

Amy Edmondson

“Voorkom missers en omarm intelligente fouten”

Gen Z in balans

Generaties met elkaar in gesprek

“Evenwicht komt niet vanzelf”

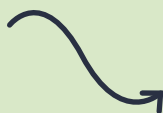
Bram Bakker

UWV IN ZICHT?

Ga van verzuimregistratie naar verzuimbegeleiding

- ✓ Grip op spoor 2
- ✓ Vermindering van loonsancties
- ✓ Volledige documentatie voor het UWV

Ontdek de perfecte aanvulling
op jouw verzuimsysteem



Ontvang een online demo





Het brein in balans

Het was een aantal jaar geleden, maar ik herinner met het nog goed. Al was het maar omdat ik er sindsdien vaker van hoorde. Ik stond op uit mijn stoel en moest direct weer naar de leuning grijpen, omdat de hele wereld om mij heen draaide. Een bezoekje aan de dokter bracht al snel de diagnose 'draaiduizeligheid'. Het is een conditie van het evenwichtsorgaan in het middenoor. De gel die vanuit ons oor signalen naar de hersenen geeft over waar we zijn en hoe we ons evenwicht moeten bewaren, geeft door het ontstaan van korreltjes niet meer de juiste informatie door waardoor we 'uit balans' raken.

Balans en evenwicht hebben veel te maken met de hersenen en met ons vakgebied, want hoeveel L&D'ers verzorgen geen vitaliteitsprogramma's, werkgeluksessies en verzuimpreventie?

Als we kijken hoe we naast de fysieke balans in de hersenen ons mentaal evenwicht kunnen bewaren, dan speelt onze prefrontale cortex een belangrijke rol. De prefrontale cortex is het deel van de hersenen dat verantwoordelijk is voor hogere cognitieve functies zoals besluitvorming, planning, sociale interactie, emotieregulering en het behouden van een stabiele stemming: evenwicht dus! Ook neurotransmitters als dopamine, serotonine en noradrenaline beïnvloeden onze stemming, slaap, eetlust, aandacht en stress. Een juiste balans tussen deze stoffen is dus essentieel voor balans.

We kunnen onze hersenen op verschillende manieren helpen om balans te bewaken, denk aan fysieke oefeningen en regelmatige lichaamsbeweging. En dan vooral beweging die veel van ons evenwichtsorgaan en coördinatie vraagt, zoals yoga en tai chi.

Mindfulness en meditatie helpen ons om onze aandacht beter te richten en om onze emoties beter te reguleren. Daarnaast bevorderen ze ook de aanmaak van positieve neurotransmitters.

Structuur en routine zorgen voor een dagelijkse routine bij het houden van een mentale balans. Daarbij is vooral voldoende slaap en rust belangrijk.

Sociaal contact en positieve sociale interacties dragen bij aan het vinden van mentale balans en dragen bij aan het gevoel van welzijn en emotionele stabiliteit. Dus ook afspreken met vrienden hoort helemaal bij het zoeken naar evenwicht.

En hoe gaat het nu met de draaiduizelingen zul je je misschien afvragen? En heb je dan alle dingen gedaan die je beschreven hebt? Nee dus, maar ik sta wel vaker op één been om een betere coördinatie en evenwicht te krijgen. Dus als je me op één been ziet staan, weet dan dat ik mijn oefening in mentaal en fysiek evenwicht aan het doen ben.

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



Inhoud

Evenwicht

PRAKTIJK

- 7** *Van Amy Edmondson tot escaperooms*
Evenwicht vinden
Jackelien van Dijk, Jasmijn Mioch & Jan-Arnoud Ruiter
- 10** *In gesprek met Amy Edmondson*
Voorkom missers en omarm intelligente fouten
Ria van Dinteren
- 17** *In gesprek met Bram Bakker*
Evenwicht komt niet vanzelf
Jackelien van Dijk
- 22** *In gesprek met Timo Hans*
Waarom stress goed voor je is als je goed voor jezelf zorgt
Jasmijn Mioch
- 27** *ATD 2024*
Vijf keer evenwichtig leven met bestsellerauteur Daniel Pink
Ria van Dinteren
- 32** **Om in evenwicht te blijven is constante beweging nodig**
Nicole Loeffen
- 40** *Column*
Houd op met die werk-privébalans!
Jeanne Bakker

THEORIE

- Kopstukken* **40**
Werken vanuit je talent is de nieuwe yoga
Luk Dewulf
- Halve teams trainen met beter resultaat:* **47**
Te hoog gegrepen?
Riekie Weijman & Britt Brackenie
- Groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties** **53**
Linda Koopmans, Lilian Woudstra, Wijnand Verschuur & Karin Vinke

INSPIRATIE

- 62** *Casus over een leven lang leren*
Samen lezen, samen leren
Kristin Dekkers
- 69** *Generaties met elkaar in gesprek*
Gen Z in balans
Jan-Arnoud Ruiter, Sam Kuppens en Mees Wolterbeek
- 76** *Congresverslag*
Waarom het ATD-congres mooi balanceert tussen leren en opladen
Evert Pruis



Dag van de Coach

VITALITEIT

INDIVIDU | TEAM | ORGANISATIE
MAATSCHAPPIJ



26 NOV '24

Locatie:

REEHORST, EDE



MELD JE NU AAN!

WWW.DAGVANDECOACH.NL



Van Amy Edmondson tot escaperooms

Evenwicht vinden

Auteurs: **Jackelien van Dijk, Jasmijn Mioch & Jan-Arnooud Ruiter**

"Al in de eerste 30 seconden, ervaarde en zag iedereen wat er altijd gebeurt in hun team. Stel je een ruimte voor met overal obscure objecten, paperassen vol symbolen, informatie verborgen in alle hoeken. Deze opdracht was geschikt voor zes personen met vier observanten langs de kant. De deadline was een uur; dan moest de klus geklaard zijn en de oplossing gegeven. Zoals bij elke escaperoom is tijd een belangrijk aspect. En dit team? Dat pakte zes stoelen, maakte een kring in het midden met hun rug naar alle informatie en begon uitgebreid te overleggen."

Aan het woord is Michiel van Eunen, ontwerper van escapegames en samen met Karen Sikkema auteur van het managementboek van het jaar *Spelen werkt*. "De observanten langs de kant stootten elkaar aan: 'Dit is wat we altijd doen, heel veel praten met elkaar en weinig gedaan krijgen.' En dat was het moment dat ik doorhad dat escaperooms een geweldige manier zijn om door spel te leren."

Op een vroege voorjaarsdag schuif ik, TvOO-redacteur Jasmijn, aan bij de training escaperooms maken binnen organisaties. Dat een escaperoom een leerzame interventie is, heb ik die ochtend zelf al ervaren. Direct bij binnenkomst om negen uur werd onze groep van zes cursisten in drie groepen verdeeld met elk een dossiermap vol aanwijzingen. We kenden elkaar nog helemaal niet, maar moesten

wel een diamantroof samen oplossen. Waar we eerst allemaal op onze eigen eilandjes bleven, merkten we al snel dat we elkaar echt nodig hadden om deze cold case op te lossen. Met nog drie minuten op de aftelklok lukte het ons om de juiste verdachte aan te wijzen. Euforie!

Het bijkomende voordeel van deze interactieve start van de training was dat we elkaar echt hadden leren kennen en vertrouwen, en dat we enorm veel zin hadden om samen de rest van de dag net zo succesvol af te ronden. Mijn belangrijkste inzicht? Gave escaperooms ontwerpen kost tijd en is waanzinnig leuk om te doen. En als het lukt, is het echt een fantastisch middel voor teams om van en met elkaar te leren. Escaperooms zijn gericht op experimenteren, concreet aan de slag gaan, en leren van trial-and-error. Aan de trainer de edele taak om het evenwicht te zoeken en vinden tussen spel inzetten voor de fun en spel inzetten als effectief leermiddel.

Dat evenwicht tussen plezier en het behalen van leerdoelen bereik je met een gedegen evaluatie. Stel vragen als: Wat gebeurde er in de veilige wereld van het spel? Hoe verliep de samenwerking en communicatie? Hoe zien jullie dat terug in jullie dagelijkse werkpraktijk?

In dit nummer draait alles om evenwicht. Het begrip 'evenwicht' heeft vele gezichten en toepassingen. Van psychologische veiligheid tot fysieke gezondheid, en van stressmanagement tot innovatief denken; de balans tussen deze elementen bepaalt vaak het succes en de tevredenheid binnen een organisatie. Naast bekende rubrieken, achtergrondverhalen, theorie en praktijk hebben we in deze editie bijzondere

interviews met vooraanstaande experts die elk hun eigen unieke kijk op het thema bieden.

Psychologische veiligheid

Onze redacteuren Sofie Willox en Ria van Dinteren spraken niemand minder dan Amy Edmondson, de grande dame van psychologische veiligheid. In haar nieuwste boek *Goed fout* beschrijft Edmondson hoe organisaties kunnen leren van mislukkingen. Ze benadrukt twee cruciale redenen waarom psychologische veiligheid van essentieel belang is. Ten eerste helpt het voorkomen van onnodige mislukkingen. Edmondson deelt een schrijnend voorbeeld van een senior leider die een mislukte productlancering had kunnen voorkomen als er een veilige omgeving was geweest waarin hij zijn zorgen kon uitspreken. Ten tweede bevordert psychologische veiligheid innovatie. In een omgeving waarin medewerkers niet bang zijn om nieuwe ideeën te delen, kunnen experimenten leiden tot doorbraken en vooruitgang. Dit interview biedt diepgaande inzichten en praktische tips om psychologische veiligheid binnen uw eigen organisatie te bevorderen.

Balans in gezondheid

Vervolgens spraken we met Bram Bakker, voormalig psychiater en oprichter van De Balanskliniek. Bakker werkt aan een gezondheidsplatform waar hij mensen helpt oplossingen te vinden voor hun gezondheidsvraagstuk. Door ze in contact te brengen met professionals met een gedeelde visie op gezondheid, ervaren ze hulp bij het herstellen en behouden van balans in hun leven. Een brede beweging in de zorg die laat zien dat gezondheid meer is dan afwezigheid van ziekte. Bram deelt

zijn visie op het belang van evenwicht in het dagelijkse leven.

Stress als kunst

Het derde interview in dit nummer is met Timo Hans, expert op het gebied van stressmanagement. Hans ziet stress als een kunst die men kan leren beheersen en gebruiken als een krachtig hulpmiddel. In het interview bespreken we de kern van stress en wat het precies inhoudt. Hans legt uit hoe een positieve stressmindset kan bijdragen aan persoonlijke en professionele groei. Hij biedt praktische stappen voor het implementeren van effectieve stressreductiestrategieën binnen organisaties. Dit interview is een must-read

voor iedereen die worstelt met stress en op zoek is naar manieren om een gezonde balans te vinden en te behouden.

Deze interviews zijn slechts een voorproefje van wat je in dit themanummer kunt verwachten. We hopen dat deze editie inspireert en praktische inzichten biedt om het evenwicht in jouw eigen leven en binnen jouw werkomgeving te verbeteren. Veel leesplezier en inspiratie!

En wie weet, misschien kom je in je zoektocht naar evenwicht nog wel eens terecht in een escaperoom. Waarbij het evenwicht tussen praten en doen de sleutel blijkt tot succes. ♦



TvOO-redactielid **Jackelien van Dijk** is sparringpartner, adviseur en vertrouwenspersoon, en spreker. Bewegen is haar rode draad. Blijvend vernieuwen en transformeren door te 'ReflectLeren', daar houdt zij van. Het opnieuw definiëren van leren als iets alledaags. Dat is haar missie: mensen en organisaties in staat stellen om future fit te worden en te blijven! Zij daagt anderen graag uit moedige keuzes aan te gaan. www.humanfits.com



Inhoud en mensen verder brengen met creativiteit en plezier, dat is de missie van **Jasmijn Mioch**. Dat doet zij als dagvoorzitter en facilitator van online en hybride bijeenkomsten, als interim L&D- projectleider, als host van de podcast *De Gelukkige Thuiswerker* en natuurlijk als redacteur van TvOO. www.creatingsessions.nl



Jan-Arnoud 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 Arnoud ten grondslag aan de mooiste groei en ontwikkeling. Zijn motto is: 'Leren en laten leren.'



Foto: Evgenia Eliseeva, CC BY-SA 2.0

In gesprek met Amy Edmondson

Voorkom missers en omarm intelligente fouten

Auteur: **Ria van Dinteren**

Na het succes van haar boek *De onbevreesde organisatie* (2019) werd het tijd om dieper te duiken in het concept van fouten en mislukkingen, en dus schreef Amy Edmondson een nieuw boek *Goed fout* (2023). Ze bezocht Nederland in mei en was bereid tot een gesprek met Sofie Willox en mij. De grande dame van psychologische veiligheid was maar twee dagen in Nederland dus grepen wij onze kans en vroegen haar het hemd van het lijf over haar nieuwe boek.

In uw nieuwe boek Goed fout beschrijft u hoe mensen kunnen leren van mislukkingen. Wat motiveerde u om dit boek te schrijven?

Amy Edmondson: "Ik kwam erachter dat mensen nog steeds in de war waren over mislukkingen en fouten en hoe je deze moet interpreteren, ondanks het feit dat er al heel veel over geschreven is. In weerwil van de populariteit van faalfeestjes en de boodschappen vanuit het management over vaak falen en weer doorgaan, hebben mensen nog steeds weinig begrip en gevoel over wat er wordt bedoeld met de verschillende soorten fouten en mislukkingen. Er zijn zeker goede mislukkingen, zoals in de vroege hartchirurgie waarin geleerd werd van alles wat verkeerd ging. Maar er zijn ook verkeerde fouten die we zouden moeten voorkomen. Het verschil ligt in het gegeven of we de kennis hadden om een goed resultaat te bereiken, of we dat goede resultaat nog moesten ontdekken door *'trial en error'*?"

"Zo was het in de begindagen van de hartchirurgie nog erg lastig om een hart te opereren, want er moest nog uitgezocht worden hoe je een patiënt in leven kon houden gedurende zo'n operatie. De patiënten die uiteindelijk instemden met zo'n experimentele procedure hadden geen andere optie; zonder behandeling zouden ze zeker overlijden. Op deze manier testten de chirurgen de eerste versies van de hart-longmachine die we nu gebruiken voor openhartoperaties. In dit nieuwe expertisegebied werd een experiment zo veilig als mogelijk uitgevoerd. Dit is een belangrijk aspect van een intelligente mislukking. De bedoeling is om zoveel mogelijk te ontdekken. Experimenten

kunnen misgaan maar zijn intelligent omdat ze ons nieuwe inzichten brengen. Ik schreef het boek omdat ik geloof dat alle mensen worstelen met mislukkingen en fouten. Intelligente mislukkingen van blunders onderscheiden, helpt mensen om beter om te gaan met fouten en falen."

Wat is precies het verschil tussen een misser en een mislukking?

"Als we spreken over mislukkingen, dan hebben we het over een grotere categorie, dus ik zal eerst uitleggen wat ik versta onder missers. Een misser is een afwijking van een bekende taak of proces. In theorie zijn de meeste missers te voorkomen mits we genoeg aandacht besteden aan de uitvoering van een taak of proces en ons houden aan de richtlijnen die we tot onze beschikking hebben. Niet alle missers veroorzaken mislukkingen. We komen dus vaak goed weg met onze missers en fouten."

"Een mislukking onderscheidt zich door een ongewenste uitkomst. Sommige mislukkingen komen voort uit fouten,

Over Amy Edmondson...

Amy Edmondson is hoogleraar Leiderschap en management aan de Harvard Business School en zette het onderwerp 'psychologische veiligheid' definitief op de kaart. Haar boek *De onbevreesde organisatie* werd door Thinkers50 bekroond met de Thinkers50 Breakthrough Idea Award en in 2021 werd Edmondson uitgeroepen tot nummer 1 managementdenker van de wereld.

maar een mislukking kan ook een mislukt experiment zijn waarvan de uitkomst anders uitpakt dan verwacht. Dat hoeft dan niet per se een misser te zijn. We spreken van een 'misser' bij een experiment als we van tevoren al de kennis hadden om tot een goed resultaat te komen. Dan had deze fout voorkomen kunnen worden."

"Bij hartchirurgie hangen fouten en missers samen met het niet volgen van de juiste procedures, zoals het niet juist steriliseren van apparatuur of het toedienen van een foute dosis verdovingsmiddel. Deze fouten kunnen leiden tot mislukkingen die voorkomen hadden kunnen worden. Deze fouten zijn niet te vergelijken met de pogingen die gedaan zijn om de hart-longmachine

te ontwikkelen. De mislukkingen tijdens deze pogingen waren noodzakelijke stappen in het ontwikkelproces om een manier te vinden om het hart stil te leggen tijdens een openhartoperatie. Dit waren dus intelligente missers die ons kennis brachten."

Psychologische veiligheid

Hoe herkennen we dit verschil in psychologisch veilige en onveilige organisaties?

"Psychologische veiligheid is belangrijk in organisaties om twee redenen. Ten eerste is het belangrijk ter voorkoming van mislukkingen. De meeste mislukkingen hadden voorkomen kunnen worden als er iemand in de organisatie was geweest die zich uitgesproken had over zijn zorgen of



Amy Edmondson en Ria van Dinteren

een andere mening had laten horen. Zo sprak ik laatst een senior leider die van tevoren wist dat een productlancering zou mislukken. Hij en zijn collega's voelden niet de veiligheid om zich uit te spreken over hun zorgen. Zo'n omgeving, waarin we onze stem niet meer laten horen omdat we bang zijn om er op afgerekend te worden, kan leiden tot een kostbare en problematische mislukking."

"Ten tweede is psychologische veiligheid belangrijk voor innovatie. Zonder psychologische veiligheid zijn mensen minder geneigd om te experimenteren. Ze blijven dan bij het veilige en beproefde recept, wat op zich prima is als ontwikkeling geen doel is. Maar in een technisch bedrijf waar een medewerker niet de benodigde aanpassing aan software durft voor te stellen omdat hij bang is dat zijn idee wordt afgeschoten, zou het helpend zijn als voorstellen voor vernieuwing worden gezien als experimenten om tot de benodigde doorbraak te komen. Dat kan alleen als de omgeving veilig is."

Hoe verhoudt psychologische veiligheid zich tot de economische uitdagingen waar onze organisaties voor staan?

"Hier is veel over te zeggen. Een misvatting is dat we denken dat psychologische veiligheid betekent dat we ons altijd prettig voelen. Dat is zeker niet waar. Als je je veilig voelt dan is het makkelijker om je soms ook ongemakkelijk te voelen en discussies te voeren die kunnen leiden tot andere besluiten. In turbulente economische tijden is een mislukking nog waarschijnlijker een gevolg van onzekerheid. Beschouwen we mislukkingen dan als ongewenst, dan gaan ze ondergronds en blijven verborgen

"Er zijn zeker goede mislukkingen."

in organisaties. Dat gaat ons niet helpen. Juist in deze tijden is innovatie belangrijk. Daarom moeten we wel proberen om productieve en niet-productieve fouten te onderscheiden. Training kan daarbij helpen zodat mensen leren om risico's te nemen als ze zien dat verbeteringen mogelijk zijn."

"Tijdens de financiële crisis in 2008 bijvoorbeeld, waren er veel organisaties die mislukkingen en fouten als ongewenst en onacceptabel verklaarden. Dit leidde tot een gebrek aan transparantie en uiteindelijk tot meer problemen waarbij mensen zich niet meer uitspraken of hun zorgen deelden. Daar tegenover stond een aantal organisaties die open communicatie aanmoedigden en risico's namen. Zij waren beter toegerust om door de crisis te komen en zich aan te passen aan de nieuwe realiteit. Daarnaast vonden ze ook eerder oplossingen om de uitdagingen die ze tegenkwamen op te lossen."

Leercultuur

Wat kunnen L&D'ers en leiders doen om ervoor te zorgen dat fouten niet ondergronds gaan?

"L&D'ers spelen een grote en belangrijke rol in de ontwikkeling van trainingen en programma's voor managers. Het managen en leidinggeven aan mensen en strategie ontwikkelen in deze VUCA¹-tijd is een uitdaging. De taak van een L&D'er is om een raamwerk en kader te ontwikkelen om mensen te helpen om betere managers te worden. Leiders hebben een verplichting

¹Volatile Uncertain Complex Ambigie

om mensen in hun teams beter te laten worden. Zij kunnen het verschil maken. Daar horen eigenschappen bij als bescheidenheid over hun eigen huidige kennis, en ze moeten nieuwsgierig zijn en open staan voor anderen en vragen stellen. Deze genoemde kwaliteiten werken bevorderend voor een cultuur waarin mensen gemotiveerd worden om zich uit te spreken en te leren van fouten.”

“Een organisatie kan bijvoorbeeld regelmatig trainingssessies organiseren

waarin het belang van psychologische veiligheid aan de orde komt. Daarnaast zouden managers geholpen kunnen worden met tools om een open en inclusieve omgeving te vorm te geven. In deze sessies moet je denken aan rollenspellen en intervisiesessies waarin managers leren reflecteren op de eigen rol om de open communicatie te bevorderen.”

Wat raadt u leiders aan in relatie tot intelligente mislukkingen?

“Mijn boek focust op het omarmen van

Leren van fouten

Amy Edmondson somt een aantal praktische stappen op om te komen tot een open communicatie die het leren van fouten bevordert.

1. Regelmatige check-ins

Zorg dat vergaderingen ruimte bieden aan teamleden om zich uit te spreken, uitdagingen in te brengen, en te kunnen praten over mislukkingen zonder dat ze er direct op afgerekend worden.

2. Feedback

Zorg ervoor dat medewerkers op meerdere manieren feedback kunnen geven en ideeën kunnen delen. Hoor alle stemmen en meningen. Mocht dat nodig zijn, zorg dan dat feedback anoniem gegeven kan worden. Maar zorg ervoor dat geleerd kan worden van de feedback.

3. Vier intelligente mislukkingen

Erken en vier de momenten waarop medewerkers risico's namen en de organisatie leerde van deze momenten. Zelfs als de uitkomst niet was zoals verwacht.

4. Groeimindset

Bevorder een groeimindset in de organisatie. Carol Dweck heeft in haar onderzoek laten zien dat een deze ervoor kan zorgen dat medewerkers eerder geneigd zijn om risico's te nemen en daar van te leren.

L&D-professionals kunnen dit proces ondersteunen door bijvoorbeeld raamwerken en kaders te ontwikkelen die fouten voorkomen en programma's voor leiders te ontwikkelen die inzoomen op de vier genoemde stappen.

intelligente mislukkingen, maar het gaat ook over het voorkomen van fouten en missers die niet nodig zijn. Leaders zouden moeten proberen om op bekend terrein de processen en taken goed te laten verlopen zonder fouten te maken. Dat geeft ook weer ruimte om te experimenteren in gebieden die onbekend zijn. We kunnen fouten voorkomen door gebruik te maken van checklists en andere tools. Als we zowel fouten voorkomen als experimenteren, zullen onze prestaties en resultaten groeien en ontstaat er bovendien ruimte voor innovatie.”

Hoe kunnen organisaties een cultuur creëren waarin psychologische veiligheid en resultaten hand in hand gaan?

“In een leercultuur durven medewerkers zich uit te spreken, te experimenteren en te leren van fouten. Leaders spelen daar een grote rol in door voorbeeldgedrag te tonen en een groei mindset te faciliteren, waardoor mensen zich gestimuleerd voelen om te leren.”

“Uit onderzoek van Google komt naar voren dat psychologische veiligheid prestaties verbetert. In de organisatie is het gebruikelijk om ideeën te delen en te experimenteren. Medewerkers zijn niet bang om te falen. Dit heeft al tot veel innovatieve producten en verbeterde serviceconcepten geleid.”

Toekomst

Hoe ziet u de ontwikkeling van psychologische veiligheid en het maken van fouten in de toekomst?

“Ik hoop dat de gesprekken over dit thema intelligenter en bedachtzamer worden, zodat mensen beter begrijpen wat het verschil is tussen de fouten die we hadden

kunnen voorkomen en de intelligente mislukkingen. In onderzoek en ontwikkeling zou een mislukking gezien moeten worden als een intelligente fout die ons verder helpt, en niet als een fout die voorkomen had moeten worden. We hebben deze experimenten nodig om te ontwikkelen en te innoveren. We moeten ook oog blijven hebben voor gelukkige fouten waarbij we tot nieuwe ontdekkingen komen. In mijn boek beschrijf ik de ontdekking van oestersaus die eigenlijk het resultaat was van oesters die te lang op het vuur stonden: niet gepland maar wel goed uitgekookt. Ik zou het prettig vinden als we leren om beter te worden in situaties waarin we wel beschikken over de kennis om tot een goed resultaat te komen. Daarnaast zou ik willen streven naar het experimenteren in nieuwe onontdekte gebieden en reflecteren op onze uitkomsten en daarvan leren.”

“Zonder psychologische veiligheid zijn mensen minder geneigd tot experimenteren.”

“In de farmaceutische industrie hebben we vaak te maken met mislukte experimenten als er nieuwe medicijnen ontwikkeld worden. Deze mislukkingen worden meestal gezien als stappen die nodig zijn om tot een ontdekking te komen, denk maar aan de coronavaccins. Het gaat om experimenten in een nieuw gebied en daarom kunnen we dit niet als fouten beschouwen. We zullen moeten

zorgdragen voor een psychologisch veilige omgeving waarin dit soort fouten worden omarmd om innovaties sneller op de markt te kunnen brengen.”

Tot slot

Zijn er nog fouten geweest die u zelf heeft gemaakt de laatste tijd?

“Echte wetenschappelijke mislukkingen waren er niet, maar net als andere mensen zijn er veel fouten of missers die ik maak door een gebrek aan aandacht voor hetgeen ik mee bezig ben. Dan pak is de verkeerde dingen in of haal ik de foute boodschappen. Maar goed, ook daar leer ik wel van.” ♦

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO.

Referenties

- Edmondson, A. (2019). *De onbevreesde organisatie: Creëer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren*. Amsterdam: Business Contact.
- Edmondson, A. (2023). *Goed fout: Hoe je van intelligente mislukkingen een motor maakt voor innovatie en groei*. Amsterdam: Business Contact.

Als je kiest voor **inhoud.**



Hartger Wassink, **Goed bestuur voor iedereen**

Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht

Met dit boek beoog ik een systematische benadering te bieden, om te komen tot meer maatschappelijk verantwoord bestuur én toezicht. De titel “Goed bestuur voor iedereen” heeft een dubbele betekenis. Goed bestuur zou voor iedereen moeten werken: de hele samenleving zou moeten profiteren van het werk van bestuur en toezicht. En goed bestuur moet voor iedereen toegankelijk zijn.

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



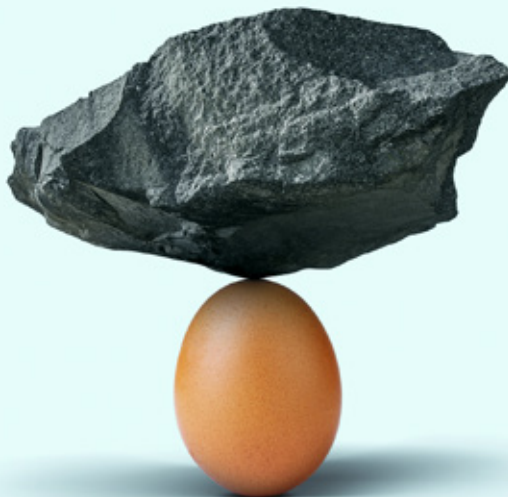
www.kloosterhof.nl

In gesprek met Bram Bakker

Evenwicht komt niet vanzelf

Auteur: **Jackelien van Dijk**

In villa Leyduin spreek ik Bram Bakker over balans en evenwicht. Zijn uitvalsbasis in de prachtige natuur van de waterleidingduinen past daar prima bij. Want Bram heeft als oprichter van de Balanskliniek – een platform dat balansvragers en -aanbieders bij elkaar brengt – alles met balans en evenwicht. Zelf balanceert en navigeert hij al jaren tussen rollen als ex-psychiater, auteur, uitgever, theatermaker, fervent marathonloper en vader van drie kinderen. Enkele jaren geleden kreeg hij last van zijn evenwichtsorgaan. Ervaren wat het letterlijk en figuurlijk betekent om uit evenwicht te zijn, was heftig en leerzaam tegelijk.



Bram Bakker: "In de medische wereld waarin ik lang gewerkt heb, is alles zwart-wit. Het bot is doormidden of niet. Cellen zijn kwaadaardig of niet, je bent zwanger of niet, en je hebt een longontsteking of niet. Dat is het medische model. Iedereen is per definitie altijd op zoek naar evenwicht. Dus ik ook. Of je het nu kwijt bent, dreigt te verliezen, of je wilt bouwen aan je evenwicht. Volgens mij is evenwicht een basisbehoefte van mensen."

Evenwicht, hoe ziet dat eruit?

"Klachten worden gecompenseerd door krachten, mannelijkheid wordt gecompenseerd door vrouwelijkheid, licht wordt gecompenseerd door donker. Dus eigenlijk is evenwicht altijd het midden tussen twee polen. Je bent niet zwart of wit, je bent een verzameling grijstinten."

"Ik denk dat de meeste mensen zich niet bewust zijn van het feit dat we bezig zijn met een balanceeract. Want nu gaat het helemaal prima met jou, maar zo meteen komt er een telefoontje dat je kind is aangereden. Dan raak je helemaal uit balans, en dat is het leven. Het leven brengt namelijk altijd gebeurtenissen met zich mee die je uitdagen. Het voorbeeld van een kind dat is aangereden, is een negatieve aanslag op je evenwicht. Maar als je zo meteen hoor dat je de Staatsloterij hebt gewonnen, dan ben je ook uit balans, maar dan de andere kant op. Dan is het de uitdaging om toch met beide benen op de grond te blijven staan en te leren hoe met die uitschieters om te gaan."

"Evenwicht komt niet vanzelf; het bewaken van evenwicht vraagt erom actief te zijn in het hier-en-nu. We leven steeds meer gericht op de toekomst, op doelen stellen.



Over Bram Bakker...

Bram Bakker studeerde geneeskunde aan de Vrije Universiteit. Hij specialiseerde zich tot psychiater en deed promotieonderzoek naar de behandeling van paniekstoornis met pillen of praten. Als psychiater was hij werkzaam op zeer diverse plekken. De laatste jaren van zijn loopbaan als psychiater werkte hij hoofdzakelijk in de verslavingszorg.

Bram schreef diverse boeken, waaronder *Verademing* (met Koen de Jong, 2011) en *Oud zeer* (2022). Onlangs verscheen *Verslaafd aan geld* (2024).

Momenteel werkt hij met een aantal partners aan het gezondheidsplatform De Balanskliniek. Dit platform biedt ondersteuning en de weg naar een hulpverlener bij medische of psychische problemen die een bestaande balans dreigen te verstoren, of zelfs al hebben verstoord.

www.brambakker.nl en
www.balanskliniek.com

We zijn onderweg naar een punt aan de horizon, waar we rijk en beroemd zijn en veel volgers hebben. Maar dat leidt je af van wat in het hier-en-nu belangrijk is. Ben je vandaag oké, ben je vandaag in balans? Ik denk dat dat voorafgaat aan succes in de toekomst: dat je leert om niet te ver vooruit te kijken en je te beperken tot wat er nu is.”

Is balans een (on)bereikbaar ideaal?

“Nee, absoluut niet. Het streven naar balans is essentieel; als je dat niet doet, ben je bij wijze van spreken al een beetje 'dood'. Hoewel het realiseren van deze balans zeker moeilijker kan zijn in onze huidige maatschappij, betekent dat niet dat het onmogelijk is. Balans is van nature tijdelijk. Vandaag kun je het hebben, maar morgen kan alles anders zijn.”

Rol van de L&D-professional

“Ik denk dat elk veranderproces begint met mensen te helpen terugkeren naar hun gevoel. Dat klinkt misschien soft of spiritueel, maar een ontspanningsoefening of een meditatie kan helpen. Zelfs het openen van een vergadering met een rondje waarin iedereen deelt wat hen persoonlijk bezighoudt, kan helpen. Zo krijg je een meer persoonlijke connectie op tafel.”

“Dat doel- en taakgerichte is diep geworteld in veel organisaties. Heeft uiteraard ook zijn nut, maar niet als het te eenzijdig is en het gevoel genegeerd wordt. Als gevolg zien we namelijk stijgende uitvalcijfers, wat triest is. Het is een reactie op een falend systeem. Wat je zou willen is dat organisaties begrijpen dat mensen die goed in hun vel zitten ook goed kunnen werken. En dat goed werken niet per se garandeert dat je je goed voelt.”

“Jongere generaties worstelen hier het meest mee. Ze zijn getraind om alles vanuit een rationeel perspectief te benaderen, maar ze zijn tegelijkertijd ook gevoelig. Hoe meer dat genegeerd wordt, hoe meer dit leidt tot ernstige problemen zoals eetstoornissen of verslavingen. Speciale aandacht vanuit de L&D-discipline is zeker nodig om jongeren te laten ontdekken wat stabiliteit en evenwicht betekent.”

*“Je bent niet zwart of wit,
je bent een verzameling grijstinten.”*

“Start met hulp bij veelvoorkomende blokkades zoals de disconnectie tussen hoofd en lijf, waarbij gevoelens losgekoppeld zijn van gedachten. Dit leidt namelijk vaak tot situaties waar mensen mentaal iets kunnen begrijpen, maar emotioneel niet kunnen verwerken. Ontwikkelprogramma's die zich daarop richten zijn essentieel voor meer werkplezier, maar vooral ook om uitval te beperken.”

Balanceren kun je leren

“Ik vind het raar dat, op het moment dat het niet goed gaat met iemand, we hem gaan vertellen wat het beste is. Dat is voor mij een paradox, want niemand kent jou zo goed als jijzelf. Dus, wat is het voor een vreemde stijl van doen als iemand tegen mij zegt: ‘Bram, dit is jouw diagnose en daarbij hoort de volgende behandeling?’”

“Hulp en ondersteuning kunnen zeker nuttig zijn, maar ik zou beginnen met de fundamentele vragen: ‘Wat heb je nodig?’

En: 'Waarom denk je dat het niet goed gaat?'"

"Als we ons ziek melden, moeten we naar de bedrijfsarts die ons naar een loket verwijst, en daar belanden we op een wachtlijst. Het kan allemaal veel simpeler en sneller. We zouden meer mensen moeten vragen waar hun problemen vandaan komen. Vaak weten mensen dit zelf al, maar omdat het zelden gevraagd wordt, wordt deze kennis onderbenut."

"De weg is het gebaande pad verlaten. Je wordt pas mens langs de snelweg."

Cursus vertragen

"Het is natuurlijk niet hip om als L&D-professional aan te komen met een cursus vertragen. Dat krijg je niet verkocht. Toch geven we onszelf niet genoeg tijd om ons aan de razendsnelle veranderingen aan te passen. Veranderingen gingen vroeger veel langzamer, en nu lijken we onszelf wijs te maken dat alles sneller moet, terwijl dat juist leidt tot meer druk en stress."

"Het streven naar steeds meer economische groei heeft geleid tot meer, sneller en groter: Rupsje Nooitgenoeg. We moeten leren om economische groei niet als het hoogste doel te zien. Als samenleving erkennen dat voor het welzijn van mensen soms economische krimp of stabilisatie wenselijk kan zijn, geeft een ander perspectief. Het gaat erom balans te vinden tussen groei en

welzijn, en om persoonlijke vaardigheden en geluk evenveel te waarderen als economische vooruitgang. Een mooie uitdaging voor L&D-professionals om naast het perspectief van een groei mindset, een mindset van 'minder is beter' aan te moedigen. Een effectieve oplossing zou zijn om in elke onderwijs- en bedrijfscultuur methoden te introduceren die ontspanning en meditatie bevorderen. Dit helpt om niet constant in de actiemodus te staan."

Systemische balans

"Persoonlijk evenwicht is leuk, maar wat als een organisatie niet in evenwicht is of juist andersom? Een organisatie kan uit balans raken door veel verschillende factoren zoals een nieuwkomer die de markt op stormt, of juist door een toxische cultuur die ziekteverzuim in de hand werkt. We maken steeds vaker deel uit van meerdere systemen en netwerken. Vaak ontkennen we hoe sterk we verbonden zijn, en gedragen we ons alsof we volledig onafhankelijke individuen zijn. In werkelijkheid vormen mensen samen een soort wolk. Dit is bijna een vorm van struisvogelpolitiek, doen alsof deze verbondenheid niet bestaat."

"Bovendien brengt onze moderne levensstijl, waarin we veel tijd doorbrengen op sociale media – ironisch genoeg meer in een staat van eenzaamheid – ondanks dat deze media 'sociaal' worden genoemd. Deze vorm van verbinding leidt vaak tot een verlies aan echte, persoonlijke connecties, vooral onder jongeren. Dus werk aan de winkel om die paradox van verbondenheid en eenzaamheid in balans te krijgen."

Technologie als hulpmiddel

“Door steeds ontwikkelende technologie en meer werken op afstand, waarbij de band met collega’s lossier wordt, is het goed om meer bewustzijn op onze innerlijke wereld te krijgen. Als je je bewust bent van het belang van deze binnenwereld, zal dit je manier van werken beïnvloeden. Het gaat erom echt te luisteren naar anderen, en niet snel je laptop te openen om aan de slag te gaan. Zo werk je aan de verbinding met jezelf en collega’s.”

“Technologie is niet alleen een boosdoener, maar vooral nuttig als hulpmiddel voor feedback; niet als een definitieve maatstaf voor gezondheid of welzijn. Het kan helpen om inzicht te krijgen in onze fysieke activiteiten en lichaamsfuncties, maar we moeten oppassen dat we niet onze eigen gevoelens en waarnemingen negeren ten gunste van wat de technologie aangeeft. Je stappen tellen, je energieniveau meten: alles kan gemeten en getrackt worden. Maar al die sporthorloges worden

overschat. Mensen zien hun energieniveau en denken dat als het apparaat een laag niveau aangeeft, ze zich ook zo moeten voelen. Meten en voelen zijn elkaars tegenpolen. Men denkt dat een getal het gevoel kan vastleggen, maar dat is een misvatting. Je zou iemand kunnen vragen om op een schaal van nul tot honderd aan te geven hoe hij zich voelt, maar dat is slechts een oppervlakkige benadering van iemands werkelijke emotionele staat.”

Tot slot

Hoe zoekt Bram evenwicht op?

“Als marathonloper zeg ik natuurlijk: bewegen. Voor mij is dit belangrijk om balans te houden. En dat lukt eigenlijk steeds beter, maar het is een hele omweg. Wat misschien een snelweg lijkt – recht op je doel af over de vierbaansweg naar geluk en evenwicht – werkt zo natuurlijk niet. Dat is niet de weg. De weg is het gebaande pad verlaten. Onderzoeken wat voor jou werkt, en zo word je mens... langs de snelweg!” ♦

Jackelien van Dijk is redactielid van TvOO.



In gesprek met Timo Hans

Waarom stress goed voor je is als je goed voor jezelf zorgt

Auteur: **Jasmijn Mioch**

"Als je aan een zaal vol professionals vraagt: 'Steek je hand op als je het stresshormoon cortisol kent', dan steekt bijna iedereen zijn hand in de lucht. En vraag je aan dezelfde zaal, 'Wie kent DHEA?', dan blijft het stil." Dit vertelt Timo Hans, auteur van *Stress is een kunst*. Redacteur Jasmijn Mioch interviewde Timo via Zoom over zijn boek en aanpak als trainer van artsen, fysiotherapeuten en coaches. De grote vraag hierbij is: hoe kunnen professionals binnen organisaties helpen om effectief stress en burn-out te verminderen bij zichzelf en hun collega's.

In dit interview bespreken we de kern van stress. Want wat is stress nou eigenlijk precies? We gaan dieper in op de voordelen van een positieve stressmindset en bieden concrete stappen voor implementatie binnen organisaties.

Kern

Stress is een veelbesproken onderwerp, vaak met negatieve connotaties. Maar volgens Timo Hans is stress inherent goed voor ons: "Stress is in essentie de activering van de stress-as, waarbij de hypothalamus, het regelcentrum in ons brein, een cruciale rol speelt. Deze screent continu welke prikkels relevant zijn. Wanneer het brein iets als potentieel schadelijk identificeert, communiceert het met de bijniere om stresshormonen zoals cortisol en adrenaline te produceren. Dit mechanisme zorgt ervoor dat we alert en gefocust zijn en is onmisbaar voor acute stresssituaties zoals deadlines of belangrijke presentaties."

Acuut versus chronisch

Het onderscheid tussen acute en chronische stress is essentieel. Acute stress, zoals bij een presentatie of een eerste date, is tijdelijk en kan zelfs positieve effecten hebben, zoals verhoogde focus en prestaties. Daarentegen is

Over Timo Hans...

Timo Hans is directeur en oprichter van opleidingsinstituut Physis Academy. Met zijn trainingen en presentaties traint hij niet alleen mensen met stress, maar ook artsen, fysiotherapeuten en andere medici en coaches.
www.timohans.nl

chronische stress, vaak veroorzaakt door de voortdurende druk van werk en privéleven, schadelijker. Deze vorm van stress, waarbij men voortdurend meerdere 'ballen hoog moet houden,' leidt tot allerlei klachten. Timo Hans: "De huidige benadering van stress is negatief en zorgt niet voor de juiste uitkomsten. De burn-outklachten en de aan stress gerelateerde klachten stijgen, en de angstige en depressieve gevoelens neen toe. Alleen al in Nederland hebben we 3,3 miljard euro aan verzuimkosten."

Positieve kant

Timo Hans stelt een controversieel standpunt voor: stress, inclusief chronische stress, kan positief zijn als we het anders labelen en benaderen. Hij betoogt dat door stress als iets positiefs te beschouwen, we andere hormonen kunnen produceren die een gunstig effect hebben op ons welzijn. Traditionele methoden zoals mindfulness, tijdmanagement en fysieke activiteiten blijven relevant, maar een positieve herdefiniëring van stress kan leiden tot betere eindresultaten. Dit perspectief moedigt aan om niet alleen te focussen op stressreductie, maar ook op het cultiveren van een gezonde mindset ten opzichte van stress.

"HR-professionals spelen een sleutelrol in het veranderen van de stressmindset binnen organisaties" – Timo Hans.

Strategieën

Het behouden van een gezonde werk-privébalans is cruciaal in het managen van stress. Timo Hans adviseert drie concrete stappen om dit te bereiken: "Ten eerste, erken en accepteer stress als een natuurlijk onderdeel van het leven. Ten tweede, implementeer technieken om met stress om te gaan, zoals mindfulness en regelmatige lichaamsbeweging. Ten derde, ontwikkel een positieve mindset ten opzichte van stress door het te zien als een kans voor groei en verbetering. Door deze stappen te volgen, kunnen we een meer gebalanceerd en bevredigend leven leiden, zowel op professioneel als persoonlijk vlak."

Onderzoekers spreken over de 'stressmindset' en wijzen erop dat onze perceptie van stress de uiteindelijke impact ervan bepaalt. Het veranderen van deze mindset is echter geen gemakkelijke opgave. Hans deelt zijn ervaring als fysiotherapeut, waar hij dagelijks mensen met stressgerelateerde klachten zag. Hij ontdekte dat een directe benadering, waarbij stress als iets positiefs wordt gepresenteerd, vaak niet effectief is. Mensen met nek- en hoofdpijnklachten of slaapproblemen hebben behoefte aan concrete oplossingen voor hun pijn, voordat ze openstaan voor filosofische veranderingen in hun denkwijze.

Praktische aanpak

Hans stelt voor om eerst de fysieke klachten te verlichten voordat je de mindset aanpakt. Dit kan door bijvoorbeeld nek- en hoofdpijn te verminderen, de slaapkwaliteit te verbeteren of het energieniveau te verhogen. Hij introduceert de benadering: "Klaag jij over het lichaam of klaagt het lichaam over jou?" Dit betekent

dat men moet onderzoeken wat het lichaam probeert te communiceren met deze klachten. Vaak worden deze klachten snel aan stress toegeschreven, terwijl andere factoren zoals slaapgebrek, slechte ademhaling of voeding een rol kunnen spelen. Door deze factoren aan te pakken, kunnen de klachten afnemen en wordt de weg vrijgemaakt voor een positieve herdefiniëring van stress.

Positieve stressmindset

De eerste stap in het creëren van een positieve relatie met stress is het aanpakken van directe fysieke klachten. Hans geeft voorbeelden van laaghangend fruit zoals het verbeteren van de slaapkwaliteit door vitamine D-supplementen of ademhalingstechnieken om nek- en hoofdpijn te verlichten. Zodra mensen merken dat hun klachten afnemen, beginnen ze anders over stress te denken. Hun overtuiging dat stress inherent slecht is, begint af te brokkelen. Dit is het moment om de positieve aspecten van stress te introduceren. Hans merkt op dat zodra de kortetermijnpijn is verlicht, mensen meer openstaan voor het idee dat stress ook voordelen kan hebben, zoals verhoogde focus en productiviteit."

Hormonen

Onderzoek toont aan dat de manier waarop we over stress denken invloed heeft op de hormonen die ons lichaam produceert. Een negatieve perceptie van stress leidt tot verhoogde niveaus van cortisol, een hormoon dat schadelijk kan zijn bij langdurige blootstelling. Daarentegen, wanneer stress positief wordt ervaren, produceert het lichaam hormonen die de negatieve effecten van

cortisol tegengaan. Dit wetenschappelijke inzicht onderstreept het belang van een positieve stressmindset. Hans legt uit dat door stress als een kans voor groei en verbetering te zien, mensen niet alleen beter kunnen omgaan met stress, maar ook een gezondere balans kunnen vinden tussen werk en privéleven.

DHEA

Wanneer we het over stress hebben, kent bijna iedereen het hormoon cortisol. Maar als je mensen vraagt of ze bekend zijn met het hormoon DHEA, dan is dat vaak niet het geval. DHEA wordt ook wel 'the anti-aging drug' genoemd. Het hormoon zou invloed hebben op de verouderingsprocessen in het lichaam. Verder zou DHEA het serotonineniveau in het bloed verhogen, waardoor mensen zich gelukkiger gaan voelen. Er wordt gezegd dat je er meer energie van krijgt. Dit gebrek aan kennis is symptomatisch voor hoe de afgelopen decennia de focus bijna exclusief op cortisol lag. Cortisol werd in verband gebracht met chronische stress en de negatieve gevolgen daarvan, en wetenschappers hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de impact ervan. Hierdoor is de naam cortisol algemeen bekend, terwijl DHEA, ondanks zijn belangrijke rol, veel minder aandacht heeft gekregen.

Rol

DHEA speelt een cruciale rol in het neutraliseren van de negatieve effecten van cortisol. Het hormoon heeft een anabole functie, wat betekent dat het helpt bij de opbouw van het lichaam, zoals het bevorderen van spieropbouw en het verminderen van ontstekingen. Dit staat in contrast met cortisol, dat

katabool is en bijdraagt aan de afbraak van lichaamsweefsel. Daarnaast helpt DHEA het brein om te leren van stressvolle situaties, wat belangrijk is voor professionals op de werkvloer. Onderzoek toont aan dat mensen die positiever denken over stress en meer DHEA produceren, minder lichamelijke klachten en angstige gevoelens ervaren.

"Het planten van een nieuw zaadje van kennis en inzicht binnen een organisatie is essentieel" –
Timo Hans.

Interventies

"HR-professionals spelen een sleutelrol in het veranderen van de stressmindset binnen organisaties," legt Hans uit. "Het doel moet zijn om medewerkers te leren dat stress een kans biedt om te groeien en te leren, in plaats van iets waar ze van weg moeten blijven." Traditioneel richten interventies zich vaak op het verminderen van stress door middel van cursussen zoals mindfulness en yoga. Hoewel deze activiteiten waardevol zijn, is het cruciaal dat ze worden aangeboden vanuit een positieve benadering van stress. Dit vergt een investering in kennis over stress en gezondheid."

Om interventies effectief te maken, moeten HR-professionals ervoor zorgen dat de mindset van medewerkers wordt veranderd. Dit kan door eerst fysieke klachten aan te pakken en vervolgens

de positieve aspecten van stress te benadrukken. Trainingen en workshops moeten gericht zijn op het ontwikkelen van een *growth mindset* en een positieve stressmindset. Dit creëert een vruchtbare bodem waarin medewerkers niet alleen beter omgaan met stress, maar het ook zien als een waardevol hulpmiddel voor persoonlijke en professionele groei.

"Het planten van een nieuw zaadje van kennis en inzicht binnen een organisatie

is essentieel", benadrukt Hans. "Door te erkennen dat we niet alles weten en open te staan voor nieuwe benaderingen, kunnen we een cultuur creëren waarin stress gezien wordt als een hulpmiddel voor groei en verbetering." ♦

Jasmijn Mioch is Tv00-redactielid.

Referentie

- Hans, T. (2024). *Stress is een kunst: Waarom stress goed voor je is als je goed voor jezelf zorgt*. Zaltbommel: Haystack.



€ 24.⁵⁰

Openingen
voor een mooie
pensioenbeleving

Bestel nu:
coachboeken.nl

ATD 2024

Vijf keer evenwichtig leven met bestseller-auteur Daniel Pink

Auteur: **Ria van Dinteren**

Daniel Pink onderzoekt werk, creativiteit en gedrag, en heeft vijf *New York Times*-bestsellers op zijn naam staan, waarvan *Drive* (2009) en *When* (2018) wel de bekendste zijn. In zijn meest recente boek *The Power of Regret* (2022) beschrijft hij hoe terugblikken je vooruit kan helpen. Hij ontving diverse prijzen voor zijn boeken en de bestsellers zijn vertaald in 42 talen. Alleen al in de VS zijn er miljoenen van zijn boeken verkocht.



Daniel Pink

Pink was gastheer en medeproducer van *Crowd Control* (Fenton, 2014), een serie van National Geographic over menselijk gedrag dat is uitgezonden in meer dan 100 landen. De videoregie *Daniel Pink Teaches Sales and Persuasion* is een van de best lopende op het MasterClass-platform. Zijn TED Talk (2009, July) over de wetenschap van motivatie is meer dan 30 miljoen keer bekeken. Ook verschijnt hij regelmatig in radio- en televisieprogramma's. Zijn bijdrage aan de ATD 2024 draagt Een nieuw pad naar een sterke cultuur als titel en gaat in op hoe we als organisaties moeten navigeren in deze tijd.

Het gaat over evenwicht vinden en bewaken.

Het is 21 mei 2024 en we zitten met 9.500 mensen te wachten op keynotespeaker Daniel Pink. Hij gaat ons meenemen in een verhaal over deze tijd en wat organisaties dan nodig hebben. Het gaat over evenwicht vinden en bewaken, en past daarom uitermate goed in ons themanummer over evenwicht.

Pink start zijn verhaal met een overzicht van krantenkoppen van de afgelopen 142 dagen. Hieruit komt naar voren dat we wel eens betere tijden hebben gekend; er is nogal wat gebeurd en met onze mentale gezondheid lijkt het slecht gesteld. Hier moeten we iets aan doen. Hij geeft ons daarom vijf tips die ons kunnen helpen om in een beter evenwicht te komen.

Het gaat om goedkope en makkelijk toe te passen tips die geworteld zijn in de wetenschap. Elke tip illustreert hij met praktische voorbeelden en soms licht hij de wetenschappelijke achtergrond toe.

Tip 1: Maak een niet-doenlijstje

We besteden veel tijd aan alles wat we moeten doen en voelen ons daardoor vaak tekortschieten. We kijken naar onze to-dolijstjes maar komen er niet aan toe. Pinks tip is om alles wat je aandacht afleidt, waar je geen energie van krijgt, en wat je vervelend vindt om te doen op een 'niet-doenlijstje' te zetten. Vervolgens behandel je dit lijstje net zoals je to-dolijst. Schrijf eerst alles op –alleen dat is al krachtig – en leg het lijstje dan naast je neer om door te strepen als het weer gelukt is om iets *niet* te doen.

Zo weten we dat de meest productieve uren van de dag in de morgen zijn, dan zijn we het meest alert en hebben we de meeste aandacht. Maar wat doen de meeste mensen? Die gebruiken die effectieve tijd om hun mail te doen. Een gemiste kans, een keer per dag op een wat minder productieve tijd is handiger want e-mails leveren ons ook altijd weer werk op!

Tip 2: Focus op dagelijkse vooruitgang

Amabile en Kramer (2011) onderzochten motivatie aan de hand van 12.000 dagboeken, die bestonden uit antwoorden op de dagelijks op hetzelfde tijdstip gestuurde mail met de vraag naar de motivatie van die dag. Dit dagelijks terugkerend ritueel bleek veel inzicht te geven in wat echt belangrijk is. Vaak vergeten we hoe gemotiveerd we waren of hoeveel plezier we hadden.

Twee elementen zijn belangrijk: de vooruitgang die je maakt en de mate waarin je werk zinvol is voor anderen. Drie punten waarop je voortgang hebt geboekt zo concreet mogelijk opschrijven, is een goed begin. Dagelijkse reflectie en zorgdragen voor betekenisvol werk helpen je elke dag met plezier naar je werk te gaan.

Tip 3: Praat over het waarom

Niet hoe je je werk doet, maar waarom je je werk doet is belangrijk om gemotiveerd te worden en te blijven. Waarom-vragen bevorderen bovendien het gesprek tussen jou en je leidinggevende omdat er meer inzicht ontstaat in de reden van je taken en de verbinding met de langetermijndoelstellingen van de organisatie. Vooral leidinggevendens zouden meer waarom-vragen aan hun medewerkers moeten stellen.

Toen in een onderzoek medewerkers in een afgesloten keuken van een cafetaria, een opening naar de klanten werd geboden, steeg hun motivatie en verbeterde de voedselkwaliteit – zelfs als de medewerkers de klanten niet zagen.

Je zou als leidinggevende al eens kunnen beginnen met twee hoe-gesprekken te vervangen door waarom-gesprekken. Deze kleine verschuiving kan al leiden tot een beter begrip van taken, en de motivatie en prestatie van medewerkers bevorderen.

Tip 4: Voer pauzes in

We functioneren beter als we regelmatig pauzes inpassen. We zijn dan beter in staat om onze focus vast te houden en onze prestaties te verhogen.

Goede pauzes

1. Iets is beter dan niets: je kunt beter een kleine pauze nemen dan helemaal geen pauze.
2. Bewegen is beter dan stilstand: pauzes waarin bewogen wordt laten meer herstel zien.
3. Met iemand in plaats van alleen: je krijgt meer energie als je samen met iemand pauzeert, dan wanneer je dat alleen doet, en dit geldt ook voor introverte mensen.
4. Buiten is beter dan binnen: je herstelt beter als je naar buiten gaat in plaats van dat je binnen pauzeert.
5. Hoe minder connectie hoe beter: koppel jezelf helemaal los van werk. Praat niet over werk en laat je telefoon achter op het werk. Dit bevordert het herstel en het effect van de pauze.

Dit wordt ondersteund door een Deense studie naar gestandaardiseerde tests voor studenten. Omdat niet iedereen tegelijkertijd de test kan doen, worden de studenten op verschillende momenten van de dag ingedeeld. Hoe later op de dag de studenten de test maakten, hoe slechter de resultaten waren. Door pauze – zonder telefoon! – en een snack verbeterden de resultaten.

Simpel gezegd: een wandeling van een kwartiertje gedurende de dag zal je

prestaties en motivatie verbeteren. En goed voorbeeld doet volgen.

Consulteer je toekomstige zelf.

Tip 5: Heb lef

Bruce (60) woont in de VS en heeft een tijd in Zweden gewerkt toen hij student was. Voordat hij naar de VS terugkeerde maakte hij een trip door Europa. Hij deed dat per trein en ontmoette daar een Belgische vrouw met wie hij naar Brussel reisde. Gedurende deze reis deden ze spelletjes, praatten zij eindeloos en werden hopeloos verliefd op elkaar. Toen de trein in Brussel stopte moest de dame uitstappen. Bruce gaf haar zijn telefoonnummer en reisde verder. Hij heeft haar nooit meer gezien en verwijt zichzelf dat hij niet meer lef had en was uitgestapt om meer tijd met haar door te brengen.

Vanuit een wereldwijd onderzoek naar spijt onder 25.000 mensen uit 134 landen komt naar voren dat veel mensen spijt hebben van de kansen die voorbij kwamen – op het werk, in de liefde – maar die ze niet gepakt hebben omdat het ze aan lef ontbrak. Dit beperkte hen in hun persoonlijke ontwikkeling. Geen beslissing nemen levert meer spijt op dan een verkeerde beslissing nemen.

Tot slot

Deze tips helpen bij het vinden van meer evenwicht en balans en zijn kosteloos en makkelijk toe te passen. Het advies is om vandaag een symbolische boom te planten die staat voor alle acties die vandaag kunnen leiden naar een betere toekomst. ♦

Praktische toepassingen

Oefen in het nemen van beslissingen met lef:

1. Maak je innerlijke Andy Grove wakker: deze eerste CEO van Intel staat bekend om zijn gedurfde beslissingen. Houd jezelf voor dat je er morgen wellicht niet meer bent en dat je vervangbaar bent, dat maakt het makkelijker om gedurfde beslissingen te nemen.
2. Vraag je af wat je een vriend zou adviseren in dezelfde situatie: dat brengt helderheid waardoor je soms net het lef krijgt wat je nodig hebt.
3. Consulteer je toekomstige zelf: stel je zelf tien jaar ouder voor en bedenk wat je had moeten doen. Dit perspectief kan je helpen om beslissingen te nemen die je kan plaatsen bij je langetermijndoelen, waardoor je minder spijt krijgt.

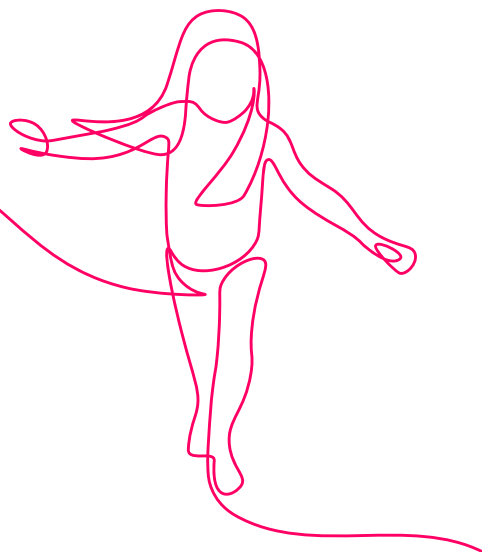
Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO.

Referenties

- Amabile, T. M., Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Fenton, F. (Creator) (2014). *Crowd*

Control [Serie].

- Pink, D.H. (2004). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: Riverhead Books.
- Pink, D.H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
- D.H. Pink (2009, July). *The puzzle of motivation*. TEDGlobal.
- Pink, D.H. (2012). *To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others*. New York: Riverhead Books.
- Pink, D.H. (2018). *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. New York: Riverhead Books.
- Pink, D.H. (2022). *The Power of Regret: How Looking Backward Moves Us Forward*. New York: Riverhead Books.



Als je kiest voor inhoud.



Hartger Wassink, Dubbeluitgave

Er zijn als Leider

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf.

Leider zijn in dialoog

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf. Zolang je samenwerken blijft zien als vooral iets dat je medewerkers moeten doen, hoef je niet na te denken over hoe samenwerking er bij jou zelf eigenlijk uitziet.



www.kloosterhof.nl

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



Om in evenwicht te blijven is constante beweging nodig

Auteur: **Nicole Loeffen**

Een koorddanser blijft in evenwicht door continu minuscule van links naar rechts te bewegen. Dit kun je vergelijken met jouw beweging om balans te vinden tussen twee uitersten: wat jij zelf wilt en wat anderen van je verwachten, of waar je goed in bent en wat je te leren hebt. In mijn dagelijkse praktijk zie ik regelmatig een verstoord evenwicht, en ook ikzelf ervaar een spanningsveld tussen doen – wat ik zo goed ken – en laten om gelukkig en succesvol 'op het koord te blijven staan'.

In dit artikel neem ik je daarom mee door mijn lemniscaat met elf ingrediënten waarin je oneindig kunt rondbewegen om evenwichtig je eigen leven te leiden, inclusief een experiment om eenvoudig het evenwicht te hervinden als je te veel naar één kant overhelt.

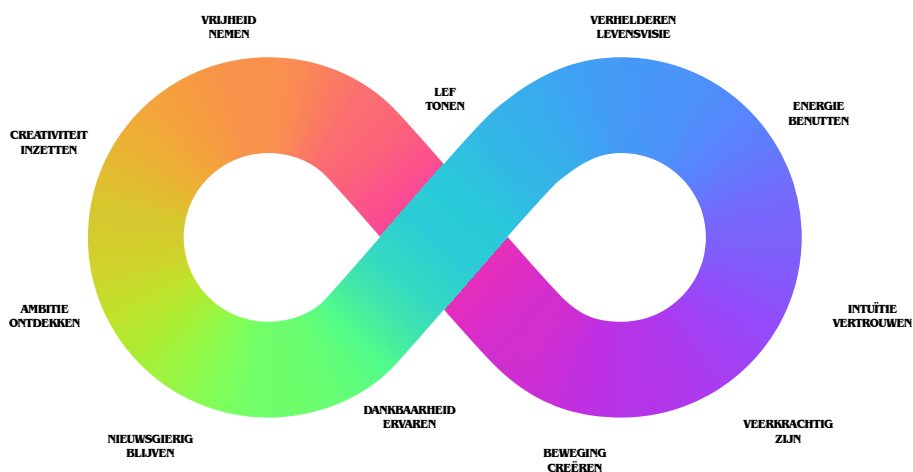
Lemniscaat

Als je van hot naar her rent voor het perfecte plaatje dat je omgeving en sociale media je voorschotelen, dan is de kans groot dat je je evenwicht verliest of op enig moment zelfs struikelt. Die pijn kun je jezelf besparen door steeds weer bewust je eigen keuzes te maken en daarmee de leiding over jouw leven en werk te nemen. Dat lukt alleen als je zelf weet en voelt wat voor jou het allerbelangrijkste is om gelukkig te zijn en succes te ervaren. Om dat helder te krijgen – en hiernaar te handelen – verzamelde ik vanuit mijn eigen ervaringen elf ingrediënten die mij en de mensen en organisaties waarmee ik werk hierbij ondersteunen. Ik goot ze in een lemniscaat (Afbeelding 1),

zodat je steeds weer even kunt stilstaan bij het ingrediënt dat jij op dat moment nodig hebt om je evenwicht te bewaren en de leiding te houden over je eigen leven.

Ingrediënten

Laten we beginnen bij je levensvisie verhelderen, scherp krijgen wat voor jou het allerbelangrijkste is en wie je wilt zijn. Deels ben je je ideale zelf al, maar daar mag ook best nog ambitie in zitten. Gevolgd door de in onze haastige wereld onderschatte kracht van dankbaarheid ervaren, even stilstaan in het hier en nu om dat blij, tevreden gevoel bewust te ervaren. Die ervaring ligt heel dicht bij geluk, en wijst je de weg naar wat voor jou succes is. Nieuwsgierig blijven naar wat er nog meer is, helpt je om te begrijpen waarom het gaat zoals het gaat. Om patronen te doorbreken, nieuwe dingen te leren, je plek te vinden en te ontdekken wat jij anders zou willen. Je kunt lekker blijven dagdromen over wie je zou willen zijn, of deze dagdroom omzetten in een concrete ambitie – met je levensvisie



Figuur 1. Lemniscaat

in gedachten – die het mogelijk maakt om je verlangen te realiseren. Dat begint bij je creativiteit inzetten om anders te kijken en mogelijkheden te vinden. Dan volgt de vrijheid nemen om te doen wat jij wilt en het lef tonen om in het onbekende te stappen. Daarmee zul je beweging creëren om je dromen werkelijkheid te maken en een nieuw evenwicht te vinden. En als het dan anders loopt dan je wilt, dan maakt veerkrachtig zijn je sterker bij tegenslag. Op je intuïtie vertrouwen geeft je toegang tot de wijsheid van je hoofd, hart en buik. En optimaal alle aanwezige energie benutten maakt het mogelijk om de beweging in deze lemniscaat te blijven volgen – op een manier die jou gelukkig maakt – en daar gaat het om, want het is jouw leven.

Toepasbaarheid

Situationeel kies je welke van de elf ingrediënten in de lemniscaat jouw ontwikkeling op dat moment ondersteunen. Het is dus geen stappenplan; je staat alleen stil bij wat jou op dat moment verder helpt. Ieder ingrediënt heeft vier werkzame bestanddelen. Ze werken los van elkaar, maar zijn ook naar eigen inzicht te combineren.

- Inspirerende persoonlijke verhalen waarin de ander zich herkent lokken mooie gesprekken en bewustwording bij die ander uit.
- Rake wetenschappelijke inzichten over hoe de ingrediënten samenhangen met geluk en succes. Wist jij bijvoorbeeld dat de diepgewortelde reflex die ieder mens heeft, om van pijn weg te bewegen en geluk na te steven, een cruciaal rol speelt in ons gedrag en onze besluitvorming?
- Praktische uitleg over bijvoorbeeld hoe

je je waarden en visie definiëert, nee zegt, je plek inneemt, belemmerende overtuigingen ombuigt, feedback geeft, je eigen definitie van geluk en succes bepaalt, of de gevolgen van trauma of stress reduceert.

- Experimenten die je zelf kunt doen, of als opdracht aan een medewerker of je team kunt meegeven.

Je kunt dus direct zelf aan de slag met de verschillende ingrediënten en werkzame bestanddelen daarvan. Gebruik ze voor jezelf of om je coachee, een teamlid, je team, een groep leiders of een traineeklas verder te helpen.

Van trainee tot CEO

Veel organisaties worstelen met de samenwerking tussen de verschillende generaties op de werkvloer. In mijn dagelijks werk merk ik dat de behoefte die we met elkaar delen – van trainee tot CEO – om ons eigen leven en werk vorm te geven alle generaties met elkaar kan verbinden. Ik ben nog opgevoed met de work-lifebalance, maar de jongste generaties willen dat werk – het liefst ook nog betekenisvol – in hun leven past en niet andersom. Daarom heb ik het tegenwoordig bewust over ‘leven en werk’, en gaat het ook binnen organisaties steeds meer over zelf-leiderschap: weten en voelen wat voor jou het belangrijkste is en wat jij wilt. Dus wanneer het gevestigde management moppert over het arbeidsethos van de jongere generatie, reageer ik met: “Diep vanbinnen zijn we vast wel een beetje jaloers op de vrijheid die ze nemen om te doen wat ze belangrijk vinden en wat hen blij maakt. Daar kun je op mopperen, maar óók van leren!”

Vrijheid nemen

Vrijheid zit vooral tussen onze oren;

mensen als Nelson Mandela en Edith Eva Eger zijn inspirerende voorbeelden van hoe dit zelfs in gevangenschap geldt. We leven in vrijheid en luxe, maar ik ontmoet nog zo veel mensen die zichzelf vrijwillig gevangenhouden in gouden kooien van goede banen of ogenschijnlijk perfecte plaatjes voor de sociale media, die zichzelf voorbijrennen, omdat ze vooral druk zijn met wat voor anderen belangrijk is. Ze laten vaak een stilte vallen als ik ze vraag: "Wat wil jij? Wat maakt jou gelukkig?" Wat mij betreft is dat niet helder hebben, en dus blijven hollen voor anderen, het perfecte recept voor een burn-out, en geloof me; ik ben daar zelf ook heel dichtbij geweest. Totdat ik voor mezelf besloot dat ik liever de hoofdrol speel in mijn eigen leven, dan een bijrol in dat van een aantal anderen.

Lef

Die hoofdrol pakken vraagt om lef, je eigen keuzes durven maken, soms tegen de stroom in. Dat geldt – nu het zwaartepunt verschuift van werk naar leven – ook voor werkgevers. Die daag ik daarom graag uit om de essentiële keuze te maken om in het ontwikkelaanbod juist ook – proactiever dan nu – zelf-leiderschap op te nemen, omdat je niet een deel van jezelf thuislaat als je aan het werk bent, en het steeds belangrijker wordt dat je werk in je leven past en niet andersom. Vaak zie ik hierin nog terughoudendheid bij managers. Omdat 'het niets met werk te maken heeft', of vanwege het risico op vertrek als ze hun mensen niet kunnen bieden wat die willen. Maar wees eens eerlijk, je laat je koelkast toch ook niet vol staan met restjes die over de houdbaarheidsdatum heen zijn? Daar maak je voor die tijd nog wat lekkers van. Zo kun je als leidinggevende ook samen creatief kijken naar hoe je je mensen binnen

jouw organisatie wel ruimte kunt geven. Door anders te leren kijken en denken, belemmerende overtuigingen om te buigen naar helpende, het zoeken naar kansen in plaats van problemen, en door talent organisatiebreed in te zetten in plaats van dit in een functieprofiel op te sluiten. Zo draag je toekomstgericht bij aan een voor ieder individu evenwichtige leven-werkervaring, wat weer bijdraagt aan het aantrekken, langer behouden en optimaal benutten van talent.

Nieuwsgierig blijven naar wat er nog meer is, helpt je om te begrijpen waarom het gaat zoals het gaat.

Balanceren tussen uitersten

Of het nu gaat over een evenwichtige leven-werkrelatie, of om innerlijke balans; dit is nooit een gegeven, maar altijd een momentopname en vraagt dus om voortdurende corrigerende bewegingen – soms levensgroot, soms minuscuul – tussen twee uitersten. Het een kan niet zonder het ander bestaan; zonder succes geen falen, zonder licht geen donker, zonder liefde geen haat, zonder volger geen leider. We hebben allemaal zo onze voorkeuren, maar die komen pas volledig tot hun recht als je de andere kant ook mee laat doen. Daarom sta ik uitgebreid stil bij 'beweging en evenwicht', verschaf ik in het vervolg van dit artikel een praktische uitleg en een experiment om je innerlijke balans te vinden.

Innerlijke balans

Terug naar de koorddanser, die tussen

rechts en links balanceert door het razendsnel aanspannen en ontspannen van verschillende spieren. Hoe ervarener, hoe kleiner de zichtbare beweging en inspanning. Die beweging om op het koord te blijven staan kun je vergelijken met jouw beweging om balans te vinden tussen wat je goed kent en wat je graag beter wilt leren kennen en kunnen. Vaak gaat dat over een beweging in jezelf maken om te kunnen schakelen tussen twee uitersten, waarvan je er meestal eentje goed kent. Zo ben ik een enorme doener; ik wil graag minder doen, maar er is zo veel leuk en interessant, dus dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Die balans in het midden vinden lukt wel eventjes, maar voordat ik het weet, hel ik weer te veel over naar doen. Zo had ik me vorig jaar voorgenomen om in de zomer twee maanden lekker niets te doen en veel te lezen, totdat ik besloot om zelf een boek te schrijven, en zo was er even weinig tijd om lekker te lezen en nam ik zelfs voor het eerst van mijn leven de laptop mee op vakantie.

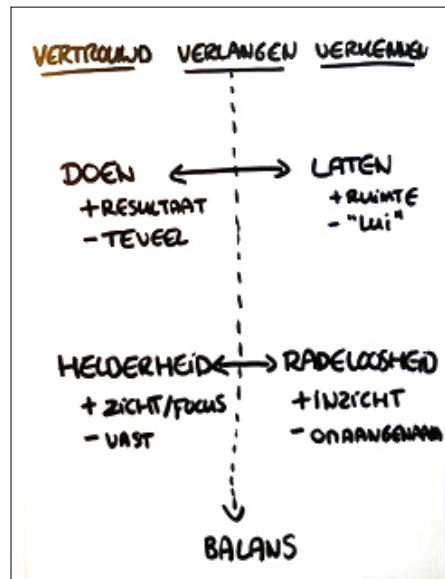
Kansrijke beweging

Wat je goed kunt is vertrouwd en heeft voordelen, maar op enig moment ontdek je ook de nadelen en wens je er wat minder van. Helaas is iets afleren moeilijker dan iets aanleren, en het is knap frustrerend als je steeds weer terugvalt in het oude vertrouwde waarvan je juist iets minder wilt. Het is dan kansrijker om te gaan experimenteren met meer van het tegenovergestelde, om te leren hoe het is aan de kant die je nog niet zo goed kent.

Laat me je een persoonlijk voorbeeld geven. Ik ben dus een doener, daarmee bereik ik veel, dat is fijn. Ik leer, regel, maak en doe graag veel verschillende dingen die me

allemaal blij maken en energie geven. De keerzijde is dat ik altijd bezig ben en dat doet soms pijn. Dan mis ik de ruimte voor een spontane wandeling met een vriendin of de rust om een boek in een keer uit te lezen, en verlang ik naar een betere balans. Om die te bereiken, geef ik mezelf 'liefdevolle rot opdrachten' om de andere kant, laten, beter te leren kennen. Door achterover te leunen en 'het te laten' als optie te kiezen. Laat iemand anders het maar eens organiseren, laat die opdracht nu maar gaan, laat de boel de boel, laat die leuke uitnodiging maar even gaan, laat de agenda lekker leeg door strepen te zetten waar je niets hoeft. Dat voelt steeds vertrouwder en fijner. En zo ervaar ik vaker, sneller en langer balans.

En voordat je nu denkt: dat tegenovergestelde kan geen voordelen



Figuur 2. Polariteiten

hebben, geef ik je nog een persoonlijk voorbeeld. Alles heeft voordelen, zelfs radeloosheid, het echt even niet zien, geen idee hebben waar het heen gaat, hoe het zit, wat er aan de hand is – dat klinkt onaantrekkelijk. Ik houd ook meer van helderheid, maar daarmee zet ik iets ook vast. Soms lijkt het helder en lukt het niet, wat ik ook probeer. Dat is het moment om naar de andere kant – radeloosheid – te gaan. Als ik die kan verduren, dan ontstaat er – vanuit dat niet-weten – ook ruimte om te zien wat ik eerder niet zag, maar wat wel waardevol en nodig is om door te kunnen.

Experiment

Dit experiment helpt je om het evenwicht op een verstoorde polariteit te hervinden. Begin eens met een tegenstelling die op jou van toepassing is. Wat ken je zo goed dat je er ook de nadelen van ondervindt, en wat zou je er dan tegenover kunnen zetten?

Als je wilt, kun je ze voor jezelf allebei op een apart papier schrijven en met een paar meter ertussen op de grond leggen. Dan kun je er langzaam en bewust omheen wandelen en ervaren hoe het voelt op de verschillende plekken. Kijk maar eens om je heen als je stilstaat bij de vertrouwde kant, het tegenovergestelde daarvan dat je wilt

verkennen, en op de balans in het midden. Bedenk vervolgens liefdevolle rotopdrachten om de kant te verkennen die je het minst goed kent. Zo ontdek je al experimenterende daarvan ook de voordelen. Vul de opdrachten die je voor jezelf bedenkt ook maar eens aan met die van mensen die jou goed kennen. Ik wens je veel plezier en succes met het leren en je balans (her)vinden.

Tot slot

Ten slotte benadruk ik dat iedereen alleen zelf kan bepalen wat er nodig is om zelf een gelukkig, succesvol en evenwichtig leven te leiden, waarvan werk en ontwikkeling belangrijke onderdelen zijn. Maar zelf doen is iets anders dan alleen doen. Dus pak ook als werkgever je rol door het – veel breder dan nu veelal gebruikelijk is – faciliteren van zelf-leiderschap. De lemniscaat in dit artikel is een van de vele tools die je hiervoor kunt inzetten. Zie deze als de evenwichtsstok van de koorddanser en bied jouw werknemers deze of andere passende tools om op het koord van leven en werk te kunnen en willen blijven staan. ♦

Met dank aan mijn vele leermeesters, voor dit artikel in het bijzonder Anne van Weeghel en Mark McGregor.



Nicole Loeffen was 22 jaar manager, leiderschapsadviseur en veranderaar in het bedrijfsleven. Sinds elf jaar werkt ze onafhankelijk als trainer, (team)coach en spreker voor diverse organisaties in binnen- en buitenland. Op haar praktische eigen-wijze helpt ze teams, leidinggevend en andere professionals om een blijvende verandering te realiseren. Onlangs verscheen haar boek *MeGaZin: Z11 een gelukkig en succesvol leven leiden*. www.info@mind-act.nl

Als je kiest voor
inhoud.

€ 37,95



Chris Rooijackers,
Laat je niet gek maken,
De voldoende filosofie als alternatief

“Voldoende is het nieuwe goed.” Nergens wordt de ratrace naar succes en geluk zo zichtbaar als in onze verhouding tot het werk. We hebben nooit voldoende en we kunnen nooit voldoen. Daardoor raken we verwijderd van onszelf. Dat moet anders. En dat kán anders. Dit boek neemt je mee in de belevingswereld van het werk.

Dit boek is verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl

COLUMN

Auteur: **Jeanne Bakker**



Houd op met die werk-privébalans!

De klassieke werk-privébalans houdt in dat je werk en privé in evenwicht houdt, alsof ze elkaar uitsluiten. Hier een steentje erbij, daar ook. Maar waarom eigenlijk? Waarom niet streven naar een geïntegreerd leven, waar werk en privé in harmonie samenleven? Zo heb ik inmiddels geleerd om tussendoor een was te draaien terwijl ik een training ontwerp, of een wandeling te maken tijdens een brainstormsessie.

Werk is vaak ook een reddingsboei. Toen ik een moeilijke periode thuis doormaakte, bood mijn werk structuur en een gevoel van normaliteit. Collega's werden een luisterend oor en taken gaven afleiding. Werk was niet de vijand, maar een bondgenoot.

Kortom, ik denk dat die werk-privébalans zijn langste tijd gehad heeft en dat we af moeten van het idee dat het twee gescheiden werelden zijn. Zoals dat wel was in de tijd van mijn vader. Toen ik jong was, werkte mijn vader in een groot kantoor in de stad. Elke ochtend in pak, met een aktetas vol papieren en pennen, vertrok hij naar zijn werkplek waar alles voorhanden was. Thuis was echt thuis; werk en privé waren strikt gescheiden. Ook het 'uniform' was afgesproken om de scheiding heel helder te maken. Hij droeg dan een pak met stropdas en hij deed ook nog zijn best zijn Friese accent te verbergen.

Fast forward naar nu. Dankzij technologie, en vooral de smartphone, hebben we een supercomputer in onze broekzak. Dit maakt het mogelijk om overal te werken, op elk moment van de dag. En met de pandemie die thuiswerken de norm maakte, is de grens tussen werk en privé vervaagd. De kleding die we dragen? Vaak hetzelfde voor werk en vrije tijd. Mijn Zoom-vergaderingen zijn inmiddels beroemd om mijn kleurrijke sweaters. Zelfs een tattoo op mijn arm is berucht vanwege zijn groene kleur, die maakt dat je dwars door mijn arm kijkt als ik voor een green screen zit.

Is de werk-privébalans nog nodig? Nee, laten we dat concept achter ons laten. Laten we streven naar een geïntegreerd leven waar werk en privé elkaar aanvullen in plaats van beconcurreren. Technologie biedt ons de flexibiliteit om dit te doen. Werk en privé kunnen samen een harmonieus geheel vormen, waarbij we de voordelen van beide werelden optimaal benutten.

En mijn vader? Hij coacht nog steeds mensen. Gewoon in de woonkamer bij hem thuis. En hij heeft steevast zijn sokken aan met daarop de herkenbare pompeblêdden van de vlag van Friesland.

Jeanne Bakker is redactielid van TvOO.



Kopstukken

Werken vanuit je talent is de nieuwe yoga

Zoeken naar evenwicht is een gedeelde verantwoordelijkheid van organisatie en medewerkers. Als organisatie op zoek gaan naar de talenten van je medewerkers en hen steeds meer inzetten vanuit hun talent, draagt bij tot werkgeluk en het krachtiger aanpakken van vraagstukken. Als je werkt vanuit je talent, kun je als medewerker ook tot rust kunt komen terwijl je aan het werken bent. Het zorgt voor meer positieve emoties en het opbouwen van veerkracht en weerbaarheid. Je talenten inzetten op het werk en ontkoppelen van het werk door je talenten ook op te zoeken in je vrije tijd, zorgt voor balans.

Auteur: **Luk Dewulf**

Als het gaat over talent, dan denken de meeste mensen aan het uitblinken in een bepaalde activiteit. Ergens de beste in zijn, zoals een topvoetballer, een topkok of een topchirurg. Dat noemen wij een 'exclusieve' visie op talent. Dan gaat het over ongeveer 10% van de bevolking die een ontzettend hoog niveau haalt in een bepaalde activiteit. Door genetische aanleg,

goede opvoeding, goed onderwijs, hard werken, kansen nemen, kansen krijgen, een portie geluk en niet te veel ongeluk. Een exclusieve visie, omdat het over een kleine, exclusieve groep mensen gaat. Maar ook exclusief in die zin dat het 90% van de bevolking uitsluit van de mogelijkheid om zichzelf als talentvol te beschouwen. Daartegenover staat een inclusieve visie op

talent. Een visie die ervan uitgaat dat elke mens die geboren wordt, het potentieel heeft om op een bepaald moment in het leven de opmerking te krijgen: "Daar ben je goed in, daar heb je talent voor."

Mits uiteraard goede opvoeding en goed onderwijs, hard werken, en het nemen en krijgen van kansen.

Aangezien het woord op zich geen duidelijkheid biedt, zal een organisatie altijd moeten uitleggen wat zij bedoelt met het inzetten, aantrekken en ontwikkelen van talent.

Mijn definitie van talent gaat in eerste instantie niet over het uitblinken in een bepaalde activiteit – let wel, ik vind uitblinken absoluut niet verkeerd – maar wel over wat zo'n activiteit met je doet. Mijn definitie heeft vier bouwstenen.

Talent gaat over activiteiten die moeiteloos gaan en die voldoening opleveren. Het is niet dat je er niet moe van wordt, het gaat ook niet altijd moeiteloos. Maar het vloeit en stroomt op een of andere manier. Talent gaat over activiteiten die maken dat de tijd vliegt. Dit verwijst naar het concept 'flow' van Csikszentmihalyi. Flow is een zowel fysieke als mentale toestand die wij allemaal kennen: je gaat zo op in een bepaalde activiteit dat je de tijd compleet uit het oog verliest.

Talent gaat over activiteiten die maken dat je je batterijen oplaadt. Als je activiteiten kan doen vanuit je talent en de tijd vliegt, dan ontstaan er positieve emoties; positieve emoties die voortkomen uit de activiteit zelf. En positieve emoties die ontstaan uit het resultaat van de activiteit. De voldoening over het resultaat, de

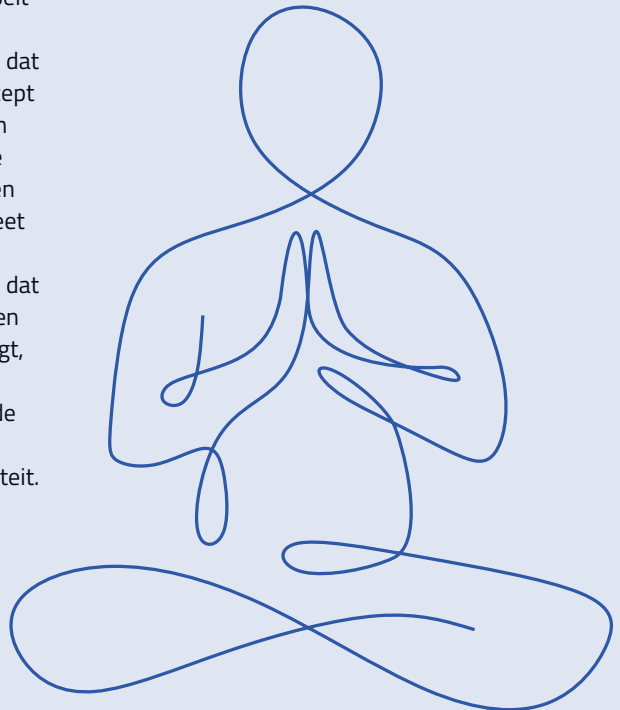
Je komt tot rust terwijl je aan het werken bent.

effecten van je handelen en de eventuele waardering en complimenten die je van anderen krijgt.

Talent gaat over activiteiten die maken dat je helemaal authentiek jezelf kunt zijn. Als je terugkijkt naar de afgelopen week, zou je kunnen zeggen dat je elk uur dat de tijd bij je gevlogen is, je authentieke zelf was. Je was je niet aan het vervelen, je was niet aan het stressen, je was je niet aan het afvragen of je iets mocht doen of zeggen; je deed gewoon je ding en zette van nature daarbij je talenten in.

Talengesprek

Aan de hand van deze definitie kan je een talengesprek voeren met je collega's.



Deze drie vragen kunnen je daarbij helpen: Wanneer vliegt bij jou de tijd? Op het werk of in je vrije tijd, het speelt geen rol. Wat ben je dan aan het doen? Vraag hierop door tot je het helemaal voor je ziet. Waar haal je dan voldoening uit?

Mensen hebben het over heel diverse activiteiten als je deze vragen stelt. En elk van die antwoorden kan je verbinden met het referentiekader van 39 talenten die ik samen met collega's ontwikkelde (voor voorbeelden, zie Tabel 1).

De vraag is natuurlijk welke talenten je in je leven professioneel gaat inzetten. En welke talenten je vooral behoudt voor je vrije tijd. Een yogaleraar of een fysiotherapeut zet elke dag het talent 'bewuste beweging' in. Een meubelmaker of schrijver zullen er voldoening uithalen om met de handen bezig te zijn. En je kunt het talent 'vertrouwen' inzetten bij het spelen van gezelschapsspellen met je vrienden of het talent 'groei' als voetbaltrainer bij een jeugdopleiding.

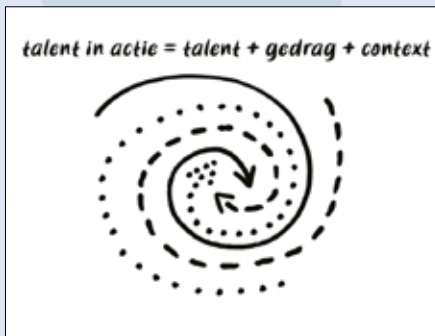
Tabel 1. Voorbeelden van activiteiten en talenten

Activiteiten waarbij de tijd vliegt en die voldoening opleveren	Het onderliggende talent
In de natuur wandelen, yoga, meditatie, zingen, dans, expressie.	Bewuste beweging: ik haal voldoening uit activiteiten waarbij geest en lichaam tegelijk actief zijn.
In de tuin werken, koken, handwerk, schilderen, tekenen, breien, klussen, auto's repareren.	Creatieve maker: ik hou van het tactiele contact tussen handen en materie.
Een boek lezen (fictie of non-fictie), een podcast beluisteren, een documentaire beluisteren, een interessante lezing bijwonen.	Kennisopzoeker: ik hou van nieuwe informatie, vooral het proces van het opnemen van nieuwe informatie. En dan ben ik nieuwsgierig naar de kennis achter de kennis en de informatie achter de informatie.
Als ik in gesprek ben met collega's en ik kan luisteren naar hun zorgen en vragen. En dat overkomt me ook bij vrienden en kennissen. Zelfs mensen die ik niet ken vertellen me meer dan ze dachten.	Vertrouwen: het is alsof er een sticker op uw voorhoofd staat met 'vertel nu uw leven aan mij'. Mensen voelen zich veilig om veel meer aan mij te vertellen dan ik van tevoren had gedacht. Dan luister ik en komt heel het verhaal tot leven in mij.
Als ik als trainer een groep kan begeleiden en als ik zie dat er enthousiasme ontstaat in de groep en als deelnemers actief meewerken tijdens de opdrachten en oefeningen.	Groei: ik hou ervan om iets te doen waardoor anderen groeien en zich ontwikkelen. Waardoor energie ontstaat (bij een individu of groep). Ik wil er steeds beter in worden om datgene te doen wat nodig is om die groei mogelijk te maken.

Talent in actie

Talent dat zichtbaar wordt voor de buitenwereld noem ik 'talent in actie' = talent + gedrag + context: ik heb talenten (Figuur 1). Ik heb een omgeving gevonden die aansluit bij mijn intrinsieke motivatie en bij mijn drijfveren. En ik heb hard gewerkt om kennis, vaardigheden en gedrag te ontwikkelen dat mijn talent zichtbaar maakt voor de buitenwereld.

Wij gaan ervan uit dat mensen gemiddeld vijftien talenten bij zichzelf herkennen uit het referentiekader dat wij hebben ontwikkeld (zie 'ik kies voor mijn talent' of www.mytalentbuilder.com). Die combinatie is trouwens uniek. De kans dat je ooit iemand ontmoet met exact dezelfde combinatie van talenten is quasi uitgesloten. Een aantal van die talenten zullen als talent in actie zichtbaar worden thuis of bij je vrienden. Anderen zullen eerder zichtbaar worden in je professionele leven.



Figuur 1. Ik heb talenten

Neem nu het talent 'woordkunstenaar'. Mensen met dit talent houden ervan om precies de juiste woorden te vinden om een gedachte uit te drukken. Als dat lukt, dan halen ze daar veel voldoening

uit. Kenmerkend voor dit talent is, dat je er genoeg in scheidt om je teksten te herlezen en te genieten van de mooie woorden.

De voordelen van werken vanuit je talent beperken zich niet tot de dag zelf.

Je ene collega zal dit talent gebruiken om een dagboek of gedichten te schrijven en ze met niemand te delen. Dan is wel sprake van talent in actie. Maar niemand weet het. En wellicht zal je collega niet denken dat het een talent is. Zonde is dat, want misschien zou die collega er heel veel mee kunnen op het werk. Een talentonderzoek of -gesprek zou dit inzicht kunnen opleveren.

De andere collega schrijft artikelen voor een vakblad of adviesteksten voor het HRD-beleid in de organisatie. Dat talent is dan zichtbaar op het werk.

Profijt op het werk

Als je aan het werk bent vanuit je talent en de tijd vliegt, dan gebeurt er van alles in ons lichaam. Dat blijkt uit het onderzoek over de psychofysiologie van flow. Ten eerste: ons lichaam produceert dopamine. Dat is een gelukshormoon en dat verklaart het gevoel van voldoening. Als de tijd vliegt bij het sporten komen er ook endorfines los. En in een goed gesprek met anderen ook oxytocine.

Ten tweede, het stresshormoon cortisol is in een ideale hoeveelheid aanwezig in ons lichaam. Niet te veel (ik ben niet aan

het stressen), niet te weinig (ik verveel me niet), maar ideaal en dat zorgt voor focus. Vervolgens blijkt dat het parasympathische en sympathische zenuwstelsel beide actief zijn. Het ene systeem neemt toe, het andere neemt af. Ze kruisen elkaar in de flow en dat zorgt voor een toestand van relaxte alertheid: ik ben tegelijkertijd alert en relaxed. En wat er vervolgens gebeurt, is dat je ademhaling automatisch dieper wordt en je hartslag daalt. Het is de moeite waard om, als je een hartslagmeter hebt in je smartwatch, de proef op de som te nemen. En de hoogte van je hartslag eens te bekijken voor, tijdens en na een activiteit die je deed waarbij de tijd vloog.

En dat leidt ons tot de kerngedachte van deze bijdrage: werken vanuit je talent is de nieuwe yoga. Dat je, met andere woorden, tot rust kunt komen terwijl je aan het werken bent. Dat je 's ochtends gedoe had thuis en misschien aan het stressen was in de file, maar dat je op het werk aankomt en ochtendactiviteiten kunt doen die bij je talent passen. Waardoor je voelt hoe je rustiger en rustiger aan het worden bent in de ochtend. En dat die zorgen van 's ochtends vroeg tegen de middag een stukje naar de achtergrond zijn verdwenen.

Hoe zou zijn als we als samenleving in staat zijn om jonge mensen te helpen bij het zoeken van een studie of een beroep dat dit oplevert als volwassene? Wat zou de maatschappelijke opbrengst daarvan zijn? En wat zou dit betekenen voor het aantal burn-outs en depressies? Vandaar de noodzaak om al in het onderwijs in te zetten op het ontdekken en ontwikkelen van talenten.

De voordelen van werken vanuit je talent beperken zich niet tot de dag zelf. Positieve emoties die voortkomen uit het werken vanuit je talent kunnen mentale energie genereren, die je meeneemt naar de volgende dag. Volgens het onderzoek van Barbara Fredrickson (2001) leidt dit tot twee belangrijke gevolgen. Ten eerste, wanneer mensen zich goed voelen, zetten ze een breder scala aan vaardigheden, capaciteiten en mogelijkheden in wanneer ze geconfronteerd worden met belangrijke uitdagingen. Dit leidt tot verhoogde creativiteit en inventiviteit.

Ten tweede draagt deze ervaring van succes bij aan het opbouwen van persoonlijke hulpbronnen zoals veerkracht en weerbaarheid. Fredrickson's *'broaden-and-build'* theorie benadrukt hoe positieve emoties op lange termijn bijdragen aan emotionele en psychologische groei, waardoor individuen beter voorbereid zijn op toekomstige uitdagingen en tegenslagen.

Geen yoga

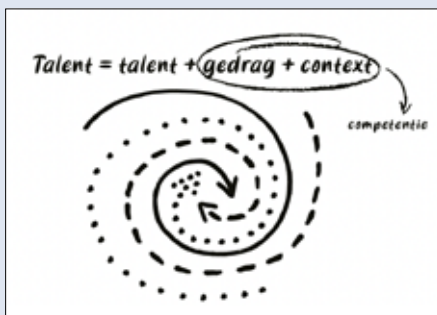
Voor velen is werk absoluut geen yoga. Ik ga hier in op drie specifieke gevallen.

Competentie

Ten eerste: niet alles waar je goed in bent, is een talent. Laten we de definitie van 'talent in actie' er nog even bij nemen. De laatste twee woorden van die definitie zijn voor mij de invulling van een competentie: 'gedrag' zoals dat wordt verwacht in een bepaalde omgeving of 'context'. Zoals de behoeften van een klant in kaart brengen en vervolgens een voorstel maken met producten of diensten voor die klant. Het zou kunnen dat dit een competentie is die tegelijkertijd ook een talent is, dan is het talent in actie. En dan gaat de tijd vliegen

als je daarmee bezig bent en levert het voldoening op. Maar het zou evengoed een competentie kunnen zijn waar je geen talent voor hebt: je kunt het goed, maar het is geen talent. Anderen zeggen zelfs dat je er goed in bent, maar het is geen talent. De tijd vliegt niet. Je hebt geen zin om er de volgende dag weer tegenaan te gaan. Je bent 's avonds moe. Alleen maar moe. Je zou eens moeten weten hoeveel mensen in een richting worden gestuurd die aansluit bij een lijstje van competenties die geen talenten zijn.

Een goede baan bestaat uit zowel competenties als talenten. Zo kan een adviseur helemaal in zijn talent staan als hij bij klanten gesprekken voert en interventies doet. En zijn competenties aanspreken bij het maken van offertes, het beantwoorden van mails en de naverwerking van de interventies. En dat onderscheid merk je zo: als je moe bent of stress hebt, dan zal het doen van die interventies nog altijd goed gaan. Maar je zal de eerste steken laten vallen bij je competenties: een offerte uitstellen, een mail niet zorgvuldig beantwoorden. Je kunt je voorstellen wat er gebeurt als je baan alleen maar bestaat uit competenties die geen talenten zijn...



Figuur 2. Talent versus competentie

Veel mensen vergeten die ontkoppeltalenten op te zoeken en raken de balans kwijt.

Metacognitie

Ten tweede: een bijzonder kenmerk van flow is dat je helemaal opgaat in een bepaalde activiteit. Dat het bijna lijkt alsof je zelfbewustzijn versmelt met de situatie. Dat heeft te maken met het feit dat als de tijd vliegt, we onze metacognitie uitschakelen. Metacognitie betekent bijvoorbeeld dat als je een workshop geeft je je eigen lesmethodes evalueert en aanpassingen maakt. Leert uit de feedback van deelnemers. Aan zelfreflectie doet. Wel, als de tijd vliegt tijdens die workshop dan staat die metacognitie grotendeels uit. Je zal die metacognitie inzetten voor of na de workshop, of in de pauze of als deelnemers een opdracht doen. Of anders gezegd, als je echt in je talent staat, dan ben je niet bezig met jezelf, maar enkel met de situatie zelf en met de anderen. Het omgekeerde is ook waar: als je je metacognitie niet kan uitzetten, dan raak je ook niet in de flow. Als je met jezelf bezig bent, raak je niet in de flow. En dat zie je vaak bij medewerkers die voor het eerst iets nieuws doen. Maar nog veel lastiger is het als je na een periode van zorgeloos werken vanuit je talent plots die metacognitie niet meer kan uitzetten. Door kritiek die je kreeg. Omdat je je psychologisch niet veilig voelt. Of stel je voor dat je training geeft met een collega en het niet klikt, waardoor je je de hele tijd aan het afvragen bent wat die collega

ervan vindt. En de tijd dus niet meer vliegt. Erg vermoeiend is dat.

Waardering

Ten derde, hoe meer je gedreven bent in je job en hoe belangrijker het werk is voor je zelfrealisatie als mens, hoe gevoeliger je zal zijn voor alles wat die zelfrealisatie op het werk in de weg staat. Gezien, erkend en gewaardeerd worden is belangrijk voor iedere medewerker, maar zeker als het werken vanuit je talent iets is waar je helemaal voor gaat. Dit maakt je ook kwetsbaar als er iets gebeurt (een nieuwe leidinggevende, plotse organisatieveranderingen, een projectvoorstel dat de grond in wordt geboord) waardoor je je niet gezien, erkend en gewaardeerd voelt. In het boek *Stop burn-out* (2020) poneren we de stelling dat de meerderheid van de burn-outs voortkomt uit het gevoel van zich duidelijk niet gezien, erkend en gewaardeerd voelen.

Tot slot

De talenten die je niet inzet op het werk kunnen erg belangrijk zijn voor het ontkoppelen. Veel mensen hebben het moeilijk om 's avonds of tijdens het weekend van het werk los te komen. Een ontkoppeltalent zorgt ervoor dat je

activiteiten doet die jou zo boeien dat je op geen enkele manier bezig bent met het werk. Waardoor je ook mentaal tot rust komt: voor de ene is het sporten, voor de andere lezen, voor weer een ander creatief met de handen bezig zijn. Een gesprek met je beste vrienden. Veel mensen vergeten die ontkoppeltalenten op te zoeken en raken de balans kwijt. ♦

Referenties

- Dewulf, L. (2009). *Ik kies voor mijn talent: Het basiswerk voor talent*. Leuven: LannooCampus.
- Dewulf, L. (2021). Csikszentmihalyi: Flow. In M. Ruijters, R. Schut, & R.-J. Simons (Red.), *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers*. Amsterdam: Boom.
- Dewulf, L. (Red.) (2020). *Stop burn-out: En kies voor je talent*. Leuven: LannooCampus.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Peifer, C., & Engeser, S. (Eds.) (2021). *Advances in Flow Research: Second Revised and Extended Edition*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53468-4>



Luk Dewulf studeerde pedagogische wetenschappen aan de KU Leuven (België). Hij verdiepte zich in appreciative inquiry (waarderend onderzoek), de positieve psychologie, en *Strengths Based Development*. Op basis daarvan schreef hij diverse boeken over talent en burn-out. Van zijn boek *Ik kies voor mijn talent* verschijnt binnenkort de 30e druk. Hij is een veelgevraagd spreker in Nederland en België. www.kiezenvoortalent.be

Halve teams trainen met beter resultaat:

Te hoog gegrepen?

Auteurs: **Riekie Weijman & Britt Brackenie**

Bij de 's Heeren Loo Academie kwam de vraag binnen om voor de dagbestedingsmedewerkers twee trainingen te verzorgen. Een training over dementie en een over autisme. Bijkomend verzoek: "Wij willen maar met de helft van het team komen en we praten elkaar achteraf bij." Dat had niets met luiheid te maken: het team vond beide onderwerpen belangrijk, maar er was onvoldoende vervangend personeel om twee keer met het hele team weg te zijn van de groep cliënten. Wat zou jij doen als je dit verzoek krijgt?



Riekie Weijman, adviseur Ieren en ontwikkelen bij 's Heeren Loo, ging de uitdaging aan en keek vanuit dit perspectief naar het standaard trainingsaanbod. Het resultaat? Meer leeropbrengst! Hoe ze dat aangepakt heeft lees je in dit artikel.

Halve teams trainen, hoe gaat dat werken?

Dat is de vraag waar Riekie Weijman samen met Britt Brackenie over nadacht. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het gehele team de kennis en vaardigheden van zowel de training dementie als de training autisme toepast in het werk, ondanks dat niet iedere medewerker allebei de trainingen volgt?

Scherpe verwachtingen aan de start

Het begint met een gesprek over hoe je naar 'leren' kijkt. De dagbestedingsmedewerkers moesten anders dan anders naar de trainingen kijken. Normaal volgt iedere medewerker elke training en is iedereen zelf verantwoordelijk voor de toepassing van het geleerde. Nu echter, moesten zij niet alleen voor zichzelf leren, maar ook voor iemand anders. En deze kennis en vaardigheden ook overdragen aan een collega. Met die mededeling kun je niet achteraf komen. Om te verhelderen wat precies de bedoeling was organiseerde de manager een voorbereidingsbijeenkomst met de medewerkers.

Zelf onderwerp en buddy kiezen

Medewerkers kozen zelf welke van de twee trainingen ze gingen volgen. Zo verdiepten zij zich in het onderwerp waarvoor ze het meest gemotiveerd waren. Vervolgens werden duo's gemaakt. Iedereen volgde van tevoren de e-learning van beide

onderwerpen. Daarna gingen de duo's met elkaar in gesprek. Ze gaven elkaar hun leervragen mee. Dus iedereen nam naast eigen leervragen, ook de leervragen van de andere collega mee. De medewerkers kregen de opdracht om kennis en kunde tijdens de training op te doen, en deze over te dragen aan hun buddy die niet bij de training aanwezig was.

Trainen, toepassen en uitwisselen

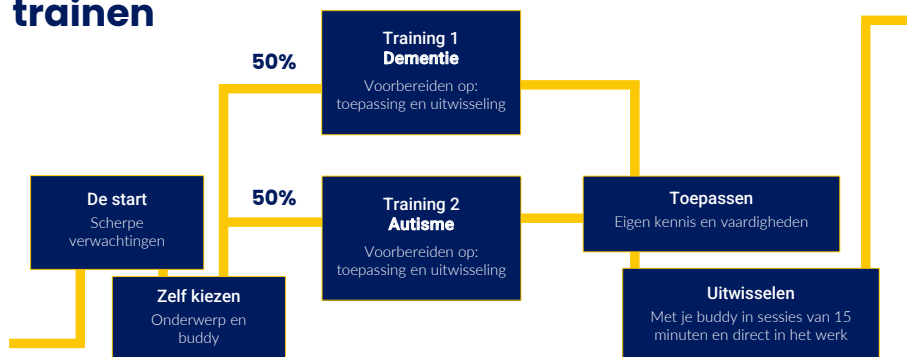
De deelnemers bereidden tijdens de training al voor wat zij na afloop van de training gingen doen in het werk. In dit geval ook met de focus op de uitwisseling met de collega. Met vragen zoals: Wat is het belangrijkste dat jij hebt geleerd tijdens de training? Wat is de eerste stap die je gaat zetten in je werk met cliënten? Hoe ga je straks in het werk je buddy hierin meenemen? Welke antwoorden heb je op de vragen van jouw buddy?

En in plaats van vooraf uitgewerkte hand-outs in te zetten, maakten de deelnemers mindmaps. Hierdoor werd het eenvoudiger om de antwoorden op de leervragen over te dragen in gesprekken met de buddy. Na de training werden er korte uitwisselmomenten georganiseerd tijdens teamoverleggen. En de dagbestedingsmedewerkers werden ook aangemoedigd om elkaar te ondersteunen in het werk.

Resultaten

Mariëlle Piels, manager bij 's Heeren Loo, geeft aan dat de ervaring heel positief is. "Er wordt nu anders naar cliënten gekeken. Bepaald gedrag – zoals een onrustige reactie wanneer je een cliënt met autisme een andere puzzel aanbiedt in plaats van dezelfde als gisteren – wordt

Halve teams trainen



Figuur 1. Training van halve teams in verschillende onderwerpen

nu anders gelabeld en daardoor reageren medewerkers anders op behoeften van de cliënt. Voorheen duurde het langer voordat dit soort kwartjes vielen.” Nu gaan medewerkers naar hun buddy toe voor advies. Ze wisselen samen uit over een concrete werksituatie. “Hierdoor snappen ze dat een week lang dezelfde puzzel maken juist tegemoet kan komen in de behoefte van de cliënt”, aldus Mariëlle.

Medewerkers onderschrijven dit punt: “Het overbrengen tijdens het uitwisselmoment was best lastig. Ik weet niet of mijn collega’s veel aan mijn theoretische uitleg hebben gehad. Maar het werkt wel zo dat als er een situatie voorkomt op de werkvloer en mijn collega heeft de training autisme niet gevolgd, ik dan direct mijn kennis deel. Je komt er vaak pas achter wat er is blijven hangen als de situatie zich op de werkvloer voordoet. Op deze manier vraag ik mijn collega’s ook wat zij weten over dementie als ik ergens tegenaanloop in mijn werk.”

Succesfactoren

Waarom werkte deze aanpak zo goed om halve teams in verschillende onderwerpen te trainen?

“Ik besepte al snel dat proberen om het team toch beide trainingen te laten volgen niet dienend zou zijn aan de situatie. Veel teams in de gehandicaptenzorg kampen met een personeelstekort. Daarnaast is het inhuren van een vervanger duur. Hierdoor wordt een dagje training volgen onbetaalbaar” – Riekie Weijman.

Werkomgeving als krachtige leeromgeving

Wat deze aanpak zo krachtig maakt, is dat Riekie en Britt vooraf analyseerden wat er al aanwezig was in de werkomgeving en hoe ze dat optimaal konden benutten. Zo weten we uit onderzoek dat een manager echt het verschil kan maken in of het geleerde uit een training wordt toegepast (Brinkerhoff & Montesino, 1995). Vaak zijn het al kleine dingen die helpen, zoals het toelichten waarom het belangrijk is dat de medewerker de training volgt, het voeren van een follow-upgesprek, en waardering uitspreken tijdens het proces van toepassen (Leone, 2008). Daarnaast gaat het om het creëren van een werkomgeving waarin tijd en ruimte is om het geleerde toe te passen, en waarin collega's elkaar ondersteunen tijdens het transferproces (Weinbauer-Heidel, 2018).

“De analyse deden we aan de hand van de 12 Hefbomen voor Transfereffectiviteit van Ina Weinbauer-Heidel (2018). Dit zijn de belangrijkste voorspellers of deelnemers van een leerprogramma het geleerde gaan toepassen in het werk. Het is een eenvoudige manier om snel inzicht te krijgen in wat al goed zit en waar je nog aandacht aan wilt besteden voor meer transfer” – Britt Brackenie.

Door deze benadering is er een krachtige leeromgeving gecreëerd die bijdraagt aan de succesvolle toepassing en uitwisseling.

Trainers in de training

Ook heb je trainers nodig die bereid zijn om anders naar hun eigen training te kijken. Veel trainers zijn het gewend om iedereen in de trainingssetting te zien en vanuit dat perspectief de transfer te optimaliseren. De trainers van beide onderwerpen waren bereid om de deelnemers ook voor te bereiden op de rol en verantwoordelijkheid als buddy. Door de deelnemers die aanwezig waren in de training in te zetten als 'leermiddel', en zo het sociaal leren al te introduceren binnen het formele leren, werd de transfer naar het werk en wat daar van ze verwacht werd een stuk eenvoudiger. Dit gaat over het belang van actief oefenen en feedback krijgen (Salas et al., 2012). Onderzoek toont aan dat wanneer trainers zich richten op actieve oefening en feedback, de effectiviteit van de training aanzienlijk toeneemt en deelnemers beter in staat zijn om nieuwe vaardigheden op de werkplek toe te passen.

Autonomie en nieuwsgierigheid

aanwakkeren bij de lerenden iets doen waar je achter staat, waar je zelf bewegingsruimte in hebt, en waar je gezamenlijkheid in voelt, zorgt voor veel meer motivatie en betrokkenheid. Deze elementen uit de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan (2000) zijn de voorwaarden voor succes van dit experiment. Simpel gezegd: zelf kiezen welke training men volgde was een essentieel ingrediënt voor de leeropbrengst.

Implementatietips

Stel je voor: je krijgt ook zo'n vreemd verzoek. Wees dan niet schuw. In dit geval ging het niet over geld, maar eerder over bezetting. Door de vraag te zien als een uitdaging en door een slim plan te bedenken, heeft deze oplossing zelfs tot meer leeropbrengst geleid. Wil je dit ook uitproberen?

Start met betrokkenheid

Zorg voor betrokkenheid. Trainer, deelnemers en manager zijn allemaal vanaf het begin aan boord. De verwachtingen, de doelen, het toepassen van – en oefenen met – het geleerde en het coachen van elkaar staat bij het gehele team op het vizier.

Aanmoedigen tijdens het transferproces

Niet iedereen is gewend om een buddy te zijn en kennis en kunde over te dragen. Zorg dat je ook na de training de medewerkers blijft voeden met vertrouwen en complimenten, zodat iedereen het gevoel krijgt: 'Ik kan een goede buddy zijn.'

Houd het bijzonder

Je vraagt je misschien af of 's Heeren Loo dit nu voor al haar trainingen gaan

doen? Het antwoord is heel simpel: nee. Ondanks dat dit initiatief naadloos aansluit bij de visie op leren waarin de werkplek een krachtige leerplek is, weet Riekie Weijman ook dat dit niet bij alle trainingen kan. Bijvoorbeeld bij een training over het inbrengen van een maagsonde. De risico's zijn dan te groot. Toch zou het in bepaalde situaties wel toegepast kunnen worden. Je zou kunnen denken aan een onderwerp waarover een deel van het team gedurende een langere periode expertise vergaart, vervolgens een half jaar 'pauze' heeft en zich een half jaar later in een nieuw onderwerp verdiept. Zo houd je het 'bijzonder', overzichtelijk en je geeft mensen ontwikkelmogelijkheden. En daarmee blijft de motivatie hoog: het startpunt voor een goede transfer. ♦

Referenties

- Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263-274.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior.



Whitepaper 12 brainstormvragen voor effectieve trainingen



CANDO learning podcast

- Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Leone, P. (2008). Take Your ROI to Level 6. *Training Industry Quarterly*, Spring, 14–18.
 - Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
 - Weinbauer-Heidel, I. (2018). *What makes training really work? 12 Levers of Transfer Effectiveness*. Ahrensburg: Tredition.



Riekje Weijman is cultureel antropoloog en werkt als adviseur leren en ontwikkelen bij 's Heeren Loo. Daarnaast verdiept ze zich als zelfstandige in leer- en ontwikkelvraagstukken in de zorg. Ze onderzoekt nieuwe vormen van leren, kijkt kritisch naar het gangbare en als het even kan integreert ze haar antropologische kennis in leeroplossingen.



Britt Brackenie is opleidingskundige gespecialiseerd in transfer. Ze vindt dat er in organisaties niet nog meer trainingen moeten komen. Juist minder! Maar, wel met meer effect. Ze benadert leren vanuit de werksituatie. Daar liggen kansen de toepassing van het geleerde eenvoudiger en leuker te maken. Britt helpt andere L&D-professionals om hiermee te experimenteren en zo te onderzoeken wat wel en niet werkt.



Groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties

Auteurs: **Linda Koopmans, Lilian Woudstra, Wijnand Verschuur & Karin Vinke**

Lerende en innovatieve organisaties zijn onmisbaar om maatschappelijke uitdagingen zoals de energietransitie te realiseren. In lerende en innovatieve organisaties wordt werken, leren en innoveren met elkaar verbonden, en krijgen vakmensen de ruimte om bijvoorbeeld te leren van uitdagende werktaken en om nieuwe, slimme(re) manieren van werken te ontdekken. Maar hoe breng je mensen blijvend in ontwikkeling en hoe geef je vorm aan een continu lerende en innovatieve organisatie? In dit artikel presenteren we een groeimodel dat inzichtelijk maakt hoe 'volwassen' elke laag in de organisatie is op het gebied van leren en innoveren.

Het groeimodel helpt organisaties om te bepalen waar ze op dit moment staan, en waar een volgende stap gezet kan worden richting een continu lerende en innovatieve organisatie. Ook laten we zien hoe het groeimodel in de praktijk toegepast kan worden, en wat dat organisaties heeft

opgeleverd. Als laatste delen we enkele conclusies en richtingen voor de toekomst.

Blijvend in beweging

De energietransitie, snelle technologische ontwikkelingen zoals artificiële intelligentie, en de uitdaging om met een krimpende

beroepsbevolking de economie draaiende te houden. Dat zijn de grote maatschappelijke thema's waar Nederland nu mee te maken heeft. Een uitdaging voor organisaties. En een maatschappelijke opgave voor HR(D) of L&D. De vragen die wij als professionals moeten stellen zijn: Hoe kunnen we mensen en organisaties ondersteunen om met elkaar slimme, innovatieve oplossingen te bedenken? Hoe kunnen we tegelijkertijd de kansen die deze uitdagingen met zich meebrengen benutten? Hoe creëren we lerende en innovatieve vakmensen en organisaties? Dit kan HR(D) niet alleen; het vraagt om een rol van alle lagen in een organisatie. Maar zijn we daar wel klaar voor?

Lerende en innovatieve organisaties zijn onmisbaar om de toekomst met vertrouwen tegemoet te treden. In lerende en innovatieve organisaties wordt werken, leren en innoveren met elkaar verbonden in de dagelijkse praktijk. Leren tijdens het werk is nodig om bij te blijven op het gebied van nieuwe ontwikkelingen en je aan te passen aan veranderende omstandigheden. Leren hangt nauw samen met innoveren. Door te leren kun je immers je producten, diensten en werkprocessen verbeteren en vernieuwen. Innoveren is vaak een complex proces: je probeert dingen uit, je bespreekt ideeën met anderen, en past dingen aan op basis van wat je leert. Innovaties laten zich niet managen, maar een lerende en innovatieve organisatie biedt wel de juiste randvoorwaarden om succesvol te innoveren.

Leren en innoveren binnen organisaties is daarmee niet alleen een thema voor HR(D)- of L&D-professionals, maar een thema dat speelt bij alle lagen van de

organisatie; het is een cocreatie. Iedereen – van medewerker tot directie – heeft een rol in het creëren van lerende en innovatieve vakmensen en organisaties (Koopmans, Bruel & Hantschel, 2023). Maar niet in elke organisatie zijn de verschillende lagen hier al klaar voor. Medewerkers zijn soms niet gemotiveerd om nieuwe dingen te leren, of staan sceptisch tegenover veranderingen in de organisatie. Direct leidinggevenden worstelen soms met hoe zij hun teamleden richting, ruimte en ruggeleuning kunnen bieden op het gebied van ontwikkeling. En op organisatieniveau blijkt het structureel en toekomstgericht vormgeven van leren en ontwikkelen een uitdaging. Wat er in het hier-en-nu nodig is krijgt vaak meer aandacht dan wat er in de toekomst nodig is (Kuijpers & Draaisma, 2020).

Groeimodel

In dit artikel presenteren we een groeimodel dat inzichtelijk maakt hoe 'volwassen' elke laag in de organisatie is op het gebied van leren en innoveren. Hier was vanuit de praktijk behoefte aan, omdat duidelijk was dat elke laag een eigen, belangrijke rol speelt bij het creëren van een lerende en innovatieve organisatie. Uniek aan het groeimodel is dan ook dat er apart wordt gekeken naar elke laag in de organisatie. Het groeimodel helpt om te bepalen waar elke laag op dit moment staat, en waar een volgende stap gezet kan worden richting een continu lerende en innovatieve organisatie. Het groeimodel daagt organisaties daarmee uit om een evenwicht te vinden tussen de verschillende lagen in de organisatie en hun 'gereedheid' met betrekking tot leren en innoveren.

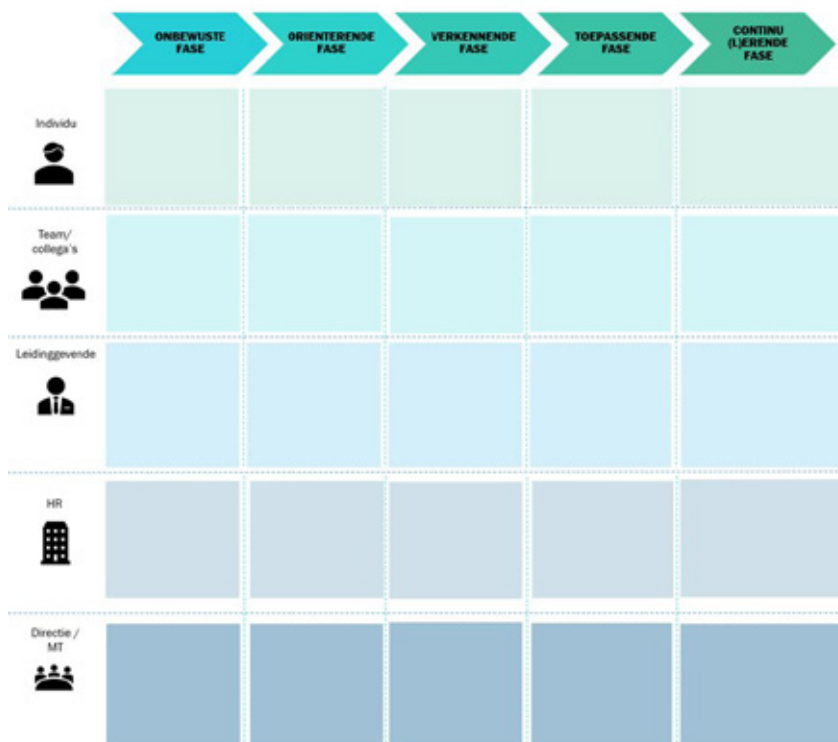
Het groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties beschrijft per laag in de

organisatie (medewerker, team, direct leidinggevenden, HR en directie) en per 'fase van volwassenheid' welke houding, gedrag en skills daarbij past. Het groeimodel is ontwikkeld op basis van wetenschappelijke theorieën over gedragsverandering, eigen regie en lerende en innovatieve organisaties. In het project Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties is het groeimodel in de praktijk getest.

Fasen

De vijf 'fasen van volwassenheid' in het groeimodel (Figuur 1) zijn gebaseerd op de theorie van gedragsverandering van Prochaska en DiClemente (1983):

1. In de onbewuste fase is iemand zich (nog) niet bewust van het belang van leren en innoveren, en voelt niet de noodzaak hiermee aan de slag te gaan.
2. In de selectiefase is iemand zich bewust van het belang om te blijven leren en innoveren, en overweegt hij verschillende opties (bijvoorbeeld keuze voor een bepaalde cursus of leerzame activiteit).
3. In de actiefase gaat iemand aan de slag met leren en innoveren (bijvoorbeeld meelopen met een collega om iets nieuws te leren, of een nieuwe manier van werken uitproberen).
4. In de toepassingsfase past iemand



Figuur 1. Groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties

het geleerde toe in de praktijk (dus in het dagelijkse werk), maar dit gaat met vallen en opstaan en het nieuwe gedrag is nog niet volledig geïntegreerd in de persoon en/of organisatie.

5. In de continu(lerende) fase voert iemand blijvend de regie over de eigen ontwikkeling. Het lerende en innovatieve gedrag is helemaal onderdeel van iemand geworden.

Lagen

Naast de vijf fasen bevat het model verschillende lagen, die een rol spelen bij het versterken van continue groei en innovatie in de organisatie, te weten: het individu, het team/collega's, de direct leidinggevende, HR en de directie/managementteam (Figuur 1).

Lerende en innovatieve organisaties zijn onmisbaar om de toekomst met vertrouwen tegemoet te treden.

Het faciliteren en stimuleren van eigen regie op een leven lang ontwikkelen is een integrale uitdaging. Alle lagen doen er dus toe. Zij beïnvloeden elk op hun eigen manier de lerende en innovatieve organisatie. Medewerkers moeten weten waarom het belangrijk is om nieuwe dingen te blijven leren, en hiermee aan de slag willen. Direct leidinggevenden spelen een andere rol bij het faciliteren en stimuleren van de medewerker dan bijvoorbeeld een HR(D)-professional of de directie. Waar direct leidinggevenden van dichtbij medewerkers kunnen motiveren en richting geven, zal

een HR(D)-professional of directie meer op afstand de goede kaders moeten scheppen en op organisatie-niveau ruimte moeten bieden (bijvoorbeeld om leren tijdens werktijd mogelijk te maken of om een digitaal leerplatform beschikbaar te maken). De medewerker neemt een speciale plaats in het model in, omdat we de ontwikkeling van de medewerker willen versterken via de andere lagen. In een 'duurzaam' lerende en innovatieve organisatie zitten alle lagen in het rechte vlakje: zij vertonen continu lerend gedrag.

Praktijk

Het groeimodel voor lerende en innovatieve organisaties is bij verschillende organisaties uitgetest. Het groeimodel is binnen elke organisatie gebruikt op een manier die voor de organisatie zelf het meest passend was. Vooraf is door de onderzoekers en de organisaties vastgesteld welke houding, gedrag en skills ze verwachtten van elke laag in elke fase van volwassenheid. Zo is er beschreven welke houding, gedrag en skills men verwacht van medewerkers wanneer zij in de 'onbewuste fase' zitten, tot wat men verwacht van medewerkers wanneer zij in de 'continu lerende fase' zitten. Hetzelfde is gedaan voor houding, gedrag en skills van direct leidinggevenden, HR en directie/MT. Vervolgens is bij beide organisaties door middel van gesprekken geprobeerd om inzicht te krijgen in welke fase van volwassenheid elke laag zat.

Onderwijsorganisatie

De eerste ervaringen met het groeimodel in de praktijk zijn opgedaan bij een (mbo) onderwijsorganisatie. Bij deze onderwijsorganisatie is men sinds een aantal jaar bezig met het vormgeven van

een hybride leeromgeving, waarin de onderwijsinstelling, het bedrijfsleven en maatschappelijke partners het onderwijs samen vormgeven. Door de hybride leeromgeving wordt eigen regie en wendbaarheid van de student gestimuleerd en kan het onderwijs beter meebewegen met ontwikkelingen in werk. Om inzicht te krijgen in waar de verschillende lagen in de organisatie staan, heeft een ervaren docent en coach van de mbo-instelling gesprekken met collega-docenten gehouden.

De uitkomsten van de gesprekken zijn door de docent/coach geplot op de 'fase van volwassenheid' van het groeimodel. De student is daarbij geïnterpreteerd als het individu (de medewerker), en de docent als leidinggevende. Hieruit bleek dat docenten vonden dat studenten over het algemeen al heel ver in de fasen zaten, en dus continu bezig waren met leren. Wat betreft docenten zelf zag de docent/coach veel verschillen. Waar sommige docenten al in de 'continue lerende fase' zaten (en helemaal werkten volgens principes van de hybride leeromgeving), zaten andere docenten nog in de 'onbewuste fase' (en zagen geen noodzaak om met de hybride leeromgeving aan de slag te gaan). Een groot deel van de docenten gaf daarnaast aan dat de bedrijfsvoering (organisatie) in de 'onbewuste' tot en met 'verkenkende fase' zat, bijvoorbeeld doordat erg vastgehouden werd aan de traditionele planning van het curriculum en de roosters.

"Ik heb het gevoel dat het groeimodel heel helder zichtbaar maakt dat studenten verder zijn dan docenten. Ook maakt het zichtbaar dat de organisatie en het curriculum vaak niet passen bij wat nodig is" – Docent en coach mbo-instelling.

Bedrijfsleven

Het groeimodel is bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie en dienstensector toegepast, met de vraag wat nodig is om beoogde leerdoelen te halen en daarmee een performanceverbetering binnen de organisatie te realiseren. Via semi open interviews heeft een L&D-consultant dwars door de organisatie heen HR-managers, managementteamleden, operationeel leidinggevenden en medewerkers gesproken. Daarna is op locatie- en teamniveau een verdiepende analyse uitgevoerd. Daarnaast is het model verder doorontwikkeld als zelfbeoordelingsinstrument, zodat een afdeling dit model zelf, of met hulp van L&D, kan toepassen.

"Door het groeimodel heb ik waardevolle inzichten verkregen en enkele aannames kunnen wegnemen, die binnen de diverse industrieën bestonden" – L&D-consultant.

Een aanname die door de inzet van het groeimodel weggenomen kon worden, is dat de oudere populatie niet meer wil leren. Uit de gesprekken bleek geen relatie tussen de leeftijd van de medewerkers en het lerend vermogen. Binnen organisaties en zelfs binnen teams waren duidelijke verschillen te zien met betrekking tot de aandacht voor en mogelijkheden tot leren en ontwikkelen. Dit had niets met turbulentie in de organisatie maken, maar met de toegankelijkheid van het leren bij medewerkers, leidinggevenden en MT, en de mate van psychologische veiligheid en verbondenheid in het team of de organisatie. Om leren en ontwikkelen mogelijk te maken, en bijvoorbeeld echt te leren van fouten, moet de cultuur veranderd worden. Hierbij spelen alle lagen

in de organisatie een rol. Het model helpt met de bewustwording hiervan.

"Het model biedt inzicht in hoe ik de transitie van een nieuw of bestaand leeritem kan ontwikkelen voor de doelgroep" – L&D-consultant.

Leidinggeevenden

Tot slot is het groeimodel in leiderschapstrainingen voor direct leidinggeevenden in de bakkerij- en zoetwarenbranche toegepast. In de leiderschapstraining leren direct leidinggeevenden hoe zij de ontwikkeling van hun medewerkers en team kunnen versterken. De training duurt ongeveer zes maanden en bestaat uit een intake waarbij de leervraag van de leidinggevende in kaart wordt gebracht, workshops rondom kennis over ontwikkelingsgericht leidinggeven, intervisiebijeenkomsten en individuele coachgesprekken.

De trainers gebruiken het groeimodel om met de leidinggevende te kijken hoe deze zichzelf kan versterken om een volgende stap te zetten, zowel richting de medewerkers en het team, als richting het hoger management. Zij zagen veel

verschillen tussen leidinggeevenden. Waar de ene leidinggevende al veel verder in het model zat (en bijvoorbeeld al veel coachend gedrag richting medewerkers liet zien), zaten andere leidinggeevenden nog veel minder ver in het model. Voor die leidinggeevenden was de uitdaging vooral om van instruerend gedrag richting medewerkers naar het begeleiden van medewerkers te gaan, en daarna naar het coachen van medewerkers. Inzicht in de fase waarin de leidinggevende zat hielp om passende coaching te geven. Tussen de trainingsmomenten door kregen de leidinggeevenden tijd om te oefenen en het geleerde in de praktijk te brengen. Het model maakte tot slot inzichtelijk dat steun vanuit het hoger management nodig is om ontwikkelingsrichting leidinggeven in stand te houden.

Inzichten

Op basis van de eerste praktijkervaringen lijkt het groeimodel een waardevol instrument om inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken binnen een organisatie. Het zorgt voor een duidelijke kapstok om het gesprek aan te gaan binnen de organisatie en om te bepalen waar elke laag in de organisatie staat. Ook helpt het groeimodel om inzichtelijk te krijgen waar eventuele disbalans tussen de lagen zit, en op welke laag (of lagen) ingezet moet worden om lerende en innovatieve vakmensen en organisaties te versterken.

"Het groeimodel is een soort ladder waarmee organisaties zichzelf kunnen meten en zien welke volgende stap richting een lerende en innovatieve organisatie zij kunnen zetten"
– Onderzoeker TNO.

Het faciliteren en stimuleren van eigen regie op een leven lang ontwikkelen is een integrale uitdaging.

Wanneer er onvoldoende evenwicht is tussen de verschillende lagen in de organisatie, zorgt dit voor frustraties. Wanneer de medewerkers en leidinggevendenden in de rechterfase zitten (of willen zitten), maar het organisatieniveau (HR en/of directie) niet, kan dit ertoe leiden dat medewerkers vertrekken, of juist gaan klagen en niks meer doen.

Andersom: wanneer de medewerkers en leidinggevendenden nog in de linkerfase zitten, terwijl het organisatieniveau (HR en/of directie) al in de rechterfase zit, kan dit ertoe leiden dat HR en/of directie de medewerkers niet goed meeneemt in het belang van leren en innoveren, en de verkeerde middelen inzet om medewerkers te stimuleren om zich te ontwikkelen.

“We weten nu dat we een aantal barrières weg moeten nemen, zodat medewerkers bijvoorbeeld sneller deel kunnen nemen aan een cursus”
– HR-directeur zuivelbedrijf.

Actie

In de toekomst gaat TNO het groeimodel verder toetsen en aanvullen met acties, zodat de stap van waardevolle inzichten naar passende acties kan worden gezet. Dit zal onder andere gebeuren in het Nationaal Groeifondsproject *Groene Transitie in Water, Chemie en Food*. Hiermee wordt duidelijker wat je – per laag – kan doen om van de ene fase naar de andere fase te komen. Dit helpt organisaties hoe ze de volgende stap richting een meer lerende en innovatieve organisatie kunnen zetten.

Onvoldoende evenwicht tussen de verschillende lagen in de organisatie zorgt voor frustraties.

Het groeimodel kan HR(D)- en L&D-professionals helpen om inzichtelijk te maken welke acties of interventies al binnen de organisatie aanwezig zijn, en om te bepalen of de acties die uitgevoerd worden passen bij de fase waarin mens en organisatie zitten. Doe je voldoende op elke laag, voor elke fase? Ook kan het helpen om te bepalen of er nieuwe acties of interventies moeten worden ontwikkeld, om medewerkers en organisatie blijvend in beweging te krijgen. ♦

Referenties

- Koopmans, L., Bruel, D., & Hantschel, N. (2023). *Wegwijzer: Een lerende en innovatieve organisatie creëren*. Leiden: TNO.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). *Loopbaangericht leven lang ontwikkelen* (Onderzoeksrapport). Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390–95.



Linda Koopmans is onderzoeker bij TNO. Ze doet onderzoek naar leven lang ontwikkelen, lerende en innovatieve organisaties en een toekomstbestendige arbeidsmarkt.



Lilian Woudstra is onderzoeker bij TNO. Ze doet onderzoek naar leven lang ontwikkelen en het verbinden van werken, leren en innoveren in *learning communities*.



Wijnand Verschuur is onderwijsadviseur bij Aeres MBO Leeuwarden. Hij is afgestudeerd levensmiddelentechnoloog en zijn missie is het opleiden van de groene veranderaars van de toekomst.



Karin Vinke is consultant Learning & Development in organisaties. Zij heeft een passie voor prestatiegericht opleiden van vakspecialisten.

★★★★
REEHORST

ALLES ONDER 1 DAK!

VERGADEREN

TRAINEN

OVERNACHTEN

ETEN & DRINKEN



- 39 stijlvolle zalen
- 4 sterren hotel met 81 kamers
- BBQ Grill Restaurant
- ZuZu Cocktailclub
- Speciale meeting arrangementen
- State of the Art Techniek
- Outdoor activiteiten op de Veluwe
- Flexibel, Full service personeel



ACTIE! 8-UURS ARRANGEMENT
INCL. ZAALHUUR VANAF €49,50 p.p.



★★★★
REEHORST

WWW.REEHORST.NL

BEL: 0318-750352

**BENNEKOMSEWEG 24
6717 LM EDE**

★★★★
RHHOTEL

WWW.HOTELREEHORST.NL

Casus over een leven lang leren

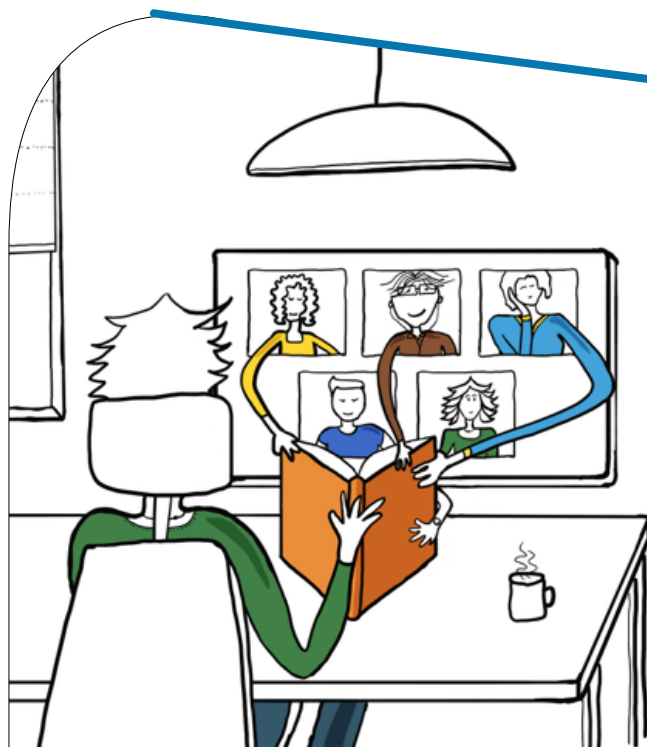
Samen lezen, samen leren

Auteur: **Kristin Dekkers**

Een boek voor je werk lezen, maar dan samen. Telkens een hoofdstuk, en dan proberen toe te passen wat in het boek staat, oefenen en onderling visies en ervaringen uitwisselen. Alle ontmoetingen kunnen plaatsvinden in sessies online van ruim een uur. Deze vorm past goed in de praktijk van een leven lang leren; je haalt er – met de juiste leesgenoten – energie en inspiratie uit, en de voldoening van ‘we doen het zelf, gewoon samen’, als alternatief voor een cursus of training waarin het gedachtengoed van een schrijver wordt aangeboden als leerstof.

Een rijke leerervaring die eigenlijk alleen maar tijd kost, plus de aanschaf van het boek. Een ervaring die deelnemers veel kan brengen, maar niet iedereen, zo bleek

in de casus waar dit artikel over gaat, en niet vanzelfsprekend. Des te interessanter om te zoeken naar de succesfactoren van deze leervorm.



Illustratie: Isabelle Langeveld

Om te beginnen met een advies: Overweeg als leiding, HR-specialist of professioneel netwerk om aan groepjes deelnemers relevante boeken aan te reiken, die aansluiten op ontwikkelingen in de praktijk of op leervragen van deelnemers. Het samen lezen en oefenen kan gemakkelijk worden opgezet: organiseer het, begeleid de start en pols af en toe hoe het de lezers vergaat. De groep zelf doet de rest. Of niet, wat jammer zou zijn maar niet onoverkomelijk. De kansen op een positief resultaat zullen groter zijn dan de risico's van teleurstelling.

In dit artikel staat een aantal aanbevelingen, op basis van een beperkte maar overtuigende ervaring van zo'n lees-leergroep. De deelnemers kozen ervoor om mee te doen omdat zij positief dachten over de keuze van het boek en de samenstelling van de groep. 'Wat gaan we lezen/doen?' en 'Met wie?' bleken belangrijke triggers om 'ja' te zeggen op de uitnodiging.

In deze casus gaat het om een ervaring van vijf professionals die samen op deze manier een boek lazen. Deze ontmoetingen vonden online plaats, eerst via AdobeConnect, later via Zoom. Het bleek een tamelijk intensief proces. Zij besloten om met dit artikel deze ervaring te delen met anderen, voor toepassing en verbetering van deze leervorm, en om antwoord te geven op de vragen: Hoe is het gegaan en wat heeft het ons gebracht? Wat waren de factoren die

goed uitwerkten? En wat zijn aandachtspunten en verbeterpunten? Welke aanbevelingen hebben wij?

Casus

Het samen lezen kwam voort uit een spontaan idee van twee netwerkcollega's, uit enthousiasme over het boek dat in hun gesprek min of meer toevallig aan de orde kwam, *The Skilled Facilitator* geschreven door Roger Schwarz (2017). Het boek gaat over het faciliteren van groeps gesprekken vanuit specifieke uitgangspunten en waarden: de Mutual Learning Mindset (MLM). Alles draait om een aantal gedefinieerde basiswaarden die Schwarz vertaalt naar gedrag in groepsbesprekingen.

Deze twee collega's zochten er een paar anderen bij; het werd een groep van vijf. Ieder van hen was in een ander veld werkzaam en hun achtergronden verschilden qua ervaring en opleiding; wel vervulden zij allen in de praktijk – de een meer dan de ander – een faciliterende rol in groepen als trainer, projectmanager, ontwikkelaar/ontwerper van leerarrangementen, moderator, coach en adviseur. Ze sloten bij de lees-leergroep aan vanuit vertrouwen in de initiatiefnemers, nieuwsgierigheid naar het boek, de verwachting dat het bruikbaar zou zijn voor hun praktijk, en vaak een combinatie hiervan. Voor de meesten was samen lezen en leren een aantrekkelijke vorm, en voor allen was de lage drempel een voordeel: geringe kosten, door de online ontmoetingen gemakkelijk in te plannen en te organiseren. Ook hadden ze zin om het onderwerp van het boek samen op te pakken. Voor de meeste deelnemers was

*Alleen ga je sneller,
samen kom je verder.*

het gedachtengoed achter MLM helemaal of betrekkelijk nieuw.

In deze casus worden drie elementen belicht die bijdroegen aan het resultaat: een boek dat relevant is voor ieders praktijk, de aanpak van georganiseerd lezen en samen doorgronden wat er eigenlijk staat, en de inhoud toepassen in deze groep; zo werd het echt een leerervaring.

Ter voorbereiding van dit artikel beantwoordden alle deelnemers online een vragenlijst over motieven om deel te nemen en ervaringen gaandeweg, over de resultaten voor hun praktijk en over suggesties en verbeterpunten. De vragen werden de deelnemers voorgelegd een half jaar na de laatste bijeenkomst. Vrijwel alle antwoorden zijn, samengevat, in deze tekst verwerkt.

Boek

The Skilled Facilitator gaat over begeleiding van groepsessies waarbij facilitators verschillende professionele rollen of posities kunnen hebben. Het doel van de facilitator is dat de groep effectief is in resultaten, samenwerking en individueel welbevinden van de groepsleden.

Schwarz start vanuit het motto: *how you think, is how you facilitate*. Het boek gaat vooral over de mindset en het gedrag van de facilitator. Geen lichte kost; je mindset zit diep in je professionele DNA en in je aanpak, in je eigen verwachtingen, in wat je denkt dat anderen van je verwachten. We denken gemakkelijk vanuit 'posities' en opvattingen; daarbij zien we een kloof die overbrugd moet worden, bijvoorbeeld door argumenten. De een wil de ander overtuigen van het eigen gelijk. Schwarz

raadt facilitators aan om te werken vanuit nieuwsgierigheid naar de ander, en vanuit de bereidheid om transparant te zijn over je eigen motieven en overtuigingen, de MLM. Daarvoor heb je een gegeven set van waarden nodig; die zijn gemakkelijk te onderschrijven – je kunt er eigenlijk niet tegen zijn – maar toch zijn ze niet altijd gemakkelijk toe te passen in de praktijk. Zijn opvattingen hebben veel raakvlakken met het socratische gesprek en met het gedachtengoed van Chris Argyris.

“How you think, is how you facilitate” – Roger Schwarz.

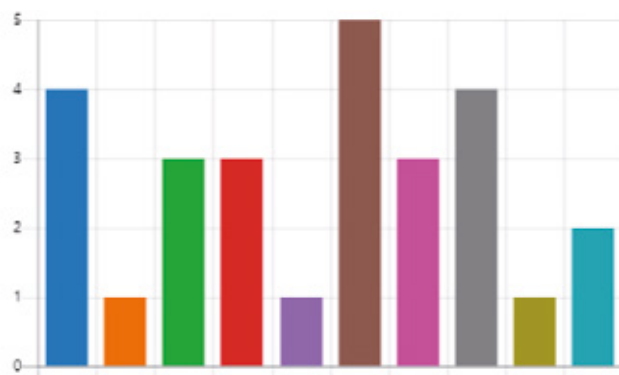
Aanpak en organisatie

Zonder vooraf te weten hoe lang het leesproject zou duren, gingen de vijf professionals samen met het boek aan de slag. Samen lezen werd steeds meer ook samen toepassen. Ze lazen individueel telkens eenzelfde deel van het boek, bespraken dat samen en sloegen soms ook terug naar eerdere hoofdstukken. De verdieping in de ontmoetingen ging misschien te ver voor wie aan 'lezen' denkt. Wat opviel was dat de groep gaandeweg kleinere tekstgedeelten koos ter voorbereiding van de volgende ontmoeting; deze vertraging droeg bij aan diepgang en aan de lange doorlooptijd. Tegen het eind kwam het weer tot een versnelling; na bijna twee jaar werd het tijd om het geheel af te ronden.

Alle besprekingen waren online. Voor de corona-uitbraak pasten dergelijke afspraken

Meest behulpzame elementen van onze aanpak

- De inhoud en opbouw van het boek
- De omvang van de leesstof per keer
- De samenstelling van de leesgroep
- De planning van voorbereiding en ontmoetingen
- Het lezen
- De rol van de facilitator in onze ontmoetingen
- De feedback van de leesgenoten
- De aanpak van anderen als facilitator
- Er mee aan de slag gaan in mijn eigen praktijk
- Het enthousiasme van de groep



Figuur 1. Antwoorden van de groep die *The Skilled Facilitator* samen las

gemakkelijker in de agenda's en waren fysieke afstanden eenvoudig te overbruggen; later in het leesproject werd online het 'nieuwe normaal' vanwege corona. In totaal ontmoetten ze elkaar vijftien keer. Naast de hoofdstukken van het boek werden twee ontmoetingen gereserveerd voor bespreking van aanverwante onderwerpen waarover enkele deelnemers toevallig meer wisten.

Over deze twee andere onderwerpen werd naderhand door iemand opgemerkt dat het waarschijnlijk beter was geweest om strikter bij het boek te blijven. De besprekingen duurden maximaal vijf kwartier. In totaal namen de ontmoetingen 22 uur in beslag. Als afsluiting kwam de groep bij elkaar voor een gesprek over van alles, bij een gezamenlijke lunch.

Omdat toepassen in eigen kring een zekere kwetsbaarheid meebrengt – “Het is moeilijker dan ik dacht!” – is de samenstelling van de groep en de vraag naar onderling vertrouwen belangrijk. De meesten kenden elkaar niet, maar alle deelnemers hadden wel samengewerkt met een of meer van de anderen. Allen beschreven bij de start hun vertrouwen in verschillende bewoordingen: vertrouwen in de andere deelnemers, vertrouwen in de initiatiefnemers, leuk om van elkaar te leren juist door verschillen in expertise, behoefte aan samenwerking, nieuwsgierigheid naar anderen en gehechtheid aan elkaar gaandeweg deze ervaring. Er waren in de twee jaar nauwelijks afzeggingen, werd opgemerkt. Na het eerste jaar waren de diepere implicaties van de MLM inmiddels duidelijk.

Iedereen koos ervoor om door te gaan met het samen lezen. Ook daaruit sprak vertrouwen en motivatie. De groep maakte de keuze om het oefenen meer persoonlijk en met meer diepgang aan te gaan. De aandacht verschoof daarmee van ‘wat bedoelt Schwarz?’ naar ‘wat/hoe kan ik ...?’ Schwarz zou dit moment benoemen als ‘*informed choice*’: deelnemers zijn zo goed mogelijk op de hoogte van wat de keuze inhoudt. De vragen bij deze keuze werden voorbereid door de twee initiatiefnemers en per e-mail aangekaart; de antwoorden werden onderling gedeeld. Ieder bleek specifieke leervragen te hebben, van verkenning – “Past dit wel echt bij mij?” – tot toepassing – “Deze methode persoonlijk meer en beter toepassen”.

Tijdens de ontmoetingen pasten de deelnemers de MLM zo veel mogelijk toe. Ze streefden er allen naar om zichzelf

uit te dagen in het lezen en leren, en om feedback te krijgen. Telkens was een van de deelnemers gespreksleider en procesfacilitator. Een opmerking van een van de deelnemers was, dat zij een volgende keer met meer discipline zou lezen. Het lezen zelf werd overigens achteraf niet als het belangrijkste element gezien, het meest waardevol was: tijdens een ontmoeting zelf de facilitator zijn en toepassen wat Schwarz beschrijft.

De rol van facilitator bood ruimte om nadrukkelijk te oefenen met de inhoud van het boek en om hierop feedback te vragen. Iedereen kwam voor de rol van facilitator meerdere keren aan de beurt. Iedereen was daarnaast actief om te bewaken dat de bijeenkomsten goed zouden verlopen. Zo kwam de versnelling tegen het einde door het voorstel om meer structuur te brengen en een nadrukkelijker planning te maken. Een aanzienlijk deel van de besprekingen ging over ervaringen en voorbeelden uit ieders praktijk; feedback op elkaars voorbeelden werd vaak geformuleerd in de termen, begrippen en modellen die het boek aanreikte. Soms werden reflecties en aantekeningen na afloop gedeeld via e-mail.

Samen lezen, samen toepassen

Interessant, maar moeilijk te beantwoorden, is de vraag of het werken met juist Schwarz' gedachtengoed heeft bijgedragen aan de effectiviteit van de groep. De MLM helpt om snel tot diepgang te komen. Maar consequent toepassen is niet eenvoudig en iedereen was nog bezig zich dit eigen te maken. De betrokkenheid en motivatie waren direct bij aanvang al positief; dus wat heeft MLM nog extra toegevoegd? Door het toepassen werden lezers het meest geraakt en gemotiveerd om MLM ook in de eigen

praktijk te willen toepassen, ook al kan het moeilijk zijn om je een nieuwe mindset eigen te maken; de oude en vertrouwde patronen liggen dicht onder de oppervlakte.

Een van de deelnemers gaf na afloop aan dat zij op sommige punten aansluiting miste bij de professionele achtergrond en de ambities van de anderen. Haar mondelinge toelichting op de vragenlijst wees uit dat haar leervragen en haar focus veranderd waren van 'verkennen óf' (Schwarz' gedachtengoed voor mij interessant is) naar 'weten dat niet'. Vragen als "Wil ik dit eigenlijk wel leren? Past dit wel echt bij mij?" werden beantwoord met "Niet echt. En in de groep voelde ik me de junior." Jammer, achteraf gezien, dat er niet voor iedereen minstens een andere deelnemer was om gemakkelijk herkenning in te vinden. Het was waarschijnlijk beter geweest als de samenstelling van de groep in dit opzicht gevarieerder was geweest, zodat minder het gevoel had kunnen ontstaan van 'de enige, die ...' Een groep van zes tot acht personen zou beter zijn geweest, opperde iemand, maar een ander stelde juist dat vijf een mooi aantal is: klein genoeg en groot genoeg.

Aan het eind van elke ontmoeting kreeg degene die facilitator was geweest feedback, meestal in de laatste paar minuten en soms in opmerkingen tussendoor. Opgemerkt werd dat deze feedback eigenlijk meer had kunnen of moeten opleveren. Daar had de groep meer aandacht en tijd aan kunnen besteden.

Werkpraktijk

Het realiseren van je leerdoel is de belangrijkste intentie van een leerproject. In deze groep liepen de leerdoelen uiteen van verkenning tot toepassing. Transfer

*Samen 'doen' is
waardevol.*

van het geleerde naar de eigen praktijk stond niet voor iedereen centraal; het ging sommigen ook om verbreding van kennis en inzichten.

Op de vraag of zich in de eigen praktijk situaties voordoen die de inhoud van het boek oproepen, wordt wisselend gereageerd na afloop: vaak (2x) – soms (2x) – nauwelijks (1x). Het zou interessant zijn om te onderzoeken wat de intentie deed voor het herkennen van toepassingsmogelijkheden in de eigen praktijk.

De meest behulpzame elementen van de aanpak waren de opbouw en inhoud van het boek, de aanpak van anderen als facilitator en vooral: het zelf oefenen met de rol van facilitator in de ontmoetingen. Stof om over na te denken: het lezen zelf scoort relatief laag, evenals 'ermee aan de slag gaan in mijn eigen praktijk'.

Aanbevelingen

Er is een aantal conclusies uit deze ervaring van 'samen lezen, samen leren' te trekken, die zijn vertaald naar aanbevelingen.

Probeer toe te passen wat in het boek beschreven wordt als gedachtengoed; samen 'doen' is waardevol. In dit geval was optreden als facilitator in de leesgroep het meest nuttige aspect. Ook zien hoe anderen die rol invulden, was leerzaam en inspirerend.

Neem tijd voor feedback als deelnemers toepassen wat in het boek wordt beschreven. De ontmoetingen compact houden maakt het hele project gemakkelijk te organiseren en in ieders praktijk haalbaar, maar een risico is dat er kansen blijven liggen. In deze groep gebeurde dat bijvoorbeeld doordat de feedback voor de facilitator van de betreffende ontmoeting te gehaast werd afgedaan.

Let bij de samenstelling van de groep op raakvlakken tussen de leden onderling, bijvoorbeeld gedeelde achtergronden en ambities. In deze groep miste een van de deelnemers de aansluiting met de andere deelnemers; dit werd in het tweede jaar duidelijk voor haar.

Bewaak de doorlooptijd. Twee jaar was in deze groep voor een aantal eigenlijk te lang. Structuur in de planning is een onderwerp om af en toe te agenderen.

Blijf bij de lijn van het boek. In deze groep bleek de keuze om extra onderwerpen op te pakken die raakten aan de inhoud van het boek, achteraf niet optimaal.

Kies een boek dat zich gemakkelijk leent voor herkenning van praktijksituaties. Het samen lezen en doornemen van het boek bracht de groep vaak dicht bij elkaar. Het was een inspirerende ervaring. In deze casus was het boek zelf bijzonder geschikt voor toepassing, doordat de methode zo concreet werd uitgewerkt.

Tot slot

Wie een boek zelf en alleen leest, zal er heel wat sneller doorheen komen, maar de opbrengst van samen lezen – en nog meer: van samen toepassen – is van een heel andere orde. ♦

Dank aan de medelezenden: Isabelle Langeveld (mede-initiatiefnemer en illustrator), Christel Jongejan, Karen van Dalsem en Quorry Schiphuis.

Referentie

- Schwarz, R. (2017). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.



Kristin Dekkers werkte als loopbaancoach, pedagoog en bestuurskundige vaak in situaties waarin 'leren' en 'doen' samengaan. Dialoog, reflectie en training ziet zij als krachtige vormen van support bij ontwikkeling in werk.

Generaties met elkaar in gesprek

Gen Z in balans

Auteurs: **Jan-Arnoed Ruiter, Sam Kuppens en Mees Wolterbeek**

Generatie Z, opgegroeid in het digitale tijdperk, brengt een unieke set vaardigheden en verwachtingen mee naar de werkvloer. Zo is evenwicht een van de grote thema's die spelen bij deze generatie. Niet meer fulltime willen werken, direct een auto van de zaak, en ook nog eens erg mondig? Het lijkt een andere wereld. Of schuilt er meer achter deze eisen en (voor)oordelen die er zijn bij deze generatie.

Des te belangrijker om samen met generatie Z te kijken wat we kunnen doen om ervoor te zorgen dat deze generatie en de organisatie dichter bij elkaar komen, zodat beide partijen van elkaar kunnen leren.

Jan-Arnoed Ruiten sprak Mees Wolterbeek en Sam Kuppens – hoe kan het ook anders – via WhatsApp over dit onderwerp.

Samen hebben ze met Nina te Riele, docent Learning and development aan



de HAN, workshops ontwikkeld over welke interventies je als leerprofessional kan inzetten om de Gen Z-doelgroep te behouden voor de organisatie. Wat betekent binden en boeien voor hen en welke rol speelt evenwicht hierin?

Hi! Leuk om op deze manier een quick and dirty vraag- en antwoordronde te organiseren. Is WhatsApp nog oké, of hadden we Snapchat moeten gebruiken?

Sam Kuppens: "Werk en privé houden we tot een zekere hoogte liever gescheiden. Daarbij is Snapchat en de content die we versturen toch al snel wat onder 'privé' valt. Dus WhatsApp is prima."

Mees Wolterbeek: "Daarnaast denk ik dat onze generatie liever een 'appje' stuurt dan de telefoon oppakt om te bellen."

We besteden aandacht aan Gen Z op de werkvloer. Is dat eigenlijk nodig? Waar zit de urgentie om dit te doen?

Sam: "Zeker is dit nodig! Harder dan ooit. Generatie Z op de arbeidsmarkt is als onderwerp nog nooit zo booming geweest als nu. Niet gek ook! De wereld maakt momenteel de grootste transitie door sinds de industriële revolutie, maar ondertussen houden we veelal vast aan verouderde processen, bijvoorbeeld aan oud

managementdenken. Daar gaan we het niet mee redden. Nederland is in snel tempo aan het vergrijzen. Als we de jongere generaties niet omarmen en opleiden, kunnen we werkend Nederland wel op slot doen! We hebben elkaar nodig! De jongere generatie heeft andere prioriteiten en behoeftes. Als organisaties daar niet op inspelen, verklein je je overlevingskans als organisatie."

Waar lopen jullie dan het hardst tegenaan. Kan je voorbeelden noemen? Vooroordelen bijvoorbeeld?

Mees: "Er zijn zeker genoeg vooroordelen, al denk ik wel dat dit bij elke generatie speelt. Op LinkedIn kwam ik ooit een bericht tegen waarin werd gezegd wij de McDonald's zijn: zoveel mogelijk willen en zo min mogelijk ervoor willen doen. Daarnaast werd er in het bericht ook gesuggereerd dat generatie Z gelijk een leidinggevende positie wil bemachtigen. Persoonlijk denk ik dat dit twee typische vooroordelen zijn."

Sam: "Ik kan nog wel even doorgaan... Bijvoorbeeld dat wij zouden behoren tot de meest luie generatie ooit! En dat terwijl de werkloosheid onder jongeren in Nederland erg laag is en dat percentage daalt nog steeds (8,2% in 2023). Wij met onze 8,2% staan zelfs in de top drie EU-landen met de minste werkloosheid onder jongeren. Ook de meeste studenten die wij spreken hebben naast hun fulltime studie van 40 uur nog een bijbaan waar ze gemiddeld 16 tot 20 uur werken per week. Dat zijn stiekem toch werkwerken van 56-60 uur! Als ik vanuit mijzelf spreek, merk ik dat ik daardoor een vorm van prestatiedruk ervaar en het gevoel heb dat ik veel ballen omhoog moet houden. Maar dit zie ik ook bij andere studenten of starters terug. De

"De kracht van generatiediversiteit in een organisatie ligt in de balans van stabiliteit en nieuwe energie" –

Sam Kuppens.



Over Sam Kuppens...

Sam Kuppens is onlangs afgestudeerd als Learning & Development specialist. Als dochter van twee trainers kon de appel niet ver van de boom vallen. Met de oprechte interesse in deze generatie en de drive om vanuit eigen worstelingen iets voor generatie Z te kunnen betekenen, houdt ze zich veel bezig met dit onderwerp. Zo heeft ze meerdere malen bij organisaties aan tafel gezeten om geluid te geven aan de behoeftes van deze generaties en schrijft ze workshops en trainingen over generatiemanagement. Binnenkort mag ze zich medeoprichter noemen van De Overbruggers. Samen met haar moeder (Anke van Luijt), oftewel Anke als generatie X en Sam als generatie Z, streven ze naar het overbruggen van de generatiekloof binnen organisaties.

sociale en maatschappelijke druk die onder de huidige generatie Z erg hoog is, speelt hierbij zeker een rol."

Verbinding

Wat denken jullie dat er nodig is om de nieuwe generatie te binden en te boeien?

Sam: "Verbinding! Onze generatie mag



Over Mees Wolterbeek...

Mees Wolterbeek is een van de nieuwste en tevens het jongste redactielid van TvOO. Daarnaast ook winnaar van de Develhub L&D Talent award 2023. Onlangs afgestudeerd als Learning & Development specialist. Hij start hij als adviseur Leren en ontwikkelen in het leerhuis van het OLVG in Amsterdam om zijn talenten in te zetten om impact te maken in de zorg en de maatschappij.

echt wel gaan leren 'disconnecten'. Wij zijn opgegroeid met de telefoon in onze hand. Voor de generatie na ons (generatie Alpha) is het inmiddels een eerste levensbehoefte. Door de hele online wereld vergeet onze generatie (hoe) soms echt contact te maken in de echte wereld. Wat voor onze generatie echt van toegevoegde waarde is binnen een organisatie is verbinding. Dus maak oprecht contact met ons. Niet alleen sociale verbinding trouwens, generatie Z kijkt ook naar de missie, visie en doelstellingen van een organisatie en of wij ons daar verbonden bij voelen voordat we ergens solliciteren."

Waar hebben we vanuit organisaties het meest rekening mee te houden om jullie echt op jullie waarde in te zetten?

Mees: "Een stukje extra waardering vanuit collega's en de leidinggevende. Het zit hem volgens mij niet alleen maar in het geld of de leaseauto. Met oprechte interesse en gemeente complimenten kun je onze generatie echt aan je binden. Waardeer de talenten die de nieuwe generatie met zich meebrengt. Zet deze ook echt in, want onze generatie zoekt uitdagingen, een doel waarin we geloven en plezier in het werk."

"Zinnen zoals 'loop jij eerst maar even een tijdje mee' of 'zo doen we het hier nu eenmaal' gaan steeds minder op voor onze generatie. Gelijkwaardigheid speelt hierbij een grote rol."

En hoe kunnen we jullie behouden voor de organisatie?

Sam: "Niet alleen willen groeien als organisatie door in te zetten op zoveel mogelijk instroom, maar vooral investeren in de medewerkers binnen de organisatie!"

Leren

Wat betekent dit voor hoe we leren in organisaties zouden kunnen inzetten. Welke ontwikkelingen zijn nodig – of hoe leren jullie eigenlijk?

Sam: "Ik ben een voorstander van projectgroepen met een diversiteit aan generaties! Wissel af in rollen, geef ook de nieuwe generatie de kans om de rol van projectleider in te vullen bijvoorbeeld. Werk met en gebruik elkaars talenten. Want, jong en oud zijn samen GOUD. Wat betreft leervoorkeuren verschilt dat niet alleen per generatie, maar per persoon. Voor mij werkt een blended leertraject nog

steeds het beste, met voldoende aandacht voor *trial-and-error*."

Mees: "Het creëren van een flexibel leeromgeving zoals een combinatie van e-learning, interactieve workshops en trainingen. Het wordt daarnaast zeker gewaardeerd om de mogelijkheid te hebben om direct toe te passen wat we leren."

Wat wil je van de ouderen in organisaties leren en kunnen wij van jullie leren?

Sam: "Ik denk dat de kracht van generatiediversiteit in een organisatie ligt in de balans van stabiliteit – lees: oudere generatie – en nieuwe energie – lees: nieuwe generatie. Ik geloof sterk dat het een succesformule kan zijn, wanneer de oudere generatie open kan staan voor onze blik op de wereld, ook wil leren van de nieuwe dingen die wij komen brengen, en daar een coachende rol in kan bieden. Wij hebben als jongere generatie gewoonweg minder levenservaring en daarin kunnen wij zeker van de oudere generatie leren. Ook als het gaat om een stukje doorzettingsvermogen. Ik geloof dat we als generatie Z veel willen, maar soms daarin nog wat stappen missen. De oudere generatie kan ons daarin een hele mooie spiegel voorhouden en ons daarin ondersteunen als het even niet zo gaat zoals we voor ogen hadden."

Je noemt nu een aantal punten. Welke zijn dat? Is er een checklist?

Mees: "Jazeker! Samen met Nina te Riele en Sam hebben wij speciaal voor leerprofessionals een checklist ontwikkeld voor het vormen van leren en ontwikkelen voor de nieuwe generatie. In deze checklist worden zeven thema's besproken die onze generatie belangrijk vindt, zoals

waardering en verbondenheid. De zeven thema's ondersteunen het binden, boeien en het evenwichtsvraagstuk waar organisaties mee worstelen. Het beschrijft welke leerinterventies de leerprofessional mogelijk kan inzetten om deze thema's effectief te borgen binnen de organisatie" (Figuur 1).

Dit gaat veelal uit van de organisatie naar de jonge generatie toe. Welke initiatieven kunnen organisaties van jullie verwachten?

Mees: "Terechte vraag! Organisaties kunnen verwachten dat we actief betrokken zijn en hard kunnen werken, en echt een bijdrage willen leveren aan de organisatie."

Sam: "Onze generatie is mondiger dan ooit. Wanneer een organisatie ervoor openstaat, kan onze generatie door het stellen van ongewone en misschien soms wat schurende vragen komen tot nieuwe en innovatieve oplossingen."

En als wij samen in een project terechtkomen: hoe verwacht je dat ik mij als

boomer opstel om het project samen tot een succes te maken?

Mees: "Samen afspreken, duidelijke doelen stellen en regelmatig communiceren is essentieel. Daarnaast kan reverse mentoring een waardevolle aanpak zijn. Hierbij kunnen wij van elkaar leren: ik kan je bijvoorbeeld helpen met nieuwe technologieën en ideeën, terwijl jij jouw ervaring en diepgaande kennis van de organisatie deelt. Door open te staan voor elkaars perspectieven en kennis, kunnen we samen een succesvol project draaien."

Sam: "Een houding van wederzijds respect en bereidheid om van elkaar te leren, zorgen ervoor dat we als team sterker staan en beter kunnen inspelen op de uitdagingen en kansen die zich voordoen."

Tot slot

Kan het misschien toch niet alleen aan ons, ouderen, liggen? Wat is de grootste onhebbelijkheid van jullie generatie, die je eigenlijk zelf ook wel weet en waar je zelf rekening mee kunt houden?

Mees: "Generatie Z mag ook zeker werken



Figuur 1. Checklist voor het vormgeven van leren & ontwikkelen voor 'de nieuwe generatie' (Kuppens, Wolterbeek & Te Riele)

aan haar tekortkomingen. Ten eerste denk ik dat we te snel veranderingen willen doorvoeren, terwijl het in de praktijk vaak complexer ligt en er meer inspanning voor nodig is. Dit wordt door onze generatie soms onderschat.”

Sam: “Communiceren. Wat ik al eerder benoemde: onze generatie heeft soms moeite met bewegen in de offline wereld. Door de grote rol van sociale media in ons leven, hebben we moeite met ons op een goede manier uit te drukken. Online kunnen we anoniem zomaar alles roepen zonder consequenties. Dat is in het ‘echte’ leven wel anders...”

“We staan bekend om onze sterke mening, maar dit genuanceerd kunnen brengen is soms nog een uitdaging. Daar komt ook

het echt contact maken bij. In veel situaties waarin we ons geen houding weten te geven, pakken we vanuit gewenning vaak de telefoon erbij. Bijvoorbeeld als het even stil valt in de pauze. In plaats van een praatje maken met de ander, in dit geval onze collega, trekken we ons weer terug in onze veilige en tegelijkertijd onveilige wereld, oftewel sociale media.” ♦

Jan-Arnoud Ruiten is redactielid van TvOO.

Referenties

- Bontekoning, A. (2020). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties* (herz. ed.). Haarlem: Mediawerf.
- Ince, D. (2024, maart 27). *Cijfers over jeugdwerkloosheid*. Opgehaald van Nederlands Jeugdinstituut: <https://www.nji.nl/cijfers/jeugdwerkloosheid>



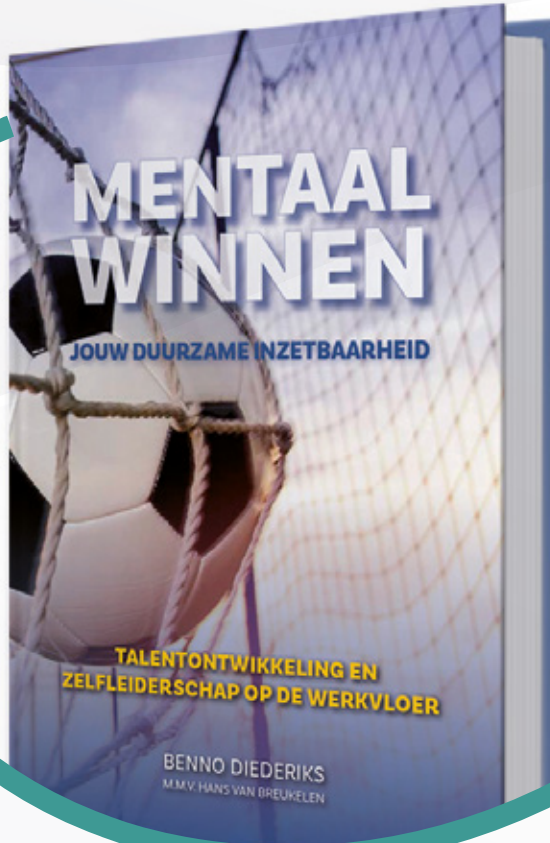
Voldoende is het nieuwe goed

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

37,95

Nu verkrijgbaar bij
coachboeken.nl

Als je kiest voor
inhoud.



24⁹⁵

**Benno Diederik,
Mentaal Winnen**

Mentaal winnen is een sportieve uitdaging om in de spiegel te kijken, naar je eigen duurzame inzetbaarheid. Wat wil ik? Wat kan ik? Wat durf ik?

Met schijnbare eenvoudige vragen, onderbouwd met gedegen theorie, wordt de lezer uitgedaagd voor een sportieve wedstrijd. Een wedstrijd die zelfreflectie vraagt. Met de oproep om zelf aan de bal te zijn, zelf te bepalen hoe de wedstrijd (werk en privé) verloopt en, nog meer dan dat, om zelf spel-bepaler te zijn.



Dit boek is verkrijgbaar bij: coachboeken.nl

www.kloosterhof.nl



Congresverslag

Waarom het ATD-congres mooi balanceert tussen leren en opladen

Auteur: **Evert Pruis**

De vierdaagse jaarconferentie en expositie van de Association for Talent Development (ATD) biedt een unieke gelegenheid voor L&D-professionals om zowel hun kennis als hun community van vakgenoten te vergroten. Opgericht in 1943 is de ATD wereldwijd de oudste en grootste vakvereniging op het gebied van *learning and development*, HRD, talentontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en aanverwante vakgebieden, zoals organisatieontwikkeling en verandermanagement. Inmiddels komen haar leden niet uitsluitend uit de Verenigde Staten, maar uit meer dan 100 andere landen.

Op de International Conference and Exposition van de ATD kunnen deelnemers zich laven aan de laatste stand van zaken in hun vakgebied. Professionele sprekers, auteurs en vakgenoten uit allerlei bedrijven en instellingen stellen

hun kennis en ervaring ter beschikking. Uit duizenden voorstellen kiest de ATD-programmacommissie zo'n 350 sprekers en worden drie keynotespeakers uitgenodigd om de plenaire sessies te leiden.

Als deelnemer is het alsof de hoorn des overvloeds over je wordt uitgestort. Gedurende die vier dagen heb je zo'n zestien tijdsloten tot je beschikking om je persoonlijke programma te vullen. Om je weg te vinden in het overweldigende aanbod, heb je wel een beetje hulp nodig. Dit artikel bespreekt de waarde van het congres en hoe je balans – en de weg – vindt in al die sessies, zodat je er als leerprofessional maximaal van kunt profiteren.

Delegatie

Samen leren met anderen in een community van vakgenoten is een van de meest waardevolle aspecten van het bijwonen van het ATD-congres. De Lowlands-delegatie, bestaande uit professionals uit Nederland, Vlaanderen, Wallonië, Engeland, Duitsland en Aruba, vormt een groep onbekenden om tot een hecht collectief. De groep deelt – ver weg van huis en haard – zo'n intense ervaring, dat er een parallel ontwikkelprogramma ontstaat waarin kennis en ervaringen vrijuit worden uitgewisseld en intensief samen wordt opgetrokken. De Lowland-delegatie wordt in Nederland ondersteund door beroepsorganisatie Develhub. Zij leveren samen met de Belgische VOV twee delegatieleiders die als vraagbaak voor alle delegatieleden fungeren.

Vorbereiding

Voorafgaand aan het congres organiseren de delegatieleiders verschillende Teams-ontmoetingen om kennis te maken met de 60-80 andere delegatieleden en verwachtingen te bespreken. Dit helpt deelnemers om hun reis uit te stippelen en alvast kennis te maken met de collega-vakgenoten die zij over de grote plas in



Afbeelding 1. Evert Pruis spreekt op de ATD-conferentie

levenden lijve gaan ontmoeten. Bovendien motiveert dit om je grondig voor te bereiden.

Appgroep

Een WhatsAppgroep vergemakkelijkt de communicatie voor, tijdens en na het congres. Die groep helpt je bij het bijhouden van de verschillende informele bijeenkomsten en het realtime delen van inzichten en tips. Dus alleen in een hoekje zitten is er niet bij, je kunt altijd informeren aan welke sessies andere delegatieleden deelnemen.

Informele ontmoetingen

Gedurende de conferentie worden verschillende informele ontmoetingen gepland. Samen eten voorafgaand aan en gedurende de conferentie, een aftrap met een borrel, maar soms ontstaan ook spontane onderlinge initiatieven, zoals winkelen en een avondje uit, maar ook

Tips

Flexibel

Plan meerdere sessies in hetzelfde tijdslot om tijdens het congres keuzemogelijkheden te hebben. Het mooie – en voor ons Europeanen ongewone – van dit Amerikaanse congres is dat je bij een sessie weg mag lopen als die tegenvalt. Op zo'n moment is het fijn om alternatieven achter de hand te hebben.

Boek

Check of sprekers een boek hebben geschreven. Een boek is een mooie manier om het leren na de conferentie voort te zetten. En trouwens: een bezoek aan de enorme boekenwinkel van de ATD is ook een feestje. Als je van fysiek leesvoer houdt, neem dan een lege rolkoffer mee of laat de boeken per post opsturen naar huis of kantoor.

Tools

Gebruik slimme tools om je leerrendement te maximaliseren, denk aan notitie-apps zoals Notion om notities te maken tijdens de sessies. Notion biedt ook de mogelijkheid om met AI te spelen en aantekeningen om te zetten in LinkedIn-berichten of een samenvatting, wat een extra dimensie aan het leren toevoegt.

vanuit je hotel samen naar de conferentie lopen. Zo zijn er veel informele momenten waarin onderlinge contacten zich verdiepen en er veel van elkaar geleerd en met elkaar gelachen wordt.

Het netwerk dat ontstaat is een enorme inspiratiebron: de uitwisseling van ideeën en best practices tussen collega's kan leiden tot nieuwe inzichten en oplossingen die direct toepasbaar zijn in de eigen werkomgeving.

Focus

Met een overvloed aan sessies en activiteiten, is het cruciaal om vooraf focus te bepalen en een strategie te hebben om het meeste uit het congres te halen. Daartoe selecteer je zogenoemde *'tracks'*: een serie sessies in een bepaald inhoudsgebied. De ATD richtte dit jaar tracks in over *career development, training delivery and facilitation, instructional design, learning technologies, learning science, managing the learning function, future readiness, measurement and evaluation, talent strategy and management, leadership and management development, healthcare, government* en *sales enablement*. Die tracks vormen je eerste filter om sessies te vinden in het overvloedige aanbod. Door vooraf te bepalen welke tracks het meest relevant zijn, kunnen deelnemers hun tijd effectief indelen. Ook hierbij helpt de delegatie.

De ATD beschikt over een website en mobiele app om sessies en sprekers te selecteren om zo een eigen programma op te stellen. Tijdens de conferentie helpt die app je te navigeren door de enorme conferentielocatie.

Lessen

Uit de talloze sessies die we op de ATD konden volgen, beschrijf ik er zes. Ze komen allemaal voort uit mijn focus

voor de conferentie voor dit jaar. Kort samengevat was mijn leervraag: wat zijn de laatste ontwikkelingen in leiderschaps- en talentontwikkeling die een onomstotelijke waarde opleveren voor mens en organisatie?

De ATD is niet alleen een leerfeest, maar ook een batterij voor je ziel.

Diep persoonlijk werk

Op de eerste dag van de conferentie had ik het genoegen om de sessie Leiderschap door Diep Persoonlijk Werk te mogen presenteren. Daarin stond het werk centraal dat ik samen met Roemer Visser van TIAS School for Business and Society ontwikkelde. Vanuit de definitie dat leiderschap conversatie is, stelden we met de congresgangers vast dat er ook *'missing conversations'* bestaan. Om die te voeren is een shift nodig in de fysieke, mentale en emotionele staat van leiders; een shift van rode naar grijze wolf. Het was fantastisch om het enthousiasme van de deelnemers te voelen en met hen in gesprek te gaan, en ik kijk ernaar uit om te zien hoe deze concepten in hun leiderschapsreis worden toegepast.

Betrokken leiders

Op de conferentie zijn er sprekers bij wie ik altijd m'n licht opsteek. Het Arbinger Institute en Wilson Learning bijvoorbeeld, verzorgen ieder jaar informatieve sessies. Wilson Learning deelde een aantal levensregels voor leiders: focus op de essentie van leiderschap door te beginnen

met wie je als leider – en als mens – wilt zijn, creëer een sterke basis door je leiderschap te enten op ieders bijdrage aan je team, zoek een ondersteunend netwerk van mentors en adviseurs die je uitdagen om beter te worden, en geef energie aan anderen zodat er een inspirerende en motiverende werkomgeving ontstaat.

Psychologische veiligheid

De afgelopen jaren is dit thema steeds belangrijker geworden. Dit jaar verzorgden Torin Monet van Accenture en Paul Zak van Immersion Neuroscience een sessie over de neurowetenschap van psychologische veiligheid en teamwork. Zij gaven ons drie tips mee: zorg voor transparante beoordelingen, gebruik niet alleen financiële, maar zorg voor minstens 50% menselijke KPI's, en meet psychologische veiligheid door enquêtes en biofeedback tools.

Persoonlijke lessen

Sinds 2009 spreek ik ieder jaar op deze conferentie. Met plezier, omdat ik leer door te genereren. Een sessie voorbereiden zet mij aan tot studeren en daagt me uit om tot de kern te komen. Rond mijn eigen spreekbeurt ben ik evenzogoed deelnemer als alle anderen. Deze vier dagen inspireren mij enorm, wat ten goede komt aan mijn werk en klanten.

Zo leerde ik van Courtney Clark de waarde van acceptatie van verandering, het genereren van nieuwe ideeën, het betrekken van anderen bij besluitvorming, en het uitvoeren van taken op nieuwe manieren. Als je het zo leest, klinkt het als een droge sessie, maar Courtney ontpopte zich als een meester storyteller die kwetsbaar en open haar levensverhaal gebruikte als basis voor haar onderzoek.

Frederick Miller legde uit hoe *'agency'* en

autonomie cruciaal zijn voor inclusieve culturen. Verwijder belemmeringen, creëer een veilige omgeving, en ondersteun je team met de nodige middelen.

Professor Ryan Gottfredson verklaarde op basis van wetenschappelijk onderzoek hoe trauma onze emotionele intelligentie kan beïnvloeden, en lichtte de noodzaak toe van zowel horizontale ontwikkeling om kennis en vaardigheden te verbeteren, als verticale ontwikkeling om mentale en emotionele volwassenheid te bevorderen.

Tot slot

Dit jaar vond de ATD plaats in New Orleans. Naast Nashville is New Orleans de kraamkamer voor nieuwe bands. De ATD speelde puik in op deze locatie door de conferentie op onverwachte momenten te omlijsten met muziek. Geheel terecht droeg de conferentie daarom dit jaar de titel: *Recharge your soul*. Alle delegatieleden zullen het kunnen omschrijven: de ATD is niet

alleen een leerfeest, maar ook een batterij voor je ziel. Een prima plek om balans te vinden.

De combinatie van gestructureerde sessies, informele ontmoetingen en persoonlijke reflectie, zorgt voor een holistische leerervaring. Het congres biedt de kans om even los te komen van de waan van de dag en nieuwe energie en inspiratie op te doen.

Voor L&D-professionals die beter en effectiever willen worden in hun rol, of organisaties die hun HRD-afdelingen willen enten op de laatste wetenschappelijke en praktische inzichten, biedt de ATD een onschatbare bron van kennis, netwerkmogelijkheden en praktische tools. Het is een plek waar leren en werken samenkomen, en waar professionals kunnen groeien en balans vinden in hun professionele en persoonlijke leven. Ga ook een keer mee! ♦



Drs. Evert Pruis is medeoprichter van het Forzes netwerk van veranderprofessionals en wijdt zich aan opdrachten waar de goede zaak gediend wordt. Leiderschaps-, team- en talentontwikkeling hebben zijn aandacht. www.forzes.nl



www.kloosterhof.nl

Als je kiest voor
inhoud.



27⁵⁰

Dit boek is verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties
ISSN 2211-4513

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

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

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

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

TvOO 2024-4 draagt

Routine als thema
en verschijnt in november 2024

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

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.

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 2024-3: september
TvOO 2024-4: november

Jaargang 15

TvOO 2025-1: maart
TvOO 2025-2: mei

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



Deze organisaties
kregen er
onlangs een heel
mooi logo bij:



Dit keurmerk garandeert dat tenminste 80 procent van de klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit van het aanbod en de dienstverlening.

Cedeo meet als enige onafhankelijke keuringsinstantie de kwaliteit en performance van HR-dienstverleners.
George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 899 74 40 cedeo.nl info@cedeo.nl



DEVELHUB JAARCONGRES 2024



Bekijk hier het
Jaarcongres
in beeld!



Bekijk hier het
Jaarcongres
in woorden!



Ontdek hier wat wij
onder Impact
verstaan!

