

Professor dr. Ingrid Steenhuis:
"Gezond gedrag gedijt bij routines"

**Niets wezenlijks ligt vast
en niets ligt wezenlijk vast**
Hans Vermaak & Leike van Oss

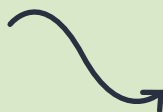
5 principes van neuroplasticiteit
die helpen nieuwe routines
te vormen
Katelijnn Nijsmans

UWV IN ZICHT?

Ga van verzuim**registratie** naar verzuim**begeleiding**

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

Ontdek de perfecte aanvulling
op jouw verzuimsysteem



Ontvang een online demo





Pas op voor routinefouten!

Routine heeft iets fijns. Je weet waar je aan toe bent, het kost allemaal wat minder moeite en eerlijk gezegd: daar houdt ons brein ook van, lekker een beetje sudderen.

Na een lome zomer met hier en daar wat sporten, boekje lezen, sloffen naar de winkel, koken en zo nu en dan nog wat sociaal contact, ben ik weer vervallen in mijn herfstroutine die bestaat uit hard werken, veel verschillende projecten, veel meer mensen om me heen en plooiën om nog af en toe wat te kunnen sporten. Dan kan ik wel eens terugverlangen naar die zomerse vredigheid, maar is dat nu eigenlijk wel goed voor je? Tot op een zekere hoogte wel natuurlijk, want voortdurend 'aanstaan' doet ons brein en lijf geen goed. We ervaren negatieve stress en krijgen nek- en schouderklachten. Dus een beetje routine is goed maar te veel?

Amy Edmondson (2023) beschrijft hoe een bekende routine ten grondslag lag aan het Air Florida-vlucht 90-ongeluk op 13 januari 1982. Het was koud en de gezagvoerder en eerste officier checkten of alles in orde was om de vlucht te starten. De twee kenden elkaar goed en waren gewend om samen in het Caribisch gebied te vliegen. Op routine werkten ze hun lijstje af. Eerste officier: "Pitotbuis warmte." Gezagvoerder: "Aan." Eerste officier: "Anti-ijs." Gezagvoerder: "Uit." Eerste officier: "Hulpaandrijving." Gezagvoerder: "Aan." Eerste officier: "Starthendels." Gezagvoerder: "Aan." Ze zagen de vrieskou in Washington over het hoofd, wat leidde tot de dood van 79 mensen.

Routine kan er dus ook voor zorgen dat we fouten maken, niet zo goed meer opletten en ook niet meer leren van wat er om ons heen gebeurt. Willen we in een organisatie een verandering doorvoeren, dan is het doorbreken van de routines de meest taaie opgave. Want hoe doe je dat als alle breinen in de organisatie in zomerstand staan? En vooral niet van plan zijn om de herfst tegemoet te treden? In dat geval is het beste advies: voorkomen is beter dan achteraf ingrijpen. Zorg ervoor dat er voldoende uitdaging blijft in het werk: nieuwe taken, nieuwe collega's, een ander team – het kan allemaal helpen om met een frisse blik te blijven kijken. Verander met behulp van de zomerstand, dus in kleine stapjes. Leg uit wat de gevolgen kunnen zijn van te veel routine, namelijk fouten maken en een brein dat vastloopt.

Er zijn natuurlijk nog meer manieren om te zorgen dat je zelf niet in de valkuil van routine stapt. Door regelmatig eens wat anders te doen en de zomer- en herfststand af te wisselen. Ik ga me vast voorbereiden op de winterstand als deze drukte weer voorbij is.

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

Referentie

- Edmondson, A. (2023). *Goed fout: Hoe je van intelligente mislukkingen een motor maakt voor innovatie en groei*. Amsterdam: Business Contact.



Inhoud

Routine

PRAKTIJK

7

Routines: waarom eigenlijk?

Joyce Marijnissen en Sibrenne Wagenaar

11

Hoe de routine van Scrum de leercultuur versterkt

Verbinding en routine

Jo Gelok

18

In gesprek met Orly Polak

Over routines, veiligheid en verbinding

Joyce Marijnissen

23

Het mere-exposure effect

Durf jij 'haantje de voorste' te zijn in het publiek

Remko van der Drift

27

In gesprek met Ingrid Steenhuis

Ik ga het gewoon doen!

Sibrenne Wagenaar

34

Handvatten om medewerkers te binden, boeien en activeren

Ontwerp je eigen Hero-Hub-Hygieneleercampagne

Marleen Volman, Franke Kuijpers & Ivo Terpstra

43

Column

Het temmen van mijn Routine-Rik

Jeanne Bakker

THEORIE

- Kopstukken* **44**
Routines in organisaties
Niets wezenlijks ligt vast en niets ligt wezenlijk vast
Hans Vermaak & Leike van Oss
- Positief werkgedrag stimuleren* **51**
Vier factoren die het verschil maken
Jacco Schuur & dr. Jason Gawke
- De kracht van routines in het dagelijks leven** **56**
Katelijnn Nijsmans
- Versla de vier monsters die innovatie in je team blokkeren** **62**
Marnix Bras

INSPIRATIE

- 69** *Portret*
Geen dag- en nachtritme
- 70** **Leren op routine en herhalingen**
Helma van den Berg
- 76** *Portret*
Leren van sportroutines
Sibrenne Wagenaar
- 78** *Tilburg L&D-monitor 2023*
Loont het om lid te zijn van een netwerkorganisatie?
Jolanda Botke & Rob Poell
- 88** *De impact van een half jaar fitness tracking*
Is het de investering waard?
Ilona Boomsma





Thema:

Ruimte

Joseph Kessels

Je kunt niet slim zijn tegen je zin

Ben Kuiken

Ruimte – een filosofische verkenning

Sofie Willox

Waarom je niet kan leren
met een tijger in je nek

Meld je nu aan!



www.hrdcongres.nl

Hét congres voor de HRD- en L&D professional



Routines: waarom eigenlijk?

Auteurs: **Joyce Marijnissen** en **Sibrenne Wagenaar**

“Sinds kort geef ik ook Nederlandse les aan volwassenen vanuit de hele wereld. Superleuk, heel leerzaam – voor beide partijen – en veel werk. Een les goed voorbereiden kan best even duren en mijn inhoudelijke kennis van taal én mijn creativiteit worden flink op de proef gesteld. Na iedere les vraag ik me af: Waarom werkte dit wel, en dat niet? Wat kan ik de volgende keer anders doen? Nogmaals, heel leuk. Veel werk. Nog een beetje onzeker af en toe.

Ik deelde mijn verzuchtingen met mijn broer en hij zei iets dat me aan het denken zette. Hij zei: “Het zal voor jou een keer routine worden en dan sta je er meteen anders in.” Met meer lol, bedoelde hij.

“Routine... Het woord riep bij mij direct gemengde gevoelens op. Enerzijds dacht

ik: ja, misschien wordt het makkelijker als het eenmaal routine is, als ik weet wat ik kan verwachten en minder energie hoeft te steken in de voorbereiding. Maar aan de andere kant: zou ik dan ook niet iets verliezen? De spanning van het onverwachte, de flexibiliteit om in te spelen op wat er in de klas gebeurt? De creativiteit

om steeds weer iets nieuws te proberen? Is dat niet juist wat dit werk zo leuk maakt?"

Misschien zijn het juist de onverwachte situaties, waarin we gedwongen worden om af te wijken van onze routines, die ons het meest leren. Ze laten ons zien waar de gaten zitten in onze aanpak, waar we nog kunnen groeien, en hoe we beter kunnen worden in wat we doen. Ze geven ons de kans om onze benadering fris te houden. Uiteindelijk zijn het deze momenten die ervoor zorgen dat we blijven ontwikkelen, zowel persoonlijk als professioneel.

Vloek en zegen

Iedereen kent het belang van routines. Routines helpen ons om efficiënt te functioneren zonder dat we voortdurend hoeven na te denken over elke stap. Routines vormen zich in ons brein als een soort snelweg tussen verschillende hersendelen. En die kun je zelf aanleggen en onderhouden. Neuropsycholoog Katelijn Nijsmans legt precies uit hoe dat werkt en waarom het zo belangrijk is om die snelwegen te blijven gebruiken, ook op latere leeftijd.

Wat leveren routines ons eigenlijk op? En wat verliezen we ermee? Voor leerprofessionals is dat een interessante vraag. In ons werk draait het vaak om het vinden van de juiste balans tussen structuur en vrijheid, tussen efficiëntie en creativiteit. Routines kunnen daarbij zowel een zegen als een vloek zijn. Ze bieden houvast, zorgen voor consistentie en kunnen ons helpen om dingen onbewust bekwaam te doen. Maar ze kunnen ook leiden tot sleur, tot het verlies van creativiteit, autonomie, motivatie en alertheid.

Is het mogelijk om routines juist te gebruiken om sleur te voorkomen en meer werkplezier te ervaren? Jo Gelok denkt van wel. Zij geeft ons tips om de routines van Scrum hiervoor te gebruiken en zo ook meer menselijkheid op de werkvloer te ervaren.

Als leerprofessionals komen we overal. Ook in omgevingen waar medewerkers onder potentieel gevaarlijke omstandigheden werken. Industriële bedrijven met grote productiehallen en dito machines bijvoorbeeld. Omgevingen met valgevaar, beknellingsgevaar, explosiegevaar, elektrotechnische risico's. Veiligheid is dan een belangrijk thema: iedereen wil 's avonds weer heelhuids naar huis. Hoe belangrijk zijn routines in zo'n omgeving? Maar ook: hoe gevaarlijk zijn ze? Want wat gebeurt er met onze alertheid als we dingen routinematig doen, zonder er nog bij na te denken? Orly Polak, sociologe en expert op het gebied van veiligheid en teamdynamiek, is ervan overtuigd dat routines belangrijk zijn. Maar er gelden wel een aantal voorwaarden om ze goed te laten werken. In haar artikel legt ze dat haarfijn aan ons uit.

Naast voorwaarden heb je bij het ontwikkelen van nieuwe routines ook te maken met allerlei blokkades. Je hebt je voorgenomen om elke dag te eindigen met een lege inbox en dat lukt wel een paar dagen, maar dan heb je een paar heel drukke dagen en krijg je het toch niet voor elkaar. Of je was echt van plan om na de training 'Overtuigend Spreken' je mening eens wat duidelijker te geven, maar tijdens het teamoverleg had je toch de moed niet. Ingrid Steenhuis, gezondheidswetenschapper en hoogleraar Preventie, heeft verkend wat belangrijke obstakels zijn om een nieuwe

routine te ontwikkelen. Ze heeft er tien geïdentificeerd en weet deze om te buigen naar praktische handvatten.

Vastzitten in routines

Routinematig handelen helpt ons om energie te besparen, en dat is aantrekkelijk. Maar betekent dit dat we altijd moeten streven naar automatisering? Waar ligt de grens tussen een nuttige routine en een verstarrende werkwijze? Als je blijft herhalen wat je altijd hebt gedaan, krijg je dan niet altijd hetzelfde?

Het gevaar van routines is dat ze ons kunnen vastzetten. Dat we zo gewend raken aan bepaalde manieren van doen, dat we niet meer zien hoe het anders kan, of zelfs niet meer willen dat het anders gaat. Is routine wel wat we nodig hebben in een wereld die schreeuwt om verandering? Gaan routines ons helpen met een overheid die vastzit in systemen, een zorgsysteem dat worstelt met de vergrijzing, met de immense uitdaging van klimaatverandering, en de aanhoudende arbeidstekorten in een aantal essentiële sectoren? Hebben we hier genoeg aan routines, aan het blijven volharden in wat we altijd al deden? Of hebben we juist innovatiekracht nodig, nieuwe inzichten en frisse aanpakken?

Innovatie

Marnix Bras houdt een pleidooi voor het omarmen van het onbekende. Hij zegt: "Stap bewust uit je routine, creëer speelruimte om dingen te proberen, om rustig te observeren, om doel en nut even achter je te laten. En faciliteer een mentaliteit waar 'ja-en' eerder wordt gezegd dan 'ja-maar'. Vaak is de oplossing om nieuwe, betere routines aan te leren.

Dat betekent meestal dat we ook iets moeten afleren, en dat is niet makkelijk. Gelukkig is er veel onderzoek gedaan naar hoe we nieuwe routines kunnen inslijten als individu, als team en als organisatie.

*Faciliteer een mentaliteit
waar 'ja-en' eerder wordt
gezegd dan 'ja-maar'.*

Leike van Os en Hans Vermaak stimuleren je met hun bijdrage om routines in organisaties met een frisse blik te bekijken. We zijn gewend routines te zien als vaste, herhalende patronen, maar wat als ze eigenlijk steeds een beetje veranderen? Door de lens van procesdenken ontdek je hoe routines niet alleen stabiliteit bieden, maar ook vol beweging en dynamiek zitten. Dit biedt kansen om routines slim in te zetten voor verandering en innovatie binnen jouw organisatie. Lees en leer hoe je bewegingen kunt benutten om ontwikkeling te stimuleren, zonder de vaste patronen te doorbreken.

Wat kun jij als HRD-professional doen om innovatie binnen je organisatie te stimuleren? Jason Gawke en Jacco Schuur laten in hun artikel zien hoe je door het aansturen van positief werkgedrag een cultuur creëert waarin medewerkers nieuwe ideeën omarmen en veranderingen makkelijker oppakken. Ontdek hoe vier factoren (intenties, de omgeving, routines en regelcapaciteit) je kunnen helpen om innovatief gedrag te bevorderen en werkplezier te vergroten.

Leren

Bij routine kun je ook denken aan leerprincipes zoals de kracht van herhaling en gespreid leren.

Misschien kun je concrete tips gebruiken om herhaling mee te nemen in het ontwerp van een training? Lees dan het artikel van Helma van den Berg, microlearning expert. Haar tips zijn bovendien gelijk op je eigen leren toe te passen.

Mocht je groter willen denken dan een training, lees dan de bijdrage van Marleen

Volman, Franke Kuijpers en Ivo Terpstra. Zij hebben zich laten inspireren door het vakgebied marketing en beschrijven het opzetten van een leercampagne aan de hand van de Hero-Hub-Hygiene-aanpak.

We hopen je met deze inleiding een eerste indruk te geven van de diverse inzichten over routines. Dan is het nu tijd om verder te bladeren. Of je nu op zoek bent naar praktische tips, inspiratie voor innovatie, of gewoon nieuwsgierig bent naar de wetenschap achter routines: dit nummer zit vol verrassingen. Veel leesplezier! ♦



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



Sibrenne Wagenaar is medeoprichter van Ennuonline (www.ennuonline.com). Haar werk staat in het teken van ontwerpen van innovatieve leervormen met technologie. Technologie om mensen met elkaar te verbinden, leren in het werk te stimuleren en leerproducten te ontwikkelen. ChatGPT en generatieve AI zijn inmiddels niet meer weg te denken en ze neemt anderen graag vanuit enthousiasme mee in alle mogelijkheden die deze tools bieden voor het vakgebied van leren en ontwikkelen. Ze is als redacteur actief voor het *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*.

Hoe de routine van Scrum de leercultuur versterkt

Verbinding en routine

Auteur: **Jo Gelok**

In steeds meer organisaties en sectoren wordt de Scrum methodiek geïntroduceerd als dé manier om innovatie en productiviteit te bevorderen. Scrum brengt een strak ritme van routines en rituelen, gericht op het optimaliseren van werkprocessen en het behalen van resultaten. Deze aanpak heeft zijn waarde in het leveren van flexibiliteit en snelheid van innovaties al ruim bewezen, maar gaat bij de introductie ervan ook vaak gepaard met weerstand. Dit omdat het in eerste instantie nogal rigide en tijdrovend lijkt.



Maar juist bij teams die de methodiek goed onder de knie hebben en de essentie ervan doorleven, biedt Scrum een basis voor meer menselijke connectie en continu leren en ontwikkelen. De routines bieden voorspelbaarheid en houvast om aandacht te blijven hebben voor dat wat echt belangrijk is en bieden daarmee ruimte voor creativiteit, innovatie, empathie en leren van en met elkaar.

In dit artikel neem ik je mee in hoe Scrum verder kan gaan dan alleen het managen van projecten. Hoe de kracht van routines binnen Scrum niet alleen efficiëntie bevordert, maar ook een solide basis is voor continu leren en samenwerken. We kijken naar hoe deze aanpak de menselijke connectie versterkt en hoe teams door vaste ritmes en formats samen kunnen groeien.

Je zou Scrum kunnen zien als het operationaliseren van menselijkheid.

Antwoord op hectiek

Agile werken en de Scrum methodiek zijn de afgelopen jaren breed omarmd. Wanneer we het hebben over Agile werken en Scrum, poppen woorden als 'effectiviteit', 'snelheid' en 'flexibiliteit' al gauw op. Maar wat minder vaak wordt benoemd, is de manier waarop de routines in Scrum bijdragen aan het versterken van de menselijke kant van teams.

Te vaak zie je de menselijke connectie missen in het werk. En als je dan even stilstaat met elkaar, hoor je vaak dat mensen het gevoel hebben dat iedereen

op z'n eigen eilandje werkt en geleid wordt door de waan van de dag.

In Scrum word je door middel van een ritme met vaste check-inmomenten bijna gedwongen om stil te staan met elkaar. Stilstaan, communiceren en reflecteren staan aan de basis van de Scrum methodologie. Denk hierbij aan: afstemmen van werk en hoe je het werk uitvoert, oog hebben voor elkaar en hoe je collega's in de wedstrijd zitten, reflecteren op de manier van samenwerken en hier samen van leren, en niet onbelangrijk: het vieren van successen en het ophalen van waardering. Daarnaast kan het enorm helpen in het verlagen van de perceptie van werkdruk.

Waar routine vaak wordt geassocieerd met monotonie en sleur, zijn de vaste ceremonies binnen Scrum juist bedacht om door structuur en focus aan te brengen, verbinding tussen mensen te bevorderen en de menselijkheid binnen teams te versterken. Je zou het dus kunnen zien als 'het operationaliseren van menselijkheid'.

Basis voor verbinding

In mijn werk kom ik veel teams tegen die overlopen van het werk. Door de hectiek van alledag lukt het ze maar niet om verbeterinitiatieven op te pakken. Aandacht voor elkaar en voor de samenwerking is er vaak ook te weinig. En als er dan een heidag is, of er wordt teamcoaching ingefietst, dan is steevast het geluid: "Dit zouden we veel vaker moeten doen."

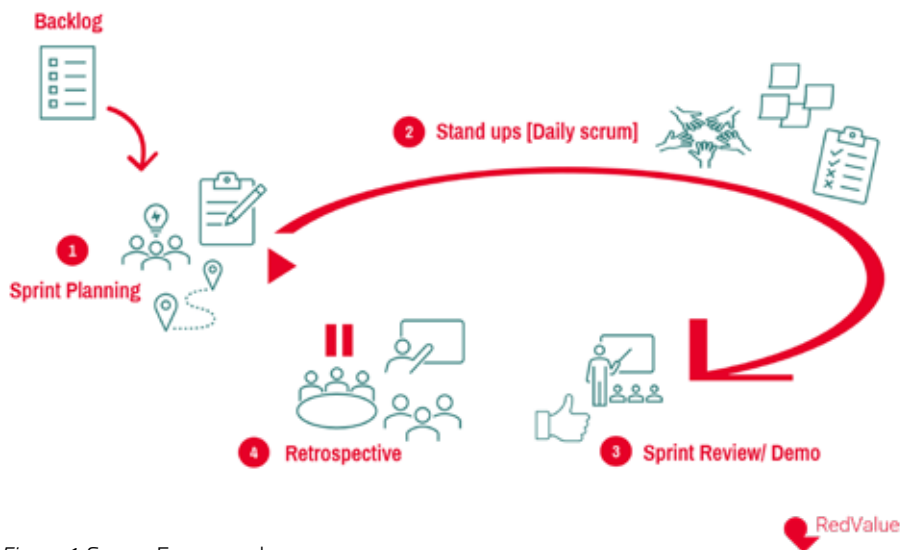
Daarbij zie ik steeds vergelijkbare thema's: het ontbreekt aan focus, communicatie en positiviteit. Vaak is er gevoelsmatig geen tijd of aandacht voor een goed gesprek om elkaar echt te begrijpen. Ook lijken teams

in bepaalde patronen vast te zitten, Ze willen wel vooruit of veranderen, maar men voelt te weinig tijd om te reflecteren, te leren en te verbeteren. Initiatieven om te vernieuwen worden vooruitgeschoven. Dit omdat het groot is, en daar simpelweg te weinig tijd voor is. Successen worden vaak ook niet gevierd, en de waardering vanuit het management wordt te weinig gevoeld. Dit zorgt voor werkdruk en is niet bevorderlijk voor het werkplezier.

Hier is Scrum een uitgelezen oplossing voor. Scrum stimuleert samenwerking en zelfsturing. Het biedt een basis voor experimenteren en bijsturen. In Scrum word je gedwongen prioriteiten te stellen, en alleen aan datgene te werken dat de meeste waarde toevoegt; waarde voor de klant, voor de medewerkers en voor de organisatie. Door het opknippen van grotere projecten in kleine behapbare brokken – je levert immers iedere sprint waarde – wordt

er in een korte periode verschil gemaakt. Vervolgens evalueer en reflecteer je, en stuur je bij waar nodig.

Aan de basis van Scrum staan vijf kernwaarden: commitment, moed, focus, openheid en respect. Onderliggend aan deze waarden is de intentie om een veilige omgeving te creëren waarin autonomie, experimenteren en ontwikkelen centraal staan. Aandacht voor het individu en samenwerken is cruciaal, en dus altijd met het uitgangspunt om continu waarde te leveren, te reflecteren en te verbeteren. De *Scrum Events* faciliteren dit en bevorderen waar het in teams nogal vaak aan ontbreekt. Ieder van de vier vaste ceremonies heeft hierin een eigen rol. De valkuil is om een van de ceremonies over te slaan omdat het nogal wat tijd vergt. Maar om de kracht van Scrum te ervaren, is iedere ceremonie cruciaal en moet men het ritme juist vasthouden.



Figuur 1. Scrum Framework

Sprintplanning

De Sprintplanning is de eerste ceremonie. Daar start iedere Sprint mee.

In de Sprintplanning kies je een gezamenlijk doel voor de aankomende Sprint. Je bespreekt de beschikbaarheid van de teamleden in die aankomende weken, en welk werk eenieder denkt te kunnen oppakken. Daarmee ga je een gezamenlijk commitment aan. Vooruitkijken creëert overzicht en de afspraken zorgen voor focus. Door dit samen te doen voelen mensen zich gesterkt om zich aan het plan

te houden en minder op te gaan in de waan van de dag.

In de Sprintplanning wordt werk opgeknipt, gekaderd en verdeeld. Prioriteiten zijn helder en de afstemming zorgt voor een teamgevoel. Dit biedt houvast om met focus gezamenlijk naar een afgesproken doel te werken.

Daily Scrum

De Daily Scrum is vaak niet meer dan een snelle dagelijkse stand-up, maar het brengt zoveel meer dan dat. Het is een dagelijkse

Agile voor snelheid en flexibiliteit

Agile is een filosofie gericht op flexibiliteit, klantgerichtheid en samenwerken. De Agile filosofie is ontstaan in 2001 in de Verenigde Staten vanuit de software industrie. Het hoofddoel was om een manier van werken te ontwikkelen waarmee organisaties producten sneller naar de markt konden brengen. Dit was nodig aangezien de ontwikkelingen zich steeds sneller opvolgden en er een werkwijze nodig was om snel te kunnen schakelen en bij te sturen. Want de tot dan toe gangbare manieren van projectmanagement en samenwerken waren simpelweg niet geschikt om complexe oplossingen te vinden in een steeds sneller veranderende markt. Tegen de tijd dat het project klaar was, waren de behoeften veranderd en liep de organisatie alweer achter de feiten aan. Bovendien kon er tussentijds niet of nauwelijks bijgestuurd worden.

Met Agile werken is het dus de bedoeling om wendbaarheid en snelheid van ontwikkelingen te ondersteunen. Daarom klinkt het misschien gek dat de meest toegepaste werkvorm in Agile, Scrum, juist gepaard gaat met – redelijke strikte – routines. Staan wendbaarheid en routine dan niet loodrecht op elkaar?

Scrum

In Scrum werken teams samen in vaste cycli van meestal twee tot vier weken. Zo'n cyclus heet een 'sprint'. Daarnaast zijn er vastgestelde vergadermomenten in een vast ritme. Dit zijn de zogenaamde 'Scrum Events' of 'Scrum Ceremonies'. De hele manier van werken staat bol van de routines. Hoe scheppen deze vaste Scrum Events van het Scrum Framework een context voor het vormen van een ondersteunende en menselijke werkomgeving?

check-in om niet alleen het werk, maar ook elkaar niet uit het oog te verliezen. Deze kleine dagelijkse momenten zorgen voor verbinding en het wordt snel duidelijk als iemand vastloopt of niet zo lekker in z'n vel zit. Ook verlaagt het de drempel om hulp te vragen. De Daily Scrum voorkomt het 'eilandjesgevoel': samen aan een doel werken en delen wat je doet en bezighoudt, versterkt de connectie. De stand-up zorgt dat de focus op het doel behouden wordt. Het zorgt voor flow en dat werkt autonomie en creativiteit in de hand.

In de Daily Scrum bespreek je je voortgang, waar je tegenaan loopt en of je ergens hulp bij nodig hebt. Het team draagt gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de acties die gedaan moeten worden en kan elkaar op dagelijkse basis uitdagen. Ook wordt helder of een team overschat hoeveel werk er in een bepaalde tijd gedaan kan worden. Het zorgt dus ook voor een dagelijkse reflectie en leermoment.

Sprint Review

Een Sprint Review is bedoeld om aan het einde van een Sprint aan de *stakeholders* (belanghebbenden bij jouw werk) te laten zien wat het team heeft gerealiseerd in de afgelopen weken. Helaas ontbreekt het gevoel van waardering nogal eens bij individuen of in teams. Dan speelt het gevoel dat niemand ziet wat je nou eigenlijk doet. En wordt de aandacht alleen gevestigd op dat wat er niet goed gaat. De Sprint Review is dan ook een direct antwoord op de vraag: hoe zorg je dat mensen zich meer gewaardeerd voelen?

De Sprint Review is een moment van erkenning. Mensen tonen trots hun werk en krijgen daar direct waardering voor.

Successen worden gevierd en er wordt besproken welke verdere verbeteringen mogelijk zijn. Deze feedback helpt mensen te groeien.

Sprint Retrospective

Het laatste Scrum Event in een Sprint is de Sprint Retrospective. Deze ceremonie heeft als doel om te reflecteren; op jezelf, de samenwerking van het team, met anderen en de manier van werken. Alle Sprint Events leveren waarde op voor het versterken van teams door onder meer het verhogen van efficiëntie en voorspelbaarheid, continu leren en ontwikkelen, en door het vermensenlijken van de samenwerking.

Het structureel en regelmatig stilstaan bij wat er goed gaat en wat beter kan, is leerzaam en biedt handvatten voor verbetering. Vanuit de Retrospective kunnen verbeterpunten komen, die vervolgens weer in een Sprint opgepakt kunnen worden. De kunst is dus om niet alleen te constateren, maar ook daadwerkelijk te leren en verbeteringen concreet te maken.

In de Retrospective wordt niet alleen gekeken naar wat goed ging en wat beter kan, maar ook naar hoe iedereen in z'n vel zit. Kortom: je maakt een routine van het oog hebben voor elkaar en aandacht geven aan hoe het leuker, makkelijker en beter kan.

Deze structurele momenten van eerlijkheid en kwetsbaarheid brengen een team dichter bij elkaar. Door dit iedere sprint op een goede manier te doen, groeit de vertrouwensband en worden lastige thema's steeds beter bespreekbaar. En als mensen zich veilig voelen biedt dit weer een goede bodem voor creativiteit en innovatie.

Juist die routine en voorspelbaarheid bieden een veilige basis voor leren en ontwikkelen.

Routine loont

Alhoewel routines soms saai en rigide lijken, zijn het juist die Scrum Ceremonies die helpen om niet alleen effectiever te zijn, maar ook om menselijk te blijven in de dagelijkse hectiek en bij hoge werkdruk. De Scrum Routine geeft houvast om in de menselijke basisbehoeften te blijven voorzien. Starten met deze routine is de grootste hobbel. Het vereist discipline om dit ritme en de werkwijze te implementeren. Allereerst voelt het vaak als extra werk en werkt het nog niet vóór je. Het vraagt om doorzettingsvermogen en vertrouwen om door deze fase heen te

komen. Goede begeleiding is daarbij zeker aan te raden, want niets is dodelijker voor het werkplezier dan een routinematige lijdensweg.

Als je met elkaar de juiste modus weet te vinden, dan is de beloning groot. Bij teams waarmee ik heb gewerkt zag je het werkplezier toenemen, evenals de productiviteit en de kwaliteit van het werk. De leercurve van die teams stijgt en er ontstaat flow.

Scrum stimuleert een cultuur van continue feedback door middel van de Ceremonies. Dit creëert een leercyclus waarin teams constant reflecteren op hun prestaties en processen, wat leidt tot verbeterde vaardigheden en werkwijzen. Juist die routine en voorspelbaarheid, waarbij de mens centraal staat in het werk, bieden een veilige basis voor leren en ontwikkelen, voor verandering en het neerzetten van mooie resultaten. ♦



Jo Gelok is zelfstandig organisatieadviseur, (Agile) teamcoach en trainer. Met een solide achtergrond in project- en verandermanagement helpt zij organisaties bij het oplossen van complexe vraagstukken rondom samenwerking, organisatieverandering en digitalisering.

Met haar bedrijf RedValue begeleidt en coacht zij organisaties om met meer bezieling, focus en verbinding betere resultaten te behalen en tevens het werk lichter en leuker te maken.

www.redvalue.nl

My Supervisor

hét platform voor
vraag en aanbod
van supervisie



Vind de supervisor die bij jou past!

Bij MySupervisor vind je gecertificeerde supervisors in verschillende vakgebieden en met verschillende vormen van supervisie. Of je nu op zoek bent naar een supervisor vanwege je opleiding of omdat je je verder wilt ontwikkelen in je vak. Er is altijd een supervisor die bij je past.

We streven naar een hoge kwaliteit in het supervisie aanbod. Daarom vind je op MySupervisor alleen gecertificeerde supervisors die aangesloten zijn bij een beroepsorganisatie. Lees wat andere mensen zeggen over de supervisors en selecteer op onderwerpen die voor jou belangrijk zijn.

Je kunt kiezen voor individuele of groepssupervisie, online of fysiek. Vervolgens kun je zelf rechtstreeks contact opnemen met de supervisor om te kijken wat die voor jou kan betekenen. Start vandaag nog met verdiepen van je reflectie en groeien in je vak.

Vind jouw supervisor
op MySupervisor

op basis van jouw voorkeuren



ga naar

mysupervisor.eu



In gesprek met Orly Polak

Over routines, veiligheid en verbinding

Auteur: **Joyce Marijnissen**

Orly Polak is auteur en sociologe met vijftien jaar onderzoekservaring in het bestuderen en analyseren van veiligheidsculturen, samenwerkingen en gedrag. Orly is een expert op het gebied van veiligheid en teamdynamiek. In dit interview deelt zij haar ervaringen en inzichten over het belang van routines in het creëren van veilige en effectieve werkomgevingen.

Zijn routines belangrijk als het gaat om veilig werken?

Orly Polak: "Ja, in bepaalde situaties zijn routines erg belangrijk. Ik zag laatst een mooi voorbeeld bij een intensivereafdeling in een ziekenhuis. Ze voeren daar het vierogenprincipe goed en consequent door: alle gevaarlijke handelingen doen ze samen. Ze lezen protocollen hardop voor, en controleren elkaar door continu contact met elkaar te hebben. Dat is een routine."

"Ze toetsen ook continu bij elkaar: 'Heb jij nog hulp nodig bij deze patiënt? Kan ik je daarmee helpen?' Dat checken en elkaar bevragen, en ook echt sparren, toetsen en overleggen, dat is geweldig. Omdat het een routine is, zijn ze gewend om altijd met elkaar in gesprek te gaan over de kwaliteit van het werk en dat is heel mooi. De routine gaat om samenwerking en het zoeken van connectie met je collega's. Zulke routines werken goed."

Systeendenken

"Bij routines kom je al snel uit bij Daniel Kahneman (2011), die het concept van systeem 1- en systeem 2-denken introduceerde. Systeem 1-denken is snel, automatisch en intuïtief; het is het denken dat je gebruikt bij gewoontes en routines waar je niet bewust bij stilstaat. Systeem 2-denken daarentegen is trager, meer doordacht en vereist bewuste inspanning. Wanneer je in routines vervalt, werk je voornamelijk vanuit systeem 1, oftewel op de automatische piloot. Maar de routines van de IC, dat zijn geen routines op de automatische piloot. De medewerkers kunnen niet op de automatische piloot, want ze hebben die interactie met hun collega, ze zijn continu in verbinding. En wat deze

routine helemaal fijn maakt, is dat je aan elkaar went. Het wordt vanzelf 'normaler' om elkaar vanuit die verbinding feedback te geven. En daardoor wordt het vertrouwen

**Over Orly Polak...**

Orly Polak is sociologe en argumentatiedeskundige met kennis van antropologie, verandermanagement, sociale psychologie en bestuurskunde. Ze is auteur van vijf boeken, schrijft regelmatig artikelen en is op dit moment hoofdredacteur van *NVVK Info*. Haar bedrijf Hub Creations richt zich op team- en organisatieverandering met een focus op veiligheid. Daarnaast is ze een ervaren podcastmaker met inmiddels honderden afleveringen over veiligheidsvraagstukken. Haar diepgaande kennis en ervaring maken haar een veelgevraagd spreker en adviseur binnen diverse sectoren.
www.hubcreations.nl

steeds groter, in elkaar én in jezelf.”

“Je hebt dus routines die heel goed voor je werken. Dit zijn sociale routines. Die zitten meer op je systeem 2, op de sociale interactie, de verbinding, het lerend vermogen van teams. Dát zijn de dingen die je wil. Dát zijn de routines waardoor je alert blijft. Met deze routines kun je elkaar helpen, kennis delen en elkaar aanspreken. En, ook heel belangrijk bij veilig werken: je mag een hulpvraag hebben.”

Kunnen routines ook gevaarlijk zijn?

“Routines waarbij je solistisch repetitief werk doet, werk dat eenzijdig is en simpel lijkt, kunnen gevaarlijk zijn. Ik heb nabestaanden geïnterviewd na een tragisch ongeval op de A1. Het betrof een man die met zijn veegwagen per ongeluk zijn jonge collega had overreden, met fatale afloop. Het werk op zo'n veegwagen lijkt eenvoudig, maar schijn bedriegt. De bestuurder volgt een lijntje dat hij perfect moet vegen. Dit vereist hyperfocus, want er hangt veel van af. Mensen wachten op het resultaat en er is tijdsdruk. Ogenscheinlijk eenvoudig, maar in de praktijk complexer dan het lijkt.”

“Het ‘onzichtbare-gorilla-experiment’ toont aan, dat hoe meer hyperfocus nodig is voor een taak, hoe groter de kans is dat je afwijkingen niet ziet. En denk niet te snel dat dat bij jou anders is: 95% van de mensen mist afwijkingen als ze gefocust zijn op een enkele taak.”

“In beroepen waar routinewerk en precisie centraal staan, is het bijna onmogelijk om afwijkingen te constateren, hebben veel studies van onder anderen Daniel Kahneman aangetoond. En toch laten we mensen dit soort werkzaamheden

uitvoeren met de waarschuwing ‘Wees maar extra alert!’, in plaats van de beheersmaatregel: ‘Op het moment dat je vegend achteruit rijdt, mag jouw collega daar niet lopen.’ Camera’s en waarschuwende piepsystemen werken niet: bij hyperfocus schakelen je gehoor en zicht af en pik je afwijkingen gewoonweg niet op. Levensgevaarlijk.”

Is er een verschil tussen een routine en een uniforme werkwijze?

“Een routine en een uniforme werkwijze zijn concepten die vaak door elkaar worden gehaald, maar er is een belangrijk verschil tussen beide. Een routine is een vast patroon van handelingen dat iemand zelfstandig uitvoert op basis van ervaring en gewoonte. Het is flexibel en kan zich aanpassen aan de specifieke omstandigheden van de situatie.”

“Het voordeel van een routine is dat het werknemers de vrijheid geeft om hun taken efficiënt en op een voor hen natuurlijke manier uit te voeren. Dit kan leiden tot een hogere productiviteit en tevredenheid, omdat werknemers kunnen vertrouwen op hun eigen expertise. Het nadeel is dat routines soms kunnen leiden tot onbedoelde en ongewenste variaties in de uitvoering.”

“Een uniforme werkwijze is een voorgeschreven manier van werken die voor iedereen binnen de organisatie hetzelfde is, ongeacht de omstandigheden. Deze werkwijze is consistent; iedereen voert dezelfde taken op dezelfde manier uit. In situaties waar precisie en uniformiteit cruciaal zijn, zoals in een productieomgeving, kan dat nuttig zijn. Het nadeel is echter dat het werknemers

weinig ruimte laat voor eigen inbreng of flexibiliteit. Dit kan de creativiteit en het probleemoplossend vermogen beperken, en in sommige gevallen blijkt een uniforme werkwijze in de praktijk moeilijk uitvoerbaar te zijn. Vaak willen bedrijven dat er op een uniforme manier wordt gewerkt, maar gaan ze eraan voorbij dat het werk complex is en de omstandigheden veranderlijk zijn.”

“Routines geven medewerkers vrijheid om taken efficiënt en op een natuurlijke manier uit te voeren.”

Kunstje

“In sommige beroepen worden kunstjes aangeleerd. Medewerkers worden aan de lopende band gezet: niet nadenken, dat doen wij wel voor je. En niet alleen het werk wordt zo ontworpen, maar ook de leercurve in de organisatie wordt zo ontworpen. Uit onderzoek (De Boer, 2021) blijkt dat dit meestal gebeurt omdat ‘de mensen boven’ – zoals ze dan worden genoemd – denken het beter te weten, zonder ook maar een dag op de werkvloer te hebben gestaan.”

“Tegenwoordig zijn alle banen complex. Je kunt dan wel een strakke werkwijze bedenken, maar de kans dat deze in de praktijk exact zo kan worden uitgevoerd, is gering. Het probleem is vaak dat tussen bedenken en uitvoeren te weinig overleg plaatsvindt. En dan gaan mensen het werk op hun eigen manier uitvoeren, want niemand luistert naar ze. En dat kweekt zeer.”

“Wat je wilt, is dat er een wisselwerking ontstaat tussen degene die het werk bedenkt en ontwerpt, en degene die het werk uitvoert. Beiden hebben iets van elkaar te leren, en kunnen de routine en ervaring gebruiken bij het inrichten van uniforme werkwijzen.”

“Laat L&D en de mensen op de werkvloer samen die werkwijze ontwerpen. Verzin dat niet op kantoor, maar betrek degenen die het werk gaan doen bij het ontwerp. Want zij weten dat er situaties gaan zijn waarbij het lastig is om aan de standaard werkwijze te voldoen, bijvoorbeeld door een tekort aan onderdelen, of weersomstandigheden. Denk niet vanwege een bepaalde opleiding het beter te weten dan de mensen die het werk uitvoeren. En al zou je het beter weten, dan nog wil je toetsen of je een gedeelde kijk op het ontwerp en de uitvoer van het werk hebt.”

“Mensen willen autonomie en zich gezien en gehoord voelen. Dat is belangrijk voor hun zelfbeeld, maar ook om met plezier en bevoegen aan het werk te zijn. Je leert en ontwikkelt je alleen maar op die momenten dat je gelooft in jezelf. Op die momenten waarop je gelooft dat je de volgende dag een nog betere versie van jezelf kunt worden. Dat is voor mij de corebusiness van L&D.”

Wat heb je nodig om samen een sociale routine op te zetten?

“Op de eerste plaats moet de routine uitvoerbaar zijn. Als een handeling twee collega’s vereist, en er wordt er maar een ingeroosterd, is de routine niet uitvoerbaar.”

"Bij het inrichten van routines moet de organisatie zich realiseren dat ze deze hebben te faciliteren en supporten; tot het weigeren van klanten aan toe. Als een woningbouwvereniging gebrekkig onderhoud pleegt en medewerkers kunnen hun werk daardoor niet veilig uitvoeren, kun je de routines niet faciliteren en support je je medewerkers door het werk niet aan te nemen."

"In veel gevallen zie je echter dat er afgeweken wordt van werkinstructies. Dat komt omdat iedereen het werk graag goed wil doen. Het is nou eenmaal moeilijk om 'nee' te zeggen tegen je leidinggevende. En je wilt ook niet dat de klant in de kou zit. Dat zorgt ervoor dat je over je eigen grenzen heen gaat en je afwijkt van je routines."

"Je leert en ontwikkelt je alleen maar op die momenten dat je gelooft in jezelf."

"Soms worden routines door de organisatie niet gefaciliteerd, niet geïmplementeerd, is er geen structuur en geen beleid, geen visie, geen aanpak, geen proces – helemaal niks. Als je aan het ontwerpen bent, is het belangrijk om de organisatie aan de hand te nemen. Want je kunt nog zulke mooie campagnes en lesmethodes ontwerpen, als het niet uitvoerbaar is, gaat het gewoon niet gebeuren. Echt niet."

Tot slot

"Mensen doen onder afwijkende omstandigheden rare dingen. Als de omstandigheden goed georganiseerd zijn, is er minder reden tot raar gedrag en gebeuren er minder incidenten."

"Blijf als L&D'er in contact. Blijf in verbinding met de mensen voor wie je aan het ontwerpen bent. Zet een *learning loop* in: werkt het niet, kom dan bij me terug. Want jij wil als L&D'er ook leren: als jij niks terugkrijgt, word jij niet beter. En als jij van iedereen iets terugkrijgt, dan groeit de organisatie ook. Op die manier kun je een lerende cultuur creëren waarin het normaal wordt om samen werkmethodes te ontwerpen: Wat heb jij nodig om zo te kunnen werken? Hoe kan ik het werk inrichten zodat je de uitdaging aandurft? – vraaggericht en oplossingsgestuurd ontwerpen."

"Houd er bij het ontwerpen rekening mee, dat iets voorschrijven of adviseren nog niet betekent dat mensen het zo gaan uitvoeren. En ga ervan uit dat je eerste ontwerp niet meteen perfect zal zijn. Streef een lerende cultuur na, en gun jezelf de tijd. Met trial en error komt het echt wel goed!" ♦

Joyce Marijnissen is redactielid van Tv00

Referenties

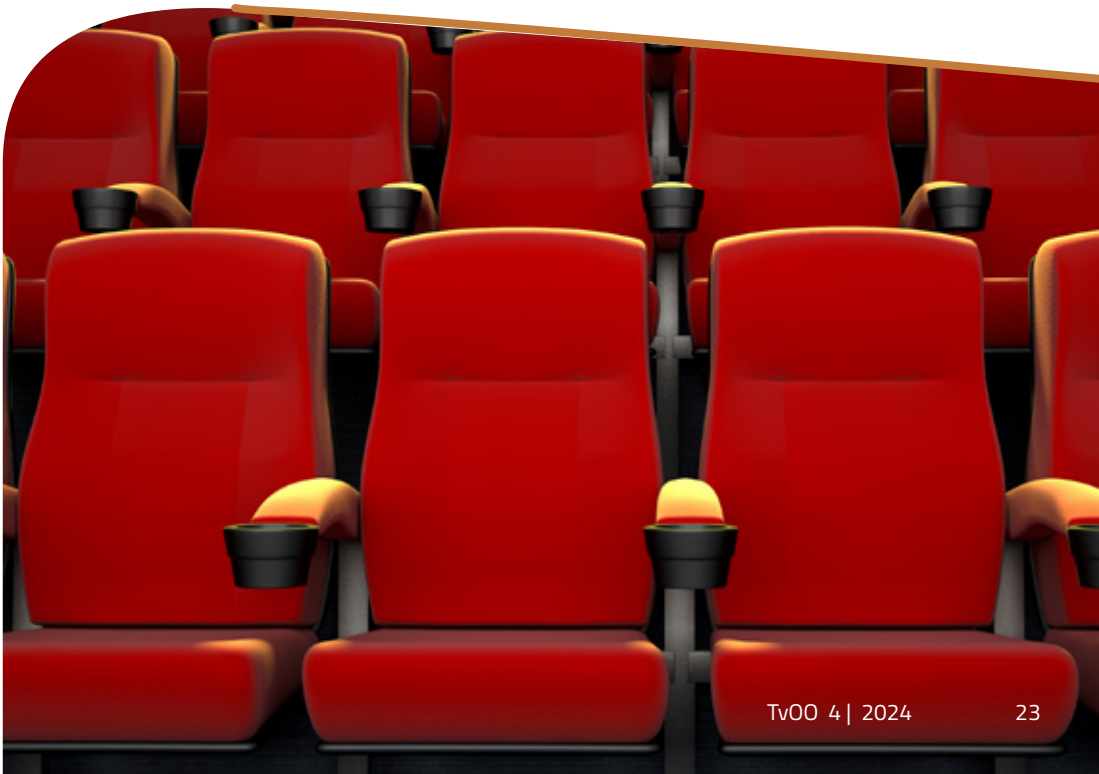
- de Boer, R.J. (2021). *Safety Leadership: A Different, Doable and Directed Approach to Operational Improvements*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast & Slow: It enables you to make better decisions*. New York, NY : Farrar, Straus and Giroux.

Het mere-exposure effect

Durf jij 'haantje de voorste' te zijn in het publiek?

Auteur: **Remko van der Drift**

Moe en voldaan van het geven van vijf workshops loop ik de grote zaal in. Als afsluiter van dit congres staat de minister van Binnenlandse Zaken geprogrammeerd. De zaal is al behoorlijk vol. Ik loop naar voren en zie dat de eerste rij nog helemaal leeg is. Leuk, denk ik, en ga daar zitten. Vlak naast mij komt een vrouw met een headsetmicrofoon zitten. Degene tussen ons in zegt tegen haar: "Dit is de meneer van de faalkundeworkshops." Ze reageert enthousiast: "Wat mooi, ik vind het belangrijk dat we elkaar niet zo beschuldigen als we fouten maken, maar dat we het gebruiken om van te leren!"



De dagvoorzitter roept haar het podium op en introduceert haar als de minister. Oeps, denk ik: ik had haar niet herkend, en hoe heet ze ook alweer? Snel en stiekem google ik het: Judith Uitermark. Ik schaam me een beetje. "Dit had je moeten weten, Remko!", roept mijn innerlijke criticus, die blijkbaar vindt dat ik alle namen en gezichten van alle Nederlandse politici moet kennen. Ik moet erom gniffelen en laat mijn criticus los.

Kleine stappen uit je routine leiden tot grote veranderingen.

"U bent vandaag niet bij de sessies geweest, maar welke had u graag willen bijwonen?", vraagt de dagvoorzitter haar. "Nou, ik had eigenlijk een ander antwoord voorbereid, maar door het gesprek met die meneer net, had ik graag de faalkundesessie bijgewoond!" Ze wijst naar mij. Ik steek mijn duimen omhoog en glimlach van oor tot oor. Deze spontane ontmoeting, het waardevolle gesprek, en het leuke podiummoment dat volgde: het was allemaal niet gebeurd als ik achteraan was gaan zitten.

Eerste rij of achteraan?

Heb je het ook wel eens opgemerkt, dat bij evenementen, zoals conferenties of theatervoorstellingen, de eerste rij leeg blijft? De meeste mensen lijken graag meer achterin te willen zitten. Waarschijnlijk om ongestoord te kunnen observeren en de druk van directe betrokkenheid te vermijden.

Wat heeft jouw voorkeur, wat is jouw routine? Zit je graag op de eerste rij? Of is dat te spannend voor je en neem je uit gewoonte meer achteraan plaats? Misschien omdat je vooraan eerder aangesproken kan worden met een joekel van een microfoon onder je neus?

Kiezen voor avontuur

Dat vooraan zitten spannend kan zijn, dat snap ik. Want dat vindt mijn innerlijke criticus ook. En ik heb er vaak naar geluisterd. Maar wat als je jouw innerlijke criticus loslaat, en focust op het kunnen beleven van een mooi avontuur? Want juist dat maakt de eerste rij voor mij nu zo leuk. In plaats van passief toe te kijken, heb je meer kans op een onverwacht enerverend moment, zoals ik dus zelf mocht ervaren met de minister.

Bovendien verhoog je als 'eerste-rij-zitter' je betrokkenheid. Je bent letterlijk dichterbij de actie. Je hebt een beter zicht, je hoort beter en je voelt je meer verbonden met wat er voor je ogen plaatsvindt.

En, ook niet onbelangrijk, het is voor de spreker fijn om mensen op de eerste rij te hebben zitten. Ik merk zelf dat ik me vaak beter gesteund voel door mensen die dichterbij zitten. Dat maakt mijn presentaties levendiger.

Mere-exposure effect

Voel je je aangesproken als 'achterste-rij-liefhebber' en heb ik je al overtuigd om deze routine te doorbreken? Wat je kan helpen is het *mere-exposure effect*. Deze theorie, die eind jaren 60 wordt geïntroduceerd door psycholoog Robert Zajonc, stelt dat hoe vaker we worden blootgesteld aan een bepaalde stimulus,

situatie of persoon, hoe positiever we die gaan beoordelen. Met andere woorden, hoe meer je iets ziet of meemaakt, hoe meer je het waardeert en je er op je gemak bij voelt. Het heet daarom ook wel het 'bekendheidsprincipe'.

Gewiekste marketeers laten dit principe voor zich werken door hun boodschap vaak te herhalen, omdat mensen een voorkeur hebben voor items die ze al vaker hebben gezien.

Uitdaging

Hoe vaker je ervoor kiest om die voorste plek wel in te nemen, hoe meer je went aan de spannende prikkels die daarbij horen: de nabijheid van de spreker, de verhoogde kans op interactie, en zelfs de mogelijkheid dat je moet reageren op een vraag.

Dit geldt natuurlijk niet alleen op individueel vlak. Ook binnen organisaties kan het doorbreken van vaste patronen, klein of groot, leiden tot meer innovatie en groei.

Routines afstoffen

Vraag je team bijvoorbeeld of jullie nog wel moeten vasthouden aan de

wekelijkse vergaderingen, of misschien kunnen jullie experimenteren met een roulerend voorzitterschap? Door met je team routines ter discussie te stellen en te experimenteren met nieuw gedrag, werken jullie aan een omgeving waar innovatie goed gedijt. Waar fouten niet als bedreigingen, maar als leermomenten worden gezien.

Tot slot

Ga jij vaker vooraan zitten? Of houd je toch liever de achterhoede? Een ding is zeker: hoe vaker je ervoor kiest om vooraan te zitten, hoe meer je zult ontdekken dat het de moeite waard is.

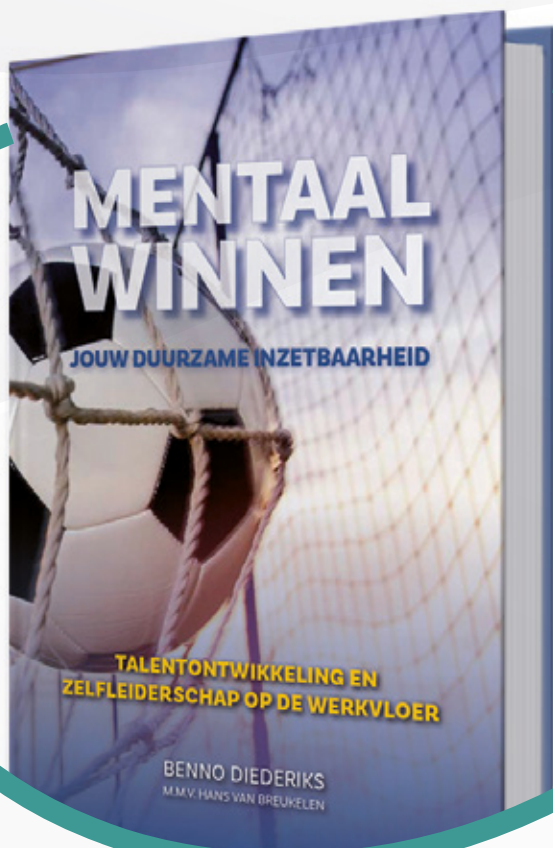
Is dit toch te spannend voor je? Help jezelf dan rustig uit de comfortzone. Ga bij ieder event langzaam iets verder vooraan zitten. Neem kleine stappen om meer interactie te durven aangaan, steek eens je vinger op als de spreker vraagt of iemand wil reageren. Zo doorbreek je langzaam maar zeker je routine en ervaar je waarschijnlijk ook de positieve effecten van het mere-exposure effect.

Kleine stappen uit je routine leiden tot grote veranderingen. ♦



Remko van der Drift is faalkundige en directeur van het Instituut voor Faalkunde. Hij bouwt met passie aan een faalkundige samenleving waarin mensen fouten en falen benutten voor een mooiere wereld, waarin meer ruimte is voor leren, moed, verantwoordelijkheidsbesef en vriendelijkheid. Remko is een veelgevraagd spreker en trainer, en schreef de boeken *Fouten maken moet*, *Fouten maken moet* en *Proberen lukt altijd*. Hij maakt een faalkundepodcast en organiseert in TivoliVredenburg een faalfestival. www.instituutvoorfaalkunde.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

In gesprek met Ingrid Steenhuis

Ik ga het gewoon doen!

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Minder snoepen, meer sporten, vaker op tijd naar bed: voornemens die passen bij een gezonde leefstijl. En een gezonde leefstijl gedijt bij routine, aldus Ingrid Steenhuis, gezondheidswetenschapper en hoogleraar Preventie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Ze schreef onder meer het boek *Ik ga het gewoon (niet) doen! Waarom leefstijl- en gedragsverandering moeilijk is en hoe het wel kan*. In dit boek lees je hoe je mensen ondersteunt bij het ontwikkelen van gezonde gewoontes. Interessant!



Ook bij leren en ontwikkelen gaat het regelmatig over het ontwikkelen van nieuwe gewoontes en routines: focustijd plannen in de agenda, je voornemen om elke dag een kwartiertje blogs te lezen, de komende tijd wat meer complimenten aan collega's te geven of tijd reserveren voor het lezen van dat vakboek. We gaan vaak vol goede moed aan de slag met zo'n voornemen tot de waan van de dag zich aandient...

"Gezond gedrag gedijt bij routines."

Wat kunnen we leren uit de gezondheidswetenschappen voor ons vakgebied? Wat helpt om een nieuwe routine te ontwikkelen en hoe kunnen we als HRD-professionals hierin ondersteunen? Ik ga in gesprek met Ingrid Steenhuis.

Het staat boven aan veel wensenlijstjes: meer bewegen, minder snoepen. Hoe kunnen nieuwe routines helpen om gezonder te leven?

Ingrid Steenhuis: "Voor veel mensen horen ingesleten gewoontes erbij. Gewoontes die we vaak gedachteloos uitvoeren en die ons gelijk een fijn gevoel geven. 'Op de bank zitten' staat voor 'thee met een koekje'. Een gewoonte of routine is natuurlijk niet per definitie slecht. Een gewoonte kan namelijk ook zijn om na het werk je wandelschoenen aan te trekken voor een rondje met de hond."

"Iets op routine doen vergt minder mentale energie. Het is makkelijker om Pilates vol te houden als je dit elke week op twee vaste tijdstippen doet, dan wanneer je elke week



Over Ingrid Steenhuis...

Professor dr. Ingrid Steenhuis is hoogleraar Preventie op het gebied van de volksgezondheid aan de Vrije Universiteit Amsterdam en expert op het gebied van gedragsverandering en leefstijlinterventies. Haar werk richt zich op het begrijpen en ondersteunen van duurzame gedragsverandering, met een focus op praktische toepassingen in het dagelijks leven. Recent publiceerde ze het boek *Ik ga het gewoon (niet) doen*, waarin ze ingaat op de psychologie achter het succesvol aanpassen van gewoonten. www.brickhouseacademy.nl

opnieuw moet bedenken wanneer je naar Pilates gaat. Als je moe bent of veel stress hebt, dan kun je terugvallen op routines."

Bewustzijn

Thee met een koekje lijkt zoveel makkelijker dan die wandeling gaan maken. Hoe komt dat?

“Die vraag boeide mij ook. Het volhouden van goede voornemens is moeilijk omdat onze dagelijkse gewoontes diepgeworteld zijn en vaak automatisch plaatsvinden, zonder dat we er bewust over nadenken. Veranderingen aanbrengen in deze gewoontes vereist niet alleen motivatie, maar vaardigheden en acceptatie dat het niet in een keer vlekkeloos hoeft te gaan. En het vraagt energie, omdat je gewoontes tijdelijk ‘ontdooit’. Bovendien hebben we de neiging om terug te vallen op oud gedrag in stressvolle of vermoeiende situaties, omdat dat vertrouwd en gemakkelijk voelt.”

“Goede voornemens vragen vaak om bewuste inspanning en aanpassingen in ons gedrag, wat in het begin veel mentale energie kost. Zonder een goed plan of ondersteuning is het lastig om deze veranderingen vol te houden, vooral als de directe beloning niet meteen zichtbaar is. Daarom is het belangrijk om kleine, haalbare stappen te zetten en routines op te bouwen die op de lange termijn gemakkelijker vol te houden zijn.”

In je boek beschrijf je tien obstakels die het ontwikkelen en volhouden van nieuwe gewoontes moeilijk maken.

“Een belangrijke vraag voor mij was: hoe kunnen we mensen helpen om het ontwikkelen van nieuwe gewoontes makkelijker te maken? Ik heb per obstakel concrete handreikingen verzameld, allemaal gebaseerd op evidence-based gedragsverandertechnieken.”

“Zo zijn mensen onrealistisch optimistisch: we denken dat we echt voldoende groente en fruit eten of genoeg bewegen. We hebben zelfs de neiging om te denken dat

we het beter doen dan anderen: ‘Ik eet zeker meer groenten dan mijn buurvrouw.’”

“Een voorwaarde voor het ontwikkelen van een nieuwe gewoonte is dat je je bewust bent van je gedrag. Als je denkt dat je wel voldoende actuele kennis op je vakgebied hebt, dan ga je niet nadenken over meer leren. Het blijkt echter dat we helemaal niet zo goed zijn in het inschatten van ons eigen gedrag. Vaak is er sprake van vertekening in ons eigen voordeel. We hebben de neiging om te denken dat we het beter doen dan anderen.”

“Wat helpt om het bewustzijn te vergroten? Ik raad mensen aan om hun leefstijl in kaart te brengen. Hou bepaald gedrag een periode bij: schrijf eens op wat je eet op een dag. Of hou eens bij wat en hoe vaak je iets leest op jouw vakgebied. Deze vorm van zelfmonitoring stelt je in staat je gedrag te vergelijken met een richtlijn of met wat je graag zou willen.”

Opbrengst

Motivatatie is een belangrijk punt bij het ontwikkelen van een nieuwe routine. Wat is het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie?

“Motivatatie is inderdaad cruciaal. Wil je wel echt twee keer per week sporten of doe je het voor je fysiotherapeut? Wil je zelf actiever worden op LinkedIn, of doe je het omdat je dit in het team met collega’s hebt afgesproken? Er zijn veel theorieën over motivatie en waarom mensen iets willen. Belangrijk is bijvoorbeeld dat nieuw gedrag meer moet opleveren dan het kost.”

“Het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is zeker ook belangrijk. Bij intrinsiek past het nieuwe gedrag bij de eigen doelen, waarden en

interesses. Intrinsiek gemotiveerd gedrag geeft energie en helpt om het werken aan een nieuwe gewoonte langer vol te houden.”

“Extrinsieke motivatie is niet per definitie slecht. Iets kan ook extrinsiek beginnen en zich doorontwikkelen naar intrinsiek. Stel dat je door collega’s gevraagd wordt om tijdens de lunch mee te wandelen. Na een paar keer wandelen merk je dat je het eigenlijk best fijn vindt. Je voelt je energieke. Zonder de uitnodiging van collega’s was je er niet aan begonnen, maar inmiddels ben je intrinsiek gemotiveerd. Dit gebeurt bij leren in het werk natuurlijk ook. Wanneer een collega heel enthousiast is over het gebruik van interactieve werkvormen bij een overleg en je merkt dat je zelf ook meer energie krijgt van zo’n overleg, ga je bij een volgend overleg zelf ook sneller nadenken over een goede werkvorm.”

Een ander obstakel dat je beschrijft is ‘wel willen, maar geen duidelijk doel voor ogen hebben’. Wat maakt dat we het zo lastig vinden om een specifiek en uitdagend doel te formuleren?

“Ik zie dat veel mensen een doel formuleren als: ‘Ik wil twintig kilo afvallen.’ Dit is eigenlijk een resultaatdoel en ze geven vooral richting. Maar hoe kom je daar? Naast zo’n resultaatdoel heb je ook leerdoelen en procesdoelen nodig. Met een leerdoel beschrijf je hoe je de strategieën gaat ontwikkelen om het gewenste resultaat te halen. In het kader van afvallen kan een leerdoel bijvoorbeeld zijn om recepten op te zoeken om gezonde avondmaaltijden te maken. En dan heb je nog procesdoelen nodig; daarmee maak je heel specifiek wat je op de korte termijn

gaat doen. Om af te vallen kan je besluiten om thee te drinken in plaats van frisdrank.”

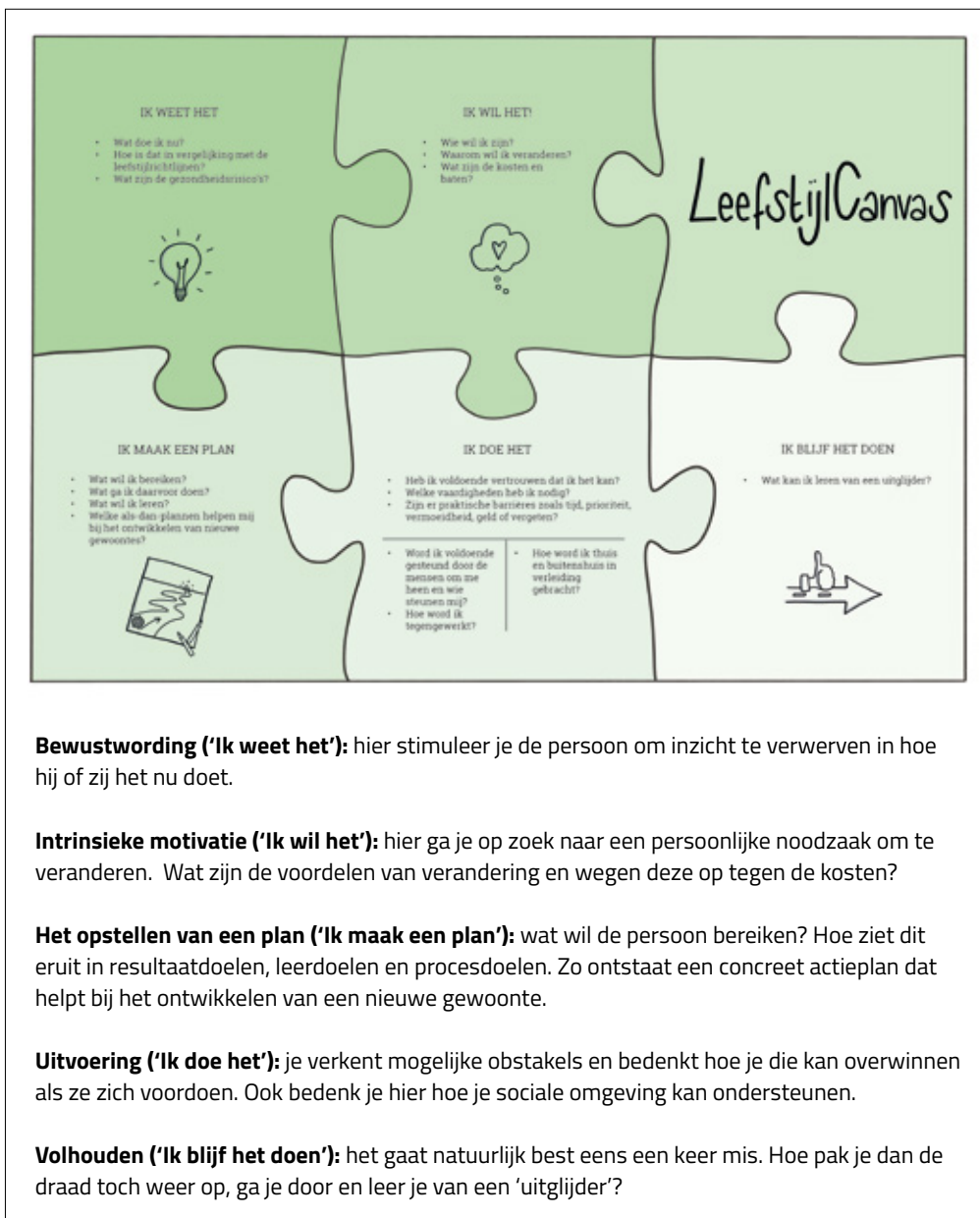
“Je hebt dus eigenlijk drie soorten doelen nodig voor het ontwikkelen van een nieuwe gewoonte. Het is daarbij de kunst om een enigszins uitdagend doel te formuleren wat wel haalbaar is. En dat toets je vooral bij jezelf: voor sommigen is een klein rondje wandelen in de avond al uitdagend genoeg.”

Eigenlijk vormen deze drie doelen al een soort actieplan. Een hulpmiddel bij het maken van een plan voor een nieuwe gewoonte of routine is het LeefstijlCanvas, dat je in je boek aanreikt. Hoe werkt dit raamwerk?

“Het LeefstijlCanvas is inderdaad een praktisch hulpmiddel voor professionals die anderen begeleiden bij het veranderen van bepaald gedrag. Het bestaat uit verschillende puzzelstukjes die in elkaar moeten passen om een blijvende verandering voor elkaar te krijgen (Figuur 1).”

Dat volhouden is nog best een kunst. Ik kan zelf fanatiek aan iets beginnen en dan verwatert mijn voornemen na enige tijd. Wat kan hierbij helpen?

“Ermee beginnen is misschien nog niet zo moeilijk, maar hoe zet je door? Een nieuwe gewoonte ontwikkelen gaat niet van de ene op de andere dag. In het begin is het nieuwe gedrag nog geen routine en het heeft tijd nodig om een plek in je leven te krijgen. En natuurlijk gaat het ook wel eens mis. Misschien lukte het je toch niet om de verleiding van chips bij de film te weerstaan en dan kan je denken: nu is het verpest. Je kunt het ook zien als een kleine uitglijder die erbij hoort, ervan leren en de draad weer oppakken.”



Bewustwording ('Ik weet het'): hier stimuleer je de persoon om inzicht te verwerven in hoe hij of zij het nu doet.

Intrinsieke motivatie ('Ik wil het'): hier ga je op zoek naar een persoonlijke noodzaak om te veranderen. Wat zijn de voordelen van verandering en wegen deze op tegen de kosten?

Het opstellen van een plan ('Ik maak een plan'): wat wil de persoon bereiken? Hoe ziet dit eruit in resultaatdoelen, leerdoelen en procesdoelen. Zo ontstaat een concreet actieplan dat helpt bij het ontwikkelen van een nieuwe gewoonte.

Uitvoering ('Ik doe het'): je verkent mogelijke obstakels en bedenkt hoe je die kan overwinnen als ze zich voordoen. Ook bedenk je hier hoe je sociale omgeving kan ondersteunen.

Volhouden ('Ik blijf het doen'): het gaat natuurlijk best eens een keer mis. Hoe pak je dan de draad toch weer op, ga je door en leer je van een 'uitglijder'?

Figuur 1. LeefstijlCanvas (Steenhuis, 2024)

"Ik raad mensen aan om een paar 'als... dan...' plannen te maken: 'Als ik een vraag krijg van een collega, dan geef ik mezelf een dag om erover na te denken en geef ik pas de volgende dag antwoord.' Dit noem ik ook wel een 'implementatie-intentie': wat, wanneer, waar en hoe ga je dat doen? Hiermee verklein je de kloof tussen intentie en daadwerkelijk gedrag, en kun je je voorbereiden op lastige situaties."

Leren in organisaties

Ik zie veel mooie parallellen met leren in organisaties. HRD-professionals kunnen we op allerlei manieren de puzzelstukjes van het LeefstijlCanvas toepassen: in coachgesprekken, bij deelname aan leerinterventies, bij het ontwerpen van een e-learning, bij leren in het werk. Wat zijn concrete tips die je ons mee zou willen geven?

"Iemand helpen bij het onderzoeken van de motivatie voor een bepaalde gedragsverandering kan met motiverende gespreksvoering. Dit is een manier om met mensen te praten over verandering en groei, om zo hun eigen motivatie en commitment te versterken. Door het stellen van bepaalde vragen vestig je de aandacht op het verschil tussen het huidige gedrag en het doel dat iemand wil

bereiken. De wrijving daartussen voelt vaak onplezierig en kan stimuleren om in actie te komen."

"De sociale omgeving kan tegenwerken bij het werken aan een nieuwe gewoonte. Je wil wat minder alcohol drinken, maar in je vriendenkring is het de norm om op een feestje lekker veel te drinken. Of je oefent met een nieuwe manier van aanspreken en collega's zeggen: 'Doe niet zo gek. Zeker naar een cursus geweest.' Natuurlijk kan de sociale omgeving ook een grote steun zijn. Zo kan het motiverend werken om naast een persoonlijk doel ook een teamdoel te formuleren. En successen delen in de groep helpt om de eigen effectiviteit te vergroten. Ook de steun van een leidinggevende komt hier om de hoek kijken."

"Een derde suggestie is het stimuleren van zelfmonitoring, bijvoorbeeld door een kort dagboekje bij te houden, aan het eind van de dag even kort te reflecteren, een kruisje te zetten bij een paar leer- en procesdoelen. Sommige mensen vinden het fijn om een zogeheten 'habittracker' te gebruiken: een hulpmiddel (van appje op je telefoon tot een A4'tje op de koelkast) waarmee je gewoontes kunt bijhouden en monitoren. Het helpt je om consistent



te blijven in het ontwikkelen van nieuwe routines door je voortgang visueel weer te geven. Door dagelijks of wekelijks te registreren, krijg je inzicht in je gedrag en blijf je gemotiveerd om je doelen te bereiken.”

Hoe lang moet je het volhouden? Of wanneer weet je of iets een gewortelde routine is geworden?

“Er circuleren allemaal getallen, dat het bijvoorbeeld veertig dagen zou duren. De realiteit is veel genuanceerder. Hoelang het duurt, hangt af van je motivatie, de complexiteit van het gedrag en hoe vaak het gedrag voorkomt: is het iets dat je een keer per dag doet, dan wordt het minder snel een gewoonte dan als je het vijf keer op een dag doet. Maar over het algemeen

kun je zeggen dat gedrag binnen enkele weken tot enkele maanden een gewoonte wordt.”

“Ik zeg altijd: ‘Gezond gedrag gedijt bij routines.’ Dus als je iets maar vaak genoeg herhaalt op hetzelfde moment en op dezelfde manier, wordt het een gewoonte. Maar je moet die gewoonte wel eerst even ontdoen en eraan sleutelen.” ♦

Sibrenne Wagenaar is redactielid van TvOO.

Referentie

- Steenhuis, I. (2024). *Ik ga het gewoon doen: Waarom leefstijl- en gedragsverandering moeilijk is en hoe het wél kan*. Naarden: Lanseloet.

Als je kiest voor inhoud.



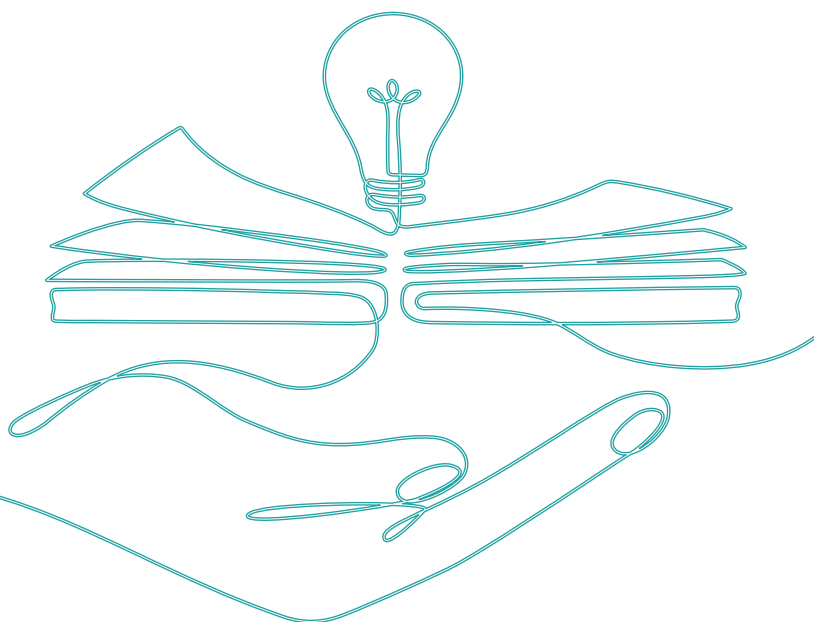
Hartger Wassink,
Goed bestuur voor iedereen
Naar maatschappelijk verantwoord bestuur en toezicht

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



*Handvatten om medewerkers te binden,
boeien en activeren*

Ontwerp je eigen Hero-Hub-Hygiene- leercampagne

Auteurs: **Marleen Volman, Franke Kuijpers & Ivo Terpstra**

Stel je voor: duurzaam werken is dit jaar een van de doelstellingen van jouw organisatie. Jij als L&D-professional bent gevraagd om hier een bijdrage aan te leveren. Vol enthousiasme ga je aan de slag met een passende leeroplossing over duurzaamheid. De medewerkers volgen jouw leeroplossing, maar resultaat blijft uit. Niemand is er echt mee bezig in het dagelijks werk. Hoe had dit anders gekund?

De intrinsieke motivatie van jouw doelgroep aanwakkeren en je doelgroep activeren; het is nog een hele uitdaging. We houden ons als L&D-professionals graag bezig met het ontwikkelen van doordachte en goed onderbouwde leeroplossingen. Dat is de basis van ons werk en essentieel voor effectief leren. Maar minstens zo belangrijk is de manier waarop we informatie overbrengen, want dit draagt in hoge mate bij aan de intrinsieke motivatie van de doelgroep. Ook jij kent vast voorbeelden van leuke en mooie leervormen met een zwakke inhoud, die beter aanslaan bij de doelgroep dan een goed onderbouwd, maar saai leerproduct.

We kunnen als L&D'ers veel leren van een andere tak van sport: marketing. Daar draait tenslotte alles om de doelgroep: Hoe pakken we de aandacht en houden we deze vast? Hoe spelen we in op de behoefte? En hoe sporen we de gebruiker aan tot actie?

Marketeers zetten allerlei campagnes in om te zorgen dat gebruikers iets gaan kopen of doen. Ze zijn kei in het boeien van hun publiek en het creëren van kleine routines bij gebruikers, zodat zij terug blijven komen op een platform en zich binden aan een merk.

Leerroutine

Ook wij als L&D'ers willen dat het aanleren en toepassen van nieuwe kennis, vaardigheden en gedrag een routine wordt voor medewerkers in de organisatie. Routine in je leeraanbod zorgt namelijk voor diepgaandere kennisverwerking, retentie en structurele oefening van vaardigheden. Zo wordt leren en het toepassen van het geleerde meer en meer automatisch; een deelnemer hoeft er niet meer over na te denken.

Maar, routine in je leeractiviteiten kan ook een negatief effect hebben. Bijvoorbeeld als iedere leeroplossing hetzelfde aanvoelt, omdat ze steeds op dezelfde manier zijn opgebouwd. Of als de deelnemer het gevoel heeft niets nieuws meer te leren, zoals bij verplichte jaarlijks terugkerende compliancemodules. Dan leidt routine tot eentonigheid, desinteresse en verveling bij de doelgroep, waardoor deelnemers sneller afhaken.

Even terug naar onze marketingvrienden: Hoe gaan zij om met de voor- en nadelen van routines en herhaling? Natuurlijk ben je er snel klaar mee als je steeds dezelfde reclame ziet terugkomen op tv. Daarom haken marketeers in op behoeften en actualiteiten om dezelfde boodschap op verschillende manieren en momenten met je te communiceren; met een beetje geluk ook nog op humoristische wijze en met je favoriete acteur. Na een bepaalde periode verdwijnt de reclamecampagne weer van tv en krijgt de boodschap een compleet nieuw jasje. En zo zit jij maanden later weer even geboeid te kijken naar een nieuwe campagne van hetzelfde bedrijf.

Omnichannel leercampagne

Marketeers laten verschillende kanalen met elkaar samenwerken om een samenhangende boodschap en klantervaring aan te bieden. Grote kans dus dat je dezelfde boodschap op verschillende manieren en via verschillende kanalen tegenkomt. Op tv, maar ook op de radio, sociale media, of in het bushokje. Dit heet 'omnichannel marketing': de integratie en combinatie van verschillende communicatiekanalen om een consistente boodschap te communiceren en merkbeleving te creëren.

Een omnichannelcampagne leidt zo tot routine, waarbij enerzijds aandacht is voor continue en structurele contactmomenten, herkenbaarheid en herinnering, en anderzijds aandacht voor de nodige afwisseling, vernieuwing en verrassende elementen.

Als L&D'ers kunnen we ook aan de slag met omnichannelcampagnes voor leren. Met een dergelijke leercampagne breng je jouw boodschap over via diverse, samenhangende leerinterventies en via verschillende kanalen. Hiermee stimuleer je een leerroutine waarbij deelnemers vaker, diepgaander en over een langere periode aan de slag blijven met een onderwerp, zonder dat zij hun interesse en enthousiasme verliezen.

Hero-Hub-Hygiene

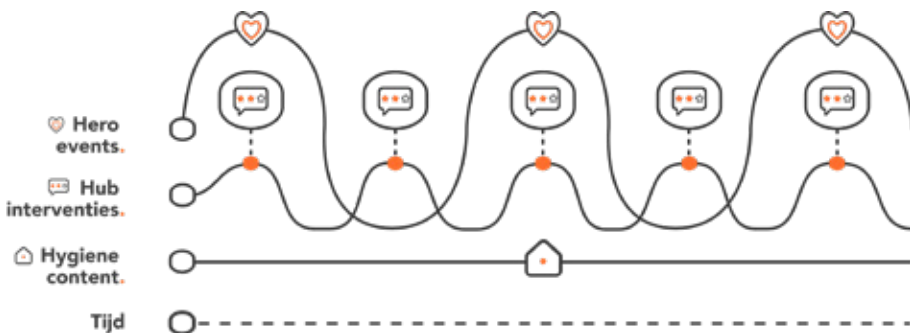
Maar, hoe doe je dat? Marketeers grijpen bij het ontwikkelen van een campagne vaak terug op de Hero-Hub-Hygiene-contentstrategie (Figuur 1). Deze methode – oorspronkelijk ontwikkeld door YouTube en Google – helpt contentontwikkelaars om hun marketingacties effectief te organiseren

en te plannen. Het betreft een framework om diverse typen content te ontwikkelen: content die de aandacht trekt, content die aanspoort tot actie en content die het vertrouwen van gebruikers wint. Door deze drie contentvormen met een vooraf vastgestelde frequentie aan te bieden, zorgen contentontwikkelaars dat het voor hun gebruikers een dagelijkse routine wordt om hun platform te bezoeken.

Ook voor leren kan het Hero-Hub-Hygiene-model uitkomst bieden; zeker bij grote veranderingen. Denk aan het verhogen van het bewustzijn rondom duurzaamheid en het activeren van medewerkers om actief met duurzaamheid aan de slag te gaan in de organisatie.

Hero-events

Hero-events zijn bedoeld om de boodschap te introduceren en de aandacht van de doelgroep te trekken. Het draait hier om inspireren en duidelijk maken waarom veranderen noodzakelijk is. Dit vraagt om unieke, creatieve en soms provocerende content die inspeelt op emoties. In de marketingwereld zijn Hero-events vaak



Figuur 1. Hero-Hub-Hygiene-campagnestrategie

grote(re) producties zoals video's, events of interviews met beroemdheden.

Keren we terug naar het duurzaamheidsvoorbeeld, dan kun je denken aan een campagnevideo die zich richt op de impact van klimaatverandering. Of denk aan een event met een inspirerende spreker of een serious game waarin medewerkers op basis van resources keuzes moeten maken tussen duurzame strategieën. Maar je kunt ook kleiner denken: posters met prikkelende stellingen, een duurzaam ingericht kantoor of een persoonlijke video vanuit het management.

Hub-interventies

Hub-interventies plan je frequenter, waardoor leren een routine wordt voor medewerkers. Met creatieve en leuke leer- en werkvormen win je de loyaliteit van je doelgroep, zet je hen aan tot actie en zorg je dat jouw boodschap een gespreksonderwerp wordt in de organisatie. In de marketingwereld gebruikt men vaak polls en peilingen om te ontdekken wat aanspreekt of aansluit op de actualiteit. In het geval van duurzaamheid kun je denken aan dialoogvormen om discussie aan te wakkeren over praktische, duurzame werkwijzen. Andere ideeën zijn maandelijkse podcasts of TED-talkachtige video's met praktische tips, een ideeënbus voor medewerkers, bedrijfsbezoeken naar andere afdelingen of bedrijven die het al goed doen, een duurzaamheidsscan (Hoe duurzaam ben jij?) of een workshop (Hoe verduurzaam ik mijn bureau?).

Hygiene-content

Hygiene-content is makkelijk vindbare, up-to-date en fundamentele informatie. Je wint het vertrouwen van de doelgroep

omdat deze content altijd op dezelfde plek te vinden is en antwoorden bevat op actuele vragen. Het opzoeken van informatie op deze plek moet een routine worden in de dagelijkse werkpraktijk. De marketingwereld baseert de keuze voor content vaak op reviews en beoordelingen.

Bij het voorbeeld van duurzaamheid kun je denken aan up-to-date protocollen om duurzaam te werken, microlearnings over specifieke duurzaamheidsonderwerpen, kennisclips met tips en tricks, veelgestelde vragen en antwoorden, een influencer die dagelijks lifehacks deelt of forums waarop medewerkers kennisdelen.

Effectief

Door Hero-events, Hub-interventies en Hygiene-content op slimme wijze te combineren (Figuur 2), zorg je dat de boodschap die je wilt overbrengen sterk en veelvuldig aanwezig is, en dat de boodschap gedurende een langere periode wordt herhaald. Dit vergroot de kans dat medewerkers aandacht hebben voor jouw boodschap, erover nadenken, erover blijven praten met collega's, er proactief informatie over opzoeken en zo het geleerde onthouden en toepassen.

De campagnestrategie is bij uitstek geschikt voor grotere bewustwordings- of verandertrajecten. Het kost tijd om medewerkers te overtuigen van de noodzaak om te veranderen en om hen bewust te maken van de rol die zij hier zelf in spelen. Soms moet je (bewuste of onbewuste) weerstand wegnemen. Door de boodschap in Hero-events te herhalen en in te spelen op bestaande emoties, gun je medewerkers deze tijd. De Hub-interventies sporen medewerkers



Figuur 2. Drie typen content van de Hero-Hub-Hygiene-campagnestrategie over tijd verspreid

ondertussen aan om de benodigde kennis, vaardigheden en gedrag aan (of juist af) te leren. En Hygiene-content bevat vanaf het begin van de campagne alle relevante en up-to-date informatie die zij daarvoor nodig hebben.

Routine in je leeraanbod zorgt voor diepgaandere kennisverwerking, retentie en structurele oefening van vaardigheden.

Ook bij het introduceren van een nieuwe strategie of product kan de campagnestrategie een geschikt middel zijn. Denk aan de lancering van een nieuw product. Medewerkers moeten begrijpen waarom dit product er is (Hero), moeten leren hoe ze dit kunnen verkopen (Hub) en moeten weten waar ze gedetailleerde informatie kunnen vinden (Hygiene).

En wat dacht je van een onboarding traject? De Hero-events zorgen voor een wowgevoel over de organisatie, de Hub-interventies sporen nieuwe medewerkers aan om met elkaar aan de slag te gaan en de Hygiene-content biedt op betrouwbare wijze alle informatie die zij hiervoor nodig hebben.

Uitdagingen

Vanzelfsprekend is niet iedere leervraag even geschikt voor een campagnematige oplossing. Ook de beschikbare tijd en middelen kunnen een struikelblok vormen bij het wel of niet kiezen voor een leercampagne. Het ontwikkelen van één leerinterventie kan al lastig zijn, je bent immers zo maanden verder voor een product staat. Hoe zit het dan als je van plan bent om meerdere Hero-, Hub- en Hygiene-leeractiviteiten te ontwikkelen voor je leercampagne?

Vanaf nul starten

Voorkom de neiging om vanaf nul te starten. Vaak zijn er al talloze producten beschikbaar die met slechts een kleine

aanpassing onderdeel kunnen worden van de leercampagne. Vaak vormen deze bestaande producten al een goede basis voor je (Hygiene) content en kun je de leercampagne hieromheen vormgeven. Maak dus handig gebruik van dat wat er al is, of wat er online te vinden is. Zo beperk je de ontwikkeltijd en kun je toch al snel resultaten boeken.

Lanceren

Je hoeft nog niet je hele campagne klaar te hebben liggen om je eerste product te lanceren. Met een agile aanpak voor je leercampagne kun je je eerste campagne-idee en producten testen, input vragen van je deelnemers en je campagne gaandeweg aanpassen. Je kunt je leercampagne ook meerdere jaren aanbieden en over tijd aanpassen of uitbreiden met aanvullende producten die zorgen voor afwisseling en vernieuwing.

Nieuwe kanalen

Belangrijk is dat je het ontwerp van je leercampagne zoveel mogelijk aanpast aan de bestaande mogelijkheden binnen je organisatie. Welke kanalen heb je al tot je beschikking? Is er al een LMS of intranet waar je content op kunt delen? Bestaat er een nieuwsbrief of forum? Heb je tv's hangen op locaties waar je content op kunt aanbieden? Door vooraf rekening te houden met de bestaande kanalen in de keuze voor je activiteiten in de campagne, kun je de leercampagne sneller implementeren en voorkom je dat je voor lancering eerst nog je kanalen moet gaan inrichten, met alle vertragingen van dien.

Onderscheid in content

Het Hero-Hub-Hygiene-model laat ruimte om content aan te passen

aan doelgroepspecifieke wensen. De combinatie van Hero, Hub en Hygiene is belangrijk, maar niet iedereen hoeft telkens exact dezelfde content te ontvangen. Je kunt de inhoud prima toespitsen op diverse subdoelgroepen. Maak in het aanbod van je leercampagne bijvoorbeeld onderscheid tussen managers en medewerkers, of in ervaren en minder ervaren medewerkers. Ook kun je rekening houden met individuele behoeften van medewerkers, door hen een zekere mate van eigen regie te geven. Laat hen bijvoorbeeld vrij om aan de events of interventies deel te nemen die passen bij hun behoefte. Of laat hen meedenken over de invulling van de events, interventies en content.

De campagnestrategie is bij uitstek geschikt voor grotere bewustwordings- of verandertrajecten.

Stappenplan

Lijkt het je leuk om met je eigen leercampagne aan de slag te gaan? Zet dan de volgende stappen:

1. Breng de doelgroep, het doel, de subdoelen en de huidige en gewenste situatie in kaart.
2. Bepaal een campagneperiode: zes weken, drie maanden, een jaar – net wat passend is.
3. Stippel drie typen leer- en werkvormen uit over de tijd. Houd een creatieve brainstorm over Hero-events, Hub-interventies en Hygiene-

- content waarmee je de doelen kunt bereiken. Noteer deze op kaartjes of post-its.
4. Inventariseer of er al passende (leer) materialen en communicatiekanalen binnen de organisatie beschikbaar zijn. Noteer ook deze op kaartjes of post-its.
 5. Pak het Hero-Hub-Hygiene-model erbij. Verdeel de kaartjes over de verschillende typen content, over de tijd en over de verschillende beschikbare kanalen. Let tijdens de verdeling over de tijd op de opbouw. Denk aan opbouw in moeilijkheidsgraad, maar ook in doel. Varieer in leeractiviteiten en laat ruimte voor tussentijdse reflectiemogelijkheden.
 6. Plan je eerste campagne! Begin klein en schaaft je campagne bij voor de volgende campagneperiode. Bepaal wel direct een vaste plek voor je Hygiene-content om het vertrouwen en de routine van medewerkers te waarborgen.

Conclusie

De sleutel tot succes: hoe sterker de boodschap die je wilt overbrengen aanwezig is in de organisatie en hoe meer verschillende manieren je gebruikt om medewerkers te binden, boeien en activeren, des te groter de kans dat zij intrinsiek gemotiveerd raken om het geleerde te onthouden en toe te passen. De Hero-Hub-Hygiene-campagnestrategie biedt je hiervoor handvatten, dus probeer het eens uit! ♦





Marleen Volman werkt sinds 2022 als Digital Learning Specialist bij inBrain. Ze houdt zich bezig met het analyseren van organisatievraagstukken en adviseert over passende leertrajecten en -interventies.



Franke Kuijpers werkt sinds 2015 als Learning Consultant, waarbij ze diverse rollen heeft vervuld in het ontwerp en de ontwikkeling van leerinterventies. Bij inBrain houdt ze zich bezig met het ophalen van leervragen en leerbehoeften bij organisaties en het inspireren en adviseren over creatieve maatwerk digitale en blended leeroplossingen.



Ivo Terpstra is sinds 2022 Digital Learning Specialist bij inBrain. Hij houdt zich bezig met het ontwerpen en ontwikkelen van uiteenlopende digitale leeroplossingen, met speciale interesse voor de invloed van taal op de effectiviteit en gebruiksvriendelijkheid van leerproducten.

www.inbrain.nl

Als je kiest voor
inhoud.

€ 37,95



Chris Rooijakkers,
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**



Het temmen van mijn Routine-Rik

Stel je voor: het is maandagochtend. De wekker gaat. Zonder na te denken rol je uit bed. Je kust je partner, routineus, terwijl je "goeiemorgen" mompelt. Douchen, koffiezetten, en dan dezelfde route naar je werk. Alles gaat op de automatische piloot. Routine.

Voor velen van ons is routine een bron van comfort. Het geeft structuur aan onze dag en maakt het leven overzichtelijk. Maar er is een dunne lijn tussen comfort en sleur. Wanneer routine ons leven begint te beheersen, verliezen we iets kostbaars: de vonk van vernieuwing en spontaniteit.

En hoe voelt het voor je partner, die routineuze kus? Wat ervaart een lerende als je routinematig je les afdraait voor de groep? Niet veel goeds, toch?

Al jaren voer ik een gevecht met mijn eigen Routine-Rik. Hij is een figuur die altijd op de loer ligt, klaar om de controle over te nemen. Zoete woorden van middelmatigheid fluistert hij in mijn oor. Bij dagelijkse klussen zoals plannen, boodschappen doen of het huishouden geef ik hem alle ruimte. Het is een manier om mijn brein rust te geven. Maar bij andere taken probeer ik hem uit alle macht buiten de deur te houden.

Er zijn momenten waarop mijn leven zo te gek is dat Routine-Rik diep onder de grond verdwijnt. Alsof hij niet eens bestaat. Wanneer ik mag bijdragen aan de onboarding van het grootste sportevenement op aarde, is hij bijvoorbeeld nergens te bekennen. Dan ben ik vernieuwend en breng ik mijn beste zelf mee. Hetzelfde geldt wanneer ik gevraagd word een storytelling te ontwerpen voor 450.000 mensen, die vertaald zal worden in meer dan zeventien talen. Routine-Rik heeft dan geen schijn van kans.

Maar als ik een training ga geven die ik al drie keer eerder heb gegeven, reken er dan maar op dat hij in mijn oor fluistert: "Het gaat toch goed? Waarom zou je iets vernieuwen? Nee, je hoeft niet nog een keer je manual na te kijken. Ga maar lekker extra vroeg naar bed."

Routine-Rik houdt van herhaling en voorspelbaarheid. Hij wil dat alles hetzelfde blijft, omdat dat veilig voelt. Liever lui dan moe. Maar veiligheid en comfort zijn niet altijd de beste raadgevers, vooral niet in het onderwijs of bij het begeleiden van anderen. Want als wij vervallen in routine, hoe kunnen we dan verwachten dat onze lerenden enthousiast en betrokken blijven?

Laten we Routine-Rik daarom niet de overhand geven. Hij heeft zijn plek, maar die moet beperkt blijven tot de momenten waarop we echt kunnen profiteren van routine. Bij elke andere gelegenheid moeten we hem vriendelijk maar beslist opzijschuiven en onszelf dwingen om met frisse ogen naar ons leven te kijken.

Dus pak je partner ferm beet tijdens je ochtendkus. Kijk hem of haar even diep in de ogen en schop Routine-Rik de gang op.

Jeanne Bakker is redactielid van TvOO.



Kopstukken

Routines in organisaties

Niets wezenlijks ligt vast en niets ligt wezenlijk vast

Routines bestaan bij de gratie van intensief (dagelijks) gebruik en daardoor lijken ze vanzelfsprekend en onveranderlijk. We ervaren ze als robuust en stevig. Maar in dit themanummer hoort ook een artikel over wat routines nog meer zijn: processen waarvan het lijkt of ze herhaald worden, maar die eigenlijk steeds een beetje anders zijn dan de vorige keer. Juist die blik geeft ons zicht op de aankomende verandering of bestaande diversiteit die ook altijd onderdeel is van een routine. We moeten wel naar de randen van ons blikveld, naar de plek waar je niet meteen kijkt als je het over routines hebt.

Auteurs: **Hans Vermaak & Leike van Oss**

We associëren routines over het algemeen met iets wat zich steeds herhaalt, wat ingesleten is, wat er iedere keer hetzelfde uitziet en vertrouwd is. Het kan dan gaan over routines die expliciet in procedures en regels vervat zijn: een set van professioneel verantwoorde handelingen,

die persoonsonafhankelijk herhaald kunnen worden. Het kan ook gaan om routines die impliciet deel zijn van collectief passend organisatiegedrag: zo doen we de dingen hier. Die routines vallen je vooral op als je aan een nieuwe baan begint. De nieuwe organisatie blijkt vol gewoonten die

afwijken van wat je gewend bent uit je vorige organisatie.

Er zijn verder ook individuele routines, de energiezuinige handelingen die je, gepokt en gemazeld door ervaring, steeds herhaalt omdat dat het meest handig lijkt om te doen. Dus heb je een vaste route naar je werk, een weekendroutine voor de boodschappen of een werkroutine voor je mails. Routines zijn belangrijk want ze geven voorspelbaarheid en efficiëntie. Maar onze gehechtheid aan die vastheid maakt dat we er mogelijk langer aan vasthouden dan wenselijk. Als ze echt niet meer brengen wat we wensen, lijken we te geloven dat we er alleen van afkomen door ze te 'doorbreken', alsof ze alleen met geweld kunnen verschuiven. De vraag is of routines echt van die vaste dingen zijn. Wat als je er anders naar kijkt? Daarover gaat dit artikel, waarin we ons hebben laten voeden door de procesdenkers.

Procesfilosofie

Procesdenkers, of procesfilosofen, richten onze blik op iets wat bij routines ook altijd aanwezig is, maar wat vanwege de focus op het robuuste snel buiten ons blikveld valt: de voortdurende beweging die routines doet leven, werkend houdt en laat uitdoven. Het uitgangspunt van procesdenkers is dat die onderliggende – voortdurende – beweging eigenlijk het enige echte is wat er is: dynamiek is de enige constante. Wat zich uit als robuust en vast zijn op zijn best gestolde momenten of tijdelijke manifestaties van het leven dat eronder zit.

Procesdenkers nodigen ons uit om achter de wereld van de robuuste herhaling en stabiele verschijnselen te kijken. Dat doen

Dynamiek is de enige constante.

ze met opzet omdat ze vinden dat alleen de dynamische wereld achter de routine recht doet aan de rijkheid van onze alledaagse ervaringen. Routines zijn met deze blik niet meer dan het vernislaagje van krachtige praktijken en rijk organisatieleven. Er speelt zo ontzettend veel meer dan wat in regels en regelmaat te vangen is.

De belofte van procesdenken is dat het ons gevoeliger maakt voor hoe vloeibaar alles wordt als je oog hebt voor hoe stabiele fenomenen ook altijd voortdurend gestalte krijgen en nooit vast te pinnen zijn. Daarmee staan we minder aan de zijlijn: we zien hoe we onderdeel zijn van de dynamieken die alle vastigheid helpen manifesteren. En daarmee zijn er ook ineens veel mogelijkheden om die fenomenen mee te scheppen, er aan te schaven of ze te slechten. Goed, dat was een abstracte belofte. Laten we aan de hand van een aantal grondleggers van het procesdenken kijken welke ideeën bij die belofte horen. We gaan daartoe een eeuw terug in de tijd.

Grondleggers

Alfred North Whitehead maakt in de jaren 20 al een onderscheid tussen *'being and becoming'*: *"The actual world is process, and that process is the becoming of actual entities ... how an actual entity becomes constitutes what that actual entity is ...* Its being is constituted by its becoming."

Wat iets 'is', is daarmee niet alleen onvast maar ook tijdelijk. We ervaren slechts dat het bestaat, omdat het voortdurend wordt herschepen.

Probeer dat maar eens naar het midden van je blikveld te krijgen: alles wordt steeds opnieuw geschapen. Iets lijkt stabiel bij de gratie van massaal dagelijks onderhoud. Als je langer of preciezer kijkt, zie je dat die voortdurende herhaling steeds een beetje anders is: op andere momenten en plekken gedaan, door anderen op hun manier ingevuld, in situaties die net weer verschillen enzovoort. Als je zo kijkt, is in routines al verandering zichtbaar en is het steeds een beetje anders.

Henri Bergson doet iets soortgelijks in hoe hij naar mensen kijkt. Hij beschouwt ons als *'centers of indetermination'*: er staan de mens steeds grenzeloos veel wegen open in welke situatie ook. Dat voelt niet altijd zo als we gehecht raken aan de concepten waarmee we de levenschaos rondom ons ordenen. Dan krimpt ineens de rijkheid van alles wat zich afspeelt en daarmee de handelingsmogelijkheden die we tot onze beschikking hebben. Dan gaat besluitvorming ineens op die ene manier. En dan doe je een beroep op competenties van mensen. Maar de meeste besluiten vallen niet via de vastgelegde weg en mensen zijn meer dan een bundel van competenties. Zodra je je onderdompelt in al handelend je weg vinden (in plaats van plannetjes maken), heb je meer oog voor die onbepaaldheid en potentialiteit. Ga eens na hoe dat zou zijn: om niet te vertrouwen op afstandelijke intelligentie maar op tastende intuïtie, gevoed door wat je meemaakt.

William James stelt dat ons leven een voortdurende stroom van ervaringen is: *'a stream of consciousness'*. Die stroom ervaar je steeds opnieuw in het hier en nu: ruimte (wat er is rondom je) en tijd (verleden

en toekomst) manifesteren zich in die momenten. Hij zegt eigenlijk dat de bredere wereld zich openbaart in onze ervaring zodra we die niet begrenzen. Bewustzijn is voor hem geen keten van gedachten, maar een onderdompeling in ervaringen waarbij het meer draait om *'what we are in'* (als deelnemers met poten in de modder) dan *'what is in us'* (als beschouwers met een helikopterblik). Die stroom van bewustzijn is niet in nette stukjes te hakken, want dan zie je meteen weinig meer en kan je nog minder. Het is meer een *'big blooming buzzing confusion'*. Best een wonderlijke uitspraak: dat bewustzijn bij uitstek een verwarrende maar ook wijdere ervaring kan zijn waar je met je denken nooit zomaar bij kan.

Vakgebied

In ons vakgebied van organiseren en veranderen is Karl Weick een jaar of vijftig terug de eerste die het procesdenken aangrijpt. Weick duidde op een wijdverbreide verslaving om bij onze organiseerinspanningen vooral te focussen op 'dingen': de structuur, de cultuur, de waarden en zo verder. Maar met die 'verdinglijking' verliezen we volgens hem juist voeling met wat er achter die vastigheid allemaal aan leven schuilgaat in organisaties en hoe we daarin een rol kunnen spelen. Zijn gouden tip was om stevast zelfstandig naamwoorden om te zetten in werkwoorden als je met je vak bezig bent: denken in organiseren in plaats van in organisaties, in samenwerken in plaats van in samenwerking.

Na Weick vertaalden vele anderen procesdenken naar ons vakgebied, leidend tot een andere en vaak bevrijdende blik op bijvoorbeeld instituties, veranderingen,

organisatieontwerp, ondernemerschap of strategievorming. De rode draad in al die vertaalslagen is dat achter de gestolde vastheid van allerlei dingen veel beweging en variatie schuilgaat. Veel verschijnselen blijken dan eigenlijk elke keer toch net wat anders en in essentie uniek te zijn. Het brengt organisatieverschijnselen daarmee meteen terug naar een menselijke maat en binnen ons handbereik. Allerlei voortbrengingsprocessen worden zichtbaar en helpen realiseren hoe we zelf allang een (dis)functionele rol spelen in allerlei vastigheden.

Het is die proceskant die zichtbaar maakt dat het bij routines niet zozeer gaat om 'doorbreken' als wel zien hoe je de beweging erachter (allang of voortaan) steunt of stoort.

Onbestemde beweging

Feldman en Pentland zijn waarschijnlijk de bekendste auteurs als het gaat over organisatieroutines. In 2003 schreven ze een artikel waarin ze zichtbaar maakten hoe geschreven en ongeschreven routines de gestolde uitingvormen zijn van een dynamiek waarin gedragspatronen gemaakt en hermaakt worden. Zij betogen dat dat geschiedt door een combinatie van twee soorten processen. Enerzijds gaat dat om stabiliserende (ostentatieve) processen die door middel van ideevorming structuur brengen: je kan ermee naar wenselijk gedrag verwijzen, erheen gidsen, erover verantwoorden. Het is de *'know that'*. Anderzijds zijn er dan dynamiserende (performatieve) processen waarin het daadwerkelijk tot actie komt. Daar speelt de *'know how'*. Die actie is altijd veel rijker dan het idee dat ernaar verwijst en kan het bovendien oprekken en aanpassen.

Als de stabiliserende en dynamiserende processen verstrengeld raken, dan ontstaat een doorgaand proces van variatie, selectie en retentie van routines. Een dubbelzijdige blik maakt van routines zo een en al beweging.

We ervaren slechts dat iets bestaat, omdat het voortdurend wordt herschapen.

Waar Feldman en Pentland hier uitgaan van twee kanten naast elkaar – de gestolde wereld en de proceskant – gingen de grondleggers eigenlijk nog een stap verder. Voor Whitehead is die gestolde wereld er een van tijdelijke schijn. Hij laat ons zien dat er eigenlijk alleen maar proces is en dat geen enkele routine twee keer hetzelfde is. *"We think in generalities, but we live in details."* De rijkheid van de geleefde praktijk beslaat zoveel meer dan welke ideevorming daarover in de vorm van een protocol of zelfs patroon. Dat is een vlakke onbetrouwbare afspiegeling ervan. Bergson zou eraan toevoegen dat in al die rijkheid genoeg onbepaaldheid en heterogeniteit zit om zomaar te ontdekken dat er meer actueel mogelijk is en virtueel mogelijk kan worden dan je eerder dacht. Creatieve evolutie wordt zo mogelijk in samenspel met anderen, niet door welk regel of sturing van buitenaf ook. James zou, tot slot, zeggen dat het feitelijke gedragspatroon altijd in het moment en lokaal ontstaat: het is altijd uniek. Juist in de onderdompeling in de ervaring vind je al tastend de mooiste weg voorwaarts waar

je achteraf woorden voor kan vinden die steevast tekortschieten.

Gemene delers

Procesdenkers praten vaak wat poëtisch en cryptisch omdat ze opzettelijk proberen te ontsnappen aan ons gewone taalgebruik waar we verschijnselen vangen in nette verhalen, heldere concepten, strakke contrasten. Ze willen naar boven brengen wat subtiel en emergent is, onderliggend en verbeeldend. Niets zo riskant dus dan dat denken kort en bondig proberen vast te pinnen. Maar we doen hier als auteurs toch een poging toe, waarbij we je als lezer willen vragen dat te gebruiken als vertrekpunt en niet als sluitend kader (Tabel 1). Je kan onderstaande twee kolommen lezen zoals Feldman en Pentland: het zijn dan twee gelijkwaardige

en complementaire blikken op routines. En dat geeft al ruimte. Je kan er ook naar kijken met de verdergaande procesblik van de grondleggers: dan is de linkerkolom wezenlijk en de rechterkolom op zijn best een (illusoire) afspiegeling.

Moeilijker dan het lijkt

Nu zul je wellicht denken dat je al zo kijkt. Als je jezelf ziet als organisatieveranderaar dan lijkt je vak te gaan over beweging zien en maken. Het lijkt ons vertrouwd. Bovendien zijn modieuze organiseerconcepten steeds vaker doorspekt met het idee dat je aanpak gaandeweg gestalte krijgt, dat we (actie) lerend werken, dat alles in coproductie ontstaat. En als je concreet in een lastige klus zit, dan weet je uit ervaring dat het meer een kwestie is van tastend zoeken

Tabel 1. Routines: van onbestemde beweging tot vaste patronen

Routines als 'becoming': onbestemde beweging	Routines als 'being': vaste patronen
Routines ervaren we bij de gratie van dat we ze continue herscheppen en onderhouden	Routines bestaan als vastgelegde regels en ingegroefde patronen
Routines verschuiven vanzelf in de tijd door variatie, selectie en retentie	Routines worden bedacht en liggen vast tot we ze actief weten te doorbreken
Routines zijn processen vol dynamiek. Daar passen werkwoorden bij: handelen	Routines zijn stabiliserende structuren. Daar passen zelfstandig naamwoorden bij: dingen
Routines zijn – als je goed kijkt – elke keer weer een beetje anders: heterogeen	Routines manifesteren zich als herhaling van vorige handelingen: homogeen
Routines uiten zich als know how: rijk handelen passend bij specifieke situaties	Routines uiten zich als know what: generieke concepten voor vele praktijken
Onderdompelen in ervaring en intuïtief handelen past bij het werken met routines	Afstandelijk begrijpen en planmatig werken past bij het werken met routines
Uitkomsten zijn onbepaald en vol potentie – ook bij het werken met routines	Uitkomsten van het werken met routines zijn bepaald en mogelijkheden opzettelijk begrensd

dan zeker weten, dat onderdompeling in allerlei ervaringen je meer vertelt dan afstandelijk helikopteren.

De dominantie van het denken in 'dingentaal' is echter dominant en hardnekkig. Deels omdat het betrokkenen (inclusief onszelf) in organisaties geruststelt en houvast geeft. Maar ook omdat je de onbestemdheid en onbepaaldheid van beweging maar moeilijk vast kunt pakken en alleen kan zien in het moment. Blader maar eens door leerboeken, organisatieteksten of je eigen presentaties of verhalen. We praten over structuur, cultuur, systemen, stijlen, sturing en samenwerking alsof dat iets vastigs is dat bestaat.

Impliciet zeggen we daarmee dat wat onbepaald en in ontwikkeling is, zijn werk spontaan wel zal doen zonder daar al te veel aandacht voor te hebben. Wij denken dat dat niet alleen procesongevoelig is, maar ook nog eens bar slecht uitpakt in de praktijk. Als we procesdenkers serieus nemen, zijn we minstens verplicht om evenredig aandacht te besteden aan wat stabiliteit schept als aan wat dynamiek brengt, aan wat vast en benoembaar is als aan wat in beweging is en onbepaald blijft. Specifiek als we het over routines hebben, moet onze conclusie wel zijn dat de variatie en beweging die onderdeel zijn van de routine, de krachtigste toegang zijn tot verandering en ontwikkeling. ♦

Referenties

- Bakken, T., & Hernes, T. (2006). Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization studies*, 27(11), 1599-1616.
- Feldman, M. S. (2014). *Action in*

Scan de QR-code voor een uitgebreidere impressie van procesdenken en haar toepassingen door Leike en Hans (in twee boekhoofdstukjes).



routines: A processual view of routines (Keynote talk at 6th international symposium on process organization studies). Rhodes, Greece.

- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (Ed.) (2014). *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. Oxford University Press.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford University Press.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (Ed.) (2017). *The Sage Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Boston: Addison Wesley.
- Whitehead, A. N. (1929). *Process and Reality*. New York: The Free Press.



Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is daarnaast senior research fellow bij NSOB en buitengewoon raadslid bij de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Hij is verder associate partner van Sioo en van Twynstra Gudde. Hij is vooral actief rond complexe veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk karakter. Hij is bekend van veranderboeken zoals *Leren veranderen*, *Plezier beleven aan taai vraagstukken* en *Iedereen verandert*. Zijn nieuwste boek *De logica van de lappendeken* gaat over het aanpakken van vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. www.hansvermaak.com



Leike van Oss werkt als organisatieadviseur, interimmanager en teamcoach. Zij werkt met – met name publieke – organisaties aan vraagstukken waarin verandering wenselijk maar niet makkelijk is. Samen met Jaap van 't Hek vormt zij Organisatievragen en samen schreven ze een aantal boeken over organisatieverandering, waaronder *Onderweg, pragmatisch veranderen in robuuste organisaties* en *Onomkeerbaar organisatiegedrag veranderen*. Met Brechtje Kessener schreef ze *Meer dan de som der delen*. www.organisatievragen.nl

Positief werkgedrag stimuleren

Vier factoren die het verschil maken

Auteurs: **Jacco Schuur & dr. Jason Gawke**

Je bent je er vast bewust van: organisaties maken steeds vaker gebruik van gedragsmechanismen of motivatiemethoden om medewerkers te ondersteunen in hun dagdagelijkse werk of te verleiden om nieuwe manieren van werk uit te proberen. Denk aan de loyaliteitsprogramma's zoals strippenkaarten in kantines bij aankoop van gezonde(re) producten en het gebruik van verschillende attributen en kleuren in overlegkamers, zoals ballenbakken om medewerkers de kans te geven om 'een balletje op te gooien'. Deze methoden blijken goed te werken, maar waarom eigenlijk? In dit artikel gaan wij in op de wetenschap achter de drijfveren van gedrag en het stimuleren van positief werkgedrag op de werkvloer.



Eerst even back to the basics: positief werkgedrag omvat het inzetten van kwaliteiten en vaardigheden om de prestaties op de werkvloer te verbeteren (Griffin, Neal & Parker, 2007). Positief werkgedrag richt zich vaak op het verbeteren van medewerkerwelzijn, verbeteren van werkprestaties of het verbeteren van organisatieprestaties (Parker & Collins, 2010). Er zijn verschillende gedragstheorieën, bijvoorbeeld *theory of planned behavior* (Ajzen, 1991) en *proactive motivation theory* (Parker, Bindl & Strauss, 2010), die gedragsexperts vaak gebruiken om interventies te ontwikkelen die het uitvoeren of aanleren van positief werkgedrag gemakkelijker en leuker maken. Los van de nuances, kunnen we stellen dat de gedragstheorieën dit voor elkaar krijgen door zich te richten op vier belangrijke factoren: intenties, omgeving, routines en regulatiecapaciteit. Laten we verkennen wat deze factoren zijn en kijken hoe ze in ons voordeel gebruikt kunnen worden bij het ontwikkelen van gedragsinterventies of het optimaliseren van bestaande leerprocessen door meer leergedrag te stimuleren.

Omgevingsfactoren bepalen hoeveel moeite het kost om bepaald gedrag uit te voeren.

Intenties

Een van de belangrijkste drijfveren van gedrag is de intentie om gedrag uit te voeren (Ajzen, 2020). Een intentie kan intrinsiek zijn: "Ik ga meer sporten omdat

ik lekkerder in mijn vel wil zitten", of extrinsiek zijn: "Ik ga meer sporten omdat mijn partner vindt dat dit moet". Een intentie vertaalt zich echter niet altijd naar gedrag. Of dit gebeurt is afhankelijk van hoe belangrijk de uitkomst van het gedrag voor iemand is, en op wat voor termijn het gedrag voordeel oplevert.

Laten we bovenstaand voorbeeld erbij nemen: sporten levert veel op voor je fysieke en mentale gezondheid, maar de eerste resultaten zie je vaak pas na een aantal weken tot maanden. Dit is de reden waarom veel intenties stranden. Intenties werken dus het sterkst als resultaten heel veel waarde voor je hebben en op korte termijn al resultaat geven.

Tip 1: Intenties doelgericht inzetten

Het verleiden van medewerkers om een intentie te vormen is niet genoeg; maak het handelen op de intentie relevant en aantrekkelijk. Bedenk hierbij: waarom zou iemand ervoor kiezen om kostbare tijd ergens in te stoppen? Managers en L&D-professionals verwachten bijvoorbeeld dat medewerkers zich blijven bijscholen en ontwikkelen op het werk, en stellen hier ook middelen voor vrij. In de praktijk zien we dat de middelen nauwelijks gebruikt worden, omdat er onvoldoende rekening gehouden wordt met conflicterende intenties die meer directe waarde opleveren, zoals dagdagelijkse werkzaamheden en deadlines. Maak leren aantrekkelijker door het in een vorm aan te bieden die meer deel uitmaakt van het dagelijkse werk en direct bijdraagt aan hoe iemand zijn werk uitvoert.

Omgeving

De omgeving speelt ook een belangrijke rol in hoe men zich gedraagt (Chapman et al.,

2021). Omgevingsfactoren bepalen hoeveel moeite het kost om bepaald gedrag uit te voeren. Met andere woorden: als een omgeving rustig is, zijn mensen eerder geneigd om gefocust te werken. In een omgeving met diverse prikkels, zijn mensen eerder geneigd om creatief te zijn en als de omgeving heel energiek is door muziek, zijn mensen geneigd om meer te bewegen. Betekent dat ook dat mensen niet gefocust kunnen werken in drukke omgevingen? Nee, dat kunnen ze wel, maar het vereist meer motivatie en energie. Hier bewust bij stilstaan door een omgeving te vormen die aansluit bij belangrijke taken kan de sleutel zijn om intenties makkelijker te realiseren. Kleine aanpassingen in de werkomgeving kunnen enorme impact hebben op hoe iemand zich gedraagt en welke keuzes iemand maakt.

Tip 2: Optimale werkomgeving creëren

Scan de huidige werkomgeving en zet dat af tegen het gedrag dat medewerkers (moeten) uitvoeren: Hebben zij de juiste relaties om hen heen om de taak uit te voeren? Is de omgeving ingericht voor hetgeen van hen verwacht wordt? Voor creativiteit of innovatieve ideeën is een prikkelende werkomgeving beter dan een stille omgeving; voor meer gefocust werk is juist een rustige omgeving nodig. Probeer minimaal drie omgevingsfactoren te benoemen die jouw leerinterventie kunnen ondersteunen en probeer deze context te creëren voor medewerkers.

Routines

Routines betreffen handelingen die nagenoeg automatisch worden uitgevoerd (Verplanken & Orbell, 2022). Als je 's ochtends opstaat, denk je er meestal niet bewust over na dat je naar de keuken loopt

om je ontbijt te maken. Routines ontstaan doordat je hetzelfde gedrag meermaals herhaalt in soortgelijke situaties. Routines kosten tijd om te vormen en kunnen hardnekkig zijn om vanaf te komen. Om nieuwe (werk)routines te ontwikkelen, is het dus niet slim om oude routines te veranderen, maar juist een nieuwe routine bovenop een oude routine te bouwen.

Tip 3: Routines effectief aanwenden

Routines doorbreken is lastig; overstappen op een nieuw softwaresysteem of een team laten wennen aan een nieuwe manier van projectmanagement gaat nooit vanzelf. In plaats van een harde reset – wat ook kan werken – kan het effectief zijn om het oude proces naast het nieuwe te leggen en te kijken welke routines uit het oude proces kunnen worden overgenomen. Gebruik dit als haakje om nieuwe processen te introduceren. Verplaats het haakje stapsgewijs naar voren, totdat je volledig over bent. Op deze manier voelt verandering natuurlijker en treedt er minder weerstand op.

Het aanleren van nieuw gedrag kost energie en daar moeten we rekening mee houden.

Regulatiecapaciteit

Ken je die momenten dat je echt je aandacht erbij moet houden, maar je zit te knikken voor je beeldscherm, of tijdens een vergadering komen de woorden niet meer bij je aan? Dat is het moment dat je regulatiecapaciteit – het vermogen om controle uit te oefenen op je gedrag – tegen een limiet begint aan te lopen. Alles

wat je doet kost energie, zeker als je je aandacht erbij moet houden om een goed resultaat te behalen. De energievreters zijn verschillende hersenmechanismen zoals de prefrontale cortex en amygdala die je gebruikt om controle uit te oefenen over wat je doet (Dixon & Dweck, 2022). Het is dan ook niet verwonderlijk dat de mate waarin je hersenen goed uitgerust zijn en over de juiste voedingsstoffen en zuurstof beschikken, invloed heeft op hun effectiviteit tijdens de werkdag. Dit is nog belangrijker wanneer je jezelf iets nieuws wilt aanleren wat ver staat van je huidige gedrag en comfortzone: hoe verder weg, hoe meer energie je hersenen verbruiken.

Tip 4: Regelcapaciteit handig benutten

Het aanleren van nieuw gedrag kost energie en daar moeten we rekening mee houden. Werkdagen zitten vaak al vol met allerlei deadlines en dat zijn energievreters. Jouw interventies hebben een hoger slagingspercentage door effectief de regulatiecapaciteit van medewerkers te ondersteunen. Dit doe je door interventies en leerprocessen zo in te richten dat ze gemakkelijk, leuk, tijdig en persoonlijk zijn. Zorg bijvoorbeeld dat elke medewerker op zijn eigen manier aan de gedragsverandering kan werken en dat dit slechts vijf minuten per dag kost. Verschillende apps zijn ontworpen ter ondersteuning in het ontwikkelen van nieuw gedrag/routines met reminders of spelelementen. Zo zorgt WorkBoost er met behulp van kunstmatige intelligentie voor dat leerlijnen automatisch omgezet worden naar microlearnings die weinig energie kosten, het werken aan persoonlijke doelen een leuke ervaring is en dat de learnings aansluiten op de waan van de dag.

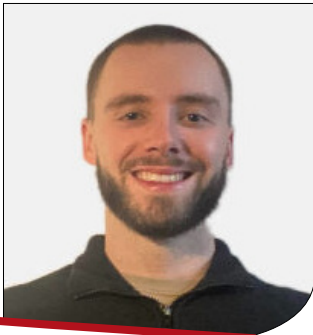
Tot slot

Gedrag op de werkvloer speelt een sleutelrol in het behalen van werkdoelen en het verhogen van werkplezier. Door bewust(er) om te gaan met intenties, omgeving, routines en regulatiecapaciteit is het mogelijk om interventies en leerprocessen te ontwikkelen die gebruikt worden en leuk zijn! ♦

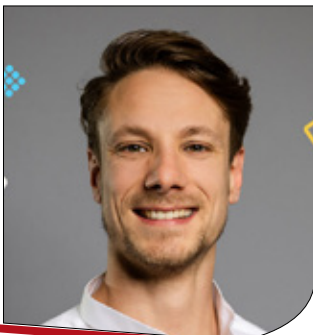
Referenties

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human behavior and emerging technologies*, 2(4), 314–324.
- Chapman, G., Milkman, K. L., Rand, D., Rogers, T., & Thaler, R. H. (2021). Nudges and choice architecture in organizations: New frontiers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 163, 1–3.
- Dixon, M. L., & Dweck, C. S. (2022). The amygdala and the prefrontal cortex: The co-construction of intelligent decision-making. *Psychological Review*, 129(6), 1414–1441.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327–347.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633–662.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal*

- *of management*, 36(4), 827-856.
- Verplanken, B., & Orbell, S. (2022). Attitudes, habits, and behavior change. *Annual review of psychology*, 73(1), 327-352.



Jacco Schuur (MSc) en **Jason Gawke** (PhD) zijn vooraanstaande experts op het gebied van organisatiepsychologie, gedragswetenschappen en AI. Jacco heeft zijn master behaald aan de Universiteit Utrecht, waar hij een meetinstrument ontwikkelde om inclusief gedrag te evalueren en daarmee een inclusiever werkklimaat te bevorderen. Zijn onderzoek toont aan dat inclusiviteit het effectiefst via gedrag inzichtelijk gemaakt kan worden en biedt inzichten voor het ontwikkelen van gedragsinterventies om diverse teamleden optimaal te laten samenwerken en te presteren.



Jason is internationale spreker en gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit. Zijn proefschrift gaat in op de psychologie achter ondernemend (leer) gedrag van medewerkers. Zijn onderzoek biedt concrete handvatten aan organisaties hoe zij vanuit beleid, leiderschap en de werkomgeving leven lang ontwikkelen van medewerkers effectief kunnen organiseren en ondersteunen.
www.workboost.eu



De kracht van routines in het dagelijks leven

Auteur: **Katelijan Nijsmans**

Iedereen herkent het belang van routines in het dagelijks leven. Van de kleine handelingen die we automatisch uitvoeren als we 's ochtends opstaan tot de complexe taken die we met minimale inspanning volbrengen; routines helpen ons om efficiënt te functioneren zonder dat we voortdurend moeten nadenken over elke stap. Dit vermogen om handelingen te automatiseren is een direct resultaat van de hersenstructuren die we hebben opgebouwd door herhaling en oefening.

Stel je voor dat je elke ochtend bewust zou moeten nadenken over elke stap van je routine: tandenpoetsen, koffiezetten, je kleding kiezen. Dit zou niet alleen vermoeiend zijn, maar ook tijdrovend. Gelukkig stelt ons brein ons in staat om deze handelingen te automatiseren en routines te vormen, zodat we onze mentale energie kunnen richten op belangrijkere zaken.

In een werkcontext geldt hetzelfde. Medewerkers ontwikkelen routines die hen helpen om efficiënt te werken. Deze routines zijn vaak het resultaat van training en herhaling, waarbij het brein nieuwe verbindingen heeft gemaakt om bepaalde taken moeiteloos uit te voeren. Maar wat betekent het nu voor ons brein om routines te vormen?

Een routine vormt zich in de hersenen als een soort snelweg tussen bepaalde hersendelen. Stel je twee dorpjes voor, op een paar kilometer van elkaar. Wie van het ene dorp naar het andere wil, neemt de ene keer de rustige, maar langere route door de velden en over een klein beekje. Iemand anders kiest liever de snellere route door het bos en de rivier. En zo zijn er nog wat opties. Na een tijd blijkt een route het meest gebruikt, en daar vormt zich een olifantenpad. De burgemeesters beslissen enige tijd later om die weg te verharderen en een brug over het water aan te leggen. En nog een tiental jaar later wordt die weg een echte snelweg. En dus neemt niemand nog die andere wegen. De autostrade is namelijk veel sneller dan de binnenwegen.

Nieuwe gewoontes leren is hierdoor vaak makkelijker gezegd dan gedaan, want dan moeten we van de snelweg af en terug gaan hobbelen over de binnenwegen. Dat is allemaal heel leuk tijdens een sightseeing op vakantie, maar wanneer de deadlines zich ophopen en de kinderopvang bijna sluit, is de snelweg toch aanlokkelijker. Bovendien kost dat ritje over de binnenwegen ons brein ook meer energie, waardoor er minder energie over is om te besteden aan het bespeuren van gevaren en dreiging. En net dat is de hoofdprioriteit van ons brein. Om die evolutionaire reden is ons brein niet meteen gesteld op verandering en is het vormen van nieuwe routines niet makkelijk.

Daarom is het belangrijk om te weten hoe neuroplasticiteit werkt. Als je rekening kan houden met de vijf principes van neuroplasticiteit, kun je best veel veranderen.

Principe 1: Use it or lose it

Dit eerste principe kunnen we kort samenvatten als volgt: wanneer je bepaalde netwerken of gebieden van je brein niet gebruikt, verdwijnen die functies en worden ze overgenomen door andere functies.

Dit leerden we door onderzoek bij mensen met hersenletsels en hoe zij hiervan revalideren. Wanneer iemand op volwassen leeftijd bijvoorbeeld blind wordt, dan wordt het gebied in de hersenen dat met het zicht verbonden is, nutteloos. Vlak daarnaast liggen de gebieden voor de reukzin en het gehoor. Die worden groter en gaan het gebied voor het zicht als het ware overwoekeren. Het is een pragmatisch systeem van ons brein; wanneer het ene niet gebruikt wordt, neemt iets anders het wel over.

*Neuroplasticiteit is competitief
ingesteld: use it or lose it!*

Dat is ook zo met vaardigheden: wanneer we stoppen met sommige mentale vaardigheden te gebruiken, dan verwateren ze niet alleen, maar de ruimte ervoor op onze hersenplattegrond wordt overgenomen door vaardigheden die we wel nog gebruiken. Het principe geldt ook omgekeerd: wanneer we iets vaak doen, dan krijgt dat meer ruimte op onze hersenplattegrond. Neuroplasticiteit is dus competitief ingesteld: *use it or lose it!*

Principe 2: Timing is alles

Voor dit tweede principe bestaat er ook een mooie, rijmende samenvatting:

"Neurons that fire together, wire together", oftewel: neuronen die samen vuren, worden buren. Neuronen die dus samen, tegelijkertijd, pulseren, gaan een sterke band ontwikkelen. Ook dit is een principe dat in ons dagelijks leven vaak terugkomt.

Als je bijvoorbeeld elke dag, op hetzelfde tijdstip, dezelfde trein neemt naar je werk, dan ga je al gauw de gezichten van de andere mensen die ook steeds op dat tijdstip dezelfde trein nemen, herkennen tussen de andere, onbekende gezichten. De mensen die maar eens nu en dan de trein nemen – nu eens naar Gent, de andere keer naar Oostende – gaan je niet bijblijven. De gezichten van de mensen op 'jouw trein' daarentegen, worden bekenden. Na verloop van tijd ga je met sommige van die bekende gezichten misschien een praatje maken, en leer je hen kennen. Wie weet komen er zelfs vriendschappen uit voort. En de basis daarvan? In de eerste plaats: timing. Want had je niet elke dag dezelfde trein genomen, dan was je elkaar vast nooit tegengekomen.

Ook in onze hersenen is dat zo. Neuronen in onze hersenen zenden abrupte elektrische pulsen uit. Als er andere neuronen zijn die vlak daarna hetzelfde doen, dan gaat dat de band tussen de twee versterken. Waardoor die neuronen na een tijdje een soort kettingreactie vormen. Zodra het ene neuron 'vuurt', doen de andere automatisch mee. De timing bij dit alles is cruciaal. Bij het creëren van nieuwe gewoontes kunnen we handig gebruikmaken van dit principe. Niet op celniveau maar wel op gedragsniveau.

Principe 3: Herhalen herhalen herhalen

Een handeling waarvan je een gewoonte wil maken enkele keren doen, brengt daarom nog geen verandering in ons brein teweeg.

Misschien heb je al eens gehoord van de tienduizend-uur-regel. Die regel zegt dat je tienduizend uur moet oefenen om iets echt goed te kunnen, wat het dan ook is; tennissen, autorijden of tekenen. Het exacte aantal uur is in realiteit onmogelijk te bepalen, maar in grote lijnen klopt het wel. Om de patronen van een bepaalde vaardigheid stevig in je hersenen te verankeren heb je heel veel herhaling nodig. Zelfs wanneer je denkt dat je de nieuwe routine helemaal in je kleren hebt, blijft herhalen de boodschap. Want je brein heeft nu eenmaal de neiging om te vervallen in bekende patronen.

Een voorbeeld van die tienduizend-uur-regel vinden we terug bij de Polgar-zussen. Susan, Sofia en Judit kregen thuisonderwijs van hun ouders, en hun vader, die bijzonder van schaken hield, liet hen als deel daarvan van jongs af aan intensief schaken. Elke dag, meerdere uren. De meisjes werden alle drie op jonge leeftijd schaakkampioen en grootmeester in het schaken. Een van de sleutels tot hun succes? Het feit dat hun ouders geloofden dat genieën niet geboren worden maar wel gemaakt. Ze kregen het schaken met de paplepel ingegeven, deden het elke dag en zo kreeg het een belangrijke plek in hun leven. En nam het een groot deel van hun hersenschors in. Er was nog een andere sleutel tot hun succes, maar daar komen we later op terug.

Om een praktische vaardigheid te verankeren in je brein, moet je het echt vaak doen en dat over lange tijd volhouden. Zelfs als je denkt dat het al ingebakken is. Je kunt een tijdje gaan fitnessen, intussen sterkere spieren hebben en goed geworden zijn in een aantal van de oefeningen, maar als je dan een hersenonderzoek zou

ondergaan, is de kans groot dat daar in je brein niets van te merken is. Dat blijkt toch uit onderzoek bij ratten. Die lieten ze trainen op een taak waarbij ze met hun voorpoten iets moesten proberen te pakken. Pas na meerdere dagen van training was daar in hun hersenplattegrond iets van te merken. Ook al waren ze in de voorbije dagen al goed geworden in deze activiteit, toch duurde het nog wat langer voordat dat ook te zien was in hun brein.

Principe 4: Jouw why als driver van actie

Helaas is heel veel en gedurende lange tijd oefenen alleen niet voldoende om dit in je hersenen te verankeren. Want plasticiteit vindt pas effectief plaats als de ervaring of handeling als relevant door onze hersenen gecodeerd wordt. Extra energie wil je brein namelijk alleen besteden als het vindt dat het om iets belangrijks gaat. Als we dus willen dat ons brein zich openstelt voor verandering, moeten we er ook van overtuigd zijn dat het de moeite waard is. Pas dan kunnen we nieuwe hersenbanen (en dus gewoonten) vormen.

Wanneer is iets relevant voor ons brein? Dat hangt af van neuromodulators, chemische stoffen, die al dan niet vrijkomen in onze hersencellen wanneer we iets doen of ervaren. Een bijzonder effectieve neuromodulator is acetylcholine, een stof die aan ons brein zegt "dit is belangrijk, let voortaan beter op" en daardoor de plasticiteit van het brein in dat gebied vergroot. Dit werkt op basis van beloning of straf, dus positieve feedback helpt om de hersenplattegrond te vormen voor een nieuwe vaardigheid of gewoonte.

Stel dat de zussen Polgar nog een broer hadden, die ook schaaktraining had

gekreken, maar er een hartgrondige hekel aan had. Hij zou niet diezelfde positieve feedback ervaren hebben door het schaken als zijn zussen, en zo zouden de neuromodulerende systemen niet tussengekomen zijn om het schaken te verankeren in zijn brein.

Want de actuele hersenplattegronden van elk van ons vormen een weerspiegeling van strategieën die ons in het verleden positieve feedback hebben opgeleverd. Dat blijkt uit een experiment met ratten. Twee groepen ratten kregen de lastige taak om suikerklontjes door een smalle, hoge gleuf te trekken. De ene groep kreeg medicijnen waardoor er geen acetylcholine in hun hersenen werd afgegeven, de andere kreeg dat medicijn niet. De normale ratten waren na twee weken behendiger geworden in deze taak en ook in de hersenen was dit te merken. De ratten die geen acetylcholine meer afgegeven kregen in hun brein, waren er niet beter in geworden, en ook in hun brein was er niets van te merken.

De broer van de schakende zussen Polgar zou je, hoeveel hij ook zou oefenen op het schaken, kunnen vergelijken met zo'n rat die met een geblokkeerde acetylcholineproductie een suikerklontje probeert te pakken. Zijn hersenen gaan van het schaken niet veranderen want de neuromodulators helpen niet mee.

Principe 5: Leeftijd doet ertoe

In hoeverre klopt het dat 'een oude vos niet zijn streken verliest'? Worden we echt stugger met de leeftijd of kunnen we nog veranderen? Leeftijd speelt inderdaad een rol.

Stel je een wereldkaart van de aarde voor

van zo'n vijfduizend jaar geleden. Toen waren grenzen nog heel veranderlijk, allerhande kleine gebeurtenissen konden die doen verschuiven. Een rivier die buiten zijn oevers trad en zo zijn bedding wat verlegde, struikrovers, een conflict tussen twee nederzettingen, om maar een paar voorbeelden te noemen. Met zo'n kaart kun je jonge hersenen vergelijken: heel flexibel en veranderlijk.

Maar grenzen zijn de dag van vandaag veel stabiel, en dus de wereldkaart ook. Er zijn geen struikrovers meer, wel de Verenigde Naties. Dat geldt ook voor oude hersenen. De hersenplattengronden zijn daarin almaar vaster gaan staan.

Het verandervermogen van ons brein neemt dus af met de leeftijd. We hebben als we ouder worden, gewoon minder

aan een oog blind worden wanneer dat ene oog niet goed uitgelijnd is. Terwijl een volwassene van 58 die verlamd raakt, nog een robotarm kan leren bedienen.

Hoe het komt dat sommige kritische periodes heel lang zijn en andere net heel kort, daarover is het onderzoek nog volop aan de gang. Volgens een hypothese zou het te maken hebben met de leerstrategieën van de hersengebieden. Sommige gebieden kunnen lang leren omdat het net de bedoeling is dat ze veranderingen waarnemen. Denk aan het vermogen om je te oriënteren of gezichtsherkenning. Voor je brein is het handig dat je in die taken flexibel blijft.

Terwijl andere taken – zoals hoe je je eten doorslikt of je gezichtsvermogen – sneller komen vast te staan, omdat er nu eenmaal niet zo veel verandert op die vlakken.

Wat we verliezen aan verandervermogen, winnen we aan ervaring.

grijze stof en neurotransmitters en de connectiviteit tussen neuronen neemt af. Als kind leer je nu eenmaal het snelst, omdat ons brein nog heel veranderlijk is. En je kunt dan ook makkelijker herstellen van hersenbeschadigingen. Als we ouder worden, werkt ons brein wel efficiënter, maar dat gaat ten koste van de flexibiliteit.

Er is ook goed nieuws. Herken je de kritische periodes bij kinderen, waarin hun brein uitermate openstaat om alles op te nemen en te leren? De lengte van de kritische periodes verschilt bij elke soort hersenactiviteit. Zo kan een kind van acht

Blijven hersenen plastisch als we ouder worden? Het antwoord op die vraag is dus niet eenduidig. De plasticiteit neemt af, ja, maar het tempo verschilt erg tussen hersengebieden. Je zou het kunnen vergelijken met een plattegrond van een stad. In een stad met een lange geschiedenis, zoals Rome of Parijs, is het moeilijker om het stratenplan aan te passen, maar veranderen er weliswaar nog altijd kleine dingen.

Je kunt dus op elke leeftijd leren, maar naarmate je ouder wordt gaat het leerproces trager. Waarom? Omdat veranderingen in je hersenen zich alleen voordoen als je iets onverwachts opmerkt in je omgeving. Maar als je ouder wordt, ken je die omgeving alsmat beter en worden we ook alsmat voorzigtiger. En zijn er dus minder onverwachte nieuwe dingen die je hersenen uitdagen. Net daarom is het belangrijk om

op elke leeftijd te blijven ontdekken, te blijven leren.

Toch heeft die afname aan neuroplasticiteit ook zo zijn positieve kanten. Want wat we verliezen aan verandervermogen, winnen we aan ervaring. We hebben meer vaste routines, die ons het leven gemakkelijker maken. We weten wie we zijn, hoe we het

best functioneren, wat we leuk vinden, en dat heeft allemaal voordelen. Met ouder te worden, winnen we aan levenservaring en verliezen we aan neuroplasticiteit.

Dus ook de neurowetenschap stuurt aan op balans. Eentje tussen tevredenheid over je levenservaring en de honger naar verandering. ♦



Katelijn Nijsmans is de oprichter van How's Work. Als neuropsycholoog en bedrijfsexpert begeleidt zij al meer dan vijftien jaar organisaties in de zoektocht naar werkbaar werk. Daarnaast is zij inhoudelijk coördinator van de postgraduaat Mentaal welzijn op het werk aan PXL hogeschool, internationaal keynotespeaker en coauteur van de boeken *De Breinbalans*, *In het echt ben ik veel leuker* en *Werken aan werkgeluk*.
www.howswork.be

Als je kiest voor inhoud.



Rob Wagenaar,
Van beroep Organisatieadviseur
Gepassioneerd leren, werken & floreren

Van beroep Organisatieadviseur geeft een boeiend en veelkleurig beeld van het leven en werken van een organisatieprofessional. Naast saillante praktijksituaties bevat het veel suggesties en wijze lessen om het in dit vak goed te doen en te blijven doen.

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



www.kloosterhof.nl

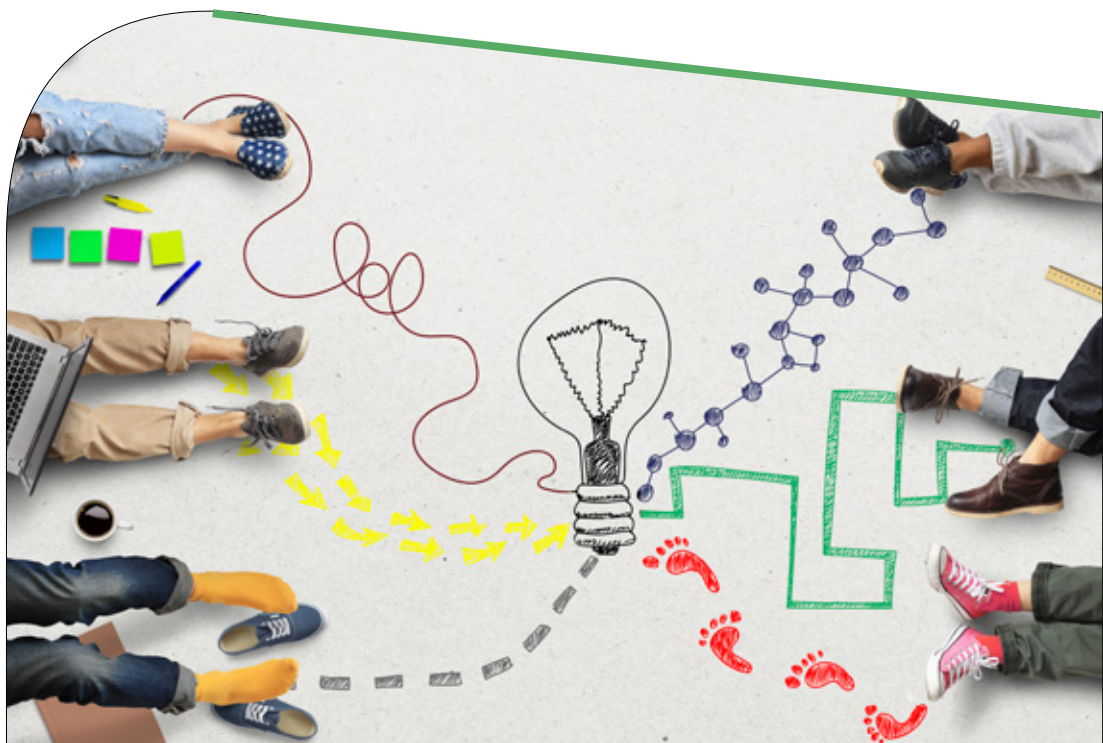
Versla de vier monsters die innovatie in je team blokkeren

Auteur: **Marnix Bras**

Een trolley met allerlei lekkere toetjes rijdt de gang binnen van een verpleegafdeling van een middelgroot ziekenhuis ergens midden in Nederland. Voor patiënten die net bijgekomen zijn van een operatie is het belangrijk dat ze snel weer wat eten. Want dat bevordert hun herstel. Tot mijn verbazing zag ik dat de trolley niet de kamer in werd gereden, maar dat de voedingsassistente vanaf de gang – hoofd om de hoek van het gordijntje – vertelde welke soorten toetjes hij in de aanbieding had. De trolley naar het bed rijden was toch veel uitnodigender en dus beter geweest?

Elk team streeft naar een combinatie van stabiliteit en innovatie. Goed worden in de dingen die je moet doen en kansen zien voor verbeteringen. In zorg, onderwijs,

overheid, industrie en dienstverlening wordt kwaliteit vaak bevordert door samen af te spreken hoe je dingen doet. Protocollen, richtlijnen en normen. Hoe creëer je een



omgeving waarin protocollen efficiënt zijn zonder dat deze de creativiteit en het innovatieve vermogen van je team beperken? In dit artikel verken ik de balans tussen standaardisatie en het omarmen van vernieuwing. Welke obstakels staan tussen ambitie en realisatie, en hoe kunnen we die overwinnen?

Noodzaak voor innovatie

In elke branche kennen we grotere en kleinere uitdagingen die complex zijn. De oorzaak en/of de aanpak ervan zijn vaak (deels) onbekend. Neem de energietransitie, de stikstofcrisis of het personeelstekort in de zorg. 'Even' een oplossing voor deze problemen geven is niet te doen. Maar als we niets doen worden de problemen alleen maar erger. Dan moet bijvoorbeeld in 2040 een kwart van de beroepsbevolking in de zorg werken, terwijl er nu al tekorten zijn (Nieuwscheckers, 2023). Vanuit 'Den Haag' of 'Brussel' zullen politiek en leiderschap met oplossingen moeten komen, maar als dat al oplossingen zijn, zullen daarnaast zeker ook oplossingen vanaf de werkvloer hard nodig zijn, zo niet belangrijker zijn. Maar ja: hoe bereik je de benodigde innovatieve mindset op de werkvloer? Hoe bereik je deze droom? Willem Elschot (1910) zei al: "... want tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren ..."

*Innovatie vraagt moed,
maar zorgt voor
toekomstbestendigheid in
je team.*

Protocollen en richtlijnen

In elke beroepsgroep komt het wel voor, maar vooral in de zorg, bij de politie, in de industrie en in de financiële wereld: protocollen. Richtlijnen en protocollen zijn over het algemeen zeer nuttig. Vaak vanuit eigen beroepsgroep opgesteld en meebewegend met de stand van de wetenschap. Door je als medewerker aan protocollen te houden, gaat een medische behandeling minder vaak fout, kan een verdachte niet door een vormfout worden vrijgesproken, en wordt de hygiëne in een fabriek gewaarborgd. Protocollen en richtlijnen zijn niet in steen gebeiteld. Juist in bijvoorbeeld verbeterprogramma's als Lean Six Sigma en in organisatiemethodes als Scrum kijk je regelmatig samen naar verbeterpunten om fouten te voorkomen, kosten te minimaliseren en kwaliteit en waarde te verhogen (Yoon, 2023). Dit vergt een onderzoekende en open houding.

Nadelen

Maar... als je veel met protocollen werkt, is het risico aanwezig dat je dankzij de protocollen blijft doen wat je deed, en zoals het altijd ging. Protocolair denken betekent dat het kritisch denken, het bevragen, het proberen en dus ook het innovatief vermogen in gevaar komen. Want als je altijd doet wat je deed, krijg je ook nooit iets beters dan wat je kreeg. Het kan de ruimte voor experiment en discussie ondermijnen.

De trolley vol lekkere toetjes, die patiënten na een operatie moet verleiden om weer wat te eten bleef op de gang staan. Zo zien de patiënten natuurlijk niet wat er allemaal te kiezen is, en 'zien eten, doet eten'. Praktische bezwaren en protocollen rondom hygiëne bleken de reden. In een flatje op zeven hoog observeerde

ik een thuiszorgverpleegkundige en een oudere cliënt, die blij was met wat aanspraak. De verpleegkundige waarschuwde me al: "Deze cliënt is best eenzaam." Terug beneden viel me het prikbord in de gang op met allerhande activiteiten voor flat- en buurtgenoten. Het koppelen van dit aanbod met cliënten is natuurlijk niet de taak van de verpleegkundige. Toch kan dit welzijn – en dus zorg – verbeteren. Zo kunnen protocollen en taakscheiding soms juist het doel voorbijschieten en verbetering tegenhouden.

Als je je werk vanaf een afstandje kunt observeren en bevragen, en voorbij kunt gaan aan 'zo doen we het altijd' en 'zo moeten we het doen', zie je soms kansen liggen. Kleine innovaties vanaf de werkvloer hebben veel potentie, mits je eerst het 'onbekende' omarmt. Observeer, bevraag, gebruik creativiteit en kennis uit andere

disciplines. Zie meerdere perspectieven. Dan ontdek je wellicht dat het bevorderen van eten ook op andere manieren kan.

Vier monsters

Wanneer je probeert een innovatieve mindset in je team te bevorderen, kom je vaak vier obstakels tegen. Ik noem ze het 'Weetmonster', het 'Datakwaad', de 'Doeldraak' en het 'Nutspeak' (Tabel 1). Elk van deze 'monsters' houdt vast aan het bekende en remt vernieuwing af. Hieronder leg ik uit hoe je elk van deze obstakels kunt herkennen én overwinnen.

Door deze vier monsters te herkennen en te overwinnen, kun je in je team ruimte maken voor creativiteit en vernieuwing. In mijn onderwijs aan hbo-studenten broed ik op methodes om dit meer 'aan' te zetten. Ik denk dat de sleutels hiervoor liggen bij verdere professionalisering van docenten: docenten actief leren deze mentaliteit een plek te geven in hun begeleiding. Goed voorbeeld doet goed volgen. Marzano (2007) schrijft hierover in onderwijscontext dat het voorbeeldgedrag van een docent voor twee derde bijdraagt aan het totale leerresultaat van een leerling op school. In HRD-context zal dit ook gelden: train leidinggevenden in het creëren van een (sociaal) veilige omgeving waar innovatief denken mag. Stel als leidinggevende jezelf en je teamleden regelmatig de vraag: "Hoe kunnen we het onbekende omarmen om tot iets nieuws te komen?" Innovatie vraagt moed, maar zorgt voor wendbaarheid en toekomstbestendigheid in je team.

Creëer speelruimte

Het omarmen van het onbekende is natuurlijk niet makkelijk. Lang niet altijd is er speelruimte om dingen te proberen,



Afbeelding 1. Voorbeeld van een trolley (beeld: Moffat, www.ermoffat.co.uk)

Tabel 1. De vier monsters die innovatie in de weg staan

1 	Weetmonster: "We weten het al wel" Het Weetmonster zegt dingen als: "Bij ons gaat alles goed," of: "Er zijn al evidence-based richtlijnen voor." Dit monster staat voor de houding dat men alles al weet, waardoor er geen ruimte is voor nieuwe ideeën of experimenten. Vaak zie je dat mensen snel met oplossingen komen zonder eerst het probleem volledig te verkennen.	Hoe versla je het Weetmonster? Om dit monster te verslaan, moet je langer in het 'niet-weten' durven blijven. In plaats van direct oplossingen te zoeken, stel je open en nieuwsgierige vragen: "Wat als we het anders zouden aanpakken?"; of: "Wat weten we eigenlijk nog niet?" Door nieuwsgierig en Socratisch te blijven, creëer je ruimte voor nieuwe inzichten.
2 	Datakwaad: "We hebben meer informatie nodig" Het Datakwaad fluistert dat je nog meer gegevens nodig hebt voordat je iets kunt ondernemen: "Het probleem is zo groot, we moeten eerst alles in kaart brengen." Dit monster kan ervoor zorgen dat je blijft hangen in analyse zonder ooit tot actie te komen.	Hoe versla je het Datakwaad? De truc is om ook hier het onbekende te omarmen en te starten met wat je al weet. Je hoeft niet alle antwoorden te hebben om vooruit te gaan. Begin met kleine, beheersbare stappen en leer gaandeweg. Bedenk welk deel van het probleem je nu al kunt aanpakken en bouw daarop verder.
3 	Doeldraak: "Dit is niet realistisch" De Doeldraak is altijd bezig met wat haalbaar en realistisch is. Het monster wil grote dromen met zijn vuur wegbranden door te roepen: "Ja, maar dit is niet realistisch." Hierdoor worden potentiële innovaties vaak te snel afgeknapt.	Hoe versla je de Doeldraak? Laat de drang naar realistische doelen tijdelijk los en focus op wat er gebeurt als je het onbekende omarmt. Door het doel even opzij te zetten, ontstaat er ruimte voor experiment en verrassende ontdekkingen. Het gaat om het proces, niet om een vastomlijnd eindresultaat.
4 	Nutspook: "Heeft dit wel zin?" Het Nutspook zegt dat iets te vroeg, te duur, te complex of gewoon nutteloos is. Het spook houdt vast aan het idee dat alles direct nut moet hebben, waardoor innovaties vroegtijdig worden afgekeurd of genegeerd.	Hoe versla je het Nutspook? Laat het idee los dat alles direct nut moet hebben. Innovatie is vaak een kwestie van experimenteren en leren van mislukkingen. Geef het proces de tijd en sta open voor onverwachte resultaten. Het onbekende omarmen betekent soms dat je pas later ziet hoe waardevol een idee kan zijn.

om rustig te observeren, om doel en nut even achter je te laten. Leiderschap en management moeten hiervoor de mogelijkheid en een veilige cultuur scheppen; een mentaliteit waar 'ja-en' eerder wordt gezegd dan 'ja-maar'. De Yes

But chair (Studio Roosegaarde, 2024) kan dit stimuleren.

Speelruimte creëren en innovatie bevorderen in je team vraagt vanuit leiderschap om drie zaken, zoals mijn

voormalig leidinggevende Benno Smit (2011) het eens mooi verwoordde: "Faciliteer je medewerkers. Maak het zichtbaar. Neem kleine stapjes."

Faciliteer je teamleden

Hoe faciliteer je een team hierin? Hoe creëer je speelruimte? Hoe zorg je dat teamleden zich durven uit te spreken en nieuwe ideeën durven in te brengen? Voorzie daartoe in autonomie, bevorder de ontwikkeling van competenties en besteed aandacht aan onderlinge relaties (Deci & Ryan, 2000).

- **Autonomie:** geef teamleden het gevoel dat ze niet iets 'moeten' maar 'willen'. Teamleden dragen op basis van



Afbeelding 2. De Yes But chair van Studio Roosegaarde (2024) geeft ogenschijnlijk een schok als in de vergadering 'ja-maar' wordt gezegd... (beeld: [Instagram.com/roosegaarde](https://www.instagram.com/roosegaarde))

hun eigen interesses bij aan waarde en voelen zich betrokken (Bergsma, Hamburger & Klappe, 2023).

- **Competentie:** naast psychologische veiligheid is het bevorderen van meerdere perspectieven in je team cruciaal voor nieuwe inzichten. Door verschillende perspectieven samen te brengen, verhoog je de competentie en breng je nieuwe vaardigheden in de mix.
- **Relatie:** innovatie gedijt in een omgeving waarin teamleden het gevoel hebben dat ze erbij horen, iets bijdragen en gewaardeerd worden. Psychologische veiligheid moedigt medewerkers aan om hun mening te uiten, gemaakte fouten openlijk te bespreken en veelbelovende ideeën aan te dragen (Van der Loo & Beks, 2020).

Je kunt deze dynamiek versterken door teamleden deeltijds aan je team te binden. Als je iedereen fulltime voor je laat werken, krijg je minder input van buitenaf. In het online team van een grote zorgverzekeraar waar ik werkte, had bijna iedereen een parttime contract en een *side hustle*, van een webshop voor manchetknopen tot een platform voor tweedehands studieboeken. Deze nevenactiviteiten brachten frisse ideeën en energie in het team, wat leidde tot innovatie op het vlak van sociale media, affiliate marketing, apps en *behavioral targeting*. Dit werd actief bevorderd door onze leidinggevende. Het combineren van een (hoofd)functie met iets anders – door Jeroen Hendrikse (2024) in zijn boek 'combifuncties' genoemd – is een oplossing voor meer motivatie en werkplezier. Dit bindt mensen langer aan je team en verhoogt zowel productiviteit als kwaliteit.

Ook binnen het reguliere werk kan speelruimte worden gecreëerd. Techbedrijf Q42 doet dit bijvoorbeeld met hun 'passietijd' (Meijer, 2020): elke twee weken krijgen medewerkers een dag voor eigen ideeën. Even geen routine, niet doen wat je altijd deed. Dit resulteert jaarlijks in het w00t.camp, waar de beste innovaties verder worden uitgewerkt. Dit heeft geleid tot succesvolle ventures zoals LessonUp en Mibo.

Maak het zichtbaar

Naast faciliteren is het essentieel om innovatie binnen je team zichtbaar te maken. Betrek management bij een eerste prototype, nodig klanten uit om mee te denken, en publiceer de resultaten van de speelruimte zowel intern als extern. Zet je teamleden in de schijnwerpers en geef hen de erkenning die ze verdienen. Zoals Rosenbluth zegt in zijn boek *The customer comes second*: "Kronen we onze medewerkers tot koning, dan volgt de klant vanzelf" (Rosenbluth & Peters, 2002).

Neem kleine stapjes

Innovatie begint vaak met kleine stapjes. Dit hoeven niet direct toekomstvaste oplossingen te zijn. Implementatie komt later wel. Laat gebruikers en klanten meedenken en stop vooral tijdig (of tijdelijk) met innovaties die nog niet succesvol zijn. Dit kan op gespannen voet staan met het 'Nutspook', maar geef niet na de eerste mislukking op. Pas aan, experimenteer verder. De kort-iteratieve Agile ontwikkelmethode Scrum biedt hier houvast door de inherente aandacht voor kort-iteratieve wijze van ontwerpen, prototypen, testen, voortgang meten en bijsturen. Vergeet daarbij niet af en toe

uit te zoomen naar je grotere doel. Alleen kort-iteratief verbeteren kan eindigen in *'running around in circles'*. Keer regelmatig terug naar het 'waarom' van je team: dragen we hier nog aan bij?

En protocollen dan?

Richtlijnen en protocollen blijven in veel beroepen de solide basis voor werkafspraken en borging van kwaliteit. Maar denk na over hoe je de protocollen en richtlijnen formuleert: omschrijven ze alleen wat je niet wilt, of bieden ze ruimte aan gedrag en uitkomsten die je wel wil zien? Introduceer een structuur waar protocollen en richtlijnen altijd bevestigd mogen worden en bevorder kleine experimenten. Wees waakzaam voor indutten en navelstaren. Zoek actief naar andere perspectieven en organiseer je eigen tegenspraak; koester de kritische stem. Creëer een sociaal veilige cultuur waar je tegen het management in mag gaan en waarin je open kunt zijn over fouten.

Ben jij actief in Learning & Development of teamleiderschap? Neem deze lessen mee om teams meer autonomie, betrokkenheid en competentie te geven, en om tot een innovatieve cultuur te komen. Investeer in het meenemen van het leiderschap hierin. Innovatie begint met het omarmen van het onbekende en het creëren van ruimte om te experimenteren. Door medewerkers te faciliteren, kleine successen zichtbaar te maken en in kleine stappen vooruit te gaan, bouw je aan een cultuur waarin innovatie en hoge kwaliteit hand in hand gaan. ♦

Referenties

- Bergsma, A., Hamburger, O., & Klappe, E. (2023, 9 november). De zelfdeterminatietheorie: Energie voor

- progressie. *Boom Management*, <https://boommanagement.nl/artikel/de-zelfdeterminatietheorie-energie-voor-progressie/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/record/2000-13324-007>
 - Elsschot, W. (1910). Het huwelijk. *Gedichten.nl*, <https://www.gedichten.nl/nedermap/gedichten/gedicht/32123.html>
 - Hendrikse, J. (2024, 15 mei). Combifuncties. *BSL*, <https://www.bsl.nl/shop/combifuncties-9789036830362>
 - Marzano, R. J. (2007). *Wat werkt op school: Research in actie. Metaanalyse van 35 jaar onderwijsresearch direct toepasbaar in beleid en praktijk*. Middelburg: Bazalt. <https://shop.bazalt.nl/wat-werkt-op-school>
 - Meijer, L. (2020, 5 december). Spelen, leren en experimenteren in werktijd. *Q42 Blog*, <https://blog.q42.nl/passietijd/>
 - Nieuwscheckers (2023, 19 oktober). Als we niks doen, is in 2040 25% van Nederland ouder dan 65 en werkt 25% in de zorg? *Nieuwscheckers*, <https://nieuwscheckers.nl/als-we-niks-doen-is-in-2040-25-van-nederland-ouder-dan-65-en-werkt-25-in-de-zorg/>
 - Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (2002). *The customer comes second: Put your people first and watch 'em kick butt*. New York, NY: HarperCollins. https://openlibrary.org/books/OL23277049M/The_customer_comes_second
 - Smit, B. (2011, 20 november). *Aan de slag met Nieuwe Media in de zorg* [Presentatieslides]. NMIDZ, <https://www.slideshare.net/slideshow/nmidz-aan-de-slag-met-nieuwe-media-in-de-zorg/10239902>
 - Studio Roosegaarde (2024, 23 juni). *Instagram*, <https://www.instagram.com/roosegaarde/reel/C8kpSZCyBbC/>
 - van der Loo, H., & Beks, J. (2020, 9 juni). Psychologische veiligheid. *Boom*, https://www.boom.nl/product/100-9308_Psychologische-veiligheid
 - Yoon, D. (2023, 20 november). Lean Six Sigma: Definition, Principles, and Benefits | KaiNexus. *KaiNexus Blog*, <https://blog.kainexus.com/lean-six-sigma-principles>



Marnix Bras is naast Innovatiebegeleider docent Innovatie en Design aan de Christelijke Hogeschool Ede (CHE) voor HBO-ICT, Verpleegkunde en Social Work en onderzoeker en student Master Crossover Creativity (MCC) aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). Hij onderzoekt het innovatief vermogen van verpleegkundigen en deed hiervoor participatief observatieonderzoek in verpleeg- en ziekenhuizen en in de thuiszorg.
www.marnixbras.nl

Geen dag- en nachtritme

Voor de meeste mensen is het best prettig om elke dag te weten waar ze aan toe zijn: hoe laat ze op staan, naar bed gaan, gaan werken en eten. Natuurlijk wordt er wel eens van afgeweken, maar er zijn ook mensen die als gevolg van werk geen vaste routine kennen. We spreken met René, purser bij een luchtvaartmaatschappij. Elke dag is het de vraag waar hij wakker wordt en in welke tijdzone hij zich bevindt. Heeft hij routines? En wat betekent het ontbreken van ritme voor zijn leven en werken?

"Onregelmatigheid is mijn regelmaat geworden", legt René uit. "Ik heb de mazzel dat ik op elk tijdstip van de dag kan slapen, en dat in de meest bizarre posities; in een stoel, maar ook in een hotelkamer lukt het mij prima om te slapen. Aan boord van het vliegtuig hebben we slaappleatsen waar je enkel kan liggen, ook daar slaap ik goed. Net zoals in een stoel aan boord afgezonderd middels een gordijn."

"Wat ik prettig vind aan onregelmatig werken is dat ik op andere tijden vrij ben en dus mijn boodschappen en afspraken op minder drukke tijden kan doen. Ook filerijden is mij vreemd."

"Het werk en de omstandigheden vragen wel veel van het lijf. Zo kun je de ene keer in een warm klimaat zitten en de volgende keer in de vrieskou. Door het wereldwijd vliegen sla je ook nog wel eens een nacht over. Dan ben je wel moe als je thuiskomt."

"Ook het balanceren in de lucht vraagt natuurlijk wat van je fysiek. Als je turbulentie hebt en ook nog een nachtje hebt doorgehaald, dan kun je wel helemaal op zijn. Heel geduldig met de passagiers ben je dan soms niet meer..."

"Ook mis je natuurlijk wel een en ander thuis, zoals feestdagen en speciale gebeurtenissen. Het zijn allemaal zaken die voor ons niet vanzelfsprekend zijn om daar bij aanwezig te zijn."

"Het werk vraagt wel om een zekere discipline – het vliegtuig wacht immers niet op de bemanning – dus ik zorg wel altijd dat ik op tijd aanwezig ben zodat ik rustig met mijn werk kan starten."

"Interessant voor mij, is de baan zelf. Die houdt natuurlijk vaak dezelfde, routinematige werkzaamheden in. De services zijn altijd gelijk en we kunnen met alle collega's samenwerken, ook al heb je ze nooit gezien. Mijn rol als leidinggevende is iets afwisselender want ik kan, als het noodzakelijk is, nog afwijken van bestaande routines en procedures. Het is dus toch nog afwisselender dan je denkt." ♦





Leren op routine en herhalingen

Auteur: **Helma van den Berg**

Ik weet nog dat ik op de lagere school leerde dat 'studeren' het beste gedaan kon worden door het geleerde steeds te herhalen. Iedere dag opnieuw. We kregen een biologieboek mee naar huis en moesten als opdracht iedere dag hetzelfde hoofdstuk daaruit lezen. Na een week kregen we daar een toets over. En jippie, ik haalde een hoog cijfer! Dat kwam doordat ik geen enkele dag had verzuimd. Ik had iedere dag de opdracht uitgevoerd en hetzelfde hoofdstuk gelezen. Ik wilde een hoog cijfer halen. Maar wat ik niet snapte was waarom mijn vriendinnetje, die het huiswerk ook had gedaan, geen hoog cijfer had.

De leerkracht kon het ook niet uitleggen. Hij wilde met zijn opdracht duidelijk maken dat leren het gevolg is van het meerdere keren herlezen van de leerstof. Voor zijn volgende opdracht deelde hij kopietjes uit van een stukje lesstof. Daarbij was de opdracht: lees dit, markeer de belangrijkste zaken

en herlees dit iedere dag van de komende week.

Nou, het resultaat was gelijk: ik had weer een mooi cijfer, alhoewel ik me ergerde aan de markeringen. Die maakten dat ik te snel van delen van zinnen naar andere

delen in de tekst sprong. Mijn vriendinnetje had weer een lager cijfer. Zou het kunnen dat ze niet iedere dag de opdracht had uitgevoerd? Of was er toch iets anders aan de hand?

Al aan het begin van de vorige eeuw was bekend dat herhalen werkt om kennis goed te onthouden. Uit onderzoek van Ebbinghaus bleek dat informatie bij herhaling steeds beter wordt onthouden. Ook hoor je vaak dat je zeven keer iets moet leren voordat je het echt goed onthoudt. Daarna zou de informatie in je langetermijngeheugen zitten. Maar werkt dit herhalen altijd? En waarom werkte het wel bij mij en niet bij mijn vriendin?

Van zandpaadje naar snelweg

Om te beginnen zit er een groot verschil tussen het kennen en het herkennen van informatie. Als je informatie herkent, betekent dit nog niet dat je het kunt navertellen of kunt toepassen. Er is slechts een nauwelijks zichtbaar zandpaadje naar de informatie in je hersenen aangelegd. Door herhaling wordt informatie opgeslagen in het langetermijngeheugen. Er moeten daarvoor verbindingen gelegd worden in de hersenen. Maar ook de manier waarop je de leerstof herhaalt, is van invloed op de sterkte van de verbindingen in je hersenen. De informatie die je wilt leren, krijg je als eerste binnen in je zintuiglijke geheugen. Daar verblijft het drie seconden. Het gaat vervolgens door naar je kortetermijngeheugen. Daar kan het tot twintig seconden blijven als het niet te veel informatie is, denk aan maximaal vier tot zeven nieuwe items. Vervolgens gaat de informatie door naar je langetermijngeheugen. En daar moet je het op het moment dat je de informatie

nodig hebt dan terug weten te vinden tussen alle andere opgeslagen informatie. Dat terugvinden gaat makkelijker als je je brein op meerdere manieren laat werken op het moment dat de informatie in je kortetermijngeheugen opgeslagen wordt. Op die manier creëer je als het ware een knooppunt op een door jezelf aangelegde snelweg naar de informatie in je hersenen.

*Als je informatie herkent,
betekent dit nog niet dat je het kunt
navertellen of kunt toepassen.*

Je kortetermijngeheugen laten werken?

Stel je voor dat je meegaat op een excursie met een clubje van vijf mensen die je nog niet kent. Dan ga je bij de start van de dag met elkaar kennismaken. Iedereen stelt zich voor. Als je alle namen onthoudt, heb je of een fotografisch geheugen of direct met ezelsbruggetjes associaties gemaakt die horen bij elk van de vijf personen. In de praktijk weten we allemaal dat de meeste mensen de eerste naam al kwijt zijn op het moment dat ze de tweede persoon de hand schudden. Maar door met trucjes te werken kun je de namen wel degelijk beter en sneller onthouden. Dit kun je doordat je dit vaker hebt geoefend, geoefend en geoefend. Herhaling dus! Blijkbaar is het toepassen van zo'n trucje een goede manier om te herhalen. Maar, wat werkt er dan wel? En wat juist niet?

Herkauwen

Herhalen door te onderstrepen werkt niet. Dat is inmiddels gebleken uit onderzoek naar wat het beste werkt bij leren. Alleen

herlezen werkt ook niet, dat zagen we al bij mijn schoolvriendinnetje. Maar wat deed ik destijds dan anders of extra? Om heel eerlijk te zijn weet ik het niet zo goed meer. In die tijd was ik wel heel erg gefocust op goed leren. Als beloning voor 'huiswerk af' mocht ik gaan zwemmen. En zwemmen was dat wat ik echt graag deed. Soms betrapte ik mijzelf erop dat als ik dan in het water lag, mijn hoofd nog bij het biologieboek was. Oftewel, blijkbaar was ik tijdens het zwemmen het geleerde aan het herhalen in mijn eigen woorden, zonder dat ik het boek erbij had. De routinematige zwembewegingen gaven mij

alle gelegenheid om de opgenomen lesstof als het ware te herkauwen. Waarschijnlijk heeft dit het grote verschil gemaakt tussen mij en mijn schoolvriendinnetje. Een andere manier van herhalen die werkt is die van methodisch herhalen.

Methodisch herhalen

In het onderwijs werken ze vaak met het Leitner-systeem. Bij dit systeem start een leerkracht iedere schooldag met een herhaling van leerstof, middels een overhoring die bestaat uit vijf vragen over de reeds onderwezen lesstof (vragen over de vorige les, vorige week, vorige leerstofblok, vorige halfjaar en voorgaande leerjaar). Moeilijke zaken worden op zogenaamde 'flitskaartjes' gezet en steeds gebruikt om kennis in te trainen. Het Leitner-systeem is krachtig door de routine van het systeem en de herhalingen. Maar dit is voor L&D'ers een uitdaging, aangezien we meestal niet gedurende een semester, of langer, contact met onze deelnemers hebben.

Dakpansgewijs stapelen

Hoe kun je als maker van leermateriaal dan toch de kracht van herhalen en routine inzetten? Dat doe je door de lesstof dakpansgewijs te stapelen. Laten we ervan uitgaan dat er een maand doorlooptijd is voor een deelnemer. Dan kun je werken met gespreid leren waarbij je de uitgangspunten van het methodisch herhalen inzet. Het principe van gespreid leren is dat je in korte tijd gefocust bezigt bent met de leerstof. De nieuwe informatie mag dan niet meer dan vier tot zeven nieuwe items bevatten. De tijdsduur is maximaal drie tot vijf minuten, alhoewel er ook wel wordt gezegd dat het vijftien



minuten mag zijn. Plan de leermomenten in, gespreid over de tijd; iedere (werk) dag of twee keer per week. En biedt de leerstof concreet aan, bijvoorbeeld met een pushbericht of via mail. Een 'herinneringsmail' aan je leeropdracht kan ook helpen. Verwerk in ieder leermoment een vorm van herhaling voordat je nieuwe informatie geeft. Je kunt deze manier van werken zien als een dakpansgewijs stappelen van kennis, oftewel gespreid leren.

het pad in de hersenen naar dat ene leermoment niet meer dan een dun paadje is; het nauwelijks zichtbare zandpaadje. En je doel is juist om een stevige snelweg naar de leerstof te creëren. Met een flink knooppunt, zodat deze van alle kanten bereikbaar is. Daag daarvoor iemand uit om zijn hersenen flink aan het werk te zetten. Dan worden er meerdere paden naar de leerstof aangemaakt en wordt er echt geleerd. Maak het de deelnemer dus niet te gemakkelijk.

Beste herhaling

Hoe verwerk je herhaling bij het ontwerpen van de training als je weet dat het herlezen, markeren of woorden samenvatten niet erg effectief is? Onthoud dat als je de deelnemer de leerstof alleen laat herlezen,

*Daag iemand uit om zijn hersenen
flink aan het werk te zetten.*

Effectief spreiden van leerstof

- Spreid de leerstof uit over een aantal dagen en weken.
- Bied de leerstof met tussenpauzes aan. Uit onderzoek is bekend dat een slaapmoment tussen de eerste en tweede keer van aanbieden een hoger rendement geeft dan direct herhalen van de nieuwe leerstof.
- Werk met korte intensieve blokken per keer, maximaal 15 tot 30 minuten per sessie.
- Die tijd kun je invullen met verschillende microlearningsvormen van drie tot vijf minuten.
- Begin het tweede leermoment met datgene waarmee je het eerste hebt afgesloten. Herhaal kort en check wat de deelnemer nog weet of kan.
- Herhaal tijdens de derde sessie een klein deel van de eerste twee sessies.
- Bied jouw deelnemer keuzevrijheid in waar hij mee wil beginnen met leren. Dat vergroot de motivatie, het doorzettingsvermogen en de kans op een succeservaring.
- Push de content naar de deelnemer met notificaties of mails. Hierdoor herinner je de deelnemer iedere keer aan de leerstof en zijn voornemen om te gaan leren. Het vergt iets minder van de motivatie als het aangeboden wordt en: gemak dient de mens. Maar zorg ook dat de deelnemer de notificaties of herhaalmails kan aanpassen naar eigen wens. De toon van de mails dient vriendelijk en aanmoedigend te zijn.

Uitdagende herhaling

- *Interleaved practice* mixt verschillende soorten leervormen door elkaar: wissel animaties, teksten, scenarioleren en video's af en voeg geregeld spelelementen toe als quizen over lesstof. Onderzoek toont aan dat dit sterke verbindingen geeft in de hersenen.
- Gebruik ezelsbruggetjes, handige zinnen die rijmen, grappig zijn, cadans hebben enzovoort. Denk aan 'Jazeker, de ...' of 'Zo in mijn sas met ...'
- Gebruik visuele ondersteuning in de vorm van printscreens, tekeningen of foto's.
- Maak je een toets voor iemand? Geef dan direct na een fout antwoord uitleg over wat het goede antwoord is. Kies er niet voor om uit te leggen waarom het antwoord fout was. Je wilt immers dat het goede antwoord wordt onthouden.
- Laat je deelnemer de leerstof hardop samenvatten en/of parafraseren.
- Combineer het pure herhaalwerk met andere manieren en opdrachten, waarbij het leerboek of de online learning niet te bekijken is. Laat de deelnemer bijvoorbeeld testspelletjes spelen, mindmaps of tekeningen maken, zonder dat de leerstof opnieuw bekeken wordt. Ook kun je de leerstof laten uitleggen aan een collega of adviseren om de leerstof te herhalen tijdens bijvoorbeeld het zwemmen of in een wachtrij. Juist het herhalen op verschillende plekken maakt betere verbindingen in je hoofd.
- Voorkom dat de deelnemer zijn kennis overschat (*fluency illusion*). Dit kan door tussendoor op onverwachte momenten vragen te stellen, of door quizen in te bouwen. Kies er steeds voor om de deelnemer te laten ervaren of hij heeft geleerd. Voorkom daarbij dat hij het geleerde 'herkent' en dat kan zien als 'ik heb voldoende geleerd'. Hiermee zet je de lerende op scherp en het maakt dat hij (weer) overtuigd is van de nut en noodzaak van de training.

Tot slot

Mijn leraar Biologie van destijds wilde met zijn opdracht duidelijk maken dat nieuwe stof goed geleerd wordt door het meerdere keren herhalen van de leerstof. En in principe had hij daar gelijk in. Maar hij verzuimde om daarbij een bepaalde routine aan te bieden, waarin informatie dakpansgewijs werd opgebouwd. Met de kennis van nu, zou hij dat wel gedaan hebben. En had mijn vriendinnetje misschien wel een beter cijfer gehaald. Dus ga niet alleen voor herlezen, maar

combineer het met andere dingen – in kleine sessies. Bied daarin tegelijkertijd een routine aan (gespreid leren) en maak dat er afwisseling is. Dan zul je zien dat jouw deelnemer ook echt leert! ♦

Referenties

- Brown, P. C., Roediger, H. L., & McDaniel, M. A. (2014). *Make it stick: The science of successful learning*. London, UK: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Dirksen, J. (2015). *Design for how*

people learn (2e ed.). San Francisco, CA: New Riders.

- Last, B. (Host). (2024, 4 juli). Hoe onthoudt ons brein. In *Sterkmakers Podcast*, Productiemaatschappij Glenn

van der Burg. Geraadpleegd op 30 juli 2024, van <https://open.spotify.com/episode/5TaeDGQZVXqd3yXA8XAFkx?si=9Ka5Cc50SKylPgEIKP0tvQ&nd=1&dlsi=63a5391d62484f55>



Helma van den Berg is overtuigd van de kracht van microlearning en gespreid leren: drie minuten per dag. Als microlearning expert heeft ze inmiddels diverse klanten in de zorg, het onderwijs en de overheid. Helma is niet bang om van de geijkte paden af te wijken, sterker: door de afwisseling met video's, quizen, animaties en meer weten veel deelnemers de eindstreep wel te halen. En dat wordt opgemerkt. Zo komt Helma steeds dichterbij haar doel: zoveel mogelijk mensen aan het leren krijgen!
www.lets-learn.nl

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**

Leren van sportroutines

Auteur: **Sibrenne Wagenaar**

Bij routines denk ik bijna automatisch aan sport en andersom. Reden om Mireille Beumer eens een paar vragen voor te leggen. Mireille Beumer is Structural Dynamics trainer en facilitator, en ook topsporter. Ze doet namelijk op hoog niveau aan Hyrox, een indoor fitnessrace met krachtoefeningen en hardlopen.

Hoe helpen routines jou om je doel te bereiken in de sport?

Mireille Beumer: "Routines kun je overal en altijd meenemen, ook al ben je in een onbekende omgeving. Ik doe veel wedstrijden in het buitenland, en daar is dan alles anders. De ene keer overnacht je in een hotel, de andere keer in een appartement. De ene keer start je om elf uur en de andere keer om half vier."

"Ik heb expliciet uitgeschreven wat ik de avond ervoor doe (eten, slapen, spullen klaarleggen), ik weet altijd wat ik mee moet nemen, en mijn eetroutine voor de wedstrijd is vastgesteld (vijf uur van tevoren X, drie uur van tevoren Y enzovoort). Datzelfde geldt voor mijn warming-up. Ik weet precies wanneer ik met de warming-up start, wat ik moet doen tijdens de warming-up, wanneer ik nog naar de wc ga en wanneer ik naar het startvak ga."

"Deze specifieke routine geldt voor een wedstrijd, maar hetzelfde geldt – in kleinschalige vorm – voor een training. Zo'n vaste routine geeft me houvast en voelt vertrouwd in een vreemde omgeving, waar je onzekerheid en afleiding tegen kunt komen."

Wat zijn uitdagingen bij het vasthouden aan een routine, en hoe overwin je deze?

"Als er een keer iets onverwachts gebeurt, of het loopt anders, dan ben ik geneigd om in het 'anders' mee te gaan. Veel beter is om dan terug te keren naar mijn routine en op te pakken waar ik gebleven ben, om dat vervolgens af te maken. Mijn routine helpt me om mijn gedachten weer op een rijtje te krijgen, en niet mee te gaan in de afleidingen. Ik voel dan als het ware dat ik de controle weer terugkrijg, omdat ik dingen doe die ik herken en waarvan ik weet dat ze werken. En voor mij werkt het zo dat ik mezelf dan weer zelfverzekerder voel."

Hoe zorg je ervoor dat je gemotiveerd blijft om je routine te volgen, zelfs op dagen dat je geen zin hebt?

"Eigenlijk komt dat achteraf. Als ik mijn routine niet volg, loop ik daar achteraf tegenaan; als een soort boemerang. Als ik bijvoorbeeld mijn warming-up als routine niet doe, of mijn voorbereiding op een training niet doe, dan kom ik dat tijdens mijn training weer tegen. En daar heb ik dan last van. Dat geeft voldoende motivatie om het de volgende keer weer wel te doen."

Kun je een routine ook optimaliseren? Hoe doe je dat? Wat helpt daarin? Wat heb je daarbij nodig?

"Optimaliseren van een routine is ervaring opdoen en onderzoeken wat voor jou wel en niet helpt."

Steun van je omgeving helpt ook. Dat de mensen om je heen je eraan herinneren, of je net dat ene zetje geven om je routine optimaal uit te voeren. Bijvoorbeeld dat manlief om twaalf uur tegen me zegt dat ik nog even moet gaan liggen, als ik om half vier een wedstrijd heb. Of dat manlief in de gaten houdt of er voldoende haverhout in voorraad is, omdat ik daar het beste op train en dat mijn go-to-maaltijd is."

Hoe ga je om met de balans tussen routine en flexibiliteit?

"Haha, een lastige vraag: ik merk namelijk dat ik minder flexibel ben geworden. Het moet op mijn manier. En die is soms best lastig. Daar heb ik nog geen goede modus in gevonden..."

Wat zijn de belangrijkste voordelen van het volgen van een consistente routine in je sport?

"Routines (en alle handelingen die je doet) nemen werkgeheugen in je brein in. Omdat je ze automatisch doet en je weet wat je moet doen, verspil je geen extra energie aan het nemen van beslissingen (moet ik eerst dit, of eerst dat?). Zo houd je ruimte in je brein over om je te concentreren op andere zaken. Bijvoorbeeld op je wedstrijd. Hierbij geldt: energie is je kostbaarste bezit. Gebruik het dus goed."

Wat hiervan zet jij ook in bij professionele ontwikkeling?

"In mijn professionele leven heb ik ook routines ontwikkeld, bijvoorbeeld rondom het inpakken van mijn tas zodat ik altijd erop kan vertrouwen, dat ik de juiste materialen bij me heb. Daar hoef ik dan niet over na te denken, en zo kan ik me concentreren op het geven van de training zelf. Routines heb ik ook bij het naar bed gaan. Zodat mijn brein kan afschakelen, niet meer na hoeft te denken en bepaalde signalen krijgt: het is dadelijk bedtijd."

Welke tips zou je geven aan professionals in organisaties om routines te integreren in hun leerproces?

"Bedenk voor jezelf van welke afleiding jij het meeste last hebt. En waarom en wanneer dit is. En bedenk daar een routine omheen. Hoe kan je een routine ontwerpen, die je hierbij helpt? Bijvoorbeeld: als je het 's ochtends lastig vindt om achter je bureau op te starten, bedenk hier dan een routine voor. Wat doe je eerst, hoe lang, en met welk doel en resultaat? Wat is je tweede actie? Zo creëer je voor jezelf een soort 'zelfstarter' en raak je niet afgeleid." ♦

Sibrenne Wagenaar is redactielid van TvOO.

Over Mireille Beumer...

Mireille Beumer is facilitator, consultant, trainer en topsporter. Al meer dan 25 jaar leert zij teams om beter samen te werken; dit doet zij bij non-profit tot commerciële organisaties, van groot tot klein. Zij gelooft dat ieder team meer uit zichzelf kan halen. Mireille vindt het geweldig om dialogen te begeleiden, waarin teamleden ervaren dat ze met elkaar meer in hun mars hebben dan ze zelf denken.

www.mireillebeumer.nl





Tilburg L&D-monitor 2023

Loont het om lid te zijn van een netwerkorganisatie?

Auteurs: **Jolanda Botke & Rob Poell**

Er wordt volop onderzocht hoe Nederlandse organisaties en sectoren leren en ontwikkelen vormgeven en hoe L&D-professionals organisaties daarin ondersteunen. Recent inzicht in hoe L&D-organisaties zelf werken ontbreekt echter. Daarom onderzocht Tilburg University in 2023 welke keuzes L&D-organisaties maken en welk effect deze keuzes hebben op hun organisatie en hun klanten. Uit de resultaten blijkt dat leden van netwerkorganisaties positiever zijn over wat er gebeurt in L&D dan niet-leden. Ook blijkt dat organisaties die L&D als hoofdactiviteit hebben positiever zijn over klantresultaten dan organisaties met een andere corebusiness.

De Nederlandse L&D-sector bestaat uit 32.000 L&D-aanbieders, waarvan een groot deel zelfstandig ondernemer is (Ter Steeg & Hellemans, 2022). In de huidige kenniseconomie zijn organisaties sterk afhankelijk van L&D-activiteiten om concurrerend te blijven. L&D-professionals spelen hierin een essentiële rol, of ze nu werkzaam zijn bij L&D-aanbieders, onderdeel zijn van een L&D-afdeling, of als zelfstandige andere organisaties ondersteunen. Er wordt volop onderzoek gedaan naar hoe dat leren in organisaties door L&D wordt vormgegeven. Maar hoe de L&D-aanbieders zelf werken werd tot op heden maar beperkt bestudeerd. Om hier zicht op te krijgen initieerden we als groep onderzoekers van Tilburg University de Tilburg L&D-monitor: een set vragen over keuzes die L&D'ers maken en het effect van die keuzes voor hun organisatie (prestatie en welzijn van de L&D-medewerker) en hun klanten (het effect van interventies die worden aangeboden).

Samen met de netwerkorganisaties NRTO, Develhub en het People Management Center van Tilburg University zetten we in 2023 voor het eerst deze monitor uit binnen de L&D-sector in Nederland.

Leden van beroepsorganisaties scoorden op bijna alle variabelen hoger dan niet-leden.

Wie deden er mee?

NRTO

De NRTO, de Nederlandse Raad voor Training en opleiding, is de brancheorganisatie voor private onderwijsinstellingen, opleidings- en trainingsbureaus. De NRTO telt ruim 900 leden.

Develhub

Develhub is een onafhankelijk platform dat zich richt op het verbinden en professionaliseren van iedereen die zich structureel bezighoudt met leren en ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. De meeste leden van Develhub vallen in een van de volgende doelgroepen: L&D-afdelingen, in opleiding tot L&D'er, trainers-coaches-facilitators, L&D-bedrijven.

People Management Center

Het People Management Center (PMC) van Tilburg University fungeert als een netwerkplatform op het gebied van HRM om organisaties (waaronder ASML en Rabobank) en medewerkers en studenten van het departement Human Resource Studies van Tilburg University en TIAS Business School met elkaar te verbinden.

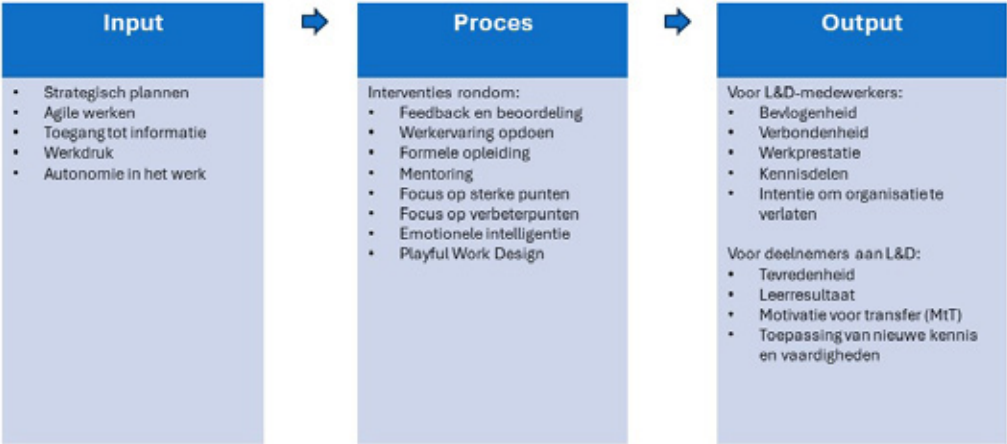
Procesmodel

We onderzochten de L&D-sector op de onderzoeksthema's waarin we als onderzoekers expertise hebben. Die thema's verwerkten we in een onderzoeksmodel bestaande uit input-,

proces- en outputvariabelen (Figuur 1). De inputvariabelen zijn kenmerken van de organisatie en van de L&D-medewerkers. De procesfase bevat L&D-interventies die aangeboden worden. De outputfase richt zich op het resultaat van de gemaakte keuzes, zowel voor de L&D-professionals (de werknemers van L&D-bedrijven en -afdelingen, en zelfstandige L&D'ers) als voor hun klanten (de deelnemers aan de aangeboden L&D-interventies).

Dataverzameling

We zetten in het najaar van 2023 het onderzoek breed uit via LinkedIn en vroegen daarnaast Develhub en NRTO of ze het onderzoek wilden verspreiden onder hun leden. Ook ons 'eigen' People Management Center, waarin twaalf multinationals samenwerken met het departement Human Resource Studies, verspreidde het onderzoek onder haar leden. Dat leidde uiteindelijk tot 239



Figuur 1. Het procesmodel

Wat onderzochten we?

De vragenlijst bevatte 90 vragen over het procesmodel. De vragen waren gebaseerd op eerder gevalideerde schalen (de verwijzingen naar de schalen zijn te vinden in het rapport). Alle vragen zijn gemeten met een 7-puntsschaal, waarbij 1 = 'helemaal oneens' en 7 = 'helemaal eens', met uitzondering van werkdruk, autonomie op het werk en intentie om de organisatie te verlaten. Deze drie variabelen zijn gemeten op een 4-puntsschaal met 1 = 'nooit', 2 = 'soms', 3 = 'vaak' en 4 = 'altijd'. Voordat verdere analyses zijn gemaakt, is de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte schalen gecontroleerd. Deze bleek voor alle schalen in orde.

Inputvariabelen

Strategisch plannen	Het proces van begin tot einde voor ogen hebben, verwachte opbrengsten maximaliseren, een bedrijfsplanning en concurrentieanalyses maken om een onzekere toekomst te voorspellen en bestaande kennis benutten.
Agile werken	Routines die een team gebruikt om optimaal wendbaar en veranderingsgericht te kunnen handelen.
Toegang tot informatie	Toegang hebben tot bijvoorbeeld geld, materiaal, ruimte en tijd.
Werkdruk	Als de hoeveelheid werk en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn (werkbelasting) het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) te boven gaat is er sprake van hoge werkdruk.
Autonomie in het werk	Vrijheid ten aanzien van werkplanning, beslissen en werkmethoden.

Procesvariabelen

Feedback en beoordeling	Beoordeling en prestatie-evaluatie om inzicht te krijgen in iemands sterke en zwakke punten op het werk en in iemands persoonlijke of professionele ontwikkeling.
Opdoen van werkervaring	Door bijvoorbeeld taakrotatie, functie-uitbreiding en promoties of overplaatsingen iemands repertoire van kennis en vaardigheden verbreden.
Formele opleidingen en cursussen	Opleidingsprogramma's of cursussen – al dan niet op de werkplek – om werknemers te trainen in bepaalde vaardigheden of kennisgebieden.
Mentoring	Een ervaren werknemer wordt gekoppeld aan een minder ervaren werknemer om begeleiding en professionele ontwikkeling te bieden.
Focus op sterke punten	Interventies gericht op het identificeren en beter gebruiken van sterke punten.
Focus op verbeterpunten	Interventies gericht op het ontwikkelen van verbeterpunten.
Emotionele intelligentie (EI)	Interventies gericht op het ontwikkelen van emotionele intelligentie (EI). EI is de kennis of het vermogen om emoties van jezelf en van anderen effectief te verwerken om sociaal en emotioneel gedrag te reguleren.
Playful Work Design (PWD)	Interventies om PWD te bevorderen, of die gebruik maken van PWD. PWD is proactief gedrag, gericht op het stimuleren van plezier en uitdaging tijdens werkactiviteiten door het creëren, zoeken en oplossen van verrassingen en complexiteiten.

Outputvariabelen

Bevlogenheid	Een positieve, bevredigende, werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door energie, toewijding en absorptie.
Verbondenheid	De verbondenheid als L&D-medewerker met vakgenoten.
Individuele werkprestatie	Werkzaamheden waarvoor werkgevers hun L&D-medewerkers betalen.
Kennis verbergen	Bewust niet delen van informatie, ideeën en expertise die relevant zijn voor een taak.
Intentie om de organisatie te verlaten	Overwegen om de organisatie te verlaten en elders werk te zoeken. Er is nog geen sprake van het daadwerkelijk verlaten van de organisatie.
(veronderstelde) Resultaten van de deelnemers	De zijn gemeten met de volgende vragen: - Waren de deelnemers na afloop tevreden? - Hebben de deelnemers de leerdoelen bereikt? - Waren de deelnemers van plan het geleerde in de praktijk toe te passen? - Pasten de deelnemers na afloop van de training de kennis en vaardigheden toe in de praktijk?

ingevulde vragenlijsten. Van de invullers was 34% lid van Develhub, 11% van NRTO en 1% van het PMC; 45% van de respondenten beslist welke L&D-activiteiten er worden aangeboden, 76% is betrokken bij ontwerp en ontwikkeling van L&D, en 46% voert L&D-activiteiten uit. De definities van alle variabelen, gebruikte schalen en analyses zijn te vinden in het onderzoeksrapport.

Bij meer werkdruk en/of bij minder autonomie zijn respondenten eerder van plan om de organisatie te verlaten.

Scores

Voordat we verdere analyses deden, maakten we een overzicht van alle gemiddelde scores. Daarmee hebben we een basis waarop we in een volgende monitor (we willen de monitor elke twee jaar herhalen) terug kunnen kijken. Wat verandert er over de jaren heen in deze scores?

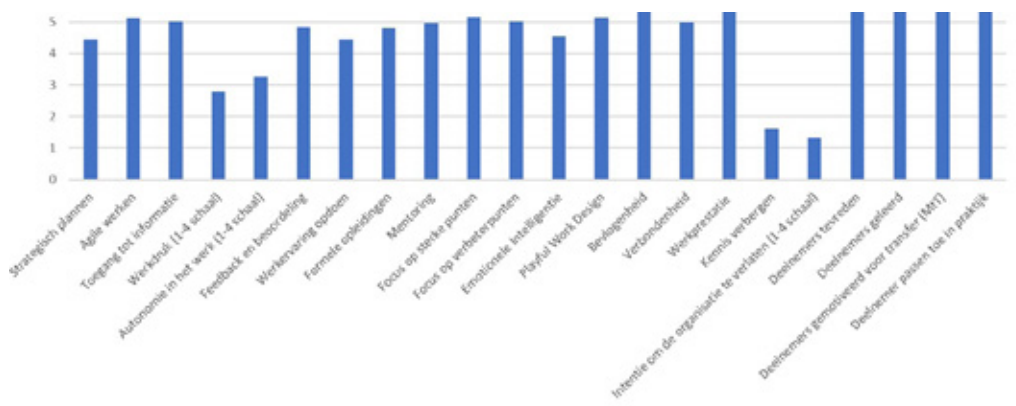
Op de inputvariabelen scoren de respondenten in 2023 relatief hoog (Figuur 2). Strategisch plannen, agile werken en toegang tot informatie scoren 4.45 respectievelijk 5.11 en 5.01 op een schaal van 1 tot 7. Werkdruk scoort 2.78 en (eigen) autonomie in het werk scoren 2.78 respectievelijk 3.26 op een schaal van 1 tot 4).

Ook de verschillende interventies worden volop gebruikt (Figuur 2). De

focus op sterke punten wordt het hoogst gescoord (5.16 op een schaal van 1 tot 7), onmiddellijk gevolgd door *Playful Work Design* (PWD; 5.13). Ook de focus op verbeterpunten (5.02) en mentoring (4.97) zijn veel gebruikte interventies, evenals het inzetten van feedback en beoordeling (4.83) en formele opleidingen (4.81). Emotionele Intelligentie (4.53) en leren door het opdoen van werkervaring (4.45) zijn relatief de minst gebruikte L&D-interventies.

Verschillende outputvariabelen scoren eveneens hoog (Figuur 2). De eigen werkprestatie wordt zelfs met 5.70 gemiddeld gescoord, onmiddellijk gevolgd door de eigen bevoegdheid (5.69). Verbondenheid met vakgenoten scoort lager, maar nog steeds aanzienlijk (4.99). Bewust kennis verbergen komt beperkt voor (1.59) en de intentie om de organisatie te verlaten is eveneens zeer laag (1.32 op een schaal van 1 tot 4 in dit geval).

De (veronderstelde) tevredenheid van de deelnemers na afloop van de L&D-interventies scoort gemiddeld 5.89 (op een schaal van 1 tot 7), de mate waarin zij de leerdoelen hebben bereikt 5.36, de mate waarin deelnemers van plan waren om het geleerde in de praktijk toe te passen 5.83, en de mate waarin deelnemers na afloop van de interventie de kennis en vaardigheden toepasten in de praktijk (zoals ingeschat door de L&D'er) 5.37. Kortom, met uitzondering van het bewust verbergen van kennis en overwegen om de organisatie te verlaten, scoren alle andere input-, proces- en outputvariabelen vrij ruim boven de schaalgemiddelden. Men geeft over het algemeen aan veel te doen en daarvan ook aanzienlijk effect te zien.

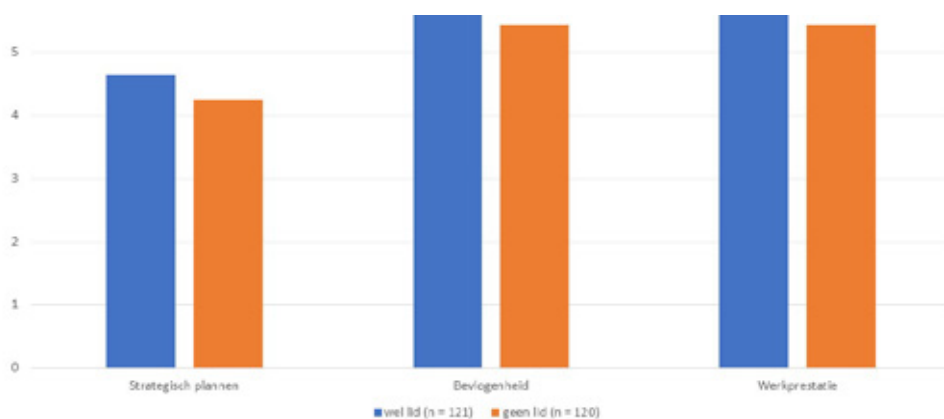


Figuur 2. Gemiddelde score op de variabelen in het procesmodel (n = 239)

Leden en niet-leden

We waren nieuwsgierig of we verschillen zouden zien in de score van verschillende groepen respondenten. Daarom vergeleken we de 121 respondenten die lid waren van een beroepsorganisatie met 120 niet-leden (een klein aantal respondenten gaf niet aan of ze lid waren van een beroepsorganisatie). Als beroepsorganisaties werden meegenomen: NRTO, Develhub en VOV

(zeven respondenten gaven aan lid te zijn van de Vlaamse beroepsorganisatie VOV; PMC werd niet meegenomen vanwege het zeer kleine percentage deelnemers). Uit onze analyses bleek dat leden van beroepsorganisaties op bijna alle variabelen hoger scoorden dan niet-leden. Significant verschilden de leden van niet-leden op strategisch plannen, bevoegdheid en werkprestatie. In alle gevallen was de score voor leden hoger dan voor niet-leden (Figuur 3).



Figuur 3. Verschillen tussen L&D'ers die wel of niet lid zijn van een van de netwerkorganisaties

L&D als corebusiness

Daarnaast vergeleken we respondenten uit organisaties die L&D als corebusiness hebben (n = 117) met respondenten uit organisaties met een andere corebusiness (n = 123; dit waren in de meeste gevallen respondenten die werkten op een L&D-afdeling van een organisatie). Naast verschillen in het gebruik van interventies zagen we significante verschillen in strategisch plannen, agile werken, toegang tot informatie en bevologenheid (Figuur 4). De respondenten uit een L&D-organisatie scoorden op al deze variabelen hoger dan de respondenten op een L&D-afdeling. Wat daarnaast opvalt is dat de respondenten uit een L&D-organisatie positiever zijn over het effect van interventies dan de respondenten die op een L&D-afdeling werken.

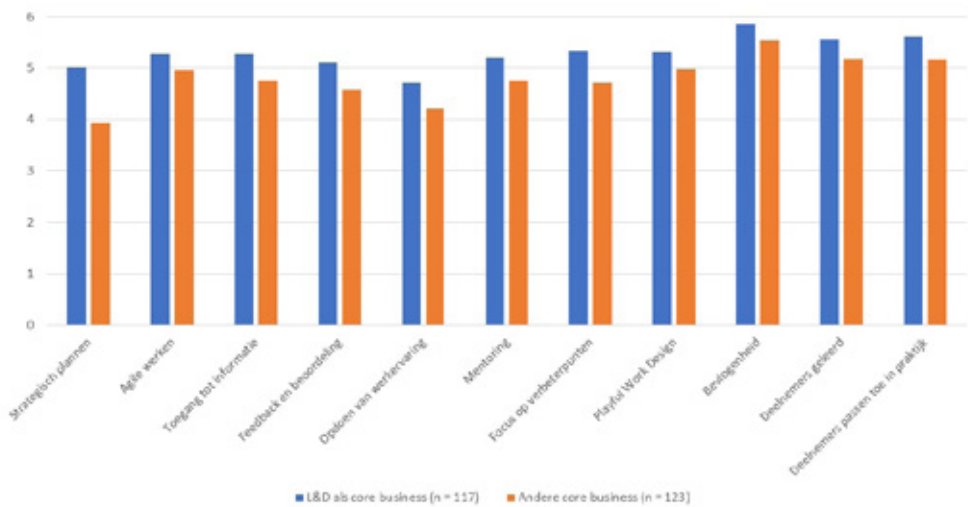
Interventies

We vroegen respondenten, zoals gezegd, in hoeverre ze gebruikmaken van traditionele interventies, zoals (formeel) opleiden,

mentoring en een focus op verbeterpunten, en minder traditionele interventies, zoals het gebruik van sterke punten (Van Woerkom et al., 2016), het werken aan emotionele intelligentie (Pekaar et al., 2018) en PWD (Scharp et al., 2023). Wat opvalt is dat alle typen interventies redelijk veel gebruikt worden, maar er zijn wel verschillen in de mate van gebruik. De sterkepuntenbenadering is populair, maar het werken aan verbeterpunten, dat gezien kan worden als tegenhanger van de sterkepuntenbenadering, krijgt eveneens nog volop aandacht. PWD staat volop in de belangstelling. Interventies op het gebied van emotionele intelligentie scoren relatief laag. Wellicht speelt hier de relatieve onbekendheid met dit type interventies.

Input en output

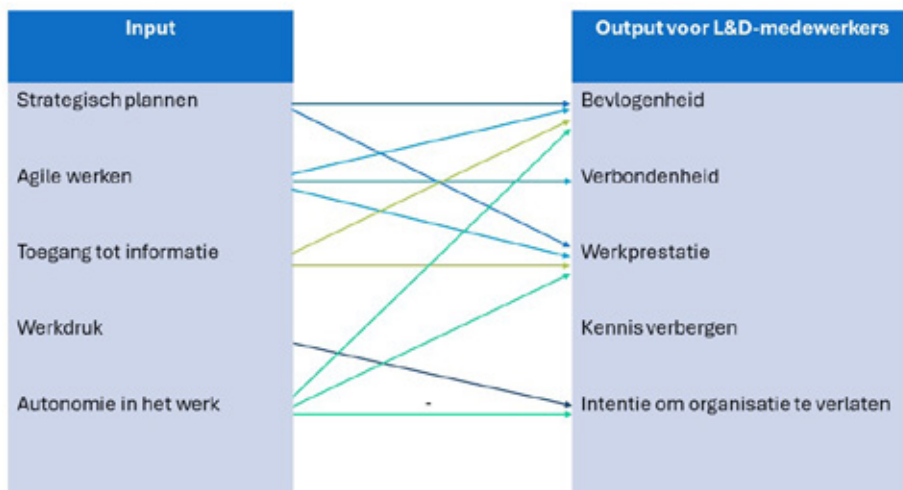
We onderzochten in hoeverre input- en outputvariabelen aan elkaar gerelateerd waren (Figuur 5a en 5b). Wat opvalt is dat respondenten die hoog scoren



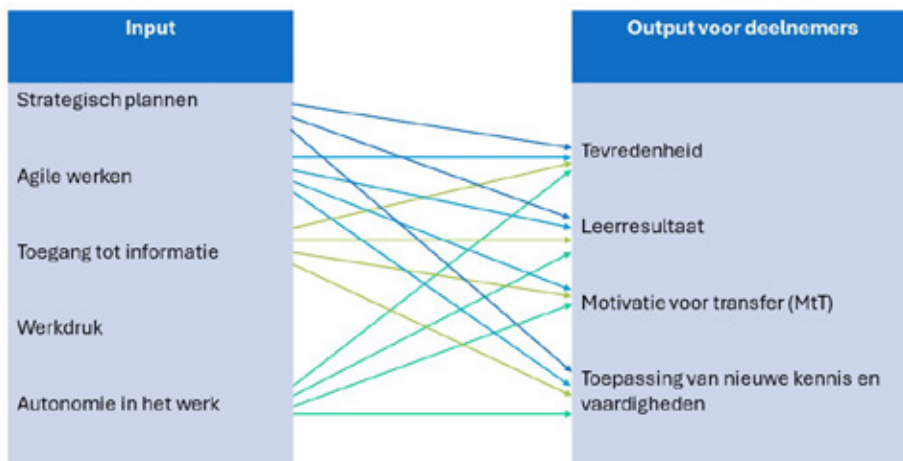
Figuur 4. Verschillen tussen L&D wel of niet als corebusiness (alleen variabelen die significant verschillen zijn gepresenteerd)

op strategisch plannen, agile werken, toegang tot informatie en autonomie, eveneens hoog scoren op bevlogenheid en werkprestatie en op deelnemersresultaten. Bij meer werkdruk en/of bij minder

autonomie zijn respondenten eerder van plan om de organisatie te verlaten. Respondenten die aangeven meer agile te werken scoren ook hoger op verbondenheid.



Figuur 5a. Relatie tussen input en output voor L&D-medewerker



Figuur 5b. Relatie tussen input en output voor deelnemers

Wat viel verder op?

We zien dat respondenten die zich bezighouden met de uitvoering van L&D-activiteiten relatief minder werkdruk ervaren dan diegenen die geen L&D-activiteiten uitvoeren. Dit lijkt te suggereren dat opleiders, trainers en coaches hun werk minder stressvol vinden dan managers en ontwerpers in de L&D-sector. We zien ook – wellicht als gevolg hiervan – geen relaties tussen enerzijds werkdruk en anderzijds bevlogenheid, verbondenheid en werkprestatie en ook geen relaties tussen werkdruk en deelnemersresultaten.

Daarnaast wilden we graag onderzoeken of en hoe het bewust kennis verbergen (*knowledge hiding*) voorkomt in de L&D-sector. Onder kennis verbergen verstaan we een opzettelijke poging van een individu om kennis achter te houden of te verbergen waar een andere persoon om heeft gevraagd (Connelly et al., 2012). Dit kan een vorm van negatief gedrag zijn, maar kan ook berusten op positieve intenties, zoals het beschermen van een collega of voldoen aan privacyvereisten. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat kennis verbergen samenhangt met individuele en teamprestaties (Skerlavaj et al., 2023). Al tijdens het onderzoek kregen we vragen van respondenten over dit fenomeen. Onze respondenten herkenden alleen de negatieve kant van kennis verbergen. Want kennisdelen doe je toch altijd? Voor ons een goede les om duidelijker te zijn over wat we precies bedoelen en waarom we iets willen onderzoeken! Uiteindelijk zagen we op deze variabele een lage score (er wordt dus weinig kennis verborgen), met weinig variantie en geen relaties met andere variabelen in ons onderzoek.

Conclusies en vervolg

Een eerste conclusie van ons onderzoek is dat leden van beroepsorganisaties hoger scoren op bijna alle variabelen dan niet-leden. Of lidmaatschap van een beroepsorganisatie loont, of dat leden in het algemeen meer positief gestemd zijn, is op basis van dit onderzoek niet te zeggen. Daarvoor moet nader onderzoek worden gedaan.

Een tweede conclusie is dat niet alle interventies in dezelfde mate gebruikt worden. Dat kan een bewuste keuze zijn van een aanbiedende of inkoopende organisatie, maar het kan ook liggen aan de mate van bekendheid met nieuwe interventies. Wat in de wetenschap populair is (bijvoorbeeld emotionele intelligentie en PWD) is nog niet altijd bekend onder L&D'ers. Als wetenschappers willen we hier graag aan bijdragen in de vorm van toegankelijke informatie over (onderzoek naar) deze nieuwe interventies.

Een derde conclusie is dat strategische planning, agile werken en toegang tot informatie belangrijk lijken te zijn voor L&D'ers en hun klanten. Investeren hierin lijkt de moeite waard voor L&D-organisaties. Het huidige onderzoek heeft echter alleen relaties tussen variabelen zichtbaar gemaakt. Of er causale verbanden zijn moet nader worden onderzocht. Bijvoorbeeld: zijn medewerkers meer bevlogen omdat ze meer strategisch plannen, of plannen ze meer strategisch omdat ze meer bevlogen zijn?

Ten slotte zijn L&D'ers die in een L&D-organisatie werken positiever over deelnemersresultaten dan L&D'ers die op een L&D-afdeling werken. Het gaat

hier echter om het veronderstelde effect. Het lijkt interessant om verder (en meer objectief) te onderzoeken of en hoe L&D-interventies effect hebben. ♦

Het complete rapport is [HIER](#) te downloaden.

We gaan de Tilburg L&D-monitor elke twee jaar herhalen en hopen zo trends te zien in de Nederlandse L&D-sector. Mochten er variabelen of analyses zijn die we volgens jou echt moeten toevoegen aan ons onderzoek, laat dat ons dan weten.

Referenties

- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., & Born, M. P. (2018). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120(August 2017), 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.045>
- ter Steeg, R., & Hellemans, S. (2022, 12 oktober). *Branchevereniging aan het woord: Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO)*. VNO NCW, <https://www.vno-ncw.nl/artikelen/branchevereniging-aan-het-woord-nederlandse-raad-voor-training-en-opleiding-nrto>
- Skerlavaj, M., Cerne, M., & Batistič, S. (2023). Knowledge hiding in organizations: Meta-analysis 10 years later. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 25(2), 79–102. DOI:10.15458/2335-4216.1319
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., Breevaart, K., Kruup, K., & Uusberg, A. (2023). Playful work design: Conceptualization, measurement, and validity. *Human Relations*, 76(4), 509–550. <https://doi.org/10.1177/00187267211070996>
- van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>



Jolanda Botke, Assistant professor en opleidingsdirecteur, Tilburg University – departement Human Resource Studies. j.a.botke@tilburguniversity.edu

Rob Poell, Hoogleraar HRD, Tilburg University – departement Human Resource Studies. r.poell@tilburguniversity.edu

De impact van een half jaar fitness tracking

Is het de investering waard?

Auteur: **Ilona Boomsma**

Fitness trackers worden steeds populairder, maar leveren ze daadwerkelijk resultaten op als het gaat om het opbouwen van nieuwe routines? Na meerdere mislukte pogingen met verschillende trackers – van eenvoudige stappentellers tot geavanceerde smartwatches – besloot ik het nog een keer te proberen. Deze keer koos ik voor een van de meest geprezen trackers, gedragen door beroemdheden als Tiger Woods, Cristiano Ronaldo en LeBron James. Ik schafte een prijzig jaarabonnement aan en begon met lage verwachtingen in maart aan dit nieuwe avontuur. Nu, zes maanden later, maak ik de balans op: wat heeft deze investering opgeleverd en is het echt de moeite waard?

Een van de redenen waarom eerdere trackers niet werkten, was dat ik ze simpelweg vergat te dragen. Zodra de batterij leeg was, belandde de tracker in de la en duurde het vaak dagen of weken voordat ik er weer aan dacht 'm om te

doen. Daarmee verloor ik ook de visuele trigger om bijvoorbeeld te gaan sporten. Een van de belangrijkste redenen waarom we gewenst gedrag niet uitvoeren is dat we het simpelweg vergeten. Consistentie is een cruciale factor voor het opbouwen



van nieuwe routines, zo beschrijft Fogg (2019) in het bekende boek *Tiny Habits*. Het hebben van een visuele trigger en herinneringen kan daarbij helpen (Tobias, 2009). Deze tracker heeft een ontwerp dat dit probleem voor mij oplost. Het heeft geen scherm, maar alleen een band om de arm en werkt met een app. Daardoor gaat de batterij lang mee. En hij hoeft niet af om op te laden. Ik schuif de batterij om de band heen. Waardoor ik hem echt bijna altijd draag.

Holistische benadering

De kracht van deze specifieke fitness tracker ligt ook in de holistische benadering: het combineert activiteit met herstelgegevens. In plaats van zich alleen te richten op basisstatistieken zoals verbrande calorieën en stappen, geeft deze tracker inzicht in de balans tussen inspanning en herstel. Van stappen tot andere activiteiten: alles telt mee voor een totaalscore. Elke dag krijg ik een score voor zowel mijn inspanning als mijn herstel, wat me helpt te bepalen hoe ik de volgende dag het beste kan trainen. Hoewel ik hoopte er meer door te gaan sporten, ontdekte ik door de data dat ik ook juist slaap moest gaan prioriteren. Trackers meten slaap nooit zo nauwkeurig als een medische test, maar deze tracker brengt het er

goed vanaf in validatieonderzoek (Miller et al., 2020). Dat de activiteiten en slaap nauwkeurig worden gemeten, werkt bij mij ook motiverender, omdat ik meer vertrouwen op de data.

Data en psychologie

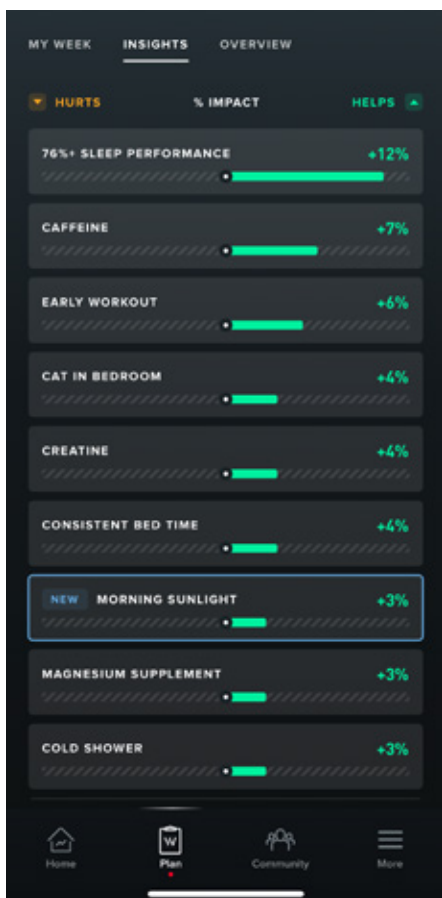
De psychologische principes achter de tracker spelen een belangrijke rol in het vormen van routines. Het beloningssysteem van de app, zoals het zien van een groen grafiekje als ik goed hersteld ben, werkt als een positieve prikkel. Elke ochtend kijk ik uit naar een groene herstelscore, een percentage dat aangeeft hoe goed ik klaar ben voor de dag. Dit heeft mijn slaapgewoonten verbeterd, omdat ik daadwerkelijk meer gemotiveerd ben om te gaan slapen. Blijkbaar werkt een groen grafiekje effectief als een extrinsieke beloning in mijn brein.

Persoonlijke data

Gepersonaliseerde apps blijken uit onderzoek doeltreffender te zijn dan generieke aanpakken (Laranjo et al., 2021). En datervaarde ik ook in de praktijk. Een van de grootste voordelen van deze tracker is het inzicht in mijn eigen gedrag en de impact daarvan op mijn herstelscores. De tracker biedt de mogelijkheid om persoonlijke gegevens bij te houden in een dagboek, waarbij ik zelf kan kiezen welke van de 140 gedragingen ik wil meten. Ik kies er steeds een paar uit om enkele weken mee te testen en krijg na een langere periode inzicht in wat helpt of juist belemmert.

Het 's ochtends aanklikken van de door mijzelf gekozen factoren zorgt ervoor dat ik dagelijks even word herinnerd aan wat ik me had voorgenomen. En hoewel

Het wordt zo bijna een spelletje om aan mijn gezondheid te werken.



Afbeelding 1. De positieve invloed van zelfgekozen factoren op mijn herstel

ik al jarenlang wekelijks uren lees over gezondheid, heeft dit me geholpen om enkele blinde vlekken te identificeren:

Koffie

Ik dacht dat koffie mijn slaap negatief zou beïnvloeden, maar mijn hersteldata toonden aan dat juist het tegenovergestelde waar is, zolang ik het niet te laat op de dag drink. Waarom? Dat weet ik nog niet. Maar ik geniet

sindsdien wel nog meer van koffie, zonder schuldgevoel. Nu ik dit heb geleerd, track ik het ook niet meer.

Slaapkwaliteit

Ik vermoedde dat ik slechter sliep als mijn vriend Thomas thuis is, maar niets bleek minder waar; mijn herstel is wel 10% beter wanneer hij er is. Blijkbaar weegt veilig voelen op tegen de nadelen van zijn bewegingen. Sindsdien stoor ik me er een stukje minder aan als ik wakker word van zijn gedraai.

Alcohol

'Maar' twee glazen wijn drinken heb ik altijd als onschuldig gezien. Ik rekende ze weg door mezelf te vertellen dat ze binnen drie uur wel verwerkt waren door de lever. Maar de data lieten zien dat zelfs deze hoeveelheid vroeger op de avond mijn herstel significant verslechterde. Mijn herstelscore daalt bijna zonder uitzondering naar dramatische percentages van 2 tot 30%. Dit inzicht heeft mijn drinkgedrag doordeweeks drastisch veranderd.

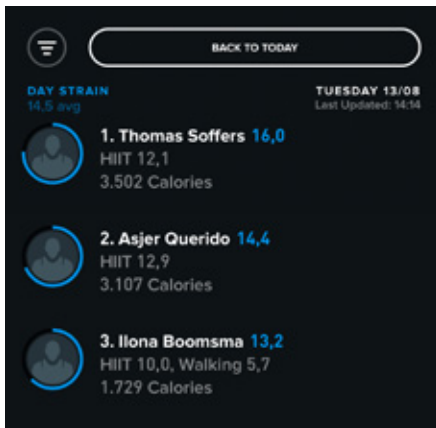


Afbeelding 2. Een herstelscore na twee wijn

Ik ben me nog meer bewust van de werkende principes voor routinevorming die ik ook bij klanten in kan inzetten.

Sociale ondersteuning

Ten slotte is de sociale component een belangrijke factor. Samen met vrienden en vakgenoten heb ik teams in de app. We zien elkaars scores en motiveren elkaar door uitdagingen aan te gaan, zoals op een vast tijdstip opstaan of een bepaalde inspanningsscore halen. Deze externe motivatie werkt voor mij verrassend goed. Doordat we elkaars scores kunnen zien, bespreken we ook met elkaar 'wat werkt'. Zo ontdekte ik door een van mijn vrienden dat al langer voor bedtijd stoppen met eten bijna net zoveel invloed heeft als geen alcohol drinken. En als ik 'm toch een keer vergeet om te doen, herinneren anderen me daar vriendelijk aan.



Afbeelding 3. De totale inspanning: een getal van 0-21

Conclusie

Bij het schrijven van dit stukje, realiseer ik me dat mijn sport- en slaapgedrag veranderen bijna kinderlijk eenvoudig werd in vergelijking met daarvoor. Hoewel ik natuurlijk niet alles kan toeschrijven aan de band om mijn arm, heeft het meer impact dan ik me had kunnen voorstellen. De investering van 20 euro per maand is het tot nu toe volledig waard. Wellicht helpen de maandelijkse kosten me zelfs om 'm te blijven gebruiken. Inmiddels sport ik consistent drie tot vier keer per week en is mijn rusthartslag met vier slagen per minuut gedaald. Het belangrijkste is dat ik nu plezier heb in het werken aan mijn gezondheid. De data maken het leuk en helpen me – samen met anderen – te ontdekken wat voor mij werkt. Het wordt zo bijna een spelletje om aan mijn gezondheid te werken. Zolang deze tracker me helpt om mijn gezondheid te verbeteren, blijf ik er zeker mee doorgaan. En leuke bijvangst is: ik ben me nog meer bewust van de werkende principes voor routinevorming die ik ook bij klanten in kan inzetten. ♦

Referenties

- Ferguson, T., et al. (2022). Effectiveness of wearable activity trackers to increase physical activity and improve health: A systematic review of systematic reviews and meta-analyses. *PLOS ONE*, 17(3), e0262317. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262317>
- Fogg, B. J. (2019). *Tiny habits: The small changes that change everything*. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.
- Miller, D. J., Lastella, M., Scanlan, A. T., Bellenger, C., Halson, S. L., Roach, G. D., & Sargent, C. (2020). A validation

study of the WHOOP strap against polysomnography to assess sleep. *Journal of Sports Sciences*. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1797448>

- Laranjo, L., et al. (2021). Do smartphone applications and activity trackers increase physical activity in adults? *Systematic Reviews*, 10(1), 21.

<https://doi.org/10.1186/s13643-020-01518-9>

- Tobias, R. (2009). *Changing behavior by memory aids: A social psychological model of prospective memory and habit development*. Bern, Switzerland: Peter Lang.



Ilona Boomsma – voor (links) en na (rechts) gebruik van de tracker – werkt als zelfstandig Learning & Development consultant. Ze weet de wetenschap over leren als geen ander praktisch toe te passen. Dat was de reden dat ze in 2021 de Develhub award voor L&D-professional van het jaar won. Ilona specialiseert zich in het maken en het meten van de impact van leren. Het afgelopen jaar experimenteerde ze daarnaast honderden uren met generatieve AI en deelt ze de beste inzichten in verschillende vormen met ons vakgebied. In april 2024 kwam het boek *Beter Leuker Sneller* uit dat ze samen met Barend Last en Jean-Luc Laval schreef. Daarin vind je veel meer praktische handvatten voor hoe je als L&D'er gebruikmaakt van AI. www.bureau-reuring.nl



Ga mee met de Lowlands delegatie naar ATD Washington!

Ben jij klaar voor een absolute learning booster?

Wil je jouw netwerk uitbreiden én vooral veel FUN beleven? Sluit je dan aan bij de Lowlands delegatie voor de **ATD-conferentie in Washington, van 19 t/m 23 mei 2025!**

Wat is de ATD?

De ATD Conference (Association for Talent Development) is 's werelds grootste en meest toonaangevende event op het gebied van Learning & Development en Talentontwikkeling. Het jaarlijkse congres in Washington D.C., brengt duizenden professionals uit meer dan 80 landen samen om te leren van de allerbeste sprekers, deel te nemen aan interactieve workshops, en kennis te maken met de nieuwste technologieën en methoden in de L&D-wereld. Van praktijkgerichte sessies tot inspirerende keynotes—dit is de plek waar talentontwikkeling in al zijn facetten tot leven komt!

Waarom mee?

- **Ongekend leerrijk:** De ATD is hét internationale event voor iedereen die bezig is met leren en ontwikkelen. Inspiratie gegarandeerd!
- **Uitbreiding van je netwerk:** Je ontmoet gelijkgestemden uit de hele wereld én bouwt waardevolle connecties op binnen onze delegatie.
- **Fun:** Dit wordt niet alleen leerzaam, maar ook ontzettend leuk! En... er staat een geheim verrassingsbezoek op het programma in Washington dat je niet wilt missen.

Nog twijfels? Op de ATD25 pre-meeting worden al je vragen beantwoord en hoor je meer over deze unieke ervaring. Mogelijk gemaakt door **Develhub**, hét HRD en L&D netwerk in samenwerking met onze Belgische collega's van het VOV en de ATD.

Geïnteresseerd om mee te gaan, mail jackelien.vandijk@develhub.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

Hoofdreductie

Ria van Dinteren
hoofdreducteur@tvoo.nl

Redactie

Jeanne Bakker, columnist
Jean-Luc Laval, columnist
Robert Dollevoet, Jumbo academy
Jackelien van Dijk, voorzitter Develhub
Niek de Groot, Radboud universiteit
Joyce Marjniszen, zelfstandig professional
Jasmin Mioch, zelfstandig professional
Sibrenne Wagenaar, zelfstandig professional
Puck Onnekes, Stichting Campus Nederland
Mees. Wolterbeek, Danone
Roy de Vries, A new Spring

Adviesraad

Yvonne Burger, VU
Marlieke van Grinsven, VU
Jan Arnaud de Ruiter, Rabobank
Guus van Deelen, zelfstandig professional
William de Kaste, HAN
Dick Krikke, Develhub
Corline van Reenen, BAM
Manon Ruijters, VU
Janneke Schenning, De Nederlandse Bank
Sofie Willox, so we grow

Vormgeving

Marie-José Verstappen
marie-jose@kloosterhof.nl
Annemiek 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.

TvOO 2025-1 draagt

Leiderschap als thema

en verschijnt in februari 2024

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

www.tvoo.nl

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 15

TvOO 2025-1: februari
TvOO 2025-2: mei
TvOO 2025-3: september
TvOO 2025-4: november

Aanleveren kopij

Jaargang 15

TvOO 2025-1: 1 december 2024
TvOO 2025-2: 1 maart 2025
TvOO 2025-3: 1 juni
TvOO 2025-4: 1 september

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

★★★★
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**

★★★★
RH HOTEL

WWW.HOTELREEHORST.NL