

Beweging creëren met AI

In gesprek met digital shaper Jaap Kohlmann

“We nemen mensen graag mee vanuit inspiratie”

Professor dr. Erik Scherder

“Bedrijven zouden beweging onderdeel moeten maken van het werk”



Zes bewegingen in ons vak nader bekeken

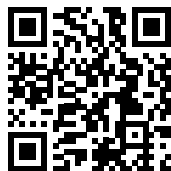
“Wil je scherp blijven, doe dan af en toe ook wat anders”

Bedrijfsopleidingen om van te houden:



Het vinden van een goede bedrijfsopleiding is niet moeilijk: beperk het zoeken tot aanbieders met een **Cedeo-erkenning**. Dan weet u zeker dat minimaal 80 procent van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening.

Alle Cedeo-
erkende
organisaties
op een rij:





In beweging komen

Wellicht is het je ontgaan, maar de nieuwe reclames van Kia auto's gaan over beweging: "*Movement that inspires.*" Tijdens de voorbereidingen van deze uitgave bleek telkens weer dat het hierover gaat als we het hebben over beweging. We raken geïnspireerd door acties en vernieuwing. Als we sollicitanten vragen waar ze willen werken dan is dat bij een bedrijf dat innoveert. Stilstand is achteruitgang in deze tijd.

Als het gaat over leren dan herken ik dat: je moet in beweging zijn om de volgende beweging weer in te kunnen zetten. Met Isolde Kolkhuis Tanke schreef ik een artikel over ontwikkeling en in beweging komen, waarin we ontwikkelen en verstarren koppelen aan de kennis over het menselijk brein. Het idee achter 'onze' beweging was het gegeven dat we vastlopen als we te laat in beweging komen. Onze conclusies deel ik graag nog een keer.

Inmiddels heeft iedereen wel door dat een *learning management system* de toekomst vormt van leren in het bedrijf; de mensen die plannen met behulp van papier en pen of een Excelsheet ten spijt. Aan sommige zaken ontkom je niet, denk aan blended leren, duurzaamheid en de energietransitie. We moeten instappen en doorontwikkelen, maar op welk moment moet je dan in beweging komen?

In ons artikel beschrijven we de tragedie van degenen die te laat instappen, die door blijven werken met oude systemen en daarmee hun eigen breinpatronen verwaarlozen. Doordat deze te late instappers waardering blijven krijgen voor hun werk, raken zij verstrikt in een patroon van verstarring. Laat ik maar doen wat ik altijd deed, dat voelt safe!

De vroege instappers beginnen aan alles wat nieuw is. Deze vroege instappers hebben natuurlijk al volop met ChatGPT geëxperimenteerd en zijn daar met vallen en opstaan verder in gekomen.

Er is iets bijzonders aan de hand met degenen die vroeg in beweging komen. Zij worden namelijk gecompimenteerd met het feit dat ze bewegen en weer begonnen zijn met iets nieuws. Bovendien kunnen ze in vrijheid blunderen, want niemand weet nog precies hoe het moet. Zij kennen een opwaartse leercurve, blijven in beweging en staan ook weer open voor het nieuwe uitdagingen.

In beweging zijn en komen is het doel van deze vroege instappers en daar worden zij om gewaardeerd. Dat werkt leren in de hand, want vroege instappers willen experimenteren. We hebben dus in elk bedrijf vroege instappers nodig; mensen die in beweging willen komen.

De ervaring leert ons wel dat sommige bewegingen niet doorzetten, maar als we vroeg beginnen dan kunnen we er ook weer tijdig mee stoppen. En mocht je je afvragen of wij onze artikelen door ChatGPT laten schrijven, dan is het antwoord vooralsnog 'nee', maar we experimenteren er wel mee. Doen jullie mee?

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



Inhoud

Beweging

PRAKTIJK

- 7** **I like to move it move it**
Joyce Marijnissen, Jan-Arnoud Ruiten & Jurgen Visser
- 11** **Intelligent bewegen**
In gesprek met Fabio D'Agata
Jackelien van Dijk & Jan-Arnoud Ruiten
- 18** **Beweging creëren met AI**
In gesprek met digital shaper Jaap Kohlmann van Enexis
Ria van Dinteren
- 23** *Trainers in beweging*
Speeddate wandelsessie
Evelien Stedelaar
- 24** **Interorganisationeel leiderschap voor een wereld in beweging**
Leiderschapsontwikkeling voor de 21e eeuw
Peter Bos, Kazimier Helfenrath & Mariëlle Stevens
- 33** *Trainers in beweging*
Ballen in beweging
Remco van der Raad
- 34** **Hoe AI als universele opleider de L&D-sector gaat veranderen**
Jeroen Krouwels
- 39** **'s Heeren Loo beweegt mee met talent**
Ramon de Groot

THEORIE

- Kopstukken* **47**
Word je er ook zo moe van? Dan ben je toe aan een update!
Hoe updates van de jongsten werkenergie opwekken bij alle generaties
Aart Bontekoning & Eva de Korte
- Even bellen met professor dr. Erik Scherder** **53**
Joyce Marijnissen & Jan-Arnoud Ruiters
- Trainers in beweging* **57**
Lichaamsbeweging verandert je humeur
Frank Serraarens
- Opgesloten zitten in een baan** **58**
Hoe creëer je beweging?
Merel Feenstra-Verschure
- Kopstukken* **64**
Coachen met impact
Vijf kritieke succesfactoren voor zelfsturend leren
Marijke Lingsma & Aty Boers

INSPIRATIE

- 72** **Vierstemmig veranderen is wederkerigheid wekken**
Marjoleine Jansen & Ewald Theunisse
- 81** *HRD-TOOL*
Zes bewegingen in ons vak nader bekeken
Joyce Marijnissen & Ria van Dinteren
- 87** *Column*
Hoe ik in beweging kwam
Jeanne Bakker
- 88** *Trainers in beweging*
Verbinding is: je tegenstander inschakelen in plaats van uitschakelen
Vincent de Lusenet



4-daagse training Teamcoaching Vakmanschap

Een goed functionerend team is van grote waarde voor organisaties. Hoe vanzelfsprekend het ook lijkt, de samenwerking in teams verloopt niet altijd vlekkeloos. Onder de oppervlakte spelen onuitgesproken tegenstellingen. Teamleden houden een gezamenlijk probleem onbewust in stand. Doorbreek ineffektieve patronen en leer hoe je teams coacht naar duurzaam succes in samenwerking.

5-daagse training Complexe Teamcoaching Meesterschap

Maak met deze verdiepende training de stap naar senior team coach! Je ontwikkelt je bedrijfskundige blik en weet te werken met zowel bedrijfsprocessen als mensgerichte processen. Bovendien word je een doorgewinterde systeemdenker die complexe ontwikkeltrajecten voor teams in de organisatie aankan. Je weet je in dienst te stellen van de veranderbehoefte van het team in de context van de organisatie.

**OOK
INCOMPANY
MOGELIJK**



Raadpleeg onze website voor de toelatingseisen, data en locaties.
Vraag vrijblijvend een informatiegesprek aan.

Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt



Alba-academie

De verrassende kijk op leiderschap en coaching



I like to move it move it

Auteurs: **Joyce Marijnissen, Jan-Arnoud Ruiter & Jurgen Visser**

I like to move it, move it (The Mad Stuntman, 1993; Madagascar, 2005): een lekkere beat waar je niet bij stil kunt blijven zitten. Heerlijk die beweging die van muziek uitgaat. Het ritme, soms langzaam, relaxed, soms opzweepend en eigenlijk altijd aanzettend tot bewegen.

Niet alleen de muziek zelf zet aan tot bewegen, er zijn ook eindeloos veel nummers geschreven over bewegen, lopen, rennen. Denk aan *Run to me* (Bee Gees, 1972; Anita Meyer & Lee Towers, 1986), *Walking on sunshine* (Katrina and the Waves, 1985) en *Move closer* (Phyllis Nelsen, 1985). Van Halen (1983) heeft ons allemaal laten springen op *Jump*. Om nog maar te zwijgen van het aanstekelijke *Links rechts* van de Snollebollen (2015). Als je er even bij

stilstaat, kun je zelf ook nog wel een paar nummers bedenken. Kortom, bewegen is hot. Niet alleen in de muziek, maar ook in ons dagelijks leven. Privé en op het werk. In dit themanummer verkennen we beweging in al zijn facetten; van gezond tot ongezond, van individu tot een hele organisatie in beweging brengen. En wellicht is het je ontgaan, maar wij hebben als redactie ook geprobeerd om je als lezer al voor het verschijnen van dit nummer in beweging te krijgen.

We zullen doorgaan

Ramses Shaffy (1975) benoemde al dat niet alles vanzelf gaat, en het soms ontzettend veel moeite kost om je doel te bereiken. Het komt ook voor dat we hierin te ver gaan, en bewegen ongezond wordt. Daar is met name sprake van als lichaam, geest en emotie niet met elkaar in verbinding zijn. Fabio D'Agata heeft dit aan den lijve ondervonden en leert ons mooie lessen over intelligent bewegen. Natuurlijk mag in dit themanummer een bijdrage van Professor Erik Scherder niet ontbreken. Zijn tomeloze pleidooien om te blijven bewegen en moeite te doen blijven een bron van inspiratie. Maar Erik Scherder is boos! Want hoe belangrijk bewegen ook is – van levensbelang zelfs – de impact wordt gevaarlijk onderschat en bewegen wordt te weinig gestimuleerd.

Maar ook hier geldt: het gaat niet vanzelf. Je moet het prioriteit geven en de omgeving moet ook een beetje meewerken. Wat kunnen wij vanuit ons vak doen?

Voorbeeldgedrag is besmettelijk

We bewegen als individu, soms letterlijk, soms meer figuurlijk. Vanuit eigen beweging, of onder druk van de omgeving. Soms heb je een duwtje in de rug nodig. De motivatie is er, je wilt wel, maar hoe kom je dan echt tot actie? Een fijne theorie hierbij die wij graag gebruiken is de Self Determination Theory (SDT) van Deci en Ryan (1985). Deze theorie gaat uit van drie elementen die nodig zijn om in beweging te komen. Als eerste is autonomie van belang; het hebben van een keuze. De keuze of je iets gaat doen, maar vooral hoe je dit doet. Een tweede element is het gevoel van competentie. Mensen die zich competent voelen om een taak uit te voeren, of een project op te pakken, of te veranderen, zullen eerder geneigd zijn dit ook te doen. Het gaat hier om het vertrouwen hebben dit aan

te kunnen. Dat wil overigens nog niet zeggen dat men het ook daadwerkelijk kan. Aan de andere kant zijn er mensen die geen actie ondernemen omdat zij ten onrechte denken dat ze het niet kunnen. Vertrouwen geven helpt. Het laatste element linkt hieraan en dat betreft de relatie. Wat doet je omgeving? Gaan zij al mee in de verandering? Pakken je teamgenoten die nieuwe taak al op? Ook hier gaat het over vertrouwen, erbij horen. Voorbeeldgedrag is besmettelijk. Als je het laat zien, maar nog sterker als je het niet laat zien!

Waar verstop jij de eieren?

In de aanloop naar dit themanummer postten we op LinkedIn de vraag: waar verstop jij de eieren? De stelling is dat eieren in de supermarkt veelal niet op een logische plek staan. Je moet er naar op zoek. Zo loop je de hele supermarkt door en kom je langs artikelen waar je normaal gesproken niet langs komt. Zo brengt de supermarkt jou in beweging. Weliswaar met een ander doel,



want hoe meer jij ziet in de supermarkt, hoe meer je ook kunt kopen. Toch is ook dit een mooie vorm van nudging. We vragen ons af hoe jij als L&D'er dat doet: Waar verstop jij de eieren? Hoe krijg jij anderen in beweging? Hoe krijg je ze aan het leren? We vroegen dit ook aan een aantal trainers uit ons netwerk. Benieuwd wat zij inzetten? Je vindt deze bijdragen verspreid door deze uitgave.

De bewegende mensch

Willen of moeten bewegen, letterlijk of figuurlijk. In beweging komen, blijven leren, blijven ontwikkelen. Vooral niet stilstaan. Merel Feenstra schreef een mooie bijdrage over vastzitten in je baan. Ze biedt inzicht in de elementen die dit versterken en geeft ons tips hoe we hierover het gesprek kunnen aangaan. Bij 's Heeren Loo staat blijven leren en ontwikkelen hoog op de agenda. Ze zijn niet blijven hangen in de traditionele aanname- en beoordelingssystematiek gebaseerd op diploma's, maar kijken in de volle breedte naar de kwaliteiten van hun medewerkers. Ze zijn als organisatie dus ook in beweging. Dat vraagt lef, betrokkenheid en uithoudingsvermogen.

De bewegende organisatie

Dat brengt ons bij het perspectief van een organisatie in beweging. Naast het individu zijn veel organisaties continu in beweging en dat kent meerdere dimensies, of perspectieven. Of dit nu gaat om het veranderen, samenwerken, of om leiderschap.

Marjoleine Jansen en Ewald Theunisse schrijven over vierstemming veranderen. Aart Bontekoning en Eva de Korte geven ons inzicht in welke vernieuwingen worden ingebracht door nieuwe generaties. En hoe daarmee ons werk en de manier van onze samenwerking met anderen in beweging zijn.

Sommige veranderingen – of eigenlijk transities – zijn zo groot dat ze om een meerdimensionale aanpak vragen met veel partijen en belangen. Denk aan een vraagstuk als de energietransitie. Dit vraagt om leiderschap. Niet per se om het leiderschap dat binnen de muren van een enkele organisatie wordt gevraagd, maar een manier om vanuit verschillende perspectieven en vaak zonder heldere hiërarchie beweging te bewerkstelligen. Peter Bos, Kazimier Helfenrath en Mariëlle Stevens noemen deze vorm van leiderschap 'interorganisationeel leiderschap'.

Ons bewegende vak

Als het individu, de organisatie en zelfs de maatschappij in beweging zijn, kan het niet anders dat ook ons vak in ontwikkeling is, of zelfs op zijn kop wordt gezet. Nieuwe inzichten, ervaringen, een technologische revolutie als AI hebben grote invloed op hoe wij nu en in de toekomst ons vak uitoefenen. Jaap Kohlmann vertelt over beweging met behulp van AI bij Enexis.

Je zult zien dat op meer plaatsen in deze uitgave wordt genoemd dat bewegen een bestemming nodig heeft, een reden. Die bestemming zal vaak een nieuwe versie van onszelf zijn. Een transformatie. De vele veranderingen om ons heen maken het namelijk noodzakelijk om onszelf opnieuw uit te vinden. Een transformatie is groot en vraagt andere, nieuwe manieren van leren. Waar begin je, wat laat je achter? Leertecnoloog en auteur Jeroen Krouwels vertelt ons hoe de nieuwe technologie ons dwingt te evolueren.

Dat evolueren, het opnieuw af- en bijleren, geldt wellicht nog wel het meest voor onszelf, L&D-professionals. Aan de hand

van *Het tweede ontwerpboek* nemen we zes bewegingen binnen ons vakgebied onder de loep; een fijn hulpmiddel en een mooie spiegel om de ontwikkelingen in ons vak te beschouwen.

Stop!

Ten slotte nog een songtitel: *Stop* van Sam Brown (1988). Bewegen is best vermoeiend

en het is goed om af en toe even stil te staan bij wat we doen. Even te reflecteren op ons handelen, om daarna weer in beweging te komen in de richting die je kiest. Ruimte creëren om in beweging te komen. Of zoals Marijke Lingsma en Aty Boers het zo mooi zeggen: "Innerlijke belemmeringen voor een goede prestatie uit de weg ruimen. Succes volgt dan vanzelf" ♦



Joyce Marijnissen is zelfstandig opleidingskundig adviseur met ruim 25 jaar werkervaring binnen de (internationale) zakelijke dienstverlening, non-profit en industrie. Samen met inhoudsdeskundigen heeft ze vele trainingen opgezet, met name voor de installatiebranche en de machinebouwsector. Joyce schreef het boek *In 10 stappen effectieve trainingen: Creëer samen met je trainer het succes op de werkvloer*, waarmee ze leidinggeevenden, en ook trainers, inzicht geeft in waarom hun trainingen nu niet (altijd) tot betere prestaties op de werkvloer leiden. www.joycemarijnissen.nl



Jan-Arnoed Ruiter werkt bij Rabobank als Expert Learning & Development en maakt deel uit van de redactie van TvOO. Hij studeerde Bedrijfskunde en deed later de post-master Leren, ontwikkelen en veranderen. Aandacht en nieuwsgierigheid liggen volgens Jan Arnoed ten grondslag aan de mooiste groei en ontwikkeling. Zijn motto is: 'Leren en laten leren.'



Jurgen Visser heeft, na een carrière in het onderzoek en managementadvies, enkele jaren geleden de overstap gemaakt naar het hoger beroepsonderwijs. Zijn dagelijkse drijfveer is om (jong)volwassenen te zien groeien en hun talenten te zien ontwikkelen. Een bijdrage leveren, hoe groot of klein soms ook, aan hun persoonlijke en professionele identiteit is het mooiste wat er is. Hij doet dat in een rol als docent en leercoach aan de Hogeschool van Amsterdam bij zowel de opleiding Human Resource Management als de Brede Economische Richting.



In gesprek met Fabio D'Agata

Intelligent bewegen

Auteur: **Jackelien van Dijk & Jan-Arnooud Ruiter**

Voor ons zit een sportief ogende Italiaan. Fabio D'Agata is grondlegger van de methode Intelligent Bewegen®. Die methode ontstond niet uit het niets. Daar ging een belangrijke periode uit het leven van Fabio aan vooraf.

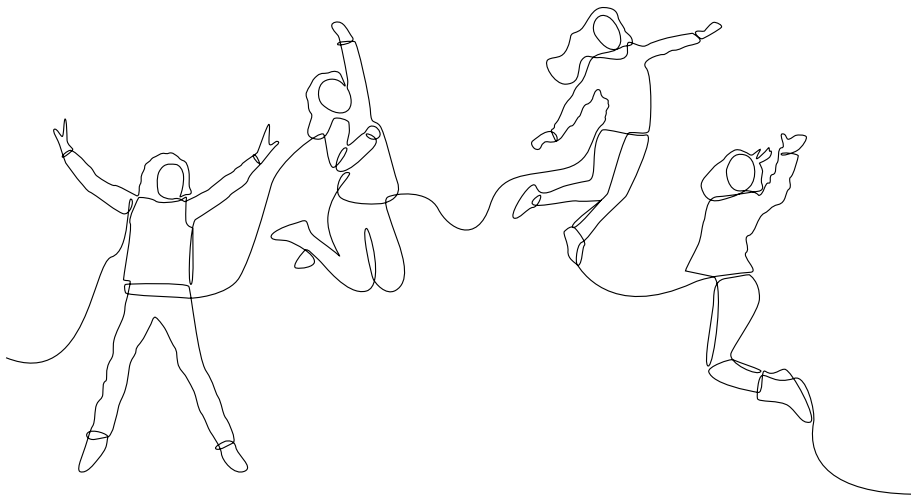
Fabio D'Agata: "Als kind had ik al een enorme beweegdrang. Het liefst was ik in beweging; stilzitten was lastig voor mij. Op vijftienjarige leeftijd ging ik het CIOS doen – de school om sportleider te worden – want daar kon ik mijn energie kwijt. De jaren die volgden was ik fit, gezond met een fijne thuisbasis: leuke vriendin, leuke woning, fijne vrienden, kortom, helemaal klaar voor de toekomst. Totdat ik op mijn 23e ineens een paniekaanval kreeg. Dat was zo intens en beangstigend: een razendsnel kloppend hart, alles werd wazig en oncontroleerbaar. Het was zo erg dat ik dacht dat ik doodging."

"Vanaf dat moment was ik bang. Ik kon niks meer, stopte met werken en kwam op een dag zelfs mijn huis niet meer uit. Dan wil je maar één ding: dat het ophoudt en dat je weer beter wordt. Ik merkte dat bewegen verlichtte en dat wanneer ik bewoog samen met anderen, ik zelfs even kon lachen. Na het bewegen voelde ik me significant beter dan daarvoor. Dat opende langzaam mijn ogen en ik realiseerde me dat ik verkeerd verbonden was met mijn lijf. Of eigenlijk niet meer verbonden."

Onbewust verkeerd bewegen

"Had ik in mijn leven wel geluisterd naar mijn lichaam? Nu vertrouwde ik mijn lichaam niet meer, en de angst bracht een continue alertheid teweeg, die veel energie kostte. Ik vroeg mij af: als ik niet begrijp of snap wat mijn lichaam mij vertelt, hoe kan ik dan ooit vrienden worden met mijn lijf? Dat was wat ik te doen had: vrienden worden met mijn lijf. En daarbij had ik nieuwe vaardigheden nodig. Ik moest leren samenwerken met mijn lijf. Emotioneel en lichaamsbewust worden, luisteren, grenzen ontdekken."

"In beweging gebeurt er veel. Je krijgt veel fysieke signalen. Je kunt transpireren, warmer worden, verzuren; hartslag en ademhaling veranderen. Ik maakte van bewegen een bewuste activiteit. Ik was als jongetje een streberig voetballertje, die altijd wilde winnen. En dat bracht stress met zich mee. Ik walste over mijn gevoel heen om te winnen. Toen ik weer leerde mijn gevoel toe te laten en serieus te nemen, merkte ik dat ik een ander doel kreeg om te bewegen: vrienden worden met mijn lichaam."



Bewegen als middel

“Dat startte klein, maar ik bewoog naar grotere doelen. Waaraan kan en wil ik betekenis geven? Door deze aanpak herstelde ik sneller dan verwacht van mijn angstklachten en begon zelfs voorzichtig te dromen. Ooit wilde ik graag een boek schrijven, maar ik ben van origine geen schrijver. Wat ik had te doen was oefenen met creatief zijn. Als je weet waar je naartoe wil, weet je wat je te leren hebt. Ik ontdekte dat wanneer je je bewegingen hierop afstemt, je snel vorderingen maakt. In dit geval helpen bewegingen die je op de automatische piloot kunt doen, zoals wandelen, hardlopen of fietsen. Hierdoor worden creatieve netwerken in je brein actief. Zo schreef ik mijn bestseller.”

“Het start dus bij betekenis, want dat zwingelt de motor aan; de waarom-vraag. Wat geeft mijn leven betekenis? En wat heb ik dan nodig om daar te komen? Welke vaardigheden heb ik te ontwikkelen? Hoe krijg ik mezelf in beweging? Een mooie herkenbare drive die veel L&D'ers, maar ook verandkundigen zullen herkennen. Zij vragen zich vaak af: hoe krijg ik 'ze' in beweging? En dat heeft natuurlijk alles met motivatie te maken.”

“Daarbij kijk ik vaak naar hoe we als kinderen leren. Dat is nog zo puur en authentiek. Helemaal in de eerste fase waarin de taal nog niet ontwikkeld is, maar het kind al wel volop aan het bewegen is. Mijn zoon van twee is zindelijk aan het worden. En als ouders willen wij natuurlijk zo snel mogelijk van die 'luiershizzle' af. Dus dan zei ik: 'Als je voelt dat je moet hier is het potje.' Je kent het wel. Maar het lukt mijn zoontje nog niet. Wat zo interessant is, is dat hij niet denkt in problemen: ik kan

“Als je niet meer verbonden bent met je gevoel maar met een apparaat, dan ben je geen mens maar een robot geworden.”

niet op het potje plassen, dus ik heb een probleem. Maar hij denkt: ik kan het nog niet, maar ik moet het nog leren. Hij denkt dus met een growth mindset. Organisaties denken natuurlijk ook vaak in problemen. Maar veel positiever en constructiever is denken: dat moet nog geleerd worden. En daar dan naar handelen.”

Lichaamsbeweging voor persoonlijke groei

“Intelligent Bewegen® start vanuit de waarom-vraag en maakt vervolgens gebruik van de zogenaamde ontwikkeldriehoek met op de drie assen: cognitieve, fysieke en emotionele vaardigheden (Figuur 1). Per zijde kies je een vaardigheid die je graag wil ontwikkelen om dichterbij je doel te komen.”



Figuur 1. Ontwikkeldriehoek Intelligent Bewegen®

Mentaal	Fysiek	Emotioneel
Aandacht	Spierkracht	Zelfvertrouwen
Creativiteit	Lenigheid	Gevoeligheid
Werkgeheugen	Uithoudingsvermogen	Assertiviteit
Flexibiliteit	Coördinatie	Ontspanning
Reëel zelfbeeld	(Reactie)snelheid	Zelfbeheersing

Tabel 1. Top 5-vaardigheden per categorie

“Samen met de Intelligent Bewegen coach worden – meestal twaalf – coachingssessies doorlopen waarbij bewegen een rol speelt als middel. Voor elk van de te ontwikkelen vaardigheden worden passende bewegingen aangeboden op het cognitieve, fysieke en emotionele vlak. Bewegen wordt integraal en daarmee ook de ontwikkeling op de gekozen vaardigheden.”

Snelheid van leren

“Deze geïntegreerde manier van leren is ervaringsgericht. De ervaring wordt groter als alle drie de elementen evenveel meedoen. Dan zijn er ontzettend veel netwerken actief in het brein, beklijft het beter en leer je veel sneller. Dit wordt ook wel ‘*embodiment*’ genoemd. Leren doe je niet alleen met je hoofd, maar met je hele lichaam. Hoe meer neurale netwerken er actief zijn, hoe beter je leert. En die neurale netwerken zitten door je hele lijf.”

“De methode kent vele toepassingen. We zetten deze veel in bij verzuim, als iemand is uitgevallen, maar we zetten hem vooral ook preventief in om welzijn van medewerkers te bevorderen. We starten dan altijd bij het



Over Fabio D'Agata...

Fabio D'Agata (1984) is oprichter en directeur van SPAT Verandert. Zijn methode is inmiddels omarmd binnen het bedrijfsleven, de zorg, onderwijs en overheidsinstellingen.

Hij schreef de boeken *Intelligent bewegen: Lichaamsbeweging voor persoonlijke groei* (2018) en *Samen intelligent bewegen: Gedragsverandering in de hoogste versnelling* (2022).

Door zijn vernieuwende visie op beweging en persoonlijke groei is hij een veelgevraagd spreker op dit gebied.

www.spatverandert.nl

zoeken naar een betekenisvol doel voordat we in beweging komen.”

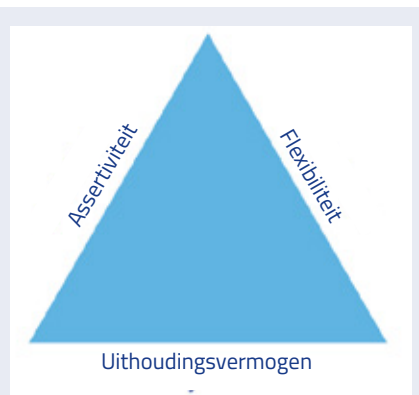
Team

“Intelligent Bewegen werkt ook voor teams, kijk maar naar sport. Dat zijn ook bewegende teams. Er komt dan wel een dimensie bij, namelijk de teamdynamiek. Een veelvoorkomend probleem in teams is dat men elkaar niet durft aan te spreken op gedrag; te voorzichtig met elkaar omgaan. Dan kun je als team intelligent gaan bewegen op basis van een teamontwikkel driehoek en de vragen te stellen: Waarom zijn we er als team en wat geeft het team betekenis? Welke competenties heb je al in je team? Welke competenties heb je als team verder te ontwikkelen?”

Teamontwikkeling

Een organisatie werkt in ploegendienst. Hier zijn dagelijks veel overdrachtsmomenten. Deze momenten gaan altijd heel snel, want er is geen tijd te verliezen en tijd is geld. Dit ging voor de meeste medewerkers echter zo vlot, dat ze geen tijd hadden om elkaar iets beter te leren kennen en ze namen ook geen ruimte om uit te spreken wat hen echt dwars zat, wat er goed of fout ging. Dit gebrek aan communicatie en verbinding speelde steeds meer op, met als gevolg veel onrust en een hoog ziekteverzuim.

Dit team koos ervoor om op cognitief vlak te werken aan flexibiliteit, op fysiek gebied aan uithoudingsvermogen en emotioneel aan assertiviteit (Figuur 2).



Figuur 2. Teamontwikkel driehoek

Oefenvoorbeeld

Doe een spel waarbij team A tegen team B speelt (bijvoorbeeld handbal met een zachte bal) en verander in een paar minuten spelen plotseling de regels (cognitieve flexibiliteit), door bijvoorbeeld te zeggen: vanaf nu alleen maar op de knieën bewegen, of met je andere hand gooien, of twee mensen moeten eruit om te wisselen. Verzin maar iets, want het gaat erom hoe ze ermee omgaan. Laat ze eerst spelenderwijs inspelen op de nieuwe situatie – mogelijk zijn er dan al mensen die assertief worden – en geef ze daarna even een break, zodat ze in rust feedback aan elkaar kunnen geven.

Op deze manier oefen je flexibiliteit, assertiviteit en door het bewegen ook een stukje fysiek uithoudingsvermogen. Leg ten slotte de link naar het werk. Kwartjes zullen gaan vallen en vaardigheden zullen getraind worden.

“Andere veel voorkomende teamissues waarbij bewegen behulpzaam kan zijn betreffen: weinig tot geen onderlinge verbinding (door bijvoorbeeld thuiswerken), beperkte of slechte samenwerking doordat iedereen op zijn eigen eiland zit, en werkstress door toegenomen werkdruk vanwege tekort aan werknemers.”

Adaptieve teams

We vragen Fabio naar zijn reactie op de stelling of adaptieve teams bewegende teams zijn: zijn intelligent bewegende teams in hun dagelijkse werkzaamheden beter in staat zich aan te passen aan veranderingen, nieuwe uitdagingen aan te gaan en innovatieve oplossingen te bedenken?

Fabio: “Daar antwoord ik volmondig ‘ja’ op. Alles gaat zo snel en er wordt veel gevraagd. Je telkens aanpassen gaat beter als je lekker in je vel zit. Mensen die ‘vrienden’ zijn met hun lichaam kunnen hier beter mee omgaan. Dat geldt ook voor teams. Bewegende teams zijn adaptiever. Dat zegt de woordcombinatie ‘bewegende teams’ natuurlijk al. Maar hoeveel teams in organisaties zie je ook letterlijk bewegend werken? We zitten allemaal maar op onze kont. Daar valt nog een wereld te winnen.”

Technologie

Is technologie een vloek of een zegen voor lerende organisaties?

Fabio: “Ondanks dat technologie ons veel brengt, dreigt het een vloek te worden. Het gevaar schuilt erin dat we te veel technologie gaan gebruiken. Kijk eens naar het sporten. Als technologie leidend is, voelen we niet meer: alles draait om dat getalletje, die foto of wat er ook op dat schermje staat. De interpretatie van ons gevoelsleven wordt platgelegd, met alle gevolgen van dien. Je ziet het om je heen gebeuren: hardlopers met sporthorloges,

Tips van Fabio

- Experimenteer met bewegend leren. Dat is zonder gevaar. Je doet het niet snel verkeerd.
- Sporthorloge af, ga bewegen op gevoel. Laat data altijd ondersteunend zijn, niet leidend.
- Ga vooral ook samen intelligent bewegen; dit versnelt het leervermogen enorm.
- Zoek voortrekkers, ambassadeurs om de start te maken en de beweging in te zetten.

fietsers met computertjes, sporters met oordopjes in. We verliezen stapje voor stapje de verbinding met ons gevoel als we niet uitkijken. We treden uit ons lijf en zitten weer in dat al overvolle drukke hoofd.”

“Als je niet meer verbonden bent met je gevoel maar met een apparaat, dan ben je geen mens maar een robot geworden.”

Tot slot

Wat heeft de mens Fabio zelf nog te ontwikkelen?

Fabio: “Als eerste wil ik een goede vader zijn en blijven, en daar ervaar ik elke dag nog genoeg uitdagingen in.”

“Verder wil ik mijn bedrijf SPAT Verandert uitbouwen en inzetten op het verspreiden van de methodiek Intelligent Bewegen, opdat zoveel mogelijk mensen de weldaad van intelligent bewegen ervaren. Dat hebben we nodig voor een verbonden samenleving.”



Jackelien van Dijk is redactielid van *Tv00*.
Jan-Arnoed Ruiter is redactielid van *Tv00*.

“Met gecertificeerde loopbaan-professionals investeert Defensie in de toekomst van al haar medewerkers en toont hiermee goed werkgeverschap”

Door de veranderende arbeidsmarkt, is het investeren in de ontwikkeling van personeel belangrijker dan ooit. Noloc heeft alle kennis en ontwikkelkracht in huis om jouw organisatie hierbij te helpen. Defensie weet hier alles van en laat al haar loopbaan- en employabilityadviseurs certificeren en registreren in het beroepsregister van Noloc. Met als doel het opleiden en kwalificeren van kundig Defensiepersoneel.



Angela Tönjes,
*Procesmanager HR Kwaliteit
en Innovatie bij
Ministerie van Defensie*

Erkende Noloc-professionals kijken verder dan het gewenste resultaat. Ze denken proactief mee op het gebied van loopbaanbegeleiding, talentontwikkeling en verzuimpreventie en geven gericht ontwikkel- en scholingsadvies.

De voordelen van een erkende loopbaanprofessional of jobcoach

- Gecertificeerd en doorlopend getoetst op aantoonbare vakbekwaamheid
- Zorgt voor duurzame inzetbaarheid en versterkt het verandervermogen van personeel
- Gedegen strategische sparringpartner voor HR(D)-professionals

Wil jij net als Defensie de loopbaanadviseurs binnen jouw organisatie laten certificeren? Kijk op www.noloc.nl/keurmerken.

noloc

beroepsvereniging van
loopbaanprofessionals en jobcoaches



*In gesprek met digital shaper Jaap Kohlmann
van Enexis*

Beweging creëren met AI

Auteur: **Ria van Dinteren**

De energietransitie, het tekort aan vakmensen, het volle elektriciteitsnet en de eisen van klanten zorgen voor extra druk op Enexis als netbeheerder. De organisatie is dan ook volop in beweging. De toepassingen van AI zijn in deze sector talrijk en zo belangrijk dat ze daar een aparte functionaris voor aangesteld hebben, een zogenaamde 'digital shaper' die de organisatie helpt om stappen te maken in de digitalisering. Deze digital shaper denkt niet alleen na over de digitalisering, maar gaat samen met de organisatie aan de slag met een verandering van mindset en de rol van leiderschap om de organisatie digitaal fit te krijgen.

Uitdagingen

Enexis' digital shaper Jaap Kohlmann:

"We maakten natuurlijk al gebruik van AI, maar met de uitdagingen waar we nu voor staan is het des te belangrijker om deze technologie in te zetten."

"Ik zie vier enorme uitdagingen op ons af komen, te beginnen met de energietransitie die ons werk een stuk complexer maakt en vraagt om ingrepen in onze infrastructuur. We staan voor een historische verbouwing, waarmee we de capaciteit van ons elektriciteitsnet minstens moeten verdubbelen – zo snel mogelijk. . Maar er is een enorme schaarste aan technisch personeel. We kunnen niet alle vacatures meer invullen en dat terwijl onze taak groter en complexer wordt. Daarnaast is het net vol; regelmatig lopen we tegen de grenzen van de huidige infrastructuur aan.

Tot slot is de impact van de energietransitie groot voor onze klanten. Zij hebben meer dan ooit behoefte aan duidelijke en transparante informatie, en vragen daar ook steeds explicieter om."

"Een digitale transformatie kan eraan bijdragen deze vier uitdagingen te ondervangen en in goede banen te leiden."

"Het is makkelijker om met een rode pen te schrijven dan met een blauwe."

In beweging komen

"Onze primaire inzet van AI zit op data. Daarin loopt het data science-team voorop. Dat team bestaat uit specialisten die met behulp van AI enorme hoeveelheden data analyseren. Want data die hebben we wel. AI helpt ons om complexe modellen los te laten op bestaande data. En dat betaalt zich uit. We kunnen met behulp van deze toepassingen ons werk efficiënter en sneller doen. Ook kunnen we de belasting op ons net volgen, waar er bijvoorbeeld graafschade is en wat ons netverlies is."

"Overigens is AI voor dit soort toepassingen niet nieuw; AI wordt al sinds de jaren 60 ingezet, maar het wordt natuurlijk wel steeds geavanceerder. Binnen Enexis zijn



Over Enexis...

Enexis netbeheer is een van de zes netbeheerders in Nederland die zorgdragen voor het aanleggen en onderhouden van ons gas- en elektriciteitsnetwerk. Tevens zorgen ze voor het transport van energie, bijvoorbeeld van de windmolen naar de huizen. Dat doen ze met ruim 5.000 mensen vanuit verschillende kantoren verspreid in Nederland.

we bezig met de inrichting van een Centrum of excellence waar mensen met vragen terecht kunnen. Die vragen gaan verder dan enkel het gebruik van AI voor data science; tegenwoordig is daar natuurlijk ChatGPT bijgekomen. Ons excellence centrum is de landingsplaats voor vragen, maar je kunt er ook hulp vragen als je er zelf niet uitkomt.”



Over Jaap Kohlmann...

Digital shaper Jaap Kohlmann heeft ruime ervaring met vernieuwing, innovatie en verandermanagement in de energietransitie. Hij was bij Enexis verantwoordelijk voor de ontwikkeling en implementatie van innovatieve trajecten, het opzetten van een data science-team en verandermanagement op het gebied van de digitale cultuur en mindset. Als digital shaper is hij nu verantwoordelijk voor de digitale transformatie binnen Enexis, zowel op strategisch en tactisch niveau, als ook hands-on op operationeel vlak. Dit met als doel om de organisatie te laten groeien in volwassenheid in het data gedreven werken.

Kans voor iedereen

“Chat GPT heeft 1 december zijn eerste verjaardag gevierd en kende in december meer dan 180 miljoen gebruikers. De site wordt nu zo’n 1,5 miljard keer per maand bezocht. Dat is natuurlijk gigantisch en we zien nu dat door ChatGPT AI beschikbaar is voor een breder publiek en voor meer toepassingen binnen ons bedrijf. De snelheid waarmee ChatGPT werd omarmt heeft ook ons verbaasd. We hebben alle zeilen moeten bijzetten om met beleid te komen. We willen immers niet dat er bedrijfs- en privacygevoelige informatie op straat komt te liggen. Inmiddels zijn we zover dat we binnen Enexis werken aan oplossingen waarmee we ChatGPT en vergelijkbare oplossingen veilig en effectief kunnen inzetten in ons werkveld.”

“Binnen onze organisatie is er inmiddels ook een groep mensen die echt aan de slag wil met ChatGPT. Zo hebben de managementassistentes een workshop promptengineering gevolgd, zodat zij ChatGPT kunnen toepassen in hun werk. Natuurlijk is niet alle informatie even betrouwbaar, maar zoals een managementassistent aangaf: ‘Het is makkelijker om met een rode pen te schrijven dan met een blauwe.’ Ook de communicatieafdeling maakt gebruik van ChatGPT voor de invulling van LinkedIn-posts en aankondigingen. Voor het verwerken van teksten werkt het natuurlijk super. Naast ChatGPT zijn er nog veel meer modellen die nu voor het breder publiek beschikbaar komen: DALL E, Midjourney, en er zijn ook al AI om je stem te klonen, om video's te genereren, noem maar op.”

Innovatieve cultuur

“Het is echt niet zo dat we er al zijn. Ik zie in mijn rol dat er nog veel moet gebeuren om de digitalisering echt bij iedereen onder de aandacht te brengen. De werkdruk is best groot en ons bedrijf is van nature risicomijdend. De kabels moeten goed zitten, het is een serieuze zaak. Dat betekent ook dat niet voor iedereen AI als kansrijk wordt gezien. Terwijl het dat voor veel functies natuurlijk wel is. Een deel van onze medewerkers, en met name de nieuwe lichte, gebruikt zelf ook al nieuwe middelen. Denk dan aan een drone, een 3D-printer en misschien wel een lokale AI. Die zijn al gewend om met deze nieuwe middelen te werken en zetten dat ook graag in in hun werk. Vernieuwing en verandering zijn noodzakelijk om hierbij aan te sluiten, maar dat gaat meer dan om alleen nieuwe technologie te introduceren. Natuurlijk moeten we met onze tijd mee en zal iedereen die al in het bedrijf zit door middel van opleidingen meer digitaal vitaal moeten blijven. Dat is een goede zaak omdat je zo ook aantrekkelijk blijft voor de arbeidsmarkt. We nemen mensen graag mee vanuit inspiratie. En werken aan bewustwording.”

“Voor HR en leidinggevend betekent dat, dat ze naast de al bestaande programma's voor fysieke en mentale vitaliteit, ook aandacht moeten hebben voor de digitale vitaliteit, zodat mensen blijven en de mogelijkheden gaan zien. Van leidinggevend vragen we dat ze een cultuur stimuleren waarin geëxperimenteerd kan worden: een innovatieve cultuur. Daar hebben we nog wel wat in te doen, en trainingen en opleidingen kunnen ons daarbij helpen. Tot nu toe ligt de nadruk van trainingen echt op het uitvoerende technische werk. Dus als we verder willen

dan hebben we, afhankelijk van onze missie en visie, andere programma's nodig waarmee je meer kunt leren over de toepassingen van AI in het werk.”

Ethiek

“ChatGPT zal straks banen kosten. Het World Economic Forum heeft berekend dat er 85 miljoen banen verdwijnen, maar daar komen er 97 miljoen voor terug. Voor ons zie ik vooral dat sommige rollen veranderen, bijvoorbeeld die van de klantenservice. Deze collega's kunnen meer vragen beantwoorden, maar moeten dat wel archiveren. Dat is in principe een andere rol.”

“Als organisatie moet je jezelf natuurlijk wel een aantal vragen stellen als je AI of ChatGPT wil gaan inzetten: Kun je hier AI inzetten? Mag je hier AI inzetten binnen de grenzen van de wet? Wil je het ook?”

“Vooral die laatste vraag kent een ethisch kern: het kan misschien wel, maar is het handig en wat doet het met mensen? Allemaal zaken die je je kunt afvragen. De menselijke maat bewaken is hierbij zeker nog een ding.”

Tot slot

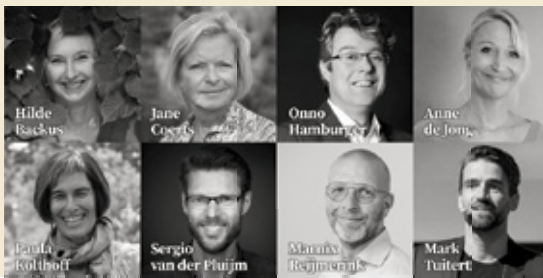
Iedereen een digital shaper? “Het mooie van mijn rol is dat ik niet alleen oog heb voor de techniek, maar dat ik ook aan tafel schuif als het gaat om L&D, organisatievraagstukken, cultuur en dergelijke. Samen met de mensen uit de organisatie kunnen we in kaart brengen wat de consequenties zijn van de toepassingen van AI. Maar dat we er niet omheen kunnen is helder. Ik geloof er wel in dat we alleen maar beweging kunnen creëren door te investeren in digitale fitheid.” ♦

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO.

Draag bij aan de groei en ontwikkeling van professionals

EVENT

Het Grote Coachevent 2024



DINSDAG 23 APRIL 2024
AFAS ATRIUM LEUSDEN

Leren. Groeien. Coachen.

Het Grote Coachevent 2024 wordt een bruisende dag die draait om plezier in je vak, nieuwe contacten en verhelderende inzichten.

Laat je inspireren door topsprekers Anne de Jong, Hilde Backus, Jane Coerts, Onno Hamburger, Paula Kolthoff, Sergio van der Pluijm, Marnix Reijmerink én Mark Tuitert.

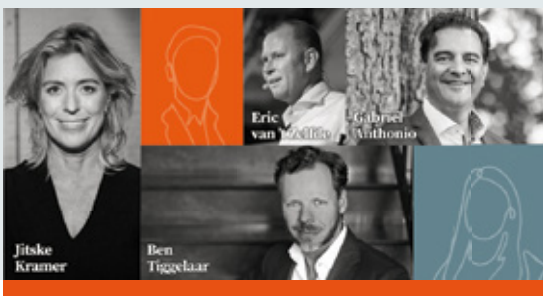
Boomcoaching

10% korting voor abonnees van TvOO

Gebruik kortingscode **BMA24%p** en ontvang 10% korting op deze en andere events

JAARCONGRES

Verander- management 2024



DONDERDAG 27 JUNI 2024
AFAS THEATER LEUSDEN

Dé agenda voor succesvol

Wat is het geheim van succesvol veranderen? Wat is bekend uit onderzoek en de praktijk en hoe vertaal je dit naar jouw eigen situatie?

Je wordt over de belangrijke thema's bijgepraat door dagvoorzitter Ben Tiggelaar en sprekers als Jitske Kramer, Gabriël Antonio en Eric van 't Zelfde.

Boommanagement

Meer informatie over deze en andere events op
boommanagement.nl/tvoo

Speeddate wandelsessie

De speeddate wandelsessie is een dynamische oefening voor trainingsgroepen om een openhartig gesprek over werkgerelateerde uitdagingen te bevorderen. Deelnemers ontvangen adviezen, terwijl ze tegelijkertijd belangrijke vaardigheden zoals actief luisteren, samenvatten en doorvragen ontwikkelen. Deze oefening in de buitenlucht combineert fysieke beweging met mentale stimulatie, wat leidt tot een unieke leerervaring.

Doelstelling

De deelnemers kiezen een aspect van hun werk waar ze tegenaan lopen. Het doel is om inzicht te krijgen in hun probleem en advies hierover te ontvangen, terwijl ze leren hoe ze effectief kunnen luisteren en advies kunnen geven aan anderen.

Format

Deelnemers vormen tweetallen en wandelen zij aan zij. De oefening bestaat uit meerdere rondes, waarbij elk paar minimaal vier keer van partner wisselt.

Stappen

Tijdens de eerste vier minuten van de wandeling beschrijft de ene deelnemer zijn probleem zonder onderbroken te worden. De ander luistert actief, zonder advies te geven. Vervolgens geeft de luisteraar in een minuut advies gebaseerd op wat hij heeft gehoord. De verteller mag vervolgens in een halve minuut feedback op dit advies geven.

In deze laatste fase kan de facilitator de deelnemers vragen hoe ze de ontvangen feedback ervaren. Dit helpt om het bewustzijn te vergroten en maakt duidelijk dat er niet een enkele oplossing is, maar dat er meerdere invalshoeken en perspectieven kunnen zijn. Door deze reflectie wordt de veelzijdigheid van adviezen en de persoonlijke impact ervan benadrukt, waardoor deelnemers leren om open te staan voor verschillende opvattingen en benaderingen.

Na elke ronde wisselen de deelnemers van partner, zodat iedereen zowel advies geeft als ontvangt.

Favoriet

Dit is een van mijn favoriete oefeningen omdat deelnemers leren zonder adviseren: zij leren hoe ze vragen kunnen stellen zonder direct advies te geven. Dit helpt in het ontwikkelen van empathie en het echt begrijpen van de ander voordat men zelf gaat spreken. De wandelaars oefenen met actief luisteren, samenvatten en doorvragen; essentiële vaardigheden in elke vorm van communicatie.

Door de perspectiefwisseling kan de ontvanger van advies zijn blikveld verruimen. Soms zorgt de manier van vragen al voor een nieuwe kijk op de situatie.

Door wandelend te oefenen, wordt de interactie dynamischer en minder statisch, wat vaak leidt tot opener gesprekken. Tot slot laat zo'n wandelsessie zien hoe een korte periode van gerichte conversatie een 'probleem' snel kan verhelderen en soms zelfs oplossen. ♦

Evelien Stedelaar is een doelgerichte trainer, coach en expert in het begeleiden van leiders en teams. Haar focus ligt op het behalen van concrete resultaten, het versterken van samenwerking en het stimuleren van persoonlijke groei.
www.talentedrivers.nl

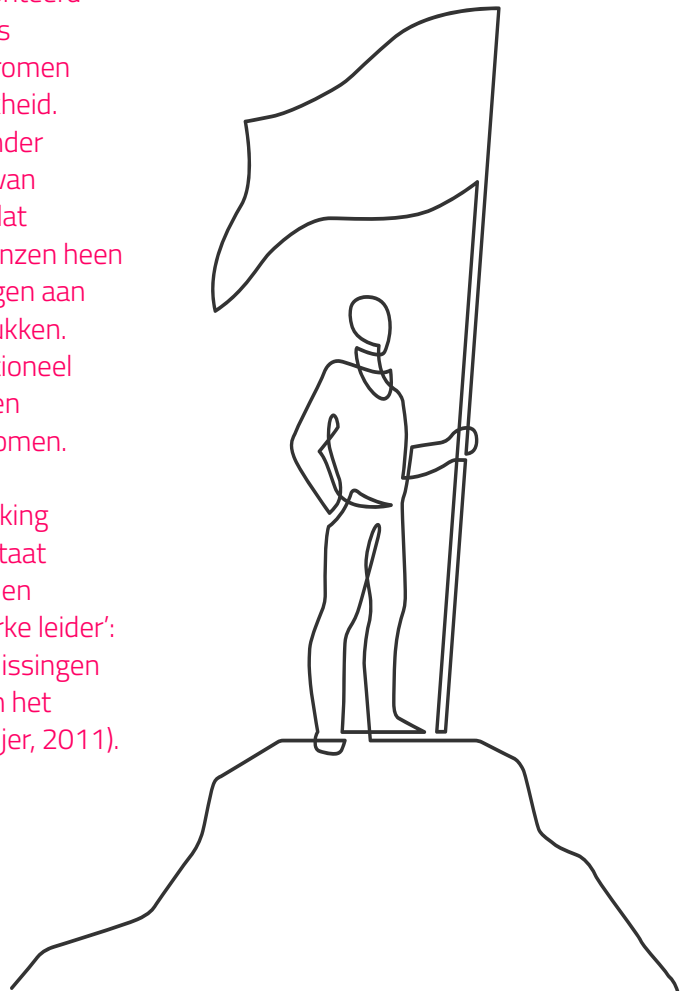


Leiderschapontwikkeling voor de 21^e eeuw

Interorganisationeel leiderschap voor een wereld in beweging

Auteurs: **Peter Bos, Kazimier Helfenrath & Mariëlle Stevens**

Onze wereld is voortdurend in beweging. We worden geconfronteerd met complexe uitdagingen zoals klimaatverandering, migratiestromen en toenemende sociale ongelijkheid. Deze uitdagingen vragen om ander leiderschap en andere vormen van samenwerken. Het is duidelijk dat organisaties over hun eigen grenzen heen moeten bewegen om bij te dragen aan het oplossen van deze vraagstukken. De noodzaak om interorganisationeel samen te werken is de afgelopen decennia dan ook sterk toegenomen. Echter, in de praktijk verloopt interorganisationele samenwerking vaak moeizaam. Daardoor ontstaat binnen samenwerkingsverbanden geregeld behoefte aan een 'sterke leider': iemand die structuur biedt, beslissingen neemt en taken verdeelt binnen het samenwerkingsverband (Schruijer, 2011).



Het is echter de vraag of zo'n 'sterke leider' juist niet contraproductief functioneert binnen een interorganisationeel samenwerkingsverband. Het is immers niet vanzelfsprekend dat samenwerkingspartners aansturing van anderen accepteren. Maar hoe moet het dan wel? Hoe krijgen we interorganisationele samenwerkingsverbanden in beweging? En hoe kunnen we leiderschapontwikkeling zo vormgeven dat er leiders ontstaan die grensoverstijgend samenwerken voor een betere wereld? Deze vragen stellen we centraal in dit artikel. Het doel van dit artikel is tweeledig.

Hoe krijgt leiderschap vorm in samenwerkingsverbanden tussen organisaties?

Allereerst willen we duidelijk maken wat interorganisationeel leiderschap is. Dit doen we door de verschillen tussen organisationeel en interorganisationeel leiderschap toe te lichten, door verschillende interorganisationele leiders te beschrijven, en door interorganisationeel leiderschap te definiëren. Het tweede doel van dit artikel is het versterken van interorganisationeel leiderschap in de praktijk. Hiertoe geven we aanbevelingen voor de praktijk, waarbij we een nadrukkelijke oproep doen aan HRD-professionals.

Verschillen

Er zijn bibliotheken vol geschreven over leiderschap. Veelal richten deze publicaties zich op leiderschap binnen organisaties. Dit noemen we 'organisationeel leiderschap'.

Een veel kleiner deel van de literatuur richt zich op 'interorganisationeel leiderschap': hoe krijgt leiderschap vorm in samenwerkingsverbanden tussen organisaties? Hieronder zetten we de verschillen tussen organisationeel en interorganisationeel leiderschap uiteen (Tabel 1) en benoemen we de leiderschapsvraagstukken die centraal staan bij interorganisationeel leiderschap.

Individueel leiderschap versus collectief leiderschap

Een eerste kenmerk waarop organisationeel en interorganisationeel leiderschap van elkaar verschillen, is de aandacht voor enerzijds het individu en anderzijds het collectief. Bij organisationeel leiderschap ligt de focus op het individu. Dit betekent dat de aandacht uitgaat naar het gedrag van individuele leiders: wat is de rol van de leidinggevende binnen de organisatie? Wat is het effect van zijn gedrag op medewerkers? Bij interorganisationeel leiderschap ligt de nadruk echter op het collectief: van iedere stakeholder wordt leiderschap verwacht. Elke partner is relevant en wordt geacht een bijdrage te leveren aan de samenwerking. Het is de vraag hoe je ervoor zorgt dat partners constructief op elkaar reageren en er synergie ontstaat binnen een samenwerkingsverband.

Positionele macht versus leiderschap rond de tafel

Organisationeel leiderschap legt de nadruk op de positie die leidinggevend in nemen binnen organisaties. Bewust of onbewust ontleent bijvoorbeeld een directeur, teamleider of bestuurslid status en zeggenschap aan zijn positie binnen de organisatie. In leiderschapstermen

noemen we dit 'positionele macht'. Bij interorganisationeel leiderschap speelt positionele macht niet of nauwelijks een rol. Er kan wel sprake zijn van machtsverhoudingen, maar deze zijn gebaseerd op organisatiegrootte, het imago of de financiële slagkracht van samenwerkende partnerorganisaties. Het is de vraag hoe je zorg draagt voor procedurele rechtvaardigheid binnen een samenwerkingsverband. Krijgen alle partners het gevoel dat zij betrokken worden bij de besluitvorming?

Missie en visie als uitgangspunt of als ontwikkelpunt

Een derde verschil is de rol van leiders ten aanzien van de missie en visie. Bij organisationeel leiderschap wordt het als taak van de leider gezien om vorm te geven aan de organisatiekoers. Het hoger management dient de visie te formuleren en krachtig uit te dragen. Bij interorganisationeel leiderschap is het van belang dat partners samen verantwoordelijk zijn voor de koers van de samenwerking. Om betrokkenheid te vergroten, moet er in gezamenlijkheid een visie en missie ontwikkeld worden. Het is de vraag hoe je zo'n gezamenlijke ambitie tot stand laat komen.

Leider of samenwerkingsverband als innovator

In het verlengde van voorgaand aspect wordt bij organisationeel leiderschap de leidinggevende vaak gezien als 'innovator': nieuwe innovaties zijn afkomstig van een charismatische leider die anderen kan 'begeesteren' (Bos & Helfenrath, 2020). Binnen interorganisationeel leiderschap zijn het de verschillende achtergronden, perspectieven en expertisegebieden

van partners die innovatie tot stand moeten brengen. Het is de vraag of samenwerkingsverbanden er in slagen de verschillende talenten van partners te benutten.

Diversiteit aan belangen versus veelvoud aan belangen

Een vijfde verschil betreft het aantal belangen. Een kenmerk van organisationeel leiderschap is dat er leidinggegeven moet worden aan een diversiteit aan belangen. De leider moet in staat zijn om verschillende belangen en perspectieven te integreren in beslissingen en acties. Bij interorganisationeel leiderschap speelt hetzelfde issue, maar speelt er een veelvoud aan belangen. Het is de vraag wie de verantwoordelijkheid neemt om deze belangen te horen en op elkaar uit te lijnen.

Bij interorganisationeel leiderschap wordt van iedere stakeholder leiderschap verwacht.

Stabiele context versus dynamische context

Een laatste verschil is de mate waarin de context dynamisch van aard is. Binnen organisaties bestaan procedures en verantwoordelijkheden en is de samenstelling van actoren waar leiding aan gegeven wordt stabiel in vergelijking met interorganisationele samenwerkingsverbanden. Daar is vaak sprake van een hoog verloop: partners stoppen de samenwerking of personen die vormgeven aan de samenwerking krijgen een andere aanstelling. Bovendien

kunnen belangen en prioriteiten van een partnerorganisatie veranderen. Ook is vaak onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit alles levert uitdagingen op het gebied van leiderschap: wie moet leidinggeven aan wie of wat en op welke manier?

Interorganisationale leiders

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat interorganisatoneel leiderschap gevormd wordt door meerdere actoren. In deze paragraaf beschrijven we drie informele leiderschapsrollen binnen interorganisatonele samenwerkingsverbanden. Allereerst is er de rol van de *champion* of kartrekker. De champion heeft een verbindende,

faciliterende en aanjagende rol binnen het samenwerkingsverband en stelt anderen in staat *“to engage (...) in their mutual work”* (Bryson et al., 2015; Bovens et al., 2022). Hij vertegenwoordigt de ‘thuisorganisatie’ en coördineert deels de samenwerking. Vaak zijn er in een samenwerkingsverband meerdere champions aanwezig. Zij kunnen beurtelings de leiding nemen op basis van verschillende expertisegebieden. Ook kunnen er bepaalde verantwoordelijkheden zijn waar champions zich toe geroepen voelen. Denk aan het bijeenbrengen van partners, het voorbereiden van de agenda of werken aan de communicatiestrategie. Daarnaast onderscheiden we de rol van sponsor. Denk hierbij aan bestuurders,

Tabel 1. Belangrijkste verschillen tussen organisatieel en interorganisatieel leiderschap

Organisatieel leiderschap	Interorganisatieel leiderschap
Focus op individu Aandacht voor ‘de leider’ of ‘de baas’	Focus op collectief Aandacht voor (in)effectieve samenwerkende partners
Positionele macht Leiderschap gebaseerd op positie en/of hiërarchie	Leiderschap zit rond de tafel <i>“Many people from diverse stakeholder groups will need to exercise leadership”</i> (Crosby & Bryson, 2005, p.178)
Missie en visie Koers van de organisatie staat centraal bij het leiderschap	Te vormen missie en visie Niet per definitie een vooraf gesteld doel of probleemdefinitie. Samen vormgeven aan een organisatie overstijgend vraagstuk.
De leider is de innovator	Vanuit het samenwerkingsverband ontstaat innovatie
Diversiteit aan belangen	Veelvoud aan belangen
Stabiele context Relatief laag verloop en vaste procedures/ werkwijzen	Dynamische context Relatief hoog verloop en/of wisselend commitment van deelnemende partners

directeuren of CEO's van de betrokken partnerorganisaties. Deze personen staan doorgaans op afstand van de samenwerking, zijn zijdelings betrokken of zijn zelfs onzichtbaar voor personen die direct met elkaar samenwerken binnen het samenwerkingsverband. Toch heeft de sponsor een belangrijke rol richting het samenwerkingsverband. Zo zijn het vaak sponsoren die een samenwerkingsverband initiëren en ze zijn belangrijk voor het faciliteren van de samenwerking in termen van geld en middelen. Ten slotte kan de sponsor de samenwerking legitimeren richting de thuisorganisatie: als de bestuurders de samenwerking belangrijk vinden, dan is de samenwerking belangrijk. Deze erkenning is tegelijkertijd onderhevig aan dynamiek: de steun kan wijzigen, al dan niet gevoed door organisatieontwikkelingen of de aanstelling van een nieuwe bestuurder die de samenwerking niet ziet zitten. Samenwerkingsverbanden worden dus niet alleen geïnitieerd door sponsoren: zij beschikken ook over de mogelijkheid om uit het samenwerkingsverband te stappen of om het samenwerkingsverband te beëindigen. Brouwer, Woodhill en Hemmati (2019) spreken in dit verband over de 'onzichtbare hand' van sponsoren: je ziet ze niet, maar ze hebben grote invloed op de samenwerking.

De grens tussen een champion en een sponsor is fluïde; een persoon kan de rol van sponsor en de rol van champion vervullen. Diegene heeft dan een faciliterende en een uitvoerende rol binnen het samenwerkingsverband. Ook kunnen er binnen een samenwerkingsverband meerdere champions actief zijn. Er zijn dan van een organisatie meerdere

kartrekkers actief. Bovendien kunnen we onderscheid maken tussen verschillende type champions: de een is wellicht meer uitvoerend (de reguliere champion) en de ander coördinerend (champion+). Daarnaast zijn er verschillende type sponsoren. Zo kan een middenmanager betrokken zijn vanuit de thuisorganisatie (de reguliere sponsor), terwijl er ook iemand vanuit het hoger management betrokken is (sponsor+). Bryson en collega's (2015) concluderen dat sponsoren en champions samen de sleutel vormen voor interorganisatieel succes.

*Interorganisationele leiders zijn
scheppers van contexten die
samenwerking aanmoedigen.*

Een derde type leider binnen interorganisationele samenwerkingsverbanden wordt gevormd door de intermediair. De rol van intermediair is vergelijkbaar met die van de champion, al is de intermediair doorgaans een onafhankelijk persoon. Hij vertegenwoordigt dus geen van de samenwerkende partnerorganisaties. De intermediair wordt vaak gefinancierd vanuit de partnerorganisaties samen. Hoewel een intermediair een belangrijke rol kan vervullen om samenwerkingsverbanden in beweging te krijgen, brengt het inzetten van een intermediair risico's met zich mee. Intermediairs zijn vaak tijdelijk aangesteld om de samenwerking een duwtje in de rug te geven. Bij het wegvallen van een intermediair krijgt het samenwerkingsverband het lastig.

Wanneer taken en verantwoordelijkheden nog onvoldoende belegd zijn binnen het samenwerkingsverband, is het de vraag wie deze taken oppakt wanneer de intermediair vertrekt. Voor intermediairs ligt hier de verantwoordelijkheid om tijdig te bedenken hoe diens rol, taken en verantwoordelijkheden duurzaam belegd kunnen worden binnen het samenwerkingsverband.

Interorganisationeel leiderschap

In de vorige paragrafen stonden we stil bij belangrijke kenmerken van interorganisationeel leiderschap en bij verschillende soorten interorganisationele leiders. In deze paragrafen komen wij tot een omschrijving van interorganisationeel leiderschap. Interorganisationeel leiderschap draait om de vraag welke actoren zich op wat voor moment en op wat voor manier verhouden tot een interorganisationeel samenwerkingsverband. Het gaat in de kern om de vraag hoe samenwerkende actoren (geen) leidinggeven, krijgen of nemen over wie of wat vanuit verschillende sectorale en organisationele contexten. De acties die actoren binnen het samenwerkingsverband ondernemen of achterwege laten, hebben invloed op andere actoren binnen het samenwerkingsverband en daarmee op de effectiviteit van de samenwerking. Het gedrag van interorganisationele leiders wordt in sterke mate bepaald door de omgeving: personen, processen en structuren binnen en buiten het samenwerkingsverband. Tegelijkertijd zijn interorganisationele leiders ook scheppers van contexten die samenwerking aanmoedigen. Om grip te krijgen op het leiderschap in een samenwerkingsverband moet zowel het wie, het wat als de context

van de samenwerking in beeld worden gebracht.

Aanbevelingen

Nu we meer zicht hebben gekregen op interorganisationeel leiderschap, willen we in deze paragraaf komen tot enkele aanbevelingen: hoe kan interorganisationeel leiderschap in de praktijk versterkt worden? We sluiten het artikel af met een oproep aan HRD-professionals om in beweging te komen en interorganisationeel leiderschap centraal te stellen bij leiderschapsontwikkeling.

Analyseer huidige leiderschap

Om het leiderschap in een interorganisationeel samenwerkingsverband te versterken, is het belangrijk dat partners snappen hoe zij samen leiding geven aan het samenwerkingsverband. De volgende hulpvragen kunnen daarbij helpen:

- Welke partijen zijn (in)direct betrokken bij de samenwerking?
- Wat is het motief van alle (afzonderlijke) partners om te participeren in dit samenwerkingsverband?
- Wat is de gezamenlijke opgave van het samenwerkingsverband? Aan wat voor soort vraagstuk(ken) moet leiding gegeven worden?
- Wanneer is het samenwerkingsverband (g)een succes?
- Op grond van welke criteria gaan wij de samenwerking op wat voor manier en met welke frequentie evalueren?
- Wie staan op wat voor manier met wie in verbinding?
- Hoe beoordelen de partners de samenwerking en hoe wordt op elkaar gereageerd?
- Welke rol(len) hebben de diverse

partners op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau?

- In hoeverre zijn deze rollen formeel of informeel van aard? In welke mate zijn rollen en verantwoordelijkheden onderling besproken?
- Op wat voor manier bestaat er (on)gelijkheid in de samenwerking? In hoeverre werkt deze (on)gelijkheid bevorderend of belemmerend in de samenwerking?

Bespreek gewenste leiderschap

Het doorgronden van het samenwerkingsverband is niet genoeg. De vervolgstap is om de vraag 'Hoe willen wij leidinggeven aan ons samenwerkingsverband?' centraal te stellen. De laatste vraag zal in gezamenlijkheid met alle stakeholders besproken moeten worden. Aanvullend op bovenstaande hulpvragen kan het goed zijn de volgende onderwerpen te bespreken:

- Probeer met afstand te kijken naar het samenwerkingsverband: wie of wat heeft onze samenwerking op dit moment nodig? Welke rollen/verantwoordelijkheden zijn volgens ons binnen het samenwerkingsverband belegd? In welke mate kunnen personen die op dit moment de samenwerking vormgeven deze rollen vervullen? In hoeverre moeten nieuwe personen worden aangetrokken om deze rollen te vervullen?
- Kijkend naar alle betrokkenen in het samenwerkingsverband: wat kunnen en mogen we van wie verwachten vanuit welke rol en verantwoordelijkheid?
- Welke steun heeft ons samenwerkingsverband nodig om

duurzaam te opereren? Wie of wat kan deze steun realiseren en op welke termijn?

Schakel ondersteunende intermediairs in

Hoewel bovenstaande aanbevelingen kunnen helpen om interorganisationeel leiderschap te ontwikkelen, doen zich in de praktijk vaak problemen voor bij het realiseren van deze aanbevelingen:

- Hoe krijg je zicht op de samenwerking, terwijl je zelf druk bent met de dagdagelijkse gang van zaken?
- Er zijn nogal wat aandachtspunten om over na te denken. Wanneer besteden we waar (opnieuw) aandacht aan?
- Krijgen we alle direct en indirect betrokken actoren wel rond de tafel? En als ze al aan tafel plaatsnemen: zijn ze dan wel echt betrokken op de samenwerking?

Om de impasse rond deze vragen te doorbreken, kan het helpend zijn om een onafhankelijke intermediair aan te stellen. Voor intermediairs ligt hier de verantwoordelijkheid om tijdig te bedenken hoe zijn rol, taken en verantwoordelijkheden duurzaam binnen het samenwerkingsverband zelf belegd kunnen worden.

Tot slot

Ten slotte doen we een oproep aan HRD-professionals. Aangezien zij vaak zitten aan de ontwerptafel van leiderschapsontwikkelprogramma's, willen wij hen oproepen interorganisationeel leiderschap centraal te stellen bij leiderschapsontwikkeling. In toenemende mate is het belangrijk dat leiders vorm kunnen geven aan interorganisationele samenwerking. Dit vraagt om nieuwe

leiderschapsvaardigheden. Toekomstige leiders moeten in staat zijn om te bouwen aan nieuwe partnerschappen, allianties en samenwerkingsverbanden. Het is belangrijk dat leiderschapsontwikkelprogramma's hier aandacht voor hebben. Alleen op die manier komt leiderschapsontwikkeling in beweging en kunnen we de vraagstukken van morgen beter oplossen. ♦

Referenties

- Bos, P., & Helfenrath, K. (2020). Wandelen als Mandela: Effectief leiderschap als vraagstuk binnen het hoger onderwijs. *HO Management*, 20(2), 12-15.
- Bovens, J., Moresi, S., Langenberg, N. van den, & Snoeren, M. (2022). De sleutel naar grensoverstijgend samenwerken in learning community's: De rol van bruggenbouwer. *Tijdschrift voor HRM*, 25(3), 85-103.
- Brouwer, H., Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K., & Vugt, S. van (2019). *The MSP guide: How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships*. Rugby: Practical Action Publishing.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public administration review*, 75(5), 647-663.
- Schruijer, S. (2011). De betekenis van interorganisatieel leiderschap. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 4, 76-90.



Peter Bos (links) (Fontys HRM en Psychologie), **Kazimier Helfenfenrath** (midden) (Fontys HRM en Psychologie) en **Mariëlle Stevens** (rechts) (Fontys Mens en Gezondheid) zijn betrokken bij het Fontys Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen. Zij doen vanuit het lectoraat Professionele Werkplaatsen en het lectoraat Dynamische Talentinterventies praktijkgericht onderzoek naar succesvolle factoren voor interorganisatiele samenwerking. www.fontys.nl

Liefde voor Leren

Jij als professional weet natuurlijk als geen ander dat je professionele ontwikkeling gewoon doorgaat. Wist je dat we bij Saxion AMA Kennistransfer een compleet aanbod hebben voor bij- en nascholing?



Wij bieden post-hbo cursussen aan op het gebied van:

- Arbeidsdeskundige
- Casemanager verzuim & arbeidsongeschiktheid
- ChatGPT (AI) voor Arbeidsdeskundige
- Jobcoach
- Loopbaanprofessional
- Personeel en Organisatie
- Resultaatgericht Coachen
- Werkgelukdeskundige

Ook als in company training mogelijk. We komen graag in gesprek; neem wgerust contact met ons op!

Voor meer informatie over deze cursussen, scan deze QR code of stuur een mail: kennistransfer.ama@saxion.nl





Ballen in beweging

Balls up is een interactieve werkvorm die ik gebruik om teamwork, communicatie en probleemoplossende vaardigheden te bevorderen. Deze werkvorm benadrukt het belang van effectieve communicatie, teamwork en het aanpassingsvermogen van een groep. Daarnaast worden de teamrollen inzichtelijk. Het benadrukt ook het belang van het leren van elkaar en het continu verbeteren van de prestaties.

Benodigheden

Je hebt vijf tot twaalf (tennis)ballen nodig, afhankelijk van de grootte van de groep, en een stopwatch of timer.

Doel van de werkvorm

Het doel van balls up is om de groepsleden te laten samenwerken om letterlijk een reeks ballen allemaal tegelijk in de lucht te houden.

Stappen

Daartoe laat je de deelnemers een kring vormen, zodat iedereen elkaar kan zien.

Dan leg je de regels uit:

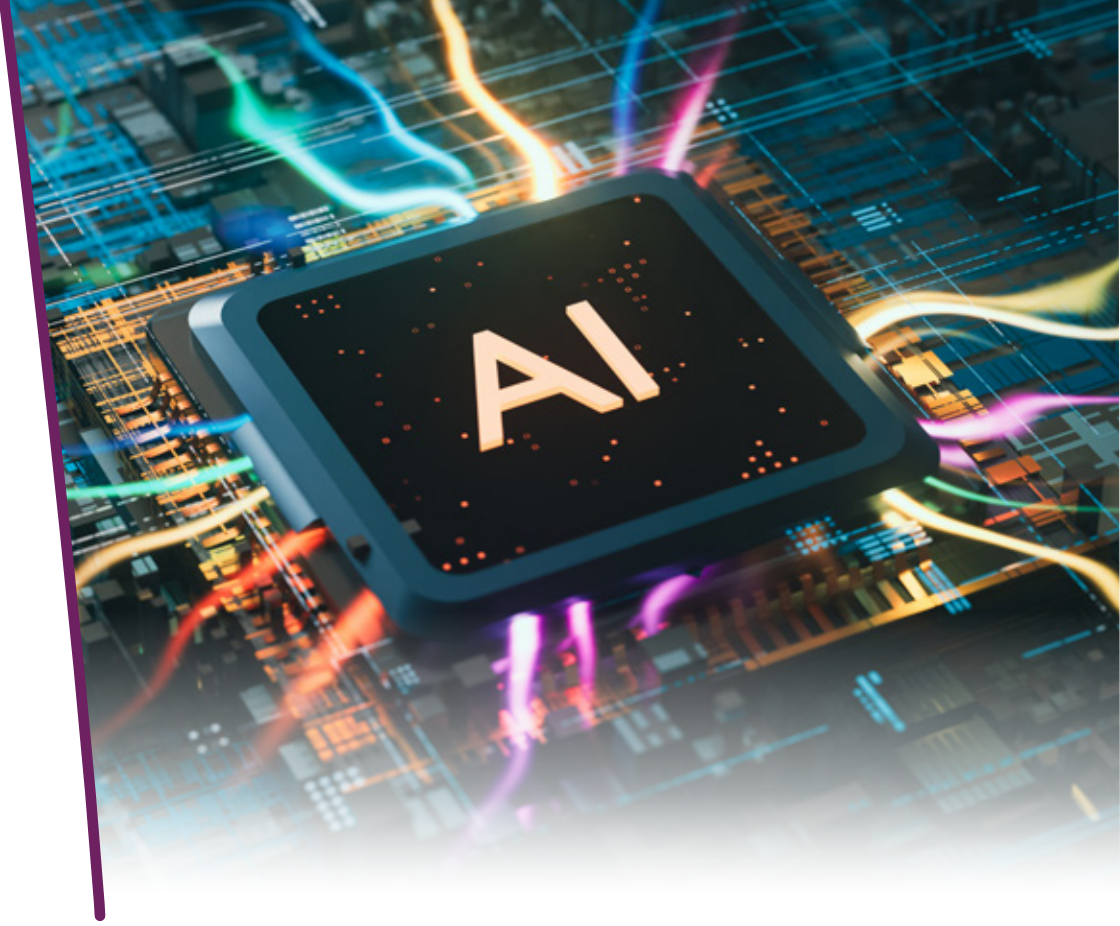
- Begin met een bal en laat iemand deze in de lucht gooien zonder een naam te noemen.
- De bal moet door iemand anders opgevangen worden.
- Als dit goed gaat volgt de tweede, derde bal, enzovoort.
- Als er een bal valt begin je weer met een bal.
- De ballen moeten tegelijk in de lucht gegooid worden. Je mag de ballen niet alleen naar je buurman gooien.

Extra informatie: tijdens het spelproces is het belangrijk regelmatig stil te staan bij wat er gebeurt in de groep. Waarom lukt het niet? Wat kan je anders doen? Enzovoort...

Reflectie

Na afloop bespreek je met de groep wat goed ging en welke uitdagingen ze tegenkwamen. Vraag hoe ze samenwerkten, communiceerden, hoe leiderschap zichtbaar was en welke strategieën ze gebruikten.

Remco van der Raad is een echte verbinder, die sport en spel inzet in trainingen en workshops voor teams en leidinggevendenden. Met sportactiviteit, sportmetaforen en een energieke instelling, oprechte interesse en een open sfeer weet hij deelnemers te inspireren om het beste uit zichzelf te halen. www.footworkstrainingen.nl



Hoe AI als universele opleider de L&D-sector gaat veranderen

Auteur: **Jeroen Krouwels**

Technologie is door de eeuwen heen in belangrijke mate bepalend geweest voor hoe onze maatschappij zich heeft ontwikkeld, en daarmee ook voor wat en hoe wij leerden. Tot aan het begin van industriële revolutie leerde je een vak van je vader, moeder of een ander familielid. In de negentiende eeuw begon de overheid zich met het onderwijs te bemoeien. Er was veel armoede en kennisoverdracht zou de sleutel zijn tot verlichting van het volk. Die visie op leren werd vertaald in onderricht: vanuit de theorie naar de praktijk. We verpakten 'leren' in 'in de tijd gestolde' leerproducten en curricula, en planden de mensen er vervolgens doorheen. Dit is tot op de dag van vandaag de dominante werkwijze.

Vanaf het eind van de negentiende eeuw werden landarbeiders langzaam maar zeker weg gemechaniseerd. Ze kwamen terecht in fabrieken waaromheen de steden zich verder ontwikkelden. Vervolgens werden deze fabrieksarbeiders op hun beurt de afgelopen 50 jaar ook weer voor een belangrijk deel weg gerobotiseerd. De kenniseconomie ontstond in de tweede helft van de twintigste eeuw en we kwamen massaal terecht in kantoorbanen, waarin we alle informatiestromen rondom bedrijfsprocessen gingen verwerken. Internet deed zijn intrede en kennis werd onbeperkt toegankelijk. Het leidde tot een compleet nieuwe rangorde in de wereldeconomie die vanaf dat moment gedomineerd wordt door techbedrijven. Digitale vaardigheden werden net zo belangrijk als lezen en schrijven. En nu – aan het begin van de eenentwintigste eeuw – dreigen we als kenniswerkers op onze beurt massaal overbodig te worden gemaakt door AI. Het onderzoeksbureau van McKinsey verwacht dat er wereldwijd binnen nu en tien jaar zo'n 300 miljoen banen vervangen worden door vormen van AI; goed voor 30% van al het werk in 60% van alle beroepen.

Cognitieve revolutie

We zijn beland in een nieuwe cognitieve revolutie: we hebben de technologie geleerd wat we onszelf de afgelopen 5000 jaar hebben geleerd: rekenen, lezen, schrijven, horen, herkennen, analyseren, interpreteren. Het kan op basis van een tekstuele opdracht zelfs foto's, tekeningen, schilderijen en video's genereren. Dit is technologie die zelf kan leren, en – in tegenstelling tot onszelf – wél alles kan onthouden. En met die competenties kan het dus ook lesgeven, mensen iets

leren. Op ieder moment, op elk gewenst niveau, in elke gewenste vorm. AI is in feite een multimediale socratische universele opleider die onderwijs wereldwijd toegankelijk maakt.

AI zal een stevige crisis veroorzaken in het werkveld van met name de traditionele onderwijs- en opleidingsorganisaties die zich richten op certificerende leerprogramma's. In mei 2023 slaagde de toenmalige versie van ChatGPT al met vlag en wimpel voor het havo-examen, met een gemiddelde van 8,4. Het slechtste punt was een 6,9 voor wiskunde. Als we die test nu zouden herhalen zou ChatGPT al ruim een 9 scoren, want het heeft veel bijgeleerd via de inmiddels ruim 100 miljoen maandelijkse gebruikers. Daarmee wordt er een bom gelegd onder de traditionele leer-werkvormen die in veel opleidingsprogramma's worden toegepast. Wat moeten we straks nog weten en kunnen als AI zoveel van ons kan overnemen?

Voor- en tegenstanders

Er lijken in de wereld van onderwijs en L&D twee kampen te ontstaan. Aan de ene kant zijn er de voorstanders die de capaciteiten van AI roemen en onderzoeken aanhalen die de positieve impact op leren onderbouwen. Daartegenover staan de tegenstanders die vooral wijzen op de gevaren en op hun beurt allerlei onderzoeken gebruiken om hun gelijk te bewijzen. Beide kampen hebben in bepaalde mate gelijk. We leven in een liminale overgangsfase vol kansen, gevaren en verleidingen. Zo gaat het overigens bij alle impactvolle innovaties die zich in een beginstadium bevinden en waarvan we nog lang niet alles begrijpen en doorzien.

We moeten er nog een hoop van en over leren. Een ding is zeker: *Al is here to stay*. De impact ervan is groter dan de uitvinding van het internet en vergelijkbaar met de uitvinding van de elektriciteit. Daarmee zal het bepalend zijn voor wat en hoe we leren en daarmee het vak van L&D veranderen.

Veranderingen

Het afgelopen jaar zag ik L&D'ers over elkaar heen buitelen met allerlei berichten over welke AI-tool ze nu weer gevonden hebben waarmee ze nog sneller mooie content kunnen maken, en hele toffe toetsen en andere leer-werkvormen kunnen genereren. Maar het domste wat we kunnen doen is AI gebruiken om verouderde inzichten over leren, opleiden en onderwijs – kortom, veel van onze bestaande 'learning-businessmodellen' – verder te optimaliseren. Leren gaat namelijk niet om nog meer content, nog meer toetsen, nog meer cursustitels, nog meer studiebelastingen. Ons businessmodel zal uiteindelijk digitaal getransformeerd worden vanuit een actuelere visie op leren.

Innovaties van deze omvang en impact veranderen de definities van wat we doen en hoe we de dingen doen; het is disruptief. Het dwingt ons om onszelf opnieuw uit te vinden. Zo zag de muziekindustrie in slechts enkele jaren haar hele businessmodel onderuit gaan toen digitalisering niet alleen de productie, maar ook de hele distributieketen volledig veranderde. Degenen die de rol en impact van de technologie doorzagen en wisten te vertalen naar andere en betere oplossingen zijn nu leidend in deze industrie. Ik voorspel dat dit ook in de L&D-wereld zal gebeuren. Onze sector is tot nu toe

nog niet veel verder gekomen dan een soort van 'analoge digitalisering'. We hebben onze bestaande werkwijzen gedigitaliseerd in de vorm van bijvoorbeeld leermanagementsystemen, boeken vervangen door e-learning modules en bestaande lesmethoden ook online toegankelijk gemaakt via videoconferencing. Maar AI dwingt de L&D-wereld om zichzelf opnieuw uit te vinden en daarin alle voortschrijdende inzichten in ons vakgebied mee te nemen. Waar waren we ook alweer van? Van lessen en modules waarin kennis wordt overgedragen? Wat weten we inmiddels over hoe mensen leren? Sluiten onze huidige werkwijzen daar nog wel op aan? Wat hebben huidige generaties werknemers eigenlijk nodig? En: moeten we ons businessmodel overleefd houden, of transformeren?

Status

Nick Shackleton-Jones (2023) concludeert dat veel van wat we doen om mensen iets te leren nog steeds gebaseerd is op kennisoverdracht. Het probleem is echter dat we zo niet leren. We onthouden namelijk helemaal geen kennis, tenzij we het veelvuldig nodig hebben en dus gebruiken. Shackleton-Jones toont aan dat leren een emotioneel proces is, waarbij we leren door de emotionele reacties op ervaringen. Die emotionele reacties worden opgeslagen in het geheugen en helpen ons het geleerde te reconstrueren op het moment dat we iets nodig hebben, inclusief de daarbij benodigde kenniselementen. Moleculair ontwikkelingsbioloog John Medina (2011) merkt daar fijntjes over op: "Als we met alles wat we nu weten over hoe ons brein leert iets zouden willen bedenken dat letterlijk paradoxaal is ten opzichte van waar ons brein goed is in,

zouden we waarschijnlijk zo iets bedenken als een leslokaal." Dus lessen en e-learning modules waarin we eenmalig kennis proberen over te dragen zijn helemaal niet zo zinvol. Steeds meer organisaties omarmen deze inzichten. We weten dat we het meeste vergeten. Ons brein kan het toch niet onthouden en veel van wat we in de programma's leren, hebben we niet echt vaak nodig. Maar het is natuurlijk wel een heel goed verdienmodel, zeker als er een status aan te hangen is.

Er is de afgelopen 30 jaar een gat ontstaan tussen de manier waarop we dagelijks leren en dingen voor elkaar krijgen in ons leven en werk, en de manier waarop we nog steeds geacht worden te leren op school en in allerlei opleidings- en trainingsprogramma's. Als we iets willen weten of nodig hebben, zoeken we het gewoon op. 70% van alle opdrachten op YouTube zoeken bijvoorbeeld naar *'how-to-videos'*. En wie goed kan 'prompten' krijgt op maat antwoorden uit ChatGPT. Via augmentedrealitybrillen krijgen we de uitleg die we nodig hebben als een overlay in de echte situatie waarin we ons op dat moment bevinden. Khan Academy introduceerde Khanmigo; een universele wiskundedocent met ingebouwde pedagogiek die jou op maat wiskunde leert via gepersonaliseerde directe instructie. Leren wordt dankzij AI dus steeds meer contextueel en on demand. En komt daarmee heel dicht bij onze natuurlijke manier van leren: door uitdagingen in ons dagelijks leven aan te gaan.

Paradigmashift

AI bevindt zich weliswaar nog in een embryonale fase, maar kan nu al veel meer dan de e-learning oplossingen die de afgelopen twintig jaar zijn geëvolueerd.

We onthouden namelijk helemaal geen kennis.

Het is een universele opleider waarmee we nauw zullen gaan samenwerken om leren te laten plaatsvinden waar het meeste rendement behaald kan worden: in de werkelijke context. Er zal een paradigmashift plaatsvinden: in plaats van het plannen van mensen door allerlei vooraf voor hen bedachte leerobjecten, activiteiten en trainingsprogramma's, zullen we ons werk veel meer gaan richten op het faciliteren van leren – het leveren van frictieloos toegankelijke leerobjecten (bronnen) en het plannen van zinvolle leeractiviteiten (uitdagingen) rondom mensen en hun werk, hun behoeften, hun wensen en hun ontwikkeling. Dus van *'courses to resources'* en van *'learning programs to challenges'* zoals Shackleton-Jones (2023) het treffend samenvat.

Dat impliceert dat AI zal leiden tot veel minder cursussen, e-learning modules en opleidingsprogramma's dan nu het geval is. We gaan als het ware *'back to the future'* en kunnen – *powered by AI* – onze rol als 'leer-meesters' van voor de georganiseerde opleidingspraktijk weer oppakken. Want nu we weten dat leren een emotioneel proces is, weten we ook dat menselijke aandacht en betrokkenheid cruciale factoren zijn voor succes. Dit is iets wat AI nooit van ons zal kunnen overnemen en precies dáár ligt onze meerwaarde. AI helpt ons om veel dichterbij onze natuurlijke manier van leren te komen: het leren in de echte 3D-context waarin we ons bevinden. Voor de inhoud van wat

we leren betekent het met name dat we, in plaats van allerlei trajecten gericht op kennisontwikkeling, veel meer nadruk gaan leggen op het echte uitvoerende werk en de daarbij benodigde competenties. Waarbij het veilig (samen)werken met AI overigens een belangrijk onderwerp zal zijn. We gaan leren minder klassikaal organiseren, maar meer betrekken bij mensen in de context van hun werk/studie. Minder content en toetsen, meer dialogen gericht op leren; toegang tot relevante bronnen beter faciliteren, minder leren gericht op onthouden en toetsing. Minder cursussen, lessen en e-modules, meer begeleiding en aandacht in de werkomgeving van mensen. Ofwel: geen leslokalen, maar de echte werk- en leefomgeving als uitgangspunt voor het leerlandschap. L&D wordt dus niet overbodig gemaakt door AI. Sterker nog, de strategische betekenis van L&D neemt verder toe. Maar als we ons niet in AI specialiseren, zullen we worden vervangen door mensen die dat wel doen.

Toekomst

AI verandert wat en hoe we leren, en daarom moeten wij leren wat en hoe te veranderen. Er zal nog het nodige gereguleerd moeten worden om AI een veilig hulpmiddel te laten worden. Maar

we zullen ons er nu in moeten gaan verdiepen. Opnieuw af- en bijleren geldt misschien wel het meest voor onszelf als L&D-professionals de komende jaren. AI-vaardigheden zullen tot de kerncompetenties van L&D'ers gaan behoren, naast meer nadruk op de cruciale menselijke skills die nodig zijn om mensen bij te staan in hun persoonlijke ontwikkeling. ♦

Referenties

- Bloom, B. S. (1984). The 2 Sigma Problem: The Search for Methods of Group Instruction as Effective as One-to-One Tutoring (PDF). *Educational Researcher*, 13(6), 4–16. doi:10.3102/0013189x013006004
- Clark, D. (2020). *Artificial Intelligence for Learning: How to use AI to Support Employee Development*. London: Kogan Page.
- Clark, D. (2021). *Learning Experience Design: How to Create Effective Learning that Works*. London: Kogan Page.
- Medina, J. (2011). *Brein Meester: 12 principes om het beste uit je brein te halen*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Shackleton-Jones, N. (2023). *How People Learn: A New Model of Learning and Cognition to Improve Performance and Education*. London: Kogan Page.



Jeroen Krouwels is van oorsprong onderwijskundige met taalonderwijs als specialisatie. Hij ontwikkelde zich van digibeet tot internationaal Edtech ondernemer. De afgelopen 35 jaar heeft zijn carrière zich afgespeeld op het raakvlak van leren en technologie. Hij stond hij aan de wieg van de e-learningsector in Nederland. Jeroen is veelgevraagd spreker op L&D- en onderwijscongressen en trainer bij SBO en FCE. Momenteel is hij directeur van een platformbedrijf dat zich specialiseert in interactieve videotecnologie. www.jeroenkrouwels.nl

's Heeren Loo beweegt mee met talent

Auteur: **Ramon de Groot**

Waar veel zorginstellingen nog vasthouden aan strikte diploma-eisen, beweegt 's Heeren Loo een andere kant op. De nadruk ligt niet langer op formele diploma-eisen, het talent staat centraal. Welke competenties, talenten en ervaring heeft iemand al? Een verandering die een hele andere manier van kijken, denken en doen vraagt en niet alleen de werving of het opleiden raakt. Het is een gedurfde koerswijziging die de organisatie anders laat kijken naar kwaliteit van zorg en hoe iemand toegerust wordt voor het werk. Het heeft daarnaast ook een domino-effect binnen de branche en in het onderwijs.

In 2021 begon Saraï bij 's Heeren Loo als welzijnsassistent via de subsidieregeling *Coronabanen in de zorg*. Ze heeft zes maanden bovenformatief gewerkt op een locatie waar zorg wordt verleend aan mensen met een ernstig meervoudige beperking. Tegelijkertijd heeft zij een mbo-certificaat behaald via de

Nationale Zorgklas. In tegenstelling tot de andere welzijnsassistenten, koos Saraï na het behalen van haar certificaat niet voor het vervolg van de opleiding tot begeleider gehandicaptenzorg. Zij vond dat ze al voldoende had aangetoond vakbekwaam te zijn voor het werk, en daar had ze gelijk in.



Saraï had eerder namelijk de hbo-opleiding Sport- en bewegingseducatie afgerond. Tijdens deze opleiding heeft ze meerdere stages gelopen bij verschillende doelgroepen binnen de gehandicaptenzorg. In totaal had ze zo'n anderhalf jaar ervaring voorafgaand aan het coronabaantraject.

Door Saraï's verzoek om haar kennis en ervaring te erkennen moesten wij op zoek naar mogelijkheden om op een vernieuwende manier naar diploma's te kijken. Uiteraard wilden wij de kwaliteit van zorg voor cliënten behouden. Om iemand aan te nemen zonder de gebruikelijke diploma's waren er echter allerlei systeemaanpassingen nodig. Aangezien Saraï een waardevolle begeleider en collega was kozen we ervoor om de systeemhobbels handmatig op te lossen in plaats van te wachten tot alles officieel geregeld was. Een wekelijkse bespreking van casuïstiek volgde, waarbij Saraï de eerste casus vormde.

De ervaring van Saraï staat niet op zichzelf; er zijn inmiddels meer dan 300 kandidaten met een rugzak aan ervaring besproken.

De reacties van haar collega's op het feit dat Saraï na een half jaar klaar was, varieerden. Sommigen vonden het terecht en zagen geen noodzaak voor verdere scholing. Anderen begrepen niet waarom ze geen vervolgopleiding hoefde te volgen. Saraï heeft regelmatig moeten uitleggen waarom haar route voldoende was, terwijl haar collega's wel een volledige opleiding moesten volgen.

Dit benadrukt het belang om binnen de organisatie duidelijk te communiceren over de beweging die we maken. Maar ook wat we verstaan onder 'aantoonbare

vakbekwaamheid'. Saraï heeft misschien niet dezelfde opleiding gedaan als haar collega's, maar bij elkaar opgeteld heeft zij (meer dan) voldoende in huis om goede zorg te kunnen leveren.



Individuele route

Kwaliteit van zorg is ons uitgangspunt. In de huidige arbeidsmarkt vraagt dat om een creatieve en persoonlijke aanpak van werving. Met een individuele route naar de juiste kennis en ervaring als die er nog niet is. Als iemand zonder vooropleiding interesse heeft in werken bij 's Heeren Loo, gaat een van de recruiters met diegene in gesprek. 'Hoe kom je tot je recht?' is daarbij de belangrijkste vraag. We bepalen samen de route: soms is een aanvullende opleiding, training, of een certificaat nodig. Of je kunt direct starten als begeleider als je aantoonbaar bekwaam bent. Je werkt in een team met ervaren collega's en krijgt begeleiding als je in opleiding bent. We vinden passende mogelijkheden zodat we een goed leven voor cliënten kunnen waarmaken en zinvol werk voor jou.

Deze koerswijziging van 's Heeren Loo brengt niet alleen de traditionele methoden van werven en bekwamen een stap verder, maar biedt ook de huidige medewerkers de mogelijkheid om hun unieke talenten verder te ontwikkelen. In het huidige

uitdagende tijdperk, waarin zowel de zorg als het onderwijs zichzelf opnieuw aan het uitvinden zijn, zet 's Heeren Loo in op een meer mensgerichte aanpak.



Pamela de Man, recruitmentspecialist bij 's Heeren Loo: "Deze zomer zijn we gestart met een nieuwe manier van werven. Met de focus vooral op contact, in plaats van alleen op brieven en cv's. Dat klinkt misschien alsof we zomaar iedereen aannemen, maar dat is natuurlijk niet het geval. Wat we bedoelen is vooral dit: de zorg draait om mensen. Ook als het over onze collega's gaat. Het is niet alleen belangrijk dat medewerkers de kennis en vaardigheden hebben die aansluiten bij hun werklocatie, maar ook dat ze de persoonlijke eigenschappen bezitten om van waarde te zijn voor cliënten. We leren een potentiële collega graag eerst kennen zodat we een betere match kunnen maken tussen de sollicitant en de werkplek. Een diploma (alleen) geeft daarbij niet aan wat iemand kan of nog moet bijleren om cliënten te begeleiden. Dat verschilt per persoon."

Wij zien dus niet alleen uitdagingen, maar vooral kansen. Dit brengt een aanzienlijke beweging teweeg, zowel binnen onze organisatie als in onze omgeving. Wij omarmen de kansen en richten ons op drie essentiële bewegingen.

Recht doen aan wie mensen zijn en wat ze kunnen

De visie van 's Heeren Loo reikt verder dan de traditionele focus op louter functionele vaardigheden en snelle inzetbaarheid. We willen recht doen aan de unieke identiteit van elke medewerker en erkennen wat zij kunnen bijdragen. Daarom richten we ons niet meer op vacatures, maar juist op het maken van contact. Door deze verschuiving willen wij niet alleen de juiste mensen vinden, maar hen ook echt leren kennen: Wie zijn ze? Welke wensen en dromen koesteren ze? En wat hebben zij nodig om succesvol aan de slag te gaan in de zorg? Deze benadering vereist een volledig andere mindset van alle spelers. Een mindset waarbij een actieve betrokkenheid en vertrouwen centraal staan.

Daarnaast laten we het traditionele denken in cv's en diploma's los. We beoordelen niet alleen vanaf papier; we zoeken naar de persoon achter de documenten, met aandacht voor het complete verhaal en de unieke skills die iemand met zich meebrengt. Deze nieuwe benadering is ook een stap richting een meer inclusieve en mensgerichte toekomst in de zorg.

Een leven lang ontwikkelen

We geloven in het bevorderen van een cultuur van een leven lang leren. In een wereld die voortdurend verandert, is de noodzaak om continue te blijven ontwikkelen cruciaal. De ambitie is om een

omgeving te creëren waarin medewerkers hiertoe worden aangemoedigd, ongeacht hun huidige positie. Dat begint bij het uitgaan van vakbekwaamheid voor het werk dat je daadwerkelijk doet. Dat klinkt logisch maar als je goed kijkt is het gat tussen diploma's en de praktijk groot. Bij 's Heeren Loo is er een grote diversiteit aan zorgdoelgroepen en net zo'n diverse behoefte aan kennis en vaardigheden. Daarbij is het de visie van 's Heeren Loo dat je cliënten het beste op je eigen manier kan begeleiden. Daarom zijn passende ontwikkelroutes die aansluiten bij de praktijk heel belangrijk. Routes die elementen kunnen bevatten van praktijkleren, interne trainingen en (delen van) opleidingen. Deze kunnen ook per persoon weer anders worden samengesteld.

Mensen snel inzetbaar krijgen

Snel inzetbaar zijn is essentieel voor onze organisatie. Dit gaat verder dan de startfase. In een omgeving waar snelheid en flexibiliteit nodig zijn, zetten we in op een aanpak die geldt tijdens de gehele loopbaan. Vakbekwaamheid wordt beschouwd als een fundamenteel element. Vakbekwaamheid is niet statisch maar komt bij elke stap die iemand zet weer in meer of mindere mate terug. Maatwerk staat voorop, gericht op wat het beste past bij de praktijk, om ervoor te zorgen dat iemand snel een zinvolle bijdrage kan leveren.

We staan helaas voor forse uitdagingen in de praktijk. We hebben te maken met onderbezetting en de zorg kan overweldigend zijn, vooral voor nieuwkomers die nog aan het leren zijn. Het belang van goede begeleiding tijdens een ontwikkeltraject kan niet genoeg benadrukt worden. Het vraagt om wendbaarheid

en proactieve betrokkenheid, waarbij het streven is naar een evenwicht tussen snelheid en doordachte begeleiding.

Vakbekwaamheidsprofielen

Om de drie bewegingen te faciliteren, wordt er gebruikt gemaakt van een samenhang van benaderingen en hulpmiddelen.



Monique Beem, specialist praktijkleren: "We hebben samen met beleidsmedewerkers en zorgprofessionals vakbekwaamheidsprofielen ontwikkeld om te kunnen bepalen welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor de verschillende functies en doelgroepen. Deze profielen maken het mogelijk om de inzetbaarheid van iemand te beoordelen en een traject naar vakbekwaamheid te adviseren. Deze profielen dienen als ons kompas en vormen de brug tussen de individuele ambities en de vereisten van de zorgsector. Ze bieden daarmee een gestructureerde route naar vakbekwaamheid."



Ellen van Vliet, specialist praktijkleren: “Door zelf de regie te voeren over deze profielen, hebben we de vrijheid om snel en doelgericht aanpassingen te maken. Iets wat in samenwerking met het onderwijs vaak tijdrovend kan zijn. De flexibiliteit om direct te reageren op veranderende behoeften en trends in de zorg is een aanzienlijk voordeel. Het maakt het mogelijk om aan de dynamiek van de sector aan te passen zonder te hoeven wachten op externe ontwikkelingen.”

In de vakbekwaamheidsprofielen (Figuur 1) is weergegeven wat er nodig is om te kunnen voldoen aan de specifieke behoeften van de verschillende doelgroepen. Dit is omschreven in persoonskenmerken, vaardigheden en competenties.

Zelf regie hebben over vakbekwaamheidsprofielen is daarmee een strategisch voordeel. Daarnaast benadrukt het de inzet voor een proactieve benadering van een leven lang ontwikkelen.

Een beweging, geen implementatie

Wat wij ondernemen is meer dan een implementatie; het is een beweging die zich aanpast aan de snelle veranderingen van deze tijd. Het is dan ook geen vlekkeloos proces. We zetten telkens kleine stapjes en lossen de problemen op wanneer die zich aandienen. Alleen al de immense groep van 17.000 betrokkenen intern en de vele samenwerkingspartners om ons heen geven een beeld van de complexiteit waarmee wij te maken hebben.

Onze aanpak, met nadruk op het losbreken van ‘diplomadenken’ en het omarmen van



Figuur 1. Vakbekwaamheidsprofiel

een cultuur van een leven lang ontwikkelen, vraagt realisme en veerkracht. We beseffen dat leren in de dagelijkse praktijk van de zorg een grotere uitdaging is dan ooit. Het zal nog een hele poos duren voordat dit op voldoende plekken succesvol uitpakt en ook echt tot een cultuurverandering heeft geleid. Maar het geloof is groot, alleen al omdat de leden van het team dat hieraan werkt zelf ook andere routes hebben doorlopen, gevormd door ervaring en mentorschap. Dit geldt ook voor een van onze bestuurders, Ageeth Ouwehand, zelf verpleegkundige van oorsprong. Het feit dat dit niet slechts een taak is, maar iets dat ons hart raakt, geeft de beweging een extra laag van bevlogenheid en betrokkenheid.

Vertrouwen in plaats van beheersing

Bij het vormgeven van deze beweging komen we twee zaken tegen waar we niet omheen kunnen: het organiseren van vertrouwen en het streven naar zo min mogelijk regels. We zien en horen dat mensen behoefte hebben aan ruimte en vertrouwen. We zien ook dat in het creëren van oplossingen toch vaak naar bekende systemen of patronen wordt gegrepen. Dat werkt niet. Het geven van ruimte is het geven van vertrouwen, en het geven van vertrouwen is nu eenmaal spannend. We hebben onszelf hier dus continue op uit te dagen.

De angst en uitdagingen die naar voren komen bij het loslaten van het diplomadenken zijn heel begrijpelijk. Het is nodig om met een nieuwe bril op naar vakbekwaamheid te kijken. We hebben ons altijd veilig gewaand door diploma's te eisen. Los van het feit dat dit ook een schijnveiligheid was, roept het ook vragen op over hoe iemand dan wel aantoonbaar

Zelf regie hebben over vakbekwaamheidsprofielen is een strategisch voordeel.

vakbekwaam kan zijn. En als je dan door die nieuwe bril kijkt, zie je dat de oplossing hiervoor er anders uitziet voor bijvoorbeeld een IC-verpleegkundige dan voor een begeleider in de gehandicaptenzorg met een vrij zelfstandige doelgroep. Er is dus geen *one-size-fits-all*-oplossing.

Het vraagt dus continue reflectie op deze aspecten om ervoor te zorgen dat onze oplossingen in bijvoorbeeld een vakbekwaamheidsprofiel niet wederom zorgen voor de problemen waar we met het loslaten van het diplomadenken juist vanaf wilden.

Daarbij is het ook noodzakelijk het oerwoud aan regels die vanuit een behoefte van controle zijn gecreëerd snel weg te werken. Deze regels kosten te veel tijd en frustratie die afleiden van ons doel: een goed leven voor cliënten en mooi werk voor de zorgprofessional.

Samen zet je meer in beweging

Samen ontwikkelen met werkgevers, onderwijs en overheid is belangrijk voor ons. Het anders kijken naar vakbekwaamheid raakt hoe we in bredere zin werken aan de toekomst van de zorg, het onderwijs en de uitdagingen op de arbeidsmarkt. Buiten de bestaande samenwerkingsverbanden worden inzichten gedeeld met de bredere zorgsector en daarbuiten.

Ageeth Ouwehand, lid van de raad van bestuur, benadrukt dat het tijd is om echt anders te handelen in reactie op de maatschappelijke opgaves. De Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS), waarvan Ageeth ook raadslid is, heeft recent adviezen opgeleverd die dit ook benadrukken.



Werk vanuit je talent

In oktober 2023 verzorgde 's Heeren Loo een webinar, waarin we lieten zien hoe deze unieke aanpak eruitziet en hoe we omgaan met flexibel leren en ontwikkelen. We deelden welke stappen we al gezet hebben, maar ook wat we nog moeten doen en de valkuilen die we tegenkomen.

's Heeren Loo deelt haar inzichten en ervaringen en nodigt uit tot dialoog en samenwerking in het herdefiniëren van normen en kaders. De belangrijkste tip: begin bij één iemand, maak kleine stapjes, laat kaders niet leiden en betrek stakeholders. ♦



Ramon de Groot is reeds twintig jaar werkzaam in de gehandicaptenzorg in diverse rollen zoals social worker, verandermanager en academie manager. In zijn rol als academie manager bij 's Heeren Loo is hij samen met het managementteam verantwoordelijk voor het ondersteunen van circa 17.000 medewerkers in hun leer-en ontwikkeltrajecten. Naast het aansturen van regionale academie teams en de strategische ontwikkeling van de academie ligt zijn specifieke focus op het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingen en innovaties met het onderwijs in Nederland. Samen met Pamela de Man, Monique Beem en Ellen van Vliet werkt hij aan de nieuwe aanpak van 's Heeren Loo op het gebied van anders werven en opleiden.

Doe meer met je talenten



ENTALENT.NL

Doen waar
je goed in bent





Kopstukken

Hoe updates van de jongsten werkenergie opwekken bij alle generaties

**Word je er ook zo
moe van? Dan ben je
toe aan een update!**

Auteurs: **Aart Bontekoning & Eva de Korte**

Een generatie kun je definiëren naar het jaar waarin ze zijn geboren. Als we het hebben over de jongere generatie hebben we het hier over de millennials (1985-1999), maar zeker ook over generatie Z (2000-2014). Voor organisaties is het niet alleen interessant om te weten wat een nieuwe generatie mee kan brengen; zij hebben dit natuurlijke vernieuwingsvermogen hard nodig om 'bij de tijd' te blijven. Zonder sociale vernieuwingen van binnenuit dreigt economische neergang; met bijvoorbeeld gedateerde manieren van leidinggeven, besluiten en communiceren nemen de collectieve prestaties af.

Een nieuwe generatie is te herkennen aan de natuurlijke drang om het gedateerde te vernieuwen. Nieuwe generaties hebben voelsprietten die hen heel duidelijk laten weten wanneer een gewoonte of manier van werken haar tijd voorbij is. Hoe zij dat merken? Alle energie gaat de deur uit. Sociale processen die we ontwikkelen hebben een houdbaarheidsdatum. Als die verstreken is dan merk je dat aan energieverlies. En wie merkt dat als eerste? Juist, die jongere generatie.

En daar dreigt een generatiekloof. De oudere generatie die al langer met die sociale processen werkt is daar zo aan gewend, dat ze vaak niet beseffen dat deze inmiddels gedateerde manier van werken ook bij hen vooral energie kost. En de jongere wil daar niet in meegaan. Dat de processen gedateerd worden is een beetje zoals 'de kikker in kokend water' die de langzame stijging van de temperatuur niet merkte, tot het te laat was. Hoe langer de houdbaarheidsdatum van een gewoonte is gepasseerd, hoe meer werkenergie die wegneemt. Een goed voorbeeld hiervan is het top-downveranderen. Vanaf de millennials willen professionals zelf veranderen, samen met hun ervaren collega's. "We hebben geen leiders nodig die voor ons denken, maar die met ons denken", zeggen ze vaak. Voor de duidelijkheid, zonder actieve steun van ervaren collega's en managers komen jongeren niet ver bij het vernieuwen.

Het gaat bij iedere volgende jonge generatie om andere updates. Daarin vind je de generatieverschillen.

Jong geleerd...

De updates van millennials en van

generatie Z hebben ze thuis van hun ouders meegekregen. Door fundamentele veranderingen in het opvoeden. Bijvoorbeeld de jongeren van nu praten overal over mee, al op jonge leeftijd. Hun reacties op wat er in het gezin gebeurt worden serieus genomen. Twee generaties geleden mochten in de meeste gezinnen jongeren pas meepraten als ze ouder dan achttien jaar waren. Ook wordt nu in de meeste jonge gezinnen gestimuleerd dat kinderen hun gevoelens delen. Ouders van nu leerden vanuit hun eigen opvoeding dat het delen van emoties veel beter werkt dan het niet delen. Ze ontdekten dat het beter is voor de ontwikkeling van hun kinderen en voor de onderlinge relatie. Ook dat hun kinderen zo emotioneel intelligenter worden en daarmee beter in staat zijn hun eigen ontwikkeling vorm te geven. Op de werkvloer zeggen de jongeren dat je zo teamleden beter leert kennen en dit het samenwerken verbetert. Dus jongeren nemen niet alleen hun voelsprietten mee naar het werk, maar ook nieuwe manieren van samenwerken.

Zicht op verouderd gedrag

Gedateerde gedragingen komen in beeld bij energieverlies. Je kunt dit op de volgende manier samen onderzoeken. Wanneer binnen een organisatie kleine groepen (zeven tot negen mensen) uit iedere generatie een top 5 maken van wat de meeste werkenergie wegneemt, heb je snel in beeld wat iedereen 'eigenlijk' het liefste achterwege wil laten. Maar tussen 'zeggen dat je gedrag wil laten varen' en het ook daadwerkelijk doen, zit wel een verschil. Naarmate een gewoonte dieper is geworteld, kunnen mensen deze niet altijd makkelijk loslaten. Het expliciet met elkaar delen is een goede eerste stap. Het daadwerkelijk doen vergt een combinatie

van bewustzijn, discipline en openheid. Vergelijk het maar met de gewoonte van rechts rijden in het verkeer. Wanneer je in Engeland rechts gaat rijden is de overlevingskans behoorlijk klein. Dat geldt ook voor het herhalen van gedateerde gewoontes. Daarmee overleeft een organisatie niet. Toch blijft de trekkracht naar rechts bij de meeste mensen lang aanwezig. Het helpt als er iemand naast je zit die meekijkt en meedenkt, en tijdig zegt: “Pas op! Je gaat weer naar rechts.” De bestuurder moet op zijn beurt daarvoor openstaan. Pas wanneer de oudere generaties beseffen dat de updateprocessen vanuit de jongste generaties ook in hun eigen belang zijn en dat ze daar ook zelf meer werkenergie van krijgen, breken die echt door.

Generatiekloof dichten

Een generatiekloof is niet te voorkomen. De meeste organisaties zijn immers opgebouwd door de vorige generaties. Niemand denkt zoiets van: goh, laat ik vandaag eens een generatiekloof maken, zo leuk! Nee, het overkomt ons, maar als je erin verzeild raakt, kun je samen de kloof wel dichten. Bijvoorbeeld door via een korte time-out ideeën te verzamelen om een realtime ervaren kloof te dichten.

Aart liet acteurs vanuit alle generaties meerdere keren een generatiekloof spelen. Met de deelnemers uit de zaal werd onderzocht hoe die kon worden gedicht. Vrijwel iedereen had goede ideeën. Maar vrijwel niemand past die in de praktijk toe.

Vernieuwingen millennials

Uit de generatie-onderzoeken van Aart met groepen millennials in meer dan honderd verschillende organisaties, komt naar voren dat millennials zelf invloed willen hebben op werkinhoud, werktijden, werkomgeving; niet top-down, maar wel samen met collega's en leidinggevendenden. Ze willen graag zelf veranderen (out of the box) samen met ervaren collega's en managers, en willen graag nieuwe dingen kunnen uitproberen. Millennials streven ernaar persoonlijke en teamontwikkeling daadwerkelijk in het werk vorm te geven. Zij willen gelijkwaardig samenwerken, in een open sfeer, waarin ze spontaan kunnen delen wat hen bezighoudt; zichzelf kunnen zijn in een team waarin oudere collega's ook zichzelf kunnen zijn. Ze staan open voor positieve en eerlijke feedback, geen feedback vanuit politieke overwegingen. Niet van 'dit kan niet, want je hebt de expertise en ervaring niet', wel: 'je hebt de expertise en ervaring niet, maar laten we kijken of we die kunnen toevoegen'. Millennials staan voor diversiteit en afwisseling.

Wanneer je van een oudere generatie bent, denk je nu misschien: ja, dat wil ik ook wel. Harstikke goed en vooral doen. Het verschil is, dat je zelf met jouw generatie destijds andere updates naar binnen bracht. Bijvoorbeeld met generatiegenoten uit de pragmatische generatie het 'doelgerichte handelen': niet te veel praten, maar vooral kennis delen, over de grenzen van de eigen organisatie, en praktisch doen. Dit was toen zeer vernieuwend.

Wanneer ervaren collega's uit oudere generaties openstaan voor de updates van de jongsten, blijven ze zelf 'bij de tijd' en

toegankelijk. Dat is vaak zichtbaar aan de buitenkant; dan ogen ze fris.

Het gaat bij iedere volgende jonge generatie om andere updates.

Vernieuwingen GenZ

Deze jongste generatie op de werkvloer gaat als het ware weer een stap verder dan de generaties voor hen. Dat wil zeggen dat zij de updates van die generaties bijna als vanzelfsprekend beschouwen. Dat wil ook zeggen dat wanneer die niet of maar ten dele zijn opgenomen in de organisatie, zij een behoorlijk gat ervaren met de bestaande cultuur.

De eerste lichten van generatie Z zijn al aanwezig op de werkvloer. Naar verwachting brengen zij de volgende updates met zich mee, afgaande op wat hen de meeste werkenergie brengt. GenZ weet waarom ze iets doet, zij wil voelbaar zinvol werk doen, en daar bewust bij stilstaan. Deze generatie wil de vrijheid voelen om alles te zeggen wat in hen opkomt en daarbij de realiteit onder ogen zien. Ze leiden als ze zich daartoe geroepen voelen. Er is binnen deze generatie een sterke opkomst van vrouwelijke leiders zichtbaar en van meer organisch leiden. Leiderschap als positie heeft geen status meer, maar is een rol die je oppakt als het past voor jou en het team. GenZ streeft naar gelijkwaardigheid; opleidingsniveau, leeftijd, positie en afkomst hebben geen status. De persoonlijke bijdrage die een direct positief effect heeft wordt gewaardeerd. Zij prefereren samen te

werken met ervaren collega's die passie voor hun vak hebben, want daar kunnen ze veel van leren. Er is veel respect voor ervaring, maar vooral voor de ervaring die ze nu nodig hebben, die door hen in het nu toepasbaar is. Deze generatie staat voor diversiteit; de levendigheid en de rijkheid aan verschillende perspectieven. Het lijkt er sterk op dat de meeste GenZ'ers al inclusief samenwerken.

We gebruiken het woord 'verwachting', omdat de eerste lichten GenZ'ers nu de werkvloer opkomen en de updates duidelijker worden als iets meer dan de helft van de generatie op de werkvloer aanwezig is. Deze voorlopige uitkomsten zijn gebaseerd op GenZ-onderzoek op zestien basisscholen en in vijftien verschillende organisaties. De komende jaren zal duidelijker worden hoe de interactie met de verschillende generaties verloopt. Deze interactie bepaalt het tempo van het updaten. Een open interactie werkt versnellend.

Diversiteit

In het werk kom je niet alleen generatieverschillen tegen. Steeds vaker wordt gevraagd hoe je in teams het beste met zowel generatie- als met culturele diversiteit kunt omgaan. De ingrediënten die zowel het ene als het andere bevorderen komen sterk overeen.

Inclusief samenwerken met generatie- en culturele diversiteit is niet iets wat je regelt. Het is een weg die je op kunt gaan. Voorkennis kan wel helpen, maar het onderweg leren doen is de grootste uitdaging. Dat kan ook confronterend zijn, omdat onbewuste opvattingen je gedrag hebben beïnvloed. De weg expliciet en

bewust kiezen met je team of organisatie is een belangrijke eerste stap.

Het helpt als je diversiteit als kracht ziet. Dat je ziet dat generatiediversiteit zorgt voor sociale ontwikkeling van binnenuit en dat culturele diversiteit de creativiteit van een team kan vergroten. Dat je open staat voor deze vernieuwingen en andere perspectieven. Meer perspectieven leveren ook vaak meer mogelijkheden op om een vraagstuk op te lossen.

Sta open voor de bewustwording van je vooroordelen, kom daarvoor uit en onderzoek. Als je als jongere denkt dat oudere collega's niets meer willen vernieuwen, onderzoek dat maar eens en sta open voor verrassingen.

Geloof in de gelijkwaardigheid van mensen is een belangrijke basis om goed te kunnen samenwerken en samenleven. Accepteert dat jij jezelf mag blijven en stimuleer dat

ook bij de ander. Het gaat er niet om dat je het met de ander eens bent, maar dat je openstaat voor het perspectief van de ander en dat ziet. Dat geeft kracht in een team omdat ieder zich dan gerespecteerd voelt in diens eigen zijn.

Het toepassen van deze ingrediënten kan psychologische veiligheid bevorderen. Daar kan iedereen nog wat aan toevoegen, door te zeggen: "Laten we samen op weg gaan naar inclusief samenwerken. Onderweg kunnen we dat al doende meer in de vingers krijgen. Laten we elkaar daarbij helpen. Dus ik geef jullie toestemming om onderweg feedback te geven, waarvan jullie denken dat het me helpt om samen die weg te vinden." Dat is persoonlijk en actief bevorderen van veiligheid.

Tot slot

Het gaat dus juist niet om het aanpassen aan de ander, maar om het openstaan. Het



Figuur 1. Ingrediënten die zowel constructief samenwerken met generatie- als met culturele diversiteit bevorderen

gaat ook niet om het veranderen van de ander, maar om het zelf veranderen van binnenuit, omdat je gelooft in die weg.

Onderweg groeit het besef dat je het samen kunt doen; dat een ander het niet voor je kan doen.

Teams die openstaan voor generatie- en culturele diversiteit ontwikkelen samen

een klimaat, waarbij de energie vrij stroomt en dynamisch is. Dat is voelbaar en dat vergroot de aantrekkelijkheid voor alle generaties en mensen met diverse culturele achtergronden. Die teams zijn er ook trots op dat ze dat samen hebben gecreëerd. Onderweg groeit het besef dat je het samen kunt doen; dat een ander het niet voor je kan doen. Er zijn wel leiders nodig om het proces te ondersteunen, maar dan niet top-down. Je kunt dit niet voor iemand bepalen, maar de expliciete steun is wel heel belangrijk. ♦



Aart Bontekoning is sociaal psycholoog en doctor in de 'generatiediversiteit in organisaties'. De vijfde druk van zijn laatste boek *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties* verscheen deze zomer. www.aartbontekoning.com

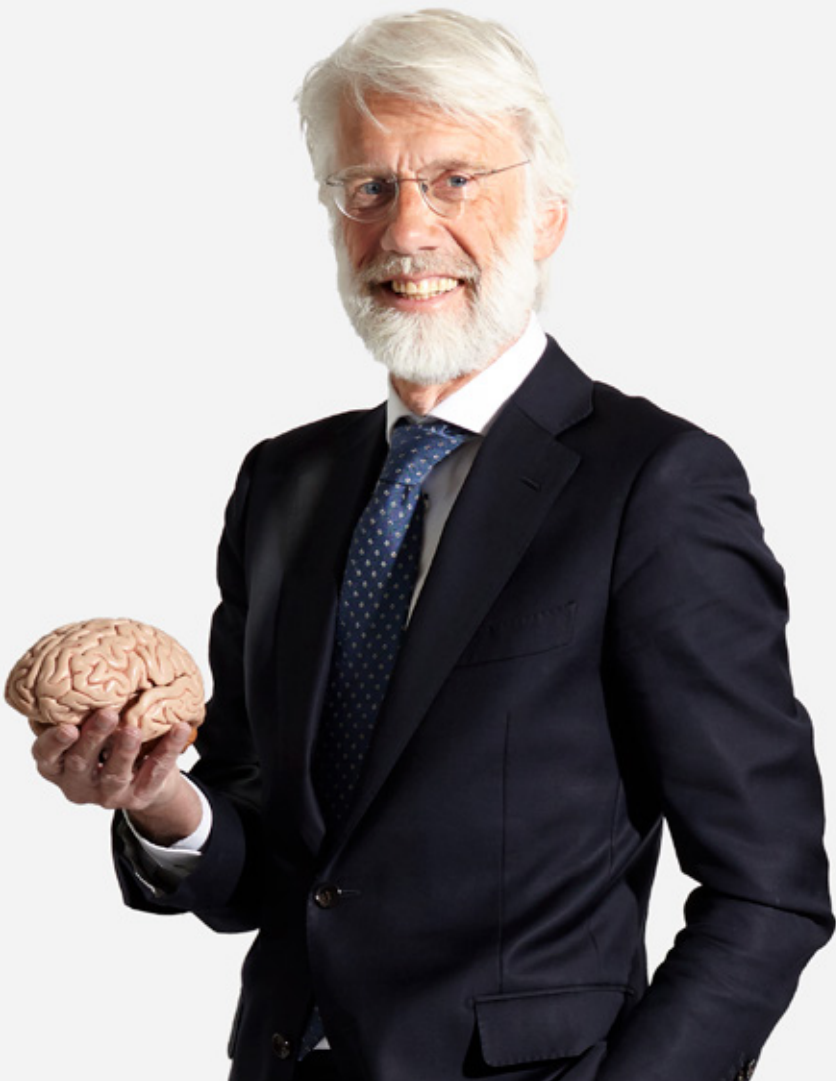


Eva de Korte is een millennial, maar voelt zich zeer verbonden met generatie Z. Als jonge professional heeft ze veel interesse in hoe mensen op de werkvloer zich verbonden kunnen voelen ongeacht de verschillen.

Even bellen met **professor dr. Erik Scherder**

Auteurs: **Joyce Marijnissen & Jan-Arnoed Ruiter**

Een themanummer over beweging zonder een bijdrage van Nederlands bekendste voorvechter hiervan leek ons ondenkbaar. Daarom belden Joyce Marijnissen en Jan-Arnoed Ruiter met professor dr. Erik Scherder.



Meneer Scherder, om maar met de deur in huis te vallen: er speelt veel in onze (werk) omgeving. Hoe belangrijk is bewegen? En hoe krijgen we onze collega's, medewerkers en cursisten in beweging?

Professor dr. Erik Scherder: "Het gaat niet goed. Voor en na corona is er nog steeds een pandemie aan de gang: de pandemie van de lichamelijke inactiviteit. En ik vind het schokkend dat daar zo weinig prioriteit aan wordt gegeven."

"Voordat corona de kop opstak was er al sprake van bewegingsarmoede. En tijdens corona zijn we gaan thuiswerken. Mensen die al niet veel aan beweging deden, lieten dat nu helemaal achterwege. En mensen die wel regelmatig sportten, deden dat minder of helemaal niet meer. En het trieste is dat veel bedrijven het hybride werken zijn gaan ondersteunen en vergemakkelijken. Werknemers kregen vergoedingen voor het inrichten van een werkplek thuis, en er kwam beleid om thuiswerken het nieuwe normaal te maken."

"De coronacrisis heeft ons laten zien dat de mensen met overgewicht en een inactieve levensstijl het meeste risico liepen om op de intensive care te belanden. Grote studies hebben dit bevestigd. En toch hebben we niet massaal onze leefstijl aangepast."

"Bedrijven zouden beweging onderdeel moeten maken van het werk." – Erik Scherder



Over professor dr. Erik Scherder...

Erik Scherder is als hoogleraar Neuropsychologie verbonden aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Daarnaast is hij als hoogleraar Bewegingswetenschappen verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en ontving hij op 24 september 2021 een eredoctoraat aan de Open Universiteit Heerlen. Hij is verder raadslid van de Nederlandse Sportraad. Erik Scherder is bekend als voorvechter van bewegen. Hij schreef verschillende boeken, waaronder *Hart voor je brein*, met Leonard Hofstra (2020). www.scherder.nl

"Wat de bedrijven hadden moeten doen, en nog steeds zouden moeten doen, is beweging onderdeel maken van het werk. Fietsen naar en van het werk is al een goed begin. En als je dan ook nog fietsen of wandelen tijdens de werkdag aanmoedigt en faciliteert, dan ben je als werkgever goed bezig. Nu is daar niets over opgenomen in de Arbowetgeving, en dat vind ik eerlijk gezegd schokkend. Daar zouden we met zijn allen best wat verontwaardigder over mogen zijn."

“Uit veel onderzoek – dus echt niet alleen omdat ik dat zeg – blijkt glashelder dat bewegen goed is voor het brein. Fysiek bewegen, maar ook je mentaal inspinnen. Dat zorgt voor activiteit in ons brein, waardoor bestaande verbindingen sterker worden en mogelijk nieuwe verbindingen worden aangemaakt. En die netwerken in ons brein helpen ons om actief, flexibel en positief te blijven. Daardoor ben je weerbaarder, en ben je ook beter in staat om goede beslissingen te nemen.”

“Te weinig bewegen is slecht voor je. Je brein maakt dan minder stofjes aan die nodig zijn om je cognitief goed te laten functioneren. En dan hebben we het bijvoorbeeld over functies als waarneming, concentratie, geheugen, oriëntatie en taalgebruik. Best belangrijk.”

Moeite doen

“De toverformule is: moeite doen. De mens is van nature liever lui dan moe. We kiezen liever de weg van de minste weerstand. Er bestaat een *law of the least mental effort* and the *law of the least physical effort*. We mogen het onszelf best wat moeilijker maken. En niet meegaan in het maar voor iedereen zo makkelijk mogelijk maken. Ga weer gewoon luisteren en nadenken. Niet direct googelen als je iets wordt gevraagd. Doe moeite, houd je brein fit!”

Toch, er wordt wel erg veel gevraagd van de moderne medewerker. Kun je ook te veel moeite doen?

“We zien een stijging van mentale problemen, bij studenten, bij jonge mensen, juist vanaf de coronapandemie. Een tijd waarin we thuis zaten en aanzienlijk minder actief zijn geworden. Enerzijds heeft die periode veel ellende veroorzaakt,

anderzijds omarmden we het gemak. Ik zou mijn studenten het liefst die laptops verbieden en hen weer laten schrijven. Ze willen nog steeds dat ik de colleges opneem zodat ze deze thuis op momenten dat het hen uitkomt, kunnen terugkijken. Al die technische hulpmiddelen voorkomen dat we moeite doen. Kom in beweging, letterlijk en figuurlijk!”

“Als je van bewegen geen prioriteit van maakt, gaat het niet gebeuren, dat kan ik je verzekeren.” – Erik Scherder

“Maar om je vraag te beantwoorden: je vraagt niet gauw te veel van je brein. *‘The busier the better’*, zeg ik vaak. Als je ouder wordt, gaat je brein er langzaam op achteruit. Let wel: ouder worden begint al vanaf je dertigste. We hebben het dus simpelweg nodig om moeite te doen en het brein actief te houden.”

We kiezen dus graag voor gemak, dat voelt lekker. Maar als we worden beloond door inactiviteit, hoe motiveren we onszelf dan toch om te bewegen?

“Ja, op de korte termijn voelt het lekker. Onze hersenen belonen ons voor rust en dat is prettig. Dan komen er fijne stofjes vrij: oxytocine, endorfine, dopamine. Maar, als je moeite doet is de beloning nog veel groter. Als je je echt hebt ingespannen en het is je gelukt dan is er voldoening. En dat is echt een geweldig gevoel.”

Prioriteit

“Om in beweging te komen zijn er drie factoren van belang: wees je bewust van het belang, maak er een prioriteit van, en zorg voor een omgeving die je steunt. Dat bewust maken, daar span ik me iedere dag voor in. En vervolgens moet je het op nummer 1 zetten. Als je er geen prioriteit van maakt, gaat het niet gebeuren, dat kan ik je verzekeren.”

“En dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld in wijken waar mensen het moeilijk hebben, waar ze andere dingen aan hun hoofd hebben. Financiële zorgen, zorgen over hun buurt, over de maatschappij. We kunnen van hen toch niet verwachten dat ze morgen wakker worden en denken: bewegen, dat wordt nu mijn belangrijkste prioriteit?”

“Dus moet de omgeving wel een beetje meewerken; je stimuleren. En daarom ben ik zo boos op onze overheid. Die ziet de ernst van die pandemie van inactiviteit helemaal niet en geeft er geen prioriteit aan. Terwijl de overheid zo'n belangrijke rol kan spelen: zij moet die omgeving zijn die helpt en motiveert. In de verkiezingsprogramma's van afgelopen november heeft geen enkele partij hier prioriteit aan gegeven.”

Bedrijven zouden dus ook zo'n stimulerende omgeving kunnen zijn. Heeft u tips voor onze lezers hoe ze bedrijven en werknemers hierbij kunnen helpen?

“Daar zou ik eigenlijk geen antwoord op moeten geven. Daar moet je eerst zelf maar een beetje moeite voor doen...”

“Stimuleren is essentieel. Tijdens het thuiswerken, maar ook als het gaat om de inrichting van het kantoor. Een mooi voorbeeld is ABN AMRO: zij hebben sportcoaches rondlopen die medewerkers en teams aanspreken als ze zien dat ze te lang hebben gezeten. En ze vervolgens uitdagen om even in beweging te komen.”

“Ook tijdens vergaderingen, sessies of trainingen kun je veel doen. Doe het staand, of bouw minimaal na een half uur drie minuten beweging in.”

Tot slot: past u deze inzichten zelf ook toe bij uw studenten? Bent u voor hen die stimulerende omgeving?

“Jazeker, ik wilde graag kijken hoe ik dat een onderdeel kon maken van mijn colleges. Dus ik ben eens in zo'n grote collegezaal – u kent ze wel – gaan zitten. Tafeltje uitgekapt, mijn laptop erop. En toen gaan staan. Maar dat past niet. Dus ik ben weer gaan zitten, tafeltje naar beneden, laptop erop en toen ben ik weer gaan staan, dit keer tot aan het tafeltje. Dan sta je in een soort squat. En ik dacht: dat is het! Dus dat heb ik ingevoerd: na een half uur drie minuten in deze houding. Zo simpel kan het zijn.” ♦

Joyce Marijnissen is redactielid van Tv00.
Jan Arnoud Ruiter is redactielid van Tv00.



Lichaamsbeweging verandert je humeur

Jaren geleden was ik op het seminar Unleash the power within van Tony Robbins, waar los van innerlijk werk veel wordt bewogen; springen, high fives en hugs. Later begreep ik dat lichaamsbeweging de stimulerende werking van neurotransmitter serotonine bevordert. Dat was voor mij de aanleiding om mij meer te verdiepen in de relatie tussen lichaamsbeweging en je goed voelen. Zo doe ik in al mijn workshops de kruisloop met mensen. Dat is ontstaan toen onze oudste dochter op de lagere school leerde hoe zij haar leerbrein kon activeren. De kruisloop helpt namelijk ook om makkelijker te leren.

Doel

Onze rechter- en linkerhersenhalft hebben verschillende functies en werken vaak samen, maar kunnen ook los van elkaar functioneren. In het algemeen is het zo dat hoe complexer een taak hoe meer beide hersenhelften moeten samenwerken. De kruisloop helpt je helderder te denken, geeft je energie of kan je zelfs uit een wazig denken halen. Bij beweging stromen rode bloedcellen door het hele lichaam en geven onderweg zuurstof af aan alle lichaamscellen. Zo krijgen je organen energie. En gekruist bewegen is nog beter. Mensen ontladen letterlijk spanning en dat geeft ontspanning. De oefening is simpel en je hebt weinig ruimte nodig.

Effect

De kruisloop haalt ook stress van je af. Bij stress kunnen de linker- en rechterhersenhalft even niet zo best meer met elkaar communiceren. Door de gekruiste bewegingen te maken, gaan beide hersenhelften weer aan en kom je uit het stresssysteem. Je frist de lichaamscellen en dus het lichaam letterlijk op als bijvoorbeeld je energie naar een laagtepunt gaat. Met de kruisloop ga je voor een moment uit het denken; uit de vecht-, vlucht- en bevriesreactie. Dat is ook de reden dat bij mensen die de kruisloop doen – vooral in gezelschap – een lach op hun gezicht verschijnt. Vanzelf gaat dat, je kunt de kruisloop niet chagrijnig doen.

Oefening

Til een tegenovergestelde arm en been voorwaarts op. Je geheven rechterknie is gebogen en je linkerarm is gestrekt en wijst naar boven. Daarna doe je de beweging omgekeerd, dus je linkerknie is gebogen en je rechterarm wijst omhoog. Het meeste effect van de kruisloop krijg je door de bewegingen groot en langzaam te maken.

"Hier is een simpele regel: Laat nooit, maar dan ook nooit je humeur bepalen of je aan lichaamsbeweging doet.

Kom gewoon in beweging, want lichaamsbeweging verandert je humeur."

Frank Serraarens is een bevlogen trainer in zelfontwikkeling, sales, leiderschap en teamwork. Zijn intentie ligt altijd bij het aanwakkeren van bewustzijn van mensen waardoor ze in staat zijn vanuit eigen kracht een positief verschil te maken in hun groei, geluk en resultaten. Anders kijken, voelen en doen vanuit beweging en verandering van mindset, dat is het doel van zijn trainingen. www.frankseraarens.nl



Hoe creëer je beweging?

Opgesloten zitten in een baan

Auteur: **Merel Feenstra-Verschure**

Medewerkers die 'opgesloten' zitten in hun baan hebben om diverse redenen het gevoel niet meer in hun huidige werkomgeving te passen. Tegelijkertijd ervaren ze vertrekken en het vinden van een nieuwe baan als geen reële optie. Ze zijn vaak zelf niet bij machte om in beweging te komen en uit deze situatie te stappen. Uit onderzoek blijkt dat de oorzaken en gevolgen voor werknemer en werkgever vaak onbesproken blijven, en dat terwijl gemiddeld een op de vijf medewerkers de ervaring heeft opgesloten te zitten in zijn baan. In dit artikel verkennen we dit fenomeen en het vermogen om uit de situatie te stappen als werknemer, en geven we aanbevelingen om als werkgever uit deze impasse te komen.

Tot op heden is er beperkt onderzoek uitgevoerd naar het opgesloten zitten in de baan en dat terwijl dit fenomeen al jaren speelt op de werkvloer. Grofweg kent dit verschijnsel twee dimensies. Het vast- of opgesloten zitten in de baan wordt enerzijds gecreëerd door een gevoel van ontevredenheid over de baan. Anderzijds is er de perceptie dat er in de huidige situatie beperkte kansen zijn in het vinden van een nieuwe baan op de arbeidsmarkt. De medewerker ervaart een misfit met de huidige baan en met potentiële alternatieve banen (Edwards, 2008). Het individu bevindt zich hierdoor in een spagaat: hij wil niet langer in de huidige omgeving blijven maar ervaart onvoldoende controle om de situatie te veranderen (Carver & Scheier, 1982). Door het ontbreken van kennis over dit fenomeen binnen organisaties blijven veel mensen onbewust te lang in een dergelijke situatie zitten. Hierdoor komt het individu in een inactieve fase in de loopbaan terecht. Onderzoek laat zien dat deze mensen niet succesvol zijn in het aanpassen van hun werksituatie, waardoor ze opgesloten raken in hun baan (Feenstra-Verschure, 2022; Verbruggen & De Vos, 2020).

Oorzaken en gevolgen

Een dergelijke opgesloten situatie kan verschillende oorzaken hebben. Baanontevredenheid wordt vaak veroorzaakt doordat mensen iets missen in hun huidige werk; waardering, erkenning, maar ook uitdagingen en verantwoordelijkheden. Verder kan een negatieve sfeer zorgen voor baanontevredenheid, denk aan een conflict met de direct leidinggevende, pestgedrag binnen het team of een organisatie in zwaar weer.

De zogenaamde 'gouden handboeien' binden de medewerker door financiële afhankelijkheid

aan zijn huidige baan en versterken het idee van beperkte baankansen: "Ik ga nooit meer zo goed verdienen." Maar ook de leeftijd, de genoten opleiding – niet hoog genoeg of niet in de gewenste richting – of het lange dienstverband bij de huidige werkgever zorgen ervoor dat mensen denken geen volgende stap te kunnen zetten. Tot slot geven mensen ook aan een gebrek aan moed te ervaren om keuzes te maken of simpelweg geen idee te hebben wat ze in een andere baan ambiëren: "Zolang het maar iets anders is, dan wat ik nu doe."

Het vast- of opgesloten zitten in de baan wordt gecreëerd door een gevoel van ontevredenheid over de baan.

Uiteindelijk kan het opgesloten zitten in de baan tot verschillende mentale en fysieke klachten leiden en zorgt het op de werkvloer ook voor negatieve gedragingen. Zo is er sprake van verminderde betrokkenheid, wat weer kan zorgen voor een daling in productiviteit; nadelig voor werknemer en werkgever. Op mentaal en fysiek gebied is er sprake van meer stress, uitputting en van frustratie en boosheid. Een grote groep mensen gaat zo dagelijks met vervelende gevoelens naar het werk en komt daar aan het einde van de dag weer uitgeput vandaan. Een op de drie mensen blijft uiteindelijk zo lang zitten dat er depressieve klachten ontstaan of een burn-out optreedt. Deze mensen raken vaak gevangen in een vicieuze cirkel waar ze zelfstandig maar met moeite uitkomen; dit proces kent een gemiddelde duur van twee en een half jaar (Feenstra-Verschure et al., 2022). Preventief

de oorzaken van de baanontevredenheid en de perceptie van beperkte baankansen aanpakken, voorkomt dat mensen langdurig verzuimen.

Copingstrategieën

Om erachter te komen hoe een medewerker die opgesloten zit in zijn baan weer in beweging kan komen is het belangrijk te weten wat hem afremt. Onderzoek toont aan dat er drie soorten emotiecopingstrategieën toegepast worden (Naragon-Gainey et al., 2017), oftewel manieren die mensen bewust of onbewust gebruiken om de opgesloten situatie te verdragen. De eerste strategie betreft herwaarderen, waarbij het individu zijn huidige perspectief bijstelt, bijvoorbeeld door de huidige situatie te accepteren en te zien als een stap naar een volgende baan. Bij positieve afleiding verlegt het individu de aandacht, door bijvoorbeeld minder tijd in de negatieve werkomgeving en meer tijd thuis door te brengen, of door een nieuwe hobby aan te gaan. Ten derde zien we mensen onaangename situaties, personen of omgevingen vermijden. In de huidige hybride werkomgeving werkt men bijvoorbeeld thuis in plaats van op kantoor.

Regie

We kunnen stellen dat het de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf is om zijn carrière vorm te geven en dus ook uit een opgesloten situatie te stappen. Onderzoek toont echter aan dat mensen die opgesloten zitten, zich in een passieve staat bevinden en in veel gevallen niet in staat zijn om zelfstandig uit hun baan te stappen of hun baan dusdanig aan te passen dat er weer werktevredenheid ontstaat (Feenstra-Verschure et al., 2022).

De rol van de direct leidinggevende in dit proces is cruciaal. In de eerste plaats omdat hij de baanontevredenheid juist kan veroorzaken, doordat een medewerker bijvoorbeeld een gebrek aan waardering ervaart in de huidige baan. In de tweede plaats kan de direct leidinggevende de opgesloten situatie voorkomen of verhelpen door het gesprek aan te gaan met de medewerker. Vaak spreken leidinggevende en medewerker onvoldoende over toekomstmogelijkheden. Een leidinggevende die met meer empathie, vertrouwen en open communicatie het gesprek aangaat, kan helpen zijn en onnodig verzuim voorkomen.

Het is van belang voor de leidinggevende om te herkennen dat de betreffende medewerker niet (meer) op zijn plek zit. In veel gevallen zal een medewerker niet openlijk uitkomen voor de ontevreden en opgesloten ervaring, waardoor het herkennen van signalen lastig kan zijn. De leidinggevende is daarom bedacht op veranderingen bij medewerkers; zo kan een afname van productiviteit of vermindering in werkmotivatie inzicht geven, of kan de medewerker ontevreden overkomen.

Vervolgens moet de leidinggevende erkennen dat de huidige samenwerking mogelijk niet meer passend is en dus onvoldoende oplevert, zowel voor de medewerker zelf als voor de organisatie. Gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt kan een leidinggevende geneigd zijn niet te erkennen dat iemand in het team niet meer op zijn plek zit, omdat de personeelsbezetting daarmee in gedrang kan komen. De ervaring leert echter dat werkgever en werknemer gebaat zijn bij het direct bespreekbaar maken

van de ontevreden gevoelens en het toekomstperspectief van de medewerker.

Ontwikkeling

Om zicht te krijgen op de medewerker nog op zijn plek zit gaat de leidinggevende het gesprek daarover aan, waarbij hij een veilige omgeving creëert waarin de medewerker zich op zijn gemak voelt. Belangrijk is dit soort gesprekken te integreren in de dagelijkse werkzaamheden van de leidinggevende, waarbij de vragen reiken van 'hoe was afgelopen week?' tot 'waar wil jij over vijf jaar staan in je carrière en past onze organisatie daar dan nog bij?'. Contact vanuit de leidinggevende op dit niveau draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en de arbeidsmobiliteit.

Uit onderzoek blijkt dat organisatorische steun voor ontwikkeling bevorderend werkt voor ouderen, lager opgeleiden, en mensen met veel dienstjaren. Door deze groepen in het bijzonder te ondersteunen in hun ontwikkeling ervaren deze mensen meer persoonlijke hulpbronnen zoals zelfvertrouwen om beter met de opgesloten situatie om kunnen gaan. Dit stelt deze medewerkers vervolgens in staat veranderingen door te voeren in hun momenteel slecht passende baan. Vanuit de sociale uitwisselingstheorie (Cropanzano & Mitchell, 2005) werkt het ook bevorderend, wanneer kwetsbare groepen binnen de arbeidsmarkt het gevoel hebben dat ze gesteund en gestimuleerd worden door hun organisatie. Hierdoor zullen ze zich ook meer tevreden en gemotiveerd voelen en zich ten gunste van de organisatie inzetten voor het te leveren werk.

Het is dus een goed idee om aan deze groepen trainingen en opleidingen aan

te bieden gericht op het ontwikkelen van persoonlijke hulpbronnen. Denk aan een talentenscan, waardoor de medewerker erachter kan komen waar zijn talenten liggen. Of het proactief stimuleren van vakinhoudelijke masterclasses zodat een medewerker met een meer gevulde rugzak zijn huidige baan kan uitvoeren of zich verder kan oriënteren op de arbeidsmarkt. Vooral voor mensen die langer in dienst zijn en in veel gevallen ook ouder zijn kan het op zoek gaan naar een nieuwe baan als lastig worden ervaren. Sollicitatietrainingen helpen om een soepele doorstroom naar een nieuwe baan te bevorderen.

Beweging

Veel organisaties besteden momenteel aandacht aan duurzame inzetbaarheid en hebben leiderschapsprogramma's of initiatieven op het gebied van vitaliteit. Een integrale aanpak ontbreekt echter vaak, waardoor medewerkers die opgesloten zitten in hun baan onder de radar blijven. Om ervoor te zorgen dat medewerkers weer op hun plek geraken is het van belang overkoepelend naar dit fenomeen en de oorzaken te kijken. Organisaties zullen preventief, nog voordat medewerkers ontevreden dreigen te worden, moeten anticiperen op carrièremogelijkheden van medewerkers door hier met enige regelmaat het gesprek over aan te gaan. In theorie geldt dit voor iedere medewerker, want afhankelijk van de combinatie aan oorzaken kan iedereen opgesloten raken in zijn baan.

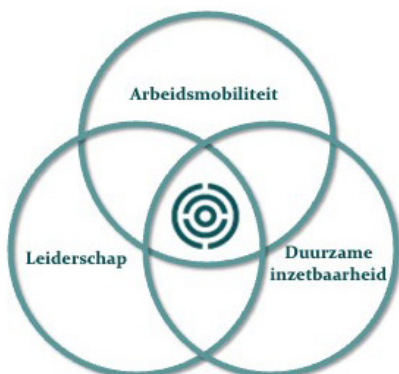
Vanuit deze overkoepelende strategie hoort aandacht besteed te worden aan leiderschap, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit (Figuur 1). Ten eerste is het van belang te zorgen voor leiderschap waarin de direct leidinggevende de medewerker

echt kan begeleiden in zijn loopbaan en de medewerker leert regie te nemen over zijn eigen loopbaan.

Ten tweede is een goed doordacht beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid noodzakelijk. Duurzame inzetbaarheid op de korte termijn is van belang, maar evenzeer richting de toekomst van medewerkers door hen op het gebied van vitaliteit en gezondheid zoveel als mogelijk te ondersteunen. Maar ook door dat eerlijke gesprek aan te gaan over het toekomstperspectief binnen de organisatie. Ten derde is het van belang om beleid uit te werken op het gebied van arbeidsmobiliteit. Is het bijvoorbeeld wenselijk dat iemand langer dan een x-aantal jaren dezelfde functie bekleedt? In hoeverre is het de verantwoordelijkheid van de organisatie om interne of externe baanrotatie te faciliteren en te stimuleren?

Taboe

Om het opgesloten zitten in een baan bekend en geaccepteerd te maken, en ervoor te zorgen dat mensen niet onnodig hieronder gebukt gaan, kunnen verschillende stappen gezet worden.



Figuur 1. 'Op je plek'® kernelementen

In de eerste plaats is het belangrijk dat we als individu beter en met enige regelmaat reflecteren over ons werkende leven. Zijn we nog tevreden met het werk dat we uitvoeren? Hoelang kunnen en willen we dit werk nog blijven uitvoeren? Wanneer we dit regelmatig doen wordt het ook normaler om hierover na te denken. Vanuit het nadenken is het vervolgens belangrijk dat we hier ook over kunnen praten. Hiertoe moeten we zelf in staat zijn, maar ook moet dit gespreksonderwerp geaccepteerd worden; tot op heden heerst er een taboe op. Veel mensen geven aan dat het moeilijk is om over gevoelens te praten tijdens een opgesloten situatie. Dit terwijl onderzoek (Feenstra-Verschure et al., 2022) laat zien dat het delen van deze gevoelens en gedachtes juist wenselijk is. Iedereen, wel of niet opgesloten, kan hieraan bijdragen door wanneer het even wat minder gaat op het werk daar openlijk voor uit te komen. Voelt het nog niet vertrouwd op de werkvloer, probeer het dan eens bij een vriend of familielid. Het lucht niet alleen op, maar geeft ook anderen het gevoel dat het oké is om gevoelens te delen die negatief van aard zijn.

Daarnaast is het van belang om beter zicht te krijgen op de mensen die opgesloten zitten in hun baan. In de huidige tevredenheidsonderzoeken wordt in veel gevallen enkel naar de mate van tevredenheid gekeken en wordt de nadruk bij het uitlezen van de uitkomst gelegd op de tevredenheid en het werkgelek. Vaak wordt onvoldoende gekeken naar de mate van ontevredenheid en hoe de mensen die ontevreden zijn vervolgens te faciliteren. Door juist dit soort vragen verder te onderzoeken kan de oorzaak worden opgespoord en kan gekeken worden naar passende oplossingen.

Tot slot

Voor organisaties is concreet beleid, met als doel mensen meer op hun plek te laten zijn, cruciaal; ongeacht of ze opgesloten zitten in hun baan of juist heel tevreden zijn. Ieder individu verdient voldoende aandacht om zijn carrière naar behoefte vorm te geven. Hierin is samenwerking tussen het senior management en de HR-afdeling van groot belang, juist omdat er op dit moment onvoldoende verbinding bestaat tussen de drie kernelementen leiderschap, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit. Op deze manier kan de medewerker beter gefaciliteerd worden, wat de organisatieresultaten weer ten goede zal komen. ♦

Referenties

- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The academy of management annuals*, 2(1), 167–230.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality-social, clinical and health psychology. *Psychological bulletin*, 92, 111–135.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 3, 874–899.
- Feenstra-Verschure, M.T. (2022). *Locked at the job: Examining antecedents, consequences, and its process* (Doctoraal proefschrift). Tilburg University, Tilburg, Nederland.
- Feenstra-Verschure, M.T., Kooij, D., Freese, C., Van der Velde, M., & Lysova, E.I., (2022). "Locked at the job": A qualitative study on the process of this phenomenon. *Career Development International*, 28(1), 92–120.
- Feenstra-Verschure, M.T., Kooij, D., Freese, C., Van der Velde, M., & Lysova, E.I., (2023). Building on job immobility concepts: A conceptual model and future research agenda on "locked at the job". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Naragon-Gainey, K., McMahon, T. P., & Chacko, T. P. (2017). The structure of common emotion regulation strategies: A meta-analytic examination. *Psychological bulletin*, 143(4), 384–427.
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: Toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2), 376–394.



Organisatiepsycholoog dr. **Merel T. Feenstra-Verschure** creëerde al vroeg een passie om ieder individu op de werkvloer betrokken en tevreden te houden. Na diverse studies bekleedde Merel verschillende adviesrollen en promoveerde zij op het fenomeen 'opgesloten' zitten in de baan aan Tilburg University. Vanuit haar bedrijf The People Society geeft zij bedrijfseigenaren en managementteams strategisch advies op het gebied van arbeidsmobiliteit, leiderschap en duurzame inzetbaarheid. Verder is Merel assistant professor en academic director masterclasses non-profit bij TIAS School for Business & Society. www.thepeoplesociety.nl



Kopstukken

Vijf kritieke succesfactoren voor zelfsturend leren

Coachen met impact

Auteurs: **Marijke Lingsma & Aty Boers**

In de twintig jaar dat we ons bezighouden met het opleiden van coaches zien we steeds nieuwe benaderingen en modellen voorbijkomen. En ofschoon wij deze nieuwe methoden met interesse aanschouwen, komen we telkens terug bij de essentie van coaching: het begeleiden van leerprocessen met een persoonlijke component voor eigen ontwikkeling en prestatie met eigenaarschap bij de lerende. In de werkcontext gaat het dan om zelfsturend leren, leerprocessen met een effect in die context. Op de opgedane ervaring kan vervolgens gereflecteerd worden zodat er leercycli ontstaan waaraan een coachee, team of organisatie zelf sturing kan geven.

Dit betekent niet dat iedere coach opleidingskundige moet worden. De voorwaarden voor zelfsturend leren hebben we in de loop der jaren vertaald naar vijf factoren die coaches praktische handvatten geven om daar invulling aan te geven. In dit artikel gaan we in op deze factoren en laten we zien hoe deze factoren vervolgens als kapstok kunnen dienen voor bestaande en nieuwe methoden en werkmodellen.

Ontwikkelingen in coaching

Internationaal wordt de opkomst van het moderne coachen wel gekoppeld aan het in 1974 verschenen boek van Timothy Gallwey: *The Inner Game of Tennis*. Met 'inner' werd de psychische toestand van de tennisspeler aangeduid. In de woorden van Gallwey: "De tegenstander in je eigen hoofd is sterker dan degene aan de andere kant van het net." Zijn betoog was dat de rol van de coach is om de speler te helpen zijn innerlijke belemmeringen voor een goede prestatie uit de weg te ruimen. Succes volgt dan vanzelf.

Die gedachte zien we terug in veel hedendaagse coachbenaderingen. In gesprekken wordt ingezoomd op wat de coachee naar voren brengt en belemmeringen worden uitgediept. Het resulterende inzicht is de belangrijkste opbrengst van het coachproces.

Wat ons betreft is dat in een werkcontext een te enge benadering. Vanuit de definitie van coaching is niet alleen inzoomen in de psyche van de coachee nodig. Maar ook uitzoomen naar de context, aandacht voor wat er in het hier-en-nu gebeurt en voor een resultaat dat niet stopt bij inzicht, maar zich vertaalt naar concreet gedrag.

Die verschillende aspecten zijn samengevat in vijf kritieke succesfactoren (verder de vijf KSF's genoemd; Van Doorn & Lingsma, 2017). Werken vanuit dit kader helpt je als coach borgen dat je aan alle aspecten van zelfsturend leren aandacht geeft; op individueel, team- en organisatieniveau.

Vijf kritieke succesfactoren

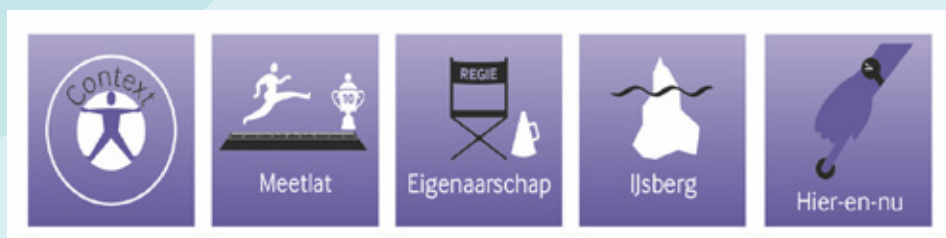
De vijf kritieke succesfactoren betreffen: context, meetlat, eigenaarschap, ijsberg en het hier-en-nu (Figuur 1).

Context

Onder context wordt de omgeving van de coachee verstaan. Dat zijn collega's, teamgenoten en leidinggevende, maar ook klanten en waarden vanuit de organisatie (Boers & Lingsma, 2018).

Meetlat

Met meetlat wordt de doelstelling bedoeld; dat wat de coachee wilt bereiken. Bij teamcoaching gaat het om de gezamenlijke doelstelling en



Figuur 1. De vijf kritieke succesfactoren

niet die van de individuen die het team vormen (Derksen, 2021). Zonder doelstelling zwabbert het coachproces en is zelfsturend leren niet mogelijk.

Eigenaarschap

Bij eigenaarschap gaat het erom dat de coachee verantwoordelijkheid neemt voor de eigen ontwikkeling en wat daarin te leren is.

Ijsberg

De ijsberg is een metafoor voor wat de coachee doet en denkt. De ijsberg (McClelland, 1964) bestaat uit drie lagen. Het topje bevindt zich boven de waterlijn en staat voor interactie en gedrag dat voor eenieder zichtbaar is. Daaronder, onder de waterlijn, ligt de laag van het denken en opvattingen die gedrag beïnvloeden. Daar weer onder, op een diepere laag, liggen de drijfveren en motivatie, die opvattingen en gedrag en interactie beïnvloeden.

Hier-en-nu

Hier-en-nu betekent aandacht voor wat er in het moment gebeurt in verbaal en non-verbaal gedrag, en in de interactie tussen coach en coachee, gerelateerd aan de coachvraag en werkcontext.

Tijdens de intake wordt de disbalans in de 5 KSF's duidelijk en ontstaat een kader om goed onderbouwd te komen tot een passende aanpak voor de ontwikkeling van de coachee en zijn leerproces op het pad van de huidige ongewenste naar de gewenste situatie.

Basis

In een coachtraject moeten eerst de KSF's context, meetlat en eigenaarschap voor alle betrokkenen eenduidig zijn. Op zoek gaan

naar die eenduidigheid geeft meteen al een grote leerwinst.

De meetlat is altijd gerelateerd aan de context. Hoe verhoudt deze doelstelling en coachvraag zich tot de context? Bijvoorbeeld zaken lopen voor de coachee niet naar wens op het werk: hebben zijn collega's daar ook last van? Iemand kan assertief of meer creatief willen reageren, maar past dat bij een organisatie waarin werken volgens protocollen van belang is?

Er spelen altijd drie meetlatten een rol. De meetlat in de praktijk: wat wil je bereiken in de praktijk? Vervolgens leg je een meetlat naast hetgeen je daarin hebt te leren in het coachtraject. En tot slot meet je per bijeenkomst wat het doel van de sessie is, rekening houdend met de voortgang, in relatie met het doel in de praktijk en het ontwikkeltraject. Richt je je alleen op de eerste meetlat (praktijk) dan zal de neiging tot adviseren sterk zijn; het proces van zelfsturend leren komt juist sterk tot uiting in de andere twee.

Je kunt vervolgens alleen coachen als de coachee of het team eigenaarschap neemt over zijn eigen leervraag. Bij dit eigenaarschap hoort verantwoordelijkheid nemen voor eigen ontwikkeling en door zelfreflectie onderzoeken wat daarin te leren is. Maar ook *accountability*: aanspreekbaar zijn op prestaties en de bijdrage aan het geheel en dus tijdig feedback opvragen.

Deze drie-eenheid maakt ook evalueren en reflecteren mogelijk. Per bijeenkomst kun je je afvragen: is de doelstelling of voortgang bereikt (beoordeling meetlat in relatie met context: waar merk je dat aan?), en wat is de bijdrage van de coachee hierin (ontwikkeling

eigenaarschap)? En wat betekent dit voor een volgende keer? Vanuit deze basis kan verdieping plaatsvinden.

Verdieping

Het meteen de diepte van de ijsberg ingaan zien wij als valkuil. Als je de eerste drie KSF's overslaat, komt het proces van zelfsturend leren niet op gang en creëer je een onnodige afhankelijkheidsrelatie. Uitdiepen doe je na helderheid op de driehoek context-meetlat-eigenaarschap. Dan houdt de coachee de regie over zijn eigen ontwikkeling.

Pas bij het werken met de ijsberg ook op voor pseudo-therapeutiseren. Bijvoorbeeld door knelpunten te duiden in relatie met vroeger. Mooier is om een brug te slaan naar het hier-en-nu: wat gebeurt er nu in de context waardoor het bruggetje met het verleden getriggerd wordt? Wat was vroeger als kind of jongvolwassene je reactie en wat kun je nu doen als volwassene met je potentieel en je inzichten? Laat de coachee daarmee aan de slag gaan.

Patronen

Patronen in het hier-en-nu zijn wat ons betreft het meest krachtig. Het hier-en-nu maakt de balans duidelijk tussen de andere vier factoren: houdt de coachee zelf zijn leervraag vast (eigenaarschap)? Welk appel doet hij op de coach en anderen (context, ijsberg)? Is de coachee in staat om te reflecteren op zijn eigen bijdrage tijdens de bijeenkomst en wat zegt dat over zijn leervraag (ijsberg, eigenaarschap)? In het hier-en-nu gebeurt veel. Het gaat echter om herhaling van momenten, zogenaamde patronen. Een ezelsbruggetje voor patronen is: een maal (gedrag) is toeval, twee maal is opmerkelijk, en drie maal is bingo! Patronen in de communicatie maken duidelijk hoe

de huidige niet wenselijke situatie mogelijk in stand wordt gehouden. Bijvoorbeeld de coachee stelt zich erg afwachtend op en de coach ervaart het proces als trekken. Gebeurt dat ook zo op het werk?

Door patronen bespreekbaar te maken, wordt de coachee zich bewust van zijn eigen gedrag en de effecten daarvan op de interactie met anderen. Inzicht alleen levert nog geen ander gedrag op (Lingsma, 2018). Dus er zal een betekenisvolle stap moeten worden geformuleerd vanuit dit patroon vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie (meetlat).

Door patronen bespreekbaar te maken, wordt de coachee zich bewust van zijn eigen gedrag en de effecten daarvan op de interactie met anderen.

Perspectiefwisseling

Door van perspectief te wisselen met de KSF's, haal je de coachee uit zijn patroon van denken en komt er ruimte voor nieuwe inzichten. De volgorde context-meetlat-eigenaarschap kan wisselen al naar gelang de situatie. Een coachee die erg aan het analyseren is en aan het piekeren, leer je breder om zich heen te kijken. Iemand die de schuld buiten zichzelf zoekt, leer je te evalueren en reflecteren op zijn eigen bijdrage.

Oefeningen

We nodigen je uit om bij drie casussen KSF's-vragen te formuleren en nemen je aan de hand bij de vervolgstappen.

Ik heb een burn-out gehad en ben bang dat ik terugval

Kijkend naar de context vraag je je af: weten je collega's en leidinggevende dit? Vervolgens neem je de meetlat, eigenaarschap, ijsberg en het hier-en-nu in ogenschouw.

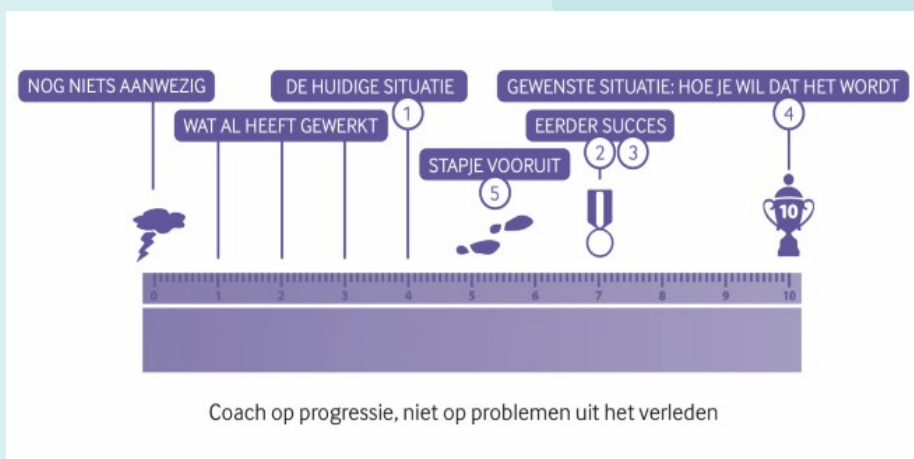
Wat zal er gebeuren als je direct de ijsberg in schiet? Helpt dat de eigenwaarde van de coachee te vergroten? Of versterk je juist het idee van falen? Het volgende model biedt ruimte voor ontwikkeling en versterking van eigen kracht.

Om het model context-meetlat-eigenaarschap helder te krijgen kun je de *walking scale* inzetten (Figuur 2). De walking scale van progressiegericht coachen bestaat uit schaalvragen (Visser, 2013). Deze

wetenschappelijk bewezen theorie gaat uit van mogelijkheden en potentieel dat je in huis hebt om toekomstige zaken aan te pakken.

De walking scale werkt verhelderend door te lopen op een lijn van elf A4tjes in de schaal van 0 tot en met 10 (Lingsma, 2018), waarbij de schaalvragen zijn:

1. Als dit is wat je bezighoudt, en je kijkt naar de huidige situatie, op een schaal van 0–10: waar sta je dan op de lijn? Wat heb je dan bereikt, wat heeft gewerkt?
2. Heb je voorheen – dat kan zijn in een andere organisatie of andere afdeling of met ander werk – wel eens meer dan dit getal bereikt, en hoger? Ga dan daar staan, welk getal en vertel: wat was daarin jouw bijdrage? Dit is dus potentieel van je wat je op dit moment in de huidige situatie niet benut.
3. De 10 is de gewenste situatie, ga maar daar staan en hoe ziet dat eruit? Wat doe jij?



Figuur 2. Walking scale

4. Mooi, ga nu terug naar je eerste plek en wetende wat je potentieel is en wat je 10 inhoudt: wat is dan je eerste betekenisvolle stap die je gaat maken en op welk cijfer kom je dan?
5. Maak die stap... en: klopt dat?

Ik heb last van mijn collega's die hun werk bij mij dumpen

Kijkend naar de context vraag je je af: Zien zij dat ook zo? Wat wordt gezien je functie van je verwacht? Vervolgens neem je de meetlat, eigenaarschap, ijsberg en het hier-en-nu in ogenschouw.

Hierbij past het ijsbergmodel (Figuur 3) om het eigen functioneren onder de loep te nemen en de huidige situatie en gewenste situatie te vergelijken. Na helderheid over de driehoek context-meetlat-eigenaarschap kan de ijsberg als een soort 'invuloefening' worden ingezet.

Met behulp van de meetlat is helder wat de gewenste situatie is, en wat de huidige – ongewenste – situatie is. Op basis hiervan kunnen de huidige en gewenste ijsberg samen met de coachee ingevuld worden:

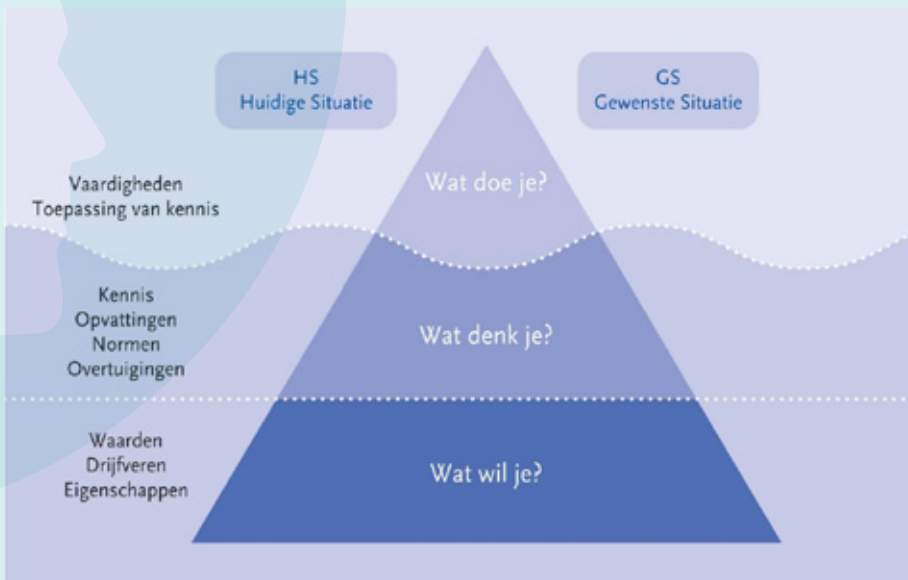
Wat doe je? Wat doe je nu en wat is gewenst?

Wat is kenmerkende interactie met collega's, leidinggevende, klanten?

Wat denk je? Welke opvattingen en gedachten horen hierbij? Welke opvattingen belemmeren of ondersteunen?

Wat wil je? Past dit bij je, wil je het zo? Door welke eigenschappen worden bepaalde opvattingen getriggerd? Zijn voor het behalen van de gewenste situatie andere drijfveren gewenst?

Door het model zelf in te vullen ervaart de coachee eigenaarschap. Door daarbij een flip-over te gebruiken kan de coachee met afstand kijken en zonder oordeel zijn eigen gedachten 'zien'. Bovendien kan hij de flap meenemen.



Figuur 3. De ijsberg

Afwachtende coachee geeft coach indruk aan dood paard te trekken

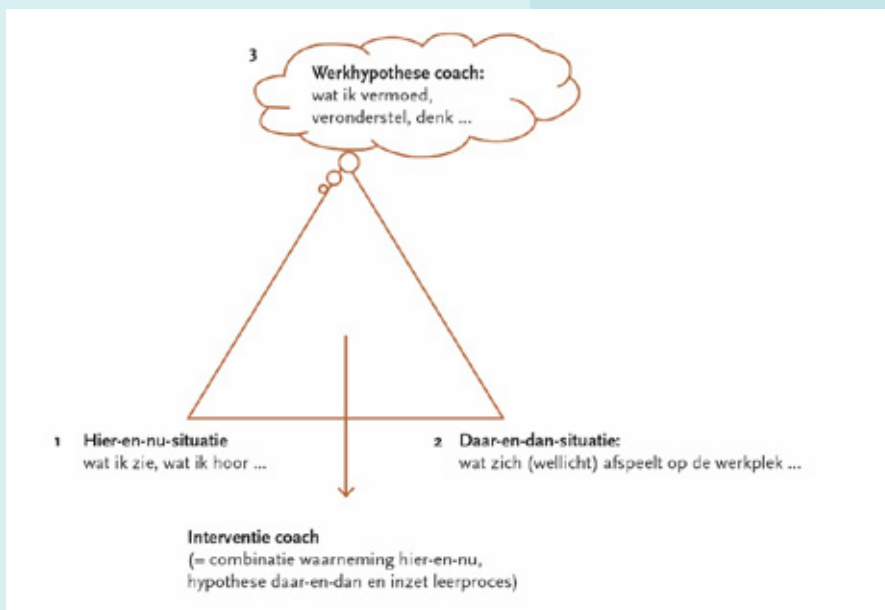
De gouden driehoek is bij uitstek geschikt om het hier-en-nu bespreekbaar te maken. De kenmerkende patronen in de interactie in het hier-en-nu laten zien hoe de huidige – ongewenste – situatie in stand wordt gehouden. Inzicht hierin is goud waard. De gouden driehoek (Lingsma, 1998, 2021) geeft de coach houvast om dat inzicht te helpen geven.

Dit model maakt patronen in het gedrag en interactie van coachee inzichtelijk en helpt het gedrag, interactie en opvattingen uit uitspraken van de coachee te relateren aan werkgedrag en -houding. Vervolgens bouw je een werkhypothese op: als deze coachee dit gedrag laat zien, dan wordt het begrijpelijk hoe de huidige situatie door de coachee in stand wordt gehouden. Niet om de coachee de schuld te geven; wel om duidelijk te maken wat zijn bijdrage kan

zijn in een ongewenste situatie. Dan kun je interveniëren, bijvoorbeeld: “Even pas op de plaats, weet je wat me opvalt...? Is dat herkenbaar voor je? Zou het kunnen dat je met dit gedrag de ander beïnvloedt? Welk effect kan dit teweegbrengen? Welk gedrag zou je meer helpen om je doel te bereiken? Wat zou dan een eerste betekenisvolle stap kunnen zijn?” De coachee kan dan kiezen voor ander gedrag of andere, bijvoorbeeld het patroon bijstellen van klagen en kritiek uiten. Daardoor zullen anderen in de context ook anders reageren (interactiewet van Watzlawick, 1967).

Tot slot

De vijf KSF's bieden een kader voor gerichte interventies in een proces van zelfsturend leren. Het werken met de vijf kritieke succesfactoren biedt zo robuuste handvatten voor professioneel coachen in de werkcontext. En als we naar de ontwikkelingen in organisaties kijken



Figuur 4. De gouden driehoek

wordt het alleen maar belangrijker om coachen in te zetten voor het begeleiden van processen van zelfsturend leren. Want coaching wordt gelukkig steeds serieuzer genomen als instrument voor het versterken en ontwikkelen van leerprocessen in organisaties. Coaches richten zich niet enkel op het welbevinden van en inzichten bij de coachee, maar leggen juist de focus op de interactie tussen context en coachee. ♦

Referenties

- Boers, A., & Lingsma, M. (2018). *De 10 principes van agile-lean teamcoaching*. Amsterdam: Boom.
- Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk*. Amsterdam: Boom.
- Doorn, G.J. van, & Lingsma, M.M. (2017). *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching: Kennis en kunde voor de competente coach*. Amsterdam: Boom.
- Gallwey, T. (1974). *The Inner Game of Tennis*. New York: Random House.
- Lingsma, M.M. (2018, herz. dr. 1999). *Aan de slag met teamcoaching*. Amsterdam: Boom.
- McClelland, D.C. (1964). *The roots of consciousness*. London: Van Nostrand.
- Spencer & Spencer in H4.1.1.2 (1), Doorn, G.J. van. & Lingsma, M.M. (2017). *De vijf kritieke succesfactoren voor coaching*. Amsterdam: Boom.
- Visser, C. (2013). *Progressiegericht werken*. Driebergen: Just In Time.
- Watzlawick, P. e.a. (1967). *Pragmatics of human communication*. New York: Norton.



Foto: Juri Hiensch

Drs. Marijke Lingsma is oprichter van Coachboulevard, systeemdenker voor interactiepatronen in organisaties, bruggenbouwer tussen theorie en praktijk en (team)coach. Heeft diverse boeken geschreven over coaching en won in 2020 de Quality Award NOBCO voor de bijzondere bijdrage aan de kwaliteitsverbetering van coaching als professie.



Foto: Juri Hiensch

Drs. Aty Boers MIM is directeur van Coachboulevard, organisatiedeskundige en coach. Ze is gespecialiseerd in team- en organisatieleren in relatie tot presteren en organiseren, en publiceerde diverse boeken over coaching, teams, leiderschap, organisatieverandering en procesverbetering. www.coachboulevard.nl



Vierstemmig veranderen is wederkerigheid wekken

Auteurs: **Marjoleine Jansen & Ewald Theunisse**

Veranderprocessen: het lijkt wel of je het nooit iedereen naar de zin kunt maken. De een vindt het allemaal maar veel te langzaam gaan. Een volgende vreest chaos en een foutenfestival. Een derde heeft behoefte aan veel overleg en vooral consensus. En een vierde is beducht voor verlies van eigen speelruimte. Ook al zijn er een helder veranderdoel, een goed ontworpen veranderstrategie en is er alle ondersteuning van leidinggevend: bovenstaande dynamieken zorgen ervoor dat de Wet van wederkerigheid onder druk komt te staan.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat welbevinden en motivatie sterker te beïnvloeden zijn dan door sommigen wordt aangenomen. Support van een leidinggevende of collega kan contraproductief werkgedrag voorkomen en juist engagement en eigenaarschap vergroten. De daartoe benodigde sensitieve responsiviteit is echter geen vanzelfsprekende competentie. Om beweging te creëren, doen leidinggevend en er goed aan om samen met hun medewerkers te onderzoeken welke betekenis zij geven aan wederkerigheid. In dit artikel geven we inzicht in een vierstemmige benadering die positieve wederkerigheid wekt en daarmee bijdraagt aan verandermotivatie: de startmotor voor veranderbeweging, organisatiegroei en ontwikkeling.

Begrijpen en begrepen worden

Het onbegrip in de huidige maatschappij groeit. Misstanden domineren steeds vaker het nieuws. In het maatschappelijke domein echoot de roep om 'de menselijke maat' tijdens felle debatten. In het dagelijks leven zijn de gevolgen van toenemende individualiteit enerzijds en afnemende solidariteit en compassie anderzijds steeds zichtbaarder. Overal waar strijd is heerst polarisatie, discriminatie en buitensluiting, en kijken mensen naar wat de verschillen zijn; naar wat hen over en weer anders maakt en zoeken daarin hun eigen 'gelijk'. Dit leidt tot wantrouwen en toenemende verwijdering.

De Wet van wederkerigheid zegt dat je terugkrijgt wat je geeft. Dat negativiteit negativiteit oproept, en toenadering juist toenadering. Zo is de Wet van de positieve Wederkerigheid een universeel sociaal

principe van medemenselijkheid, bedoeld als ruilmiddel om te verbinden en inclusie te bevorderen.

Het begrip 'wederkerigheid' is systemisch gezien te beschouwen als een circulaire beweging, waarbij de 'gevers' elkaar over en weer voeden: een op vertrouwen gebaseerde relatie waarin geven en ontvangen vanzelfsprekendheden zijn (Pessers, 1999).

Als de Wet van wederkerigheid kan bemoedigen elkaar te includeren in plaats van te excluderen, wat maakt dan dat we onbegrip 'vanzelfzwijgend' (Moeskops, 2014) laten en niet bespreekbaar maken?

Bovenstroom versus onderstroom

Bij een reorganisatie onder druk moest tempo gemaakt. Dit gaf zorgen bij de ondernemingsraad: te weinig aandacht voor het sociale plan en voor overleg. De al jaren betrokken loyale medewerkers voelden zich niet gezien. De reorganisatie werd als een militaire operatie over de organisatie uitgerold. Dit leidde tot verlies van sfeer en vertrouwen. De wederkerigheid sloeg om van positief naar negatief en uitte zich in ondergronds verzet. In de wandelgangen werd gesproken over 'onveiligheid' en 'wantrouwen naar het management'. Het werkplezier en onderling vertrouwen nam af, het ziekteverzuim steeg, en het aantal vertrekkende medewerkers groeide.

Veranderzorgen

Wanneer we ons als mensen onder druk gezet voelen groeit onze weerstand en komen we in verzet. We voelen angst of ervaren een allergie voor de situatie. Wie in de wandelgangen meeluistert kan vaak vier soorten veranderzorgen optekenen.

“We voelen ons niet serieus genomen”

Irritaties in het proces worden beschreven als ‘traagheid, vaagheid en detailgeneuzel’. De reflex: escaleren en de strijd aangaan.

“De sfeer holt achteruit, er is te weinig overleg”

Irritaties betreffen hier verlies van teamgeest, onredelijkheid in besluitvorming en te hard willen gaan. De reflex: mokken onder elkaar en ondergronds verzet.

“Alles is al bedacht, waar blijf onze inbreng?”

Irritaties gaan hier over beknotting en verlies van eigen speelruimte. De reflex: creatief worden en de mazen opzoeken.

“Dit wordt een chaos, waar zijn de procedures?”

Irritaties gaan hier over onzorgvuldigheid en de angst voor fouten. De reflex: waslijsten aan gedetailleerde bezwaren.

Het is essentieel deze vier universele veranderzorgen te herkennen om te begrijpen waarom een gewenste organisatieontwikkeling of -beweging stagneert. Schuiling (2004) heeft aangetoond dat als leidinggevendensensitief responsief zijn, en dus tijd en aandacht geven aan de vier stemmingen, organisatieleden met elkaar in een gezonde ontwikkelbeweging blijven. Breng je zelf in als instrument. Voel door in en uit

te zoomen. Uitzoomen geeft zicht op de ambitie en veranderopgave in de context, en de complexiteit van een vraagstuk. Inzoomen gaat over de mensen: Wie zijn erbij betrokken? Wat zijn de onderlinge verhoudingen? Wat motiveert hen? (Vermaak, 2017).

Verschillen zijn de bedoeling

Als je uitzoomt en kijkt naar gedragspatronen van mensen, dan valt de verscheidenheid op. Wanneer mensen verschil ervaren en dit niet begrijpen, kan dit leiden tot een gevoel van er niet meer bij horen. Dat leidt tot onbegrip en vergroot de afstand tussen mensen. Terwijl verschillen juist de bedoeling zijn (De Hoog & Theunisse, 2022). De kunst is om in elkaars onbegrepen gedrag en ongewenste effect de intenties te kunnen zien. Spanjersberg en collega's (2010) bieden een helpende vraag die verzet, weerstand of weerbarstigheid in organisaties bespreekbaar maakt: kun je elkaars legitieme bedoelingen zien?

Emotie is bewegen

De Wet van wederkerigheid gaat over de emotionele bankrekening, het psychologische contract (Huiskamp et al., 2005). Elk individu start deze transactie vanuit een eigen referentiekader op het moment dat het zakelijke contract wordt getekend. De individuele betekenisgeving aan ‘geven en ontvangen’ is contextueel en situationeel afhankelijk, bevestigt ook Gouldner (1960). In de sociale uitwisseling van geven en ontvangen ervaren we wel een soort van verworven recht en plicht tegenover elkaar. Want op het moment dat we iemand iets ‘vrijblijvend’ geven, zetten we diegene eigenlijk in de ‘schuld’.

Uit recent onderzoek blijkt dat er vijf 'Wederkerige Intentie Principes' zijn (Jansen, 2022). Hierbij zijn er twee transactionele principes te herkennen: 'voor wat, hoort wat' (positieve wederkerigheid) en 'oog om oog, tand om tand' (negatieve wederkerigheid). Vanuit het transformationele perspectief zijn er ook drie intenties te duiden. De positieve wederkerigheid gaat uit van: wie goed doet, goed ontmoet. Als de 'WIP' dreigt door te slaan naar de negatieve wederkerigheid, is de begripssleutel: behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden – een preventieve transformationele vorm om gedrag te spiegelen. Stel dat de negatieve transactie zich doet gelden, dan is een laatste transformationele beweging nog in te zetten als vijfde

Responsiviteit is de respons van een deel van een systeem op wat andere delen nodig hebben en te bieden hebben (Schuiling, 2004).

wederkerigheidsprincipe: als iemand je raakt, keer dan ook de andere wang toe – en bekend gezegde dat staat voor een provocatieve hefboomwerking, bedoeld om ongewenst gedrag te keren.

Door de Wederkerige Intentie Principes te visualiseren op een WIP (Figuur 1) wordt de Wet van de wederkerigheid als een dynamiserend geheel gesymboliseerd. Want elke organisatie functioneert beter door een afwisseling van een harde en



Visual © www.marjoleinejansen.nl

Figuur 1. Wederkerige Intentie Principes

een zachte systeembenadering. De harde systeembenadering benadrukt strategie, structuur en systemen. Een kenmerk van 'hard' is dat leiderschap meer top-down is en beloning een voorwaarde is om in actie te komen. Veranderingen vanuit deze benadering voltrekken zich planmatig. De zachte systeembenadering legt meer nadruk op *purpose*, proces en mensen. Een kenmerk van 'zacht' is de organisatorische bekwaamheid, gericht op menselijke capaciteiten. Leiderschap wordt meer ervaren als participatief en beloning is het gevolg van de actie. Veranderingen vanuit deze benadering voltrekken zich vanuit eigen initiatieven.

Beer en Nohria (2000) – die de paradox van deze benaderingen beschreven hebben – leren ons dat het niet moet gaan om een 'of/of-en/en-beweging' maar juist om de 'door/door-dynamiek'. Door beide benaderingen afwisselend in te zetten, danst de organisatie haar eigen wederkerigheidsdans, vanuit de ritmiek van het veranderproces. En zo is het een dynamiserend geheel.

*Behandel de ander, zoals de ander behandeld wil worden.
Het zien en voeden van de verschillende behoeften zet mensen in beweging.*

Veranderbehoefte

Naast de vijf Wederkerige Intentie Principes zijn er dus ook vier stemmingen of gestemdheden waarin mensen denken, dingen doen en communiceren.

Als je de vier stemmingen herkent en je je communicatie daarop weet af te stemmen (sensitieve responsiviteit), dan ben je in staat om vanuit de onderliggende behoeften dingen aan te reiken die mensen motiveert om te gaan bewegen. Hoe beter je in staat bent om vierstemmig te communiceren en argumenteren, hoe meer mogelijkheden je tot je beschikking hebt om een veranderproces te begeleiden. Als je de stemmingen van anderen herkent en daarop aansluit, voelt men zich beter begrepen en gaat men als vanzelf ook meer inspanning leveren om jou te begrijpen. Vierstemmigheid maakt samenleven en samenwerken echt kleurrijker, terwijl het ergernissen doet afnemen.

Vierstemmigheid[®] is door de BegripsAcademie tot in het kleinste detail onderzocht en gedefinieerd. Belangrijke notie is dat vierstemmigheid fluïde is: we zijn allemaal vierstemmig en bewegen ons van stemming naar stemming, afhankelijk van context, doel en belangen. De BegripsAcademie onderscheidt Beslissers-, Bedenker-, Verbinder- en Bewakerstemming (Tabel 1).

Het is bekend dat weerstand gaat over zorgen die mensen zich maken. Zorg is een emotie, en die emotie geeft richting aan dat waar men eigenlijk behoefte aan heeft. Vierstemmigheid begrijpen en vierstemmig communiceren kan voorkomen dat de negatieve Wet van wederkerigheid ontstaat. Door aan te sluiten op wat er nodig is, kun je de verschillende behoeften voeden vanuit het wederkerigheidsprincipe 'behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden'. Door te voelen in het hier-en-nu, ontdek je welke behoeften passen bij elk van de vier stemmingen (Tabel 1):

Tabel 1. Vierstemmigheid® samengevat

	Beslissersstemming	Bedenkersstemming	Verbinderstemming	Bewakersstemming
Omschrijving	Focus op snel, efficiënt en vooral met succes de taak volbrengen	Focus op creativiteit; veel energie, enthousiast om dingen te ontdekken; niks willen 'moeten'	Focus op het wij-gevoel, aandacht voor elkaar; oog voor anderen hebben, tijd nemen om met aandacht te luisteren; inlevingsvermogen	Focus op zorgvuldigheid; concentratie, voldoende tijd, volledige informatie; voorkomen van onverwachte, onaangekondigde verandering
Belangrijk	Resultaten Rendement Verbetering	Plezier Vernieuwing Speelruimte	Harmonie Gezamenlijkheid Aandacht	Zorgvuldigheid Juistheid Consequentheid
Communicatie	Direct Kort Doelgericht	Enthousiast Optimistisch Speels	Persoonlijk Warm Hartelijk	Beheerst Compleet Zorgvuldig
Motivatie	Competitie Promotie	Complimenten Plezier Uitdaging	Persoonlijke aandacht, waardering	Rust Structuur Overzicht
Storend	Traagheid Vaagheid Geneuzel	Afwijzing Inperking Sleur	Ruzie Onredelijkheid Hardheid	Fouten Onvolledigheid Onverwachte verandering
Inzetbaarheid van kwaliteiten	Daadkracht Besluitvaardigheid Zakelijkheid	Oplossingsgerichtheid Creativiteit Flexibiliteit	Attentheid Luistervaardigheid Compassie	Gestructureerdheid Precisie Consequentheid

- In Beslissersstemming: tempo, rendement en verbetering in het veranderproces toon daadkracht, besluitvaardigheid en zakelijkheid.
- In Bedenkersstemming: perspectief, inbreng en speelruimte, denk oplossingsgerichtheid, toon creativiteit en flexibiliteit.
- In Verbinderstemming: samenwerken op basis van harmonie en consensus, luister met aandacht en compassie
- In Bewakersstemming: zorgvuldigheid, juistheid en consequentheid zijn, maak dan heldere afspraken en bied een duidelijke fasering aan in het ontwikkelingsproces.

Kraak de code

Leer als leidinggevende de code van de harde en zachte systeembenadering te kraken. Dus begin niet met zenden nog voor je ontvangen hebt.

Stel dat er gepland staat om op maandagochtend de goed doordachte reorganisatie aan te kondigen. Direct nadat je de grote lijnen en het kader *on stage* schetst, ga je *off stage* de wandelgangen in. Onderzoek welke veranderzorgen er leven. Voel wat er leeft en wat de medewerkers nodig hebben. Waar maakt men zich druk over? Natuurlijk heerst er onzekerheid over het behouden van de baan, en mogelijk is

het organisatieklimaat niet zo dat men zich veilig genoeg voelt om zich uit te spreken. Door zelf met aandacht actief en authentiek op pad te gaan stimuleer je dialoog. Het zijn deze *triple A* kwaliteiten die aan het begin staan van psychologische veiligheid (Van der Loo & Beks, 2021). Pas als men zich begrepen en beluisterd voelt, ontstaat er bereidheid om een verandering te begrijpen. En daarvoor in beweging te komen.

Als tweede stap ga je informeren over de uitvoering van het plan. Je geeft uitleg door de opgehaalde wensen en behoeften vierstemmig te formuleren. De veranderzorgen adresseer je vanuit vierstemmigheid: je herkent welke stemming wat nodig heeft. Adresseren van zorgen stelt gerust:

- Bedenk dat mensen in Beslissersstemming weinig geduld hebben, dus die groep medewerkers wil als eerste horen wat de verandering moet doen: welk resultaat moet het leveren?
- Als dit helder is, adresseer je de mensen in Bedenkerstemming, en nodigt hen uit tot eigen inbreng en creativiteit.
- Heb hierna oog en oor voor de mensen in Verbinderstemming: wie moeten we allemaal betrekken, zien, horen om samen in beweging te komen? Wie kan welk stukje oppakken omdat daar iemands talent ligt?
- En als het resultaat helder is, er ruimte gegeven wordt voor eigen inbreng, en oog en oor is voor de relaties en betrokkenheid, dan kunnen de mensen in Bewakerstemming aan bod komen door in te gaan op kaders, speelveld en spelregels, met transparantie over het tijdspad en te maken afspraken.

Reorganisatie

De vierstemmige veranderboodschap die wederkerigheid wekt waardoor mensen wel in beweging gaan komen kan er als volgt uitzien: "We gaan onze veranderdoelen realiseren met aandacht voor het belang dat jullie hechten aan autonomie en eigen positie. We bieden in het verandertraject ruimte voor eigen inbreng. We benutten jullie meedenkkraft. We gaan in dialoog over hoe eenieder denkt tot recht te komen en welk perspectief er is op de nieuwe organisatiestructuur bij het vervullen van de nieuwe functies. We hebben aandacht voor jullie individuele gevoelens. We willen graag samen een nieuw collectief smeden, waarop eenieder zich weer kan verbinden. We doen dat door navraag te doen wat eenieder nodig heeft op basis van wederkerigheid: hoe kun je hercontracteren op het nieuwe zakelijke functiecontract, maar ook op het emotionele vlak? We communiceren transparant en informeren jullie over het tijdspad. We bieden met onze informatie richting en kaders, structuur en houvast. Laat het ons weten als er meer nodig is!"

Zet de boel niet op slot

Als je aan de voorkant van een veranderproces een te hoog tempo maakt zonder aandacht te hebben voor veranderzorgen en veranderbehoeften, dan zet je de boel op slot. Dan help je de ander om de hakken in het zand te zetten omdat onderhuidse vierstemmige zorgen en behoeften die vanzelfwijgend worden

gelaten – omwille van het tempo – juist de tegenbeweging voeden. Vertragen om te versnellen is hier zeker van toepassing. En ook de tijd en ruimte maken voor de verlieskant van de verandering. Laat die er ook zijn.

Beweging oogsten

Vierstemmigheid begrijpen en adresseren maakt het vanzelfsprekend dat verschillen de bedoeling zijn en dat we vierstemmigheid ten volle hebben te benutten, want:

- Rendementsdenken wordt gevraagd in Beslissersstemming: snel efficiënt en vooral met succes de taak volbrengen.
- Ruimtedenken is de behoefte in Bedenkerstemming: creativiteit, energie en enthousiasme om nieuwe wegen te ontdekken.
- Relatiedenken is belangrijk in Verbinderstemming: het wij-gevoel, waarbij aandacht voor elkaar centraal staat.
- Regeldenken is nodig in Bewakerstemming: zorgvuldigheid, concentratie en op zoek gaan naar volledige informatie.

Vierstemmig veranderen is meer dan alleen maar de harde systeembenadering en/of de zachte systeembenadering. Vierstemmigheid is een 360 gradenbenadering: het zien en voeden van de verschillende behoeften zet mensen in beweging. De vier perspectieven voeden de wet van wederkerigheid: rendement, ruimte, relaties en regels. En wat blijkt? De Wet van wederkerigheid staat gelijk aan de Wet van de boemerang: wat je zaait, zal je oogsten. ◆

Referenties

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 86-96.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American review*, 25(2), 161-178.
- Hoog, M. de, & Theunisse, E. (2022). *De Begripscode: 99 sleutels tot medemenselijkheid*.
- Huiskamp, R., Dalen, E. J. van, Gründemann, R., & Jongkind, R. (2005). Goed werkgeverschap en goed werknemerschap: Een bijzondere arbeidsrelatie. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 21(3), 211-225.
- Jansen, M.J.C. (2022). *Over de bijdrage van wederkerigheid aan organisatieontwikkeling. Naar een interventie om vanzelfwijgende wederkerigheid bespreekbaar te maken* (Afstudeerscriptie). Vrije Universiteit Amsterdam.
- Loo, H. van der, & Beks, J. (2021). *Veldgids psychologische veiligheid: Werkvormen, voorbeelden en tools om samen om zondebreesd te presteren*. Amsterdam: Boom.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen*. Amsterdam: Roodpurper.
- Pessers, D. W. J. M. (1999). *Liefde, solidariteit en recht: Een interdisciplinair onderzoek naar het wederkerigheidsbeginsel*. Universiteit van Amsterdam, Faculteit der Rechtsgeleerdheid.
- Schuiling, G.J. (2004). *De chemie van organisatieverandering: Ervaringen met niet- hiërarchisch gedrag in hiërarchische organisaties* (heruitgave). Amstelveen:

>> INSPIRATIE

- Thierry & Schuiling.
 - Spanjersberg, M., Hoek, A. van den, Veldhuijzen van Zanten, E., & Wingerden, R. van (2010). *Systeemdenken in de praktijk: De kunst van het verbinden*. Utrecht: Stili Novi.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert: Nu wij nog*. Amsterdam: Boom | Management Impact.



Marjoleine Jansen is Organisatie BIO_loog. Als veranderkundige benadert zij organisatievraagstukken met een systemische-psychodynamische blik. Zij begeleidt veranderingen op basis van leren en ontwikkelen vanuit de rollen Betekenisgever, Interventionist, Ontwikkelaar. Samen met betrokkenen onderzoeken wat er tussen de mensen 'heen en weer' gaat. Haar grondhouding van waardering en respect voor en nieuwsgierigheid naar is gebaseerd op haar onderzoek naar Wederkerigheid (in het kader van de Master Verandermanagement aan de VU, 2022). www.marjoleinejansen.nl



Ewald Theunisse is medeoprichter en aanvoerder van de BegripsAcademie, sinds 2009 actief voor overheidsorganisaties, in zorg, bedrijfsleven en onderwijs. Tijdens de reorganisatie van de nationale politie reikte ze betrokken medewerkers instrumenten aan om aansluiting bij elkaar en het veranderproces te laten behouden. Met het vergroten van mensenkennis en levenskunst als uitgangspunt, draagt de BegripsAcademie op tal van plaatsen bij aan verbetering van samenwerking, effectiviteit in communicatie en meer onderling begrip. www.begripsacademie.nl

Zes bewegingen in ons vak nader bekeken

Auteurs: **Joyce Marijnissen & Ria van Dinteren**

De eerste uitgaven van het *Ontwerpboek: Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing* (Rondeel et al., 2012; 2013; 2015) waren op. En wat doe je dan? Dan maak je een nieuw boek. Het vak heeft de laatste jaren behoorlijk wat veranderingen op zich af zien komen, dus dat was een logische keuze vond de redactie van die eerste uitgave. Een nieuw boek dus. *Het tweede ontwerpboek*, geschreven door nieuwe mensen (Deen et al., 2023); een mix van jong en oud, met diverse expertises en met nieuwe technieken. Het werd een sprekende verzameling van vijftien ontwerp praktijken en tien podcasts.



Wij spraken een aantal redactieleden van het boek om de trends aan een kritische blik te onderwerpen. Voor ons was het vooral interessant om te ontdekken waar de redactie trots op is en hoe zij de ontwikkeling van ons vak zien.

Foto van ons vak

“We hebben dit boek organisch laten ontstaan”, zegt Erik Deen, aangevuld door Nynke de Jong en Mariël Rondeel. “We hebben met elkaar eerst allerlei ontwerpen en interventies verzameld en zijn vanuit daar gaan kijken naar rode draden en belangrijke bewegingen. Zo kwamen we uiteindelijk tot zes bewegingen die L&D en leertrajecten kenmerken en ontstond er als het ware een foto van ons vak.”

“Zo zien we bijvoorbeeld dat persoonlijke ontwikkeling steeds belangrijker wordt, dat interventies sneller ontwikkeld moeten worden en dat we andere interventies inzetten dan tien jaar geleden. In het boek komen al deze ontwikkelingen terug aan de hand van praktijkvoorbeelden. En dankzij de samenwerking met bijvoorbeeld Josianne Savonije zijn er ook podcasts opgenomen waarin we de mensen uit de voorbeelden aan het woord laten. Dat maakt het een toekomstbestendig boek. Al sluiten we niet uit dat we over tien jaar weer opnieuw gaan kijken naar de ontwikkelingen die er dan zijn.”

“We zien dat persoonlijke ontwikkeling steeds belangrijker wordt.”

“Het meest opvallend is de beweging van online en blended leren. Tijdens en na corona zijn we daar in ieder geval heel bedreven in geworden en is techniek niet meer weg te denken uit het opleidingskundig ontwerp. In het boek komt dit ook uitgebreid terug. En daarbij hebben we echt de praktijk laten spreken.”

Zes bewegingen

De redactie van *Het tweede ontwerpboek* onderscheidt zes bewegingen in training en ontwikkeling.

Flexibel en gepersonaliseerd leren

“Met behulp van technologie kun je op eigen tempo en gepersonaliseerd leren. We merken dat je als ontwerper steeds vaker creatief moet kijken naar wat er mogelijk is binnen de context en dat levert vaak verrassende oplossingen op.”

Blended en online leren

“In ons eerste ontwerpboek bestond er al zoiets als e-learning, maar dit werd destijds nog niet op grote schaal toegepast. Nu kunnen we echt niet meer om deze beweging heen. Bijna ons hele boek bestaat uit blended leertrajecten. Sterker nog; het boek zelf is een blend geworden van tekst en podcasts. Blended leren heeft echt een hoge vlucht genomen. En dat terwijl we nieuwe technieken zoals ChatGPT nog niet eens opgenomen hebben in het boek. Dit laatste is overigens niet bewust gedaan, maar de casussen voor het boek waren al gekozen. In een volgende editie zal AI vast en zeker worden opgenomen.”

Leren voor een vak

“We hadden het vroeger expliciet over leren in het werk of werkplekleren. Dit is

“Blended leren heeft echt een hoge vlucht genomen.”

zo vanzelfsprekend voor ons, dat we het er niet eens meer over hebben. Werkplekleren is vaak de beste manier. Er is wel een duidelijke beweging op het gebied van vakgericht leren en persoonsgericht leren.”

Leren voor persoonlijke ontwikkeling

“Waar zit jouw talent? Hoe zet je in op autonomie? Persoonlijke ontwikkeling wordt steeds belangrijker en we zagen als redactie steeds vaker dat er een wisselwerking is tussen persoons- en vakgericht opleiden. Hoe verbind je die twee? De ontwerppraktijken in het boek zijn voorbeelden van hoe anderen dat hebben gedaan.”

Performance support

“Werkplekleren is de rode draad. En daarbij zien we een beweging om ondersteuning te bieden in het werk wanneer dat nodig is. In het boek staan mooie inspirerende voorbeelden daarvan.”

Ontwerpen in een snelkookpan

“Samen leren en creëren in een versneld proces; de afgelopen periode hebben we ons als ontwerpers natuurlijk snel moeten aanpassen. Er werden steeds nieuwe oplossingen van ons verwacht. In plaats van werkgroepen en afstemmingssessies kwam er steeds meer behoefte aan agile en flexibele sessies als start voor een ontwerpproces.”

Trots

“In zijn algemeenheid zijn we trots op hoe we het boek hebben gemaakt: met elkaar en met onze nieuwe vakgenoten die ook duidelijk een andere invalshoek hebben gekozen. Het mooiste hoofdstuk?” Nynke heeft wel vijf favorieten: “Ik vind het voorbeeld over de podcast als leerinterventie heel bijzonder. Een podcast is persoonlijk, het kan je raken. Je komt veel dichterbij je doelgroep. En het boek geeft ook nog eens praktische tips voor hoe je dat zelf kunt aanpakken; het maken van een podcast als leerinterventie.”

“Ik vond het ontwerpen van de stage in coronatijd heel speciaal”, gaat Erik verder. “De makers van dat hoofdstuk hebben daarmee echt de kern van ons vak aangesproken, namelijk dicht bij de doelgroep inventariseren van de vraag en dan creatief met oplossingen en interventies komen. Inspelen op wat er wel mogelijk is.”

“Wat bijzonder is aan deze tijd is dat we steeds meer verschillende typen interventies tot onze beschikking hebben om uit te kiezen”, zegt Mariël. “Het voorbeeld van KLM met hun performance support tool vind ik fantastisch. Met behulp van de *five moments of need* hebben ze een app gemaakt die werken en leren echt verbindt. Het werk van het KLM-cabinepersoneel is onderdeel van de (leer) app. Ze hebben heel goed gekeken hoe ze de app zo konden maken dat het een middel werd waarmee de medewerkers zich in hun dagelijkse werk kunnen ontwikkelen. Zodat het niet alleen een app werd om informatie te pushen of mee op te zoeken. En de app doet dat ook nog eens op tien kilometer hoogte. Inspirerend!”

“En we zijn natuurlijk ook trots op het proces dat we zelf hebben doorgemaakt door steeds met elkaar te reflecteren op wat we verzameld hadden.”

Werkplekleren

“Expliciet hebben we het niet meer over leren in het werk. Werkplekleren is eigenlijk altijd de beste manier en het zit bij ons als ontwerpers in het DNA. Maar we hebben wel ontdekt dat het niet altijd kan of mag. Soms stelt een organisatie andere eisen of ziet daar weinig mogelijkheden voor. Als L&D-adviseur kun je je er sterk voor maken, maar soms lukt het gewoon niet om er ruimte voor te krijgen. In ons boek staat een prachtig voorbeeld van retro-innovatie bij UWV. Dat geeft ongetwijfeld veel herkenning. In onze werkpraktijk horen wij ook heel vaak: Hoe krijg ik mijn directie zover? Hoe ga ik het gesprek over leren in het werk aan? Het is een heel belangrijk onderwerp voor leerspecialisten. Er is vaak een spanningsveld tussen leren en het werk ongestoord laten doorgaan. En er is lenigheid en creativiteit voor nodig om daarmee om te gaan.”

Toekomstige ontwerper

Nynke: “Jeroen Hellings en ik schreven samen met Joseph Kessels een reflecterende epiloo; wij vonden het heel bijzonder om te zien hoe het vak

“Alle informatie die we tot ons nemen vormt ons beeld van de wereld en daarmee de mensen om ons heen.”

veranderd is. We hebben vooral met elkaar gesproken over de spanningsvelden die we tegenkwamen en -komen in het vak, en welke kwaliteiten dat vraagt van de ontwerper van de toekomst.”

“We zien steeds meer dat de opleidingskundig ontwerper van de toekomst een goede adviseur moet zijn. Iemand die zijn oor te luisteren legt en met oplossingen kan komen. En dan niet alleen op aanvraag interventies bedenkt en inzet, maar ook meewerkt op andere vlakken zoals nadenken over leiderschap en de cultuur die nodig is om steeds complexere vraagstukken aan te pakken.”

Een rondje langs de redactie van het ontwerpboek geeft goed weer wat een toekomstbestendige L&D'er moet weten en kunnen.

Logisch nadenken

“Opleidingskundig ontwerpen is eigenlijk niet zo moeilijk”, zeggen Mariël, Nynke en Erik: “Je moet onder andere goed logisch na kunnen denken. Je moet goede vragen kunnen stellen en de antwoorden door kunnen vertalen naar het werk wat iemand doet en vervolgens naar de leerinterventies. Alleen zo kun je leerinterventies ontwerpen die aansluiten bij het werk wat mensen doen. Een opleidingskundige moet daarom ook verstand hebben van processen in de organisatie, om zo te kunnen aansluiten op de context.”

Samenwerken

“Samen optrekken met belanghebbenden is essentieel. Je zult ze moeten meekrijgen, maar vooral met ze moeten samenwerken en cocreëren. Door je doelgroep bij het

ontwerpproces te betrekken, kunnen er oplossingen ontstaan die je zelf vooraf nooit had kunnen bedenken.”

Multidisciplinair ontwerpen

“In de toekomst zullen we in ons vak steeds meer mensen tegenkomen met een andere achtergrond. Dat zien we nu al: technici en ICT’ers die een belangrijke bijdrage leveren aan blended en online leren. En dat zal zo blijven. En dat vraagt dus om samenwerking met disciplines die nu soms minder bekend zijn.”

Strategisch denken

“Als L&D’er moet je strategisch kunnen meedenken en je zult ook zichtbaar moeten zijn. Denk meer mee vanuit de grote problemen: wat en wie zijn er nodig om de grote issues op te lossen?”

Up-to-date blijven

“Handigheid hebben in de technische mogelijkheden zoals apps, podcasts en AI is essentieel. Zorg dat je daar beter in wordt. Iedere dag wordt het aantal mogelijkheden groter. Blijf nieuwsgierig naar nieuwe tools, en naar nieuwe doelgroepen.”

Creativiteit tonen

“Wees creatief. Bedenk vooral iets dat past bij het vraagstuk; soms zijn dat bekende oplossingen, maar vaak zul je iets moeten maken dat deels of geheel nieuw is.”

Maakenergie

“*Het tweede ontwerpboek* is een bladerboek; je leest dit boek niet van kaft tot kaft. Wij zouden het mooi vinden als het de lezers aanmoedigt om veel te gaan samenwerken en dan dit boek daarbij als inspiratie gebruiken: hoe doen anderen dat? Zoek een voorbeeld dat jou kan helpen bij je vraagstuk; een portie maakenergie.”

“In onze leergangen bij de Foundation for Corporate Education krijgen we vaak de vraag hoe andere organisaties met leervraagstukken aan de slag zijn. In dit boek kun je dat lezen. En de bewegingen die erin staan zijn waarschijnlijk voor meer L&D’ers te herkennen. Het geeft wat extra informatie als je dat gesprek aan wilt gaan met de directie over leerinterventies. En natuurlijk kun je ook gewoon de podcasts luisteren als je inspiratie zoekt. Voor ons gold in ieder geval dat we door het maken van dit boek onszelf weer konden uitdagen om wat anders te doen naast ons advieswerk: licht schijnen op de mooie ontwerppraktijken van allemaal bevlogen vakgenoten en daarmee onze eigen visie en ontwerprepertoire aanscherpen. Eigenlijk geldt het voor al onze adviseurs: wil je scherp blijven, doe dan af en toe ook wat anders.” ♦

Joyce Marijnissen is redactielid van TvOO.
Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO

Redactie

Aan *Het tweede ontwerpboek* hebben diverse auteurs bijgedragen onder redactie van:



Erik Deen en **Mariël Rondeel** zijn als adviseurs en ondernemers verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en kerndocenten van de leergang Adviseren & ontwerpen voor leren in organisaties bij de Foundation for Corporate Education.



Jeroen Hellings is als adviseur en ondernemer verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en is kerndocent van de leergang Adviseren & ontwerpen voor leren in organisaties bij de Foundation for Corporate Education.



Nynke de Jong werkt als L&D-adviseur vanuit haar eigen bedrijf Studio L&D aan leer- en ontwikkelvraagstukken van bedrijven en onderwijsinstellingen. Ze specialiseert zich in het ontwerpen en evalueren van leertrajecten.



Josianne Savonije is onderwijskundig adviseur en podcastmaker bij Kessels & Smit, The Learning Company. Ze ontwerpt en begeleidt blended leerinterventies met een passie voor de podcast als leerinterventie.

- Deen, E., Hellings, J., Jong, N. de, Rondeel, M., & Savonije, J. (2023). *Het tweede ontwerpboek: Leertrajecten ontwerpen voor vakmanschap en vernieuwing*. Utrecht: Kessels & Smit Publishers. www.hetontwerpboek.nl

COLUMN

Auteur: **Jeanne Bakker**



Hoe ik in beweging kwam

Het was een grijze dag in 2003, maar mijn humeur was als een stralende zomerdag. Mijn training in het grote hotel was net afgelopen. Mijn evaluatiecijfers waren alweer heel hoog. Bij het innemen van de formulieren had ik stiekem gekeken en meer tiens dan negens geteld. Ik kon niet wachten om mijn auto in te stappen en daar verder te kijken. Wat zou mijn leidinggevende trots zijn.

Ik pakte mijn stiften en hand-outs en nam mijn rugzak op. Terwijl ik door de lange brede gang liep, met van dat tapijt met een iets te druk patroon, viel het me echter op dat alle andere trainers al naar huis waren. De zaaldeuren stonden open. Nieuwsgierig als ik was, besloot ik een kijkje te nemen in de andere trainingszalen. Misschien kon ik nog iets leren? Of zag ik een nieuwe werkvorm?

Het tegenovergestelde was waar. Overal hingen dezelfde flappen aan de muur met dezelfde modellen. Of het nu de roos van Leary was, de feedback sandwich of situationeel leidinggeven, het tafereel in elke zaal was hetzelfde: dezelfde stoelen in de kring en dezelfde modellen aan de muur. Ik bekeek wel acht zalen en zag overal hetzelfde: een recyclage van oude modellen en werkvormen gekneet tot een beige massa zonder kraak noch smaak.

Mijn voeten voelden zwaar, alsof ze aan het tapijt kleefden. Ik had altijd gedacht dat mijn hoge evaluaties een teken waren van uitzonderlijk talent, van iets bijzonders. Ik maakte me ineens zorgen over mijn hoge cijfers. Was ik een uitzonderlijk goede karikatuur van een smakeloze trainer?

De autorit naar huis was een eindeloze lus van zelfreflectie, elke lantaarnpaal die voorbijflitste, verlichtte een donker hoekje van mijn zelfbewustzijn. Ik voelde me verloren, alsof ik een vreemdeling was in mijn eigen leven.

Die nacht was de eerste van vele slapeloze nachten. Ik staarde naar het plafond, elk detail van het stucwerk brandend in mijn geheugen. De volgende weken waren een soort van spirituele woestijn, een periode van diep *soul searchen*. Ik wist dat het anders moest.

De realiteit sloeg in als een mokerslag: ik was niet uitzonderlijk, ik was een cliché. Ik was goed, ja, maar goed in de meest saaie, voorspelbare manier denkbaar. Het was duidelijk: mijn pad als trainer, als persoon, moest veranderen. Ik moest de boeken weer in, mezelf onderdompelen in nieuwe theorieën en benaderingen. Ik was bereid om alles opnieuw te leren, als dat betekende dat ik deze deprimerende monotonie kon doorbreken. Het was tijd voor een nieuwe start. Het was tijd om in beweging te komen.

Jeanne Bakker is redactielid van *TvOO*.

Verbinding is: je tegenstander inschakelen in plaats van uitschakelen

Iedereen kent het wel: iets wat de ander zegt triggert jou en je hoort jezelf ineens iets zeggen, waarvan je achteraf voelt dat dat helemaal niet was wat je had willen zeggen. Een ruzie die ontstaat door een kleine opmerking, of je ziet jezelf ineens 'pleasend' gedrag vertonen richting de ander. Elk mens heeft er last van: ineffectief gedrag, oftewel reactieve tendensen. In mijn werk geef ik mensen graag inzicht in hun eigen reactieve tendensen en laat ze dan de impact voelen van wat hun eigen gedrag doet met henzelf en de ander. Waar effectief gedrag onszelf en de ander juist veel kan opleveren, kan reactief gedrag ons best duur komen te staan.

Reactief gedrag kan ons veel kosten. Onze reactieve tendensen kunnen we grofweg onderverdelen in drie ineffectieve gedragingen (bewegingen). Zodra we weten welk 'favorietje' iemand heeft, kunnen we zien en voelen wat dat gedrag nou echt kost, om vervolgens een strategie te bepalen om met deze reactieve tendens om te gaan, positief te beïnvloeden, waardoor effectief gedrag wordt bevorderd en de verbinding met de ander kan worden hersteld. Want laten we eerlijk wezen: gaat het daar niet altijd om? Gelijkwaardige verbinding met de ander en in staat zijn om oprecht en kwetsbaar met elkaar te kunnen communiceren?

Voor een bewegingsoefening die ik daartoe vaak inzet, vraag ik deelnemers om in duo's met beide voeten stevig op de grond tegenover elkaar te gaan staan met de handen naar voren gestoken met de ellebogen in een hoek van 90 graden, alsof je de ander met beide handen een high five geeft. Vervolgens daag ik de deelnemers uit te proberen de ander van zijn plek te krijgen, bijvoorbeeld door heel hard tegen de handen van de ander te duwen, de ander te laten wankelen door schijnbewegingen te maken, of door de ander uit tot duwen te verleiden. Het doel van deze oefening is te achterhalen welke natuurlijke tendens iemand heeft. Heeft iemand de neiging om direct tegengas te geven zodra hij geduwd wordt? Of laat iemand de ander te ver in zijn 'eigen ruimte' komen? Of ontstaat er een stilstand waarin beiden duwen noch trekken, maar vast komen te zitten?

De uitkomst van deze oefening zegt veel over iemands natuurlijk reactieve tendens en geeft inzicht in de wijze om hier vervolgens effectief mee om te gaan. De mogelijke strategieën om uit deze 'verbindingssimpasse' te geraken zijn vanuit kwetsbaarheid uitspreken, duidelijke grenzen stellen, of eigen waarden formuleren om vervolg op te baseren. ♦

Vincent de Lusenet is leiderschapstrainer en -coach en werkt met organisaties, teams en individuen aan persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast heeft hij als L&D'er altijd de drive om vernieuwend te zijn en zijn deelnemers zo veel mogelijk in beweging te zetten; fysiek, mentaal, emotioneel en zelfs spiritueel.

<https://www.linkedin.com/in/vincentdelusenet/>





The weeks after...

Op 14 december 2023 beleefden we een lustrum-editie (5e keer) van de Develhub Awards. Tijdens een spetterende gala-avond in Amsterdam presenteerden we alle (shortlist) genomineerden en maakten we de winnaars blij met een Develhub Award 2023.

Dit zijn de winnaars van 2023:

- Mees Wolterbeek L&D Talent
- Babette Bajema L&D Professional
- Robert Dollevoet L&D Impact Traject
- Remco van den Hout L&D Impact Traject
- Manon Ruijters L&D Thought Leader

We zijn supertrots op de manier waarop zij en al hun genomineerde vakgenoten ons prachtige vak invullen en uitdragen! Daarom krijgen de winnaars en genomineerden een 'eeuwige' plek op de speciale Develhub Awards 2023 pagina van onze website.



Kijk hier voor de winnaars en genomineerden en voor een foto-impressie van de gala-avond.

Wij kijken nu al uit naar de Develhub Awards 2024!



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

Hoofdreductie

Ria van Dinteren
hoofdreducteur@tvoo.nl

Redactie

Jeanne Bakker, columnist
Robert Dollevoet, Jumbo
Jackelien van Dijk, voorzitter Develhub
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam
Niek de Groot, Radboud University Nijmegen
Joyce Marijnissen, Zelfstandig ondernemer
Willem Masman, PWC
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden
Jan Arnoud Ruiters, Rabobank
Jurgen Visser, Hogeschool van Amsterdam
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn
De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

Adviesraad

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
Abonnementsprijs: € 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.

TvOO 2024-2 draagt

AI als thema

en verschijnt in mei 2024

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

www.tvoo.nl

Digitaal abonnement

Abonnementsprijs: € 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 14
TvOO 2024-2: mei
TvOO 2024-3: september
TvOO 2024-4: november

Jaargang 15

TvOO 2025-1: maart

Aanleveren kopij

Jaargang 14
TvOO 2024-3: 1 juli
TvOO 2024-4: 16 september

Jaargang 15

TvOO 2025-1: 1 december 2024
TvOO 2025-2: 1 maart 2025

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

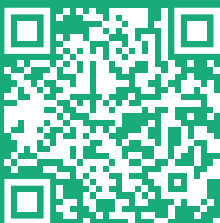
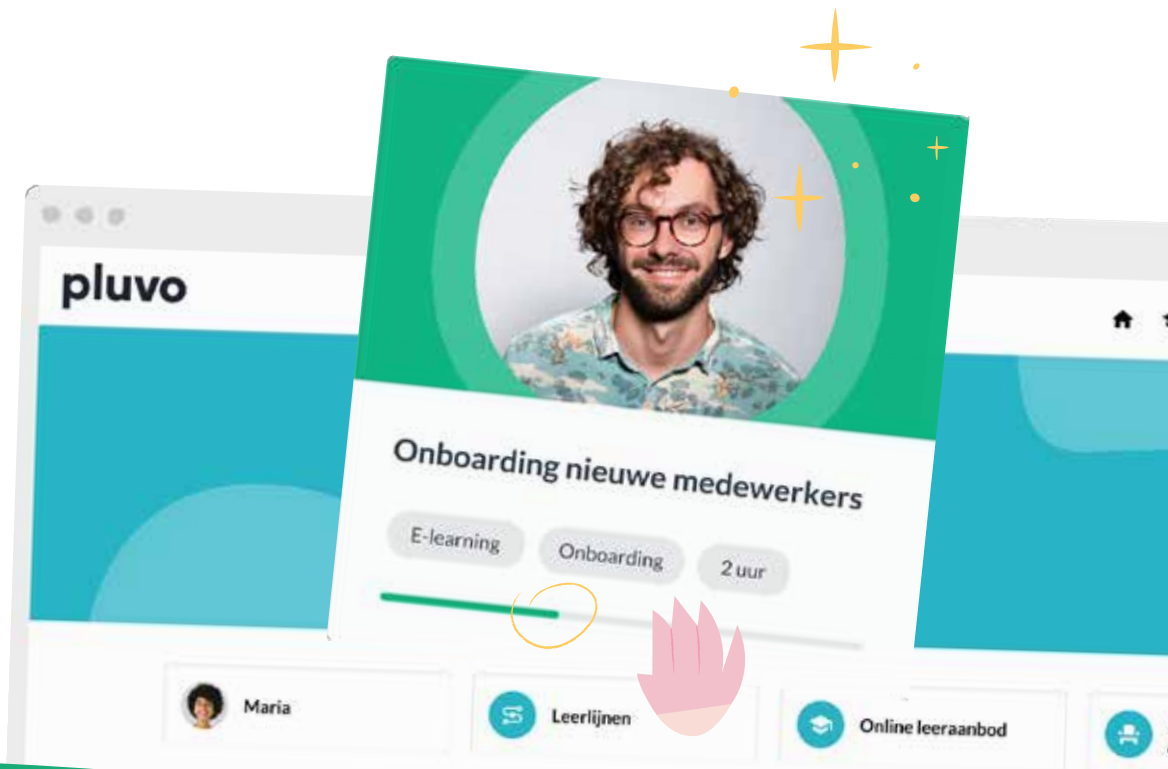
Nobtra

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

pluvo

Maak de kennis van je organisatie onvergetelijk

Deel eenvoudig expertise en centraliseer alle leeractiviteiten op één handig platform.



Plan een live demo 

Plan een persoonlijk gesprek met ons in en je weet meteen hoe Pluvo jouw organisatie kan helpen!



Beroepsvereniging voor

Coaches
Supervisors
Organisatiebegeleiders

WWW.LVSC.EU