgen zitten we als leiderschapsteam bij elkaar en dan verwachten we jou om drie uur.' Ik voelde me hierdoor op een bepaalde plek gezet: zij hoog en ik laag. En dat beïnvloedt mijn gevoel voor verantwoordelijkheid: jullie bepalen de regels en ik dien me daarnaar te voegen. Als ik dan vervolgens om drie uur aanwezig ben en ik mag pas om half vier de vergaderzaal binnen..."

"Deze eerste ervaring zie ik als een 'dun plakje gedrag'. Het vertelt me al veel over de dynamiek in de organisatie en bijvoorbeeld mogelijke redenen waarom medewerkers weinig initiatief nemen. Ik vind het vervolgens belangrijk om mijn observaties in een eerste gesprek direct te delen. In dit voorbeeld beschreef ik hun gedrag en dat ze mij precies in een positie brachten

waarin ik niets voor hen kon betekenen. Ik kan niet vanuit een onderdanige positie de gesprekspartner zijn die zij zeggen nodig te hebben. En dan wordt het spannend... Staat het leiderschapsteam ervoor open om naar de eigen opgebouwde routines te kijken? Om traag te versnellen en naar zijn eigen rol te kijken? Voor mij is deze thin slice ook belangrijke informatie om te beoordelen of ik voor hen van waarde kan zijn."

Als buitenstaander kan de aanloop naar een eerste afspraak of de eerste vijf minuten van een gesprek al veel informatie geven over gewoontes en routines in organisaties.

Terugval voorkomen

Want dat ligt best op de loer met goed ontwikkelde gewoontes en routines. Het eerste wat helpt om terugval te voorkomen is oude patronen proberen te ontregelen. Hoe werkt dat? Stel je voor: je vindt het belangrijk dat mensen in het team ruimte ervaren om verantwoordelijkheid te nemen, terwijl je ook weet van jezelf dat je natuurlijke neiging is om aan de touwtjes te trekken. Dan kun je jezelf bijvoorbeeld ontregelen door juist de nieuwe collega in het team de agenda te laten bepalen. Of als team krijg je vaak de agenda niet af binnen de vergadertijd. De neiging kan zijn om de vergadering dan wat langer te laten duren. Maar stel nu dat je juist afspreekt om korter te vergaderen. Dit dwingt je om op een andere manier de vergadering in te richten en anders met elkaar aan het werk te gaan. Dan moeten er bijvoorbeeld onderdelen van de agenda af. Het leidt tot een heel andere manier van vergaderen. De kunst is om de wijziging in aanpak zo groot te maken, dat nieuw gedrag ook daadwerkelijk nodig is. Anders verval je heel gemakkelijk in dat wat je juist wilt

veranderen.

De tweede manier om terugval te voorkomen is het inslijpen van nieuwe gewoontes. Denk niet: als ik me dit voorneem dan ga ik wel meer vanuit verbinding werken. Het is cruciaal om de nieuwe gewoonte heel concreet te maken: in ieder overleg stel ik minstens twee vragen aan een collega om hem te begrijpen. Of bij elke presentatie die ik in de komende tijd doe bespreek ik deze met een collega. Hierin zie je gedachtegoed van *'tiny habits'* terug: concreet maken, zorgen voor veel herhaling en het nieuwe gedrag koppelen aan iets wat je sowieso moet doen.

Tot slot

Betrek regelmatig iemand van buiten je eigen systeem. Dit kan een krachtige interventie zijn als je merkt dat iets niet goed lukt. Als je iets in de praktijk voor elkaar wilt krijgen, en je hebt al verschillende dingen geprobeerd, maar het lukt niet: neem dan eens tijd om te vertragen en te onderzoeken hoe consistent jullie gedrag past bij jullie ambitie. En accepteer dat dit een defensieve reactie kan oproepen. Dat is normaal. Een punt zetten achter een gewoonte die lange tijd zo goed heeft gewerkt en geholpen, is niet altijd gemakkelijk. Zeker niet als het nieuwe gedrag nog vorm moet krijgen. Dat vraagt in het begin om expliciete oefening, reflectie, aandacht en energie. Wees mild naar elkaar en naar jezelf. ♦

Referentie

- Ardon, A. (2020). *Traag versnellen: Reflectief en krachtig veranderen in het NU*. Amsterdam: Boom.

Sibrenne Wagenaar is redactielid van *TvOO*.

Als je kiest voor inhoud.



Karen Walthuis, **Relationele verleidingen**

Het werken met groepen in ontwikkeling is prachtig en bevredigend en kan tegelijkertijd ook spannend en doodvermoeiend zijn. Het is in wezen een aaneenschakeling van relationele verleidingen:

- Hoe krijg je een groep mee?
- Hoe laat je een soepel proces ontstaan?
- Hoe ga je verstandig om met je rolmacht?
- Hoe kun je voorkomen dat mensen onbedoeld beschadigd raken?

Ria van Dinteren & Katelijne Nijsmans **In het echt ben ik veel leuker!**

Dit praktische boek rondom online trainen is geschreven door en voor mensen die hun opleidingen en trainingen vooral online moeten (vorm)geven. Het geven van een online training of presentatie is toch net iets anders dan voor een groep staan. Hoe houd je de aandacht van je deelnemers vast? En hoe zorgen we ervoor dat het geleerde blijft plakken?



Ron van Deth, **Coachen op maat**

Er is niet één juiste manier om te coachen. Coachees zijn daarvoor te verschillend en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dit boek pleit daarom voor 'coachen op maat'. Leidend is wat de coachee wil bereiken en daarvoor nodig heeft. Met een koel hoofd en een warm hart veert de coach mee en doet wat voor haar coachee het beste werkt.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl



Op zoek naar stoprituelen

De bedoeling van **stoppen** is **doorgaan**

Auteur: **Wilfred Verweij**

Stoppen met bepaald disfunctioneel of ongewenst gedrag is lastig. *U kunt het, u wilt het, u doet het niet* is de ondertitel van het essay *Stoppen* van Herman van Gunsteren uit 2002. Dat geldt voor individuele gedragingen, zoals roken of 's avonds laat je inbox checken voor werkgerelateerde e-mailberichten; gedragingen die overigens altijd in een sociale context plaatsvinden. Het geldt des te meer voor collectief gedrag in een sociaal systeem, bijvoorbeeld zogenaamd organisatiegedrag.

Doorbraak

Een financiële dienstverlener heeft tien jaar geleden een nieuw product in de markt gezet. Veel geld en tijd was besteed aan marktonderzoek en verkoopactiviteiten, maar desondanks viel het commercieel succes tegen. Dat was telkenjare aanleiding om nog meer te investeren in vergroting van naamsbekendheid, werven van klanten enzovoort. Want het product mocht niet mislukken. "Dit jaar, met onze nieuwe marketingmanager en een echt goede socialemediacampagne, komt de doorbraak!" De *vested interests* worden per jaar groter...

Papieren fusie

Een ggz-organisatie is vijf jaar geleden ontstaan uit een fusie tussen drie, tot dan toe, zelfstandige zorgorganisaties. De respectievelijke zorginhoudelijke benaderingen en cliëntpopulaties van de drie fusiepartners waren zeer verschillend, hetgeen garant leek te staan voor complementariteit, en een creatief en constructief proces van gezamenlijk leren en ontwikkelen. Maar in de praktijk bleef ieder van de drie oorspronkelijke organisaties precies doen wat zij voor de fusie ook al deden. Ieder leek zich te verzetten tegen de fusie, die zodoende een papieren fusie bleef. Administratief werd alles ingewikkelder, maar het lukte niet om de pre-fusiedynamiek te stoppen en de nieuwe organisatie 'werkend te krijgen'.

Hoe kunnen we in een organisatiecontext een punt zetten achter interactiepatronen die – hoewel mogelijk ook in het belang van sommigen – eigenlijk iedereen in de weg zitten, en die de zoektocht naar een betere toekomst belemmeren of op voorhand onmogelijk maken? Hoe kunnen we stoppen met bepaald collectief gedrag, zodat we met ander (organisatie)gedrag weer moedig voorwaarts kunnen?

We kunnen om te beginnen het een en ander leren uit het genoemde essay van Herman van Gunsteren (2002).

Stoppen

Ten eerste, en voor de helderheid: het probleem is dat we iets – een bepaalde manier van doen, bepaalde gezamenlijke handelingen – zélf moeten en willen stoppen. Het 'stopprobleem' heeft niet betrekking op iets buiten ons, maar betreft onszelf. We moeten onszelf stoppen; we moeten gedragspatronen stoppen die we zelf belichamen. Het stopprobleem zit tussen onze oren en vooral – want het gaat in organisaties om relationeel gedrag – tussen onze neuzen. Dit gegeven wijst er al op dat we vermoedelijk behoefte hebben aan een interventie die reflectief en sociaal van aard is. En wellicht is er iets nodig dat van buiten is of komt, dat (nog) geen onderdeel is van het interactiepatroon waarin alle betrokkenen, wijzelf dus, gevangen zitten.

Dat brengt ons bij een tweede inzicht rond stoppen: het gaat een stuk gemakkelijker met een buitenstaander erbij, al is dat ook weer geen garantie voor een duurzame verandering. Ik deed ooit uitvoerig onderzoek naar hoe een sociaal systeem zichzelf gevangen kan

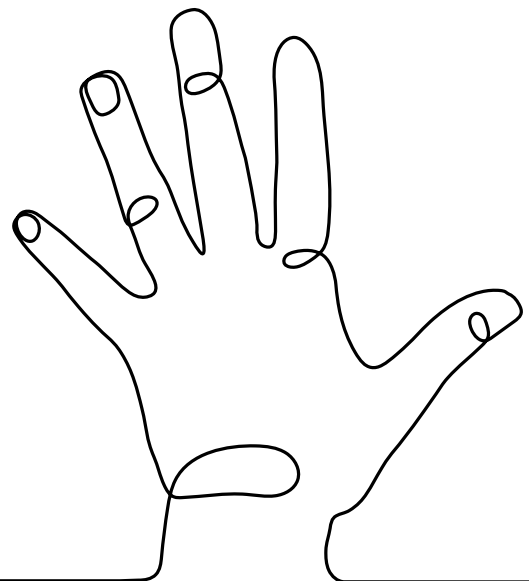
houden in een herhaling van zetten, in een repeterend disfunctioneel samenstel van gedragspatronen – en hoe de inzet (of toevoeging) van iets vreemds van buiten, bijvoorbeeld in de persoon van een externe interim-manager, zo'n systeem kan helpen zichzelf uit die gevangenschap of stagnatie te bevrijden, zodat er ruimte komt voor (nieuwe) ontwikkeling (Verweij, 2011). Van Gunsteren, met wie ik jarenlang opleidingen verzorgde voor interim-managers, vat het mechanisme mooi samen: "De gewaardeerde bijdrage van de interim ligt in het stoppen van gedragspatronen waarvan eigenlijk iedereen in de organisatie wel wist dat die moesten ophouden, maar die de organisatie zelf niet in staat was daadwerkelijk te stoppen. [...] Doordat men weet dat hij zal stoppen, is de interimmer in een excentrische positie van waaruit hij de organisatie kan helpen met het hoognodige stoppen" (2002, p. 12). Echter, deze stopkwaliteit van de interim-manager – en hetzelfde geldt voor andere professionele buitenstaanders, zoals relatietherapeuten en mediators – is aan erosie onderhevig: naarmate hij langer in een (organisatie) systeem werkt, wordt de kans groter dat hij zelf ingezogen raakt in de gedragspatronen; dat hij gedomesticeerd wordt.

Ten derde: gezamenlijk stoppen, ergens met elkaar een punt achter zetten, vraagt om vergeven. Dat komt omdat ons 'tussen mensen handelen' nooit ethisch neutraal is. Wat handig is voor de een, of noodzakelijk voor de organisatie (volgens wie? omdat we nu eenmaal *champions league* spelen, zei de baas), dat kan het belang van de ander schaden. Een gedragspatroon dat stilzwijgend comfort biedt voor de

een, vraagt een onbenoemde opoffering van anderen. Handelingen pakken soms verkeerd uit en dingen gaan fout, maar nooit voor iedereen in dezelfde mate – en dat wordt dan weer zelden erkend. Plechtig gezegd: er geschiedt altijd kwaad, groot of klein. Menselijk handelen, schrijft Hannah Arendt in *The Human Condition* (1958, met name: hoofdstukken 33 en 34), is altijd onvoorspelbaar en onomkeerbaar.

Beloven en vergeven

Mensen kunnen dealen met deze onvoorspelbaarheid en onomkeerbaarheid van hun handelen door beloven en vergeven. Door elkaar te beloven (toekomstgericht) en te vergeven (op het verleden gericht) kunnen we toch een zekere ordening en sturing aanbrengen in wat anders een blind en zichzelf voortstuwend proces zou zijn. Door te beloven kunnen we met elkaar iets nieuws beginnen. We sluiten bijvoorbeeld intentieovereenkomsten, zetten



handtekeningen en markeren dat we vanaf nu als ketenpartners gaan samenwerken. We keuren het reorganisatieplan, waarin we uitspreken dat we nu (écht!) de klant centraal gaan stellen. Door beloften bezweren we de onvoorspelbaarheid van ons gezamenlijk handelen. Bij vergeven, schrijft Van Gunsteren in navolging van Arendt, “gaat het als het ware om mislukte menselijke initiatieven. Vergeven is het beëindigen van de doorwerking van onverantwoordelijk, ondoordacht of onmenselijk optreden” (2002, p. 39). Als we echt ruimte willen maken voor de toekomst, als we ons echt willen bevrijden uit de wurggreep van het verleden, dan is er meer nodig dan het beëindigen van bepaalde concrete gedragingen. Om echt een punt te zetten achter ‘die reorganisatie die erdoorheen werd gedrukt’, om ons te bevrijden van de verstoorde betrekkingen nadat directeur X al dan niet noodzakelijk op een zijspoor werd gezet, om een ‘recht van de sterkste cultuur’ achter ons te laten, is het om te beginnen (sic) nodig om te erkennen dat er het een en ander fout is gegaan, dat er in enig opzicht kwaad is geschied. Door vervolgens de dader(s) te vergeven – niet de daden! – wordt als het ware een bres geslagen tussen het (nu echt gestopte) verleden en de toekomst. Door dit vergeven werken de belaste, mislukte of ronduit kwaadaardige gedragspatronen uit het verleden niet meer door in de toekomst. Daardoor is vergeven zowel bevrijdend voor de daders als voor de slachtoffers. Hun beider heden en toekomst worden niet langer bepaald en beheerst door het (nu afgesloten) verleden. Dit alles klinkt vanuit het perspectief van organisatieontwikkeling misschien wat hoogdravend en groots, maar in mijn

ervaring leidt het onvoldoende of niet expliciet aandacht geven aan ‘oud zeer’ in organisaties vaak tot het ‘dooretteren’ van belaste gebeurtenissen uit het (soms verre) verleden. Door de verantwoordelijken wel te vergeven – en juist niet de gebeurtenis of handeling – wordt de band tussen de verantwoordelijken en hun daden (hun beleid, hun wegkijken enzovoort) doorgeknipt, en kan de bevrijdende beweging naar hernomen ontwikkeling tot stand komen.

*We moeten onszelf
stoppen; we moeten
gedragspatronen stoppen
die we zelf belichamen.*

Mijn vierde inzicht: het wezenlijke van ergens een punt achter zetten, van het stoppen, is niet het ‘gewoon’ stoppen met bepaalde feitelijke gedragspatronen als zodanig, maar is te vinden op het betekenisniveau. Ons leven is een doorgaande voorstelling, een *infinite game* (Carse, 1986), waarin alles (op een nooit volledig te bepalen wijze) voortkomt uit al het andere – en ‘zomaar’ met iets stoppen zou dus betekenisloos zijn als het niet op de een of andere manier een transformerende werking heeft. ‘Gewoon’ ophouden met een feitelijk gedragspatroon, dus zonder een kwalitatieve overgang naar een ander gedragspatroon, is meer van hetzelfde, maar dan met een minteken ervoor. Kort gezegd: de betekenis van stoppen is doorgaan – maar dan op een andere manier.

Sociaal vraagstuk

Hoe krijgt die betekenis, het wezenlijke van stoppen, gestalte? Hoe komt de transformerende werking tot stand? In elk geval niet door je abrupt en eenmalig los te rukken, schrijft Van Gunsteren, want dan blijkt het verleden toch steeds weer op onvoorziene wijze terug te keren en blijft het ons dus gevangen houden. Wel door het stoppen inhoud en vorm te geven als een bewust proces van verwerken, bewerken en loslaten. "Het verleden – de activiteiten en betrekkingen waarmee wordt gestopt – kan niet in een klap worden uitgewist of genegeerd. Goed en effectief stoppen vereist een verwerken van dat verleden. Het wordt dan niet uitgewist, maar de handelende persoon [of groep, organisatie enzovoort, WV] verandert zijn betrekking ermee. In plaats van het handelen komt het (actief) herinneren en erkennen van wat geweest is. Dat waaraan betrokkene vroeger actief deelnam, wordt nu onderdeel van een levensverhaal. Dat vertelt over wat was en hoe hij dat heeft afgesloten" (2002, p. 86).

Waarom is het zo lastig om te stoppen met een bepaalde (gezamenlijke) activiteit, met een bepaalde manier van (collectief) doen? De verklaringen worden vaak gezocht in individuele onwil, onkunde of onmacht: mensen – vooral de verantwoordelijke bestuurders en managers – zijn te zeer gehecht, en met hun gevestigde belangen verbonden aan de activiteiten of gedragspatronen die (in het algemeen belang) eigenlijk beter beëindigd zouden worden. Ze kunnen of willen het onvermijdelijke niet onder ogen zien, ze kunnen zich geen alternatief verbeelden voor de te stoppen activiteit en zijn bang voor de consequenties van 'een

sprong in de onbekende toekomst' – het is gemakkelijker te blijven hangen in het bekende en de illusie te koesteren dat het ooit vanzelf (of met nog meer geduld en extra inspanningen) beter zal worden dan de realiteit te accepteren en te investeren in het ontdekken en ontwikkelen van het nog onbekende nieuwe. Onze individuele mentale vermogens, met name wilskracht, verbeeldingskracht zijn beperkt. Juist daarom, schrijft Van Gunsteren, moeten we het misschien meer zoeken in het versterken van ons sociale repertoire van stoprituelen: symbolische handelingen die het einde van iets betekenen, markeren en tot stand brengen. Dan zouden betrokkenen wat minder op zichzelf zijn teruggeworpen. Dat vind ik een interessante gedachte in de huidige tijd, waarin juist de zogenaamde 'machthebbers' zich vaak uitgeput, eenzaam en onmachtig voelen.

Rituelen

"Waar stoppen moeilijk valt," schrijft Van Gunsteren, "hebben mensen te maken met een overgang die niet geheel begrepen of beheerst kan worden. Om die uiteindelijk toch onvermijdelijke overgang bewust te maken hebben ze vormen nodig. Gevestigde vormen maken deel uit van een sociaal repertoire van rituelen. Door die rituelen verlenen we gelding aan symbolen – het schrijven van je naam, het zetten van je handtekening, geldt als bindende toestemming. Als gevestigde rituelen niet beschikbaar zijn moeten we ze improviseren om behoorlijk, op menselijk verantwoorde wijze, te stoppen" (2002, p. 113).

We hebben in onze samenleving de nodige rituelen om, doorgaans feestelijk, iets te

beginnen: een samenwerkingsrelatie, een nieuw dienstverleningsaanbod, een nieuw beleidsprogramma enzovoort. Voor het stoppen van wat eens beloftevol was, maar inmiddels mislukt of verouderd of sleets is geworden, hebben we veel minder rituelen: we staan sociaal met lege handen en kunnen niet goed betekenis geven aan het ongemakkelijke gevoel dat 'het niet meer gaat', waardoor we er niet samen een punt achter kunnen zetten en niet kunnen overgaan naar het volgende.

Transitie

Stoprituelen improviseren – dat is wat we deden met ons team van ongeveer twintig mensen, een jaar of vijf geleden. In de jaren daarvoor waren we door diepe dalen gegaan. Door een deel van de medewerkers was het vertrouwen in de bestuurder opgezegd, en dat had geleid tot het conflictueuze vertrek van deze bestuurder en ook tot een schisma binnen het team. Onder de volgende bestuurder lukte het niet om het geschonden onderlinge vertrouwen en de noodzakelijke openheid te herstellen, ook doordat onder diens 'bewind', na te lang collectief ontkennen van de bedrijfseconomische realiteit en te lang treuzelen, via een reorganisatie 'gedwongen afscheid werd genomen' van verschillende collega's. Gaandeweg had bijna iedereen mentale kwetsuren

opgelopen, er was een verlamme sfeer ontstaan, waarin ieder hardwerkend 'zijn eigen ding deed', maar zonder plezier of saamenhorigheid. Het vertrek van deze bestuurder gaf ruimte voor de komst van weer een volgende, niet door het verleden belaste, bestuurder. Met zijn entree groeide het verlangen bij ons, de medewerkers, om elkaar te hervinden, de oude, disfunctionele patronen achter ons te laten en een punt te zetten achter het verleden – en dan weer door te gaan. Maar hoe? In onderlinge gesprekken werd snel 'oud zeer' getriggerd, en daardoor werden oude wonden eerder weer opengereten dan geheeld. Het moest anders, maar hoe?

De nieuwe bestuurder bracht als buitenstaander een ander perspectief en een andere energie. Dat hielp, maar was op zichzelf onvoldoende om alle ballast uit het verleden achter ons te laten en ingesleten interactiepatronen te beëindigen. Interpretatie achteraf van wat hij het eerste halfjaar deed: experimenteren met stoprituelen, net zolang tot we met 'opgeruimd gemoed' verder konden. Aparte sessies onder de strakke leiding van een externe 'organisatietherapeut' hielpen om allerlei ervaringen uit het verleden te bewerken en verwerken. Maar tijdens een tweedaagse 'outing' in de Ardennen zetten we echt een punt achter de patronen, waarin we al zo lang vastzaten. Op de laatste middag is er een zogenaamde vuurloop, waarbij ieder van ons (op blote voeten!) een meter of vijf over gloeiende kolen loopt. Tijdens het eraan voorafgaande kennismakingsgesprek met de mensen die deze beangstigende exercitie 'professioneel' gaan begeleiden horen we iets over dit eeuwenoude overgangsritueel: dat het mensen door de

*Kort gezegd: de betekenis
van stoppen is doorgaan
– maar dan op een
andere manier.*

eeuwen heen heeft geleerd om hun angst en negatieve gedachten te transformeren in constructieve energie, moed en daadkracht. Echter: je moet over rituelen niet praten, je moet rituelen uitvoeren. En toen we dat laatste deden bleek er wel degelijk iets te transformeren. Nadat ieder (op één na, die vrijheid was er) onder aanmoediging van de collega's over de hete kolen was gelopen, en daarna de gelukwensen van de collega's in ontvangst had genomen, was het alsof we collectief de overgang hadden gemaakt van verleden naar toekomst, zonder dat het nog belangrijk was om precies te verwoorden waarin deze transitie precies bestond.

Als we, zoals in het bovenstaande verhaal, rituelen moeten lenen of improviseren, dan kunnen we ons, denk ik, laten inspireren door overgangsrituelen – *rîtes de passage* – uit andere culturen. Zo lijkt het belangrijk om onze analytische en talige instincten te onderdrukken. Rituelen zijn er nu juist om in situaties, die we niet (helemaal) kunnen begrijpen of beschrijven, betekenis te tonen of te laten ervaren. Rituelen bewerkstelligen een overgang of transitie, die we niet realiseren door 'het erover te hebben'. Rituelen doen iets wat niet op een andere manier kan worden gedaan – ze zijn performatief.

Rituelen symboliseren iets. De vuurloop over hete kolen symboliseert de beangstigende oversteek van oude gedragspatronen naar meer constructief gedrag. Ieder heeft persoonlijk zo'n transitie door te maken, terwijl het uiteindelijk een collectieve opgave en een gezamenlijke prestatie betreft. Zo zou je er nog het een en ander over kunnen zeggen, maar in essentie 'schieten woorden tekort',

aangezien rituelen nu juist werken doordat mensen ze uitvoeren en er zodoende onderdeel van zijn in plaats van ze 'van buitenaf' te beschrijven.

Gedragen worden

Toen ik ooit in West-Afrika getuige was van een feestelijke *rîte de passage*, die de transitie van een groep jongens tot mannen markeerde en realiseerde, viel me op dat de gehele gemeenschap deel had in het ritueel (dat onder meer bestond uit gezamenlijk koken en eten, geritualiseerde dansen, giften aan de jongens/mannen, waarna de jongens een week de wildernis in zouden gaan om daar te overleven en als man terug te keren in de gemeenschap). Eigenlijk is dat niet verbazingwekkend. Immers, ieder lid van de gemeenschap moest zijn relatie met de jongens/mannen herzien, ieder moest meedoen in de transitie. En doordat iedereen participeerde in het overgangsritueel voelden de jongens zich ook 'gedragen' door de gemeenschap; ze gingen alleen de wildernis in, maar stonden er toch niet alleen voor.

Hoe mooi, hoe helend zou het zijn wanneer er een soort *rîte de passage* beschikbaar zou zijn voor de financiële dienstverlener, om te stoppen met het steeds maar weer proberen te verkopen van een gesneefd product? Hoe zou het gehele organisatiesysteem door middel van zo'n ritueel de meest betrokken medewerkers kunnen helpen om (met opgeheven hoofd) hun ervaringen niet te labelen als een mislukking, maar deze ervaringen juist constructief in te passen in een groter organisatieverhaal? Natuurlijk moeten zij zich bij het verwerken, bewerken en loslaten van hun jarenlange inspanningen gedragen voelen door de steun van al hun collega's.

En welke rituelen zouden de mensen van de ggz-instelling kunnen improviseren en uitvoeren, zodat de medewerkers de bekende routines en gedragspatronen uit hun oorspronkelijke organisaties achter zich kunnen laten? Hoe zou hun loyaliteit aan hun 'oude organisatie' kunnen worden afgesloten, en hoe zou hun instappen in de 'nieuwe organisatie' kunnen worden gesymboliseerd door middel van een overgangsritueel?

Misschien kunnen ze grootschalige feestelijke maaltijden bereiden, waarvoor medewerkers uit de drie oorspronkelijke organisaties hun eigen ingrediënten inbrengen. En ze zouden elkaar kunnen uitnodigen om enerzijds voorwerpen te selecteren die symbool staan voor een betekenisvol verleden dat wordt afgesloten, en anderzijds voorwerpen te selecteren die symbool staan voor kwaliteiten die jouw organisatie doorgeeft

aan de nieuwe fusieorganisatie. Met de eerste groep voorwerpen zou een 'historisch museum' kunnen worden gevormd, met de tweede groep voorwerpen mogelijk een 'Gesamt Kunstwerk' dat een prominente plaats krijgt in de nieuwe organisatie. ♦

Referenties

- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Carse, J. P. (1986). *Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility*. New York: Ballantine Books.
- Van Gunsteren, H. (2002). *Stoppen: U kunt het, U wilt het, U doet het niet*. Amsterdam: Van Gennep.
- Verweij, W. (2011). *Ordebewakers en ordeverstoorders: Stagnatie en verandering in jeugdgevangenis 't Nieuwe Lloyd*. Delft: Eburon



Wilfred Verweij is bestuurskundige en organisatiekundige. Hij doceert en adviseert op het terrein van conflicthantering, organisatieverandering en -ontwikkeling, management development en strategievorming. Hij is verbonden aan Sioo en voorzitter van de Begeleidingscommissie Evaluatieonderzoek van het Programma 'Samen Kansrijk en Gezond'. www.sioo.nl

De Voldoende Filosofie als alternatief

Ik laat me gek maken

Auteur: **Chris Rooijakkers**

Voor een zaal met 350 mensen? Ik ...?

Ik ben geen hoogleraar, of BN'er op het vakgebied. Ik heb ook niet iets heel verschrikkelijks meegemaakt waar ik over wil vertellen. Dus, toen ik gevraagd werd om als keynote op het congres *Liefde voor Leren* te vertellen over de Voldoende Filosofie, sloeg mijn aanvankelijke blijdschap al snel om in angst.



Vrienden en kennissen beurden me op. Geheel in lijn met de positieve psychologie wezen ze me op mijn talenten, mijn verdiensten en spraken hun vertrouwen uit in wat ik allemaal ben en kan. Al de peptalk hielp! Van angstig werd ik strijdlustig. Ik dacht: ik zal ze eens wat laten zien. Ik ga de sterren van de hemel praten. Ik verdien mijn plek als hotemetoot.

Maar ja, de sterren van de hemel praten, mij in het vermeende rijtje van hotemetoten plaatsen: blijf ik dan niet feitelijk in de hiërarchie denken vanuit een defensief? En wat doet dat met mensen die mij als een hotemetoot beschouwen?

Zie hier de ratrace: ik ga heel hard werken om mee te kunnen, want wezenlijk voel ik dat ik niet voldoe.

Lineaire denken

Het geren en gevlieg is geen oorzaak maar gevolg. Zolang we het als oorzaak van de ratrace blijven zien, zullen we ook de oplossing daar zoeken. Om te ontsnappen aan de to do's, het gekker, de ad-hocwerkzaamheden, en het gedoe dat dat veroorzaakt, gaan we massaal op een matje liggen. We volgen een cursus mindfulness, of een cursus efficiënt werken of we zeggen dat we een tijdje rustig aan gaan doen.

Maar ja, dat zijn doekjes voor het bloeden, appeltjes voor de dorst, die er vaak alleen voor zorgen dat we er tijdelijk een beetje beter tegen kunnen. Interessanter is de vraag waarom we zo hard werken. Als dat al het geval is... want het schijnt zo te zijn dat we in Nederland relatief weinig werken. Maar dat terzijde.

Welk denken ligt aan het gekker ten grondslag?

Ik constateer dat ik niet de enige ben die – zonder dat zelf te willen – behoorlijk hiërarchisch en lineair denkt. Dit is laag, dit is hoog, en daarboven moeten we zijn. Als een rechte lat waarop we onszelf en anderen afmeten. Een lat die we niet individueel bedacht hebben, maar waar het moeilijk aan te ontkomen is. Het kan werkelijk over van alles gaan. Een bekende meting betreft die van vmbo versus universiteit, met daaronder de pijnlijkere variant dom versus slim. Veel mensen benadrukken tegenwoordig weliswaar dat 'het vmbo ook goed is', maar fijntjes wordt vervolgens benadrukt dat je alsnog op kunt klimmen. En zo hebben we ook falen – succes, imperfect – perfect, mislukken – lukken. We zeggen wel dat 'fouten maken mag', maar alsnog is het de bedoeling dat je ervan leert om er

*Rennen en vliegen =
geen oorzaak, maar gevolg.*

'verder' mee te komen.

Ook op andere levensterreinen dan werk en studie denken we in het algemeen behoorlijk eenduidig en lineair. Over uiterlijk bijvoorbeeld. Onaantrekkelijk – aantrekkelijk, lelijk – mooi. Nogal dwingende kaders, zeker voor de jeugd, die zichzelf met vele selfies dagelijks schijnt te bevestigen. Bodypositivity daagt dit lineaire denken niet uit. We moeten nog steeds allemaal mooi zijn.

Speciaal voor mijn leeftijdscategorie hebben we de lat oud – jong. Best moeilijk om een rimpel te zien voor wat het is: gewoon een

rimpel. Als ik naar de cosmeticabranche kijk, constateer ik dat ik niet de enige ben die moeite heeft met veroudering.

En wat te denken van gezondheid? Niet sportief – wel sportief, niet fit – wel fit. Je kunt tegenwoordig niet meer aankomen met ‘ik houd niet van sport’ en wie telde geen stappen ten tijde van corona?

En ten slotte kun je op sociale media zien dat we naast de ratrace naar succes, ook een ratrace naar geluk hebben gecreëerd. Alsof gelukkig zijn een verdienste is, waar je met vele likes voor beloond wordt. Gelukkig worden we er bepaald niet van.

Er lijkt wel een mentale crisis te heersen. Je hoeft de krant maar open te slaan: angstculturen, depressie en somberte (zelfs al bij kinderen), burn-outs, verzuim, eenzaamheid, polarisatie. Dit zijn geen losse, op zichzelf staande problemen. Ze hebben te maken met ons lineaire denken. De gevolgen zijn dus veel breder dan alleen het hijgende geren en gevlug.

Wezenlijk anders

De lineaire lat is een imaginaire lat; een bedacht construct. De werkelijkheid is immers niet eenduidig, maar complex, ambigu en inconsistent. Je kunt ongelukkig en gelukkig tegelijk zijn, perfectie kun je

vinden in imperfectie. En wat goed of fout is, is een kwestie van perspectief. En wie kent geen superslimme mensen die oledomme keuzes maken?

Als die eenduidige, lineaire lat niet klopt, ons niet gezond maakt en we willen er een masse vanaf: waarom doen we dat dan niet? Ik denk dat het zo diep zit, dat we het als onze menselijke natuur zijn gaan beschouwen. ‘Een mens wil nou eenmaal altijd meer’... alsof het genetisch bepaald is. Je kunt ook denken: wat we onszelf aangeleerd hebben, kunnen we ook weer afleren. Pas als we wezenlijk anders

*Als je wilt weten wat je denkt,
kijk dan naar je taal.*

denken, gaan we anders doen.

Je eigen gedachtensysteem veranderen is moeilijk maar niet onmogelijk. Het begint niet met de maatschappij, met het systeem; het begint bij jezelf. Hoe draag ik bij aan deze mallemolen? Veel mensen zeggen tegen mij: “Ik denk niet zo lineair, ik laat me niet gek maken door de ratrace.” Eerlijk gezegd, denk ik dat we hier met z’n allen, in meer of mindere mate, in zitten. Het is net zoiets als discriminatie. Je denkt dat je het niet



doet, maar is dat wel zo?

Tijd dus voor wat zelfreflectie. Als je wilt weten wat je denkt, kijk dan naar wat je zegt. Het stikt van de ratracewoorden in ons dagelijks spreken. Ook – of misschien juist – in onze professionele taal waar we die lineaire lat ook nog eens willen 'managen'.

Achter woorden als ambitie, kpi's, to do's, deadline, efficiënt, verbetercultuur, *high performance teams*, *high impact learning*, excelleren, *wall of fame*, talenten, leven lang leren, excelleren enzovoort, gaat een norm schuil. De norm dat er veel moet, de norm dat het goed moet, dat het beter moet of dat het snel moet. Geen fouten woorden of zo – zonder ambitie lossen we de klimaatcrisis niet op – maar we gebruiken deze ratracewoorden te veel. Zelf kijk ik op het eind van de dag naar mijn doorgestreepte to do's om te bepalen of ik een goede dag heb gehad. Dat kan niet de bedoeling zijn.

Het gaat mij niet om woord-cancelling. Wel wil ik aangeven dat achter onze dagelijkse, professionele taal een denkwereld schuilgaat. Taal is niet vrijblijvend. En ratracetaal, zeker als die zo dominant is, kan ons angstig, opgefokt, uitgeput of gejakkerd doen voelen.

Human recovery

We hebben met onze ratracetaal veel bereikt, dat mag ook wel eens gezegd. We mogen inmiddels excelleren, we mogen onze kop boven het maaiveld uitsteken, onze talenten ontwikkelen, maar misschien is de tijd gekomen om een andere kant omhoog te halen.

Graag wil ik in de bres springen voor 'human resource', de menselijke bron. Tegelijkertijd

moet ik erkennen: de term 'bron' verwijst in oorsprong naar de mens als hulpbron, als productiemiddel dus. Ik vraag mij dan af: is de mens er voor het werk, of is het werk er voor de mens?

Als je mensen als productiemiddel blijft zien, die gemanaged en ontwikkeld moeten worden om tot optimale prestaties en realisaties te komen, dan putten we niet alleen de aarde, maar ook onszelf uit. De human resource, de menselijke bron, is geen kraan waar we eindeloos uit kunnen tappen. Misschien is de tijd gekomen om ons als leerexperts en veranderaars niet te richten op human resource development, maar op human *recovery* development, zodat we stoppen met roofbouw plegen. Het wordt tijd voor een alternatief.

De Voldoende Filosofie als alternatief

Stel je voor dat we ervan uit zouden gaan dat we voldoende. Zonder dat je daarvoor iets hoeft te presteren...

Stel je voor dat we ervan uit zouden gaan dat er voldoende is. Geen tekort of schaarste. We doen het gewoon met wat er is...

Stel je voor dat we ervan uit zouden gaan



dat je voldoende hebt. Als je vol zit van het eten, wil je ook niet nog een bord. Meer, beter, sneller, verder is niet a priori beter... Stel je voor dat we uit zouden gaan van voldoende in plaats van materiële rijkdom... Stel je voor dat we uit zouden gaan van de maat 'voldoende'.

Wat is dat voor een maat?

Jammer genoeg heeft 'de voldoende' een slechte naam. Een mager zesje. Dat is wederom lineair gedacht. Als je sec naar het woord kijkt, dan is het een maat die precies vol doet. Vaak zelfs betekent dat heel wat tandjes minder hard werken. Maar het kan net zo goed 'gaan voor een tien' zijn. Toen ik mijn boek schreef, bleef ik soms dagenlang hangen bij een woord, totdat het goed voelde. Soms wil ik de tijd en de rust hebben om iets 'af' te kunnen maken – alle modieuze kreten dat je niet te perfectionistisch moet zijn ten spijt.

Kortom, de Voldoende Filosofie is een uitnodiging om 'goed en succesvol' anders te definiëren. Niet als een vaststaande lat, maar als het punt wat op dat moment goed voelt. Je emoties spelen daarin een sleutelrol. Ze geven immers directe feedback: dit wil ik wel, dit niet.

De Voldoende Filosofie gaat niet uit van lineair denken, maar van organisch denken. Wat voelt nu goed? Het gaat niet uit van productdenken – als in behaalde resultaten – maar van procesdenken. Zijn we nog goed bezig? Het gaat niet uit van enkel rationele denktal, maar ook van belevingstaal.

Daarbij is niet alleen de positieve emotie toegestaan; de zogenaamde 'negatieve emoties' zijn net zo waardevol. De idee is dat we daarmee minder koersen op een

externe lat, maar juist op je interne kompas. Dat betekent meer ruimte voor verschillen en uitwisseling over 'ieders voldoende'. Zo kunnen we werken aan een cultuur die niet uitgaat van competitie en concurrentie, maar van solidariteit.

Emoties als sleutel

Die externe lineaire lat, je kunt er van alles van zeggen, maar lekker duidelijk is die wel. De voldoende daarentegen fluctueert. Soms ligt die hier, soms daar; afhankelijk van taak, moment, persoon en situatie. Hoe weet je dan nog wat goed is, gezien dat ieder een andere voldoende heeft?

Voldoende = het nieuwe goed.

Helaas, ik heb geen eenduidig antwoord. Het zou niet best zijn als ik nu met een stappenplan zou komen. Maar ik zie wel een richting. Iets wat onderbelicht is gebleven. Naast onze ratio hebben we onze emoties nodig. In plaats van ze te onderdrukken, er niet bij stil te staan, ze als gedoe te beschouwen, zijn ze de sleutel tot verandering. Het is toch gek dat we ze als onderstroom hebben gebombardeerd. Alsof het wel zo moet zijn dat de emoties er bij het koffieapparaat uit komen en niet als we aan het werk zijn.

Emoties werken sowieso. Ze kunnen onder tafel werken, we kunnen ze ook voor ons laten werken om aan de ratrace te ontsnappen, want emoties zijn spanningsvelden. Als ze ter tafel komen wordt het spannend. Iedereen let op. Spanning is energie. Letterlijk werkt er iets.

Is dat niet wat je wil op het werk?

Emoties komen uit het hart. Ze geven informatie over wat je echt van waarde vindt. Onmisbaar als we vanuit waarden willen werken, en zeker als we aan die van de ratrace willen ontsnappen.

Emoties zijn belangenbehartigers. De vraag is: welke belangen behartigen ze? Pas als je ze ziet, kun je onderzoeken: laat ik me hier gek maken door de ratrace of helpt deze emotie mij op zoek naar 'de voldoende'?

We kunnen emoties normaliseren, omdat ze normaal zijn. Dan zouden we minder sociaal wenselijk reageren, omdat ook twijfels, angsten, boosheid, teleurstelling of verdriet gewaardeerd worden. Als we echt de mens centraal stellen, dan richten we ons niet eenzijdig op werkgeluk en werkplezier, maar ook op werkangst, werkwoede en werkverdriet.

'Laat je niet gek maken' betekent wat mij betreft dat je niet gek bent. Je muizenissen, hersenspinsels, je gekkigheid, kronkelpaden, onlogische ingevingen, de plotselinge gedachten en gevoelens; we kunnen ze serieuzer nemen en inbrengen tijdens het werk. We zijn immers kwetsbaar, we zijn immers mens. Als we dat meer integreren in onze professionele taal geloof ik dat we minder vervreemd raken. De onderstroom bestaat niet, behalve als we die zelf creëren.

De Voldoende Filosofie in de praktijk

Je emotie benutten om aan de ratrace te ontsnappen is bepaald niet soft. In het woord 'voldoende' zit het woord 'doen'. Dat vraagt moed.

De Italiaanse Laura benutte haar emoties en stapte uit het ratraceperspectief toen zij, samen met zo'n 500 andere studenten,

haar diploma kreeg van een degelijke, zeer ambitieuze opleiding in Nederland over duurzaamheid. Passend bij de hele ambiance werd Laura naar voren gevraagd met de nodige opmerkingen over haar inzet, prestaties en houding. Ze had gemiddeld genomen de hoogste cijfers behaald en daarmee een jaarlijkse prijs bemachtigd. Laura kwam naar voren en nam vrienden mee. Ze koos voor een 'cospeech' en zei: "Ik wil deze prijs niet. Ik word beloond voor mijn harde werken, mijn doorzettingsvermogen. Maar wat heb ik het zwaar gehad. Beter voor mij was geweest als iemand een grens had aangegeven." "Bovendien", vervolgde een andere student enigszins verbolgen, "zijn wij niet degenen geweest die met haar samenwerkten en haar erdoorheen sleepten? Waarom krijgen wij niet een deel van de prijs?" "Deze prestatie", zei een derde bedachtzaam, "is niet op ons als individu terug te leggen. Omstandigheden spelen een grotere rol. Zo heeft niet iedereen een rijke papa of mama die je naar Nederland kan sturen." De vierde student vervolgde ronduit boos: "Jullie wijzen ons op onze verantwoordelijkheid, hoe we out of the box worden geacht te denken om de wereldproblematiek op te lossen. Maar ondertussen blijven jullie zelf in een verouderd systeem hangen. In plaats van solidariteit tussen studenten te stimuleren, stimuleren jullie competitie en haantjesgedrag. Daarmee gaan we sowieso de wereldproblemen niet oplossen. Sterker nog: daarmee verergeren we die alleen maar." Tot slot pakte Laura de microfoon en gaf de prijs symbolisch aan iedereen in de zaal. "Aan iedereen uit mijn jaar, aan hen die vandaag slagen en aan hen, die niet geslaagd zijn, maar wel geleerd hebben."

Wat ik daar zag gebeuren, en wat me diep roerde, is voor mij de Voldoende Filosofie in de praktijk. Als mens, maar zeker ook als organisatiecoach, inspireert me dat om uit de ratrace te stappen, en op zoek te gaan naar nieuwe wegen in onze verhouding tot

werk. Voldoende is het nieuwe goed. Dit artikel is een ingekorte versie van de lezing die Chris Rooijakkers hield op 14 februari op het HRD-congres *Liefde voor leren*. ♦



Chris Rooijakkers is werkzaam als (team- en organisatie) coach en organisatieadviseur. Onlangs verscheen haar boek *Laat je niet gek maken: De Voldoende Filosofie als alternatief*. Hierin geeft zij de Voldoende Filosofie praktische invulling per basisemotie (blij-bedroefd-boos-bang) www.devoldoendefilosofie.nl



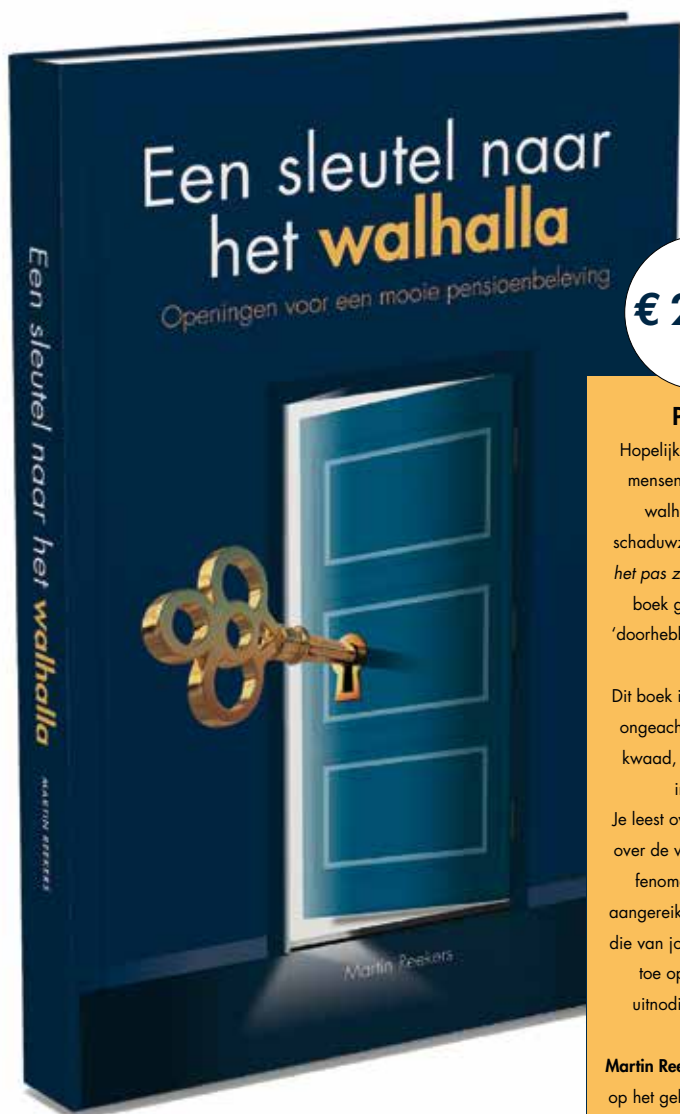
Voldoende is het nieuwe goed

Nergens wordt de ratrace naar succes en geluk zo zichtbaar als in onze verhouding tot het werk. We hebben nooit voldoende en we kunnen nooit voldoen. Daardoor raken we verwijderd van onszelf. Dat moet anders. En dat kan anders. Dit boek neemt je mee in de belevingswereld van het werk. De basisemoties Blij-Bedroefd-Boos-Bang passeren de revue. Het zijn onze belangenbehartigers. Het wordt tijd dat we er zorgvuldiger mee omgaan en ze in gaan zetten. De Voldoende Filosofie biedt een alternatief voor het ratracedenken. Het opent een nieuw perspectief op de betekenis van 'goed werk' en laat zien hoe je dat in de praktijk kunt toepassen, als individu of als team. In onze emoties ligt de sleutel.

37,95

Nu verkrijgbaar bij
coachboeken.nl

Openingen voor een mooie **pensioenbeleving**



€ 24.⁵⁰

Pensioen, de mooiste fase van je leven?

Hopelijk! De ervaring leert dat dit niet altijd voor iedereen zo is. Zelfs mensen die aanvankelijk dachten dat met het pensioen eindelijk het walhalla was bereikt, ontdekten naast de mooie kanten ook de schaduwzijde. De beleving van je pensioen is heel persoonlijk. *'Je gaat het pas zien als je het doorhebt'*, zei Johan Cruijff ooit en daarom is dit boek gebaseerd op de verhalen van een twintigtal mensen die het 'doorhebben, omdat zij zelf met pensioen zijn. Aan hun verhalen kun je jouw eigen ideeën spiegelen.

Dit boek inspireert bij het schoeien van jouw pensioentijd op jouw leest, ongeacht of je je pensioen vreest, het accepteert als een noodzakelijk kwaad, ernaar uitkijkt, of dat je gewoon wilt doorwerken. Je kunt het inzetten voorafgaand aan, bij, of tijdens pensionering.

Je leest over de aspecten die spelen als je pensioendatum in zicht komt, over de waarde van je afscheid, de verschillende wijzen waarop je het fenomeen pensioen kunt beleven. Je krijgt praktische instrumenten aangereikt voor het afstemmen van je pensioenleven op jouw wensen en die van jouw omgeving. De auteur past de instrumenten uit het boek ook toe op zichzelf. Er staan vragen in de kantlijn van de tekst die je uitnodigen je eigen gedachten te vormen en inspiratie op te doen.

Martin Reekers MLD (1951), is auteur van diverse vakboeken en -artikelen op het gebied van professionele communicatie en coaching en redacteur van het onafhankelijke vakblad voor loopbaanadviseurs LoopbaanVisie.

www.coachboeken.nl

*Leiderschapsidentiteit als
katalysator voor cultuurverandering*

Transitie binnen de brandweer

Auteur: **Lies Paelinck**

Het Belgische brandweerlandschap werd in 2015 onderworpen aan een grootschalige hervorming waarbij het evolueerde van een lokale naar een zonale hulpverlening. De impact van deze nieuwe organisatievorm deed heel wat deining ontstaan in de onder- en bovenstromen van deze zonale organisaties. Dat bleek de ideale voedingsbodem voor praktische uitdagingen zoals het leren omgaan met onder druk gezette sociale dynamieken, interpersoonlijke fricties en diverse leiderschapstijlen. Hulpverleningszone Waasland besloot de koe tijdig bij de horens te pakken en zette met de komst van haar nieuwe zonecommandant in op een diepgaand leiderschapstraject. Een inkijk in het belang van identiteit binnen een cultuurverandertraject.



Een organisatie veranderen begint bij de ontwikkeling van leiders en hun teams

Gasramp als initiator van hervorming

Op 30 juli 2004 ontplofte in de ochtend van wat een schitterende zomerdag zou worden, een gasleiding op het industrieterrein van het Waalse Gellingen. De gasramp was van een danige omvang dat hij niet alleen de geschiedenisboeken inging, maar ook de initiator werd van een grootschalige hervorming van de brandweerstructuur. Vanaf 1 januari 2015 werden versnipperde lokale brandweerposten – met elk hun eigen organisatiewaarden, mogelijkheden en nuances – samengevoegd tot overkoepelende regionale hulpverleningszones. Het doel: een meer professionele en efficiënte werking van mensen en middelen, en een gelijke hulpverlening voor alle burgers.

Van lokale naar zonale hulpverlening

Die verandering betekende een grootschalige omwenteling in zowel de bedrijfsstructuur als -cultuur, als in de operationele als niet-operationele werking. Het grondgebied werd veel groter, zo ook het korps. Het beleid werd niet langer uitgestippeld voor vijftig mensen, maar wel voor een bonte mix van grofweg vijfhonderd professionele en vrijwillige brandweerlieden per zone. Lokale beslissingsbevoegdheden en beleidstaken van postcommandanten, burgemeesters en onderofficieren, werden vervangen

door de stem van een overkoepelende zonecommandant en die van de burgemeesters. Deze zonecommandant werd geruggesteund door afgevaardigden van de nieuw geschapen Directies Risicomanagement, Operaties en Bedrijfsvoering, aangevuld met het advies van de Technische Commissie en de staf. In realiteit betekende dat nieuwe aanwervingen, functieverhuizingen en taakwijzigingen. De een zag opportuniteiten ontstaan, de ander vooral bedreigingen. Daarenboven kwamen sommigen in een nieuw type leiderschap te staan zonder ervaring, daar waar anderen hun beleidstaken zagen verschuiven naar een meer adviserende en coachende rol.

Van structuur naar cultuur

Voor een hervorming van dergelijke omvang volstond het niet om enkel een gloednieuwe organisatiestructuur uit de grond te stampen. Sommige zones voelden na verloop van tijd de roep ontstaan om zich met aandacht te buigen over de mens binnen de organisatie. Wat was de ideale organisatiecultuur? Welke waarden en normen sloten hierbij aan? En hoe kon men die cultuur tot leven brengen? Hulpverleningszone Waasland startte daarom in 2018 een eerste bescheiden waarden- en cultuurtraject op. Onder invloed van toenmalig directeur Operaties en adjunct zonecommandant Thierry Van Goethem werden de directies bevraagd inzake focus en verwachtingen, normen en waarden, en hoe zij de huidige organisatiecultuur ervoeren. Dit onderzoek bracht heel wat verheldering, zoals het verlangen om te kunnen werken in een familiale organisatiecultuur, terwijl er in werkelijkheid eerder een prestatiegerichte cultuur werd ervaren.

*Een proactieve leider is
een geschenk voor de
organisatie.*

Toen in 2021 Thierry Van Goethem werd aangesteld als nieuwe zonecommandant voor Hulpverleningszone Waasland, maakte hij er een prioriteit van om de uitgeschreven waarden en normen van die gewenste familiecultuur te laten doorsijpelen binnen alle lagen van de organisatie; dit door in te zetten op een diepgaand leiderschapstraject. Daarvoor klopten ze, net zoals in 2018 voor het cultuurtraject, aan bij team- en organisatiecoach Debbie Baute die in het verleden reeds de transitie van Brandweer Antwerpen naar Brandweer Zone Antwerpen begeleidde. De doelstelling van het gevraagde leiderschapstraject was driedelig: cultuur-, leiderschaps- en teamcoaching.

“Een organisatiestructuur uitschrijven is op zich niet zo moeilijk. Wat je hierbij niet uit het oog mag verliezen, is het humane kapitaal van een organisatie. Organisatiestructuur is belangrijk, maar organisatiecultuur is misschien nog belangrijker. Dat je als leider uitdraagt waar je zelf in gelooft, spreekt voor zich”, aldus zonecommandant Thierry Van Goethem.

Belang van proactieve leider

“De initiële vraag waarmee een organisatie bij mij komt, vertrekt bijna altijd vanuit pijn”, vertelt organisatiecoach Debbie Baute.

“Pijn is het resultaat van een ‘te veel’ of ‘te weinig’ in de organisatie: te voorzichtig, te hiërarchisch, te prestatiegericht, te veel nieuwe ideeën enzovoort. Dit uit zich door chaos in de organisatie. Veelvoorkomende situaties zijn interpersoonlijke conflicten binnen (directie)teams of stoeve teamdynamieken. Hieronder schuilt meestal een groter probleem, zoals onduidelijkheid in verantwoordelijkheden



V.l.n.r. Majoor Thierry Inghels, Debbie Baute, Jolien Van Damme, Zonecommandant Thierry Van Goethem



Leiderschapscoach Debbie Baute begeleidde recent een cultuurverandertraject bij Hulpverleningszone Waasland



Zonecommandant Thierry Van Goethem gaat resoluut voor proactief leiderschap

of processen. Niet zelden is het kalf half verdrongen of heeft men de hoop op beterschap al opgegeven wanneer men aan de bel trekt. Dat is het grote verschil tussen reactief en proactief leiderschap: in het eerste geval schiet je pas in actie wanneer de helft van je medewerkers opgebrand thuis zit, daar waar een proactieve leider – zoals in deze casus zonecommandant Thierry Van Goethem – ongewenste situaties voorziet en actie neemt om die te voorkomen. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk de rol, identiteit en impact is van de proactieve leider binnen een organisatie. Veel leiders beseffen dit, maar weten niet hoe eraan te beginnen. Dat is waar wij als team- en organisatiecoaches op de proppen komen. Een leiderschapstraject begeleiden impliceert dat je als organisatiecoach over een voldoende ruime rugzak aan skills en methodieken beschikt, dat je je eigen intuïtieve vaardigheden goed hebt ontwikkeld, en dat je bovenal zelf in het badwater van zelfontwikkeling bent gestapt. Je wil gedurende een dergelijk traject geen dingen naar boven halen die je als begeleider niet kan dragen.”

Een organisatie veranderen, begint bij de ontwikkeling van leiders en hun teams.

Heldere identiteit als basis voor verandering

Volgens Debbie Baute is het cruciaal om helderheid en bewustzijn te

scheppen omtrent identiteit binnen een verandertraject. “Weten wie je bent en waar je voor staat als organisatie, als team en als leider is een van de belangrijkste hefbomen binnen een organisatie”, stelt ze. “De blauwdruk van jouw unieke leiderschap leren kennen, stelt je in staat om vanuit dit referentiepunt jouw taak binnen de organisatie, en bij uitbreiding in de wereld, vorm te geven. De tweede stap is nagaan wat die identiteit je vertelt over de pijn die er leeft binnen het team of de organisatie, en wat er nodig is om daarin verandering te brengen. Als je die knoop niet te pakken krijgt, loop je daar in een volgend team of traject opnieuw tegenaan”, stelt ze.

Zonecommandant Thierry Van Goethem: “Wij zijn een permanent lerende organisatie doordat wij meedeinen met de ontwikkelingen binnen de maatschappij. Onszelf geregeld bevragen is cruciaal. Doen we datgene wat we doen op de juiste en meest efficiënte manier? Zien we onze waarden gereflecteerd in de handelingen van onze mensen? Leeft er voldoende autonomie, respect en behulpzaamheid naar elkaar toe? Om tot het antwoord van die vraag te komen, moet je eerst helder hebben wie je bent als organisatie en wie je als leider binnen die organisatie wil zijn.”

Dat is volgens communicatie-verantwoordelijke Jolien Van Damme niet altijd gemakkelijk in een atypische organisatie zoals Hulpverleningszone Waasland. “Onze organisatie wordt getypeerd door zowel warme als koude taken. Warme taken behelzen de operationele tak van onze werking, dat wil zeggen: hulpverlening bieden aan mensen en dieren in nood, en bij milieu-incidenten. Het leiderschap dat binnen deze

interventiecontext wordt gesteld heeft een zeer hiërarchisch karakter waarbij een blind vertrouwen wordt gesteld door het team in haar leiding en diens beslissingen. Daarnaast hebben wij een hele waaier aan koude taken binnen de organisatie zoals administratie, beleidsgerichte taken, onderhoud enzovoort. Hier werkt een rigide en hiërarchische leiderschapsstijl helemaal niet, maar gelden andere wetmatigheden waarbinnen menselijkheid een veel grotere rol krijgt. Binnen deze context streven wij een coachend leiderschap na. Dit wil zeggen: mensen laten groeien, inzetten op eigenaarschap, veerkracht en autonomie, inspraak geven enzovoort. Er leeft dus een spanningsveld tussen hiërarchisch en coachend leiderschap binnen onze organisatie dat aandacht vraagt. Daarbij hebben we bij de hervorming vrijwillige en beroepsofficieren aangeworven met fantastische capaciteiten, maar die nog nooit mensen op een niet-operationele manier hadden aangestuurd. Vroeg of laat veroorzaakt dat frictie tussen mensen en in hun eigen leiderschapsstijl."

Van ratio naar intuïtie

In deze casus werd gebruik gemaakt van speelse archetypekaarten om helderheid te verschaffen in de identiteit van de deelnemers. Met hun beelden, kleuren en symbolen vormen archetypes een gemakkelijke ingang tot onze intuïtie en diepere wijsheid, en een brug tussen collega's om kwetsbare onderwerpen zoals identiteit op een speelse manier bespreekbaar te maken. "Door vooraf te werken met archetypes start je vanuit respect voor elkaars eigenheid aan de verdere groepsconversaties", merkt Jolien Van Damme op. Ook vrijwillig Luitenant Peter Maris sluit hierbij aan: "Doordat ik



Een verandertraject brengt vaak angst met zich mee. De grote paradox is dat je tijd wint door er tijd in te steken



De belangrijkste hefboom tot verandering bevindt zich bij het lead team



Een heldere identiteit schept inzicht in de valkuilen van iemands sterktes

mijn collega's ook langs hun kwetsbare kant heb mogen ervaren, kan ik dingen beter relativeren, tracht ik beter te luisteren, en kan ik mij gemakkelijker uitdrukken. Ik heb meer inzicht gekregen in mijn eigen situationeel leiderschap, en in de

"Je wil geen dingen naar boven halen die je als begeleider niet kan dragen."

valkuilen van mijn sterktes."

Resultaat?

De pijnpunten bij het team Bedrijfsvoering situeerden zich hoofdzakelijk in de onderlinge communicatie zoals het elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden en verwachtingen, eigenaarschap, en in het vinden van de lijm tussen de eerder introverte, zachttaardige persoonlijkheden en de extraverte, directe karakters. Binnen de tak Operaties daarentegen werd gezocht naar de juiste plaats binnen de organisatie, en naar het stellen van prioriteiten. "Dat team werd gekenmerkt door een groot aantal archetypische Avonturiers en Rebellen die het liefst hun eigen koers wilden varen. Al die uitbundige Rebellen werden aangestuurd door de Zorgver; een zeer mensgerichte leider die iets te vaak ruimte liet voor eigenheid en inspraak. Een team Avonturiers dat geleid wordt door een leider die op elk nieuw idee 'ja' antwoordt: dat gaat alle kanten op. Door inzicht te krijgen in de eigen identiteit en dat van het team, ontstond het besef dat de hoge

werkdruk deels gevoed werd door het grote avonturiersgehalte van de individuen binnen dat team. Meer inzetten op onderlinge dialoog en afstemmen op elkaar, bleek de boodschap", duidt Debbie Baute.

Iedereen in bad

Jolien Van Damme: "De volgende stap is om ook onze onderofficieren en brandweermannen mee te nemen in het cultuurbad. Onderofficieren spelen een grote rol om de gewenste cultuur mee vorm te geven. Sommigen worstelen met de nieuwe invulling van hun taak waarin ze vandaag vooral een inspraakstern hebben die het beleid ondersteunt en mee uitdraagt, daar waar zij voorheen het beleid rechtstreeks mee bepaalden. De hervorming heeft hen immers beleidstaken uit handen genomen, of opgedrongen. Wij kunnen echter niet genoeg benadrukken hoe groot hun invloed is binnen de organisatie om de waarden en normen van de organisatiecultuur tot leven te brengen binnen alle lagen van het systeem."

Alles is eeuwig in verandering

Ook al wordt de brandweer gekenmerkt als een atypische organisatie, toch heeft elk verandertraject terugkerende principes waarbij Debbie Baute drie dingen geregeld ziet terugkomen.

"Als eerste bevindt de belangrijkste hefboom zich bij het lead team. Als er beweging komt bij het lead team, komt er beweging in de organisatie. Dit team is eigenlijk een weerspiegeling van de organisatie in het klein: wat bij hen wel of niet werkt, zal wel of niet werken binnen de organisatie. Een belangrijke voorwaarde is dat de leden over een veranderingsgezinde mindset beschikken. Bestaat dat lead team uit te veel personen die ook nog onderling

conflicteren of van wie de helft geen interesse heeft in verandering, dan wordt dat vanzelfsprekend heel erg moeilijk.”

“Ten tweede zijn de wetmatigheden van een systeem overal gelijk. Of ik nu werk met overheidsinstanties, privébedrijven of start-ups: als je mensen samen zet, ontstaat er een mengelmoe van talenten en kwetsbaarheden. Dit leidt tot productieve maar vaak ook tot nefaste patronen. Leaders aanleren om te ageren vanuit maturiteit en niet vanuit gekwetsheid is de sleutel.”

“Ten derde is er de angst om in verandering te gaan waardoor leiders een verandertraject vaak uitstellen. De grote paradox is dat je tijd wint door er tijd in te steken. Het brandweerlandschap is sinds 2015 aan een grote hervorming onderworpen, maar je ziet dat die systemen zich vandaag nog steeds aan het zetten zijn.”

Tot slot

“Eigenlijk is het simpel: alles is eeuwig in verandering, zo ook systemen en organisaties. Je kan er als leider voor kiezen om dat proces te faciliteren of het tegen te werken, maar veranderen doet het sowieso. Dat brengt ons terug bij het belang van de attitude van de leider. Een proactieve leider is werkelijk een geschenk voor de organisatie. Hulpverleningszone Waasland is als atypische organisatie een waar toonbeeld van hoe proactieve leiderschapontwikkeling kan leiden tot verdieping en verbinding, en tot een harmonieuze organisatie met impact. Ik geloof oprecht dat, als alle leiders in hun kracht gaan staan, de wereld daar een stuk mooier door wordt”, besluit Debbie Baute. ♦



Volgens Debbie Baute wordt de wereld mooier wanneer leiders in hun volle kracht gaan staan



Leiderschapsidentiteit is weten wie je bent als leider, als team en als organisatie



Hulpverleningszone Waasland is een toonbeeld van een atypische organisatie in transitie

Duurzame gedragsverandering op de werkvloer

PAIN:

Professionaliseringstraject voor fysiotherapeuten

Auteurs: **Nienke Boere, Han van Dijk & Ilya Zitter, met dank aan Stefan Elbers**

De afgelopen jaren zijn er nieuwe richtlijnen en behandelstrategieën beschikbaar voor patiënten met chronische pijn (Perez et al., 2017), maar blijft bij fysiotherapeuten de bijbehorende gedragsverandering achter. Bestaande post-hbo-professionaliseringstrajecten richten zich vaak op klassieke informatieoverdracht waarbij weinig aandacht is voor onder meer het aanleren van praktijkgerichte vaardigheden (Simpson et al., 2021). Hierdoor blijft de vertaling naar de eigen werkomgeving moeizaam en vallen fysiotherapeuten terug in oude routines. Om hier verandering in te brengen is een professionaliseringstraject ontworpen, waarin een verbinding wordt gelegd tussen leren in een schoolse context en leren op de werkvloer.

Professionaliseringstraject

PAIN gaat thuis en op de werkplek van start, enkele weken voor de eerste fysieke samenkomst. De deelnemer krijgt een *onboarding* opdracht opgestuurd: mooi vormgegeven materiaal met een verrassende opdracht. Deze opdracht nodigt de deelnemer uit te reflecteren op het eigen handelen en de eigen ontwikkelingsvraag te verhelderen. PAIN beslaat een periode van drie maanden waarin de deelnemers drie keer een dag samenkomen. Tijdens deze dagen wordt het leren van elkaar gestimuleerd door actieve werkvormen, ervaringsopdrachten en reflectie op praktijkervaringen. Tussentijds wordt het leren van elkaar gefaciliteerd door een meeloopdag bij een collega deelnemer en online peerreviews. Er is een kennisbank ingericht voor verdere verdieping op de dagen en praktijkopdrachten. De combinatie van een online omgeving, ondersteund door gerichte praktijkopdrachten en online bijeenkomsten gedurende een langere periode, maakt PAIN flexibeler en praktijkgericht.

Ontwerp

Bij het ontwerpen van PAIN is gewerkt volgens co-designprincipes. Hierbij staat het perspectief van de relevante actoren (deelnemers en opleiders PAIN) centraal in de continue samenwerking (Elbers et al., 2021).

In de voorbereiding op de eerste co-designbijeenkomsten hebben de chronische pijnexperts en fysiotherapiedocenten een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de barrières en facilitators voor het werken met chronische pijn volgens de nieuwe richtlijnen en behandelstrategieën. Ook is gebruik gemaakt van opleidingsprogramma's van

Om dit traject PAIN aan te laten sluiten bij de nieuwste pijninzichten en de dagelijkse praktijk, is er in een co-designproces samengewerkt met chronische pijnexperts, fysiotherapeuten, patiënten, docenten fysiotherapie, experts (werkplek)leren en ontwerpers/co-designers.

Co-design

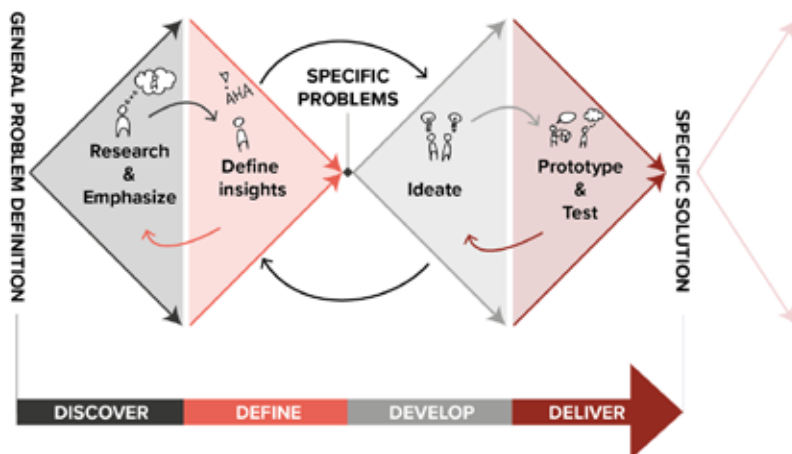
PAIN is ontwikkeld in een co-designproces, waarbij theoretische en ervaringskennis is ingezet. Er is recente kennis rond chronische pijn en (werkplek)leren opgevoerd. Fysiotherapeuten en fysiotherapiedocenten hebben hun ervaringskennis en beroepsgerichte didactiek ingebracht. Onder begeleiding van ontwerpers/co-designers zijn deze verschillende invalshoeken bijeengebracht.

Europese en internationale organisaties die zich bezighouden met pijn. De hierin gevonden *learning outcomes* zijn omgezet naar zogeheten '*entrustable professional activities*' (EPA's) (Ten Cate & Pool, 2020). Hiermee worden kenmerkende beroepstaken bedoeld die het dagelijkse werk van een professional vormen. Voor PAIN zijn de volgende EPA's gehanteerd: screening, anamnese, lichamelijk onderzoek, en diagnose & behandelplan. Om de resultaten uit het literatuuronderzoek te valideren in de Nederlandse situatie zijn interviews uitgevoerd met therapeuten werkzaam in de eerste lijn.

Binnen het co-designproces zijn drie ontwerpsprints uitgevoerd (Knapp, Zeratsky & Kowitz, 2016). Een sprint bestond uit vier ontwerpdagen verspreid over twee weken. In de eerste sprint stond het diagnostisch proces van patiënten met chronische pijn centraal, in de tweede sprint het behandelproces en in de derde sprint

de hulpmiddelen. Binnen elke sprint werd het *double diamond model* gevolgd (Figuur 1). Het subdoel van de eerste helft van de sprint was antwoord te geven op de vraag: wat te ontwerpen? Hiertoe werden (digitale) interviews en focusgroepen gehouden, de kwalitatieve data direct door het sprintteam gethematiseerd en, met hulp van experts, keuzes gemaakt. Het subdoel van de tweede helft van de sprint ging vervolgens in op: hoe te ontwerpen? De beoogde uitkomst hiervan was het testen van een of meer prototypes. In deze sprintdagen werd inspiratie verzameld, gebrainstormd en wederom overlegd met experts. Aan het eind van de laatste sprintdag werden de ontworpen prototypes voorgelegd aan vertegenwoordigers van de doelgroep.

Om tot het uiteindelijke professionaliseringstraject te komen, zijn de prototypes, inclusief de ontvangen feedback, vertaald naar een concrete leerinterventies.



Figuur 1. Double diamond model

Tijdens het co-designproces zijn zowel vanuit inhoud, als vanuit didactiek – rond (werk)plekieren en beroepsgerichte didactiek voor fysiotherapie – beslissingen gemaakt. Om deze te expliciteren zijn de pijnexperts/fysiotherapiedocenten met een van de ontwerpers door alle data van de sprints gegaan om de belangrijkste thema's te vangen. Hiermee zijn vijf centrale ontwerpprincipes geïdentificeerd voor PAIN (Figuur 2).

Evalueren

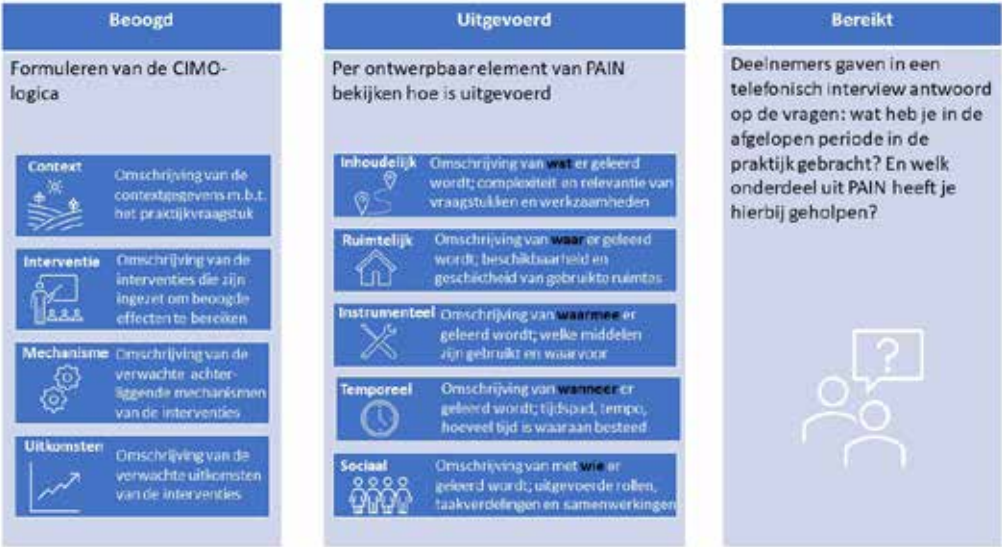
Ondanks dat je professionaliseringstrajecten van tevoren goed kunt ontwerpen, leg je daarmee niet 100% vast hoe opleiders een traject interpreteren en in de praktijk

Er kunnen verschillen zitten tussen het traject dat is beoogd, uitgevoerd en bereikt.

brengen. Daarnaast is er nog de slag naar de daadwerkelijke uitvoering: hoe lerenden het traject ervaren en wat zij hiervan in de praktijk brengen. Er kunnen verschillen zitten tussen het traject dat is beoogd, uitgevoerd en bereikt (Stichting Leerplanontwikkeling, 2009). Om PAIN te evalueren, zijn daarom alle drie de verschijningsvormen op systematische wijze geëvalueerd (Figuur 3).



Figuur 2. PAIN: Pijntherapie in de eerste lijn



Figuur 3. Overzicht methode

Beoogde professionaliseringstraject

Om expliciet te maken wat wordt beoogd met een professionaliseringstraject kan gebruik worden gemaakt van CIMO-logica: “Voor dit probleem-in-Context is het nuttig om deze Interventie toe te passen, die door deze Mechanismen de volgende uitkomsten (Outcomes) zal genereren” (Denyer, Tranfield & Van Aken, 2008). Door het ontwerp op deze manier te expliciteren wordt helder wat betrokkenen willen gaan doen in die specifieke context, met daarbij een uitleg over waarom dit waarschijnlijk tot de gewenste effecten zal leiden (Van Aken & Andriessen, 2011).

Voor PAIN is de volgende CIMO-logica geformuleerd:

- **Context (C)**
De afgelopen jaren zijn er nieuwe richtlijnen en behandelstrategieën beschikbaar voor patiënten met chronische pijn, maar blijft de

implementatie in de praktijk achter omdat er weinig aandacht is voor onder meer het aanleren van praktijkgerichte vaardigheden en reflectie op eigen handelen.

- **Interventie (I)**
Er wordt een professionaliseringstraject verzorgd dat bestaat uit een mix van werkplekleren, zelfstudie en gezamenlijk leren.
- **Mechanisme (M)**
Voor PAIN zijn vijf ontwerpprincipes geformuleerd (Figuur 2): 1) *De basis*: een goede kennisbasis opbouwen aan de hand van de nieuwste wetenschappelijke inzichten, 2) *Persoonlijk*: aansluiten bij individuele leervragen van deelnemers, zodat het traject aansluit bij deelnemers met uiteenlopende ervaringen en achtergronden, 3) *Actief*: continue interactie tussen verschillende leerruimtes faciliteren, zodat deelnemers hier verbanden tussen leggen

en dat wat zij leren in de ene omgeving weer mee kunnen nemen in de andere omgeving, 4) *Dynamisch*: meerdere perspectieven en handelingsmogelijkheden meegeven, zodat deelnemers zien dat behandelen geen trucje is dat je in elke situatie kunt toepassen en ze hun handelingsrepertoire uitbreiden, en 5) *Schuddend*: uitdagen om nieuwe methodes en technieken uit te proberen, zodat deelnemers loskomen van oude routines.

▪ **Outcome (O)**

Fysiotherapeuten kunnen nieuwe wetenschappelijk onderbouwde behandelingsstrategieën toepassen in hun eigen werkomgeving.

Uitgevoerde professionaliseringstraject

Om te onderzoeken hoe PAIN is uitgevoerd, kan evaluatie in de vorm van een screening worden gedaan (Bouw, Zitter & De Bruijn, 2021). Met een screening wordt het ontwikkelde materiaal vergeleken met een checklist van gewenste kenmerken van het ontwerp; dit kun je doen per ontwerpbaar element (Bérubé et al., 2018). De ontwerpbare elementen hebben te maken met inhoudelijke, ruimtelijke, instrumentele, temporele en sociale aspecten van een professionaliseringstraject, en kunnen gezien worden als de 'knoppen waar je aan kunt draaien' bij het ontwerpen van een traject (Tabel 1).

Behaald in professionaliseringstraject

Er zijn interviews afgenomen om te onderzoeken hoe de deelnemers het professionaliseringstraject hebben ervaren en wat zij aangeven hiervan te hebben geleerd. Centraal in dit interview stonden de vragen: Wat heb je in de afgelopen periode in de praktijk gebracht? En welk onderdeel uit het professionaliseringstraject heeft je

hierbij geholpen? Alle deelnemers gaven aan op de werkplek actief aan de slag te zijn gegaan met de inhoud vanuit PAIN. Ook kwamen de onderliggende ontwerpprincipes aan bod. Zo gaf een van de deelnemers rondom ontwerpprincipe 'persoonlijk' aan: "Je loopt tegen dingen aan en dan kun je dit direct met elkaar bespreken. [...] Op deze manier krijg je heel gericht feedback op de problemen waar jijzelf als therapeut tegenaan loopt." Ook zagen deelnemers het ontwerpprincipe 'Actief' terugkomen: "Heel praktisch en daardoor heel erg gericht op wat we in de praktijk mee konden nemen. Dat vond ik positief. Enerzijds kun je het direct meenemen in je praktijk en anderzijds zorgt het ervoor dat het je bij blijft."

Het ontwerpprincipe 'Dynamisch' werd ook als positief ervaren. Zo zei een van de deelnemers het volgende over de diversiteit aan docenten: "Heel interessant, heel speels. Ik heb er ook echt wel wat dingen uit opgepikt waarvan ik dacht: hee, zo heb ik er nog niet naar gekeken."

Ervaringen rond het aan de slag gaan met realistische praktijkcasussen past bij het ontwerpprincipe 'Schuddend'. Zo vertelde een van de deelnemers over hoe een mededeelnemer het niet meer lukte om een stugge patiënt te spelen bij het uitvoeren van een nieuw geleerde methode tijdens een rollenspel. Zij zei hierover: "Dat was zo leuk om te zien. Ik dacht oké, als ik nou toch eens zoiets doe en ik weet dat te koppelen aan daarna de juiste vragen te stellen en even op mijn handen te zitten: wat gebeurt er dan? En dat heb ik toegepast in de praktijk en dat werkte wel heel goed."

Ondanks dat deze ontwerpprincipes veel van de beoogde uitwerkingen bleken te

Tabel 1. Ontwerpbare elementen van PAIN

	Inhoudelijke aspecten gaan over de bekwaamheden die centraal staan, de aard van de werktaken en hoe deze zijn opgebouwd. Bij PAIN zijn verschillende beroepstaken (EPA's) gehanteerd. Voor het uitvoeren van deze taken gaat het bij PAIN om een wetenschappelijk onderbouwde kennisbasis aan de hand van internationale standaarden, zodat deelnemers kennisnemen van de nieuwste, relevante wetenschappelijke inzichten (Ontwerpprincipe 'De basis').
	Ruimtelijke aspecten gaan over de inrichting van de leeromgeving. Binnen PAIN was er sprake van drie settings. De digitale ruimte is ingericht als toegankelijke kennisbank en communicatieplatform (Ontwerpprincipe 'De basis'). Daarnaast zijn er drie fysieke dagen georganiseerd die plaatsvonden in grote ruimtes, zodat er genoeg ruimte was om te oefenen met verschillende praktijkcasussen. Op deze manier werd de ruimte ingezet om deelnemers inzicht te geven in de effecten van verschillende behandelmethoden en hen zo los te weken van oude routines (Ontwerpprincipe 'Schuddend'). De derde setting was de werkplek van de deelnemers, waar deelnemers de opdracht kregen nieuw geleerde inzichten en vaardigheden te hanteren (Ontwerpprincipe 'Schuddend'). Tijdens het traject werden deze drie settings continu aan elkaar gekoppeld (Ontwerpprincipe 'Actief'). Zo werd er tijdens de fysieke dagen geoefend met realistische casussen en konden deelnemers zich hier verder in verdiepen aan de hand van de online omgeving.
	Instrumentele aspecten gaan over dat wat gebruikt wordt aan instrumenten en tools ter ondersteuning van de leeractiviteiten. Binnen PAIN is gebruikgemaakt van literatuur, PowerPoints en kennisclips om de kennisbasis over te brengen (Ontwerpprincipe 'De basis'). Daarnaast is ook fysiek oefenmateriaal ingezet voor dit domein, zoals klimtoestellen om mensen uit hun comfortzone te halen en zelf bewegingen te laten ervaren (Ontwerpprincipe 'Schuddend').
	Temporeel gaat over alles wat te maken heeft met tijd, zoals duur, intensiteit, en tijdsdruk. In PAIN is er bewust rekening gehouden met de werkende deelnemer door de kennisbasis online en daardoor flexibeler aan te bieden (Ontwerpprincipe 'Persoonlijk'). De fysieke dagen werden beperkt tot eens in de maand. Voor deze tussenperiode is bewust gekozen zodat deelnemers genoeg tijd hadden om wat zij leerden uit te voeren in de praktijk (Ontwerpprincipes 'Schuddend' en 'Actief'). Ook werden de ervaringen die zij daarbij opdeden weer als input gebruikt voor de fysiek dagen (Ontwerpprincipe 'Persoonlijk').
	Sociale aspecten gaan over de actoren die verschillende rollen hebben in een leeromgeving. Een belangrijk sociaal aspect van PAIN was dat verschillende (praktijk)experts met uiteenlopende perspectieven kwamen vertellen over hun werk. Dit liet zien dat er niet een juiste manier is, maar er verschillende aanvieligrotes mogelijk zijn (Ontwerpprincipes 'Dynamisch' en 'De basis'). Daarnaast is er ook gebruikgemaakt van de expertise van de deelnemers zelf, bijvoorbeeld door bij elkaar een dag stage te lopen en elkaar van feedback te voorzien (Ontwerpprincipes 'Dynamisch' en 'Persoonlijk').

hebben, waren er ook nog kritiekpunten op met name de kennisbank. Zo werd de online kennisbasis nog maar weinig gebruikt voor verdere verdieping. Zo gaf een deelnemer aan: "Docent had blijkbaar een heel scala aan filmpjes en daar had ik er graag meer van willen zien om zo meer voorbeelden te hebben om inspiratie uit op te doen."

Conclusie

De evaluatie van PAIN heeft laten zien dat wat op voorhand werd beoogd ook voor een groot deel is uitgevoerd en behaald. Dat klinkt wellicht als een open deur, maar verschillende onderzoeken tonen aan dat het in de praktijk brengen van wat wordt geleerd in professionaliseringstrajecten helemaal niet zo vanzelfsprekend is (Bérubé et al., 2018). De manier waarop PAIN is ontworpen, laat zien hoe je diverse betrokkenen met verschillende relevante expertises bij elkaar kunt brengen om te komen tot een vernieuwend professionaliseringstraject dat deelnemers ondersteunt bij duurzame gedragsverandering op de werkvloer. Zo bevestigt een van de deelnemers: "Je wordt uitgedaagd, je wordt meegenomen. Het is niet goed of fout, het is een proces; daar houd ik van. Heb nog nooit zo prettig in een cursus gezeten. [...] Zo kun je van elkaar leren als professionals, maar heb je ook een stukje wetenschappelijke evidentie. Dat vind ik heel prettig. Met al 22 jaar ervaring in het vak, denk ik dan: wat is er dan bij die andere cursussen gebeurd?" ♦

Referenties

- Aken, J. van, & Andriessen, D. (2011). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bérubé, M., Poitras, S., Bastien, M., Laliberté, L., Lacharité, A., & Gross, D. (2018). Strategies to translate knowledge related to common musculoskeletal conditions into physiotherapy practice: A systematic review. *Physiotherapy*, 104(1), pp. 1-8. doi: 10.1016/j.physio.2017.05.002.
- Bouw, E., Zitter, I., & Bruijn, E. de (2021). Designable elements of integrative environments at the boundary of school and work: A multiple case study. *Learning Environments Research*, 24(3), pp. 487-517. <https://doi.org/10.1007/S10984-020-093387>.
- Cate, O. ten, & Pool, I. (2020). The viability of interprofessional entrustable professional activities. *Adv Health Sci Educ Theory Pract*, 25(5). doi: 10.1007/s10459-019-09950-0.
- Denyer, D., Tranfield, D., & Aken, J. van (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization studies*, 29(3), pp. 393-413.
- Elbers, S., Gessel, C. van, Renes, R., Lugt, R. van, Wittink, H., & Hermesen, S. (2021, 23(1)). Innovation in Pain Rehabilitation Using Co-Design Methods During the Development of a Relapse Prevention Intervention: Case Study. *J Med Internet Res*, 23(1). doi: 10.2196/18462.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. New York: Simon & Schuster.
- Stichting Leerplanontwikkeling (2009). *Leerplan in ontwikkeling*. Enschede: Stichting Leerplanontwikkeling.
- Perez, R., Dalen-Kok, A. van, Giesberts, M., Hout, J. van, Keizer, D., Köke, A., . . . Thomassen-Hilgersom, I. (2017). *Zorgstandaard Chronische pijn*. Leiden: Vereniging Samenwerkingsverband

- Pijnpatiënten naar één stem.
- Simpson, P., Holopainen, R., Schütze, R., O'Sullivan, P., Smith, A., Linton, S., . . . Kent, P. (2021). Training of Physical Therapists to Deliver Individualized

Biopsychosocial Interventions to Treat Musculoskeletal Pain Conditions: A Scoping Review. *Psych Ther*, 101(10). doi: 10.1093/ptj/pzab188.



Nienke Boere is werkzaam als junior onderzoeker binnen het lectoraat Beroepsonderwijs, Kenniscentrum Leren en Innoveren aan de Hogeschool Utrecht. Zij is binnen het lectoraat betrokken bij uiteenlopende projecten met betrekking tot het ontwikkelen van beroepscompetenties via beroepsopleidingen en de interacties en affordances die hierbij een rol spelen.



Han van Dijk is sinds september 2020 werkzaam als onderzoeker binnen het lectoraat Leefstijl en gezondheid. Hij doet als promovendus onderzoek naar hoe fysiotherapeuten in de eerste lijn beter in staat gesteld kunnen worden om patiënten met chronische pijn te benaderen vanuit een biopsychosociale visie.



Dr. Ilya Zitter is lector Leeromgevingen in het Beroepsonderwijs en werkt bij het lectoraat Beroepsonderwijs, Kenniscentrum Leren en Innoveren aan de Hogeschool Utrecht en het HU-brede netwerk voor de professionalisering van HU-docenten en -onderzoekers. www.hu.nl

COLUMN



Auteur: **Danielle Braun**

Dr. Danielle Braun is corporate antropoloog, spreker en directeur van de Academie voor Organisatiecultuur. Ze heeft verschillende boeken gepubliceerd, waaronder de Corporate Tribe en Patronen, en is columnist voor diverse media.
www.avorganisatiecultuur.nl

Rituelen helpen bij stoppen en verandering

Een groot advocatenkantoor op de Zuidas vliegt jaarlijks met alle werknemers een weekje naar Bonaire om te feesten, duikbrevetten te halen en te genieten van cocktailparty's op het strand. Nu vinden ze dit ritueel niet meer passen: klimaatschaamte, Schipholstress en publieke vragen over de vliegreizen maken dat ze andere keuzes willen maken.

De hooggespecialiseerde chirurgische hartzorg voor kinderen wordt gecentraliseerd. Dat betekent dat in een aantal ziekenhuizen afdelingen gesloten gaan worden. Dat gaat gepaard met onrust bij artsen en ouders van patiënten.

Bij een eventorganisatie, waar medewerkers tijdens de coronapandemie veel thuiswerkten, wordt besloten dat het tijd is om weer terug te keren naar kantoor en thuiswerken tot een minimum te beperken. Voor sommige medewerkers is dat wennen: zij hebben thuis opeens een hoop te regelen en moeten zich weer conformeren aan het ritme van dagelijkse files en treinen.

Rituelen

Voor antropologen is er niks van meer levensbelang dan rituelen. Hoe stop je met dat wat niet meer functioneel of van de tijd is? En hoe maak je ruimte voor nieuw begin? Wij mensen ordenen ons leven door middel van cultuur. Cultuur is de optelsom van al onze collectieve normen, waarden, overtuigingen en gedrag dat ons leven richting geeft. Cultuur heeft een functie: het ordent de neurologische chaos in ons bestaan. Soms heeft cultuur een extra booster nodig. Omdat er iets buitengewoons gebeurt. Bij de geboorte van een kind vieren we het welkom op aarde. Bij de dood hebben we overal ter wereld grote afscheidsrituelen. Voor een huwelijk ga je nog een keer op een vrijgezellenparty dansen op de bananenbar, om daarna middels een feest tegen elkaar en je gemeenschap te zeggen, dat je vanaf nu een eenheid vormt. Rituelen helpen ons brein bij overgangen. Het zijn

vluchtheuvels bij verandering, geven ritme aan jaargetijden en helpen afscheid te nemen van wat niet meer is of van wat moet veranderen.

Ontwerpen

Rituelen bouwen kan je leren. Van volkeren overal op de wereld kunnen we de kunst afkijken. Rituelen hebben veel weg van een goed event of dramaturgische kunst. De antropoloog Erving Goffman (1959, 1982) beschrijft in zijn werk *De dramaturgie van het dagelijks leven* ons bestaan en onze omgang met elkaar als een groot dramaturgisch theaterstuk. Waarin zorgvuldig rollen gekozen worden door de spelers in het drama dat verandering heet en waarin beurtelings verschillende mensen de regie nemen. Zo zou je kunnen zorgen dat bij de aftrap van een reorganisatie, de CEO een voortrekkersrol speelt in het toneelstuk dat 'verandering' heet. En dat ook de deelnemers aan de bijeenkomst verschillende rollen spelen van bijvoorbeeld hoop, bezorgdheid, cynisme, optimisme. Een toneelstuk speelt zich altijd af in een setting, een decor. Het is van wezenlijk belang dat we dat decor zorgvuldig kiezen, omdat het de handelingen, het gedrag van de spelers in het toneelstuk sterk beïnvloedt.

Tribale checklist

Een goed ritueel voldoet aan een aantal kenmerken:

Stagesetting

Een kampvuur of ritueel organiseer je op een goede plek. Denk in theatertermen als je een event gaat organiseren: decor, kleding, licht, geluid en locatie zijn allesbepalend. Zorg dat die bij elkaar aansluiten en duidelijk zijn.

Functie

Denk na over je doel en bespreek dat heel goed met alle betrokkenen. Wat moet het ritueel doen? Een verandering inluiden, hoop geven, belonen dat er geweldige jaarcijfers zijn, uitnodigen tot verbetering, afscheid nemen?

Consequent

Help ons tribale brein aan duidelijkheid. Laat alles mooi en kloppend zijn. Alles wat je zegt en doet tijdens een ritueel heeft een functie. Details doen ertoe. Geef je na afloop van het event een cadeautje mee? Laat ook dat in lijn zijn met je verhaal. Besteed energie aan het goed inpraten van iedereen die bijdraagt aan het event. Zorg dat de CEO of bestuurder in zijn openingsspeech ook de juiste toon neerzet.

Aanwezig

Zorg dat je tribale verwantschapssysteem op orde is. Wie moet er bij zijn en wie niet? Kies zorgvuldig de genodigden en bedenk of je een bijeenkomst verplicht stelt of niet.

Narratief

Eer het verhaal van een tribe. Sluit aan bij wat al is en belangrijk is. Heb respect voor het bestaande narratief. Gebruik bestaande verhalen, benut herkenning en herhaling, en plaats ze in de grotere geschiedenis en bestaande paradigma's. Laat je dragen door bestaande verhalen, geloof en overtuigingen.

Ranking

Klopt de macht en positie van mensen op je podium? Zijn de mensen die een rol op het podium spelen acceptabel voor het publiek? Als je een CEO een verhaal laat doen die slecht ligt in zijn organisatie, dan weet je dat je een moeilijk moment creëert in je programmering dat je zult moeten compenseren. Als er verschillende bloedgroepen in het publiek zijn, zorg dan dat iedereen zich vertegenwoordigd voelt.

Charisma

In een ritueel willen mensen geraakt en meegenomen worden. Check sprekers op geloofwaardigheid, betrouwbaarheid, consistentie en of ze een logisch verhaal met elkaar neerzetten. De functie van je dagvoorzitter of eventbegeleider is cruciaal. Hij zorgt dat losse onderdelen een verhaal worden.

Raak het hart

Laat de tribale serotonine door de tribe stromen. Bedank, zweep op, wees stil, sluit aan bij de vibe van de zaal. Herdenk mensen die zijn weggevallen. Durf te werken met veel emotie en zorg dat mensen tijd hebben voor ontmoetingen.

Breinbewust

Ons oerbrein is dol op sterke prikkels. Gebruik alle zintuiglijke waarnemingen en weet dat humor, seks en geweld ons brein in het bijzonder prikkelen. Durf dus te provoceren, zorg dat er wat te lachen valt, schep ook eerlijk de sombere toekomstscenario's en zorg dat mensen op het podium, maar ook deelnemers, er aantrekkelijk uitzien voor elkaar.

Timing

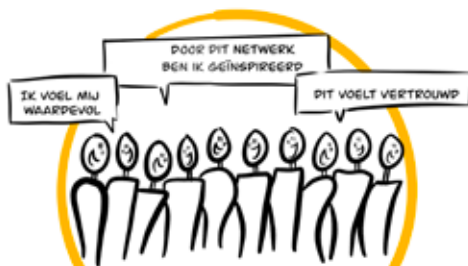
Respecteer het ritme van een organisatie. Wat is een goed moment, passend bij het ritme van een verandering, de heartbeat van een organisatie? Plan geen brainstormsessie als iedereen net heel druk is met routineklussen of vlak voor de kerstvakantie als iedereen doodmoe en verkouden is. Wees je bewust van diverse ritmes die tegelijk aanwezig zijn: het ritme van een organisatie of doelgroep zelf, maar ook het ritme van seizoenen, van het klimaat, van schoolpleinbeslommeringen van ouders met kinderen. Wees sensitief als je gaat plannen.

Tot slot

Als je deze checklist zorgvuldig toepast en als je je bewust bent van het feit dat ons oerbrein naast stevige inhoud ook erg houdt van passende stagesetting en van mooie vorm, dan zorg je voor goed stoppen en veranderen. Rituelen zijn vluchtheuvels bij verandering. Ze helpen ons door crisis en transformatie heen. En bieden nieuwe verbinding, geborgenheid en houvast. ♦

Referentie

- Goffman, E. (1982). De dramaturgie van het dagelijks leven: Schijn en werkelijkheid in sociale interacties (P. Nijhoff, Vert.). Utrecht: Bijleveld. (Origineel werk gepubliceerd in 1959)



ONZE DROOM

DEVELHUB IS HET NETWERK WAAR IK ALS L&P PROFESSIONAL IN EEN VEILIGE LEEROMGEVING KAN BLIJVEN ONTWIKKELLEN. IK KAN EN MAG HIER ALTUUD EXPERIMENTEREN. ANDERE PROFESSIONALS ONTMOETEN EN HET MET ELKAAR OVER ONS VAK TE HEBBEN. HET VOELT VERTROUWD.



DREAM

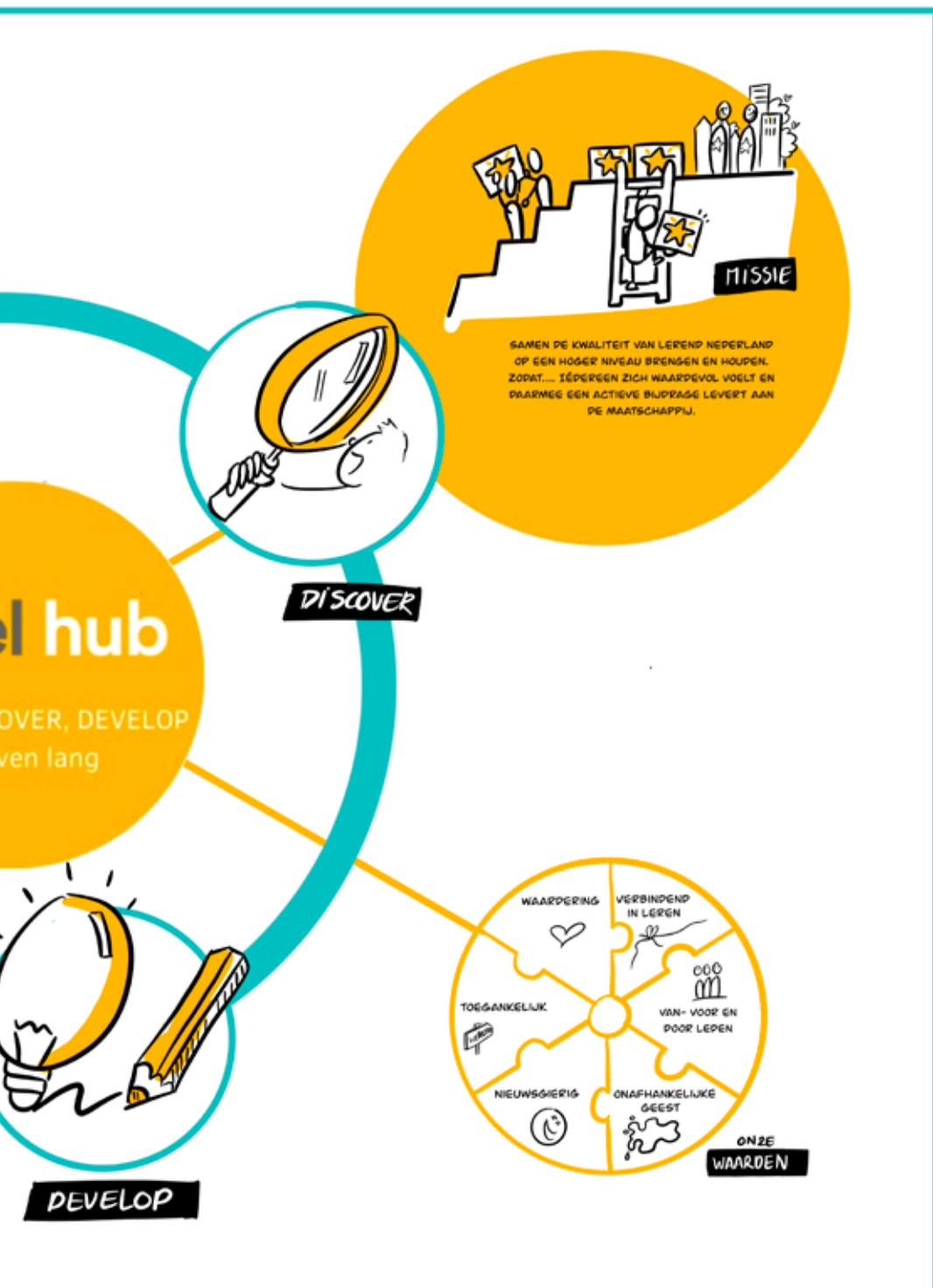


VISIE

DEVELHUB IS HET ONAFHANKELIJK NETWERK DAT ZICH RICHT OP HET VERBINDEN EN PROFESSIONALISEREN VAN IEDEREEN DIE ZICH STRUCTUREEL BEZIGHOUDT MET LEZEN EN ONTWIKKELLEN VAN INDIVIDUËN, TEAMS EN ORGANISATIES.

deve

DREAM, DISCO
Een lev





COACHING in context

Denken over Maatschappij &
Begeleidingskunde

19.⁹⁵

bestellen?
bol.com

Hoe zijn maatschappelijke ontwikkelingen van invloed op het werk van coaches en hoe reageren zij daarop? En omgekeerd: welke invloed oefent coaching uit op de maatschappij? Hoe zien vakgenoten, professionals uit verwante beroepen en filosofen dat?

Over deze vragen komen eenentwintig Vlaamse en Nederlandse denkers aan het woord. Met elkaar levert dit een gedifferentieerd tijdsbeeld op van maatschappelijke ontwikkelingen en begeleidingskundige praktijken. Zo wordt coaches een spiegel voorgehouden die confronterend, maar ook leerzaam kan zijn voor iedereen die het lef heeft daar eens goed in te kijken.

Portret van Babette Bajema

Minder met meer focus

Zo'n zeven jaar geleden ben ik voor mezelf begonnen. In die periode heb ik het werk op me af laten komen. Dat heeft me geholpen om uit te vinden wat ik graag doe en waar ik goed in ben. En om een divers netwerk op te bouwen. Er kwam echter een moment dat ik een jaaroverzicht maakte en inzag dat mijn werk te breed en divers was. Ik vond mijn bijdrage te oppervlakkig. Daarbij rende ik van project naar project, en genoot niet van wat we bereikt hadden of wat ik anders zou willen doen.

Waar ben je mee gestopt?

"Ik ben toen gestopt met alles doen. Ik ben minder verschillende soorten vragen gaan oppakken voor meer focus. Mijn focus nu is ongeveer 60% van de tijd werk rondom leren & ontwikkelen, en 40% wil ik met teamcoaching bezig zijn. Met die verhouding in gedachten richt ik mijn werk nu in. Elk jaar formuleer ik een paar focuspunten voor mezelf; volgende stappen die ik wil zetten. Dat zijn er maximaal twee of drie. Bijvoorbeeld een opleiding teamcoaching volgen en praktijkverhalen beschrijven bij een model dat ik heb ontwikkeld."

Hoe moeilijk of makkelijk was het om deze punt te zetten?

"Het dwingt me wel om keuzes te maken. En daarmee ook af en toe 'nee' zeggen tegen iets wat ik wel heel leuk vind. Nee zeggen vind ik echt wel heel ingewikkeld, ik vind heel veel leuk. Een cursus tekenen?"

Past op dit moment niet in mijn focus. Natuurlijk hou ik wel ruimte voor mezelf om iets verrassends te doen. Dat doe ik dan met een bewuste reden."

Wat hielp om te stoppen?

"Ik ben 'zachter' gaan werken. Elke vrijdag neem ik een uur om terug en vooruit te kijken: Hoe zag mijn week eruit? Wat



heeft de week me gebracht? Waar heb ik echt van genoten? En wat zit er aan te komen? Welke activiteiten dragen bij aan de stappen die ik dit jaar wil zetten? Ik werk dan mijn dashboard bij. Echt heel concreet in een papieren notitieboekje middels de bullet-journalmethode; heerlijk met pen en papier de week afsluiten.”

Wat heeft het je gebracht?

“Het op regelmatige momenten bijwerken van dit dashboard werkt voor mij goed. Ik maak eigenlijk de oogst op: opgedane inzichten, nieuwe contacten, producten. En dat helpt me om focus te houden en punten te blijven zetten waar het nodig is. Ik zie letterlijk de resultaten van mijn keuzes. Waar het voorheen wat kabbelde

en ik er af en toe eens bij stilstond, ben ik me nu veel bewuster van mijn ontwikkeling als professional. Een mooie bevestiging dat ik op de goede weg zit en dat het me echt werkplezier oplevert. Dat gevoel van voortgang en daarbij zelf aan het stuur zitten, dat heeft het me echt gebracht.” ♦

Babette Bajema is opleidingskundige en coach. Ze helpt organisaties hoe je leren en ontwikkelen kan vormgeven in je organisatie. Hiervoor heeft ze een eigen *Academie quickscan* ontwikkeld. Zij geeft vorm aan strategische vraagstukken en deelt haar kennis en ervaring graag met vakgenoten. Regelmatig verzorgt ze de leergang opleidingskunde.
www.babettebajema.nl

Portret van Joke van Alten

Een punt gezet achter... sociale media

Ik ben gestopt met Facebook, Google, Twitter en Netvibes. Zo'n tien jaar geleden had ik dit echt niet kunnen bedenken. Ik gaf ooit training in slim gebruikmaken van sociale media. Ik startte mijn dag met het lezen van blogs.

Twitter was een waardevol netwerk van vakgenoten waar ik actief ideeën deelde. Ik geloofde echt in de kracht van online netwerken.



Waar ben je mee gestopt?

"Ik ben met Facebook en Google gestopt vanwege privacy. Als ik googel op 'fietsen in Duitsland', dan krijg ik vervolgens op alle tijdslijnen aanbiedingen voor vakanties in Zuid-Duitsland, of over nieuwe fietsen. Dat wil ik gewoon niet. Het geeft me ook een onbestemd gevoel: wat doen ze verder met de data die ze op die manier verzamelen en tot hun beschikking hebben?"

Hoe moeilijk of makkelijk vond je dat?

"Stoppen met Facebook vond ik best lastig vanwege de verbinding met vrienden. Zou ik niet ontzettend veel gaan missen? Die *fear of missing out* herken ik wel. Maar mijn privacy vond ik belangrijker. En ik merk nu dat het best meevalt wat ik mis. Voorheen had ik al allerlei vakantiefoto's gezien en verhalen gelezen, nu hoor ik het als ik mijn vrienden zie en hebben we hele verhalen uit te wisselen. Bovendien hoef ik tijdens mijn vakantie niet te denken over wat ik eens op Facebook ga zetten."

Wat hielp om te stoppen?

"Door al het online werken in coronatijd ben ik me gaan realiseren hoeveel ik achter de computer zal. Wil ik dat zo wel? En blogs en podcasts zijn zich voor mijn gevoel aan het herhalen. Ik kom veel variatie op eenzelfde thema tegen en ik mis een nieuw spoor. Ik ben me wel meer gaan abonneren op nieuwsbrieven: dan heb je een paar blogs en artikelen die over een thema gaan en daar vind ik eerder de verdieping en inspiratie. De nieuwsbrief van Ennuonline vind ik bijvoorbeeld heel fijn om te lezen. Die voegt echt wat toe."

"Ik vond ook dat er steeds meer bagger in mijn tijdlijn kwam. Dat komt wellicht doordat veel vakgenoten ook lijken te

stoppen met bijvoorbeeld Twitter. Mijn netwerk verdween en daarmee ook de collegiale uitwisseling. Ik vind het nu zonde van mijn tijd om op Twitter of Facebook rond te scrollen. Het levert me eigenlijk niets op."

Wat heeft het je gebracht?

"Nu gun ik mezelf weer het lezen van een boek. Mijn telefoon is minder belangrijk geworden en ik heb echt tijd voor andere dingen. Het geeft me een heerlijk gevoel van rust en ruimte. En ik mis eigenlijk niets." ♦

Joke van Alten is adviseur leren & ontwikkelen. Zij is gespecialiseerd in informeel leren, leren & werken, kennisdelen en leren in teams. Leren is in haar optiek je eigen vraagstukken als startpunt nemen om te leren, en nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Het gaat om werken en experimenteren met nieuwe aanpakken, vertellen waar je mee bezig bent, reflecteren op je eigen aanpak en die van anderen, delen van je inzichten en ervaringen en weer nieuwe aanpakken uitproberen. Zo leert en werkt zij zelf ook elke dag.
www.lereninbedrijf.nl

Portret van Lois Baas

Een punt gezet achter... trainer zijn

"Ik worstelde al een tijd met het vak van trainer. Met een groep werken vind ik fijn. Maar zeker incompany twijfelde ik steeds vaker aan het effect van een training. Het voelde regelmatig als het plakken van een pleister, terwijl de wond openbleef. En soms zelfs groter werd. Bij een training geldt helaas niet: 'baat het niet, dan schaadt het niet'. Niet passende leer- of ontwikkelinterventies kunnen de leerbereidheid van mensen juist doen afnemen."

Waar ben je mee gestopt?

"Ik ben gestopt met 'trainer zijn' en werk nu als leer- en veranderbegeleider. Ik maak nog steeds gebruik van trainingstechnieken, maar het is één van de instrumenten die ik inzet. Wanneer je alleen een hamer hebt, dan bestaat het risico om alle vraagstukken als spijkers te zien. En dat wil ik voorkomen. Ik kijk nu

door een andere bril: wat is hier de vraag en welke vorm van leren of veranderen past hierbij?"

Hoe moeilijk of makkelijk was het om deze punt te zetten?

"Het was een heel proces. Een tijd lang heb ik gedacht: de jas van trainer past me niet goed meer. Maar ook al vond ik er van alles van, het vergde doorpakken, loslaten en stappen zetten. Het volgen van een masteropleiding heeft me geholpen om een stevig fundament en meer taal te ontwikkelen. Ik hou van kennis en met mijn wetenschappelijke basis kan ik de dingen nu beter duiden. In gesprekken met klanten kan ik vraagstukken beter analyseren en veel steviger neerzetten waar mijn advies op gebaseerd is."

Wat heeft het je gebracht?

"Ik heb veel meer werkplezier. En ik doe echt andersoortig werk. Misschien werk



ik nog wel aan soortgelijke vragen, maar ik vlieg ze anders aan. Of het nu gaat om individuen of teams; steeds probeer ik te achterhalen wat de impact van een traject zou moeten zijn en welke beweging in gang gezet zou moeten worden. Ik ben echt opgeschoven van de vraag naar 'wat willen jullie leren' naar het faciliteren van mensen en organisaties bij het realiseren van ambities en bij datgene waar ze in hun werk tegenaan lopen. Hierin ondersteunen en steeds op zoek gaan naar

die interventies die daadwerkelijk soelaas bieden, daar geniet ik enorm van!" ♦

Lois Baas MEd werkt als leer- en veranderbegeleider vanuit haar eigen bureau **Lois Baas Leren & Ontwikkelen**. Gespecialiseerd in het ontwerpen en begeleiden van interventies en programma's rondom (persoonlijk) leiderschap, werken in en met teams, veranderkunde en effectief adviseren. <https://www.linkedin.com/in/loisbaas/>

Portret van Petrouschka Wind Werker

Een punt gezet achter... verplichte toetsen

Geen verplichte toetsen meer, maar zorgprofessionals zelf laten kiezen hoe zij hun vakbekwaamheid aantonen. Het OLVG zette het vertrouwen in vakmanschap centraal. Het resultaat? Een fors hoger percentage aantoonbaar bekwaam, veel minder studielast, meer tijd voor patiënten en blijere medewerkers.

Waar ben je mee gestopt?

"Ik had het idee dat je als adviseur voor leren & ontwikkelen weinig invloed hebt op de koers van een grote organisatie. Maar je

kunt wel een significant verschil maken in hoe de dingen worden geregeld. Het (ont)regelen vanuit vertrouwen in vakmanschap, verspreidt zich als een olievlek door de zorg



in Nederland. Dus misschien ben ik ook wel gestopt te denken dat je als eenling geen invloed hebt.”

Hoe moeilijk of makkelijk vond je dat?

“De werk- en regeldruk is hoog in de zorg, en daardoor is er niet veel tijd om eens rustig te kijken naar wat er nou precies in de wet staat en hoe we dat dan anders kunnen gaan organiseren.”

“We zijn in de zorg langzaamaan steeds verder verstrikt geraakt in een web van regels en administratie. Terwijl de noodzaak van veel van die regels onduidelijk is, of de zorgprofessionals niet ondersteunen in het (goed) doen van hun werk. En dan moet je echt verder kijken, anders denken en vertrouwen hebben. Dat is een paradigmawijziging. En daar is lef voor nodig.”

Wat heb je op moeten geven?

“Ik heb altijd gedacht dat je voor verandering veel mensen en veel invloed nodig hebt. Dat heb ik losgelaten. Vanuit mijn visie op het vertrouwen in vakmanschap heb ik verandering in gang kunnen zetten.”

“Maar natuurlijk heb ik het niet alleen

gedaan: je hebt goede organisatievrienden en collega's nodig.”

Wat hielp om te stoppen?

“De liefde voor mijn beroepsgroep. Ik ben zelf verpleegkundige geweest. En ik zag het als een soort onrecht: we hebben gekozen om te zorgen, en niet om dataverzamelaars te zijn. Het gaat mij om het recht doen aan de mensen in dit vak en om wat er nodig is om vakmensen goed te faciliteren.”

“En er was schaamte. Iemand zei me ooit dat als er schaamte is, er ruimte is voor verandering. Dat heb ik ook ervaren. Dat wij onze zorgprofessionals de maat nemen en benaderen met argwaan, daar schaam ik me af en toe voor. Laten we vooral recht doen aan hun vakmanschap. Dat is een veel krachtigere benadering.”

Wat heeft het je gebracht?

“Het werk in de zorg is heel betekenisvol, je kunt een verschil maken voor iemand.”

“Ik hoop dat ik door deze verandering verschil heb kunnen maken voor mijn oude beroepsgroep. Dat ik heb bijgedragen aan de emancipatie van zorgprofessionals.” ♦

Petrouschka Wind-Werker begon haar loopbaan als verpleegkundige. Twintig jaar geleden startte haar, nog altijd voortdurende, lerende reis in de wereld van opleiden, leren en ontwikkelen in zorgorganisaties. In 2022 kreeg zij de eervolle titel 'Rijnlander van het jaar' voor haar projecten om de zorg te (ont)regelen door het vertrouwen in vakmanschap. Zij werkt nu als Hoofd Opleiding & Ontwikkeling van het Rode Kruis Ziekenhuis in Beverwijk.

[linkedin.com/in/petrouschkaww](https://www.linkedin.com/in/petrouschkaww)



Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
ISSN 2211-4513

TVOO is een toonaangevend en onafhankelijk vakblad op het gebied van Human Resource Development en richt zich op diegenen die zich individueel, groepsgewijs of beleidsmatig bezighouden met en geboeid worden door de ontwikkeling van mensen in relatie tot werk, opleiden, trainen, leren en presteren.

TVOO bedient een groot netwerk van bevlogen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorop staat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau.

TVOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

Kloosterhof Neer B.V.
Napoleonsweg 128A,
6086 AJ NEER
T. 0475-597151
F. 0475-597153
info@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

TvOO 2023-3 draagt

Slim als thema

en verschijnt in september 2023

Voor meer informatie over het TvOO
en het afsluiten van een abonnement:

www.tvoo.nl

Hoofredactie

Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie

Jeanne Bakker, columnist
Robert Dollevoet, Jumbo
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Radboud University Nijmegen
Joyce Marjniszen, Zelfstandig ondernemer
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden
Sergio Panday, Roots Inspire
Jan Arnaud Ruiters, Rabobank
Jurgen Visser, Hogeschool van Amsterdam
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
Wouter Willemsen, Develhub
De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Adviesraad

Sandra Beugel, Cinop
Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam
Guus van Deelen, Zelfstandig ondernemer
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Corline van Reenen, KPMG
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank
Sofie Willox, So We Grow

Vormgeving

Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemieke Peeters
vormgeving@kloosterhof.nl

Marketing

Eric Vullers
eric@kloosterhof.nl
T. 0475-597151
F. 0475-597153
www.tvoo.nl

Administratie

Papieren abonnement
Abonnementprijs: € 57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 67,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.
Digitaal abonnement
Abonnementprijs: € 25,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl

en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

Yvonne van Pol
T. 0475-600944
F. 0475-597153
yvonne@kloosterhof.nl
www.tvoo.nl

Verschijningsdata

Jaargang 13
TvOO 2023-3: september
TvOO 2023-4: november

Jaargang 14

TvOO 2024-1: maart
TvOO 2024-2: mei

Aanleveren kopij

Jaargang 13
TvOO 2023-3: 1 juni 2023
TvOO 2023-4: 1 september 2023

Jaargang 14

TvOO 2024-1: 1 november 2023
TvOO 2024-2: 1 maart 2024

Auteursinstructie

www.tvoo.nl

Reserveren en aanleveren advertenties

Uiterlijk 4 weken voor verschijningsdatum

© Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Leren | Talent | Werk.
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

Develhub

Groenekanseweg 85
3737 AC Groenekan
E-mail: info@develhub.nl

Nobtra

E-mail: info@nobtra.nl
Telefoon: 085-0187152



Beroepsvereniging voor

**Coaches
Supervisoren
Organisatiebegeleiders**

WWW.LVSC.EU



Het cliëntvolgsysteem voor de loopbaanprofessional



Stimuleert zelfregie bij cliënten



AVG-proof en ISO gecertificeerd



Gebruiksvriendelijk voor iedereen



Flexibel in te richten en sluit aan bij jouw werkwijze



Minder tijd kwijt aan administratie



Koppelingen met bestaande systemen

Download de gratis brochure



"Rapasso biedt één plek waar je alles kunt vinden wat je voor je werk nodig hebt."

- Amsterdam UMC