

Pieter van den Hoogenband stelt het team boven alles

"Geef anderen de credits als het goed gaat en kijk in de spiegel als het misgaat"

Roek Lips over het nieuwe leiderschap

"Ik ga ervan uit dat iedereen een leider is"

Reverse mentoring

Leren van jongere medewerkers

Naomi Himmelreich & Evert Puijs

Interne trainers - het goud in uw organisatie



Tweejarige registeropleiding tot
Academietrainer **die professioneel
trainerschap garandeert**



Bekijk onze brochure
en laat je **in 6 stappen**
informer over
ons aanbod

**TRAINERS
ACADEMIE**



Twijfelmoed

Mijn eerste baan als leidinggevende herinner ik me nog goed; ik was 23. En al geloofde ik zelf nog niet zo in mijn leiderschapskwaliteiten, mijn directeur deed dat wel. En zo begon ik aan een reis die tot heden duurt. Leider zijn, wat is dat?

Toen ik 23 was, dacht ik dat ik de regels bepaalde. Via samen de regels bepalen geloof ik inmiddels wel in talent erkennen, aanmoedigen en ruimte geven. Ruimte voor mensen om zelf te schitteren. Leidinggeven vraagt wat van jou als individu. In mijn n=1 ervaring betekent dat aandacht geven, jezelf kennen – wat zijn jouw aannames? – en vrijheid geven aan teams om te leren en te ontwikkelen. Daarnaast is leidinggeven in de ene context geheel anders dan in de andere context. Soms heb je veel vakken nodig om leiding te geven aan een team specialisten. Maar ook de cultuur kan een rol spelen. Zo heeft macht in Aziatische culturen een andere betekenis dan bij ons. Wij ervaren 'macht' nogal eens als een beladen woord, ondanks het feit dat het er wel is. Psychologische veiligheid kan af- of aanwezig zijn. Mensen kunnen meer of minder aandacht van je vragen of nodig hebben. Tot slot zijn er de trends, de wereld en de veranderingen om je heen die bepalen hoe je een leidinggevende rol invult. En of die trend nu ChatGPT of duurzaamheid heet, ook deze wereld bepaalt onze rol als leidinggevende.

Een belangrijk woord voor de hedendaagse leidinggevende is wellicht 'twijfelmoed'; in *de Volkskrant* genoemd door Merel van Vroonhoven (2024) en door het instituut voor de Nederlandse taal uitgeroepen tot woord van de week (Waszink, 2024). Twijfelmoed staat voor de moed om in deze tijden van zwart-witdenken de lokroep van absolute zekerheid te weerstaan en jezelf te dwingen tot eerst luisteren, te wikken en te wegen, en er nog een nachtje over te slapen.

De betekenis voor leidinggevendens is helder: het vraagt moed om te twijfelen. Om niet vast te houden aan ingesleten overtuigingen, maar in de breedte te kijken in plaats van door een rietje. In deze veranderende tijden, waarin polarisatie voortdurend lijkt op te spelen, voelen we ons wellicht gedwongen om stelling te nemen. Ook in organisaties. We luisteren minder en betrekken de stellingen van het eigen gelijk. De werkelijke impact van een leidinggevende kan liggen in het tonen van moed om de opgetrokken stellingen te slechten en te bespreken.

Kortom, er wordt nogal wat van je gevraagd als leidinggevende. Het thema 'leiderschap' is boeiend en belangrijk, want we hebben leiders nodig die ons door trends heen loodsen en het open gesprek faciliteren. Dit nummer zou daarbij wel eens kunnen helpen.

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

Referentie

- van Vroonhoven, M. (2024, november 16). Op het strijdtoneel van het eigen gelijk verdrijft zwart-wit onder trompetgeschal elke kleur. *de Volkskrant*.
- Waszink, V. (2024, december 2). *twijfelmoed: Het aandurven niet meteen stelling te nemen*. Opgehaald van instituut voor de Nederlandse taal: <https://ivdnt.org/actueel/woorden-van-de-week/nieuw-woord-van-de-week/twijfelmoed/>



Inhoud

Leiderschap

PRAKTIJK

- 7** *Inleiding*
Trends in leiderschap
Corline van Reenen
- 10** *Succesvol leiderschap*
Hoe emoties je de weg wijzen
Monique Schuurmans
- 18** *Over gevoelens aan de top en de rol van executive (team)coaching*
Bestuurlijke eenzaamheid
Prof. dr. Yvonne Burger
- 24** *In gesprek met Pieter van den Hoogenband*
Het team boven alles
Robert Dollevoet
- 29** *Praktijkverhaal Amsterdamse School*
Leiderschapsontwikkeling in het werk bij de gemeente Amsterdam
Dennis Pol
- 38** *In gesprek met Roek Lips*
We zijn nog niet van het oeverloos vergaderen af!
Mees Wolterbeek & Ria van Dinteren
- 43** *Over duurzaam leiderschap en nalatenschap*
The dark side of the moon
Jakob van Wielink & Leo Wilhelm
- 50** *Column*
Leiderschap maakt het verschil!
Sergio Pandey

THEORIE

- Kopstukken* **53**
**Twaalf bouwstenen voor effectieve
vaardigheidstrainingen**
Peter Baggen & Karin de Galan

- In gesprek met Janka Stoker en Harry Garretsen* **60**
Goede leiders in onzekere tijden
Robert Dollevoet

INSPIRATIE

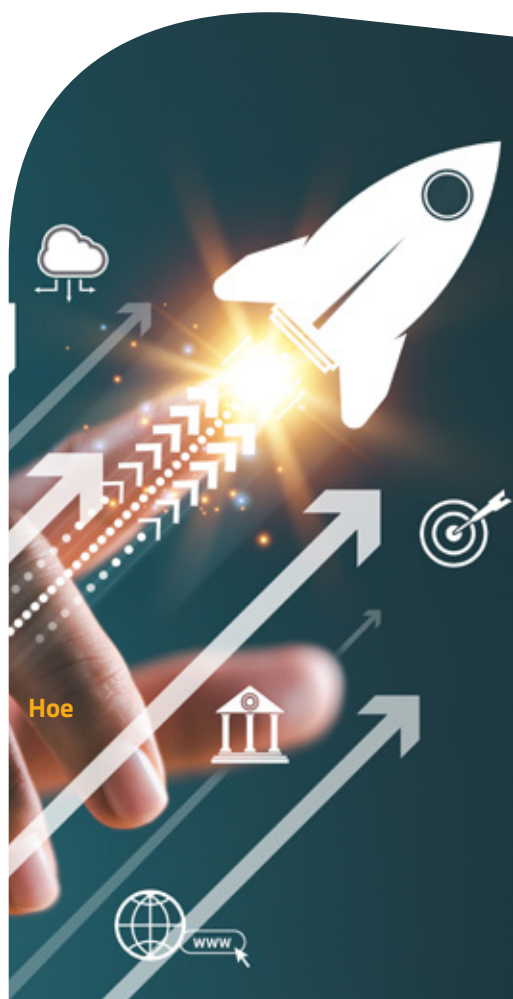
- 65** **Leren van jongere medewerkers**
Naomi Himmelreich & Evert Puijs
- 71** *In gesprek met Jeanne Bakker*
Leiderschapsontwikkeling: zonde van je tijd?
Robert Dollevoet

- 75** *De rol van leidinggevendenden bij leren en ontwikkelen*
**Wie in onze organisatie is verantwoordelijk
voor leren?**
Pieter Somberg

- 82** *Column*
Een nieuwe tijd voor leren en ontwikkelen
Jean-Luc Laval

- 83** *Live Action Learning*
Hoe kan je leren van je verbeelding?
Anne van Barlingen & Gijs van Bilsen

- 90** *Leiderschapsontwikkeling voor topambtenaren*
**De lange lijnen bewaken in een
'alles-moet-nu-cultuur'**
Stefan Kortrijk, Peter Steenkamer & Pieter de Wit





Alba — academie

Coaching & Leiderschap



Al meer dan 20 jaar hét beste opleidingsinstituut voor Coaching & Leiderschap

- Klanttevredenheid 9,8
- (Inter)nationaal erkend
- Post-hbo geaccrediteerd
- Top docenten en trainers
- Doorgaande leerlijnen
- Specialisatiemogelijkheden

*Bekijk onze coachopleidingen en -trainingen
op onze website.*

www.alba-academie.nl



Trends in leiderschap

Auteur: **Corline van Reenen**

Als je aan Co-Pilot vraagt wat de uitdagingen voor leiders zijn in 2025 dan komt daar een heldere lijn uit naar voren. Het zal je niet verbazen dat als eerste 'technologische vooruitgang en AI' genoemd wordt. Gevolgd door 'inclusief leiderschap', 'flexibel samenwerken' en 'psychologische veiligheid'. Deze uitdagingen vragen van leiders aanpassingsvermogen, empathie en strategisch inzicht om door de complexiteiten van 2025 te kunnen navigeren.

Deze bovenstaande pakweg 70 woorden geven uitstekend richting aan waar we ons als L&D'ers op kunnen focussen ter ondersteuning van onze leiders. Dank Co-Pilot voor je snelle inzicht. De bronnen hiervoor geraadpleegd zijn prima, gedegen partijen, gedegen verwijzing.

In een wereld die fragiel, angstig, niet-lineair en onbegrijpelijk is (BANI), lijkt het bijna onmogelijk om je staande te houden.

Het doet me denken aan de speeltuin waar ik vroeger graag kwam, met zo'n grote rollende ton waarop je kon gaan staan. Terwijl de ton onder je voeten door rolde, moest je steeds sneller rennen om niet te vallen. Lukt het om je evenwicht te bewaren? Meestal kletterde ik keihard op de grond.

Om op die doldraaiende wereldbol overeind te blijven, willen wij als L&D'ers

leiders de helpende hand bieden om de leider te worden die we allemaal nodig hebben: empathisch, flexibel en strategisch sterk. Hoe ondersteunen we als vakgenoten daarin nu het beste?

Lessen over leiderschap

Dit nummer biedt daartoe meer dan genoeg inspiratie. We kunnen lessen trekken uit het succes van Pieter van den Hoogenband en zijn TeamNL in Parijs. Hoe goed is het om te lezen dat dienstbaarheid aan het team aan de basis stond van het Nederlandse succes op de Olympische Spelen in Parijs? Mensgericht leiderschap als leidraad voor ons allen.

We kunnen leiders ook laten leren van de jongere generatie door middel van *reversed mentoring* als middel om verbinding tussen generaties te stimuleren. Dit bevordert leiderschap dat wordt gekenmerkt en geïnspireerd door een houding van 'humbleness': bescheiden, open en bereid om te leren van anderen. Want verplaats je als senior leider maar eens in de schoenen van een 25-jarige. Wat zie je dan maatschappelijk, op nationale en internationale schaal? Lijkt dat op wat je zelf zag toen jij 25 was? Als huidig ervaren leider met schaapjes op het droge, rest je niets anders dan reflectie, compassie en een drang om het voor de generaties ver na jou beter te maken, toch? Maar hoe doe je dat dan, en hoe ontwikkel je dat dan?

Les voor leiders

Het is interessant dat juist de gevestigde leiders van nu nog zoveel te leren hebben, en Co-Pilot weet dit als geen ander. Co-Pilot levert ons in een handomdraai aan wat er van ons gevraagd wordt: 1) Data gedreven besluitvorming – geweldig, mits

je de juiste data weet te creëren en weet te analyseren. 2) Wendbaarheid om snel in te spelen op veranderingen. Hoe leer je dat aan als je nog uit het tijdperk stamt waarin je je scriptie typte op een typemachine? 3) Ethiek en verantwoordelijkheid – met de opkomst van AI komen ook de ethische vraagstukken naar voren. Hoe ontwikkel je als leider het juiste morele kompas in een tijdperk van polarisatie, verharding en ontmenselijking, en wie kan je daarbij de weg wijzen?

Maak nieuw vrienden

In leiderschap en L&D is het belangrijk om voortdurend te groeien en te leren van anderen. Het aangaan van nieuwe vriendschappen, zowel in de echte als de digitale wereld, kan behulpzaam zijn bij deze ontwikkeling. Door nieuwe perspectieven en inzichten te omarmen, kun je je empathisch vermogen versterken en je visie verbreden.

Maak nieuwe echte vrienden

Investeer in je relaties. Investeer in hoe je dat doet: relaties vormen. Investeer in relaties met personen in vakgebieden, in woonplaatsen, in culturen, in leeftijden die je nog niet om je heen hebt. Al wat aan uitdagingen op je bord komt, kun je daarmee oefenen: Wat kan ik leren van die ander? Hoe is mijn empathisch vermogen eigenlijk? Met wat voor ethisch/maatschappelijke dilemma's heeft die ander te maken? Hoe is het toekomstperspectief van die ander? Wat doet die ander op digitaal vlak?

Maak nieuwe digitale vrienden

Voor de ontwikkeling van de leider, kan ook de digitale vriend niet ontbreken. Net zoals het goed is om mensen in levenden lijve

te ontmoeten en van hen te leren, zijn er ook digitale 'vrienden' van wie je veel kunt leren. Co-Pilot – en alle andere varianten – zijn er om jouw leven makkelijker te maken. Na een eerste ontmoeting denk je misschien van niet. Maar deze relatie vraagt ook inspanning, empathie, een open mind en volharding.

L&D'ers in de WhatsApp-groep *Chat L&D* (dank aan Ilona voor dit geweldige initiatief) ervaren dit dagelijks. Er valt zoveel te ontdekken in de wereld van AI, die ons leven niet alleen gemakkelijker maakt, maar ook interessanter. En de rijkdom aan nieuwe vrienden die samen met ons aan het ontdekken zijn, is enorm inspirerend.

Tot slot

Deze editie over leiderschap brengt je diverse inzichten en staat barstensvol inspiratie. Haal eruit wat er in zit. Geef je leven zin door vrienden te maken, zowel warmbloedige als virtuele. Daar word je leven rijker van. Dat is leiderschap! ♦

Veel leesplezier!



Corline van Reenen heeft een uitgebreide achtergrond in leiderschapsonwikkeling, L&D en coaching. Met eerdere functies bij KPMG, Schouten & Nelissen, Rabobank en ABN AMRO, werkt ze sinds 2023 als Group Leadership Development Manager bij Royal BAM. Ze heeft een sterke focus op creëren van bewustwording rondom eigen gedrag, opvattingen en drijfveren alsook het bevorderen van menselijke verbindingen binnen en buiten organisaties. Met deze inleiding wist Co-Pilot haar te helpen, nieuwsgierig als ze is naar hoe we kunnen blijven leren. Corline van Reenen is lid van de adviesraad van TvOO.

Referenties

- Become Damn Good (2024, 26 juli). *De toekomst van leiderschap in 2030*. Geraadpleegd op 19 december 2024, van <https://www.becomedamngood.com/nl/post/de-toekomst-van-leiderschap-2030-6-trends-ontwikkelingen-en-voorspellingen>
- Coaching The Shift (2024, 9 april). *Uitdagingen voor leiders in 2025 (+5 tips)*. Geraadpleegd op 19 december 2024, van <https://www.coachingtheshift.com/nl/uitdagingen-leiders-teamcoaching-skills>
- Korn Ferry (z.d.). *Top 5 leadership trends that will shape 2025*. Geraadpleegd op 19 december 2024, van <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/top-5-leadership-trends-2025>
- Grant Thornton (2019, 7 juni). *De toekomst van leiderschap: Anticiperen op 2030*. Geraadpleegd op 19 december 2024, van <https://www.grantthornton.nl/insights/onderzoek/de-toekomst-van-leiderschap-anticiperen-op-2030/>
- OGD (2017, 14 september). *Leiderschap: Sneller inspelen op verandering*. Geraadpleegd op 19 december 2024, van <https://blog.ogd.nl/leiderschap-sneller-inspelen-op-verandering>



Succesvol leiderschap

Hoe emoties je de weg wijzen

Auteur: **Monique Schuurmans**

Het is een bekend beeld: de leider die met vaste hand en onverstoorbare blik de koers uitzet voor zijn organisatie. Sterk, zelfverzekerd en alwetend. Of toch niet? Recente bedrijfsincidenten – van Matthijs van Nieuwkerk's tirades, tot de angstcultuur die Bert Huisjes creëerde, tot de rigide standpunten van Blokker's of VanMoof's (voormalige) eigenaren – roepen een vraag op: wat gebeurt er wanneer leiders de connectie met hun team en zelfs met de realiteit verliezen? En vooral: hoe kan dat gebeuren?

Het antwoord ligt wellicht in een verwaarloosd aspect van leiderschap: emoties. In plaats van ze te onderdrukken, moeten we onze emoties omarmen en begrijpen. Juist op de werkvloer en juist (ook) als leidinggevende.

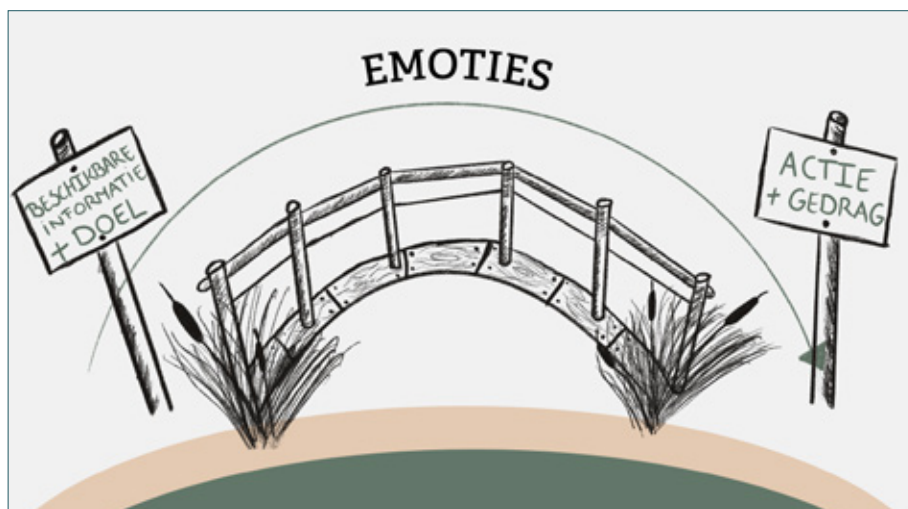
Dit artikel is een pleidooi voor meer zelfreflectie en coaching voor leiders, juist ook wanneer ze veel eindverantwoordelijkheid dragen. Want onder druk kunnen zij zomaar de neiging hebben om maar door te gaan en zich daarbij onbewust af te sluiten van zichzelf en hun emoties, in hun ambitie om barre of uitdagende tijden zo snel als kan succesvol af te sluiten. Ze kunnen daarmee onbedoeld behoorlijke schade aanbrengen aan de veiligheid binnen organisaties of teams, met alle gevolgen voor groei, ziekteverzuim en verloop van dien.

Intention-behavior gap

Leiderschap onder druk brengt niet vanzelfsprekend het beste in mensen naar boven. Zelfs de meest bekwame leiders kunnen, wanneer geconfronteerd met onvoorziene uitdagingen of stressvolle situaties, een minder effectieve versie van zichzelf worden. Ze worden bijvoorbeeld

controlerend, gaan weer zelf doen in plaats van loslaten, en worden eigenwijs en volhardend in plaats van open-minded en creatief. Ze varen op hun eigen (oude) successen en overtuigingen in plaats van open te staan voor innovatie en ideeën van anderen, of ze worden scherp en ongeduldig in plaats van begripvol. Dit ineffectieve gedrag ontstaat overigens buiten de bewuste wil van de leidinggevende zelf. Die zal altijd zeggen een mensgericht en verbindend leider te willen zijn die de ander ruimte geeft voor groei.

De wetenschap spreekt van het zogeheten '*intention-behavior gap*': een discrepantie tussen wat men van plan is te doen en wat men daadwerkelijk doet. Het is belangrijk deze kloof te herkennen, vooral in leiderschapscontexten. De werkelijke brug tussen voornemen en werkelijk gedrag? Emoties (Enste & Altenhöner, 2021).



Figuur 1. Emoties vormen de brug tussen intentie en gedrag

Emoties: onzichtbare regisseur

Tot voor kort werd ons geleerd dat succesvolle leiders hun emoties vooral moesten onderdrukken en buiten de deur houden. Ze leidden maar af, vertroebelen de werkelijkheid en zetten ons op het verkeerde been, was de heersende opvatting. De nieuwste neurowetenschappelijke onderzoeken (e.g. Feldman-Barrett, 2017; 2020) leren ons dat emoties niet alleen onlosmakelijk verbonden zijn met onze ratio en de dingen die we zeggen of doen, maar bovendien ook de motivator zijn achter onze automatische en onbewuste acties.

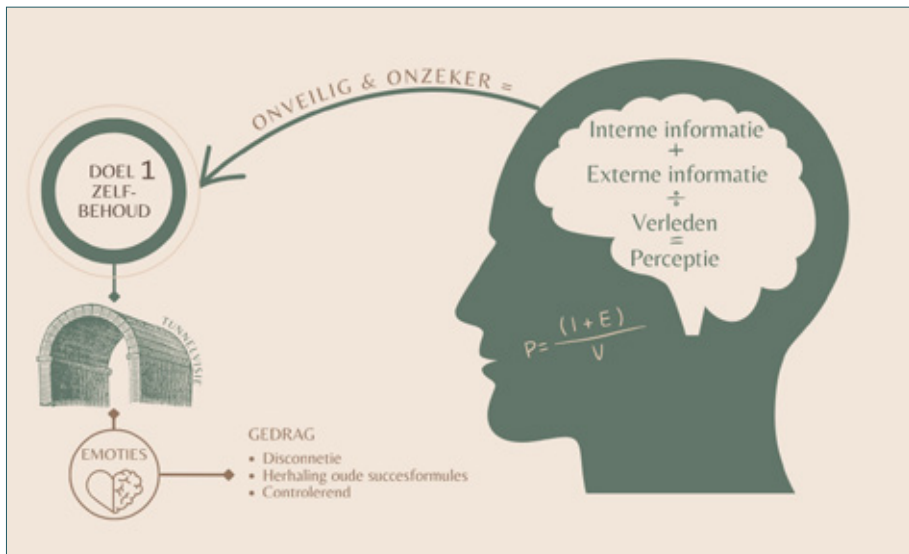
Doel 1

Emoties helpen ons onbewuste systeem om in beweging te blijven en de juiste dingen te doen (Kahneman, 2012). Eerste prioriteit is daarbij altijd onze fysieke, mentale en sociale veiligheid (Doel 1).

Wanneer ons brein signaleert dat onze veiligheid in gevaar is, activeren emoties ons om deze onzekerheid zo snel mogelijk te herstellen, of die dreiging nu reëel is of niet.

Doel 1 richt zich op onzekerheid en onveiligheid die voortkomen uit onvoorspelbaarheid en een gebrek aan duidelijkheid. Dit leidt vaak tot tunnelvisie, waarbij de focus volledig verschuift naar zelfbehoud en zelfbescherming. We sluiten ons onbewust op in onszelf en grijpen enkel naar vertrouwde oplossingen.

Emoties zetten deze processen in beweging: eigenwijsheid of halsstarrigheid doet ons vasthouden aan oude ideeën en succesformules, terwijl ongeduld en irritatie kunnen zorgen voor frustratie en disconnectie, waardoor we weer alles zelf gaan doen.



Figuur 2. Doel 1

Doel 2

Pas als dit primaire doel is veiliggesteld, ontstaat er ruimte voor doel 2: persoonlijke groei, ambitie en verbinding met anderen.

Doel 2 is gebaseerd op veiligheid, wat ruimte biedt om te leren, te groeien en geluk na te streven. Het opent onze blik, zodat we aandacht kunnen hebben voor anderen, nieuwe informatie en kansen in de wereld om ons heen. Emoties als creativiteit, empathie en nieuwsgierigheid helpen ons vervolgens om te anticiperen, te leren, te verbinden en te groeien, doordat ons onbewuste zich vrijer kan bewegen.

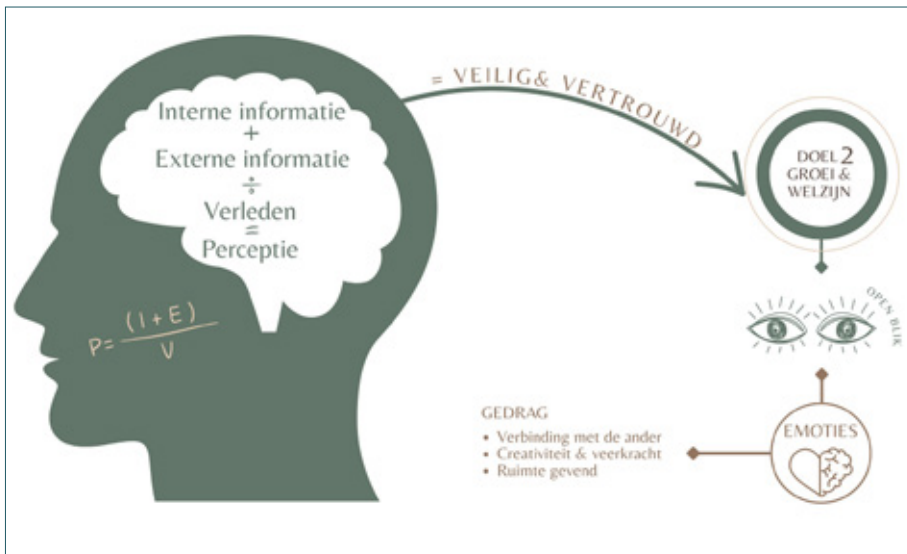
Bij vermeende onveiligheid keren we onbewust naar binnen, vervallen we in zelfbescherming en sluiten we ons af voor nieuwe ideeën en oplossingen. In plaats van flexibel, creatief en oplossingsgericht te kijken, grijpen we terug naar wat we al

kennen. Onze emoties nemen de overhand, en onze beslissingen worden gestuurd door angst en onzekerheid in plaats van door ambitie, visie en innovatie.

Brein: meester in voorspellen

Het brein is een complex netwerk van neuronen dat constant interne en externe signalen verwerkt. Het scant voortdurend op mogelijke gevaren en voorspelt, op basis van eerdere ervaringen,

*Leiderschap onder
druk brengt niet
vanzelfsprekend het
beste in mensen
naar boven.*



Figuur 3. Doel 2

wat er waarschijnlijk zal gebeuren. Dit voorspellingsmechanisme werkt meestal uitstekend, maar kan falen wanneer we worden geconfronteerd met onverwachte of onvoorspelbare situaties, of met verandering. Het brein kan dan immers niet langer met zekerheid voorspellen wat er gaat gebeuren en schakelt automatisch over op zelfbehoud; emoties zoals angst, frustratie of vasthoudendheid nemen de overhand.

Je brein maakt razendsnel en automatisch de juiste inschatting van een situatie door drie informatiebronnen te combineren. Het begint met interne signalen, zoals lichaamstemperatuur, spierspanning en glucosegehalte. Je merkt die pas op als er iets afwijkt, zoals rillen van de kou of een knorrende maag. Tegelijkertijd verwerkt het externe prikkels via zintuigen als

Stok of slang?

Tijdens een bergtocht in Noord-Italië schrok ik eens van een zwarte slang, waarvan ik later leerde dat die gevaarlijk zijn. Sindsdien sprong ik bij elk lang, donker object direct opzij, bang voor een beet. Het bleek telkens een stok, maar mijn brein koppelde eerdere ervaring aan angst en voorspelde gevaar. Dit soort misleidende voorspellingen kan leiden tot onnodige reacties en ineffectieve acties.

Ons brein maakt met regelmaat een verkeerde voorspelling, met een ineffectieve emotie tot gevolg.

zicht, geluid en aanraking. Deze gegevens krijgen betekenis door ze te koppelen aan je verleden: ervaringen, kennis, tradities en zelfs je DNA.

Geeft die voorspelling te weinig aanleiding tot zekerheid, dan gaat alle aandacht van je automatische piloot naar zelfbehoud. Emoties helpen je vervolgens om in actie te komen.

Ineffectieve emoties

Onze emoties dienen bij verkeerde voorspellingen niet zozeer het belang van de organisatie of het team dat we aansturen, maar veel meer het voorkomen van onze eigen onzekerheid (Doel 1). Telkens wanneer we geconfronteerd worden met ongemak of onzekerheid, zal ons brein er automatisch alles aan doen om die situatie zo snel als mogelijk te herstellen.

Bij 95% van alle dingen die we doen speelt dit proces onbewust de hoofdrol en hebben onze emoties, zonder dat we het in de gaten hebben, de leiding. Als we ons daar onvoldoende van bewust zijn, lopen we het risico gedrag te vertonen dat niet past bij wie we willen zijn of waar we voor staan.

Emotionele effectiviteit

Het verhogen van onze emotionele effectiviteit – zodat onze emoties bijdragen aan wie we willen zijn, waar we naartoe willen of waarvoor we staan – helpt ons op weg naar het tweede doel. De belangrijkste stap om deze effectiviteit te verbeteren, is ons brein onze omstandigheden zo vaak als veilig te laten beschouwen. Pas dan ontstaat er ruimte om zelf keuzes te maken en het verschil tussen intentie en gedrag te minimaliseren.

Er zijn vijf strategieën die, door er regelmatig aandacht aan te besteden, ons helpen om vaker en onbewust vanuit een gevoel van veiligheid te streven naar persoonlijke ontwikkeling en verbinding met anderen.

1. Waardeer en herwaardeer je emoties

Ze zijn de belangrijkste boodschapper van je onbewuste, automatische systeem en geven het doel aan dat je brein voor ogen heeft. Reflecteer met regelmaat op je acties en neem af en toe de tijd om bewust te kijken naar wat je beweegt.

2. Kijk over vandaag heen

Probeer voor ogen te houden en met regelmaat te herhalen wie je wilt zijn als mens, als leider of als ondernemer en waar je wilt dat dit je brengt. Een doel of intentie stellen zorgt voor een anker in jezelf, waardoor je minder gevoelig bent voor veranderingen of onrust om je heen. Een sterke intentie helpt je brein voorspellen wat je in die toekomstige situatie zou (willen) doen, waardoor het niet meer nieuw is voor je (Conner & Norman, 2022). Op die manier houd je een open blik op het moment dat de situatie zich in werkelijkheid voordoet. Bovendien helpt een intentie je als leider minder te laten leiden door kortetermijnbeloningen, zoals een snel opgeloste casus door het werk van die nog onervaren collega toch even zelf te doen.

3. Zorg goed voor jezelf

Zorg dat je interne systeem op orde is, zodat je brein daarin geen reden ziet om over te stappen op 'standje zuinig' of zelfbehoud. Drink genoeg water, beweeg voldoende, eet gezond, doe leuke dingen niet als beloning, maar als vast onderdeel

van je week. Een goed gevoel helpt je automatische piloot om al je energie te richten op het behalen van je doelen.

4. Stem je omgeving af op je gewenste gevoel

Stem zo vaak mogelijk je omgeving af op hoe je je wilt voelen. Als je wilt ontspannen, zoek dan een omgeving op waarin je dat ook kunt. Durf afstand te nemen van mensen die je enkel energie kosten en als je een belangrijke afspraak hebt met iemand met wie je slechte ervaringen hebt, probeer dan een locatie te kiezen die voor jou goed voelt.

5. Vergroot je cognitieve flexibiliteit

Leer je brein dat verandering en 'anders' normaal is. Dat kun je doen door met regelmaat nieuwe dingen te leren, veel te lezen, je te verdiepen in andere culturen of andersdenkenden en andere landen te bezoeken, maar ook door eens aan de andere kant van het bed te gaan slapen of boodschappen te doen in een andere supermarkt.

Door bewust aan de slag gaan met deze strategieën zul je vaker in balans en in staat zijn om mee te bewegen met de veranderingen om je heen, hoe klein of groot ook. Het geeft houvast bij discomfort en verandering, waardoor geen zelfbescherming of zelfbehoud nodig is

*De werkelijke brug
tussen voornemen en
werkelijk gedrag?
Emoties.*

en er geen oude, ineffectieve patronen geactiveerd hoeven worden.

Tot slot

Succesvol leiderschap vraagt om meer dan strategisch inzicht en besluitvaardigheid. Het vraagt om een diep begrip van onze emoties en de manieren waarop we ze proactief kunnen beïnvloeden. Door emoties niet te zien als obstakels, maar als richtingaanwijzers, kunnen leiders effectiever en veerkrachtiger worden. De grootste uitdaging is om in tijden van druk en onzekerheid te handelen vanuit een positie van rust en helderheid, in plaats van angst en zelfbescherming.

De praktijk heeft me inmiddels geleerd dat leiders die – vaak samen met een coach – aan de slag gaan met de vijf strategieën, steviger en authentieker in hun schoenen staan, juist ook wanneer de boel onder druk staat.

Succesvol en effectief leiderschap vraagt meer dan ooit om zelfbewustzijn en het in contact staan met je innerlijke emotionele en cognitieve dialoog. ♦



Monique Schuurmans is eigenaar van Scout, een organisatie die managementteams en ondernemers ondersteunt bij groei en ontwikkeling. Met organisatiepsycholoog Jeroen Siebelt richtte ze in 2024 Ruimte voor Leiders op en specialiseerde zich in emotionele effectiviteit en leiderschap. Ze studeerde onder meer aan de Universiteit van Madrid, Nyenrode, MIT Sloan en Radboud Universiteit. In 2024 verscheen haar bestseller *Echte ondernemers huilen (niet)*.
www.scoutgroep.nl en www.ruimtevoorleiders.nl

Referenties

- Feldman-Barrett, L. (2017). *How emotions are made: The secret life of the brain*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.
- Feldman-Barrett, L. (2020). *Seven and a half lessons about the brain*. London, UK: Picador.
- Conner, M., & Norman, P. (2022). Understanding the intention-behavior gap: The role of intention strength. *Front. Psychol.*, 13, 923464. doi: 10.3389/fpsyg.2022.923464
- Enste, D., & Altenhöner, S.-N. (2021). *Behavioral Economics and Leadership: How to bridge the Gap between Intentions and Behavior* (IW-Report 7/2021). Keulen: Institut der Deutschen Wirtschaft.
- Kahneman, D. (2012). *Ons feilbare denken*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Schuurmans, M. (2024). *Echte ondernemers huilen (niet)*. Utrecht: S2 Uitgeverij.



LEERGANG

ORGANISATIE FILOSOFIE

8 daagse leergang

Leren **filosoferen** over

organiseren

Start:
16 mei 2025

'We kunnen de problemen die we hebben
niet oplossen met dezelfde manier van
denken waardoor ze zijn ontstaan'

Daarom moeten we anders leren denken,
anders leren kijken en anders leren praten
over organisatieproblemen

Kijk voor meer informatie en aanmelden op
academievoorverwondering.org/leergang-organisatiefilosofie

*Over gevoelens aan de top en de rol
van executive (team)coaching*

Bestuurlijke eenzaamheid

Auteur: **Prof. dr. Yvonne Burger**

Er wordt veel geschreven over leiders aan de top van organisaties. Vaak heel kritisch en door mensen die deze rol zelf niet vervullen, bijvoorbeeld door journalisten, onderzoekers of columnisten. Het is een plek die tot de verbeelding spreekt en waarover soms stevig wordt geoordeeld. Want lang niet altijd is duidelijk wat mensen daar nu precies doen. Hoe ziet hun dag eruit? Hoe ervaren ze hun rol? Hoe houden ze de lange werkdagen vol? Wat doen ze met de macht die hun positie hen geeft? Hoe integer zetten ze deze macht in? Wat maakt dat ze zo veel verdienen en is dat wel terecht? Is het niet eenzaam aan de top?

In dit essay geef ik mijn persoonlijke perspectief op dit laatste thema. Ik ga hieronder in op welke vragen ik tegenkom in mijn werk in de bestuurskamers. Welke rol speelt eenzaamheid in de top van organisaties? En wat helpt bestuurders om goed te kunnen (blijven) functioneren,

ondanks hun bijzondere en ook kwetsbare positie?

Coaching van bestuurders

In mijn praktijk werk ik veel met eindverantwoordelijke bestuurders. Mensen die bijvoorbeeld leiding geven aan



grote ziekenhuizen, onderwijsinstellingen, onderdelen van de rijksoverheid, financiële instellingen of adviesbureaus. Mensen die beschikken over veel talent en vaardigheden, zoals strategisch inzicht, het vermogen om complexe opgaven te overzien, besluitvaardigheid in spannende situaties, gevoel voor samenwerking met veel verschillende mensen, en die veel energie en doorzettingsvermogen hebben. Evenals nieuwsgierigheid en de behoefte om zich steeds verder te willen ontwikkelen ronds steeds weer nieuwe uitdagingen. Kwaliteiten die je nodig hebt om op een dergelijke positie terecht te komen. En daar ook enige tijd te kunnen verblijven, ook al is het soms ook heel lastig en vraagt het veel uithoudingsvermogen en een enorme tijdsinvestering, ook 's avonds en in de weekenden.

In de afgelopen decennia is het (gelukkig) steeds normaler geworden om hierbij zo nu en dan begeleiding te krijgen van een executive coach. In mijn eigen praktijk gaat het bij *nieuwe* bestuurders vaak over wat de rol van bestuurder van hen vraagt, want die is echt anders dan wat er van managers wordt gevraagd. Bij bestuurders met enige *ervaring* gaat het vaak over hoe ze effectief en in balans blijven onder alle druk en complexiteit. Bij *senior* bestuurders gaat het vaak over wat ze willen teruggeven aan hun organisatie of aan 'de maatschappij' in de laatste fase van hun loopbaan. En bij alle bestuurders die ik coach gaat het uiteindelijk om het ontwikkelen van levenswijsheid, wendbaarheid en zelfacceptatie op basis van een kritisch en reflectief zelfonderzoek. Komt het thema eenzaamheid hierbij soms aan de orde? Soms wel, maar soms ook zeker niet.

Eenzaamheid aan de top

Manfred Kets de Vries (2021) gaat in één van de hoofdstukken van zijn boek *De CEO fluisteraar* uitgebreid in op het thema eenzaamheid. Hij constateert op basis van zijn waarnemingen dat veel bestuurders die wel degelijk ervaren. Door de grote druk waar zij onder staan, die ze met weinig mensen kunnen of willen delen. Doordat hun medewerkers altijd enige vorm van afstand blijven houden, omdat ze zich bewust zijn van de macht die hij of zij heeft over hun loopbaan. Maar ook omdat ze doelwit kunnen zijn van negatieve gevoelens die anderen op hen overdragen. Afgunst is bijvoorbeeld een normale menselijke emotie, maar soms wordt onderschat wat het effect hiervan kan zijn op het organisatieleven. Het kan leiden tot een onaangename – en soms ook nuttige – concurrentiestrijd maar óók tot openlijke vijandigheid, die soms zonder enige schroom wordt uitgespuwd op het intranet van de organisatie. Ook lopen bestuurders gevaar dat ze alleen komen te staan omdat ze niet meer alles te horen krijgen, maar vooral wat anderen *denken* dat ze willen horen. Waardoor ze soms ook kritisch of zelfs wantrouwend kunnen worden, wat niet bijdraagt aan hun populariteit. Hoe dan ook moeten leiders soms impopulaire beslissingen nemen in verband met de continuïteit van de organisatie die door individuen als buitengewoon kwetsend of kwalijk kunnen worden ervaren en zelfs tot gevoelens van haat kunnen leiden.

Aan de andere kant zijn er ook aanwijzingen dat het wel meevalt met deze eenzaamheid aan de top. Stoker en Garretsen (2018) noemen in hun boek *Goede leiders zweven niet* dat dit vooral leidinggevend en op lagere en middenposities treft. Aan de top

valt het volgens hen wel mee met al die eenzaamheid, *juist* door de macht die leiders op topniveau ervaren. Omdat gevoelens van macht het verlangen *verminderen* om erbij te willen horen. Macht kan volgens hen verschillende effecten hebben op individuen. Het kan bijvoorbeeld leiden tot overmoed en het nemen van te veel risico. Maar mensen worden van macht ook actiever, nemen initiatief, krijgen meer zelfvertrouwen en worden optimistischer. Macht geeft autonomie en onafhankelijkheid. Stoker en Garretsen stellen – op basis van de onderzoeken die ze in hun boek beschrijven – dat mensen juist om deze reden graag macht willen. Mensen willen invloed kunnen uitoefenen en hun ‘lot in eigen hand kunnen nemen’, liever nog dan de baas over anderen kunnen spelen. Dat maakt een positie aan de top vaak een comfortabele positie. Behalve – vul ik hierbij graag aan – wanneer een raad van toezicht of commissarissen voor het gevoel van de bestuurder ‘te veel op diens stoel gaat zitten’. Dat is een bron van (potentieel) conflict en dat is vanuit deze waarneming van Stoker en Garretsen ook heel verklaarbaar. Een situatie die ook tot gevoelens van eenzaamheid kan leiden.

Zowel Kets de Vries als Stoker en Garretsen hebben wat mij betreft een punt. Eenzaamheid zal in sommige gevallen wél en in andere gevallen niet zo’n groot thema zijn in de top van organisaties. Als ik kijk naar mijn eigen praktijk dan speelt het thema vooral bij startende bestuurders – die soms schrikken van hoe anders ze door hun voormalige collega’s bejegend worden – en bij bestuurders die door hun leiderschapsstijl hechten aan samenwerking en verbinding. Of bij bestuurders die in hele spannende situaties terechtkomen die veel publiciteit genereren in de (sociale) media. Waarna

iedereen over hen heen buitelt, lang niet altijd in positieve zin. En de vraag is wat dan een passende remedie is. In al deze gevallen bestaat deze wat mij betreft uit zowel individuele coaching als het coachen van leiderschapsteams. En uit het organiseren van effectief toezicht.

Rol van de executive coach

Het vervullen van een rol als topfunctionaris vraagt veel van de mensen die deze rol op zich nemen. Ondanks de uitstekende beloning – financieel en maatschappelijk – denk ik dat we er in toenemende mate blij om moeten zijn dat er mensen zijn die deze rollen überhaupt nog willen vervullen. In tijden van polarisatie en harde kritiek – denk aan wat er recent is geschreven over burgermeesters, politiechefs van grootstedelijke eenheden, leden van raden van bestuur van bijvoorbeeld ziekenhuizen – is het heel wat om je nek uit te willen steken om leiding te geven aan een publieke opgave. Executive coaching kan hierbij een grote hulp zijn. In het onderzoek dat ik hier zelf naar deed (Burger, 2012) – maar ook in de boeken *Coachen met collega’s* (De Haan & Burger, 2021) en ons recente boek over *De essentie van coaching* (Burger & Knoop, 2024) – komt naar voren dat er niet één beste manier van coachen is. Afhankelijk van de voorkeur van de cliënt kan zowel counsellende als inzichtgerichte, maar ook oplossingsgerichte of een andere vorm van coaching behulpzaam zijn. Waar het om gaat is dat je iemand hebt die je kunt vertrouwen, die naast je gaat staan, die met je door en over de situatie heen kan kijken en die je kan helpen bij het vinden van wat er werkt voor jou. Iemand die daadwerkelijk beschikbaar is en vanuit professionele nabijheid snapt wat er speelt. Die niet met je mee praat maar een ware

'critical friend' is, zoals een collega van mij dat zo mooi omschreef.

Rol van de executive teamcoach

Wat ik hierboven over de druk op individuele leiders schreef geldt evenzeer voor leiderschapsteams. In goed functionerende teams kun je veel voor elkaar opvangen. Je deelt je problemen en zorgen, je helpt elkaar, je gaat effectief om met de spanning van je collega's, je spreekt elkaar aan op gedrag wat minder effectief is. Maar in minder goed functionerende leiderschapsteams is dit er allemaal niet – of in mindere mate – en kan het gevoel van (collectieve) eenzaamheid als zeer pijnlijk worden ervaren. Juist door wat je bij elkaar mist. In het boek *Executive teamcoaching in de praktijk* (Burger & Reidinga, 2020) beschrijven we de verschillende stijlen die je kunt inzetten als teamcoach om leiderschapsteams hierbij te ondersteunen. En ook in dit boek constateren we dat er verschillende manieren zijn om dit te doen, afhankelijk van de behoeften van een team en de voorkeuren en aannames van de teamcoach zelf. En de grootste opbrengst van dit type coaching is dat de teamleden elkaar weer kunnen vinden rond hun opgaven, dat ze weten wat ze van elkaar nodig hebben in de samenwerking en dat ze open kunnen zijn over hun gevoelens en zorgen. Omdat het veilig is om dit met elkaar te delen en ze weten dat ze dan ook op elkaars hulp kunnen rekenen. Zodat ze daadwerkelijk kunnen ervaren dat ze er samen voor staan, ook al wordt de druk nog zo hoog. Overigens leert de ervaring dat investeren in de samenwerking vóórdat de druk toeneemt enorm waardevol is. En ook kan intervisie met andere bestuurders – die in sommige beroepsgroepen zelfs verplicht is – enorm behulpzaam zijn.

Rol van het toezicht

Ondanks de voordelen van het inzetten van executive (team)coaching zijn er situaties denkbaar waarin dit onvoldoende is om goed te blijven functioneren. Sterker nog, er is voldoende casuïstiek – boekenkasten vol – over ontsporende leiders en disfunctionerende leiderschapsteams waardoor we weten dat dit niet voldoende is. Onder druk kunnen leiders en leiderschapsteams een flinke mate van 'schaduwgedrag' laten zien (De Haan & Kasozi, 2014) waardoor de coach er 'niet meer aan te pas komt'. Niet serieus genomen wordt, een rad voor ogen krijgt gedraaid of steeds wordt afgezegd. Om deze reden is het essentieel dat – om leiders te steunen en te stutten – een uitstekende tegenmacht aanwezig is. In de vorm van een goed ontwikkelde medezeggenschap en een wakkere raad van toezicht of raad van commissarissen. Toezichthouders die óók zelf in staat zijn om met elkaar in hun eigen team de onderstroom te benoemen, als noodzakelijke voorwaarde om dit gesprek met de raad van bestuur te kunnen voeren. En hier is nog heel wat ontwikkelwerk te doen (Engbers, 2021). Maar een goed functionerend (intern) toezicht daarentegen kan ongelofelijk helpend zijn om leiders en leiderschapsteams te ondersteunen in hun soms eenzame positie. Daar ken ik voldoende voorbeelden van. En met name de relatie tussen de voorzitters kan als een zeer coachende en ondersteunende relatie worden ervaren.

Ten slotte: eenzaam of alleen?

In het voorgaande heb ik mijn ervaringen gedeeld met betrekking tot het coachen van bestuurders, in welke mate eenzaamheid een issue is en wat een remedie is om hier mee om te gaan. Maar eenzaamheid is iets

anders dan 'alleen kunnen zijn'. Dus graag sluit ik dit essay af met wat in mijn ogen wellicht de belangrijkste kwaliteit is van een bestuurder. Dat is – zoals een ervaren psychiater ooit tegen me zei – naast het kunnen omgaan met je eigen angsten en het kunnen tolereren van gevoelens van afgunst en zelfs haat, 'the capacity to be alone'. Alleen kunnen staan, op jezelf durven vertrouwen nadat je iedereen gehoord hebt, en besluiten durven nemen die niet populair zijn. Het kunnen omgaan met de gevoelens die dat oproept vraagt een 'self-efficacy' die ervaren bestuurders vaak hebben opgebouwd, maar die jongere bestuurders nog moeten leren. Hierbij kan coaching ontzettend behulpzaam zijn. Om als bestuurder te kunnen blijven staan als het heel spannend wordt. Iemand aan je zijde hebben die je vertrouwt, die aan jouw kant blijft staan als alles tegenzit. Die je met compassie en soms enige humor helpt om je eigen weg te vinden in het hanteren van complexe maatschappelijke opgaven, met iedereen aan boord die je daarbij nodig hebt. En die je eraan kan herinneren dat je gezin, familie en/of vrienden de belangrijkste remedie zijn tegen de eenzaamheid die je toch soms kan overvallen. ♦



Yvonne Burger is voorzitter van het Center for Executive Coaching van de Vrije Universiteit waar opleidingen worden verzorgd voor executive (team) coaches. Ze heeft al ruim vijftientig jaar een eigen praktijk als organisatieadviseur en executive (team) coach en begeleidt raden van bestuur, raden van toezicht en directieteam in samenwerkings- en ontwikkelvraagstukken. Daarnaast is ze onder meer lid van de Raad van Toezicht van Hogeschool Windesheim, lid van het Bestuur van het Nationaal Comité 4/5 mei en decaan van het leernetwerk van de NSOB.
www.yvonneburger.nl

Referenties

- Burger, Y. (2012). *Spiegel aan de top: Over de praktijk van executive coaching*. Haarlem: Mediawerf.
- Burger, Y., & Knoop, L. (Red.). (2024). *De essentie van coaching: Principes en praktijk van hedendaagse stijlen*. Amsterdam: Boom.
- Burger, Y., & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de praktijk: Effectief werken met leiderschapsteams*. Neer: Kloosterhof.
- de Haan, E., & Burger, Y. (2021). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- de Haan, E., & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Engbers, M. (2021). *Onder commissarissen*. Amsterdam: Atlas-Contact.
- Kets de Vries, M. (2021). *De CEO fluisteraar: Reflecties op leiderschap, leven en verandering*. Amsterdam: SWP.
- Stoker, J. & H. Garretsen (2018). *Goede leiders zweven niet*. Business contact.



“WAT EEN FEEST OM OP DEZE LOCATIE TE MOGEN ZIJN!”

Dat horen we maar al te vaak van deelnemers, partners en collega's. En dat is ook niet gek. Onze thuisbasis, Landgoed Groot-Kantwijk, ligt op een schitterende locatie aan de rivier de Vecht bij Vreeland, tussen Amsterdam en Utrecht. Omringd door natuur, appelgaarden en weilanden met paarden. Volop rust, ruimte en (gratis) parkeergelegenheid. Onze gastvrouw Claudia verwelkomt de gasten, verzorgt versnaperingen en een heerlijke lunch. Kortom, alles wat u nodig hebt voor een waardevolle bijeenkomst!

Wij openen onze deuren graag voor u, tegen vriendelijke prijzen. Bezoek onze website (www.ludenstraining.nl) of bel ons op 0294-745329.



Locatie Ludens: Bergseweg 28B, Vreeland

 **Ludens**



In gesprek met Pieter van den Hoogenband

Het team boven alles

Auteur: **Robert Dollevoet**

Pieter van den Hoogenband, voormalig topzwemmer en olympisch kampioen, stond in Parijs aan het roer van het Nederlandse team als chef de mission. Iedereen herinnert zich vast de bijzondere sportzomer van 2024. Pieter zijn leiderschapsstijl, gericht op dienstbaarheid, vertrouwen en het creëren van optimale omstandigheden, bood sporters en coaches de ruimte om te excelleren en een record aan gouden medailles te winnen. Lees ook zijn reflecties en tips voor HRD-professionals!

Voor de zomer van 2024 maakte ik al een afspraak met Pieter voor een interview over zijn visie op leiderschap vanuit topsport. Uiteindelijk sprak ik hem na een bijzonder succesvolle sportzomer, waar ik zelf ook met veel plezier aan terugdenk. Voor een interviewer op dit thema, en een chef de mission na zulke Olympische

Spelen, een mooie start van een energiek gesprek.

Leiderschap

Wat is voor jou de essentie van leiderschap?

Pieter van den Hoogenband: "Voor mij is leiderschap vooral dienstbaar zijn aan je

team. Een leider moet naast, achter en voor zijn team kunnen staan, afhankelijk van wat de situatie vraagt. *Good to Great* van Jim Collins (2001) vat dat mooi samen: geef anderen de credits als het goed gaat, en kijk in de spiegel als het misgaat. Dat vraagt om flexibiliteit en om de bereidheid om mijn eigen ego opzij te zetten. Tijdens de Olympische Spelen in Parijs was ik niet de ster; ik was er om het team, bestaande uit 76 sporters en 254 coaches, optimaal te ondersteunen. Samen met het Games Operations-team van 30 mensen faciliteerden we alles, van herstelruimtes tot slaapvoorzieningen, zodat coaches en sporters zich volledig konden focussen op presteren.”

“Neem de slaapvoorzieningen in het olympisch dorp. Een goede nachtrust is cruciaal voor topsporters die op hun piek moeten presteren, dus hebben we maanden van tevoren in kaart gebracht wat er mogelijk was. Uiteindelijk werkten we samen met een specialist om speciale matrastoppers te ontwikkelen en te zorgen dat de slaapruides zo comfortabel mogelijk waren. Maar toen we eenmaal in Parijs waren, ontdekten we dat de kamers in het olympisch dorp onvoldoende gekoeld waren. Dat kan funest zijn voor herstel. Samen met een partner hebben we toen een aircosysteem geïnstalleerd, ondanks de logistieke uitdagingen. Het lijkt misschien een klein detail, maar deze extra stap zorgt ervoor dat de sporters goed slapen en optimaal herstellen, wat hun prestaties direct ten goede komt. Leiderschap zit dus ook in de details – het gaat om alles wat je kunt controleren om het team te ondersteunen.”



Over Pieter van den Hoogenband...

Pieter van den Hoogenband is een van de grootste Nederlandse zwemiconen en drievoudig olympisch kampioen. Hij won zijn eerste olympische gouden medailles tijdens de Spelen van Sydney in 2000, waar hij geschiedenis schreef door zowel de 100 als de 200 meter vrije slag te winnen. Zijn duel met Ian Thorpe op de 200 meter wordt nog steeds beschouwd als een van de meest legendarische races in de zwemsport. Vier jaar later, in Athene, verdedigde hij met succes zijn titel op de 100 meter vrije slag. Van den Hoogenband staat bekend om zijn uitzonderlijke focus, doorzettingsvermogen en tactisch inzicht; eigenschappen die hem zowel binnen als buiten het zwembad tot een leider maken. Na zijn actieve carrière heeft hij zich toegelegd op het ondersteunen van jonge sporttalenten en het promoten van topsport. Sinds 2019 is hij chef de mission van TeamNL, waarbij hij zijn ervaring en visie inzet om Nederlandse atleten naar succes te begeleiden.

www.pietervandenhoogenband.nl

Je stelt je enorm dienstbaar op voor je team. Welke cultuur heb je vanuit jouw leiderschap neergezet?

"Voor mij draait leiderschap om het creëren van een cultuur waarin iedereen zich ondersteund voelt en zich bewust is van het feit dat zij deel uitmaken van een groter succes. Het gaat om het creëren van een omgeving waarin het team erop kan vertrouwen dat we samen sterker zijn. Dat betekent soms loslaten en erop vertrouwen dat het team de juiste beslissingen neemt. Zo hadden we te maken met een aantal onverwachte uitdagingen zoals COVID-besmettingen en zelfs norovirusuitbraken. Mijn eerste prioriteit was toen om te zorgen dat sporters hiervan geen hinder ondervonden, en dat betekende snel

schakelen en vertrouwen op mijn team. Door iedereen verantwoordelijkheid te geven en duidelijke kaders te stellen, kon ik erop vertrouwen dat we samen tot een oplossing kwamen, zonder dat de focus van de sporters werd verstoord."

Hoe hielp jouw ervaring als topsporter in deze rol?

"Mijn ervaring geeft me een groot voordeel omdat ik weet wat er mentaal en fysiek bij komt kijken om op het hoogste niveau te presteren. Ik begrijp de druk die deze sporters ervaren en kan daarop inspelen in mijn rol. Het helpt me om in te voelen wat ze nodig hebben en om dat ook naar mijn team bij Games Operations te vertalen. Jarenlang hebben we als team gewerkt om elk onderdeel op tijd

Leiderschap is topsport

Twee leiderschapstips voor HRD-professionals van Pieter van den Hoogenband.

1. Creëer een leeromgeving die presteren en herstellen ondersteunt

Net zoals een sporter afleiding uitschakelt om zich volledig op een wedstrijd te concentreren, kun jij als L&D-professional een omgeving opzetten waarin leren op een topsportniveau mogelijk is. Denk aan focusmomenten zonder onderbreking en regelmatige pauzes om 'mentaal te herstellen'. Deze focus-herstelbalans, vergelijkbaar met de voorbereiding en rustmomenten van een atleet, zorgt ervoor dat medewerkers zich op hun best voelen en kunnen presteren op het hoogste niveau. Kleine aanpassingen in ruimte en structuur maken hierbij een groot verschil in het eindresultaat.

2. Geef eigenaarschap zonder controle te verliezen: vrijheid binnen de lijnen

Vertrouwen en vrijheid zijn de bouwstenen van echte prestaties. Geef medewerkers eigenaarschap over hun leerproces, zoals een sportcoach een atleet in de wedstrijd keuzes laat maken. Bied de ruimte aan medewerkers om hun eigen methoden te kiezen, maar zet duidelijke lijnen uit die richting en structuur geven. Zo creëer je een omgeving waarin teamleden kunnen groeien, samen naar een hoger doel werken en verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen ontwikkeling – net als een atleet die speelt binnen de lijnen, maar volop vrijheid ervaart om te excelleren.

op orde te hebben, waarbij we telkens verbeteringen doorvoerden. Of het nu ging om herstel, slaap, voeding of mentale rust: elk detail moest kloppen.”

“We hadden tijdens de Spelen een nauwkeurig plan voor voeding en herstel, waarbij we rekening hielden met de specifieke voorkeuren en voedingsschema’s van elke sporter. We wisten precies welke voeding het best werkte voor de verschillende sporters en hebben lokale chefs betrokken om te zorgen dat ze voeding kregen die zowel voedzaam als vertrouwd was. In Tokio hadden we gezien hoe stressvolle factoren zoals onbekend eten sporters konden beïnvloeden. We hebben die lessen meegenomen naar Parijs en ons team ondersteund met vooraf afgestemde voedingsopties die perfect aansloten bij hun behoefte aan herstel en energie.”

Dienstbaarheid

Vertrouwen lijkt een kernwaarde in jouw visie op leiderschap. Hoe bouw je dat op met zo’n divers team?

“Vertrouwen bouw je op door consistentie en door respect te tonen voor de expertise van iedereen in het team. Dit betekent dat ik niet op de stoel van de coach of de sporter ga zitten. Het is hun domein, hun wedstrijd, en ik ondersteun hen daarin. Mijn rol als leider is vooral faciliterend, zodat anderen kunnen doen waar ze het beste in zijn. Je bouwt ook vertrouwen op door begrip op te brengen voor de verschillende culturen binnen het team. Bij judo zie je een heel andere dynamiek dan bij zwemmen, en het is aan mij om daar flexibel op in te spelen en die verschillende werkstijlen te respecteren.”

“Zo heb ik veel tijd geïnvesteerd in het begrijpen van de cultuur van verschillende sporten en teams, waarbij ik de coaches en atleten heb ontmoet om te leren wat voor hen belangrijk is. Een judoka heeft bijvoorbeeld behoefte aan heel directe, praktische ondersteuning, terwijl een zwemmer misschien meer behoefte heeft aan structuur en routines. Door het team te leren kennen en mijn aanpak af te stemmen op hun cultuur, ontstaat er vertrouwen. Het helpt hen om zich veilig te voelen en om zich voluit te kunnen concentreren op hun prestaties. Vertrouwen komt voort uit de wetenschap dat iedereen in het team zijn eigen waarde en ruimte krijgt.”

“Geef anderen de credits als het goed gaat, en kijk in de spiegel als het misgaat.”

Jouw verhaal ademt dienstbaarheid en teamgericht denken. Hoe stimuleer je die juiste mindset in je team?

“Ik wil dat iedereen in het team begrijpt dat we er zijn om de sporters te ondersteunen. Dat betekent dat ook de eenvoudigste taken belangrijk zijn. Soms betekent dat letterlijk koffie zetten, een maaltijd opwarmen, of een tafel opruimen. We laten zien dat het team boven alles gaat, en die mentaliteit zorgt ervoor dat iedereen zich volledig inzet voor het gezamenlijke doel. Een mooi voorbeeld deed zich voor op de laatste dag van de Spelen. Toen moesten alleen Anne en Sifan nog presteren, terwijl de rest van het team hun wedstrijden al achter de

rug had. Dan zijn er twee toppers uit de staf die uit zichzelf A4-tjes ophangen om aan te geven dat iedereen het beste kan helpen door stil te zijn. Iedereen hield zich vervolgens stil op de gang, schoenen gingen uit, deuren gingen zachtjes dicht en muziek kwam uit oortjes in plaats van op de feeststand. Iedereen was zich ervan bewust dat Anne en Sifan nog moesten presteren, en ze wilden hen ondersteunen door een rustige omgeving te creëren. Die kleine gebaren laten zien dat iedereen zich onderdeel voelt van het grotere geheel. Het gaat om teamwerk, waarin iedereen bereid is bij te dragen aan het succes van de ander."

Tot slot

Wat zou je als belangrijkste les in leiderschap willen meegeven?

"Dat het niet om jou draait als leider.

Bouw een team dat op elkaar kan rekenen, dat onder druk zelfstandig beslissingen kan nemen en dat elkaar altijd steunt. Creëer de omstandigheden waarin mensen kunnen groeien en zorg dat het vertrouwen er is om samen uitdagingen aan te gaan. Leiderschap betekent dat je soms de ruimte maakt voor anderen om te stralen, en daar uiteindelijk samen sterker uitkomt." ♦

Robert Dollevoet is redactielid van TvOO.

Referentie

- Collins, J. C. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York, NY: HarperCollins.



Voldoende is het nieuwe goed

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

37,95

Nu verkrijgbaar bij
coachboeken.nl

Praktijkverhaal Amsterdamse School

Leiderschapsontwikkeling in het werk bij de gemeente Amsterdam

Auteur: **Dennis Pol**

Succesvolle leiderschapsprogramma's nemen de opgaven binnen de organisaties van de deelnemers als vertrekpunt. Kennis, vaardigheden en gedrag om deze te realiseren vormen de inhoud van de programma's. Vooral het ruimte geven aan deelnemers om – in het werk – te kunnen oefenen met ander, effectiever gedrag vormt de sleutel tot duurzame verandering. En juist daar zit de essentie voor ontwikkelaars en begeleiders van de leiderschapsprogramma's bij de gemeente Amsterdam. Centraal staan de vragen: Wat maakt dat leiders zich anders willen gaan gedragen? En hoe help je hen daar op de juiste manier in? De Amsterdamse School, de afdeling binnen de gemeente Amsterdam die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en uitvoering van leiderschapsprogramma's houdt zich hiermee bezig.



Afbeelding 1. Kick-off van de module over begrenzend en verbindend leiderschap, directie Dienstverlening

In dit artikel lees je hoe de afgelopen jaren leiderschapsprogramma's binnen de Amsterdamse School zijn ontwikkeld. Je wordt meegenomen in de opbouw van een programma dat sterk de nadruk legt op ontwikkeling in het werk. Daarnaast worden de belangrijkste werkzame ingrediënten en praktische tips voor begeleiders gedeeld.

Visie op leiderschapsprogramma's

Bij de start van de Amsterdamse School in 2015 werden de leiderschapsprogramma's voor de echelons directeurs (strategisch), afdelingsmanagers (tactisch) en teamleiders (operationeel) weer zelf uitgevoerd. Voor die tijd waren deze programma's volledig uitbesteed voor wat betreft ontwikkeling en uitvoer. De Amsterdamse School kreeg de kans om vanuit een eigen kennisinstituut focus aan te brengen vanuit een eigen leersvisie. Deze is: leren is altijd relevant, resultaatgericht en gekoppeld aan de werkpraktijk. Resultaatgericht wil zeggen dat we leren altijd koppelen aan een vooraf bepaald resultaat of te bereiken ambitie, die we met onze opdrachtgevers vaststellen. Relevant wil zeggen dat leren altijd bijdraagt aan een beter Amsterdam.

Vervolgens zijn we aan de slag gegaan om deze visie te implementeren in de drie verschillende leiderschapsprogramma's. De inzet van leermanagers die de deelnemers begeleiden in hun ontwikkeling gedurende het traject maakte dat we een goede koppeling konden maken tussen het vooraf bepaalde resultaat, de te bereiken ambitie en het daadwerkelijk, individueel leren van de managers. De impact van de leiderschapsprogramma's groeide gestaag in de eerste jaren.

Nog meer impact: kan dat?

Toch waren er ook geluiden die erop wezen dat de impact nog niet groot genoeg was. Er was kritiek met betrekking tot het vooraf vastgestelde programma waarin de deelnemers terecht kwamen: Waarom werd juist ingezet op deze kennis en deze vaardigheden? En waren die dan relevant voor de deelnemers ongeacht hun werkomgeving? Ook was er een substantieel aantal deelnemers dat aangaf meer te zien in programma's waarbij ze samen met collega's uit dezelfde directie zouden deelnemen. Dan was immers de werkcontext gelijk en konden ze samen werken aan dezelfde opgaven.

Al snel ontstonden de eerste leiderschapsprogramma's waarin dezelfde laag leidinggevend samen werkten aan hun ontwikkeling; met een directeur als opdrachtgever en vanuit een gedeelde werkcontext.

Eind 2022 hebben we de laatste stap gezet naar een leiderschapsprogramma voor een gehele directie waarin alle hiërarchisch leidinggevend (directeur, afdelingsmanagers en teamleiders) zowel individueel als collectief leren. Dit programma bestaat uit drie tot vier modules en is samen met directie en management tot stand gekomen. In dit programma is gewenst, effectiever gedrag afgeleid van businessopgaven.

Leiderschapsprogramma voor SBD

In 2024 werken er in de gemeentelijke organisatie Amsterdam 18.000 medewerkers. De organisatie is ingedeeld in een vijftal clusters. En samen met de staforganisatie hebben deze clusters meer dan 50 directies (Figuur 1). Het

aantal leidinggevendenden in de organisatie bedraagt ongeveer 1.200.

Het leiderschapsprogramma waarover in dit artikel geschreven wordt is ontstaan in het cluster Stadsdelen Beheer en Dienstverlening. Op het moment van schrijven zijn voor de directies Dienstverlening, Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte, Afval en Grondstoffen en Stadswerken leiderschapsprogramma's in uitvoering. Voor de stadsdelen West en Nieuw-West volgt deze uitvoering in 2025. Ook directies in andere clusters zijn van plan om in 2025 te starten met een eigen programma.

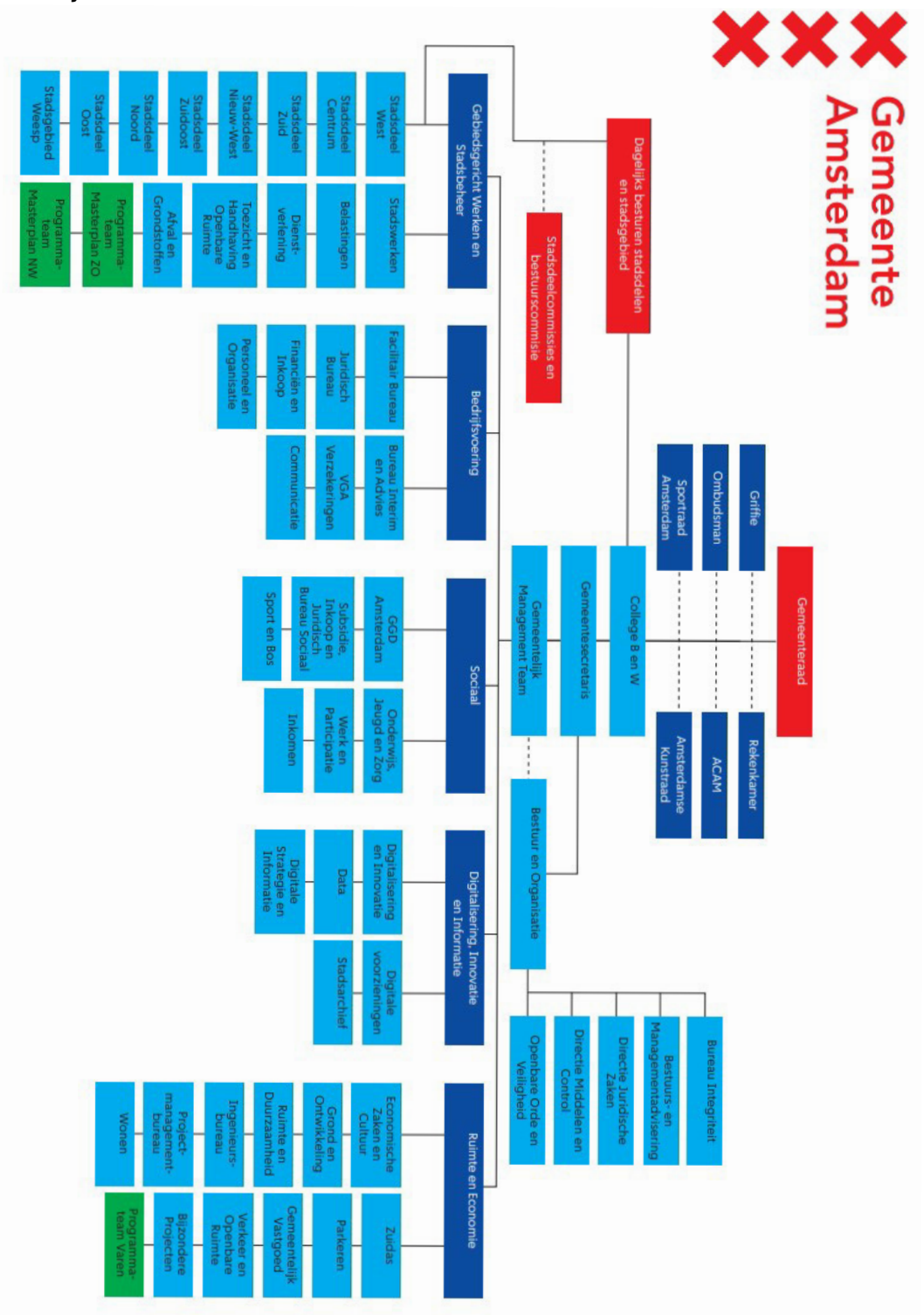
Ontwerp en ontwikkeling vanuit businessopgaven

Allereerst gaan we op zoek naar wat de leiderschapsopgaven zijn in de verschillende directies. Leiderschapsopgaven zijn altijd afgeleid van wat er in de business moet gebeuren. De programma's leveren daarmee een bijdrage aan een beter Amsterdam. In dit artikel wordt het leiderschapsprogramma van Dienstverlening als referentie gebruikt, maar deze stappen gelden voor elk programma. Dienstverlening gaat onder andere over verstrekken van paspoorten, vergunningen en uittreksels uit het bevolkingsregister. Voor deze documenten en voor informatie en ondersteuning op sociaal gebied, zoals schuldhelpverlening en voorzieningen voor mantelzorgers, kunnen bewoners (en ondernemers) terecht bij de Stadsloketten. Medewerkers achter de loketten zijn het visitekaartje van de gemeentelijke organisatie. Belangrijk dus dat zij de juiste ruimte, tijd en aandacht hebben voor de bewoners en ondernemers van Amsterdam.

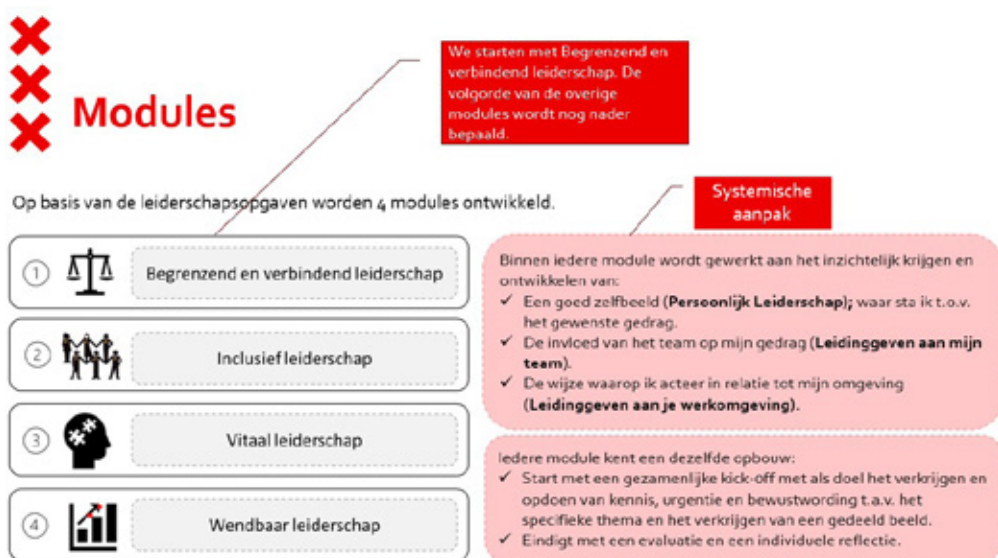
De directie van Dienstverlening wil dan ook dat er dagelijks voldoende bewoners geholpen worden. Hierdoor wordt er ook gewerkt met een behandeltijd per product dan wel klant. Voor teamleiders is het dus een leiderschapsopgave om medewerkers aan de ene kant ruimte te geven in het uitvoeren van hun eigen taak en aan de andere kant ook om te begrenzen.

*Relevant wil zeggen dat
leren altijd bijdraagt aan
een beter Amsterdam.*

De eerste module in het leiderschapsprogramma heet dan ook: begrenzend en verbindend leiderschap. Het totale programma kent vier modules, waarvan de overige modules ingaan op inclusief, vitaal en wendbaar leiderschap (Figuur 2). Deze leiderschapsopgaven worden in een twee dagdeelsessies vanuit businessopgaven gedestilleerd met het complete directie- en managementteam en gefaciliteerd vanuit de Amsterdamse School. In deze sessies worden ook de centraal vastgestelde thema's uit het leiderschapskompas geïntegreerd: richting geven, samenwerken, inclusief denken en handelen, vernieuwing stimuleren, vakkennis en persoonlijk leiderschap. Dit leiderschapskompas bevat alle kernpunten die wij essentieel achten voor goed leiderschap. Door het integreren van de eigen opgaven en het leiderschapskompas wordt de basis gelegd voor een gedragen programma dat bestaat uit een aantal te doorlopen modules.



Figuur 1. Organogram gemeente Amsterdam (bron: Amsterdam.nl, november 2024)



Figuur 2. Modules leiderschapsprogramma cluster Stadsdelen Beheer en Dienstverlening (bron: Ontwerp leiderschapsprogramma directie Dienstverlening 2024-2025)

Uitvoerfase

In de uitvoerfase leren de leiders in het werk en leren zij borgen. Deze fase kent een gelijke opbouw per module.

POP en 360°

Iedere deelnemer start met het voeren van een POP-gesprek met haar of zijn leidinggevende over de persoonlijke ontwikkeldoelen in de module. Voorafgaand hieraan verschaft de inzet van een 360-gradenfeedbacktool (met gerichte vragen over de module) de deelnemer inzicht in het huidige beeld dat anderen van hem hebben.

Kick-off

Een gezamenlijke kick-off met alle leidinggevendenden creëert een gezamenlijk beeld over de module. Een keynotespreker en een trainer voor de groep brengen kennis over. Kennis die de urgentie van de

inzet op de specifieke module doet voelen en leidt tot bewustwording.

Inspiratiesessies

Verdieping in kleinere groepen vindt plaats tijdens een inspiratiesessie van een dag. Het individuele leerdoel wordt vertaald naar een persoonlijke ontwikkelopdracht aan de hand van een individueel en collectief handelingsperspectief en reflectie op het eigen handelen. Tijdens deze sessies raken de deelnemers ook bekend met het systemisch kijken.

Individuele coaching

Deelnemers gaan in het werk aan de slag met hun persoonlijke ontwikkelopdracht. Begeleiden van het leren en ontwikkelen in het werk wordt gefaciliteerd door een leermanager. Deze fungeert als coach op de werkplek.

Intervisie

Tijdens de uitvoerfase is er een moment van intervisie om te leren van en met elkaar: hoe verloopt de persoonlijke ontwikkelopdracht? Tevens wordt reflectie op het eigen handelen gestimuleerd.

Individuele reflectie

In een eindgesprek met deelnemer, leidinggevende en leermanager wordt het geleerde besproken.

Kick-out

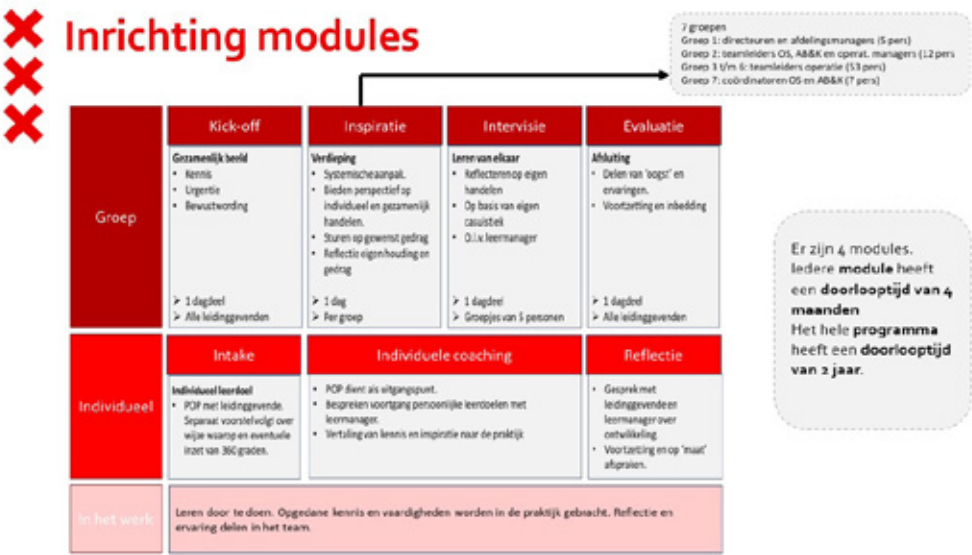
Met alle leidinggevendenden wordt de module afgesloten en geëvalueerd. De 'oogst' en de ervaringen worden gedeeld. Samen wordt besproken hoe voortzetting plaatsvindt en hoe *lessons learned* kunnen worden ingebed in de directie.

Werkzame ingrediënten

Met gepaste bescheidenheid, maar ook met terechte trots, kunnen we stellen dat onze aanpak effectief is. Dit blijkt alleen al uit het feit dat de directies zelf met deze aanpak aan de slag willen, en niet omdat het hen wordt opgelegd. Urgentie om te moeten veranderen, omdat de omgeving steeds sneller verandert en/of deze zelfde omgeving steeds hogere eisen stelt aan het functioneren van directies, is er wel. We zetten de werkzame ingrediënten van het programma op een rij.

Businessopgaven centraal

Directeuren zijn vooral gemotiveerd voor dit programma vanwege de duidelijke koppeling die al vanaf het ontwerp is gemaakt. Het gewenste gedrag is



Figuur 3. Opbouw uitvoerfase (bron: Ontwerp leiderschapsprogramma directie Dienstverlening 2024-2025)

afgeleid van de te behalen resultaten en de opgaven in het werk. Investeren in dit leiderschapsprogramma zorgt voor betere directieresultaten.

Aandacht voor individuele ontwikkeling

Er is veel aandacht voor de ontwikkeling en groei van de individuele deelnemers. Gedegen 360-gradenfeedback gevolgd door een POP-gesprek met leidinggevende in een veilige setting creëert de condities om te willen leren en ontwikkelen. Het begeleiden van de deelnemer door trainers bij het opstellen van de ontwikkelopdracht en leermanagers bij het uitvoeren van de opdracht zorgt dat er ook geleerd wordt.

Leren in het werk

Het leiderschapsprogramma is losjes gebaseerd op de 70/20/10-leerstrategie. Dit model gaat ervan uit dat het grootste deel (70%) van leren plaatsvindt door praktische ervaring in onder meer dagelijkse werkzaamheden, uitdagingen aangaan, problemen oplossen en leren door te doen. Deelnemers passen kennis toe in de praktijk en kunnen leren van hun fouten. De nadruk ligt in het programma op het leren in de praktijk en de begeleiding daarvan.

20% van het leren gebeurt in interactie met anderen. In het programma vallen intervisie en een deel van de inspiratiesessie onder die 20%.

Een klein deel van leren vindt plaats door middel van cursussen, seminars, e-learning of workshops. De kick-off en een deel van de inspiratiesessie vallen hieronder.

Voorwaarden

De slagingskansen van de programma's is gebonden aan voorwaarden. Het is aan de programmacoördinator als opdrachtnemer

om deze met de opdrachtgever goed in kaart te brengen en daarop te sturen.

Stuur op eigenaarschap

Zorg ervoor dat de directeur de opdrachtgever van het leiderschapsprogramma is en er ook echt voor gaat. Het is immers haar/zijn programma.

*Leiderschapsopgaven zijn
altijd afgeleid van
wat er in de business
moet gebeuren.*

Stuur op resultaat

Zorg er samen met de directeur voor dat de fasen tijdig doorlopen worden en dat iedereen gemotiveerd is om deel te nemen aan alle onderdelen van het programma. Zorg voor sterke interne communicatie vanuit de opdrachtgever om mensen betrokken te krijgen en te motiveren.

Voorzie in ruimte

Zorg ervoor dat afdelingsmanagers en teamleiders voldoende ruimte hebben om mee te kunnen denken bij de vorming van het programma en zich herkennen in de modules van het programma.

Veilige setting

Zorg dat het programma gekoppeld is aan de eigen ontwikkeling (POP) en creëer met de directie een veilige omgeving waardoor 360-gradenfeedback goed afgenomen kan worden.

Flexibele mix

Voorzie in een mix van interne en externe deskundigen (sprekers, interne en externe trainers, leermanagers en programmacoördinatoren). Denk aan sterke, inspirerende keynotesprekers die deelnemers kunnen raken. Zorg ervoor dat je het programma niet dichttimert; enige flexibiliteit maakt dat je tijdens het programma kan aanpassen waar nodig.

Conclusie

Leiderschap is niet slechts een theoretisch concept; het is iets wat je dagelijks in de praktijk brengt. Uit mijn ervaring blijkt dat leiders die zich verbonden voelen met de uitdagingen van hun organisatie en actief blijven leren, veel effectiever zijn. Ze tonen een diepere betrokkenheid en nemen verantwoordelijkheid, niet alleen voor zichzelf, maar voor het hele team.

Een belangrijke les die we hieruit trekken is dat leiderschap niet eindigt met een cursus of een training. Het is een continue reis van

reflectie, aanpassing en actie. En daarin ligt de ware kracht van leiderschap – niet in kennis, maar in de moed en het vermogen om daadwerkelijk anders te handelen. Dat is wat echte verandering teweegbrengt.

Leiderschap gaat niet over macht. Het gaat over het vermogen om anderen te inspireren om hun beste werk te doen, om ruimte te geven voor ontwikkeling, en om, ondanks de dagelijkse druk, altijd te blijven groeien. Dat is wat we in dit leiderschapsprogramma proberen te bereiken, en dat is de essentie van leiderschap die we willen stimuleren in elke directie, in elke afdeling en in elk team.

Leiders willen zich anders gaan gedragen als ze hebben begrepen, ervaren en gevoeld dat ander gedrag tot betere resultaten in hun werk leidt. Het leiderschapsprogramma dat ik in dit artikel heb beschreven helpt leiders de koppeling te zien tussen ander gedrag en betere resultaten. ♦



Dennis Pol is accounthouder leren en ontwikkelen voor cluster SBD bij de Amsterdamse School van de gemeente Amsterdam. Samen met een accountteam helpt hij directeurs, managers en teamleiders met hun teams bij het verbeteren van de resultaten in hun werk. Dit doet hij via de inzet van op maat gemaakte leer- en ontwikkelinterventies waaronder leiderschapsprogramma's.

Hoe zorgen we ervoor dat werk waardevol is voor mensen?

En hoe blijven mensen van waarde op het werk?

Factor Vijf Organisatieontwikkeling onderzoekt, adviseert en begeleidt mensen en organisaties om leren en presteren te combineren.



Meer weten?

Kijk op www.factorvijf.eu

factorvijf



In gesprek met Roek Lips

We zijn nog niet van het oeverloos vergaderen af!

Auteurs: **Mees Wolterbeek & Ria van Dinteren**

"Vraag me niet wat het nieuwe leiderschap inhoudt, want ik heb geen idee." Aan het woord is Roek Lips. Hij sprak de afgelopen jaren honderden leiders over dit onderwerp, schreef er boeken over, besprak het in podcasts en verwerkte het in bijzondere videoportretten. Om tot de conclusie te komen: "We bevinden ons in een overgangstijd, zonder precies te weten waar we naartoe gaan." TvOO-redacteurs Mees Wolterbeek en Ria van Dinteren spreken met Roek over zijn bevindingen en inzichten, en verkennen thema's als autoriteit, verantwoordelijkheid, autonomie en verbondenheid.



Roek Lips: "Leiderschap is voor mij een breed begrip. Ik ga ervan uit dat iedereen een leider is. Op zijn minst geef je leiding aan je eigen leven. Leiderschap wordt vaak als iets bijzonders neergezet, maar uiteindelijk heeft iedereen ermee te maken. En al geef je zelf geen leiding, je hebt wel te maken met een leidinggevende. Iedereen heeft een opvatting over leiderschap, ook medewerkers. Zonder de juiste erkenning zijn de meeste leiders tot niets in staat. Veel klachten van medewerkers gaan over leiderschap. Een boeiende vraag is hoe dat komt. In deze tijd horen we veel mensen zeggen dat leiderschap failliet is. Tegelijkertijd zijn er mensen die geloven dat leiderschap nodig is om ons te redden, wat blijkt uit de roep om 'sterk' leiderschap. Na de vele gesprekken die ik heb gevoerd, kom ik steeds meer tot de conclusie dat we ons in een tussentijd bevinden, zonder enig idee waar we naartoe gaan – en daarmee moeten we leren omgaan. Sommige mensen met wie ik heb gesproken, stellen zelfs dat we ons in een kanteling van een tijdperk bevinden. Dat is wellicht wat groots uitgedrukt, maar zeker is dat we ons in een transformatie bevinden waarin zaken fundamenteel veranderen."

"Omdat we nog niet weten welke kant het opgaat, komt dit gesprek eigenlijk te vroeg. En dat maakt het complex. Het zou makkelijker zijn als je zou kunnen zeggen: 'Alles wordt anders.' Maar dan creëer je een soort modelmatig zwart-witbeeld dat niet overeenkomt met de werkelijkheid. Sinds de jaren 80 verandert de wereld ingrijpend en we beginnen nu te merken wat de gevolgen daarvan zijn. Mensen willen graag eenvoudige conclusies waarmee je een probleem in een keer oplost, maar zo werkt het niet. Het is een moeilijk voorspelbare



Over Roek Lips...

Roek Lips (1961) heeft een veelzijdige persoonlijkheid: schrijver, spreker, (oud)bestuurder, en film- en theatermaker. Met zijn scherpe en realistische blik op heden, verleden en toekomst heeft hij al velen weten te inspireren. Hij schreef *Het boek Job* (2013) over de onverwachte dood van zijn zoon. Sinds 2018 voert hij inspirerende gesprekken die de basis vormden voor een serie in *Trouw*, het onlineplatform *Nieuwe Leiders*, een gelijknamig theaterprogramma en de boeken *Wie kies je om te zijn* (2021) en *De wereld dat ben jij* (2023). In juni verscheen zijn laatste boek met reflecties op het leven in een tijd waarin niets meer vanzelfsprekend is: *Dit kan ook een goede tijd zijn*. www.nieuweleiders.nl

complexiteit waartoe iedereen zich heeft te verhouden. 'Nieuw leiderschap' is dan ook een gevaarlijke term, omdat er nog geen definitie van bestaat en het te vroeg is om die te formuleren. De behoefte eraan is begrijpelijk, omdat mensen van nature

onzekerheid mijden, maar alle pogingen om het in te vullen zijn voorbarig. Een goed voorbeeld is de periode van zelfsturende teams, waarvan sommige organisaties nog steeds bezig zijn met de invoering. Tip: doe dat niet. Zelfsturende teams werden gepresenteerd als onderdeel van nieuw leiderschap, met het idee dat teams geen leiding nodig hadden. Inmiddels is duidelijk dat dit niet heeft gewerkt en welke gevolgen dat heeft.”

Autoriteit

“Veel van de verwarring die we nu zien, komt voort uit de neiging van mensen om alles op zichzelf te betrekken. Maar veel zaken hebben te maken met grotere wereldwijde bewegingen. Neem het begrip ‘autoriteit’, dat de afgelopen jaren wezenlijk is veranderd. Waar autoriteit gekenmerkt wordt door de vrijwillige onderwerping van mensen aan gezag op basis van een gemeenschappelijk gedeeld verhaal, dwingt macht af en heeft het niets met vrijwilligheid te maken. Als we terugkijken, zien we dat deze verschuiving in de jaren 80 begon. Het was niet meer vanzelfsprekend om te luisteren naar autoriteit, en dat vraagt iets anders van mensen in organisaties, die steeds meer waarde hechten aan hun autonomie – een verschuiving die ook zijn prijs heeft.”

“Wat we vaak zien in organisaties, zijn eindeloze gesprekken zonder duidelijke beslissingen. Er heerst opluchting wanneer er eindelijk een besluit wordt genomen, maar bij de eerstvolgende bijeenkomst wordt het vaak opnieuw ter discussie gesteld en in veel gevallen zelfs teruggedraaid. Dertig, veertig jaar geleden was dit ondenkbaar. Sommige organisaties hebben er zelfs een term voor bedacht:

‘terugvergaderen’. Dit fenomeen heeft alles te maken met het feit dat autoriteit niet meer vanzelfsprekend is. Leidinggevendens moeten zich hiervan bewust zijn, want het oude paradigma is verschoven, terwijl de meeste leidinggevendens nog steeds zijn opgeleid volgens dat oude model.”

“Het huidige gebrek aan vanzelfsprekendheid maakt dat we teruggrijpen op oude gewoonten en sterke leiders als een reflex naar vroeger. De meeste mensen houden niet van onzekerheid en willen richting die ze, als die niet duidelijk is, overal gaan zoeken. Met alle gevolgen van dien, denk aan het gemak waarmee complottheorieën ontstaan. Managers worden dan vaak opgeroepen om de orde te herstellen, en denken dat ze er goed aan doen terug te grijpen naar het oude paradigma. Op het moment dat het er is worden ze weer teruggefloten omdat we dat niet meer willen. Er is geen basis meer voor en voordat je het weet ervaren mensen het als oneigenlijke inzet van macht.”

Verantwoordelijkheid

“Daarnaast zie je dat de oude opvatting van verantwoordelijkheid aan het verschuiven is: ik ben er misschien niet direct verantwoordelijk voor, maar ik voel me er wel verantwoordelijk voor. We zien diverse voorbeelden van deze veranderende opvatting, zowel in de politiek, zoals de toeslagenaffaire, als bij bedrijven zoals Shell, dat door de rechtbank werd aangesproken omdat het onvoldoende maatregelen nam om de klimaatdoelen te halen. Wellicht moeten bedrijven zich in de toekomst voor de rechter verantwoorden voor het hoge percentage burn-outs onder hun personeel.”

“Die oude opvatting heeft veel mensen nadelige gevolgen gehad. Ik zie daarin ook een opdracht voor de oudere richting de jongere generatie. We kunnen niet simpelweg zeggen: ‘Sorry dat we het niet goed hebben gedaan.’ Als oudere generatie hebben we de verantwoordelijkheid om het goede voorbeeld te geven en verantwoordelijkheid te nemen voor wat niet goed is gegaan. In het licht van de grote hoeveelheid mentale problemen onder jongeren is het belangrijk om ons te realiseren dat we het individualisme en autonomie tot kunst hebben verheven. Hierdoor negeren we een van de belangrijkste natuurwetten: de behoefte aan verbondenheid met anderen. Echte verbinding, niet die van TikTok.”

Verbondenheid

“Uit alle gesprekken die ik voerde, kwam het belangrijke thema van verbondenheid steeds terug. Voor mij zijn autonomie en verbondenheid twee krachten die ons leven bepalen; een soort oerwet over hoe we ons tot elkaar verhouden. Maar ze staan ook op gespannen voet met elkaar. Als je te veel doorschiet in de autonomie raak je de verbondenheid kwijt en vice versa. De relatie is wat mij betreft de basis van het leven en dus ook van leiderschap. In deze tijd zijn we doorgeslagen naar vrijwel onbegrensde autonomie; het streven ernaar heeft eenzaamheid bij veel mensen tot gevolg. Dat maakt ons ziek, want ten diepste zijn we sociale wezens.”

“Hoe kunnen we het samen weer vormgeven? Hoe belangrijk sociaal contact is, heb ik het afgelopen jaar aan den lijve ondervonden na mijn diagnose acute leukemie. Alleen op een ziekenhuiskamer, zonder contact met anderen, besepte ik pas

echt hoezeer je levenslust wordt bepaald door de omgang met mensen. Echte ontmoetingen, van mens tot mens, zijn onmisbaar – veel meer dan digitaal contact via een scherm, dat geen echte verbinding kan vervangen. Bij fysieke ontmoetingen gebruiken we zoveel meer antennes om op elkaar af te stemmen en een diepe connectie te maken, iets wat online simpelweg niet mogelijk is. Natuurlijk dwong corona ons tot online alternatieven, maar de groei van individualisme was al veel langer gaande.”

“Om ons weer beter met anderen te kunnen verbinden, moeten we ruimte maken voor onzekerheid, voor het niet weten. Intuïtie kan misleidend zijn wanneer het wordt ingegeven door angst voor het onbekende. Gezonde intuïtie vraagt juist om een open houding, om het toelaten van het mysterie en het vertrouwen op een diep weten dat in ons allemaal schuilt. Deze diepe wijsheid, waar oude religies en filosofen vaak naar verwijzen, kan ons helpen in tijden van verandering en verwarring.”

“Op het moment dat leiders hun ‘oude kennis’ gebruiken om antwoorden te vinden zie je angst voor het onbekende en het aangaan. Leiderschap draait om het toelaten van het nieuwe, met het ongemak dat daarbij hoort. Het vraagt om dingen los te laten en moed om te verduren en het onbekende te omarmen: inclusiviteit, jonge mensen toelaten met andere ideeën.”

“Een van de meest inspirerende definities van leiderschap heb ik uit de natuur gehaald. Leiderschap moet gaan over energiebesparing: met zo weinig mogelijk middelen zoveel mogelijk doen, waarbij

het niet zozeer gaat om het bereiken van een einddoel, maar om het creëren van een dynamisch evenwicht tussen meerdere krachten. Energie is het meest kostbare wat er is, daar moeten we zuinig mee omgaan. Meestal zie je het omgekeerde: management kost juist energie en houdt zichzelf in stand. Als leider zou je jezelf overbodig moeten maken, jezelf moeten opofferen: in hoeverre ben ik dienstbaar aan het geheel? Wellicht zijn jouw ideeën niet altijd de beste. Fundamentele veranderingen vragen tijd; niet meteen ingrijpen, maar durven wachten en kunnen verduren van wat er is – ook dat is een waardevolle les die we van de natuur kunnen leren, met als cruciale vraag: Hoe kan ik bijdragen aan balans, harmonie en wederzijdse groei in mijn relaties met anderen en de wereld om mij heen?”

Tot slot

“Voorheen zorgden religie en politieke ideologie voor zekerheid en richting, met een vrijwillige onderwerping aan de autoriteiten die deze structuur en (morele) regelgeving waarborgden. Tegenwoordig hebben die grote waarheden plaats gemaakt voor kleine waarheden. Binnen die nieuwe context moeten leiders opereren. Die kleine waarheden dagen hen uit om in gesprek te gaan en te onderzoeken wat het beste past hun team en organisatie. In deze vloeibare tijd is het gesprek belangrijk om mensen en waarheden met elkaar te verbinden. En wellicht ontstaat er dan na verloop van tijd weer een nieuwe grote

waarheid; een nieuw verhaal waar we ons als gemeenschap mee willen verbinden.”

“Voor nu moeten we verduren dat een oriëntatieloze samenleving veel van mensen vraagt, waarbij zij op zichzelf worden teruggeworpen. Het paradoxale van onze tijd is dat, terwijl mensen zo’n behoefte aan zekerheid hebben, leiderschap nog meer op de proef wordt gesteld, omdat veel mensen niet meer terug willen naar de vroegere autoritaire structuur.”

“Daarom is het van belang dat leidinggevenden leren om verbindende verhalen te vertellen en zich minder nadrukkelijk laten leiden door data uit spreadsheets. Congruentie en authenticiteit spelen daarbij een belangrijke rol, want daarmee valt het vertrouwen en de betrokkenheid van mensen te herwinnen. Gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid zijn belangrijke principes om door te geven aan onze kinderen. Door kleine waarheden met elkaar te verbinden en het gesprek daarover aan te gaan, wil ik bijdragen aan een samenleving waarin het vormen van gemeenschap centraal staat. Dit kan alleen als ieder individu bereid is een stukje autonomie op te offeren ten behoeve van het grotere geheel.” ♦

Mees Wolterbeek is redactielid van TvOO.

Ria van Dinteren is hoofdredacteur van TvOO.

Over duurzaam leiderschap en nalatenschap

The dark side of the moon

Auteurs: **Jakob van Wielink & Leo Wilhelm**

In een wereld die steeds verandert, is leiderschap belangrijk om organisaties en mensen te helpen op een duurzame manier succesvol te zijn. We zien een verlangen om dit succes niet ten koste van anderen te laten gaan, maar juist grotere groepen ervan te laten profiteren. Het is daarbij een uitdaging om een goede balans te vinden tussen stabiliteit en vernieuwing. Leiders moeten de belangrijkste waarden en doelen behouden, terwijl ze zich ook aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Leiderschap is hier het vermogen om invloed uit te oefenen die impact en resultaat oplevert. Duurzaam leiderschap reageert goed op veranderingen, maar geeft daarbij ook vorm aan transitie.



Marcel, een ervaren ziekenhuisdirecteur, loopt door de gangen van zijn instelling als een verpleegkundige hem vraagt of ze hem iets mag voorleggen. Mark zegt ja, ook al is hij onderweg naar een volgende afspraak. De verpleegkundige leek teleurgesteld na hun gesprek, realiseert Mark zich later. Hij beseft achteraf dat hij vooral bezig was geweest met hoe hij snel antwoord kon geven en door kon lopen. Dit moment blijft aan hem knagen. Het dringt tot hem door dat hij vaker in gesprekken niet echt aanwezig is. Wat houdt hem tegen om werkelijk in dialoog te gaan?

Transitie

Het is de taak van de leider om transitie vorm te geven. Transitie hangt samen met verandering, maar verschilt er wezenlijk van. Veranderingen vinden plaats in de zichtbare buitenwereld, het feitelijke, voor ieder waarneembare: het logo verdwijnt van het gebouw, de manager vertrekt, de organisatie betreft een nieuw pand of de oprichter overlijdt. Bij transitie gaat het

echter om het emotionele, cognitieve, fysieke en spirituele proces in mensen, en tussen mensen, dat door verandering in beweging gezet kan worden. Transitie is groei op identiteitsniveau, die opgeroepen wordt door verandering.

Transitie kan op verschillende gebieden plaatsvinden. We onderkennen zowel persoonlijke transitie – de innerlijke ontwikkeling die mensen doormaken – als professionele transitie – de ontwikkeling van professionals in hun ambacht. Deze vormen van ontwikkeling komen vaak samen bij veranderingen in organisaties. Ook teams en organisaties maken dan transities door. Het gebeurt echter niet vanzelf. Dat maakt transitie – het effect van de verandering waar de leider zo naar verlangt – ook weerbarstig. Het vereist een fundamenteel andere benadering dan het managen van de zichtbare buitenkant.

Transitie kun je zien als de achterkant, *'the dark side of the moon'* van verandering. Het is er onlosmakelijk mee verbonden, en toch, wanneer je je perspectief gericht houdt op de verandering zelf, zal de transitie zich altijd aan je blikveld onttrekken. Transitie begint zodra de gedachte aan verandering realiteit wordt, zodra het kunnen ontkennen of negeren van de aanstaande verandering niet meer tot de mogelijkheden behoort. Transitie kun je ook zien als de onderstroom bij veranderingen. Transities verlopen in fasen, maar zijn niet planbaar zoals veranderingen dat vaak wel zijn. Transitie speelt zich binnenin en tussen mensen af, en vraagt dat zij afscheid nemen van een bekende werkelijkheid, om deze bij een verandering in te ruilen voor een veelal nog onbekende toekomst. Zonder afscheid van de oude

“De ware nalatenschap van een leider wordt niet gemeten aan wat ze zelf bereiken, maar aan wat ze achterlaten voor anderen om voort te bouwen.” –

Peter Drucker

situatie kunnen mensen zich niet verbinden aan een nieuwe situatie. En tussen het oude dat nog niet helemaal voorbij is en het nieuwe dat nog niet aangebroken is, ligt een tussenruimte – de spreekwoordelijke woestijn – die mensen eerst hebben te doorkruisen. Je kunt niet welkom heten voordat je afscheid hebt genomen.

Falend leiderschap

Het blijft niet bij dit ene moment voor Marcel. Tijdens een vergadering een week later merkt hij dat een jonge arts kritiek uit op een nieuwe beleidsmaatregel. In plaats van door te vragen naar de achterliggende zorgen, voelt Marcel de onweerstaanbare neiging om de discussie snel af te kappen en door te gaan naar de volgende agendapunten. Later realiseert hij zich dat deze neiging voortkwam uit zijn eigen onzekerheid. Kritiek voelt voor hem vaak als een persoonlijke aanval; een reactie die hij herkent uit zijn jeugd, toen hij zich regelmatig onbegrepen voelde door zijn vader met wie hij in gesprek trachtte te komen.

De belangrijkste faalfactor in leiderschap is dat leiders onvoldoende, of onvoldoende goed, verbinden. Dit speelt bij leiders wereldwijd, bij het zoeken naar invloed, impact en resultaat, en bij het doorvoeren van veranderingen in het bijzonder. Willen we van 'duurzaam leiderschap' kunnen spreken, dan is verbinding onmisbaar. Het gaat daarbij om de verbinding van de leider met zichzelf, zijn diepste waarden vanuit

een gezonde identiteit, en met de mensen die hij probeert te inspireren tot beweging. Het gaat dan ook om de verbinding tussen mensen onderling, en de verbinding tussen de mensen en de organisatie. Neem willekeurig welk gefaald project, elke niet geslaagde verandering: de persoon van de leider en zijn (on)verbindend vermogen op cruciale momenten zullen een hoofdrol vervullen.

Verbinding ontstaat door bewust toenadering en nabijheid te zoeken tot anderen, om een sterkere relatie op te bouwen. Dit vraagt van de leider de vaak moeizame keuze zich kwetsbaar op te stellen en het risico te lopen op afwijzing. In samenwerking is verbinding essentieel om resultaten te behalen. De leider heeft een voorbeeldfunctie en daarmee grote invloed op hoe emotionele verbinding binnen de organisatiecultuur wordt ervaren. Mensen beoordelen leiders altijd op twee aspecten: hoe liefdevol iemand overkomt – denk aan empathie, warmte en betrouwbaarheid – en hoe daadkrachtig iemand is – denk aan bekwaamheid en besluitvaardigheid. Alleen liefdevol zijn is niet genoeg om resultaten te boeken of verandering te realiseren. Tegelijkertijd kan alleen daadkrachtig handelen leiden tot afwachten bij anderen, of zelfs tot angst binnen de organisatie. Dat kan weer zorgen voor stagnatie. Daarom hebben leiders de verantwoordelijkheid om beide aspecten voortdurend in balans te laten zien.

De kern van hoe een leider zich verbindt, ligt in het *person effect*: de unieke, zowel positieve als negatieve, manier van overkomen en verbinden. Veruit de meeste leiders scoren zichzelf op hun person effect veel hoger dan hun omgeving. Er zit voor de

groeit van de leider dan ook weinig anders op dan zich te oefenen in het structureel ophalen van feedback op dit person effect. Het is misschien wel de ongemakkelijkste taak van de leider. Want, is hij wel zo inspirerend als hij denkt of zegt te zijn, is hij wel de *people manager* waar zijn LinkedIn-profiel van getuigt of de transformationeel leider waar zijn cv van rept?

Het verbindend leiderschap waarover we spreken, komt niet alleen de leider zelf, maar vooral de organisatie ten goede. Het helpt medewerkers op hun beurt zich met hun eigen waarden, en de doelen en het bestaansrecht van de organisatie te verbinden. We bewegen dan naar de roeping van de organisatie.

Roeping

Net zoals mensen een roeping hebben – of ze zich er bewust van zijn of niet, en of ze er gehoor aan geven of niet – zo hebben organisaties ook een roeping. De vraag naar roeping gaat over wie je ten diepste bent, op de laag van je (gezonde) identiteit, en welke betekenisvolle doelen je nastreeft, het effect dat je wilt hebben op je omgeving. Je roeping is daarbij een constante in een wereld van verandering. Waar je roeping niet wijzigt, kan de vorm waarin je er uiting aan geeft wel veranderen. Ook kan je roeping in de verschillende rollen die je vervult op verschillende manieren doorwerken.

Wanneer de roeping van mensen in lijn ligt met de roeping van de organisatie, kan de verbinding het sterkst worden. Persoonlijke waarden, dromen en verhalen worden dan onderdeel van het grotere verhaal, de *corporate story*. Elke organisatie heeft een eigen ontstaansverhaal dat onderdeel is

van haar roeping. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat organisaties het verhaal dat de oprichters inspireerde, meenemen in de kern van de organisatie. Mensen verbinden zich met verhalen omdat ze zichzelf, hun dromen en hun verlangens erin herkennen. Ook voelen ze zich door gedeelde verhalen onderdeel van een groter geheel, wat bijdraagt aan de betekenis die mensen toekennen aan wat ze meemaken.

Transformationeel leiderschap

Door als verteller ook hoofdpersoon van je eigen levensverhaal te zijn, en verantwoordelijkheid te nemen voor de handelingen, kun je meer sturing aanbrengen. Zelfs wanneer gebeurtenissen je overkomen. Mensen creëren zo hun eigen levensverhalen om verbanden te leggen tussen verschillende gebeurtenissen in hun leven. Zo ontstaat er harmonie tussen deze gebeurtenissen en hoe ze passen bij het leven en de identiteit van de verteller.

In de context van organisaties betekent dit dat leiders uitgedaagd worden zich bewust te zijn van hun roeping om vandaaruit een inspirerend voorbeeld te geven aan hun medewerkers. Een cruciale vraag van leiderschap is naar de eigen inspiratie: op welke wijze is de eigen levenslijn, zowel de plus- als de minkant, inspirerend voor de leider zelf? Anders gezegd: welke positieve betekenis – dat is leren – heeft de leider aan de eigen ervaringen kunnen geven? Die betekenisgeving is intrinsiek verbonden met geïnspireerd kunnen zijn. Leiders die zelf niet geïnspireerd zijn, kunnen onvoldoende inspireren, en daarmee niet werkelijk leiden. Dit maakt het verschil tussen transactioneel leiderschap – zorgen dat taken worden uitgevoerd – en transformationeel leiderschap – het

beste in mensen naar boven halen. Transformationele leiders werken – zelfs als ze het niet expliciet zo noemen – vanuit een diepere motivatie en weet hebben van hun roeping.

Verbinding door dialoog

In een sessie met zijn executive coach besluit Marcel te onderzoeken waar zijn moeite met dialoog vandaan komt. Hij ontdekt dat het vermijden van confrontatie een patroon was geworden dat diep in zijn verleden geworteld lag. Zijn vader, een autoritaire man, stond nooit open voor andere perspectieven, waardoor Marcel zich als kind terugtrok en zichzelf onzichtbaar maakte. Op andere plekken was Marcel geneigd vanuit die teruggetrokkenheid de strijd aan te gaan, alles op alles te zetten om zich gehoord te weten. Hij ontdekt hoe dit patroon onbewust zijn leiderschap beïnvloedde. Even eenvoudig als ongemakkelijk besluit Marcel een actieve stap te zetten om verandering te realiseren, te beginnen met het regelmatig vragen van feedback aan zijn team.

Door de diepere doelen van de organisatie te verbinden met de trots van de medewerkers, kan de verbinding groeien via een dialoog binnen de organisatie. Dialoog is het samen zoeken naar een grotere waarheid dan ieder van de gesprekspartners vooraf zelf kende. Dialoog begint met oprechte nieuwsgierigheid naar de ander, vooral

met empathie, aandacht en oprechte belangstelling voor het perspectief van de ander. De meeste leiders hebben veel te weinig zicht op de wijze waarop ze in lange – meestal saaie – monologen vervallen, zonder aandacht te hebben voor wat de ander of anderen willen inbrengen. In plaats van alleen je eigen verhaal – over de visie, de reden van de verandering bijvoorbeeld – te willen blijven delen, is het zaak om net iets meer interesse te tonen in het verhaal van de ander. Dat van jezelf ken je immers al. Geïnteresseerd zijn is belangrijker dan interessant zijn.

Om als team en organisatie betekenis te geven aan veranderingen – en transitie vorm te geven – helpt het als iedereen niet alleen zijn eigen levensverhaal en de rol van veranderingen daarin kent, maar hierover ook in gesprek gaat met collega's. De dialoog over vragen als 'wie ben ik, wie zijn wij nu we dit in onze organisatie hebben meegemaakt' maakt echte transitie en daarmee groei mogelijk.

Duurzaamheid en nalatenschap

Duurzaam leiderschap draait uiteindelijk om de nalatenschap die een leider achterlaat – een erfenis die verder reikt dan het succes van vandaag en een diepere betekenis geeft aan de toekomst. Het is de blijvende impact van keuzes, waarden en acties die voortkomt uit de roeping van de leider. Niet alleen binnen de organisatie, maar ook in de bredere samenleving weerspiegelt deze nalatenschap de essentie van betekenisvol leiderschap.

Een leider die vooruitkijkt naar zijn nalatenschap creëert ruimte voor groei en continuïteit. Door helder te maken welke waarden en doelen essentieel zijn, wordt

een fundament gelegd voor een duurzame toekomst. Zo wordt de roeping van de organisatie niet alleen een richtsnoer voor vandaag, maar een baken dat toekomstige generaties inspireert.

De echte uitdaging is ervoor te zorgen dat deze visie blijft leven, ook als de leider vertrekt. De roeping van de organisatie biedt daarbij houvast: een langetermijnkompas dat toekomstige beslissingen richting geeft en de verbinding levend houdt. Zo wordt duurzaam leiderschap niet alleen een persoonlijk streven, maar een collectieve beweging die blijft groeien en bloeien.

Enkele maanden later staat Marcel opnieuw voor dezelfde verpleegkundige, maar deze keer besluit hij haar zijn volle aandacht te geven. Hij stelt open vragen en parafraseert wat hij hoort. Dat parafraseren is hij tegen alle weerstand in gaan oefenen. En het werkt. Tijdens het gesprek heeft Marcel een binnenpretje: ja, zo gemakkelijk kan het dus zijn. Aan het einde van het gesprek bedankt de verpleegkundige hem, zichtbaar opgelucht. Voor Marcel voelt dit als een overwinning: hij merkt hoe het bewust aangaan van dialoog niet alleen zijn relaties met anderen, maar ook zijn eigen vertrouwen en inzicht enorm heeft versterkt. Dit proces maakt hem niet alleen een betere leider, maar ook een completer mens.

The dark side of the moon

And all that is now

And all that is gone

And all that's to come

*And everything under the sun is in tune
(everything)*

But the sun is eclipsed by the moon.

There is no dark side in the moon, really

Matter of fact, it's all dark.

(Pink Floyd, uit Eclipse, van het album The Dark Side of the Moon)

In de schaduwzijde van de maan ligt de kern van duurzaam leiderschap verscholen. Deze onzichtbare kant van verandering vraagt van leiders om voorbij het waarneembare te kijken en de innerlijke processen van transitie te omarmen. Het is een gebied dat ongemakkelijk voelt, waar onzekerheid regeert en waar geen kaarten beschikbaar zijn om de weg te wijzen. Juist hier, in de schaduw, wordt de kracht van leiderschap getest en gevormd. Het vraagt moed om deze kant niet te ontwijken, maar haar te onderzoeken.

Transitie is de voedingsbodem voor groei. Het is de ruimte waarin afscheid nemen en omarmen hand in hand gaan, waarin kwetsbaarheid en daadkracht samenkomen. Zoals Marcel ontdekt in zijn proces, is het aangaan van de dialoog met die verborgen lagen van zichzelf en anderen een cruciale stap in zijn leiderschap. Deze zoektocht leidt niet alleen tot betere beslissingen, maar tot een diepere verbinding met de roeping van de organisatie en de mensen die daar deel van uitmaken.

Wanneer leiders leren navigeren in deze onzichtbare dimensie, transformeren ze niet alleen organisaties, maar inspireren ze een cultuur van continu leren en verbinden. Zo wordt het duister niet langer gevreesd, maar een bron van licht van betekenis dat lang schijnt, langer dan een mens bedenken kan. ♦

Referentie

- Van Wielink, J.P.J., Fiddelaers-Jaspers, R.J.M., & Wilhelm, L. (2023). *Taal van transitie. Je roeping als leider in een wereld van verandering*. Circle Publishing.



Jakob van Wielink (1974) is initiatiefnemer van en partner in De School voor Transitie en als faculty mentor verbonden aan het Portland Institute for Loss and Transition (VS).



Leo Wilhelm (1966) is leidinggevende en coach bij de Rijksoverheid en als adviseur transitie verbonden aan De School voor Transitie.
www.deschoolvoortransitie.nl

COLUMN

Auteur: Sergio Panday



Leiderschap maakt het verschil!

Ik dacht dat ik wist wat leiderschap was. Achttien jaar lang maakte ik carrière in het bankwezen. Ik verhuisde naar Singapore en was daar verantwoordelijk voor de Export Finance business en later voor de klantensector Logistics van ABN AMRO. Stap voor stap klom ik verder op de corporate ladder. Maar leiderschap is toch heel wat anders dan ik aanvankelijk dacht.

De bewustwording

In 2020 veranderde alles voor mij. De moord op George Floyd en de ontketening van de Black Lives Matter-beweging bracht een wereldwijde bewustwording teweeg over raciale ongelijkheid in de maatschappij, maar vooral ook op de werkvloer. De gebeurtenissen brachten veel teweeg in de samenleving, maar ook in mij persoonlijk. Jarenlang was ik 'de enige' binnen het team, 'de enige' binnen de afdeling, en soms zelfs 'de enige' binnen de hele businessunit. Ik was hier allang gewend aan geraakt. Het voelde als de norm, als iets wat gewoon zo was en waar ik niet te lang over nadacht. Toch heb ik altijd geweten dat er iets goed mis was met het corporate systeem.

Een onzichtbare barrière

Het zette me aan het denken: hoe komt het dat, hoewel er steeds meer hoogopgeleide professionals met een etnisch-culturele achtergrond zijn, zij nog steeds nauwelijks vertegenwoordigd zijn in de top van het bedrijfsleven? Vijftien jaar geleden was het percentage universitaire studenten met een etnisch-culturele achtergrond al 12% (tegenwoordig is dat zelfs 16%). Deze groep heeft inmiddels vijftien jaar werkervaring opgebouwd, maar is nog steeds bijna volledig afwezig in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Het gaat niet alleen om talent en ambitie – er is een onzichtbare barrière waar veel etnisch-culturele professionals tegenaan lopen. Ze kunnen moeilijk doorstromen in organisaties die nog steeds gedomineerd worden door een homogene cultuur.

En dat bracht mij bij een cruciale vraag: Wat had ik zelf gedaan om dit te veranderen? Hoe had ik bijgedragen aan een omgeving waarin anderen – die op mij lijken – gemakkelijker kunnen gedijen en doorstromen? Vanuit mijn comfortabele leventje in Singapore, volgde ik met interesse de discussies in Nederland rondom de Black Lives Matter-beweging. Het was duidelijk: er is zoveel onbenut talent dat vastloopt in veel te witte organisaties. Door op de juiste manier in dit talent te investeren is er veel waarde te creëren, en ik voelde dat ik hier een cruciale rol in moest spelen!

Leiderschap in een nieuw licht

Leiderschap is veel meer dan een team aansturen. Het gaat om het creëren van ruimte voor anderen, om impact maken en deuren te openen die voorheen gesloten bleven. Leiderschap is het lef hebben om structurele veranderingen teweeg te brengen. Maar je kunt alleen een leider zijn als anderen je een leider maken. Dat vereist empathie en het vermogen om te begrijpen wat anderen drijft, wat hun behoeften zijn en waar hun uitdagingen liggen. Het vereist kwetsbaarheid om ideeën te testen en om vaker te falen dan te slagen.

Een nieuwe missie

Eind 2020 zette ik deze inzichten om in actie en werd ik medeoprichter en CEO van Roots Inspire, een platform dat als doel heeft de pijplijn van etnisch-cultureel toptalent te versterken. Samen met meer dan 100 topmanagers, allen met een etnisch-culturele achtergrond, werken we aan het doorbreken van barrières en bieden we kansen aan toptalent dat anders misschien onzichtbaar zou blijven. Nu werken we samen met toonaangevende bedrijven zoals Unilever, Google, CBRE en ook mijn oude werkgever ABN AMRO. Met als resultaat dat van de ruim 200 programma-alumni ongeveer 70% binnen een jaar een carrièrestap heeft gemaakt. Deze cijfers bewijzen: wat we doen werkt!

Leiderschap opnieuw gedefinieerd

Toen we begonnen met Roots Inspire, leek het een onmogelijke missie. Kunnen we zoveel etnisch-culturele topmanagers bij elkaar krijgen? Zullen bedrijven ons de kans geven om te bewijzen dat onze methode werkt? Het waren spannende tijden. Met de steun van anderen is veel mogelijk!

Mijn reis heeft me doen inzien dat leiderschap in essentie draait om het activeren van anderen rondom een gezamenlijke missie. Het bouwen van een community en het aanreiken van de tools om anderen te laten slagen, zijn daarbij belangrijke componenten.

Toen ik begon aan deze missie had ik me niet gerealiseerd dat ik zelf zoveel zou groeien in mijn persoonlijke ontwikkeling. Dat mijn leiderschapsvaardigheden uit het bedrijfsleven ontoereikend waren voor wat er nu nodig is. Dat ik voor het succes van Roots Inspire zelf veel zichtbaarder moest worden en mijn eigen verhaal en kwetsbaarheden ook bloot moest leggen.

Nu ben ik gedreven door het geloof dat verandering mogelijk is. Dat wij met Roots Inspire het verschil aan het maken zijn en dat dit waarde toevoegt voor zowel de individuen als ook voor de bedrijven waarmee wij werken.

Leiderschap is geen titel of positie, maar een voortdurende keuze om te dienen en een verschil te maken. ♦

Sergio Panday heeft een internationale carrière in het bankwezen achter de rug, waarin hij in Europa en Azië verschillende klanten- en productenteams heeft geleid. Inmiddels staat hij al vier jaar aan het roer van de sociale onderneming Roots Inspire, die multinationals ondersteunt bij het aantrekken, behouden en laten doorstromen van etnisch-cultureel toptalent. www.rootsinspire.com

Executive Coach Bootcamp

Ontwikkel de kunst en wetenschap van Executive Coaching. Leer contracteren, de vraag achter de vraag te vinden, gestructureerd interventies doen en een coaching relatie op te bouwen in een systemische context. Ontwikkel je coaching praktijk op een hoger niveau..

Team Coach Academy

Leer hoe je wendbare innovatieve teams ontwikkelt. Begrijp de structuur en dynamiek van teams en hoe je ze kunt transformeren in 9-stappen. Ontwikkel inspirerend leiderschap. Voor professionele leiders, HRO, coaches en consultants die verantwoordelijk zijn voor organisatieverandering.



Sari van Poelje
Master (team)coach
en supervisor
EN internationale
gast trainers

Live TAO2 executive coaching PL:
Begin data 14-18 April 2026

Live TAO3 team coaching NL:
Begin data 24-25 Juni 2025

Live TAO5 supervision academy NL:
Begin data 9-12 juni 2025

Schrijf je in:
www.intactacademy.com



Kopstukken

Twaalf bouwstenen voor effectieve vaardigheidstrainingen

Auteurs: **Peter Baggen & Karin de Galan**

“We moeten weer op training, maar ik weet nu al dat die niks gaat opleveren.” Wie in een organisatie werkt, heeft dit soort uitspraken vast wel eens gehoord. En dat is niet zo raar, want in Nederland wordt veel getraind met wisselend resultaat. Trainingen kunnen veel opleveren als je ze goed ontwerpt en begeleidt. Het probleem is alleen dat de meest effectieve methoden van trainen nog nauwelijks gebruikt worden. Dat komt onder meer doordat veel van de kennis over effectief trainen verstopt zit in academische tijdschriften.

Met dit artikel willen we inzichten uit de wetenschap van het trainen toegankelijk maken voor trainers en L&D'ers.

Binnen de wetenschap wordt trainen over het algemeen gezien als doelgericht gegeven steun bij het leren van nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes. Het doel van trainen is dat mensen beter gaan functioneren in hun professionele of persoonlijke leven. Hierbij is het verwerven van nieuwe vaardigheden cruciaal, want dat zijn de vermogens waarmee mensen

invloed uitoefenen op hun omgeving. Als ze die vaardigheden eenmaal onder de knie hebben, zijn mensen beter in staat om hun professionele en persoonlijke leven naar eigen inzichten vorm te geven.

Mensen die een nieuwe vaardigheid leren doorlopen steeds drie fasen; ongeacht of dat een sociale, cognitieve of motorische

vaardigheid is. In de eerste fase bouwen ze een mentaal beeld op van de nieuwe vaardigheid die ze gaan leren. Na deze (cognitieve) fase vertalen ze dat mentale plaatje naar hun gedrag. Daarna oefenen mensen de nieuwe vaardigheid net zolang tot die geautomatiseerd is.

De kern van trainen is dus dat je mensen helpt om nieuwe vaardigheden te leren, plus de bijbehorende kennis en attitudes. Dat betekent dat je alleen zinvol kunt trainen als mensen bepaalde vaardigheden missen en daardoor slecht functioneren. Daarom is het belangrijk dat je voor elke training analyseert of er überhaupt wel een probleem is en of dat komt door een gebrek aan vaardigheden. Om dat te bepalen verricht je een analyse van de trainingsbehoefte. Hierbij kijk je naar drie aspecten: Welke problemen spelen er nu in een organisatie of een praktijk? Worden die problemen veroorzaakt doordat mensen bepaalde vaardigheden missen of door iets anders? En wat kunnen die mensen dan leren om de problemen op te lossen?

Mentaal plaatje

Dankzij de analyse van de trainingsbehoefte weet je dat er een probleem is waarvoor nieuwe vaardigheden nodig zijn, wie de mensen zijn die de nieuwe vaardigheden nodig hebben en hoe die nieuwe vaardigheden eruitzien. In een training laat je die vaardigheden om beurten aan bod komen. In een training leidinggeven leer je deelnemers bijvoorbeeld hoe ze hun visie kunnen bespreken met hun team (1), hoe ze individuele teamleden kunnen coachen (2) en verbeterfeedback kunnen geven (3), hoe ze kunnen overleggen en onderhandelen met collega's (4) en hoe ze

hun leidinggevende kunnen meekrijgen in voorstellen (5). De training bestaat hiermee uit vijf onderdelen. Voor elk onderdeel laat je deelnemers de drie fases doorlopen die we eerder beschreven: een mentaal plaatje opbouwen, vertalen naar gedrag en automatiseren.

De eerste stap is dat deelnemers een mentaal plaatje gaan opbouwen van de nieuwe vaardigheden. Ze gaan begrijpen wat ze voortaan (anders) kunnen doen, hoe ze dat anders kunnen doen en waarom. Om ze daarbij te helpen kun je als trainer verschillende strategieën kiezen:

1. Je helpt deelnemers om zelf te ontdekken wat ze anders kunnen doen. Je laat ze bijvoorbeeld zelf experimenteren met een versimpelde simulatie van de lastige situatie.
2. Je helpt deelnemers om de kunst van anderen af te kijken. Je laat ze bijvoorbeeld een filmpje zien van een expert die de lastige situatie goed aanpakt.
3. Je helpt de deelnemers om meer kennis te verzamelen over de nieuwe vaardigheid. Je laat ze bijvoorbeeld een hoofdstuk uit een boek lezen of legt uit hoe de vaardigheid in elkaar zit.

Beginnelingen krijgen gemakkelijker een mentaal beeld van een vaardigheid als ze de kunst afkijken bij anderen. Door onze spiegelneuronen kunnen we gemakkelijk in de schoenen van anderen gaan staan en zonder veel moeite informatie verzamelen over de bedoeling en uitvoering van vaardigheden. De twee andere strategieën – zelf ontdekken en uitleg krijgen – bevatten minder informatie, geven beginnelingen daardoor minder houvast en werken minder goed.

Transfer neemt toe als deelnemers na de training steun ervaren van collega's.

Het is dus handig om een training te starten met een demonstratie van de benodigde vaardigheid. Maar wat laat je dan precies zien? Laat je alleen het effectieve gedrag zien in combinatie met het beoogde effect? Of toon je ook de valkuilen en de ongewenste effecten die daaruit volgen? Uit een meta-analyse van Taylor en collega's (2005) blijkt dat deelnemers die naast effectief ook niet-effectief gedrag zien, meer van hun vaardigheden gebruiken in de praktijk dan deelnemers die alleen effectief gedrag zien. Daar staat tegenover dat deelnemers die alleen effectief gedrag zien beter kunnen beschrijven wat de goede aanpak is. Deelnemers die zowel effectief als niet-effectief gedrag zien, lijken eerder in de war te raken. Maar die tekortkoming kun je verhelpen door aan de demonstratie een uitleg toe te voegen. Je doet de vaardigheid dan niet alleen voor, maar vertelt er ook bij wat je doet. Daardoor gaan deelnemers de vaardigheid beter begrijpen en beter beheersen (Taylor et al., 2005).

Onderzoek laat ook zien dat het uitmaakt wat je allemaal meeneemt in de uitleg die je toevoegt aan de demonstratie. Wanneer je als trainer de deelnemers alleen vertelt wat je doet, blijft het leereffect middelgroot. Maar wanneer je ook vertelt hoe je dat doet en waarom, neemt het

leereffect verder toe. Dat komt doordat de deelnemers dan beter gaan begrijpen wat de relatie tussen gedrag en beoogd effect is. Zo krijgen ze meer grip op de vaardigheid. Een variatie hierop is dat je de deelnemers aanspoort om de uitleg die je geeft actief te verwerken. Je geeft ze bijvoorbeeld een stapsgewijze beschrijving van de vaardigheid en laat de deelnemers bij elke stap hardop zeggen waarom ze die stap moeten zetten. Die 'zelfuitleg' zorgt ervoor dat deelnemers de informatie over de vaardigheid dieper gaan verwerken. En dat draagt merkbaar bij aan het leereffect (Bisra et al., 2018; Crissman, 2006; Wittwer & Renkl, 2010).

Oefeningen en feedback

Om dit mentale plaatje om te zetten in effectief gedrag, zijn de deelnemers nu toe aan de volgende stap: oefenen. Daarbij is het belangrijk om zeker drie punten in het oog te houden.

Een meta-analyse van Chernikova en collega's (2020) laat zien dat het goed is om deelnemers te laten oefenen met situaties die afkomstig zijn uit hun dagelijks leven of daar sterk op lijken. Oefenen met authentieke situaties heeft een groot effect op de prestaties van deelnemers, terwijl oefenen met niet-authentieke situaties een middelgroot effect heeft.

Verder laat een meta-analyse van Mesmer-Magnus en Viswesvaran (2007) zien dat oefenen het best werkt als deelnemers erop letten dat ze het gedrag net zo uitvoeren als ze gezien hebben in de demonstratie; dit heet een 'mastery houding'. Oefenen werkt minder goed als deelnemers erop mikken om het beoogde effect van de vaardigheid te bereiken.

Zo'n 'performance houding' heeft minder resultaat, doordat deelnemers minder houvast hebben. Ze volgen immers niet het voorbeeld van de demonstratie, maar moeten uit het effect van hun gedrag afleiden of dat gedrag goed was. Bovendien is de kans klein dat ze het beoogde effect van de vaardigheid al na een keer oefenen bereiken. Daardoor voelt het oefenen eerder als een faalervaring.

Tot slot laten meta-analyses van Kluger & DeNisi (1996), Oppici en collega's (2021), Van der Kleij en collega's (2015) en Wisniewski en collega's (2020) zien dat je deelnemers na het oefenen het liefst feedback geeft op hun gedrag. Verbeterfeedback op gedrag geeft deelnemers namelijk de mogelijkheid om delen van de uitvoering die nog niet zo goed gingen bij te stellen. Hierbij is het wel belangrijk dat deelnemers de verbeterfeedback meteen kunnen uitproberen.

Feedback die gericht is op de persoon van de deelnemers ("Wat ben je goed in verkopen!") of op het effect van het gedrag ("Het is je niet gelukt om de koop te sluiten") geeft deelnemers geen houvast om hun gedrag te verbeteren en kan demotiveren, bijvoorbeeld doordat ze het gevoel krijgen dat een vaardigheid een aangeboren talent is en nauwelijks te leren valt.

Naast het fysieke oefenen onderscheiden wetenschappers mentaal oefenen. Daarbij spelen deelnemers de vaardigheid in hun hoofd af zonder dat ze daarbij fysieke bewegingen maken; 'droog' oefenen dus. Deelnemers zien een lastige situatie voor zich en stellen zich voor dat ze die

aanpakken met de nieuwe vaardigheid die ze net hebben bestudeerd. Uit meta-analyses blijkt dat mentaal oefenen behoorlijk effectief is als voorbereiding op fysiek oefenen. Driskell en collega's (1994), Taylor en collega's (2005) en Toth en collega's (2020) laten zien dat mentaal oefenen een klein tot middelgroot effect heeft op de kwaliteit van fysiek oefenen. Dit komt waarschijnlijk doordat de neurale systemen die we gebruiken om acties uit te voeren, die te observeren of die voor te stellen elkaar deels overlappen.

Bevorder transfer

Na de eerste keer oefenen beheersen deelnemers de nieuwe vaardigheid nog niet vloeiend. Ze hebben de grote lijnen wel aardig te pakken, maar onderbreken de uitvoering nog vaak om na te denken over de volgende stap. Bovendien merken ze soms dat ze een stap niet goed uitvoeren en verbeteren zich dan. Het oefenen is dus nog niet afgelopen. In de weken en maanden die volgen, is het nodig dat de deelnemers de nieuwe vaardigheid opnieuw uitvoeren om haar vast te houden en te automatiseren. In de wetenschap van het trainen heet dit herhalen en spreiden van oefenmomenten '*spaced* of '*distributed practice*'.

De voordelen van herhaald en gespreid oefenen boven eenmalig en aangesloten oefenen zijn welbekend in de psychologie (Lee & Genovese, 1988). Ook in de wetenschap van het trainen is deze trainingsstrategie onderzocht. Een meta-analyse van Lacerenza en collega's (2017) laat zien dat herhaald oefenen een groot effect heeft op het gedrag van deelnemers tijdens hun werk (tegenover een middelgroot effect van eenmalig oefenen).

Dit effect wordt waarschijnlijk veroorzaakt doordat gespreid oefenen ervoor zorgt dat deelnemers de vaardigheid bij herhaald oefenen niet vergeten en automatiseren (Donovan & Radosevic, 1999; Hattie, 2009). In het verlengde hiervan leidt herhaald oefenen ertoe dat deelnemers meer vertrouwen in eigen kunnen krijgen. Dat

zorgt ervoor dat deelnemers hun nieuwe vaardigheid meer gaan toepassen op de werkvloer (Blume et al., 2010).

Verder oefenen na de eerste keer is dus cruciaal voor de transfer van de nieuwe vaardigheden naar de werkvloer. Maar hoe organiseer je dat proces eigenlijk? Je kunt

Tabel 1. Twaalf bouwstenen voor effectieve vaardigheidstrainingen

		
1	Analyseer het probleem waarvoor nieuwe vaardigheden nodig zijn, wie nieuwe vaardigheden nodig hebben en hoe de benodigde vaardigheden eruitzien.	Een training ontwerpen zonder voorafgaande analyse van de trainingsbehoefte.
2	Analyseer de benodigde vaardigheden in termen van gedrag én kennis.	De benodigde vaardigheden alleen analyseren in termen van gedrag.
3	Geef aan het begin van de training altijd een demonstratie van de vaardigheid.	Met een lange uitleg beginnen of de deelnemers zelf laten ontdekken hoe een vaardigheid in elkaar zit.
4	Demonstreer effectief en niet-effectief gedrag.	Alleen niet-effectief gedrag demonstreren.
5	Voeg uitleg over het wat, hoe en waarom van de vaardigheid toe aan de demonstratie.	De uitleg beperken tot het wat van de nieuwe vaardigheid.
6	Laat deelnemers de uitleg actief verwerken.	Deelnemers alleen passief laten luisteren naar de uitleg.
7	Laat deelnemers de nieuwe vaardigheid mentaal oefenen voordat ze die fysiek oefenen.	Deelnemers de nieuwe vaardigheid meteen fysiek laten oefenen.
8	Laat de deelnemers de vaardigheid fysiek oefenen met authentieke situaties.	De deelnemers laten oefenen met situaties uit de praktijk van de trainer of van de tegenspeler.
9	Laat de deelnemers proberen om het gedrag van de vaardigheid zo goed mogelijk uit te voeren.	De deelnemers laten proberen om het beoogde effect van de vaardigheid te bereiken.
10	Zorg ervoor dat de deelnemers feedback krijgen op hun gedrag en daarna kunnen herkennen.	De deelnemers feedback laten krijgen op hun persoon of op het effect van de vaardigheid.
11	Zorg ervoor dat deelnemers de nieuwe vaardigheid na de plenaire training blijven oefenen, bijvoorbeeld met oefenopdrachten.	De deelnemers na de plenaire training aan hun lot overlaten.
12	Train de leidinggevenden van de deelnemers mee, zodat ze steun kunnen geven bij de toepassing.	De leidinggevenden van de deelnemers niet betrekken bij de transfer.

deelnemers aan het eind van een training de opdracht meegeven om hun nieuwe vaardigheden in de praktijk te gebruiken. Meta-analyses van Taylor en collega's (2005) en Blume en collega's (2010) laten zien dat zulke opdrachten een klein tot middelgroot effect hebben op de transfer.

Meta-analyses van Blume en collega's (2010), Reinhold en collega's (2018) en Hughes en collega's (2020) laten verder zien dat de transfer toeneemt als deelnemers na de training steun ervaren van hun leidinggevend en/of collega's. Taylor en collega's (2005) lichten toe dat de transfer toeneemt als je managers van deelnemers een kleine 'train-de-trainer' geeft. Daarin leer je de managers hoe zij hun medewerkers kunnen helpen om de nieuwe vaardigheden toe te passen op de werkvloer. De transfer wordt bovendien groter als je managers leert hoe ze het gebruik van nieuwe vaardigheden op de werkplek kunnen aanmoedigen, bijvoorbeeld door daarover afspraken te maken in functioneringsgesprekken.

Twaalf bouwstenen

Voor dit artikel hebben we de uitkomsten geanalyseerd van 29 meta-analyses van onderzoek naar de resultaten van vaardigheidstrainingen. Dat levert twaalf bouwstenen op voor effectieve trainingen (Tabel 1). Als je die allemaal toepast in een training is de kans groot dat deelnemers na afloop zeggen: "Wat heb ik veel geleerd! De dag erna heb ik het meteen toegepast en het werkte fantastisch!" ♦

Dit artikel is een samenvatting van een uitgebreider whitepaper dat je kunt vinden op www.schoolvoortraining.nl

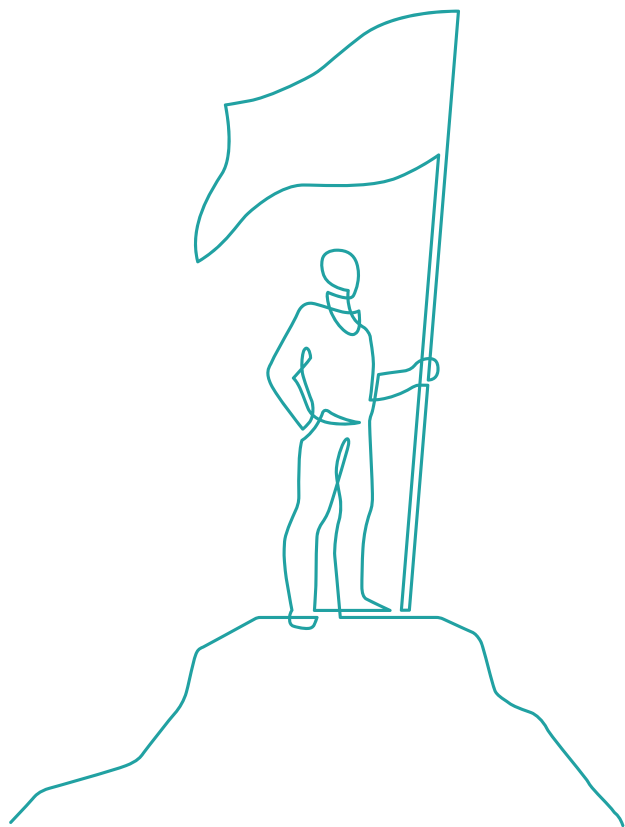
Beknopte lijst van referenties

- Bisra, K., Liu, Q., Nesbit, J. C., Salimi, F., & Winne, P. H. (2018). Inducing self-explanation: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 30, 703-725.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Chernikova, O., Heitzmann, N., Stadler, M., Holzberger, D., Seidel, T., & Fischer, F. (2020). Simulation-based learning in higher education: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 90(4), 499-541.
- Hughes, A. M., Zajac, S., Woods, A. L., & Salas, E. (2020). The role of work environment in training sustainment: A meta-analysis. *Human Factors*, 62(1), 166-183.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- Oppici, L., Dix, A., & Narciss, S. (2021). When is knowledge of performance (KP) superior to knowledge of results (KR) in promoting motor skill learning? A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1-25.
- Reinhold, S., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: Testing full and partial mediation using meta analytic structural equation modelling. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 1-14.

- Toth, A. J., McNeill, E., Hayes, K., Moran, A. P., & Campbell, M. (2020). Does mental practice still enhance performance? A 24 Year follow-up and meta-analytic replication and extension. *Psychology of Sport and Exercise*, 48, 101672.
 - Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in psychology*, 10, 487662.
 - Wittwer, J., & Renkl, A. (2010). How effective are instructional explanations in example-based learning? A meta-analytic review. *Educational Psychology Review*, 22, 393-409.
- De complete literatuurlijst is te vinden op www.schoolvoortraining.nl



Peter Baggen en **Karin de Galan** zijn beiden verbonden aan de School voor training. Begin 2024 verscheen hun boek *Evidence based trainen*. Baggen is opgeleid als filosoof en sociaal wetenschapper. Hij werkte eerder als onderzoeker bij verscheidene universiteiten en als strategisch beleidsadviseur voor de regering en de Tweede Kamer. De Galan werkt al ruim 30 jaar als trainer. Ze heeft acht boeken geschreven voor trainers en heeft een eigen didactisch model ontwikkeld.



*In gesprek met
Janka Stoker en Harry Garretsen*

Goede leiders in onzekere tijden

Auteur: **Robert Dollevoet**

Leiderschap staat altijd in de schijnwerpers, maar in tijden van onzekerheid krijgt het een extra dimensie. Hoe stuur je effectief in een crisis zonder innovatie te belemmeren? En hoe blijf je als leider flexibel terwijl je ook richting geeft? Janka Stoker en Harry Garretsen, auteurs van het boek *Goede leiders in onzekere tijden* en makers van de tweewekelijkse podcast *Leiderschap in onzekere tijden*, delen in dit interview hun inzichten. Ze bespreken veelvoorkomende valkuilen, het belang van ambidextrie en de kracht van een verbindend verhaal.

Wat maakt leiderschap in onzekere tijden zo uitdagend en bijzonder?

Janka Stoker: "Onzekerheid is een katalysator. Wat onzekere tijden bijzonder maakt, is dat de gebruikelijke structuren en routines vaak niet meer werken. Dit kan bijvoorbeeld komen door technologische veranderingen, geopolitieke verschuivingen of crises zoals COVID-19. In zulke situaties

ontstaat er een grotere afhankelijkheid van leiders. Mensen kijken dan meer naar leiders voor richting en stabiliteit."

Harry Garretsen: "Precies, en dat brengt extra uitdagingen met zich mee. Er is een grote druk om snel beslissingen te nemen, maar tegelijkertijd moet je de lange termijn goed meenemen in je afwegingen. Het gaat



Over Janka Stoker en Harry Garretsen...

Janka Stoker is hoogleraar Leiderschap en Organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van het expertisecentrum In the LEAD. Haar onderzoek richt zich op leiderschap, organisatieverandering en gender. Daarnaast is ze bestuurslid van de Goldschmeding Foundation en academisch partner bij het Centraal Planbureau.

Harry Garretsen is hoogleraar International Economics & Business aan de Rijksuniversiteit Groningen en directeur van In the LEAD. Zijn expertise omvat macro-economie, internationale economie en leiderschap. Hij was tot voor kort lid van de Bankraad van De Nederlandsche Bank en is ook geaffilieerd met de Universiteit van Cambridge.

Janka Stoker en Harry Garretsen bespreken iedere twee weken met presentator Edwin Mooibroek het gedrag van bazen, bestuurders, CEO's en politici in de podcast *Leiderschap in onzekere tijden*. Zij schreven samen de boeken *Goede leiders zweven niet* (2018) en *Goede leiders in onzekere tijden* (2022). In 2025 verschijnt een nieuw boek van hun beider hand.

www.rug.nl/inthelead/

om het vinden van een balans tussen actie in het nu en voorbereiding op de toekomst. Dat wordt ook wel 'ambidexteriteit' genoemd: het vermogen om op twee sporen te opereren. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat je dan vaak tegenstrijdige vaardigheden of belangen moet combineren. Dat vraagt nogal wat. Zeker als de druk van de korte termijn goed voelbaar is. "

"Organiseer tegenkracht en tegenmacht. Dan hou je elkaar scherp."
– Harry Garretsen

Crisisreflex

Wat zijn de meest voorkomende valkuilen voor leiders in deze onzekere tijden?

Janka: "Een van de grootste valkuilen is wat wij, op basis van ons eigen onderzoek, de 'crisisreflex' noemen. Dit is de neiging van leiders om meer controle naar zich toe te willen trekken als de druk toeneemt. Het is begrijpelijk: je voelt je verantwoordelijk en wilt zekerheid creëren. Maar deze reflex kan op de lange termijn ook problematisch worden. Het kan ertoe leiden dat je te veel micromanaget en te weinig ruimte geeft aan je team. Innovatie en creativiteit worden daardoor vaak geremd. En vergeet niet, in tijden van crisis is niet alles bekend bij leiders. Je weet zelf niet alles beter en het vraagt juist ook om snel schakelen dichtbij de vraag."

Harry: "Een ander probleem is de verleiding van schijnbaar simpele oplossingen. In complexe situaties zoeken mensen vaak naar duidelijke antwoorden, en sommige leiders spelen daarop in door te zeggen: 'Volg mij, ik heb de oplossing.' Maar de realiteit

is meestal veel genuanceerder. Dit soort leiderschap kan tijdelijk vertrouwen wekken, maar leidt vaak tot teleurstelling als de eenvoudige oplossing niet werkt."

Janka: "We zien dit ook terug in de politiek. Denk aan leiders die tijdens crises autoritaire beslissingen nemen en beloven dat alles beter wordt. Dat kan even rust geven, maar het lost de onderliggende problemen niet op. Bovendien kan het vertrouwen in leiderschap voor de langere termijn worden geschaad als blijkt dat deze beloftes niet waargemaakt worden."

Deze crisisreflex heb ik regelmatig in grote organisaties gezien en ervaren. Het is niet eenvoudig om op zo'n moment van crisis bij te sturen. De druk is vaak hoog, de verwachtingen ook en je wilt uit de crisis geraken. Wat kunnen leiders doen om deze valkuilen te vermijden?

Harry: "Het begint met zelfbewustzijn. Je moet je eigen reflexen herkennen en begrijpen waarom je op een bepaalde manier reageert. Daarnaast is het belangrijk om niet alleen op jezelf te vertrouwen. Omring jezelf met een team dat complementair is aan jouw eigen vaardigheden en geef hen de ruimte om mee te denken en beslissen. Eigenlijk gaat het om het organiseren van tegenkracht of tegenmacht. Dan hou je elkaar scherp. Dit is echt uitdagend, want het gaat sneller als iedereen gewoon lekker meewerkt met de oplossing van de CEO of bestuursvoorzitter."

Janka: "Daarnaast moet je investeren in communicatie. Een van de belangrijkste ingrediënten van leiderschap in onzekere tijden is om te zorgen voor een verbindend verhaal. Maar het gaat niet alleen om wat je zegt; het gaat ook om luisteren. Om te

kunnen verbinden moet je weten wat er leeft in de organisatie. Dit helpt niet alleen om betere beslissingen te nemen, maar ook om vertrouwen en betrokkenheid te creëren."

Ambidexteriteit

Kunnen jullie ambidexteriteit als essentieel concept verder toelichten?

Janka: "Ambidexteriteit betekent letterlijk 'tweehandigheid' of in voetbaltermen 'tweebenigheid'. Het verwijst naar het vermogen om tegelijkertijd te focussen op het heden en de toekomst. Stel je voor dat je een organisatie leidt die zowel moet reageren op een acute crisis als nu moet innoveren om relevant te blijven in een veranderende markt. Dat vraagt om verschillende vaardigheden: aan de ene kant directief handelen, en aan de andere kant ruimte geven aan experimenten en creativiteit. En je hebt wel echt beide nodig."

Harry: "Wat het extra moeilijk maakt, is dat deze twee benaderingen vaak tegenstrijdig voelen. In een crisis is de natuurlijke neiging om controle te vergroten, maar voor innovatie is juist nodig om los te laten. Een goed voorbeeld is de COVID-19-crisis: veel organisaties moesten razendsnel omschakelen naar thuiswerken, terwijl ze tegelijkertijd moesten nadenken over de toekomst van hybride werk. Dat vraagt in de organisatie om enerzijds snel schakelen, maar ook zorgen voor reflectie en strategie en beleid over hybride werken."

Ambidexteriteit betekent dus balanceren tussen direct handelen en flexibel blijven in turbulente tijden. Dit lijkt een enorme uitdaging voor leiders, omdat deze twee sporen soms haaks op elkaar staan. Hoe doet een leider dat?

Janka: "Door niet alleen te handelen, maar

"Een verbindend verhaal is essentieel om mensen mee te nemen in tijden van onzekerheid."

– Janka Stoker

ook te zorgen voor een verbindend verhaal. Dat is essentieel om mensen mee te nemen in tijden van onzekerheid. Het gaat daarbij om meer dan alleen een visie of strategie. Je moet als leider een narratief creëren dat mensen helpt begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt en hoe zij hieraan kunnen bijdragen. Dit geeft richting en motivatie."

Harry: "Wat daarbij belangrijk is, is dat je verhaal authentiek is. Mensen prikken er snel doorheen als je iets zegt waar je zelf niet volledig achter staat. Het verhaal moet ook aansluiten bij de waarden en overtuigingen van je team of organisatie."

Een verbindend verhaal is natuurlijk geweldig, maar de leider heeft het te vertellen. Welke rol speelt charisma in effectief leiderschap?

Janka: "Charisma kan zeker een krachtig instrument zijn: je kunt er mensen mee inspireren en motiveren. Het moet wel gepaard gaan met inhoud. Je kunt charismatisch zijn, maar als je geen duidelijke visie hebt of niet echt kunt verbinden, dan heeft het uiteindelijk minder effect."

Harry: "Dat klopt. Charisma is vaak extra zichtbaar bij leiders in crisissituaties. Denk aan mensen zoals Winston Churchill tijdens de Tweede Wereldoorlog of Nelson Mandela toen het Apartheidsregime in Zuid-Afrika eindigde en iedereen naar hem

keek; dat zijn leiders die met hun woorden en aanwezigheid een gevoel van rust en vertrouwen weten te creëren."

Lessen

Jullie hebben onderzocht hoe leiders en hun volgers omgaan met crises en onzekerheid. Welke lessen zijn hieruit te trekken voor organisaties en politiek?

Janka: "In ons nieuw te verschijnen boek stellen we de lessen over goed leiderschap in turbulente tijden centraal. We beschrijven eerst die turbulente tijden op onder meer geopolitiek, technologisch en maatschappelijk vlak. Vervolgens gaan we samen met een aantal andere wetenschappelijke experts in op wat deze turbulentie betekent voor effectief leiderschap."

Harry: "Daarbij verdiepen we ons onder meer in het belang van ontwikkeling en groei van leiders zelf. Want een van onze belangrijkste conclusies is dat het uiteindelijk ook in sterke mate draait om zelfinzicht en flexibiliteit van leiders. Dus hoe ontwikkel je jezelf terwijl het tegelijkertijd 'alle hens aan dek' is?"

Janka: "Het leuke van dit nieuwe boek is dat we echt voortbouwen op de inzichten uit ons vorige boek door experts op een aantal centrale thema's aan het woord te laten. Dit levert mooie nieuwe inzichten op; niet alleen over ontwikkeling van leiders, maar ook over visie, het creëren van verbinding en het belang van een goede machtsbalans."

Harry: "We hopen dat dit boek zowel onze academische collega's, HR-professionals als leiders inspireert om leiderschap vorm te geven in turbulente tijden."

Wat kunnen HR- en L&D-professionals

leren van jullie inzichten over leiderschap in turbulente tijden?

Janka: "HR- en L&D-professionals spelen een cruciale rol in het ondersteunen en ontwikkelen van leiders. Een van de belangrijkste lessen is dat leiderschap contextafhankelijk is. Wat werkt in een stabiele omgeving, werkt niet per se in een crisis. Trainingen en ontwikkelingsprogramma's moeten rekening houden met deze variatie en leiders helpen om flexibel te zijn."

Harry: "Bovendien kunnen HR- en L&D-professionals leiders vooral ondersteunen bij het vergroten van hun bewustzijn over hun rol. Dit betekent dat je niet alleen kijkt naar de vaardigheden van een leider, maar ook naar zijn gedrag en beslissingsprocessen. Je kunt als HR kijken of tegenmacht en tegenkracht ook daadwerkelijk in managementteams en directies is geregeld. Het is je verantwoordelijkheid om dit te analyseren en te delen. Daarnaast is ontwikkeling essentieel. Door bijvoorbeeld coaching en feedback kunnen leiders beter leren omgaan met de uitdagingen van onzekerheid. Dat kan ook op teamniveau."

Tot slot

Leiderschap in onzekere tijden vraagt om meer dan alleen daadkracht. Het vereist een balans tussen controle en flexibiliteit, een verbindend verhaal dat richting geeft, en de moed om complexe problemen niet te versimpelen. HR- en L&D-professionals kunnen een essentiële bijdrage leveren door leiders niet alleen te helpen flexibel te blijven en bewust te worden van hun rol, maar ook door tegenkracht te organiseren en ontwikkeling op zowel individueel als teamniveau te stimuleren. ♦

Robert Dollevoet is redactielid van TvOO.

Leren van jongere medewerkers

Auteurs: **Naomi Himmelreich & Evert Pruis**

Reverse mentoring biedt een frisse kijk op samenwerken en leren. Naomi Himmelreich en Evert Pruis laten in dit artikel zien hoe deze vorm van wederzijds mentorschap niet alleen persoonlijke ontwikkeling stimuleert, maar ook bijdraagt aan innovatie, gelijkwaardigheid en inclusie binnen organisaties. Met praktische inzichten van de reverse mentor-duo's Evert en Naomi, Jurriaan en Naomi, en Miranda en Jinny, een helder stappenplan en inspirerende praktijkvoorbeelden nodigen zij uit om zelf met reverse mentoring aan de slag te gaan.

"Mag ik je gedurende het traject moeilijke vragen stellen?" Met die vraag begon mijn reverse mentoring-traject met Evert Pruis. Het bleek de perfecte opening om onze rollen om te draaien. Evert gaf mij de vrijheid om confronterende vragen te stellen en bereidde zich voor op een uitdagend leerproces. Onze samenwerking begon toen Evert, senior professional, naar ons adviesbureau Jonge Honden [een adviesbureau gerund door jonge academici] kwam met een bijzondere vraag: "Kunnen jullie mij

helpen om van mijn vooroordelen over jonge mensen af te komen?" Hij ervoer jonge collega's als onervaren en minder waardevol in een context waarin het aantal jaren werkervaring bepalend is voor het uitvoeren van een pittige klus; althans, in zijn optiek. Als jonge professional prikkelde deze vraag mij enorm. Wat volgde was een traject van vijf wandelingen door het Haagse Bos, waarin onze gesprekken ons beiden hielpen om vooroordelen en aannames kritisch te bekijken.



Deze ervaring onderstreepte voor mij en Evert hoe waardevol reverse mentoring kan zijn. Het biedt niet alleen inzichten, maar stelt ook de traditionele hiërarchie van kennis en ervaring ter discussie. Als jonge professional ontdekte ik de kracht van mijn onbevangenheid, terwijl Evert zijn vastgeroeste patronen en denkbeelden leerde doorbreken. Samen kwamen we tot de conclusie dat reverse mentoring een waardevolle aanpak is voor iedereen die wil blijven leren, ongeacht leeftijd of ervaring.

Wat en waarom

Letterlijk betekent reverse mentoring: omgekeerd mentorschap. In het traditionele model begeleidt een ervaren professional een minder ervaren collega. De mentor biedt ondersteuning bij het navigeren van complexe vraagstukken, deelt kennis en helpt bij professionele groei.

Reverse mentoring draait de traditionele rollen in mentorschap om: de junior begeleidt de senior. Dit concept ontstond tijdens de digitalisering, toen jongere professionals senioren hielpen bij het begrijpen van nieuwe technologieën. Maar reverse mentoring reikt verder. Het stimuleert wederzijds leren, doorbreekt hiërarchische barrières en creëert een cultuur van openheid. Het faciliteert niet alleen persoonlijke groei, maar helpt organisaties ook bij het versterken van inclusie en vertrouwen en draagt bij aan hogere retentie van medewerkers (Jordan & Sorell, 2019).

Junioren brengen frisse inzichten en stellen vastgeroeste patronen ter discussie, terwijl senioren strategische ervaring toevoegen. Samen ontstaat een dynamiek die vernieuwing en verbondenheid bevordert. Reverse mentoring laat zien dat leren nooit eenrichtingsverkeer hoeft te zijn.

Praktische handleiding

Reverse mentoring klinkt eenvoudig, maar de praktijk is vaak uitdagender. Het doorbreken van bekende patronen vraagt om een gedegen voorbereiding, duidelijke afspraken en ruimte voor reflectie. Om deze uitdaging beheersbaar te maken, hebben Evert en ik op basis van onze eigen ervaring een praktisch drie-fasenmodel ontwikkeld. Dit stappenplan is aangevuld met inzichten van Naomi, lid van Jong Develhub, en Jurriaan, reversed mentee van Naomi, om de richtlijnen verder te verduidelijken en toepasbaar te maken.

Fase 1: Het decor bouwen

1. Allereerst is het belangrijk dat de mentee een vraag of vraagstuk kiest als focuspunt. Onderzoek (samen) welke vraag onder de vraag ligt: waarom gaan jullie uiteindelijk dit traject met elkaar aan?
2. Ga op zoek naar een match die klikt op persoonlijk niveau. Let op: zorg ervoor dat de persoon niet te veel op jou lijkt; het liefst verschillen jullie op minimaal een van de diversiteitskenmerken als introvert / extravert en rationeel / emotioneel. Jullie moeten elkaar namelijk wel kunnen uitdagen.
3. Kies een inspirerende setting. Verlaat voor de mentoring de bekende muren van de organisatie, kies een omgeving waar je vrijuit kan spreken en aan het denken wordt gezet. Tip: een bos, park of andere omgeving in de natuur.
4. Maak afspraken. Klinkt saai, wel nodig. Bijvoorbeeld: Wat heb je van elkaar nodig om vrijuit te spreken? Hoeveel sessies spreken jullie met elkaar af? Wat doen jullie als je merkt dat de rollen onbewust weer omdraaien?

Naomi (mentor van Evert): “Voor mij hielp het om toestemming te vragen aan Evert om hem te confronteren en moeilijke vragen te stellen. Door expliciet deze afspraak te maken, voelde ik de ruimte en vrijheid om de rol van mentor te pakken.”

Fase 2: Aan de slag

5. Open jezelf. Makkelijker gezegd dan gedaan, maar wel belangrijk. Maak je klaar voor reflecterende en misschien wel confronterende vragen.

Jurriaan (mentee van Naomi): “Een van de grootste veranderingen die ik dankzij reverse mentoring heb ervaren, is de manier waarop ik problemen aanpak. Vroeger had ik de neiging om op de automatische piloot te handelen, vertrouwend op methoden die eerder werkten. Als ondernemer, vader en trainer heb je het druk en neem je niet altijd de tijd om stil te staan. Naomi daagde me uit door regelmatig de vraag te stellen: ‘Waarom doe je het op die manier?’ In het begin vond ik dat confronterend. Het was lastig om in te zien dat ik vasthield aan routines en aan hoe ik het altijd al deed. Deze confrontatie heeft me geholpen om bewuster stil te staan bij mijn keuzes en te overwegen wat nog meer goed zou kunnen werken. Hierdoor heb ik niet alleen mijn aanpak verbeterd, maar ook meer werkplezier gevonden in de rust en reflectie.”

6. Draag de rollen bewust aan elkaar over. Klinkt misschien onnodig, maar je zult vanzelf merken hoe makkelijk je weer terugvalt in je bekende patroon. De uitdaging voor de mentee is dus om geleid te durven worden. De uitdaging voor de mentor zit hem in de leiding pakken en terugpakken.

Evert (mentee van Naomi): “Als senior en ervaren spreker ben ik gewend om de leiding te pakken. Het was best even wennen dat ik die leiding nu over moest dragen. Het hielp ons om duidelijke afspraken hierover te maken, bijvoorbeeld dat Naomi mij direct zou confronteren met het feit dat ik de leiding weer overnam. Door het expliciet te maken, konden we snel weer terugkeren naar onze reverse mentor-rollen.”

7. Wees persistent in doorvragen, en wees ontvangend voor de vragen. Het kan best wel spannend zijn om door te vragen, maar we nodigen je uit om dat toch te doen. Want hoe kom je anders tot de kern en nieuwe inzichten? Als mentor ben je er niet per se om nieuwe inzichten cadeau te geven, maar om je mentee zelf tot inzichten te laten komen.

Naomi (mentor van Jurriaan): “Aan het beginervaarde ik regelmatig een drempel om me uit te spreken en te delen wat ik echt dacht. Toch bleef Jurriaan mij aanmoedigen om mijn kritische blik te gebruiken

en me open op te stellen. Dit hielp mij om regelmatig een kritische of coachende vraag te stellen. Als jonge professional is het belangrijk om je frisse blik te gebruiken als kracht; jouw perspectief kan anderen waardevolle inzichten bieden die verandering teweegbrengen. Mijn tip aan jonge professionals is: spreek je uit!”

8. Durf diep en persoonlijk te gaan. Daartoe nodigen we jou als mentee, maar ook als mentor uit. We zijn als mens geneigd om op inhoud en proces met elkaar te reflecteren, terwijl het uiteindelijk allemaal gebeurt op het niveau van relatie en gevoel.

Naomi (mentor van Evert): “Pas toen we op het persoonlijke niveau kwamen, kwamen de echte inzichten. De oorzaken van jouw handelingen, gedachten en overtuigingen zijn toch echt daar te vinden. Ik heb enorme bewondering voor hoe Evert zich heeft opgesteld.”

Fase 3: Reflectie

9. In de laatste fase vallen de inzichten en reflecties op hun plek. Hoewel het tijdens de tweede fase allemaal echt gebeurt, is de fase van reflectie nodig om al die inzichten samen te brengen. Plan daarom na jullie traject een uitgebreide reflectiesessie om met elkaar in retrospectief te kijken naar wat jullie beiden hebben geleerd.

Jinny (mentor van Miranda): “Tijdens mijn derdejaarsstage in Learning & Development in Organisations maakte ik kennis met reverse mentoring, al zou ik het in mijn geval 'onbewuste reverse mentoring' noemen. Mijn stagebegeleider moedigde me aan om mijn frisse kijk in te brengen in een hiërarchische organisatie. Dit leidde tot wekelijkse reflecties waarin we zowel mijn leerproces als haar manier van begeleiden bespraken. Samen ontdekten we nieuwe manieren om processen te verbeteren en moeilijke gesprekken effectief te voeren.”

Katalysator voor gelijkwaardigheid

Na ons traject realiseerden Evert en ik ons dat we anders naar senioriteit zijn gaan kijken. Waar senioriteit vaak wordt gekoppeld aan jarenlange ervaring, ontdekten we dat het ook draait om de vaardigheid om te reflecteren en vragen te stellen. Dit inzicht gaf ons een nieuw begrip van wat een professional waardevol maakt – ongeacht leeftijd of positie.

Door de rollen bewust om te draaien, creëer je een relatie waarin gelijkwaardigheid centraal staat. In ons traject betekende dit dat ik als jonge professional mijn kritische blik kon inzetten zonder me geremd te voelen, terwijl Evert de ruimte kreeg om zijn routines en aannames te heroverwegen. Deze dynamiek zorgde voor wederzijds respect en diepgaande inzichten, die we zonder reverse mentoring niet zouden hebben bereikt. Reverse mentoring beperkt zich echter niet tot de traditionele verhouding tussen junior en senior. Het kan ook worden

toegepast op diversiteit in de breedste zin, zoals verschillen in cultuur, gender, leeftijd of neurodiversiteit. In een steeds diverser wordende samenleving, waar de werkvloer vaak nog achterblijft, biedt reverse mentoring een krachtig instrument om blinde vlekken te herkennen en inclusiviteit te bevorderen. Denk aan een CEO die een mentor zoekt met een ander cultureel perspectief of een HR-manager die samenwerkt met een jongere collega om nieuwe generatieverschillen beter te begrijpen.

Hoewel reverse mentoring de ongelijkheden niet direct oplost, kan het een eerste stap zijn in het veranderen van organisatieculturen. Stel je voor dat alle 'Peters' onder de CEO's een mentor zouden hebben die hen een frisse, diverse kijk op leiderschap biedt. Dit zou niet alleen bijdragen aan persoonlijke groei, maar ook aan bredere veranderingen binnen organisaties.



Naomi Himmelreich (28) is mede-eigenaar van Jonge Honden, een adviesbureau gerund door jonge professionals. Als adviseur werkt ze aan team- en organisatieontwikkelingsvraagstukken bij diverse (semi-)publieke organisaties. Als mede-eigenaar van Jonge Honden begeleidt ze onder anderen jonge mensen in hun professionele ontwikkeling. In haar werk maakt ze gebruik van de kracht van luisteren, vragen stellen en de wil om de ander echt te begrijpen. www.jongehonden.com



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

Tot slot

Reverse mentoring biedt een uniek perspectief op samenwerken en leren. Het stimuleert gelijkwaardigheid, doorbreekt vooroordelen en helpt organisaties te transformeren naar meer inclusieve omgevingen. In een wereld waarin diversiteit en innovatie steeds belangrijker worden, is reverse mentoring niet alleen een waardevol hulpmiddel, maar een noodzaak. Pak die telefoon, bel je collega, ga het avontuur aan en gun jezelf deze unieke leerervaring. ♦

Referentie

- Jordan, J., & Sorell, M. (2019, October 3). *Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>



Creatieve burn-out preventie



**Ontdek de Happy Habits Box met een
kortingscode van €150: TVOO25**

www.credoco.nl/happyhabitsbox

1 per bedrijf, geldig tot en met 31 maart



In gesprek met Jeanne Bakker

Leiderschaps- ontwikkeling: zonde van je tijd?

Auteur: **Robert Dollevoet**

Leiderschapstrajecten zijn booming, maar hoe effectief zijn ze echt? Jeanne Bakker, pleitbezorger van *'no more boring learning'*, ziet dat er volop wordt geïnvesteerd in leiderschapsontwikkeling. Met alle snelle veranderingen is dat slim. En tegelijk ziet ze veelvoorkomende fouten in design en uitvoering die keer op keer worden gemaakt. Kan dat anders, vroeg ze zich af? In dit artikel deelt ze zeven fouten die vaak gemaakt worden. In ons volgende nummer deelt ze haar aanpak voor het design om deze fouten effectief te voorkomen.

1. Geen volgers maar leiders

Leiderschapstrajecten zijn belangrijker dan ooit met de snelheid van veranderingen in de wereld. Tegelijk vraag je je af of die trajecten wel meetbaar rendement opleveren. Welke veelvoorkomende fouten zie jij?

Jeanne Bakker: "Grofweg zie ik zeven fouten in dergelijke trajecten. Laat ik beginnen met de belangrijkste: een fout in de opzet. Veel leiderschapstrajecten zijn zo ontworpen dat deelnemers worden verplicht om aanwezig te zijn en hun huiswerk keurig te maken, maar weinig ruimte krijgen voor eigen inbreng. Stel je voor: een groep managers moet vijf ochtenden opdraven om braaf notities te maken en hun opdrachten netjes in te leveren. Wat denk je dat er gebeurt zodra ze terugkeren op de werkvloer? Niets. Dit soort trajecten zet leiders in de rol van volgers die instructies opvolgen, terwijl leiderschap juist vraagt om initiatief, risico's nemen en nieuwe wegen inslaan. Met een opzet die focust op gehoorzaamheid en volgzzaamheid, trainen we onze leiders eigenlijk precies in het tegenovergestelde van wat zij nodig hebben om echt leiderschap te tonen."

2. Inzichten zonder actie

Daar sla je de spijker op de kop. Uit eigen ervaring hoor ik de directie vaak aangeven wat zij noodzakelijk achten, waarna L&D dit vormgeeft. Dit komt inderdaad vaak als voorgerekauwd over. Welke andere fouten zie je nog?

"Inspiratie zonder toepassing is tijdverspilling. Mensen worden enthousiast van mooie theorieën en inspirerende sprekers, maar als er geen plan is om die inzichten toe te passen, dan blijft het bij praatjes. Laatst begeleidde ik een groep leidinggevendenden die enthousiast was over



Over Jeanne Bakker...

Met een achtergrond in psychologie en onderwijskunde heeft Jeanne Bakker meer dan 20 jaar ervaring op het gebied van leren en ontwikkelen (L&D). Ze heeft een passie voor het verbeteren van leerprocessen en kent een energieke benadering. Jeanne ontwerpt en geeft trainingen en workshops voor grote groepen, zowel nationaal als internationaal. In 2020 werd ze uitgeroepen tot L&D Professional of the Year in Nederland.

In 2008 richtte ze Brain Bakery op, een organisatie die zich richt op het ontwikkelen van innovatieve leeroplossingen. Een van haar bekendste concepten is 'No More Boring Learning', waarmee ze streeft naar boeiende en effectieve leerervaringen.

Ze schreef verschillende boeken, waaronder de bestseller *Omggaan met draken*, en is host van de podcast *No More Boring Learning*, waarin ze haar inzichten en ervaringen op het gebied van leren en ontwikkelen deelt. www.brainbakery.com

Patrick Lencioni's theorie over gezonde teams. Ze hadden geweldige inzichten opgedaan, maar toen ik vroeg: 'Wat ga je morgen anders doen?'; viel het stil. Het is belangrijk om de stap naar actie, naar de praktijk, in de training op te nemen. Door niet de theorie centraal te stellen maar het werk, gaan mensen ermee aan de slag. Het werk is relevant en het helpt hen de resultaten te bereiken die ze willen. Mijn advies is dus om trajecten te bouwen die werkgerelateerd zijn en niet door theorie gestuurd."

3. Geen consequenties

Als er niets op het spel staat, is er geen groei. Waarom denk je dat veel trajecten risico's proberen uit te sluiten?

"Mensen willen veiligheid. Maar in het echte leven kun je falen, en dat hoort bij het leren. Ik herinner me een groot retailbedrijf dat duizenden euro's investeerde in een leiderschapstraject. Aan het eind kreeg iedereen een certificaat, simpelweg omdat ze aanwezig waren geweest. Maar de echte leiders waren niet verder gekomen."

Dus falen hoort een onderdeel te zijn van het traject?

"Absoluut. Ik ben ervan overtuigd dat leren het echte leven moet simuleren. In het echte leven kan een verkeerde beslissing van een leider tot verliezen leiden; aanzienlijke consequenties hebben. Een gratis certificaat stimuleert dus het verkeerde. In onze trajecten zeggen we vanaf het begin: 'Je kunt slagen of zakken.' Als iemand veel tijd en moeite investeert in een leertraject en de organisatie betaalt ervoor, dan wil je dat het iets oplevert. Wat dat is, dat hangt van de context van de leider af.

Waarvoor is diegene verantwoordelijk? Als je het einde van een traject bereikt zonder betere of mooiere resultaten dan wanneer je het traject niet had gevolgd ... dan is het mislukt. Leiderschap is risicovol, en dat moeten we weerspiegelen in onze leiderschapstrajecten."

'Het gaat erom dat je mensen niet alleen maar dingen leert, maar ze echt transformeert.'

Jeanne Bakker

4. Verkeerde focus

"Verder zie ik regelmatig dat er te veel focus ligt op individuele ontwikkeling in plaats van op teamdynamiek. Hoewel persoonlijke leiderschapsontwikkeling belangrijk is, wordt de impact van een leider vaak bepaald door de wijze waarop hij het team beïnvloedt en stuurt. Trajecten die deze teamdynamiek negeren, missen een cruciaal aspect van effectief leiderschap. De echte impact maak je pas als je kijkt naar hoe die leider interacteert met zijn team. Ik begeleidde ooit een groep waarin een deelnemer geweldige persoonlijke groei liet zien, maar zijn team presteerde slechter. Toen we dieper ingingen op de situatie, bleek dat hij zijn nieuwe kennis vooral gebruikte om zichzelf te profileren, in plaats van zijn team te versterken."

Hoe adviseer je dat slimmer in een leiderschapsprogramma te integreren?

"Ik zou deelnemers vooral laten reflecteren op hun teamdynamiek. Laat hen feedback verzamelen van hun teamleden en concrete acties formuleren

om de samenwerking te verbeteren. Relevante vragen zijn bijvoorbeeld: Welke resultaten bereik je nu met je team? En wat ga je anders doen om die resultaten te verbeteren?"

5. One size fits all?

Ik voel continu een spanning tussen wat een organisatie ziet wat nodig is, waar je op wilt uitdagen en hoe je dat eigenlijk dichtbij deelnemers brengt zodat ze zelf in beweging komen.

"Wat je zegt sluit mooi aan op de vijfde fout: *one size fits all*. Iedere leider heeft een eigen leerpad nodig in plaats van de klassieke 'wasstraataanpak'. Wanneer iedereen dezelfde training krijgt – of je nu nieuw bent of al jaren leiding geeft – is dat echt zonde! Ik werkte met een organisatie die jaar na jaar dezelfde leiderschapstraining aanbood, ongeacht de ervaring van de deelnemers. De nieuwkomers vonden het te moeilijk, de ervaren leiders vonden het saai. Iedereen verloor interesse."

Tegelijk herken ik het dilemma van betaalbaarheid, schaalbaarheid en uniformiteit die je als interne organisatie vaak ook belangrijk vindt.

"Ik zou adviseren om keuzevrijheid te bieden. In bijvoorbeeld een 'leadership journey' kun je deelnemers zelf laten kiezen uit verschillende workshops en coachingssessies. Zo werkt de een aan communicatieve vaardigheden, terwijl de ander zich focust op strategisch denken. Daarmee sluit het leerpad aan bij de persoonlijke ontwikkelpunten en is uniek voor elke leider."

6. Gebrek aan aandacht

"Verder zie ik het vaak fout gaan door

gebrek aan aandacht voor cultuur en missie. Leiderschap zonder context is namelijk 'leeg'. Leiderschap staat nooit los van zijn context: de organisatie, de missie en de cultuur spelen een cruciale rol. Betrek altijd de specifieke context van de organisatie in het leiderschapstraject. Zonder dat is het traject simpelweg niet effectief. Ik adviseer dan ook om altijd eerst een diepe duik in de organisatiecontext te nemen: analyseer de missie, de waarden en de specifieke uitdagingen. Ontwerp dan een traject dat past bij die context. Zonder die aansluiting is het gewoon tijdverspilling."

7. Niet betrokken

Hoewel de laatste fout misschien als een open deur klinkt, zie ik het toch vaak misgaan om verschillende redenen. Hoe verklaar jij dat de leider van de leider vaak niet betrokken is, en wat zijn volgens jou de gevolgen daarvan?

"Een leidinggevende komt vol enthousiasme terug van een training, maar zijn leider heeft geen idee wat hij heeft geleerd. Het gevolg? Er gebeurt niets. Ik zeg altijd: als de leider van de leider niet betrokken is, gooi je je geld weg. Je traject bloedt dan dood."

Tot slot

Deze zeven fouten klinken samengevat zo helder en eenvoudig. Als je deze fouten weet te vermijden, wat is dan het resultaat?

"Dan krijg je echte gedragsverandering en blijvende impact. We zien dat leiders meer eigenaarschap nemen, actiever aan de slag gaan met hun leerdoelen en dat hun teams beter presteren. Het gaat erom dat je mensen niet alleen maar dingen leert, maar ze echt transformeert." ♦

Robert Dollevoet is redactielid van TvOO.

De rol van leidinggevenden bij leren en ontwikkelen

Wie in onze organisatie is verantwoordelijk voor leren?

Auteur: **Pieter Somberg**

In een organisatie waar geleerd wordt, worden werkprocessen en resultaten continue verbeterd. Bovendien krijgen medewerkers kansen om te groeien, wat bijdraagt aan het binden en boeien in een krappe arbeidsmarkt. Maar wie is er verantwoordelijk voor leren? De leidinggevende? De medewerker? De afdeling P&O? Het antwoord op deze vraag bepaalt hoe het leren van medewerkers wordt georganiseerd in een organisatie.



Leren is een verantwoordelijkheid van de organisatie

Wanneer de organisatie verantwoordelijk is voor het leren, zal een medewerker die na een training terugkomt op de werkplek geneigd zijn het geleerde pas toe te passen als de leidinggevende hier expliciet om vraagt. Leerprocessen komen tot stand door kennisoverdracht. Medewerkers nemen een passieve houding aan ten aanzien van leren. Leren wordt gezien als een taak van het management.

Voorbeeld

(bij Leren is een verantwoordelijkheid van de organisatie)

In een distributiecentrum valt regelmatig de lopende band stil. De medewerkers kunnen op zo'n moment hun werk niet doen en gaan koffie drinken. Soms duurt het meer dan een uur voordat de technische dienst het defect heeft verholpen en al die tijd wordt er niet gewerkt. Kunnen de medewerkers zich dan niet op een andere wijze nuttig maken? De medewerkers zouden het zelf niet weten. Dat is immers de verantwoordelijkheid van hun chef!

Leren is een verantwoordelijkheid van de medewerker

Wanneer een medewerker zich verantwoordelijk voelt voor het leren, zal hij na terugkomst van een training het geleerde op de werkplek gaan toepassen en hier direct mee aan de slag gaan. De medewerker is gemotiveerd om zich te ontwikkelen en vindt het leuk om een nieuwe taak uit te proberen.

Voorbeeld

(bij Leren is een verantwoordelijkheid van de medewerker)

In een productiebedrijf werkt een groep vrouwen de hele dag aan een lopende band. Ze hebben veel last van hun schouders en nek en het ziekteverzuim loopt steeds verder op. De personeelsfunctionaris huurt een aerobicsleraar in die elke dag oefeningen komt doen met de vrouwen. Helaas blijkt dit geen oplossing en blijft het ziekteverzuim hoog. De aerobicsleraar bedenkt dat hij niet goed kan bepalen wat goed is voor de vrouwen, maar dat ze dat heel goed zelf weten. Samen met de vrouwen gaat hij aan de lopende band zitten en daar hoort hij precies hoe de problemen aan schouders en nek ontstaan. Uiteindelijk zijn voor alle problemen prima oplossingen gevonden. Het ziekteverzuim daalt en elke nieuwe medewerker wordt door haar eigen collega's verteld hoe ze klachten kan voorkomen.

Leren is een gedeelde verantwoordelijkheid

Wanneer het leren een verantwoordelijkheid is van de organisatie en de medewerker, dan heeft de organisatie de voorwaarden gecreëerd waarmee medewerkers in staat gesteld worden om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor leren. Daarnaast zorgt de organisatie wordt voor leerruimte (tijd en geld) om leren mogelijk te maken.

Wie is 'de organisatie'?

Het eigenaarschap van leren en ontwikkelen in organisaties is niet altijd even duidelijk. De afdelingsmanager besteedt het graag uit aan P&O. De HR-businesspartner schuift het door naar de opleidingsadviseur. En die huurt vervolgens een extern trainingsbureau in. De terugkoppeling van resultaten – hoe gaat de deelnemer het geleerde morgen toepassen in het werk? – komt niet altijd op het juiste bureau terecht. Hiermee is leren en ontwikkelen een los element, in plaats van een geïntegreerd onderdeel van het werk en de resultaten.

De organisatie is hier verantwoordelijk voor een cultuur waarin geleerd kan worden. Het leerklimaat kan hiermee dus gezien worden als een belangrijke randvoorwaarde voor leren. De medewerker is vervolgens aan zet om verantwoordelijkheid te tonen om zijn talenten te ontwikkelen, om nieuwe dingen uit te proberen en om te leren van fouten die ze mogen maken. Medewerkers staan hier aan het roer van hun eigen ontwikkeling en dat is een voorwaarde voor intrinsieke motivatie om te leren.

Leerklimaat

Leren gebeurt het meest effectief als het een gedeelde verantwoordelijkheid betreft en het is belangrijk voor organisaties dat medewerkers in hoge mate zelf verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen leren (Baars, 2003). Binnen

*Het leerklimaat
is een belangrijke
randvoorwaarde voor leren.*

het leerklimaat zijn vijf dimensies te onderscheiden.

Doel

Bij het doel van leren kun je organisatiedoelen en persoonlijke doelen onderscheiden. Het verschil is dat je het leren meer richt op de doelen van bedrijf of instelling, of meer richt op de doelen van de medewerker.

Inhoud

De inhoud draait om smalle vakbekwaamheid en brede vakbekwaamheid. Een smalle vakbekwaamheid betekent dat je je specialiseert in een beperkt aantal taken. Een brede vakbekwaamheid betekent dat je je juist breed ontwikkelt.

Didactiek

Bij de didactiek van leren kan je kennisoverdracht en kennis delen onderscheiden. Kennisoverdracht in een organisatie gebeurt door een deskundige die de leerstof doceert aan de medewerkers. Kennis delen gebeurt in een organisatie waar je leert van ervaringen die je opdoet in je werk en de reflectie hierop samen met collega's.

Organisatie

Onder organisatie van leren valt uniform leren en individueel leren. Uniform leren

betekent dat iedereen gezamenlijk hetzelfde leert. Individueel leren betekent dat je zoveel mogelijk een eigen programma volgt.

Verantwoordelijkheid

Bij de verantwoordelijkheid van leren kan je organisatieverantwoordelijkheid en individuele verantwoordelijkheid onderscheiden. Het verschil is dat je leren ziet als een verantwoordelijkheid van het management, of als een verantwoordelijkheid van de medewerkers.

Leidinggevende

Omdat het leerklimaat een onderdeel is van het systeem en dit systeem in belangrijke mate wordt gevormd door het management, spelen leidinggevenden een belangrijke rol in het beïnvloeden van het leerklimaat. Hoe stimuleren zij een cultuur waarin medewerkers een afwijkende mening kunnen verkondigen of een nieuwe aanpak kunnen uitproberen? Om een warm leerklimaat te ontwikkelen kunnen leidinggevenden drie stappen zetten.

Inzicht



De eerste stap is inzicht krijgen in de huidige situatie: wat is op dit moment het leerklimaat van de organisatie of afdeling? Het klimaat inventariseer je door de temperatuur op te nemen, bijvoorbeeld door het gesprek aan te gaan en een gevalideerde vragenlijst te gebruiken. Nadat de vragenlijst is afgenomen worden de resultaten berekend. Wanneer een

onderdeel een positief resultaat geeft, dan wijst dit op een warm leerklimaat. Er zijn dan geen activiteiten nodig om het leerklimaat te verbeteren. Wanneer de score op een onderdeel minder positief is, dan wordt geadviseerd om het leerklimaat te gaan verbeteren.

Uitzicht



De tweede stap is zicht krijgen op het gewenste leerklimaat: waar wil de organisatie of afdeling naartoe? Een helder uitzicht geeft richting aan wat de organisatie of afdeling voor doel heeft in haar ontwikkeling. In een warm leerklimaat zal een medewerker zich zelf verantwoordelijk voelen voor leren en ontwikkelen. De organisatie heeft voorwaarden gecreëerd waarmee medewerkers in staat gesteld worden om zelf deze verantwoordelijkheid te nemen. Hierdoor ontstaat een gedeelde verantwoordelijkheid.

Sleutels



In de derde stap wordt van de huidige naar de gewenste situatie toe gewerkt. Daarbij kan een organisatie of afdeling verschillende sleutels gebruiken. Er wordt

Eigen regie

Leidinggevendenden kunnen medewerkers aan het roer zetten van hun eigen leren en ontwikkelen. De samenwerkende O&O fondsen (www.aeno.nl) hebben het model 'stimuleren eigen regie op duurzame inzetbaarheid' ontwikkeld. Dit model is in nauwe samenwerking met onder meer TNO tot stand gekomen. De volgende vijf factoren zien we terug in het model:

1. *Weten* gaat over de kennis die de medewerker heeft.
2. *Willen* gaat over zijn intentie om regie te nemen en stappen te zetten.
3. *Kunnen* gaat over de vaardigheden: heeft de medewerker ook het vermogen om stappen te zetten?
4. *Durven* gaat over het lef om stappen te zetten met een onzekere uitkomst.
5. *Mogen* ten slotte gaat over de ruimte die hij krijgt van de werkgever om stappen te zetten.

rekening mee gehouden dat iedereen op eigen wijze leert. In een inclusieve organisatie bestaat leren daarom altijd uit een mix van leervormen.

Eigenaarschap

Voor het ontwikkelen van medewerkers wordt in veel organisaties gekozen voor één leerlijn of leershuis. Met andere woorden: één wasstraat waar iedereen doorheen moet om in aanmerking te komen voor een promotie. Het

eigenaarschap ligt hier niet bij de medewerker.

Eigenaarschap van medewerkers wordt gestimuleerd door aan te sluiten bij de behoefte van de medewerker: wat is mijn leervraag, welke leervorm past bij mij, wat is voor mij het juiste leermoment?

Wat is mijn leervraag?

Wat moet ik weten om een goede bijdrage te kunnen leveren aan de opgaven van onze organisatie? En wat wil ik weten om gemotiveerd te blijven voor mijn taak?

Welke leervorm past bij mij?

Hoe leer ik? Waar leer ik veel of weinig van? Hoe onthoud ik wat ik heb geleerd? Wanneer vind ik leren leuk?

Wat is voor mij het juiste leermoment?

Hoe kan ik leren op het moment dat ik een leervraag heb? Als ik vandaag nieuwe kennis of vaardigheden nodig heb, kan ik niet wachten op een cursus die over een half jaar begint.

Routekaart

De medewerker maakt een routekaart naar zijn eigen tankstation. Deze begint met de wat-vraag: wat vraagt mijn functie van mij en wat heb ik te doen om dit te kunnen leveren? Daarna komt de hoe-vraag: hoe kom ik daar? Let op: vaak wordt in de verkeerde volgorde begonnen, namelijk met het hoe ('ik wil een cursus volgen') en niet met de wat.

Wij kunnen hier wat leren van onze Vlaamse collega's: zij spreken over 'leergoesting'. Daarmee bedoelen ze dat je jouw persoonlijke en professionele ontwikkeling bewust in handen neemt. Je bent bewust bezig met wie je bent, met

Stappenplan

Stap 1: Wat moet ik weten en kunnen om mijn functie goed uit te voeren?

Activiteit: analyseer je functie- en competentieprofiel.

Stap 2: Wat weet en kan ik al goed genoeg? Wat moet ik nog leren en ontwikkelen?

Activiteit: scoor je eigen kwaliteiten, vraag feedback aan collega's en opdrachtgevers, ga in gesprek met je leidinggevende.

Stap 3: Hoe wil ik dit leren en ontwikkelen?

Activiteit: beschrijf jouw tankstation. Wat ga je doen via formeel leren? Wat ga je doen via informeel leren? Welke kosten horen hierbij en uit welk budget (afdeling, persoonlijk ontwikkelbudget, privé) wordt dit vergoed? Wat doe je in werktijd, wat doe je in eigen tijd?

waar je goed in bent (en nog niet zo goed in bent) en met welke ambitie je hebt. Leergoesting begint bij bewustwording van je overtuigingen: Geloof ik erin dat ik nog kan leren? Geloof ik dat ik mijn ambities kan waarmaken? Heb ik beperkende overtuigingen of weerstand?

Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het beïnvloeden van het leerklimaat.

Leren in het werk

Voor de intrinsieke motivatie om te leren is het belangrijk dat medewerkers aan het roer staan van hun eigen ontwikkeling. Het is belangrijk om ervoor te zorgen dat mensen niet alleen naast het werk leren, maar juist ook tijdens het werk. Dit informele leren is heel effectief (e.g. Van Vuuren, 2014).

Leren in het werk kan gefaciliteerd worden door het aanbieden van kerntaken en neventaken. Een kerntaak beslaat 90% van de werktijd. Hierin wordt gewerkt aan de opgave voor de organisatie zoals beschreven in het functie- en competentieprofiel en worden de resultaten behaald zoals afgesproken met de leidinggevende. Een neventaak beslaat 10% van de werktijd. Hierin wordt gewerkt aan een opgave voor de organisatie die geen onderdeel uitmaakt van de kerntaak. De medewerker kiest zelf een onderwerp waar hij gemotiveerd voor is en waarin hij zich verder wil bekwamen. Het onderwerp kan buiten de taak van de eigen afdeling liggen. De medewerker formuleert doelen en motiveert wat de bijdrage is aan de opgave voor de organisatie. Dit wordt afgestemd met de leidinggevende. Den hierbij aan het organiseren van het eindejaarsgeschenk, lid van de ondernemingsraad, of het begeleiden van een stagiair of collega die re-integreert.

Tot slot

In een organisatie met een warm leerklimaat mag je samen struikelen. Want de medewerker is aan het leren en de organisatie is aan het leren. En leren doe je met vallen en opstaan. We lopen allemaal wel eens ergens tegenaan. Als je daar niets

van leert, dan is het falen. Dan struikel je de volgende keer weer net zo hard. Als je iets kan verbeteren, dan is struikelen een kans om te leren. Samen struikelen, samen leren. Want leren is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de organisatie en de medewerker. De leidinggevende heeft hierin een belangrijke taak. ♦



Referenties

- Baars – van Moorsel, M. (2003). *Leerklimaat: De culturele dimensie van leren in organisaties*. Utrecht: Eburon.
- van Vuuren, T. (2014). Een leven lang leren, gezond, vitaal en met plezier werken: Hoe HRD helpt om medewerkers en organisaties gezond en vitaal te houden. *TvOO*, 4 (4), 51-55.

Pieter Somberg (MSc in Human Resource Management) is auteur van het boek *Werken aan leerklimaat: Een werkomgeving waar inclusief leren mogelijk is* (2024). Hij werkt op het terrein van leren en ontwikkelen en heeft ervaring in het onderwijs, in het bedrijfsleven en bij de overheid. Hij is adviseur, coach en trainer en heeft ruime leidinggevende ervaring. www.pietersomberg.nl

Als je kiest voor inhoud.



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

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

COLUMN

Auteur: Jean-Luc Laval

Techniek, didactiek en creatie

Een nieuwe tijd voor leren en ontwikkelen



Jean-Luc Laval samen met zijn vader

Mijn naam is Jean-Luc Laval, oprichter van Bureau Reuring, en ik ben een nieuwe columnist voor TvOO. Mijn columns zullen altijd gaan over generatieve AI, want dat is waar wij bij Bureau Reuring iedere dag mee bezig zijn. Hoe deze technologie ons werk beter, leuker en sneller maakt, staat centraal in alles wat ik schrijf.

Als ik mezelf zou moeten omschrijven, dan pas ik het beste in de driehoek: techniek, didactiek en creatie. Dat is altijd mijn speelveld geweest. Van e-learning en escaperooms ontwerpen, tot leren en ontwikkelen op maat. Maar sinds twee jaar is generatieve AI een gamechanger geworden in mijn werk en visie.

Generatieve AI heeft iets teweeggebracht dat ik nooit eerder zag. Mensen die worstelden met techniek, die vastliepen in Excel, Word, of PowerPoint, krijgen opeens vleugels. Simpelweg door te praten. Zoals mijn medeauteur Barend Last ooit treffend zei: “Woorden zijn de nieuwe penselen.” Dat geldt niet alleen voor ons als learning- en developmentprofessionals, maar voor complete generaties.

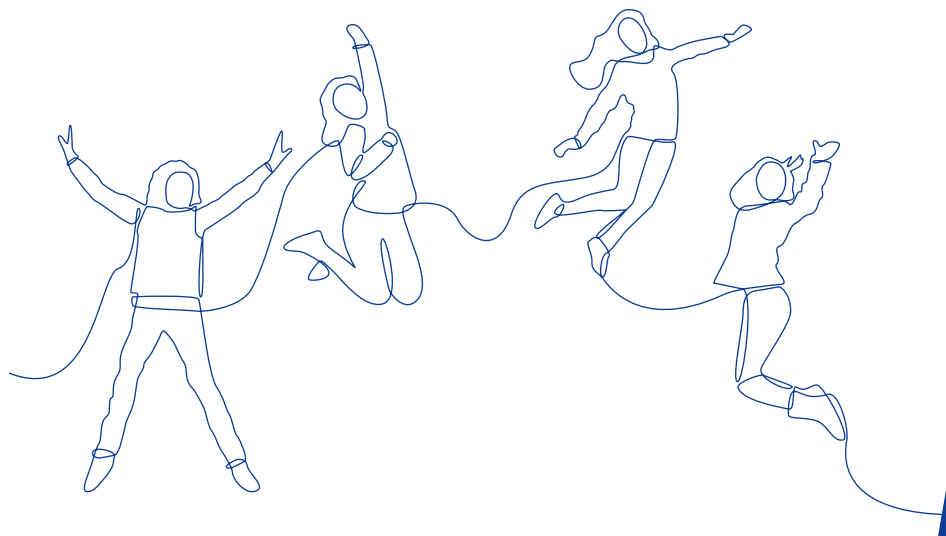
Neem mijn vader als voorbeeld. Hij is 73, altijd redelijk handig, maar nu? Hij genereert taallessen voor Oekraïense vluchtelingen, bouwt interactieve dashboards en denkt nieuwe trainingen uit – dingen die vroeger buiten zijn bereik lagen. Het is alsof hij, en vele anderen met hem, een technologische sprong hebben gemaakt.

Dit is wat generatieve AI zo krachtig maakt: het maakt technologie toegankelijker dan ooit. Het enige dat je nodig hebt, is het vermogen om goed te communiceren. En daar ligt een enorme kans voor onze sector. Door generatieve AI kunnen we *reverse mentoring* inzetten – leren van de generatie voor ons, terwijl wij hen meenemen in deze nieuwe wereld.

En terwijl ik dit schrijf, vraag ik me af: wat voor techniek zal er zijn als ik 73 ben? Zal er een AI zijn die moeiteloos mijn gedachten leest en direct uitvoert? Of een technologie die niet alleen ondersteunt, maar zelf creatief samenwerkt? Een ding weet ik zeker: ik kijk er nu al naar uit.

Het is een eer om te zien hoe mensen met een frisse blik terugkeren naar technologie en meer kunnen dan ze ooit voor mogelijk hielden. Dat is onze opdracht als L&D'ers: niet alleen technologie omarmen, maar ook iedereen daarin meenemen.

De toekomst is nu – en iedereen kan meedoen.



Live Action Learning

Hoe kan je leren van je verbeelding?

Auteurs: **Anne van Barlingen & Gijs van Bilsen**

Nieuw gedrag oefenen zonder risico? Nieuwe vormen van leidinggeven uitproberen zonder consequenties? Met Live Action Learning kan het. Deze aanpak draait om leren van jezelf door middel van verbeelding. Door fysiek een rol uit te spelen in een speciaal ontworpen omgeving, stap je in een andere wereld en handel je als iemand anders. Denk aan een improvisatie zonder script. In dit artikel ontdek je hoe Live Action Learning werkt, waar het toepasbaar is en lees je twee inspirerende casussen: een leiderschapstraining en een in-company training bij de Verenigde Naties in Genève.

Bij Live Action Learning verplaatst je je in een andere wereld, waarin je handelt als iemand anders. Zoals je een boek leest of een film kijkt, zo beleef je Live Action Learning. Het is afgeleid van Live Action Roleplay (LARP): een theatrale vorm waarbij mensen samen, zonder publiek, een verhaal improviserend uitspelen. Geen

script, alleen de beleving en verbeelding van de deelnemers.

Live Action Learning is dus immersief: je dompelt jezelf onder in een andere werkelijkheid. Dat werkt omdat het *embodied* en *embedded* is: belichaamd en ingebed in de omgeving. Je bent met je hele

lijf betrokken. Je lichaam is de basis van wat je waarneemt, hoe je handelt en wat je voelt. Door je lijf mee te nemen, leer je ook dingen die je niet bewust kan uitleggen. De trainingslocatie en de mensen om je heen helpen je om je rol uit te spelen (Orazi & Cruz, 2019).

Er wordt wereldwijd veel onderzoek gedaan naar leren door je in een ander te verplaatsen, bijvoorbeeld binnen de psychologie (Diakolambrianou & Bowman, 2023; Bartenstein, 2024) en onderwijs, onder de naam EduLarp (Bowman, 2010). De voordelen van deze methode liggen vooral in de veilige ruimte om met gedrag te experimenteren. In Scandinavië is dit type leren al goed ingeburgerd, met scholen in Denemarken zoals de Osterskov Efterskole en Epos Efterskole die het gebruiken voor vakken als taal, geschiedenis en economie, en om sociale vaardigheden in groepsdynamiek te trainen.

Focus op jezelf

Live Action Learning gebeurt, in tegenstelling tot rollenspellen met een trainingsacteur, vaak met alle deelnemers tegelijkertijd. Dat creëert veiligheid; er zitten geen collega's toe te kijken hoe jij iets nieuws aan het uitproberen bent. Iedereen is onderdeel van dezelfde fictieve werkelijkheid. Jij reageert op anderen, en zij reageren op jou. Hierdoor ervaar je direct wat de gevolgen zijn van gedrag waarmee je aan het experimenteren bent.

Live Action Learning richt zich op het naar boven halen van realistisch gedrag, met weinig spelregels. We vragen deelnemers om te reageren vanuit hun rol of personage. Een belangrijk verschil met trainingen die gebruikmaken van

theater, is dat deelnemers dus niet acteren: ze proberen zich te verplaatsen in een ander (bijvoorbeeld hun voorgeschreven personage). Dat lijkt hetzelfde, maar het verschil zit erin dat de nadruk niet ligt op het zichtbaar maken aan anderen (*performativity*), maar op het zelf beleven van de leerdoelen. Daarmee ligt de nadruk op leren van jezelf en jouw ervaring.

Vaardigheden oefenen

Vaardigheden zoals leiderschap vragen om oefening in de praktijk. Maar oefenen betekent ook fouten maken en uit de bocht vliegen. Nieuwe vaardigheden zitten niet direct als gegoten; we ontdekken door trial-and-error op welke manier iets bij ons persoonlijk past. Maar ongepolijst nieuw gedrag wordt niet altijd zomaar geslikt. Dit maakt je verbeelding bij uitstek een interessant element om van te leren als het om sociale vaardigheden gaat.

Verbeelding geeft deelnemers ruimte en veiligheid om met leerdoelen te experimenteren. Met Live Action Learning is het mogelijk om praktijksituaties te creëren die natuurlijk gedrag oproepen. Dat maakt het voor deelnemers gemakkelijk om parallellen te trekken naar hun dagelijkse praktijk en daarop te reflecteren. Dat bevordert de integratie van de leerstof en transfer naar de praktijk.

Fysiek, emotioneel en rationeel

Het zelf beleven van leerdoelen doet een beroep op de verbeelding van de deelnemers. Leermethodes die onze verbeelding gebruiken zijn al zo oud als de weg naar Rome, denk aan verhaaltjessommen bij rekenen. Onze hersenen kunnen net zo sterk reageren op ingebeeldesituaties als op echte.

Bij verbeelding spelen fysiek, gevoel en ratio een belangrijke rol (Figuur 1). Het kan een fysiek effect hebben, zoals het idee van lange nagels die over het schoolbord schrapen ... Ongeveer een derde van de lezers voelde al een rilling toen ze dit lazen. Verbeelding kan een emotionele reactie oproepen, denk maar aan tranentrekkers zoals *Titanic*. We kunnen zo erg in een fictieve wereld opgaan, dat we de emoties voelen. Ook kan het bepaalde gedachtes of beelden oproepen. Hoe kun je dit inzetten?

Actieve verbeelding

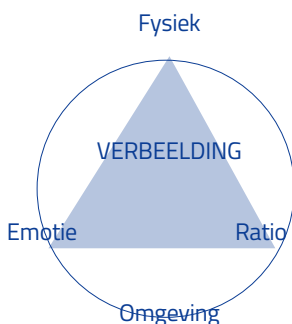
Je hebt minimaal twee van de drie elementen nodig voor een actieve verbeelding. Met slechts een van de drie creëer je geen werkelijke reactie. Een kenmerkend voorbeeld uit de wetenschap: *powerposes* (een aantal minuten in een 'krachtige' houding gaan staan) zouden zorgen voor een significant meetbaar fysiek effect (de verlaging van cortisol en verhoging van endorfine) (Carney et al., 2010). Maar... geen enkel ander onderzoek kon dit reproduceren (Körner et al., 2022). Wat is er gebeurd? Alleen een powerpose aannemen is niet voldoende om je te verbeelden dat je ook

echt krachtig bent. Tenzij deze fysieke houding gecombineerd wordt met het actief terugdenken aan een situatie waarin de proefpersonen zich sterk voelden. De combinatie van een fysieke houding en het rationeel terugdenken was wel voldoende voor de hersenen om te reageren alsof de situatie echt was (Deuter et al., 2016).

Om in onze trainingen de verbeelding aan te laten gaan, gaan we op zoek naar input op deze drie elementen. In onze training bij de Verenigde Naties in Genève [zie kader] vroegen we de deelnemers om zich te verplaatsen in een groep ouders. Het is een stuk makkelijker om je voor te stellen dat je een fanatieke voetbalouder bent, als je trots, fanatisme en frustratie oproept (emotie). En welke houding heeft zo'n ouder aan de zijlijn (fysiek)? En wat weet je over deze persoon, wat is je achtergrond? Waarom is deze persoon zo fanatiek (ratio)? Met deze input lukt het veel mensen om bij hun innerlijke voetbalouder te geraken. En dan helpt het zeker als je niet op kantoor bent, maar in een oude basisschool (omgeving).

Leiders laten spelen

In een recente wetenschappelijke publicatie (Hartyándi & Van Bilsen, 2024), hebben we verschillende Europese Live Action Learning leiderschapstrainingen onderzocht. Van een serie korte interventies (sessies van 90 minuten) voor de Noorse Marine tot een vierdaagse training voor senior leidinggevendenden [zie kader]. Aan een Hongaarse Business School is de fictieve setting gebaseerd op de film *Groundhog Day*, en een assessment van aankomende leiders werd geïnspireerd op *The Seven Samurai*. Hele verschillende trainingen, maar allemaal bedoeld



Figuur 1. Fysieke, rationele en emotionele elementen van verbeelding

Stop!

Wat: Vierdaagse training Live Action Leiderschap, gericht op specifieke persoonlijke leerdoelen. Doelgroep: Ervaren leidinggevenden. Setting: Heidag van MT van fictief reisbureau MoveOn. Locatie: Villa in Spa, België. Hoofdverhaallijn: CEO vertrekt abrupt en vraagt MT om dit weekend te besluiten of en hoe het de aandelen wil overnemen.

Bij deze intensieve training wordt voor iedere deelnemer een personage geschreven. Dit personage is gebaseerd op het tegengestelde kernkwadrant (Ofman, 1999) van de deelnemer. De uitdaging van de deelnemer ligt in de kernkwaliteit van het personage.

Een van de deelnemer wilde sterker kunnen gaan staan voor haar team. In haar nieuwe organisatie ervoer ze meer druk van hogerhand dan ze gewend was bij haar vorige werkgever. Als verbinder merkte ze dat ze werd uitgedaagd om snel en duidelijk een grens te trekken.

Haar personage in het verhaal, de manager VIP-reizen en dochter van de eigenaar, kende als uitbundige flapuit deze uitdaging niet. Dit kwam duidelijk naar voren tijdens de teambuilding van dit fictieve MT-team. Toen de trainer voorstelde om een oefening 'roddelen' te doen, kwam zonder twijfel, duidelijk en uit haar tenen de uitspraak: "Stop. Dit gaan wij niet doen." Door het personage meerdere dagen te spelen, had ze het gedrag ervan zich zo eigen gemaakt, dat dit zonder nadenken naar boven kwam. Later zei ze: "Ik heb weer toegang tot kwaliteiten van mezelf waar ik al vijftien jaar niet bij kon."

om leiders verder te helpen met hun ontwikkeling. Hoe krijg je die leiders zo ver?

Voor het echt durven spelen vanuit een personage kan een drempel bestaan, vooral voor deelnemers in hogere posities. Voor hen is vertrouwen in het traject en het gevoel van zekerheid essentieel om de controle los te kunnen laten. In een goed doordachte setting wordt aandacht besteed aan het voortraject, de positie van (informele) leiders en het gevoel van controle. Indien dit goed is uitgewerkt, ontstaat er voor de deelnemers de ruimte en veiligheid om echt los te laten en mee te gaan in de fictie.

Betrekken bij voortraject

Het is belangrijk om (een aantal) deelnemers te betrekken bij het voortraject. Vraag goed door op de leervraag en breng de huidige werkelijkheid van de deelnemers in kaart. Een goede setting is voor de deelnemers herkenbaar qua dynamiek en problematiek, maar is fictief genoeg om lucht te geven aan de onderwerpen. Daarnaast geeft het deelnemers het gevoel dat er naar ze geluisterd wordt, en het is duidelijker wat ze kunnen verwachten. Dat geeft een gevoel van zekerheid.

Positie van leiders

Een training in een fictieve setting

veranderen de dynamiek in een groep. Dat kan voor onzekerheid zorgen: hoe verhoud ik mij nu tot mijn manager? Bij de Verenigde Naties hebben we specifiek duidelijk gemaakt dat de directeur in het verhaal slechts een van de ouders was [zie kader]. Twee andere deelnemers hebben we van tevoren geïnstrueerd om samen

met de directeur een conflictscène en plein public uit te spelen. Dit werd door alle drie met verve en zichtbaar plezier uitgevoerd. Hun collega's zo zien spelen gaf de deelnemers 'toestemming' en creëerde ruimte om te spelen met verschillende dynamieken.

Nieuw zusje

Wat: Tweedaagse incompanytraining voor de Verenigde Naties in Genève, gericht op risico durven nemen en denken vanuit de eindgebruiker. Doelgroep: 30 chiefs of staff, gezamenlijk verantwoordelijk voor 800 mensen. Setting: Innovatieve ouders die hun eigen basisschool willen oprichten. Locatie: Verlaten basisschool. Hoofdverhaallijn: Onderwijsinspectie bepaalt aan het eind van de tweedaagse of dit project groen licht krijgt. Voldoen ze slechts aan de eisen van de inspectie, of blijven ze staan voor de belangen van de kinderen?

Tijdens deze training ontwierpen de deelnemers zelf hun personage. Als input hadden ze 30 A1-posters met fictieve kinderen. Een foto, een tekening en een stukje tekst van de juf gaven een beeld van elk kind. Iedere deelnemer koos een kind uit, en bepaalde zelf wat voor soort ouder of verzorger ze waren. Tijdens opdrachten zoals 'ontwerp het schoolplein' en 'stel het vakkenpakket samen' werden ze uitgedaagd op creativiteit en risico nemen (Hoe ga je tegen de inspectie in?).

Sommige deelnemers gingen helemaal los in de creatie van hun personage. Anderen minder, en dat was ook goed. Een deelnemer veranderde bijna niets. Een grote Fransman, imponerend in postuur en aanwezigheid. Qua personage bleef hij dicht bij zichzelf. Hij had het naar zijn zin, maar zat hij ook goed in de fictieve wereld? Toch wel, zo bleek aan het eind. Hij vroeg of hij de poster van 'zijn kind' (Elin, 9 jaar, de netwerker) mocht houden. Met de poster onder zijn arm vertrok hij, met de boodschap: "Ik ga mijn kinderen aan hun nieuwe zusje voorstellen. *And don't you dare tell me she's not real!*"



Gevoel van controle

Er zijn altijd deelnemers die weerstand hebben tegen toneel en/of een rol spelen. Het geeft rust als er aangegeven wordt dat ze zelf mogen bepalen hoe en wat ze gaan spelen, ze altijd uit de fictie kunnen stappen, en er geen publiek is. Het is ook belangrijk om vooraf duidelijk te maken wat een training of MD-traject gaat opleveren en hoe een speelse werkvorm daaraan bijdraagt. Tot slot is het van belang het spel goed af te ronden, te analyseren en erop te reflecteren om ervan te leren. Immers: *“Any game or exercise is just an excuse for a debrief”* – Sivasailam ‘Thiagi’ Thiagarajan.

“Any game or exercise is just an excuse for a debrief”

Sivasailam ‘Thiagi’

Leerdoelen ankeren

Door een bepaalde rol of een personage te spelen, kunnen deelnemers vaardigheden van zichzelf ontdekken, oefenen of versterken. Zo ontstaat een nieuwe versie van henzelf, waarin ze deze vaardigheden in zichzelf hebben ontdekt. Deze vaardigheden zijn te ‘ankeren’. Dat kan door een bepaalde kenmerkende houding of beweging te koppelen aan het op te roepen gedrag. Het gedrag kan ook gekoppeld worden aan iets dat ze vast kunnen houden of kunnen dragen. Voor sommige deelnemers is het behulpzaam het gedrag te ankeren met behulp van muziek. Ook hierbij helpt het als de deelnemers een combinatie van gevoel, fysiek en ratio koppelen aan het anker.

Bij onze vierdaagse training komen de deelnemers na twee weken nog een keer samen. Tijdens deze terugkommiddag worden de ervaringen besproken, die zijn opgedaan tijdens de tussenliggende weken. De voornemens en leerdoelen worden nog een keer bekeken. En samen stappen ze nog een keer in hun personage, en spelen nog een situatie uit. Dit geeft de deelnemers de mogelijkheid om de tussenliggende weken ook te gebruiken als oefen- en integratietijd.

Tot slot

Live Action Learning laat deelnemers hun eigen ontwikkelroute bepalen, doordat ze de inzichten grotendeels uit zichzelf halen. Je kunt het dus gebruiken om geleerde theorie te integreren en te internaliseren, maar het is ook een manier om te ontdekken wat iemand nog kan leren. Leerdoelen zoals ‘ik wil een rustigere (of juist energiekere) versie van mezelf kunnen oproepen’ zijn al in een half uur aan te leren, wat zelfs voor grote groepen tegelijkertijd kan in de vorm van een lezing. Binnen een leertraject is Live Action Learning in te zetten aan het begin, om dingen te ontdekken, of aan het eind, om dingen uit te proberen en het geleerde te integreren in de praktijk. ♦

Referenties

- Bartenstein, L. (2024). Live Action Role Playing (Larp) in Cognitive Behavioral Psychotherapy: A Case Study. *International Journal of Role-Playing*, (15), 92–126. <https://doi.org/10.33063/ijrp.vi15.322>
- Bowman, S. L. (2010). *The Functions of Role-playing Games: How Participants Create Community, Solve Problems, and Explore Identity*. Jefferson, NC:

- McFarland & Company.
- Carney, D.R., Cuddy, A.J., & Yap, A.J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychol Sci*, 21(10), 1363–8. doi: 10.1177/0956797610383437
- Diakolambrianou, E., & Bowman, S. L. (2023). Dual Consciousness: What Psychology and Counseling Theories Can Teach and Learn Regarding Game Identity and the Role-Playing Game Experience. *Journal of Roleplaying Studies and STEAM*, 2(2), Article 4. <https://digitalcommons.njit.edu/jrpssteam/vol2/iss2/4>
- Deuter, C. E., Schächinger, H., Best, D., & Neumann, R. (2016). Effects of two dominance manipulations on the stress response: Cognitive and embodied influences. *Biological Psychology*, 119, 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2016.06.004>
- Hartyándi, M., & van Bilsen, G. (2024). Playing with Leadership: A Multiple Case Study of Leadership Development Larps. *International Journal of Role-Playing*, (15), 142–177. <https://doi.org/10.33063/ijrp.vi15.327>
- Körner, R., Röseler, L., Schütz, A., & Bushman, B. J. (2022). Dominance and prestige: Meta-analytic review of experimentally induced body position effects on behavioral, self-report, and physiological dependent variables. *Psychological Bulletin*, 148(1–2), 67–85. <https://doi.org/10.1037/bul0000356>
- Ofman, D. (1999). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Kosmos.
- Orazi, D., & Cruz, A. (2019). LARPNography: An embodied embedded cognition method to probe the future. *European Journal of Marketing*, 53, 1637–1664. 10.1108/EJM-10-2017-0656.



Anne van Barlingen & Gijs van Bilsen zijn partners, zakelijk en privé. Samen ontwerpen zij al meer dan een decennium belevingen om van te leren. Van Mobiele Escape Rooms voor Teamontwikkeling tot Serious Games en van theatrale congressen tot lezingen voor grote groepen. Anne is creatief met taal en met haar handen en Gijs schittert op het podium of als conceptbedenker. Hun bedrijf is vernoemd naar de methode: Live Action Learning. www.liveactionlearning.com

Leiderschapontwikkeling voor topambtenaren

De lange lijnen bewaken in een 'alles-moet-nu-cultuur'

Auteurs: **Stefan Kortrijk, Peter Steenkamer & Pieter de Wit**

De Rijksoverheid staat voor complexe opgaven in een turbulente tijd. Of het nu gaat om klimaat, migratie, digitalisering of sociale (on)gelijkheid, oplossingen hiervoor liggen vrijwel altijd over de grenzen van een rijksorganisatie en regeerperiode heen. In het huidige tijdsgewricht wordt echter regelmatig gevraagd om (snelle en tastbare) resultaten, waar topambtenaren op veel beleidsterreinen juist de lange lijnen moeten bewaken, ongeacht de politieke wind van het moment. Wat betekent dit voor het ontwikkelen van leeraanbod voor deze publieke leiders?

Foto: Désiree de Vries.



De leergang Transformatieve overheid helpt topambtenaren bij het bewaken van de lange lijnen en het afbouwen van oude, niet-duurzame systemen.

We nemen je mee in de wereld van de Algemene Bestuursdienst en bieden een kijkje in de keuken van de afdeling Ontwikkeling en Interim van het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst aan de hand van de leergang Transformatieve overheid. Deze leergang helpt topambtenaren bij het bewaken van de lange lijnen en met het afbouwen van oude, niet-duurzame systemen.

Algemene Bestuursdienst

De topambtenaren die leidinggeven bij de rijksoverheid noemen we de Algemene Bestuursdienst (ABD). Zij zetten zich dagelijks in om de uitdagingen van Nederland het hoofd te bieden. Ze geven leiding aan organisaties en teams die bijvoorbeeld werken aan beschikbare en betaalbare woningen, goede en toegankelijke zorg, bestaanszekerheid, toekomstbestendige landbouw, de energietransitie, veiligheid en oplossingen rond migratie. Dit doen ze samen met andere ministeries en overheden, burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Topambtenaren houden daarbij scherp in de gaten wat er vanuit de maatschappij en politiek gevraagd wordt.

Ze onderzoeken samen met experts en ervaringsdeskundigen of dat haalbaar, uitvoerbaar en verantwoord is, en adviseren bewindspersonen. Door deze gezamenlijke inzet dragen topambtenaren bij aan een overheid die goed functioneert en betrouwbaar is voor iedereen.

Het directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD) helpt departementen met het vinden van deze publieke leiders. Daarnaast ondersteunen we vanuit de afdeling Ontwikkeling en Interim topambtenaren gericht bij het versterken van leiderschap en topambtelijk vakmanschap, het opdoen van nieuwe inzichten en perspectieven. Dit organiseren we interdepartementaal zodat ze hun netwerk verbreden, kennis uitwisselen en leren van elkaars ervaringen.

Het team van Ontwikkeling en Interim bestaat uit onder anderen een aantal adviseurs leren en ontwikkelen. Naast het aanbieden van interim-opdrachten als leerinterventie bestaat het leeraanbod uit leiderschapsprogramma's, intervisie en talentontwikkelprogramma's. We ontwikkelen leeraanbod op thema's als 'werken aan complexe opgaven', 'moreel en inclusief leiderschap', 'rechtsstatelijkheid', 'digitalisering' en 'politiek-ambtelijk samenspel'. Ons zomerprogramma omvat 25 hoogwaardige leeractiviteiten en fungeert daarnaast als proeftuin om bij de bijna tweeduizend topambtenaren verspreid over Nederland te achterhalen waar de leerbehoeften liggen en welke onderdelen verdere verdieping verdienen.

Dynamische context

De rijksbrede visie op publiek leiderschap – die omschrijft wat de overheid van

Publiek leiderschap vraagt om sturen in onzekerheid en het bewaken van langetermijndoelen, ondanks de druk van politiek en media.

publieke leiders verwacht – is de basis van het leeraanbod. Deze visie is gebaseerd op eerdere inzichten, ervaringen van een diverse en grote groep gesprekspartners, en onderzoek van het Leiden Leadership Centre (Universiteit Leiden).

De visie beschrijft de dynamische wereld waarin topambtenaren werken en schetst vanuit een Kompas (Figuur 1) concrete handelingsrichtingen voor passend leiderschapsgedrag. Deze context betreft een optelsom van een turbulente tijd, een veeleisende samenleving, een complexe overheid en politiek-ambtelijk samenspel. Deze dimensies zorgen voor druk en de persoonlijke inbreng van de publieke leiders maakt daarbij het verschil.

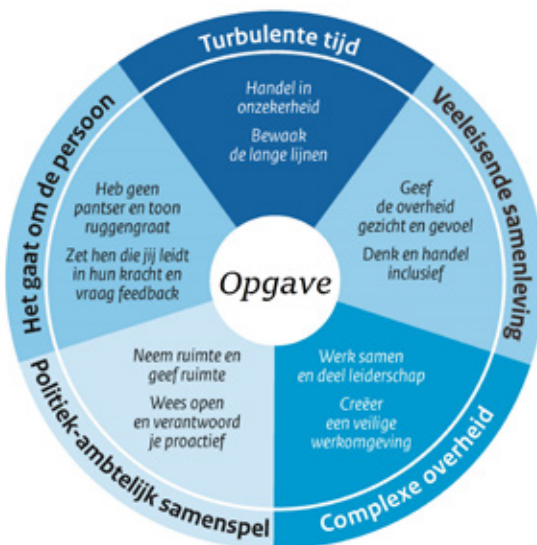
Als we, als adviseurs leren en ontwikkelen, aan de slag gaan met nieuw leeraanbod nemen we nadrukkelijk mee dat een

topambtenaar kan schakelen tussen drie rollen die ook zijn uitgewerkt in de visie, namelijk die van maatschappelijk partner, politiek adviseur en manager in zijn organisatie. Daarnaast vormen de concrete handelingsrichtingen uit het Kompas de basis van de leerdoelen, de beoogde impact, het inhoudelijke ontwerp en de evaluaties.

Behoefte

De leergang Transformatieve overheid is ontstaan vanuit de behoefte van topambtenaren om een beter inzicht te krijgen in de transitievraagstukken, vooral op het gebied van duurzaamheid. Welke rol neemt de overheid in zo'n transitie in, wat vraagt dit van de overheid en hoe geef je dan als topambtenaar op een goede manier leiding aan je organisatie, zodat deze een waardevolle bijdrage hieraan levert?

Die behoefte hebben we getoetst in het zomerprogramma van 2022 met een tweetal workshops van Rik Braams, die op dat moment op dit thema promoveerde bij het Copernicus Instituut van de Universiteit Utrecht. Een reactie van een deelnemer aan dit programma: *“Een uitgebreidere sessie voor onze doelgroep lijkt me heel wenselijk.”* De evaluatie gaf ons aanleiding tot een vervolg. We hebben in samenwerking met het Copernicus Instituut een leergang ontwikkeld, die verdieping en verbreding geeft op het thema 'transformatieve overheid' en daarin inhoud verbindt aan leiderschapsontwikkeling. De toegevoegde waarde van onze rol als adviseur is te zorgen dat de leergang aansluit op de handelingsrichtingen uit de rijksbrede visie op publiek leiderschap en niet 'beperkt blijft' tot inhoudelijke kennisoverdracht. Een thema met deze potentiële omvang en hoge complexiteit kan immers snel leiden tot



Figuur 1. Het Kompas uit de rijksbrede visie op publiek leiderschap

een wirwar aan onderwerpen en leerdoelen en daarmee haar waarde snel verliezen. Daarom hebben we ervoor gekozen om vanuit een impactmap (die voortkomt uit het werk van Brinkerhoff en Kessels & Smit) te komen tot een passende en op het gewenste werkgedrag gerichte leeractiviteit; in dit geval dus de leergang. Onze rol als kennismakelaar komt ook naar voren in de onderbouwing van de selectie van de docenten [zie kader].

Succesvol werkgedrag

De impactmap van de leergang is een uitgewerkte analyse van het vraagstuk waarop het ontwerp stoelt. Hierin beschrijven we zo goed mogelijk welk werkgedrag we na de leeractiviteit willen zien, welke indicatoren voor succesvol werkgedrag hier dan bij horen en aan welke operationele en strategische doelstellingen zo een bijdrage wordt geleverd. Deze manier van werken brengt focus aan op de ontwikkeling van topambtenaren.

Naast 'bewaak de lange lijnen' richt de leergang Transformatieve overheid zich op de handelingsrichting 'handel in onzekerheid'. Die vereist een sterke combinatie van stuurmanskunst en transparantie. Publieke leiders worden geconfronteerd met voortdurende onzekerheid en complexiteit. Onduidelijkheid mag echter niet leiden tot niet handelen. Tegelijkertijd dienen ze transparant te zijn over wat ze niet weten en helder te communiceren over onzekerheden.

Bij 'bewaak de lange lijnen' gaat het om het bewaken van langetermijndoelen en continuïteit, ondanks de druk van de politiek en media om snel in te spelen op incidenten en kortetermijndenken: 'alles-moet-nu-

cultuur'. Topambtenaren waarborgen consistentie en betrouwbaarheid, ook als dat betekent dat ze negatief moeten adviseren tegen politieke wensen die niet haalbaar zijn op de lange termijn.

Een impactmap koppelt leeractiviteiten aan gewenst gedrag en doelen, met verbeteringen door cyclische evaluatie.

Cyclisch evalueren

Op basis van de impactmap bepalen we ook waar we specifiek op evalueren. Hierbij werken we vanuit een cyclische evaluatie. Die houden we kort en bondig omdat deze vooral als doel heeft om de impact van de leeractiviteit op toekomstige deelnemers te vergroten, waarbij de mate waarin deze bijdraagt aan het gewenste werkgedrag uiteindelijk bepalend is of we ermee doorgaan, verbeteringen doorvoeren of extra aanbod creëren.

De impactmap hielp ons een professionele en effectieve leeractiviteit neer te zetten met een goede beoordeling. Zo vertelt een deelnemer: *"Ik heb geleerd systemisch te kijken naar grote veranderingen (ook de interne), waarbij je niet alleen aandacht hebt voor het opbouwen van het nieuwe, maar daarnaast bewust het bestaande en bijbehorende patronen afbouwt."*

Leergang Transformatieve overheid

Waarom zijn technologische en sociale innovaties essentieel voor transitities? Dit en nog meer wetenschappelijke inzichten uit de transitiekunde hebben we in samenwerking met de Universiteit Utrecht gedidactiseerd en toepasbaar gemaakt in de leergang Transformatieve overheid.

Welke cruciale rol speelt de overheid in duurzaamheidstransities en systeeminnovaties?

Het doel van de leergang is dat leidinggevendenden binnen de overheid inzichten en praktische handvatten krijgen om effectief leiding te geven aan transitities. Zo gaat het onder meer over wat te doen om innovaties te stimuleren, maar ook hoe bestaande niet-duurzame praktijken af te bouwen. De leergang kent een blended ontwerp bestaande uit vijf modules die actief worden ondersteund door een digitale leeromgeving. Daarnaast brengt elke deelnemer een praktijkvraagstuk in.

Thema's als 'innovatie', 'futuring', 'transitiemanagement' en 'de rol van de overheid' worden behandeld door wetenschappers. Deze docenten komen van vooraanstaande instituten op het gebied van innovatie en transitities: de Universiteit Utrecht en het daaraan verbonden Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, en het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) van de Erasmus Universiteit. De internationaal leidende wetenschappelijke positie van deze instituten blijkt naast de wetenschappelijke publicaties over transformatieve overheid ook uit de mate waarin de sprekers voorkomen op de zogenaamde H-index, die aangeeft hoe vaak een wetenschapper internationaal wordt geciteerd door collega-wetenschappers.

De leergang combineert theorie met praktijkoefeningen en helpt deelnemers om de opgedane kennis toe te passen in hun eigen werkcontext. Een deelnemer schrijft in de evaluatie: *"Met name het met elkaar sparren over verschillende casussen aan de hand van de gedeelde theorieën en inzichten heeft mij veel opgeleverd."*

Foto: Désiree de Vries.



De leergang Transformatieve overheid helpt topambtenaren bij het bewaken van de lange lijnen en het afbouwen van oude, niet-duurzame systemen.

Over de eerste uitvoering van de nieuwe leergang waren we benieuwd naar: 1) In hoeverre slaat het thema aan bij de deelnemers? 2) In welke mate slaat de opzet van de leergang aan bij de deelnemers? 3) Is de leergang in overeenstemming met wat deelnemers nodig hebben om hun professionele doelen en behoeften als topambtelijk leidinggevend te vervullen? In deze laatste vraag lag de expliciete koppeling naar het gewenste werkgedrag zoals beschreven in de impactmap.

De antwoorden lieten zien dat het thema van de leergang aansloeg bij deelnemers en zij dit relevant achten voor hun werk, zeker met het oog op de veranderende rol van de overheid bij transities. Ook de opzet werd positief ontvangen, vooral door de combinatie van theorie, discussie en eigen casuïstiek.

Verder ontwikkelen

Natuurlijk kwamen er suggesties voor verbeteringen, die we – vanuit het cyclisch evalueren – in de nieuwe uitvoering van de leergang hebben verwerkt. Zo is er aan de leergang een terugkomdag toegevoegd waarin het uitwisselen van praktijkervaring en het aanbieden van extra kennis worden gecombineerd.

Ook waren we blij dat topambtenaren in hun drukke agenda's tijd willen vrijmaken voor een intensieve leergang. Klaarblijkelijk voldoet dit aanbod aan een behoefte! Daarom hebben we de afgelopen periode een uitgebreid inkooptraject doorlopen, zodat we deze leergang de komende jaren structureel en regelmatig kunnen aanbieden.

Tegelijkertijd kijken we in ons werk naar schaalbaarheid en hebben we nagedacht

over hoe we naast de leergang, een groter deel van de topambtenaren kunnen bereiken met de inzichten en perspectieven van de transformatieve overheid. Zo hebben we onlangs zelf een e-learning ontwikkeld waarin topambtenaren de basisinzichten tot zich kunnen nemen. Ook kunnen ze hun antwoorden op een aantal reflectieve opdrachten meenemen naar de intake van de leergang als ze daaraan willen deelnemen. Op deze manier dient de e-learning als losstaande leeractiviteit en tevens als 'opwarmer' voor deelname aan de leergang. Daarnaast overwegen we een op maat gemaakte *serious game* te ontwikkelen om de transformatieve overheid nog beter te laten 'doorvoelen'. Zo blijven we ons leeraanbod verrijken en vernieuwen.

Meer informatie

Wil je meer weten? Scan dan onderstaande QR-codes.



Tot slot

Behalve dat schaalbaarheid van je leerinterventies cruciaal is, geldt ook: wees responsief. Blijf vernieuwen en aanscherpen op basis van feedback van je deelnemers. En misschien wel het allerbelangrijkste: blijf de focus houden op impactvol werkgedrag als je leeraanbod ontwikkelt, in ons geval gekoppeld aan de rijksbrede visie op publiek leiderschap. ♦

Referentie

- Braams, R. B. (2023). *Transformative Government: A new tradition for the civil service in the era of sustainability transitions*. Utrecht University.



Stefan Kortrijk is adviseur leren en ontwikkelen bij directoraat-generaal Algemene Bestuursdienst (DGABD). Hij houdt zich bezig met thema's als ethiek en integriteit, internationalisering en de transformatieve overheid en hoe topambtenaren zich hierop goed kunnen blijven ontwikkelen.



Peter Steenkamer is adviseur leren en ontwikkelen bij DGABD. Het is zijn uitdaging om te achterhalen welke nieuwe inzichten en technieken helpend zijn voor de uitdagende opgaven van topambtenaren.



Pieter de Wit is adviseur leren en ontwikkelen bij DGABD. Hij houdt zich bezig met het curriculum ICT-Digitalisering, de transformatieve overheid en het vormgeven van blended learning bij het totale leer- en ontwikkeleraanbod.

DEVELHUB & VOV JAARCONGRES

3 JUNI 2025

'Learning Take Aways'



ZOO Antwerpen
Koningin Astridplein 20-26
2018 Antwerpen, België

Meer weten? Scan de **QR-code**





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

Hoofredactie

Ria van Dinteren
hoofredacteur@tvoo.nl

Redactie

Vivian Acquah
Jackellen van Dijk
Robert Dollevoet
Rebecca de Groot
Niek de Groot
Saskia Hoozeveer
Ronald Huttinga
Jasmijn Mioch
Puck Onnekens
Roy de Vries
Sibrenne Wagenaar
Mees Wolterbeek

Jeanne Bakker (columnist)
Jean-Luc Laval (columnist)

Adviesraad

Jos Arets
Yvonne Burger
Guus van Delen
Marlieke van Grinsven
William de Kaste
Dick Krikke
Corline van Reenen
Manon Ruijters
Jan-Arno Ruiters
Jannet Schenning
Sofie Willox

Vormgeving

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

Marketing

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

Administratie

Papieren abonnement
Abonnementprijs: € 57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 67,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor

verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie www.tvoo.nl. Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur.

U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

Digitaal abonnement

Abonnementprijs: € 25,00 per abonnementsperiode van 4 uitgaven. Neem een digitaal abonnement op www.ProfessioneelBegeleiden.nl en ontvang de komende 4 uitgaven in uw account. U ontvangt dezelfde versie als de papieren uitgave, alleen dan digitaal in pdf-vorm. Uiteraard stellen wij u op de hoogte wanneer een nieuwe uitgave beschikbaar is! Na 4 uitgaven stopt het abonnement automatisch.

Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

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

Verschijningsdata

Jaargang 15

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

Aanleveren kopij

Jaargang 15

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 vervaardigd, 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

TvOO 2025-2 draagt
Design als thema
en verschijnt in mei 2025

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

www.tvoo.nl



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.

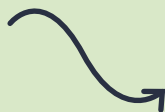
Cedeo meet als enige onafhankelijke keuringsinstantie de kwaliteit en performance van HR-dienstverleners.
George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 899 74 40 cedeo.nl info@cedeo.nl

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

