

# TVOO

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties  
l e r e n | t a l e n t | w e r k

nr. 4

12-2017

jaargang 7



## Leergierig

**In gesprek met Joseph Kessels:**  
Nieuwsgierig naar leergierigheid

**Mariska Cornelissen:**  
Durf te leren

**Tom Bos en Stan van Ginkel:**  
Worden trainers en docenten overbodig?

# Na deze training weet je hoe jij ze lostrekt uit het beton!



## Training in makkelijk verander- management

Inschrijven voor 31-12-2017?  
Dan ontvang je een boeken-  
pakket. GRATIS!

# Zevenmijlsprogramma

Het **Zevenmijlsprogramma** is een tweedaagse training voor managers en adviseurs. Je ontdekt:

- Waarom mensen met hun poten in het beton staan.
- Wat de grootste misverstanden over verandering zijn.
- Hoe jij in een paar maanden meer kunt veranderen dan in de afgelopen 10 jaar.
- Hoe je zonder moeite de 'change-goeroe' in je organisatie wordt.

**WIL JE MEER INFORMATIE, KIJK DAN OP [WWW.BVPLANB.NL](http://WWW.BVPLANB.NL)!**

# Leergierig

Leergierig zijn betekent 'begerig om te leren', volgens de Dikke Van Dale. Andere omschrijvingen spreken van 'vastbesloten om te leren'. Dat leergierigheid handig is als je iets wilt of moet leren, is evident. Maar is het noodzakelijk? Wat betekent het als je niet leergierig bent? Deze vragen spelen door mijn hoofd bij het maken van dit themanummer. Is leergierig hetzelfde als nieuwsgierig, waar Joseph Kessels uitvoerig op in gaat in het interview met hem in dit nummer? Of is het gerelateerd aan je doel willen bereiken, ervoor gaan? Of gaat het meer om een positieve houding en is er een verband met positieve psychologie?



Jolanda Botke

Mijn zoektocht naar literatuur hierover levert niet direct iets op. En ik denk terug aan een presentatie lang geleden van Harold Stolovitch, die in het kader van een presentatie over *human performance improvement* een heftige discussie had met Joseph Kessels, of leren nu per se leuk moest zijn. Stolovitch vond van niet; met de juiste feedback op goed of niet goed gedrag kom je er ook, zo betoogde hij. Kessels vond van wel. Lokale cultuur speelt hier ongetwijfeld een rol. Ik zie de strakke behavioristische aanpak van Stolovitch hier niet direct werken. Maar hij heeft natuurlijk wel een punt als hij zegt dat leren wordt versterkt als op de werkplek in leersituaties duidelijke feedback is op gewenst en niet-gewenst gedrag. En dan komen we aan bij transfer van leren.

Het onderwerp transfer van leren is de reden dat ik dit voorwoord in de ik-vorm schrijf. Na twee jaar samen met Ria van Dinteren het tijdschrift te hebben verzorgd, leg ik het hoofdredacteurschap neer, om meer tijd te kunnen steken in mijn promotieonderzoek naar transfer van soft-skillstrainingen. Want leergierig of niet, getraind wordt er nog steeds volop. Transfer is daarbij niet altijd vanzelfsprekend en, ondanks dat het onderwerp niet nieuw is, is er nog voldoende te ontdekken. Meer hierover in TvOO in de loop van 2018.

Ik laat het tijdschrift achter in de deskundige handen van Ria en de redactie en blijf als lid van de adviesraad aan TvOO verbonden.

## **Jolanda Botke**

*hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl*



22

Tell Me More!



*Nieuwsgierig naar leergierigheid*

PRAXIS

<b>Hoe krijg je een paard aan het drinken?</b>	
<i>Tineke van Kooten</i>	8
<b>Oud geleerd, jong gedaan!</b>	
Interviews met Paul de Blot, Anton Philips, Floris Venneman	
<i>Sibrenne Wagenaar &amp; Judith Droste &amp; Ria van Dinteren</i>	13
<b>Nieuwsgierig naar leergierigheid</b>	
In gesprek met Joseph Kessels	
<i>Mariël Rondeel &amp; Erik Deen</i>	22
<b>Durf te leren</b>	
<i>Mariska Cornelissen</i>	28
<b>Hoe krijg je mensen aan het leren?</b>	
Interview met Ria van 't Klooster	
<i>Jolanda Botke</i>	34
<b>Hoe creëer je een leergierige cultuur?</b>	
<i>Coert Visser</i>	38
<b>Waarom is 'foutenmaakmoed' zo moeilijk?</b>	
<i>Remco van der Drift</i>	44

58



*Worden trainers en docenten overbodig?*

WETENSCHAP

78



*Innoveren is als tuinieren*

VARIA

**Leren is verlangen**

Interview met Lidewey van der Sluis  
*Ria van Dinteren* 52

**Worden trainers en docenten overbodig?**  
*Tom Bos & Stan van Ginkel* 58

**Hoe verdraag je ongemak?**  
Interview met Jacqui Brassey  
*Els Oosthoek* 64

**Column**  
**Sociale druk**  
*Rob Urgert* 70

**Promotie**  
**Connecting, interacting, and supporting:  
Social capital, peer network, and cognitive  
perspectives on small group teaching**  
*Jasperina Brouwer* 71

**Promotie**  
**The transtheoretical model of behaviour  
change and exercise behaviour in  
fitness clubs**  
*Jan Middeldkamp* 72

■ = leergierig

**Column**

**Het oorsmeer van de walvis**  
*Jan-Willem van den Brandhof* 76

**Innoveren is als tuinieren**  
In gesprek met Gijs van Wulfen  
*Wouter Willemsen* 78

**Van controleren naar leren**  
In gesprek met Marc Lammers  
*Ria van Dinteren* 86

**Media**  
Inspiratie over leergierigheid 90



Tell Me  
More!



## Hoe krijg je een paard aan het drinken?

*Tineke van Kooten*

8

## Oud geleerd, jong gedaan!

Interviews met Paul de Blot, Anton Philips, Floris Venneman

*Sibrenne Wagenaar & Judith Droste & Ria van Dinteren*

13

## Nieuwsgierig naar leergierigheid

In gesprek met Joseph Kessels

*Mariël Rondeel & Erik Deen*

22

## Durf te leren

*Mariska Cornelissen*

28

## Hoe krijg je mensen aan het leren?

Interview met Ria van 't Klooster

*Jolanda Botke*

34

## Hoe creëer je een leergierige cultuur?

*Coert Visser*

38

## Waarom is 'foutenmaakmoed' zo moeilijk?

*Remco van der Drift*

44



■ Tineke van Kooten

# Hoe krijg je een paard aan het drinken?

We lopen in een mottig regentje over de Bussumse hei, Lizet en ik. Een ideale setting om eens goed bij te praten over werk en leven. “Ik ben nu acht jaar docent Engels,” vertelt Lizet, “de basis heb ik wel onder de knie. Ik kan orde houden, de resultaten van mijn leerlingen zijn goed en ik krijg positieve evaluaties. Nu wil ik een volgende stap maken. Mijn leervoornemen voor dit jaar is om een andere aanpak te verkennen: ik wil mijn lessen dichterbij de leefwereld van mijn leerlingen brengen. Daar ga ik me dit jaar eens lekker in verdiepen, ik heb er echt zin in.”

Lizet is een leergierig mens. Begonnen als Schoevers-meisje, mo-Engels gedaan, door naar de universiteit en na een aantal jaren in het bedrijfsleven – gelaardeerd met vele cursussen en trainingen – besloten om haar eerstegraads lesbevoegdheid te halen en alsnog het onderwijs in te gaan. Nu is ze 61 en nog lang niet uitgeleerd.

Niets bijzonders, wat u zegt. Leer- en ontwikkelprofessionals hebben dikwijls loopbanen die er zo uitzien: continu in ontwikkeling. We leren, reflecteren, onderzoeken, verkennen onze leervoorkeuren, volgen mooc's en webinars, bezoeken leerfestivals, nemen *microlearnings* en *brainsnacks* tot ons, doen aan intervisie, volgen tussendoor eens een training en lezen alles wat los en vast zit. Wij zijn collectief leergierig: letterlijk begerig om te leren. Wij leren niet omdat het moet, maar omdat het kan...

Buiten ons vak is het vaak anders. Daar zitten heel wat mensen die niet zoveel hebben met leren. Soms prima vakmensen, professionals, maar niet erg genegen om zich verder te ontwikkelen. Daar hebben ze zo hun redenen voor. Ze hebben andere prioriteiten, ze vinden dat ze zijn uitgeleerd, ze vinden het niet leuk of ze hebben het gevoel dat ze er niet erg goed in zijn.

### **Leergierigheid: onmisbaar in de 21e eeuw**

Intussen worden de tekenen aan de wand steeds moeilijker te negeren. Beroepen verdwijnen waar je bij staat, nieuwe beroepen ontstaan. Bijna wekelijks verschijnt er wel een rapport over de werkwereld van morgen en wat die van ons vraagt.

Al die rapporten wijzen in één richting: het grote belang van een leven lang blijven ontwikkelen. En daarvoor is leergierigheid een belangrijke, misschien wel onmisbare, motor.

### **Een kleine bloemlezing**

"Belangrijke aspecten voor toekomstig functioneren zijn: (...)

- een positieve wil en houding om onderzoekende en kritische vragen te stellen, te blijven leren en samen te werken;
- vertrouwen in je eigen ontwikkelmogelijkheden;
- de motivatie om te blijven leren en je flexibel aan te passen.

('Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op'. 2017, whitepaper door Paul A. Kirschner en Juliette Walma van der Molen, in opdracht van de NSvP)

"Het moet in heel Nederland vanzelfsprekend worden om te leren en te ontwikkelen. Dat geldt voor allerlei vormen van ontwikkelen: informeel en formeel leren, duaal leren, job rotation, stages, leren van collega's et cetera. (...) Het gaat niet alleen om gesubsidieerde scholing, het gaat om het tot stand brengen van een positieve waardering van leren en ontwikkelen."

(SER-advies 'Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan', 2017).

"We nemen afscheid van de twintigste-eeuwse opvatting van leren als het oppikken van een vastgesteld pakket, in ruil voor een opvatting uit de 21e eeuw, waarin leren betekent: je vaardigheden constant aanpassen en verbeteren."

(Citaat van John Seely Brown in de WRR-verkenning 'De robot de baas', 2016)

### **Hoe krijg je een paard aan het drinken?**

Maar dan: hoe bevorder je leergierigheid? Dat is de ultieme uitdaging voor ons, hr- en I&d-professionals. Met alleen aanbieden van ontwikkelmogelijkheden red je het niet. Met

heel hard roepen dat het nu toch echt moet ('want lees die rapporten maar eens'), kom je ook niet ver; dat is wel gebleken uit het tot nu toe matige succes van de programma's rond een leven lang leren. Zoals die mooie Engelse uitdrukking luidt: You can lead a horse to water, but you can't make it drink.

### Hoe we leren

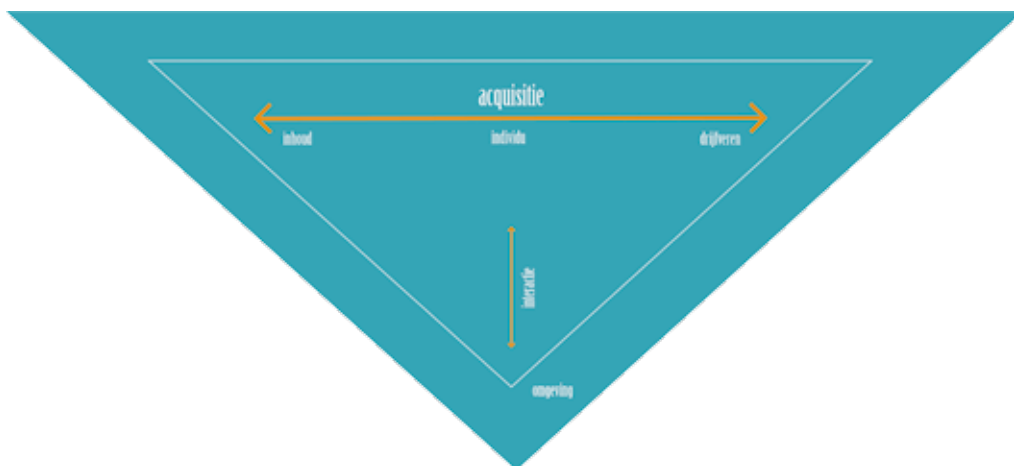
Ik geloof dat ieder mens van huis uit leergierig is. Als dat niet zo was, zouden we ons als baby niet gaan omrollen, kruipen, lopen, praten. En ga eens een half uurtje achterin groep vier zitten: dan kijk je tegen dertig kleine sponsjes aan die alleen maar meer willen leren. Wat gebeurt er onderweg, waardoor de bron van leergierigheid bij sommige mensen opdroogt? En wat kunnen we doen om hem weer aan het stromen te krijgen?

Een kader bij deze vraag biedt de 'omvattende leertheorie' van Knud Illeris. In 'How we learn' (2007), heeft deze Deense wetenschapper een aantal theorieën geïntegreerd. Een belangrijk element is zijn

opvatting van leren als de integratie van twee verschillende processen: het externe interactieproces tussen de lerende en zijn omgeving en het interne psychologische proces van verwerving/acquisitie en verkenning (zie figuur 1).

Het interactieproces bevat de impulsen uit de omgeving die het leerproces op gang kunnen brengen. Dat wil zeggen, alles wat wij doen om leren aantrekkelijk te maken: de interventies die we ontwerpen, de tools die we aanreiken, de leeromgeving die we inrichten.

Maar alleen in het interne proces 'gebeurt het leren echt'. Daar zijn twee psychologische functies voor nodig: de inhoudsfunctie voor het managen (onthouden, begrijpen, inpassen, verwerken) van de leerinhoud en de drijfveerfunctie voor het leveren en sturen van de energie die daarvoor nodig is. De drijfveerfunctie wordt aangestuurd door bijvoorbeeld verlangen, interesse, noodzaak: je zou dat kunnen samenvatten als leergierigheid. Als die functie onvoldoende



Figuur 1. Interne en externe leerprocessen (Illeris, 2007)

functioneert, kun je nog zoveel impulsen aanbieden op de interactie-as, maar dan gaat het leren gewoonweg niet plaatsvinden.

### Als het niet werkt

Illeris beschrijft een aantal oorzaken waardoor de drijfveerfunctie (de leergierigheid) soms hapert. Herkenbaar: de situatie waarin iemand tegelijkertijd wel en niet wil leren. Bij iemand die haar fijne baan is kwijtgeraakt en een ander vak moet leren om weer aan het werk te komen, staan het verdriet en de boosheid om wat haar is overkomen de leergierigheid in de weg. En iemand die in zijn schoolloopbaan veel negatieve ervaringen heeft opgedaan, gelooft niet meer dat hij in staat is iets te leren. Een leven lang leren klinkt voor hem als een nachtmerrie.

In beide gevallen moet eerst iets opgeruimd worden voor de natuurlijke leergierigheid vrij baan kan krijgen. En daar ligt ook een taak voor ons, I&D-professionals.

### Stof tot nadenken

In dit nummer van TvOO komen verschillende visies op leergierigheid aan de orde, en verschillende aanpakken om leergierigheid vrij te maken. Er worden uitspraken gedaan die tot nadenken stemmen. Ria van 't Klooster bijvoorbeeld, stelt dat je iemands leergierigheid kunt vergroten door te waarderen wat hij kan. "De bewustwording dat je meer kunt dan je denkt, maakt al dat iemand eerder geneigd is een stap te maken." Anton Philips gelooft in de kracht van de intrinsieke motivatie: "Zomaar leren doe ik eigenlijk niet, maar als ik weet dat ik het ergens voor nodig heb dan bijt ik me er in vast en ga ik aan de slag." Lidewey van der Sluis pleit voor een langetermijnvisie bij het investeren in mensen. "Dit vraagt wel wat van bestuurders en leiders: af van de selfies en bewegen naar en met anderen, naar bothies."

Kijk eens aan... waardering voor wat iemand kan, ruimte voor eigen keuzes en investeren in de relatie. Dat doet denken aan het drietal meesterschap, autonomie en verbinding: de drie elementen van motivatie die we kennen uit het werk van (onder meer) Daniel Pink. Niet gek, eigenlijk. Motivatie voor werk en motivatie voor leren komen uit dezelfde bronnen. Denk nog maar eens aan Lizet: zij heeft zelfvertrouwen als docent, is baas

You can lead a horse to water,  
but you can't make it drink

in eigen klas en is dol op haar leerlingen. Alle omstandigheden werken mee om haar natuurlijke leergierigheid ruim baan te geven.

Dat besef inspireert om verder aan de slag te gaan met stimuleren van leergierigheid. Ik ga me er dit jaar verder in verdiepen! Dit nummer van TvOO is alvast een mooi begin. ■

### Referenties

- Illeris, K. (2007). *How we learn. Learning and non-learning in school and beyond*. Abingdon: Taylor and Francis Ltd.
- Illeris, K. (2010). *Hoe we leren: een omvattende en eigentijdse theorie over hoe mensen leren*. Geraadpleegd op 5 september 2017, van <http://www.managementexecutive.nl/artikel/5188/Hoe-we-leren>
- Pink, D. (2010). *Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Seely Brown J. (2015). *Cultivating the entrepreneurial learner of the 21st century*. Geraadpleegd op 7 september 2017, van <http://www.johnseelybrown.com/el.pdf>
- Sociaal-Economische Raad. (2017). *Leren*

- en ontwikkelen tijdens de loopbaan; een richtinggevende advies.* Geraadpleegd op 5 september 2017, van <https://www.ser.nl/nl/publicaties.aspx?sortorder=2&pn=1&ca=55f44d6fcd79435494e566e633b083fd&sd=2017-2-1&ed=2017-5-9>
- Thomas, C. (2015). Anders dan zij. Onderwijs voor een robotsamenleving. In: Went R., Kremer M. en Knotterus A. (red) *WRR-verkenningen 31: De robot de baas – de toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, 155-167. Amsterdam: AUP.
  - Walma van der Molen, J. en Kirschner, P.A. (2017). *Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op*, onderzoek NSvP/ NIAS-fellowship 2016-2017. Arnhem: NSvP.

**Tineke van Kooten**, redactielid *TvOO*



■ Sibrenne Wagenaar & Judith Droste & Ria van Dinteren

3 interviews met 3 ervaringsdeskundigen

# Oud geleerd, jong gedaan!

Hoe komt het dat sommige mensen zich vanaf hun eerste baan vooral met zekerheden bezighouden en hoe zij zo lang mogelijk op een plek kunnen blijven zitten. Terwijl anderen tot hun dood blijven leren en veranderen? Kunnen we al op jonge leeftijd leergierigheid 'vaststellen', of moet je daar een heel leven voor hebben geleerd? Wij gingen in gesprek met Paul de Blot (93), Anton Philips (85) en Floris Venneman (31); drie mannen die voor ons een toonbeeld van leergierigheid zijn en vroegen hen hoe zij dit zien. Dat leverde levendige gesprekken op over het belang van nieuwsgierigheid en lessen die je je leven lang te leren hebt, zonder dat je daarvoor de schoolbanken in hoeft. Nieuwsgierig geworden? Drie ervaringsdeskundigen aan het woord.

In gesprek met Paul de Blot

## Zie de wereld als een wonder

**Nyenrode Business Universiteit. In een ruime lichte kamer aan het eind van een gang, met drie bureaus en een rollator treffen we Paul de Blot, hoogleraar business spiritualiteit, in gesprek op zijn mobieltje. Onze afspraak moest een dag verzet worden, want gisteren moest Paul voor controle naar het ziekenhuis, hij was gevallen. "Maar mijn hoofd mankeert niets, dus ben ik gewoon weer aan het werk!"**



En dat is precies waarom ik bij Paul aan tafel zit: om iets te weten te komen over de drijvende kracht achter zijn leven lang leren. Wat drijft deze man, waardoor hij nog altijd zo actief is? Nog voordat ik hem een vraag kan stellen, steekt hij van wal. Waarom we het thema leergierig hebben genoemd en niet nieuwsgierig. Want nieuwsgierigheid is de bron van alle ontdekkingen en groei. "Einstein zei het al: 'Of je ziet heel de wereld als een wonder of niet'. En als je een wonder ziet, blijf je nieuwsgierig, blijf je je verwonderen. Wij proberen alles te leren, maar de belangrijkste lessen zitten in je eigen leven. Als Jezuiet mag je het laatste jaar van je opleiding niet eens studeren, je moet je eigen leven bestuderen en kijken wat je daarvan kunt leren." Hier onderbreek ik Paul, want ik ken hem al wat langer. Als ik niet gericht vragen ga stellen, springen we hier de hele middag geanimeerd van het ene interessante onderwerp naar het andere. En aan woorden en anekdotes heeft Paul, met zijn 93 bewogen levensjaren, nooit gebrek. Gelukkig heb ik in eerdere ontmoetingen al het nodige gehoord en vandaag moet ik mijn best doen hem gericht te bevragen over leren.

### **Wat versta jij onder leren?**

"Leren is nieuwsgierig zijn. Je leert omdat je nieuwsgierig bent. En als je nu niet nieuwsgierig

bent, kun je dan niet leren? Ja dat kan wel, maar dan doe je alleen oppervlakkig kennis op. Je komt wel vooruit, maar je verdiept niet. Ik noem dit het verschil tussen horizontaal en verticaal leren. Horizontaal leren gaat over het opdoen van rationele kennis. Verticaal leren gaat over reflectie, verdieping van kennis en ervaringen, onderzoeken wat je te doen hebt in het leven. De belangrijkste manier van leren is doen. Uit ervaring ontdekken wat werkt en wat je verder brengt. Leren is een uniek proces: het verschilt per persoon en per moment. Als op maandag de ene docent je iets vertelt, ben je niet geboeid en leer je niet(s). Als de dag erna een andere docent je hetzelfde vertelt, kun je ineens gebiologeerd zitten luisteren. Omdat je zelf anders in je vel zit, omdat je net die ochtend iets hebt meegemaakt wat de stof relevanter maakt of omdat die tweede docent door zijn andere manier van vertellen iets bij je raakt."

### **Hoe ziet jouw leerpad eruit, wat heb je gedaan?**

Pauls leerpad is een aaneenschakeling

van studies: chemische technologie, Jezuïetenopleiding, spiritualiteit, filosofie, fysica, theologie, psychologie, politicologie, cultuurfilosofie, psychotherapie en bedrijfskunde. Maar ook van beroepen: biochemicus, soldaat, techneut, docent, pastor, campusmoderator, bedrijfsconsultant, stervensbegeleider, professor. Maar bovenal is het een aaneenschakeling van ingrijpende levenservaringen. En juist die laatste hebben zijn leven gevormd en stof tot leren gegeven. "Al mijn plannen zijn mislukt, mijn succes heb ik te danken aan wat mij toeviel. Zo leer ik, dat is mijn leerproces, tot nu toe." Want uitgeleerd is Paul nog niet!

### ***Hoe zijn jouw keuzes tot stand gekomen?***

"Iedereen heeft, onbewust, een droom, iets waarvoor hij op aarde is. Die droom stuurt je keuzes, als je er tenminste weet van hebt en ervoor openstaat. Als er iets op mijn pad komt wat me raakt, heeft het te maken met mijn droom en word ik nieuwsgierig. Door te doen ontdek je dingen, die kunnen raken aan je roeping. Zo beweeg ik mee met wat er op mijn pad komt. Ik sta open voor het nieuwe en onderzoek wat me toevalt. Ik noem dat leren op de 'zijnslijn' en die vibreert. Ik kan me voorstellen dat dingen die op je pad komen, die je raken, je ook kunnen bevestigen in de 'juistheid' van je gemaakte keuze. Als ik jou zo hoor, lijkt je steeds op zoek, omarm je elke nieuwe kans die zich aandient. 'Leven is een keuze maar je maakt geen keuzes voor het leven.' Belangrijk is je elke keer af te vragen of het klopt, of dat wat je doet nog aansluit bij wie je bent of wilt zijn. Bij kiezen moet je niet afgaan op rationele oordelen, maar op je diepere gevoel van zingeving; geeft dit mij innerlijk rust?"

### ***Wat maakt dat je blijft leren?***

"Mijn keuze om te leven, om steeds opnieuw vorm te geven aan mijn droom als mijn onbewuste en diepste verlangen. Ik vind het prachtig, maar ik zie ook heel veel mensen die ervoor 'kiezen' om te blijven doen wat ze doen,

om te blijven zitten waar ze zitten. Omdat hun werk ze voldoening geeft, ze wellicht hun roeping gevonden hebben of omdat ze de zekerheid en veiligheid niet los willen laten. Ik geloof dat je moet blijven leren, anders ga je roesten. En als je gestopt wordt in het leren, moet je je afvragen wat je moet doen om verder te komen. Mijn studenten geef ik de opdracht om iedere dag op te schrijven wat ze hebben meegemaakt, hoe ze zich daarbij voelden en wat ze hiervan geleerd hebben. Daarbij zeg ik ze vooral op zoek te gaan naar de geluksmomenten: wat maakte je blij? Want dat zijn vaak de momenten waarop je bezig bent vorm te geven aan je droom en de vernieuwing van wat je doet."

### ***Hoe kunnen organisaties (blijven) leren?***

"Ook organisaties hebben een droom, een reden van bestaan. Het is belangrijk dat de mensen die er werken een sterk besef hebben van die missie en dat ze zich ermee kunnen verbinden. Zoek hiervoor zowel dromers als doeners. Laat medewerkers hun persoonlijke dromen vertellen aan collega's. Maak kleine werkeenheden en praat daarbinnen met elkaar over wat je raakt. Door vaak te delen merk je dat er gezamenlijke lijnen ontstaan. En als die teams dit dan weer delen met andere teams, laat ze elkaar beïnvloeden. Zo kun je werkelijk samenwerken en samen bouwen aan een gemeenschappelijke droom."

### ***Wat is je advies voor hrd'ers en onderwijskundigen om leergierig te blijven?***

"Het belangrijkste is, en dat geldt ook voor de leiders van organisaties, dat je onder de medewerkers bent. Weten wat de mensen raakt. En om daarachter te komen moet je dichtbij zijn, onderdeel van de cultuur. Zorg ervoor dat verhalen gedeeld worden en bouw daarop voort met je beleid. Niet door te sturen of op te leggen, maar door de idealen van je mensen te volgen."

**Judith Droste**, redactielid TvOO

In gesprek met Anton Philips

## Intrinsieke motivatie werkt het beste

**Aan de rand van een mooie jachthaven meld ik me voor een gesprek met Anton Philips. Eerlijk gezegd ben ik best nerveus. De man die ik ga ontmoeten is niet zomaar iemand, maar een krachtige man die ook nu nog, 85 jaar oud, volop bezig is met werk waar hij in gelooft. En dat is dat mensen overal maar zeker in Nederland**

**allemaal werk zouden moeten doen waar ze intrinsiek gemotiveerd voor zijn. Hij weet waar hij over praat, want als zoon van een van de grondleggers van het Philipsconcern, heeft hij maar liefst veertien jaar werk gedaan wat niet bij hem paste. Het was wel een begrijpelijke carrièrestap: manager worden binnen het Philipsconcern.**



**Anton F. Philips** (1932), de kleinzoon van een van de oprichters van het Philipsconcern, is oprichter en voorzitter van Stichting Emergo. Hij studeerde aan Dartmouth College (Verenigde Staten), de TU Delft en de Harvard Business School. Hij is een bevlogen mens, die niet het voor hem uitgestippelde pad van een carrière in het Philips bedrijf volgde, maar zich een eigen weg baande. Na zijn studie in Delft en twaalf jaar vrijwilligerswerk werkte hij van 1968 tot 1983 in de directie van de hoofdindustriegroep Philips Telecommunicatie en bij Philips Mexico. Zijn visie is een maatschappij waarin mensen werk doen dat hen echt voldoening geeft en waarin zij

hun talenten maximaal kunnen inzetten en ontplooien. Daartoe moeten zij eerst zichzelf goed kennen. Anton is vanaf zijn jeugd geboeid geweest door ideeën waarbij mensen en organisaties geholpen worden om optimaal te functioneren. Na twintig jaar ervaring met het Systeem voor Individuele Motivatie Analyse (SIMA®), richtte hij in zijn hoedanigheid van loopbaancoach in 2006 Stichting Emergo op. Hij zet zich in om scholieren de juiste keuze te laten maken voor studie en werk en beijvert zich om volwassenen hun ideale loopbaan te laten ontdekken. Dit alles gebeurt met behulp van de speciale trainingsprogramma's MotivatieKompas® en MotivatieProfiel®.

Anton is vader van drie kinderen en grootvader van drie kleinkinderen. Hij is coauteur van het boek 'De kracht van Motivatie' en geeft regelmatig lezingen en workshops.

De loopbaan van Anton Philips is grillig. Als 'zoon van' was het familiebedrijf heel lang een logische stap. Het zorgde ervoor dat Anton naar Delft ging. Niet zomaar natuurlijk, want het gegeven dat zijn vader Philips meer wilde vormgeven als maatschappelijke onderneming was doorslaggevend om na het bezoek aan het Dartmouth College naar Delft te gaan. Er volgde nog een studie, aan Harvard. Na een vrijwilligersfunctie bij de stichting Morele Herbewapening, bedoeld om het communisme te bestrijden en het moreel op te vijzelen, werd het in 1968 tijd om terug te keren naar het familiebedrijf. Anton werd manager en had een aantal functies in het bedrijf in binnen- en buitenland. Zijn pad veranderde pas echt toen hij in 1980 Arthur F. Miller ontmoette.

In de aanloop van ons gesprek blijkt dat leren absoluut niet de centrale drijfveer is van Anton Philips, maar we gaan hem toch bevragen over leren:

### ***Wat versta jij onder leren?***

"Tja leren, ik ben niet zo heel erg van het formele leren. Hoe ik leer heeft altijd te maken met wat ik ermee kan doen. Zomaar leren doe ik eigenlijk niet, maar als ik weet dat ik het ergens voor nodig heb, dan bijt ik me erin vast en ga ik aan de slag. Voor examens en overhoringen op school heb ik ook nooit meer geleerd dan nodig was. Als ik in mijn tuin een boom zou moeten snoeien, dan ga ik aan de slag en zoek ik dingen uit, maar ik ga niet automatisch verder kijken. Dus hoe het groene leven er verder in mijn tuin uitziet, dat leer ik niet. Ik ben wel nieuwsgierig naar meer als ik merk dat ik het nodig heb. Op dit moment ben ik bezig om me het rapport van Rutger Kappe eigen te maken. Dat gaat over het toepassen van de StudieKeuzeCheck (SKC) in het hbo. De uitkomsten uit het onderzoek kan ik koppelen aan de activiteiten van mijn Stichting Emargo. Ik wil heel graag dat studenten als

onderdeel van hun SKC kennis maken met hun MotivatieKompas®, zodat ze zicht krijgen op wat ze motiveert en daardoor goede keuzes kunnen maken voor hun beroepsrichting en de opleiding die ze daarvoor nodig hebben. Dan zou het percentage *switchers* en uitvallers in het eerste studiejaar behoorlijk kunnen dalen. Mijn drijfveer maakt dat ik zo'n onderzoek oppak en het me eigen maak. Het dient dan een hoger doel."

### ***Als we praten over je leerpad dan valt direct de kennismaking met het werk van Arthur Miller op. Wat gebeurde er toen je hem ontmoette?***

"Arthur Miller heeft een methodiek ontwikkeld om bij mensen de motivatie voor leren en het maken van keuzes naar boven te halen. Dit noemt hij Systeem voor Individuele Motivatie Analyse (SIMA). Bij onze ontmoeting was ik direct enorm geïnteresseerd. Als het mogelijk was om vanuit intrinsieke motivatie te werken, dan zou dat automatisch leiden tot een gelukkiger leven. Ik kan met recht zeggen dat ik op mijn 56ste echt pas ging werken aan de dingen die mij gelukkig maken. Zijn methodiek werkt vanuit positiviteit. Je gaat uit van dingen die je met plezier en voldoening hebt gedaan. Via een gestructureerde vragenlijst word je meegenomen in je eigen motieven, de context die bij je past, welke motiverende vaardigheden je gebruikt. Op deze manier kun je veel beter kiezen welk werk bij je past. En ook al wilde ik direct aan de slag om mensen op deze wijze te coachen, die vlieger ging helaas niet op. Ik moest eerst zelf door de molen en voor mezelf op een rijtje zetten welke activiteiten er voor mij toe deden en welke ik met plezier heb gedaan."

### ***De ontmoeting met Arthur Miller is dus heel bepalend geweest voor je vervolgkeuzes in het werk. Hoe zijn jouw keuzes tot stand gekomen?"***

"Toen ik acht activiteiten moest beschrijven

waar ik met plezier aan heb gewerkt in mijn loopbaan kwam ik er tot mijn grote schrik achter dat er maar een activiteit te maken had met mijn werk bij Philips. En ook die gebeurtenis bij Philips had weinig van doen met het eigenlijke leidinggeven, maar meer met standvastig zorgen dat dingen gebeuren met mensen. Daar was ik in geïnteresseerd, in mensen, en hoe je kunt doen wat het beste bij je past. Mijn ontmoeting met Miller en het maken van mijn eigen loopbaan Kompas waren erg bepalend. Mijn drijfveer, en daar kwam ik toen achter, is dat ik ideeën en concepten wil realiseren. Dat mensen werken vanuit hun eigen intrinsieke motivatie hoort daarbij. Het zorgt ervoor dat mensen gelukkiger zijn in hun werk. Dat is zowel voor het individu als een organisatie beter. Uiteraard heb ik eerst geprobeerd om het gedachtegoed van Miller bij Philips in de praktijk te brengen. Maar dat is niet gelukt. Wel ben ik toen in Nederland begonnen met de introductie van het MotivatieKompas® en de methode van Miller. Ik heb er ongelofelijk veel plezier in als ik mensen verder kan helpen en ze kan helpen ontdekken wat hun motivatie en drijfveren zijn. Veel meer heb ik eigenlijk niet nodig."

#### ***Wat maakt dat je blijft leren?***

"Alles wat ik tegenkom en kan gebruiken om mijn drijfveer te realiseren. Het MotivatieKompas® is nu doorontwikkeld voor studenten. Dat is een groep die keuzes moet maken voor studie of werk. Als ik daar verschil kan maken, door jongeren te helpen achter hun talent te komen, dan vind ik dat zeer nuttig en nodig. Je werk leuk vinden is nu

gemeengoed geworden, maar dat was toen ik startte dertig jaar geleden anders."

#### ***Hoe kunnen organisaties (blijven) leren?***

"In organisaties zie je dat mensen om twee redenen de organisatie verlaten: of ze voldoen niet of ze zijn ontevreden, omdat ze hun talenten niet kunnen inzetten. Ik vind dat organisaties veel meer moeten kijken naar de talenten van mensen en zich af zouden moeten vragen:

- wat kunnen ze wel?
- wat geeft hen voldoening?

Dat maakt dat organisaties er anders gaan uitzien, dat de mens centraal komt te staan. Het zou niet zo moeten zijn dat iedereen in het keurslijf van de organisatie moet passen. De organisatie zou om de mensen moeten worden heen gebouwd. Elke organisatie zou moeten weten wat de intrinsieke motivatie van mensen is, dan blijven ze in beweging en leren."

#### ***Wat is je advies voor hrd'ers en onderwijskundigen om leergierig te blijven?***

"Hrd kan iets doen aan de context waarin mensen zich optimaal kunnen ontwikkelen, zodat mensen hun talenten optimaal gebruiken. En helpen bij de inzet van mensen op plekken waar ze gelukkig(er) worden. Wat ik graag zou willen zien is dat mensen gelukkig zijn op het werk en met het werk dat ze doen, omdat ze hun talenten gebruiken. Nederland zou daarin voorop moeten lopen."

**Ria van Dinteren**, *hoofdredacteur TvOO*

In gesprek met Floris Venneman

## Open zijn over falen

**Floris Venneman had op zijn veertiende al zijn eerste onderneming. In 2011 werd hij door ondernemersmagazine Sprout benoemd als een van de vijftienvijftig meest veelbelovende jonge ondernemers. Inmiddels is hij mede-eigenaar van Bureauvijftig, een onderneming die onderzoek doet naar ouderen. Welke rol vervult 'leren' in zijn loopbaan? In ons gesprek vertelde hij dat hij qua formeel leren een slecht voorbeeld is. Hij heeft met pijn en moeite de havo gedaan. Daarna was het een logische stap om te gaan studeren, maar hij ging veel liever ondernemen. Makkelijk was hij daardoor niet in de klas, want hij bekeek alles wat hem aangereikt werd vanuit de vraag wat het hem opleverde in zijn persoonlijke ontwikkeling en ondernemerschap.**

### **Hoe leer jij?**

"Leren is voor mij een continu proces. Ik leer elke dag. In allerlei verschillende vormen. Soms neem ik heel bewust deel aan een masterclass of training, als dit aansluit bij iets waar ik in mijn werk mee bezig ben of nieuwsgierig naar ben. Ik lees ook regelmatig een boek. Als het me aanspreekt, zoek ik vervolgens graag contact met de auteur om nog eens over de inhoud door te praten. Elk boek roept vragen op. Waarom vindt de auteur dat? Ik ben altijd benieuwd naar de gedachten achter de ideeën uit een boek. En naar de persoon achter de ideeën. Gesprekken met anderen zijn voor mij een belangrijke vorm voor leren. Ik heb net een kopje koffie gedronken met iemand die me was aangeraden. Dit gesprek was puur bedoeld om kennis met elkaar uit te wisselen. Ik creëer bewust leersituaties voor mezelf."



### **Hoe bewust of onbewust richt je dit in?**

"Ik probeer situaties bewust op te zoeken of te creëren. Er is altijd wel iets waarin ik mezelf verder wil ontwikkelen. Zo'n thema is sterk verbonden met het werk dat ik voor elkaar wil krijgen. Vaak doordat we met een nieuwe klant gaan werken, of een nieuw project opstarten. Op dit moment speelt het thema 'investeren' heel erg. We hebben plannen om een nieuw investeringsfonds op te zetten. Hoe doen we dat goed? Boeken zijn voor mij een belangrijke inspiratiebron. En ik ga in gesprek met investeerders. Hoe pakken zij het aan? Wat werkt voor hen?"

### **Hebben we 'falen' nodig om stappen te zetten?**

De loopbaan van Floris verliep niet over rozen. Hier is hij ook heel open over. In 2014 nam hij een grote woonwinkel over met als doel om hier een toekomstbestendige onderneming van te maken. Dat viel zwaar tegen. Wat hij in deze fase echter heeft geleerd is niet in een mba uit te drukken, aldus Floris. "Ik

kwam voor voldongen feiten, conflicten, faillissement. Gelukkig kreeg ik hulp van een sterk netwerk om me heen. Maar toch moet je in zo'n fase heel veel zelf uitzoeken. Zelf besluiten. Terugkijkend is het een uitdagende en heel leerzame tijd geweest. Het viel en valt me echter op dat er weinig over 'falen' gesproken wordt. We gaan een negatieve situatie graag uit de weg. Of we willen het zo snel mogelijk vergeten. We zouden veel meer tijd mogen nemen om ook van deze momenten te leren. En deze ervaringen te delen. Ik had het beter kunnen aanpakken als ik ervaringen van anderen had kunnen gebruiken.

Ik denk overigens dat we ook heel goed van positieve ervaringen kunnen leren. Daar zit echter wel vaak snelheid op. Nemen we dan voldoende tijd om te reflecteren? We zijn allemaal druk. Ik dwing mezelf om regelmatig tijd en afstand te nemen. Vanuit het idee: 'nu ben ik even belangrijk'. Het geeft mij de rust en ruimte om te leren van ervaringen uit de afgelopen tijd. En om te bedenken hoe ik me in de komende tijd verder wil ontwikkelen."

### ***Heb jij het idee dat je anders leert dan 'de oudere generatie'?***

"Dat valt wel mee. Natuurlijk zoek ik online naar goede artikelen. Ik volg LinkedIn-groepen en ik ben actief op Twitter. Maar of ik daarmee ook echt anders leer dan de oudere generatie, dat gevoel heb ik niet. Vanuit Bureauvijftig leer ik 'die oudere generatie' aardig kennen, en ik zie wel dat ouderen wat meer van het formele leren zijn. Ze grijpen snel naar een cursus of training, doordat die leervormen in lijn liggen met manieren van leren die ze kennen: 'als ik iets wil leren heb ik daar een cursus voor nodig.' Uit onze onderzoeken blijkt overigens dat er zeer grote verschillen zijn in de groep vijftigplussers. En interessant: hun manier van leren verandert als ze met pensioen zijn. Sinds ik niet meer werk ben ik veel moderner

geworden in de manier waarop ik kennis tot me neem. Voorheen was de lijn met een cursus heel logisch. Nu heb ik die toegang niet meer zo direct en ga ik sneller online op zoek. Hee wacht eens, wat zijn er veel handige YouTube filmpjes!"

### ***Wat maakt dat je blijft leren?***

"Ik zet graag stappen. Er komen voortdurend nieuwe dingen op mijn pad. Of ik zie voortdurend nieuwe dingen. Iemand roept iets over *bitcoins* en dan wil ik graag weten hoe dat in elkaar zit. Ik ben heel nieuwsgierig van aard. Ik hoef er dan geen expert in te zijn. Ik hoef er geen verhaal over te kunnen vertellen. Maar ik wil wel snappen wat het is en hoe het werkt. Ik kan me overigens wel irriteren aan mensen die zo'n nieuwsgierigheid niet hebben."

### ***Hoe kunnen organisaties (blijven) leren?***

"Met nieuwsgierigheid hebben we een belangrijk aspect van leren te pakken. Een nieuwsgierigheid kun je prikkelen, aanwakkeren. Als organisatie ben je dit verplicht aan je medewerkers, vind ik. Een gedachte als 'met de doelgroep vijftigplussers kunnen we niet zo veel meer' werkt hierbij natuurlijk averechts."

### ***Wat is je advies voor hrd'ers en onderwijskundigen om leergierig te blijven?***

"Grijp niet gelijk naar een standaardoplossing. Een vijfdaagse training is zo'n makkelijke oplossing. Huur niet gelijk dat adviesbureau in, maar kijk eerst eens hoe ver je zelf komt. Durf naar alternatieven te zoeken. Kijk buiten de gebaande paden. Wellicht is het een aanpak waarbij je het resultaat niet bij voorbaat weet, maar waarbij wel veel energie loskomt. Doe elk jaar eens twee dingen die je doodeng vindt. Probeer uit. Experimenteer. Beweeg mee."

**Sibrenne Wagenaar, redactielid TvOO ■**

Na deze opleiding  
maak jij een eind  
aan hardnekkig  
gedrag en oude  
organisatiecultuur



## Neem voor de verandering de makkelijke weg!

Inschrijven voor  
31-12-2017?  
Dan ontvang je een  
boekenpakket.  
GRATIS!

De opleiding **Neem voor de verandering de makkelijke weg!** is een 6-daagse opleiding voor managers en adviseurs. Je ontdekt:

- Hoe je op de makkelijkste manier het gedrag van je mensen verandert, ook als dat al 30 jaar niet is gelukt.
- Hoe je jezelf staande houdt in het emotionele mijnenveld tijdens een verandering.
- Hoe je voorkomt dat je onnodig gedoe en vertraging krijgt tijdens de verandering.
- Hoe je met 1 interventie een einde maakt aan de jarenlange conflicten, angstcultuur, slechte resultaten of belabberde ontwikkeling.

**WIL JE MEER INFORMATIE, KIJK DAN OP [WWW.BVPLANB.NL](http://WWW.BVPLANB.NL)!**



■ Mariël Rondeel en Erik Deen

In gesprek met Joseph Kessels

# Nieuwsgierig naar leergierigheid

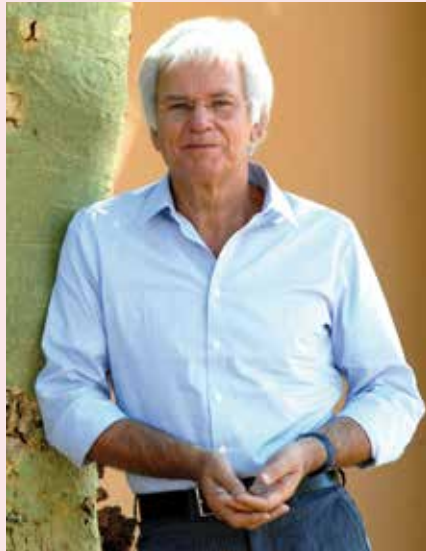
In het afgelopen jaar werkte Joseph Kessels samen met ons aan een nieuwe editie van het bijna klassieke boek 'Opleidingskunde', waarvan hij samen met Cora Smit in 1989 de eerste versie schreef. Voor de redactie van TvOO was dit aanleiding ons te vragen om met Joseph Kessels in gesprek te gaan over ons vak, de veranderingen daarin, over vakmanschap en over zijn eigen fascinatie voor leergierigheid. We troffen elkaar op de laatste zomerdag van het jaar.

### Opwinding in het begin

De sterkste herinneringen aan de eerste jaren in dit werk gaan over de opwinding die Joseph Kessels en zijn collega Cora Smit toen voelden. "We werkten oorspronkelijk in de jaren 1975 en 1976 vooral aan klassieke vormen van scholing, zoals instructieprogramma's voor verpleegkundigen. Dat vonden we bijzonder om te doen, maar tegelijk voelden we dat er meer mogelijk was. Bij een aantal opdrachtgevers, zoals de Nederlandse Spoorwegen, de Hoogovens en de politie, merkten we dat er animo was om het leren in organisaties anders, professioneler aan te pakken. Taakanalyses, evalueren, ontwerpen van leertrajecten; het stond allemaal in de kinderschoenen en wij mochten ermee proefdraaien. Dat was niet altijd makkelijk want in de contacten met al die professionals (machinisten, operators, agenten) kwam natuurlijk regelmatig de vraag: maar wat voor vak hebben jullie dan? Als je zelf geen verpleegkundige of machinist bent, hoe kun je dan een opleiding voor ons maken? Deze vragen wakkerden bij ons als jonge beroepsbeoefenaren het enthousiasme aan om van het ontwerpen van leertrajecten een vak te maken en daar het gereedschap voor te ontwikkelen. Het was fantastisch om bij te kunnen dragen aan iets wat deel zou worden van de identiteit van dit vakgebied. En hoewel het bij de nieuwe uitgave van 'Opleidingskunde' over andere thema's gaat, kwam dat opwindende gevoel weer terug."

### Huidige experimenteerruimte

Dat doet de vraag rijzen of er nu nog gelegenheid is om in ons vak te experimenteren en het verder te ontwikkelen. Joseph: "De technisch-instrumentele kant van ons vak is voor een groot deel volgroeid. Zaken als taakanalyse, evaluatie en ontwerpen zijn volwassen geworden. Maar het adviesperspectief dat in de nieuwe editie van 'Opleidingskunde' een belangrijke rol krijgt, is een relatief nieuwe toevoeging. Het bouwt voort op de relationele benadering waar ik in



**Prof. Dr. Joseph Kessels** is hoogleraar-emeritus. Hij was werkzaam aan de Universiteit Twente, de Open Universiteit en de Universiteit Leiden. In 1993 promoveerde hij cum laude op een onderzoek naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's. Samen met Cora Smit startte hij in 1977 Kessels & Smit, The Learning Company, waaraan hij tot 2010 verbonden bleef.

mijn proefschrift (1993) een sterk pleidooi voor gehouden heb. Dat is volgens mij een wezenlijke uitbreiding en verrijking van het vak."

"Er blijven hardnekkige thema's over waarin we nog te weinig vordering hebben gemaakt en dus nog voldoende te experimenteren valt," zegt Joseph. "We praten wel veel over leren op en rond het werk, maar het is nog altijd makkelijker om een cursus te maken dan de werkplek anders in te richten. Als adviseur op die manier invloed uitoefenen op de werkplek is nog niet genoeg gelukt. Het zou voor mij af zijn, als het normaal

wordt om een dagelijkse werkomgeving te bekijken vanuit een leerperspectief. Dat we de vraag stellen hoe je de werkomgeving zo kunt inrichten dat mensen er samen slimmer worden. Het is aan ons om te realiseren dat mensen mee mogen denken over belangrijke vragen als: wat kan ik bijdragen, hoe doe ik dat slimmer, wie kan ons daarbij helpen?"

Joseph vervolgt: "Dan komt ook de vraag naar voren welke rol een leidinggevende moet nemen om te voorkomen dat hij vanuit een klassiek hiërarchische positie voorschrijft hoe het moet. We zijn helaas nog niet zo ver dat we snappen hoe het komt dat een meneer of mevrouw op een hiërarchische positie vaak voldoende is om een team collectief dom te houden. En om de werkplek helemaal geen leerplek te laten zijn. Het werken rond dit soort vragen gaat veel verder dan leertechnologie en daarin moeten we zeker nog nieuwe dingen ontdekken."

### **Zorg dat je op de werkplek bent**

Gelukkig, is er dus nog het nodige te ontdekken. Dat brengt ons op de vraag welke rol de adviseur of ontwerper heeft om die werkplek tot een duurzame leerplek te maken. Joseph: "Het belangrijkste is dat je als adviseur consequent bezig bent jezelf toegang te verschaffen tot die werkplek. Ik moet daar nu nog net zoveel moeite voor doen als veertig jaar geleden. Opdrachtgevers zien ons wel als een gespecialiseerd adviseur, maar niet als een adviseur die op de werkplek is en daar dingen in gang zet. De waarde van een klassiek instrument als taakanalyse valt daarin niet te onderschatten. Taakanalyse verschaft je toegang tot de werkplek. We doen dat nu niet meer zoals destijds, toen ik met scoringslijstjes en stenografisch het werk beschreef, maar gebruiken moderne middelen. Zorg dat de mensen voor wie we een taakanalyse doen, daar ook actief in participeren zodat ze er zelf direct veel van leren."

### **Tekenen bij binnenkomst, lunch en vertrek**

Kessels benadrukt dat je deze advies- en ontwerptaken niet in je eentje moet doen. Juist het leren op deze informele en vaak impliciete manier is waardevol. Dat brengt hem op de gevaren die formele settings met zich meebrengen. "Als we de focus verleggen naar impliciete leerprocessen, verlost ons dat misschien ook van de nadruk op formele zaken als assessment, evaluatie en testen. Die vormen plaatsen je in een hiërarchische verhouding. Het zijn goedbedoelde, rationeel kloppende aanpakken die averechts werken op zaken als leergierigheid, duurzame ontwikkeling of je identificeren met je vak. Een voorbeeld: het systeem van pe-punten (permanente educatie) in hoog-complexe beroepen leidt soms tot absurde situaties. Op professionaliseringsbijeenkomsten voor dergelijke kenniswerkers, waar ik weleens spreek, zie ik dat deelnemers drie keer per dag een handtekening moeten zetten voor aanwezigheidsregistratie: bij binnenkomst, lunch en vertrek. Zo'n vreemde controledwang, daar zakt je de leerzin van in de schoenen. Je bouwt zo een systeem dat zelfs van hooggekwalificeerde, integere mensen met een sterk verantwoordelijkheidsgevoel, rare robots maakt. Alles om maar te voldoen aan de opgelegde verplichting van zoveel uren scholing per jaar."

### **De ontwerper als change agent**

"Ik houd een krachtig pleidooi voor het aandragen van bekwaamheidsbewijzen door professionals zelf. Waarom nodigen we ze niet uit om zelf hun proeve te ontwerpen? Als ik dat voorleg, dan verklaren mensen me voor gek. Die vergelijken het met afkijken. Maar iemand die een vak graag wil doen heeft er belang bij anderen het bewijs te leveren dat hij dit op een hoog niveau beheerst en een waardige collega is. Maak daar gebruik van! Die manier van denken is zwak ontwikkeld. Adviseurs en ontwerpers kunnen op dit thema nog voldoende doen: aan de ene kant zelf krachtige ideeën en onconventionele

opvattingen hebben. En tegelijk de relationele bekwaamheid inzetten om opdrachtgevers met zo'n confronterende boodschap mee te nemen in een nieuwe denkwijze: change agent zijn is volgens mij een kernbekwaamheid."

### **De gebluste leergierigheid van een ambulancemedewerker**

We komen op het verhaal van een familielid, die als ambulancebroeder een bekwaam professional is en nog nieuwe dingen wil leren. Hij zou bijvoorbeeld zelf een arm weer terug in de kom willen zetten, omdat hij er veel ellende mee kan besparen. En hij weet dat hij dat goed zal kunnen. Maar de formele leerweg is zo complex dat die hem tegenhoudt. Hij is zelfs helemaal gestopt met cursussen en trainingen, omdat hij zich daar niet meer serieus genomen voelt: veel formele toetsing, overtollige theorie en aandacht voor abstracte zaken als reflectie en competenties. Kessels: "Kijk, hier zie je hoe je de natuurlijke leergierigheid van mensen stuk kunt maken.

Jouw neef ziet de meerwaarde van het onder de knie krijgen van nieuwe bekwaamheden. Hij is gedreven vanuit de situaties die hij tegenkomt in zijn werk. Dat raak je kwijt door assessment, toetsing et cetera, vooral als je daar zelf geen invloed op hebt. Het pijnlijke is dat medewerkers het verlies van hun leergierigheid juist associëren met ons vak. Dat vraagt een kritische herbezinning: eerst de theorie en dan de praktijk, of juist andersom? Waarom beginnen we niet met het werk? Waarom mag je pas na twee jaar opleiding op stage? Zo kijken naar leren, en dat voorleggen aan mensen in beslisposities, daarin hebben we nog heel wat stappen te zetten."

### **De moeite van het koesteren waard**

Maar er is ook het nodige bereikt. Op de vraag waarop hij trots is, vertelt Kessels: "De aandacht voor een krachtige verbinding tussen werken en leren is zeker een vooruitgang, ondanks de weg die we daarin nog te gaan hebben. De waarderende manier van kijken naar leren en het denken vanuit talenten, dat is absoluut winst.

Daarnaast ben ik blij dat de relationele aanpak van ontwerp vragen meer aandacht krijgt."

Hij illustreert de verworvenheden aan de hand van het vakgebied van organisatieadviseurs. "Organisatieadviseurs hebben steeds meer interesse voor leren. Dat is een verrijking voor de hrd'er; wij hebben ons repertoire ermee uitgebreid. Maar ik zie het ook als een verzwakking: iedereen houdt zich nu met leren bezig. Ons vakgebied is niet zomaar vanuit andere vakgebieden te adopteren. Ik houd een pleidooi voor een eigen, krachtige identiteit: wij hebben in onze geschiedenis van veertig jaar opleidingskunde een technisch-instrumenteel

Wat kan ik bijdragen, hoe doe ik dat slimmer, wie kan ons daarbij helpen?

vakmanschap ontwikkeld, dat veel van de nieuwe leeradviseurs niet hebben. Met een groep rond de tafel zitten en het gesprek faciliteren is dun vakmanschap. Je kunt dan niet met specifieke interventies richting geven of vanuit een gefundeerd leerperspectief het denken verder helpen. Daar heb je meesterschap op ons terrein voor nodig. Net zoals een architect enerzijds rekening houdt met de wensen van opdrachtgevers en gebruikers, en anderzijds op cruciale punten eigen expertise inbrengt. Zet hij die niet in, dan krijg je alleen maar lelijke gebouwen die achterhaald zijn zodra het dak erop ligt. De architect moet die eigen deskundigheid wel inbrengen. Je kunt dat niet van de opdrachtgever verwachten. Voor ons vak is dat niet anders."

### **Nieuwsgierigheid naar leergierigheid**

We naderen het eind van het gesprek en vragen Kessels naar de jaren die voor hem liggen en zijn eigen leergierigheid. Hij vertelt enthousiast. "Ik heb altijd een waanzinnige nieuwsgierigheid

gehad naar hoe mensen hun werk doen: naar wanneer ze het goed vinden, hoe ze naar elkaar kijken, wie ze als topper aanwijzen, hoe ze vakmanschap verwoorden. Waar ik nu mee bezig ben, is hoe die nieuwsgierigheid bij anderen ontstaat. Hoe komt het dat iemand die een bepaald thema belangrijk vindt, daar helemaal voor gaat en geen moeite te veel is? Is daar ergens een startknop voor te vinden? Steeds minder zullen gehoorzaamheid, hiërarchie en discipline een rol gaan spelen; de wortel en stok hebben hun tijd gehad. Het enige dat overblijft is de intrinsieke motivatie en naar die bron ben ik zeer nieuwsgierig.

Ik denk dat ik nog het kind in mij heb dat zich over dingen blijft verbazen. Graag combineer ik dat met de esthetische beleving van muziek, architectuur, theater of literatuur. Met name die niet-cognitieve zaken, zoals verbeelding in de kunst, kunnen alleen ontstaan op een persoonlijk gedreven manier; daar kunnen we veel aan hebben. Jaren terug zat ik aan mijn Twentse oratie te werken en luisterde ondertussen naar een nieuwe cd van zangeres Cecilia Bartoli met

muziek van Vivaldi. Terwijl ik zit te schrijven, hoor ik opeens een prachtige aria (*Gelido in ogni vena scorre mi sento il sangue* – Ik voel hoe ijskoud bloed door mijn aderen stroomt). Die uitvoering raakte me zo dat ik gelijk wist dat ik 'm moest gebruiken, maar ik had absoluut geen idee waarom en hoe. Dat ontdekte ik veel later pas. Maar het leerde me wel iets over mijn eigen drijfveren en over vakmanschap. Als iets me raakt, dan is het belangrijk voor me, en wil ik er iets mee doen. Als ik dat bij anderen zie gebeuren, dan wil ik weten waar het in zit. Je kunt geraakt worden door zogenaamd verheven dingen als opera, maar evengoed door voetbal of een landschap.

Met die geraaktheid wil ik serieus omgaan en ik wil het ook bij anderen ontdekken. Mijn leergierigheid nu ligt in het onderzoek naar mijn eigen nieuwsgierigheid, naar nieuwsgierigheid als begrip, en het onderzoeken van momenten waarop je geraakt wordt. Daar zouden we in ons vak ook nog wel wat mee kunnen doen.” ■



***Drs. Mariël Rondeel is als ontwerper, adviseur en ondernemer sinds 1999 verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Zij is kerndocent bij de leergang Adviseren & Ontwerpen voor Leren in Organisaties van de Foundation of Corporate Education en hoofdredacteur van 'Het Ontwerpboek' (2012).***



***Erik Deen is als ontwerper, adviseur en ondernemer verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company en lid van de adviesraad van TvOO.***



*rapasso*

Cloud-platform voor Mobiliteit

Professionaliseer uw  
**MobiliteitsCentrum**

Grip op al uw interne  
**MobiliteitsTrajecten**

**Cliëntvolgsysteem**  
voor arbeidsmarktmobiliteit

Eén systeem dat:

- ▶ Management informeert
- ▶ Professionals ondersteunt
- ▶ Kandidaten mobiliseert
- ▶ Opdrachtgevers betreft

**Re-integratie . Loopbaan . Reorganisatie . WW**

**Gratis  
Online  
Demo**

[www.rapasso.nl](http://www.rapasso.nl)

Vraag uw gratis online demo aan: [www.rapasso.nl/mc](http://www.rapasso.nl/mc)



■ Mariska Cornelissen

Ontwikkel leergierigheid door moed te tonen

# Durf te leren

**Een leven lang leren is een belangrijke voorwaarde om je duurzaam in te kunnen zetten in je (werkend) leven. Een flinke portie leergierigheid kun je dan goed gebruiken. Een leven lang leren betekent echter ook dat je je leven lang in situaties zult verkeren die nieuw en onbekend voor je zijn. Ik ken mensen die dat heerlijk vinden en niets liever zouden willen. En continu op zoek zijn naar de *thrill in life*. Maar het gros van de mensen houdt van zekerheid en voorspelbaarheid.**

Leren brengt nu eenmaal onzekere situaties met zich mee. Je begeeft je op nieuw terrein. De ene keer vind je misschien makkelijker je weg dan de andere keer. Je zult successen vieren, maar je zult ook tegenslagen beleven. En in tijden van tegenslag staat je leergierigheid behoorlijk onder druk. "Waarom ben ik er ooit aan begonnen!" "Ik ga het nooit leren." Of: "Ik ben hier ook helemaal niet geschikt voor." Je bent geneigd de handdoek in de ring te gooien. Daar is niks mis mee, maar het is wel de moeite waard om te onderzoeken, waarom je de handdoek in de ring gooit. Wie weet vind je in dit proces wel weer je leergierigheid terug.

### Onbekend maakt onbemind

Leren is dus risico's durven nemen en uitdagingen aangaan, waarbij je ook de kans loopt te mislukken. Iets spannend vinden en het toch doen. De bereidheid om onderuit te gaan om verder te komen. Leergierigheid is hiervoor uiteraard een belangrijke katalysator, maar niet voldoende. Ook weten wat je kwetsbaarheid is, waarin je je naakt voelt, welke schilden je geneigd bent op te houden wanneer je geconfronteerd wordt met tegenslag, is essentieel. Leren zonder fouten te maken gaat nu eenmaal niet. Sterker nog, leren zonder fouten te maken bestaat niet. Daarom is het handig meer inzicht te verwerven, vooral voor de perfectionisten onder ons, hoe het mechanisme van kwetsbaarheid en schaamte werkt. En hoe moed, misschien nog wel meer dan leergierigheid, een voorwaarde is om te leren. Dat brengt ons bij het onderzoek van Brené Brown, sociaalwetenschappelijk onderzoeksprofessor aan de universiteit van Houston. Zij heeft decennialang onderzoek gedaan naar kwetsbaarheid, schaamte en moed. Op basis van haar onderzoek heeft zij de methode 'The Daring Way™' en 'Rising Strong™' ontwikkeld. Methoden voor individuen, teams en leiders, om moedig

leiderschap te ontwikkelen en culturen te creëren waarin moed als belangrijke waarde centraal staat: *brave leaders* en *courageous cultures*, zoals dat zo mooi klinkt in het Engels.

Wil je je leergierigheid vergroten in je organisatie, dan lukt dat dus het beste in culturen waarin moed centraal staat. Maar hoe vergroot je moed in je organisatie? Het goede nieuws is: moed valt te leren en te ontwikkelen. Vier belangrijke pijlers om moedige medewerkers en leidinggevendenden te creëren en daarmee moedvolle culturen zijn kwetsbaarheid, waarden, vertrouwen en rising skills.

### Een cultuur vol moed

Ik bespreek ze verderop in dit artikel een voor een. Maar allereerst neem ik je mee naar een voorval uit de dagelijkse praktijk. Het

Wanneer we kwetsbaarheid afdoen als een zwakte, dan verwarren we voelen met falen en emoties met obstakels

gaat om Peter, die deze week een belangrijk overleg heeft met zijn leidinggevende bij een van hun klanten. Die avond krijgt Peter een appberichtje van zijn leidinggevende. "Tot morgen, zullen we een half uur eerder afspreken, voordat we naar het klantgesprek gaan?" Peter fronst even met z'n wenkbrauwen en denkt: hee, dat gesprek is toch een dag later? Hij checkt z'n agenda en ziet inderdaad de afspraak een dag later staan en antwoordt. "Joh, die is een dag later hoor! Maar goed om even een half uur eerder af te spreken!" De volgende dag krijgt Peter weer een app van zijn leidinggevende: "Hoi, ik ben even later, ongeluk gebeurd onderweg.

File!". Nou ja, denkt Peter, heeft ie mijn berichtje niet gelezen? En hij belt meteen zijn leidinggevende. "Joh heb je mijn appje niet gelezen, het is niet vandaag, maar morgen!". "Echt waar?" antwoordt zijn leidinggevende, "nou ja, dat is ook wat, ik heb het zo druk, het kan maar zo dat ik het niet goed in mijn agenda heb gezet", en hij keert weer om. Een half uur later belt de klant: "Volgens mij hebben we een afspraak, we zitten op jullie te wachten..." Verstijfd van schrik hoort Peter de klant aan. Hij krijgt het warm en koud tegelijk. Van alles schiet door zijn hoofd. Hij kan wel door de grond zakken. "Oh wat erg", stamelt Peter, "ik heb morgen in mijn agenda staan. Nu zijn jullie voor niets gekomen. Dat spijt mij verschrikkelijk. Wat erg!" "Dat kan gebeuren," antwoordt de klant. "We sturen jullie een nieuw vergaderverzoek."

Die dag bleef het voorval Peter bezighouden. Allereerst dook hij in zijn mailbox om bewijsmateriaal te vinden dat de vergadering toch echt op een dag later stond gepland. Hij kon toch niet zo stom zijn dat hij als enige de afspraak op een andere datum in zijn agenda had staan. De zeurende stem in zijn hoofd, die zei dat als vier mensen eenzelfde datum hadden en een persoon niet, dat de kans groot was dat die persoon het niet bij rechte eind had, probeerde hij te negeren. Hij aptte naar zijn leidinggevende om door te geven dat de klant had gebeld en dat de afspraak toch vandaag was, vergezeld met de nodige emoticons, die uitdrukking gaven aan zijn schrik en verbazing. In de hoop een troostende reactie te ontlokken van zijn leidinggevende. Het nare gevoel bleef aan Peter knagen. Helemaal toen een reactie van zijn leidinggevende uitbleef. De piekermachine in Peters hoofd draaide overuren. Wat moet zijn leidinggevende wel niet denken? Die reageert natuurlijk niet, omdat ie ontzettend zit te balen! Die denkt waarschijnlijk wat heb ik aan die gozer. Zie je wel, ik heb het verknald!

Naar die goede beoordeling kan ik wel fluiten! En dan de klant, straks trekt die de opdracht in. Als je al niet eens een afspraak goed kunt plannen in je agenda, wat zegt dat dan over je performance als leverancier!

Wat heeft dit voorval met leren en met moed te maken. Inderdaad niet direct een voorbeeld van een leersetting, maar wel een voorbeeld waarin we inzichten kunnen opdoen als het gaat om onzekere gevoelens die mensen ervaren als ze lerende zijn. Want als je leert, maak je fouten en hoe ga je daarmee om? Wat in het voorval direct opvalt in de reactie van Peter is dat hij worstelt met zijn eigenwaarde. Het misverstand dat is ontstaan neemt Peter zo persoonlijk, dat hij zichzelf ter discussie stelt. Er is niet een fout gemaakt, of Peter heeft niet de fout gemaakt, nee Peter is fout, zo stelt hij bijna. In de theorie van Brené Brown wordt dit fenomeen besproken als het onderscheid kunnen maken tussen schaamte en schuld. Schuld gaat over wat je doet. Het ging waardeloos, want ik deed dit waardeloos. Niet erg leuk, maar wel veranderbaar. Schaamte gaat over wie je bent. Het ging waardeloos want eigenlijk ben ik waardeloos. Als je dit erbij voelt, dan gaat dit ten koste van je eigenwaarde. Zo ook bij Peter.

Daarom is het ook zo belangrijk om bij het geven van feedback hierin zorgvuldig te zijn in je werk, maar ook privé. Bijvoorbeeld bij je kinderen: "Je gooit je jas steeds op de grond". Dat is veranderbaar op het vlak van houding en gedrag. "Wat ben je toch altijd slordig," is echter niet meer te veranderen. Met dit laatste ben je eigenlijk gewoon schaamte aan het voeren.

### **Schaamte en kwetsbaarheid**

Peter ervoer dus schaamte. Je ongemakkelijk voelen, je net niet goed genoeg voelen. Je tekort voelen schieten, of zwaar door de grond kunnen zakken. Het zijn allemaal gradaties

van schaamte. En daarmee komen we bij de eerste pijler van moed: kwetsbaarheid. Kwetsbaarheid is situaties aangaan wanneer we niet weten wat de uitkomst is. Kwetsbaarheid staat dus voor onzekerheid, risico's nemen, en jezelf blootstellen aan emoties. Velen zijn opgegroeid met het idee dat kwetsbaarheid een zwakte is. Wanneer we kwetsbaarheid afdoen als een zwakte, dan verwarren we voelen met falen en emoties met obstakels. En daarmee verdwijnt een belangrijke voorwaarde voor leren. Als we in staat zijn kwetsbaarheid te zien als moed in plaats van zwakte, creëren we een positieve mindset en zetten we de deur open om te gaan leren en zelfs leergierigheid te gaan ontwikkelen.

We kennen allemaal het gevoel van kwetsbaarheid als we iets leren. Wie verlangt niet terug naar de fase van onbewust onbekwaam als we ons van de fase bewust onbekwaam naar bewust bekwaam worstelen? Leren blijkt dan ineens een aaneenschakeling van zogenaamde arenamomenten te zijn, waar de dreiging van afkeur en kritiek op de loer liggen. Vaak allereerst die van jezelf. Ben ik wel goed genoeg? Die ander kan dat veel beter! De angst om te falen groeit. Met wegduiken, afschuiven en excuses als gevolg. Liever blijven we toch in de comfortzone. Het vasthouden aan wat we kennen en aan dat wat we al weten, vormen een comfortabel harnas waarachter we ons kunnen verschuilen en onaantastbaar wanen.

### **Schilden om je kwetsbaarheid te verbergen**

In het voorbeeld met Peter kun je je voorstellen dat Peter allerlei schilden kan op houden om zijn kwetsbaarheid achter te verschuilen en zijn ongemakkelijke gevoelens weg te drukken. Hij zou anderen kunnen beschuldigen, hij zou kunnen blijven verontschuldigen om de ander te pleasen. Of

hij zou zich kunnen gaan verschuilen, klein en onzichtbaar maken, zodat het voorval snel in de vergetelheid zou raken. Gedragingen die heel herkenbaar zijn als het om leren gaat. De docent verwijten dat ie niet duidelijk genoeg is of je onzichtbaar maken in de groep van deelnemers, om maar niet de beurt te krijgen. Het vereist moed om toch de situatie aan te gaan en de schilden thuis te laten. Maar helemaal onbeschermd de arena ingaan hoeft ook niet, gelukkig is er toch iets wat je mee mag nemen.

Wantrouwen en je onveilig voelen is de dood in de pot als het gaat om leren

### **Ken je waarden**

En dan komen we op de tweede pijler: ken je waarden! Wat je altijd mee kunt nemen van jezelf, zijn je waarden. Waarden zijn overtuigingen die jij als persoon het meest belangrijk vindt om volgens te leven, die betekenis aan je leven geven. Je waarde is je richtingaanwijzer en zorgt ervoor dat je minder snel afgeleid wordt door zelfkritische en zelfveroordelende stemmen in je hoofd. En hierdoor ben je minder in de ban van de emotie. Dat is fijn, want vanuit emotie kun je om je heen gaan slaan, heel klein worden of gaan pleasen. Had Peter bijvoorbeeld de situatie beoordeeld vanuit een van zijn waarden, dan was het waarschijnlijk anders gelopen. Het was Peter in ieder geval makkelijker gelukt om weg te blijven van zelfveroordelende kritieken en daaruit voortvloeiende zichzelf ondermijnend gedrag. Het handelen in lijn van wat je zelf belangrijk vindt, geeft je de touwtjes weer terug in

handen. Het geeft je eigenaarschap terug en het helpt je verantwoordelijkheden te pakken, omdat je voor jezelf de ruimte hebt gegeven om er van een afstand naar te kijken. Je kunt de situatie makkelijker los van je persoon zien. Buiten jezelf, maar wel in verbinding met jezelf. Een goed besef van je waarden geeft je dus houvast. Als het moeilijk wordt kun je hier weer naar teruggrijpen. Je kunt dan een keuze maken die vanuit jezelf komt. Het werkt als een lantaarn op de donkere hobbelige weg in je leven.

### Vertrouwen

De derde pijler is vertrouwen. Bouwen aan vertrouwen is essentieel wil je als organisatie een gezonde leeromgeving kunnen bieden. Wantrouwen en je onveilig voelen is de dood in de pot als het gaat om leren. Brené Brown onderscheidt zeven elementen van vertrouwen. Grenzen (*boundaries*), betrouwbaarheid (*reliability*), aanspreekbaarheid (*accountability*), vertrouwelijkheid (*vault*), integriteit (*integrity*), geen oordeel (*non-judgement*), mildheid (*generosity*). De eerste letters van de Engelse woorden vormen het woord *braving*. Door te werken aan deze zeven elementen, vergroot ook je zelfvertrouwen en dat kun je goed gebruiken als je aan het leren bent.

### Rising skills

En als laatste pijler blijft over *rising skills*, de vaardigheid om weer op te staan en door te gaan na tegenslag. Leren is pijn lijden, zeggen we vaak. Dus hoe kunnen we na moeilijke momenten toch weer doorgaan en voorkomen dat we de handdoek in de ring gooien? Belangrijke tip is: als je het idee hebt dat je faalt om in plaats van te zeggen "oh wat stom!", je af te vragen: wat voel ik nou eigenlijk? Dus voelen in plaats van falen. Begin met te erkennen dat je iets voelt. Wees nieuwsgierig naar wat er aan de hand is op dat moment en op welke wijze je gevoelens in

verband staan met je gedachten en je gedrag. Door dat proces aan te gaan, loop je het verhaal binnen dat je jezelf hebt wijsgemaakt, om te dealen met de ongemakkelijke gevoelens. Onaangename gevoelens proberen we namelijk te bezweren door verhalen te bedenken om grip te krijgen op de situatie. En dat levert ons even verlichting op. Zelfs met een half verhaal in onze geest krijgen we elke keer dat het ons helpt iets in onze wereld te begrijpen een dopaminebeloning, zelfs als die verklaring niet compleet of onjuist is.

Je leergierigheid de ruimte geven is kiezen voor kwetsbaarheid, je waarden kennen, bouwen aan vertrouwen en weten hoe je weer opstaat na tegenslag. Wanneer organisaties in hun cultuur werken aan nieuwsgierigheid in plaats van zekerheid, kwetsbaarheid boven harnas en leren boven weten, vergroot dat het leervermogen binnen de organisatie en is *the sky the limit*.

### Safecontainers

Dit vraagt om moed en moedig (zelf) leiderschap. Hoe doe je dat? Waar begin je? En hoe kun je hiermee als organisatie aan de slag? Heel belangrijk is het creëren van safecontainers in je organisatie. Om thema's als kwetsbaarheid en schaamte te kunnen bespreken binnen je organisatie of binnen je team is het een absolute voorwaarde om te zorgen voor een veilige omgeving. In zo'n safecontainer spreken deelnemers onder andere naar elkaar uit waarom ze deelnemen, welke zorgen ze hebben over de groep, wat ze van de groep nodig hebben en welke grenzen ze van elkaar respecteren. Zo'n safecontainer vormt het vangnet en bepaalt de mate waarin deelnemers succesvol moedig zullen zijn.

Een ander belangrijk factor die een rol speelt is de leiderschapsstijl van de leidinggevende. De mate waarin de leidinggevende zijn of haar kwetsbaarheid laat zien, is bepalend voor hoe

de medewerkers dat gaan overnemen. Zo weerhoudt een autoritaire leiderschapsstijl medewerkers ervan initiatief te nemen. Op het moment dat leidinggevendenden ook open zijn over welke obstakels zij tegenkomen, nemen medewerkers dat over. Een mooi voorbeeld maakte ik onlangs mee met mijn zontje van acht. Hij durfde niet voor de klas een verhaal te vertellen. Hij was bang was dat iedereen hem

zou uitlachen omdat hij rood zou worden. De juf antwoordde toen: "Dat snap ik helemaal. Ik ben ook vaak nog steeds zenuwachtig en word ook vaak rood." Mijn zontje keek haar met grote ogen aan. De volgende dag verzamelde hij al zijn moed en deed hij zijn verhaal voor de klas. Kwetsbaarheid is besmettelijk en maakt de weg vrij om leergierig te zijn. ■



**Mariska Cornelissen is gecertificeerd Daring Way™- facilitator en daarmee officieel opgeleid om het werk van Brené Brown als coach en trainer te kunnen toepassen. In haar coachpraktijk Mariscommunicatie & Coaching werkt zij met de thema's persoonlijk leiderschap en verbindende communicatie.**



**ONDER BEZIELENDE BEGELEIDING VAN**

**GEERT KIMPEN - AUTEUR WERELDBESTSELLER 'de KABBALIST' WALTER SUPÈR**

**CHRISTINE PANNEBAKKER AUKJE NAUTA CRISTEL VAN DE VEN JAAP JONGEJAN**

**SCHRIJFWEEKEND**

**11 - 14 JANUARI 2018**

**DROOM JIJ VAN JOUW EIGEN BOEK? JOUW MANAGEMENTBOEK?**

Leer in één weekend jouw eigen boek of verhaal schrijven

[www.landgoedzonheugel.nl](http://www.landgoedzonheugel.nl)



■ Jolanda Botke

Interview met Ria van 't Klooster

# Hoe krijg je mensen aan het leren?

In maart verscheen het SER-rapport 'Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan'. Een van de aanbevelingen uit het rapport is dat organisaties een prikkelende leercultuur moeten ondersteunen. De Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO), de brancheorganisatie van privaat gefinancierde opleiders, werkte tegelijkertijd aan een advies met meer praktische handvaten voor organisaties en een oproep aan het nieuwe kabinet. We hebben een gesprek met Ria van 't Klooster, directeur NRTO, over hoe je in organisaties mensen aan het leren krijgt.

### Geld en aanbod is niet het probleem

“Het SER-rapport is een compromis tussen sociale partners. Het geeft een aantal richtingen aan om meer werkende mensen een opleiding te laten volgen (versterken infrastructuur, ondersteuning van de leervragen en komen tot een prikkelende leercultuur). Maar die adviezen blijven heel algemeen. Daarom heeft NRTO samen met Cedris, de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU), OVAL, de brancheorganisatie voor duurzame inzetbaarheid, en de Argumentenfabriek in kaart gebracht wat nu precies de uitdaging is. Waarom volgen werkende mensen wel of juist niet een opleiding? Geld uit het bedrijfsleven blijkt niet het probleem te zijn. Werkgevers investeren jaarlijks 3,6 miljard euro in het opleiden van hun mensen, naast 3,3 miljard aan gedeelde werktijd. Dat is gemiddeld elfhonderd euro per jaar per werknemer. Aanbod is ook het probleem niet. Iemand die een opleiding wil volgen, kan dat aan een roc doen en er zijn zestienduizend private opleiders.”

### Stilstaan bij ontwikkelperspectief gebeurt niet automatisch

“Het probleem is dat werkenden niet stilstaan bij wat ze nu doen en hoe dat zich verhoudt tot wat ze in de toekomst moeten kunnen. Ze nemen niet zelf de regie, maar wachten af. Ons advies is om iedereen – net als bij een screening voor borstkanker – een arbeidsmarktscan aan te bieden. Het is vrijwillig, maar het zou mensen moeten verleiden ‘het is een beetje dom om het niet te doen’. Zo’n scan zou mensen bewust moeten maken van hun ontwikkelperspectief. Daarvoor is een infrastructuur nodig. In het grootbedrijf is zo’n voorziening vaak in de organisatie zelf aanwezig; in het mkb niet. Maar uit het project Excelleren.nl (zie [www.mkbservicedesk.nl/excelleren/357/360.htm](http://www.mkbservicedesk.nl/excelleren/357/360.htm)) blijkt dat mkb’ers best bereid zijn iets te doen aan loopbaanontwikkeling. Maar ze weten de weg niet, vinden het lastig, worden geleefd door het werk dat uitgevoerd moet worden. Daar zou



foto: Liesbeth Dingemans

Drs. **Ria van 't Klooster** (MBA) is sinds 2011 directeur van de NRTO. Hiervoor was zij directeur van de Schoeversgroep en als bestuurslid verbonden aan de NRTO met de portefeuille Leven Lang Leren. Momenteel is zij tevens bestuurslid van de Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), en lid van de Raad van Toezicht van enkele onderwijsinstellingen. In het verleden was zij onder andere werkzaam bij de vakgroep Onderwijskunde van de Universiteit van Utrecht, directeur-eigenaar van EMC bedrijfsopleidingen en lid van de Denktank Leren en Werken.

een laagdrempelige infrastructuur, bijvoorbeeld via een loopbaanwinkel of andere voorziening dicht in de buurt, kunnen helpen. Daarnaast zou een persoonlijke ontwikkelrekening – waarmee je zelf fiscaal gunstig spaart voor je opleiding, maar waar ook je werkgever, de overheid of een opleidingsfonds op kan storten – je de middelen kunnen geven om een opleiding te volgen. Nu hebben veel medewerkers via bijvoorbeeld een cao jaarlijks recht op een bedrag, maar als ze het niet opmaken is het weg. Als de werkgever het stort op een persoonlijke ontwikkelrekening van een medewerker, kan deze sparen voor een duurdere opleiding. Ook zzp’ers zouden die mogelijkheid overigens moeten krijgen.”

### Vaardigheden voor 'het goede gesprek'

"Uiteindelijk komt het aan op het goede gesprek. Of dit nu het gesprek is in een loopbaanwinkel of een gesprek met een leidinggevende of een collega van een andere afdeling. Loopbaanwinkels kun je bemensen met professionals. Wat lastiger is, is in organisaties zorgen dat men over de benodigde gespreksvaardigheden beschikt. Een mooi voorbeeld is het bedrijf VDL. Daar zie je de ladders aan de ene kant van de hal nog lassen en aan de andere kant van de hal staat de lasrobot al klaar. Als medewerker komt dan verandering van het werk heel dichtbij (dat ding gaat mijn werk overnemen). Bij VDL loopt iemand rond die met de medewerkers het gesprek aangaat. 'We zijn groot, we groeien. Jouw werk gaat hier verdwijnen. We willen je graag ergens anders inzetten, maar daar moet je wel wat voor doen'."

### Waarden wat iemand kan

Worden medewerkers dan leergierig of spelen er andere motieven? "Ik denk dat je heel realistisch moet zijn. Mensen die leergierig zijn, komen het verst. Je kunt leergierig zijn stimuleren. Maar je

## Mensen worden leergierig als je ze perspectief biedt

moet ook accepteren dat werk voor heel veel mensen gewoon brood op de plank is. Niet iedereen wordt door nieuwsgierigheid gedreven. Maar als je het hebt over leercultuur op de werkplek, dan kun je iemand wel leergieriger maken door te waarderen wat iemand kan. Dat kan bijvoorbeeld via Erkenning van Verworven Competenties (EVC). De bewustwording dat je meer kunt dan je denkt, maakt al dat iemand eerder geneigd is een stap te maken."

### Resultaat van leren zichtbaar maken

"NRTO-leden kunnen aan deze ontwikkeling

bijdragen door nog veel meer te investeren in goede meetinstrumenten om in kaart te brengen wat iemand al kan. Daarmee maatwerktrajecten aan te bieden en vervolgens het resultaat van het leren zichtbaar te maken. Ik vind dat er nog veel te weinig aandacht wordt besteed aan het 'meten' van het resultaat van leren. Wat daarnaast een rol speelt is examenangst. Ik zie vooral bij de oudere generaties angst om verantwoording af te leggen over het geleerde. Jongeren groeien veel meer op in een feedbackcultuur. Zij leren dat het niet erg is dat het een keer niet lukt. Dan probeer je het opnieuw. Als NRTO hebben we onszelf daarnaast de opdracht gegeven om het aanbod transparanter te maken. Het aanbod is zo divers dat vergelijking bijna onmogelijk is. Dat is een marktfalen, daar moeten we als branche echt iets aan doen."

### Als werknemer zelf regie nemen

"Bedrijven en overheid moeten veel meer investeren in loopbaanscans of arbeidsmarktscans en mensen daar mogelijkheden voor geven. Waarom zouden bedrijven dat moeten doen? Omdat het resultaat zichtbaar is; gelukkige medewerkers presteren beter. Hun uitval is lager, hun mobiliteit is groter. Veel werkgevers doen het al. Ik denk dat mensen zelf nog niet voldoende de regie nemen. Ze moeten denken: mijn werk gaat veranderen, wat betekent dat voor mijn loopbaan? Als organisatie kun je dat stimuleren door perspectief te bieden. Mensen komen in beweging als ze een stip op de horizon zien." ■

### Referentie

- SER. (2017, 17 maart). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Een advies over postinitieel leren*. Geraadpleegd op 5 oktober 2017, van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2017/leren-ontwikkelen-loopbaan.aspx>.

**Jolanda Botke**



## SCHOUTEN EN NELISSEN UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

### VOOR EEN VERDIEPING VAN JE CARRIÈRE

Onderscheid jezelf met een geaccrediteerde masteropleiding of een erkend professional programma!

#### Mastermodules

- ✓ Psychologie
- ✓ Human resource management
- ✓ Learning and Development
- ✓ Conflictmanagement
- ✓ Verandermanagement
- ✓ Leiderschap
- ✓ Kwaliteitsmanagement

#### Professional programma

- ✓ Coaching
- ✓ Training
- ✓ Mediation
- ✓ Loopbaanadvies

Meer info:  
[www.sn.nl/university](http://www.sn.nl/university)



■ Coert Visser

# Hoe creëer je een leergierige cultuur?

**Leergierigheid is goed voor individuen en organisaties. Dit artikel legt uit waarom dat zo is en hoe je een cultuur van leergierigheid kunt ontwikkelen.**

We leren op het moment dat er iets gebeurt wat we nog niet wisten of verwachtten. Het is niet zo dat we alleen leren als we er bewust voor kiezen. Het gebeurt voortdurend en we kunnen dan ook niet besluiten om niet meer te leren. Psychologen hebben verschillende vormen van leren bij mensen en andere dieren ontdekt, van eenvoudig tot complex, die

geheel of deels automatisch en onwillekeurig plaatsvinden (Haselgrove, 2016), zoals: habituatie, klassieke conditionering, operante conditionering en sociaal leren.

Habituatie of gewenning, de eenvoudigste vorm van leren, is het geleidelijk wennen aan terugkerende prikkels. Hierdoor gaan

we na verloop van tijd minder sterk reageren op die prikkels. Klassieke conditionering is het soort leren van de hond van Pavlov. Een hond gaat kwijlen als je hem te eten geeft. Als je herhaaldelijk een bel luidt voordat je een hond te eten geeft, zal de hond op den duur ook gaan kwijlen door het geluid van de bel, ook wanneer je hem vervolgens niet te eten geeft. Operante conditionering is het soort leren dat vaak gebruik wordt om dieren gewenst gedrag aan te leren. Als je specifiek gedrag van het dier laat volgen door een bekrachtiger, neemt het toe in frequentie.

Als je het laat volgen door een bestraffer, neemt het af in frequentie. Ook sociaal leren, waarbij we nieuwe gedragingen aanleren door te observeren en na te doen, verloopt deels automatisch. Leren kan ook bewust en actief plaatsvinden. Complexere vormen van leren, zoals studeren en bewust oefenen (*deliberate practice*; Ericsson & Pool, 2016), zijn zeer actieve en bewuste vormen van leren, waarbij je zelf richting geeft aan wat je leert, hoe je leert en waartoe je leert.

### Het goede van leergierigheid

Leren zit in onze natuur. De potentie tot en de behoefte aan leren zijn universeel en levenslang aanwezig in ieder mens (Elliot, Dweck, & Yeager, 2017). Het is geen overdrijving om te stellen dat het tegennatuurlijk en frustrerend is voor mensen om niet steeds te kunnen blijven leren. Wel is het zo dat de mate waarin onze natuurlijke leergierigheid uit de verf komt, afhangt van de mate waarin deze door onze omgeving gestimuleerd wordt. Leergierigheid is een passie voor leren, het ervaren van een honger naar nieuwe kennis en vaardigheden. Leergierigheid werd in vroegere tijden vooral gezien als een zonde, omdat het beschouwd werd als een bedreiging voor de macht van kerk en koning. De erfzonde van Adam en Eva uit de bijbel was bijvoorbeeld het eten van de boom van kennis van goed en

kwaad. Tegenwoordig zien we leergierigheid vooral als iets goeds. Door het vergaren van kennis en vaardigheden vergroot je je eigen mogelijkheden en kun je bijdragen aan progressie in de wereld. Bovendien draagt het vergaren van kennis en vaardigheden bij aan de vervulling van de basale psychologische behoefte aan competentie die levenslang aanwezig is in ieder mens (Ryan & Deci, 2017). Door te leren, vergroten we niet alleen onze mogelijkheden maar worden we ook gelukkiger en gaan we beter functioneren.

Hoe kan het zijn dat we leren als zo aantrekkelijk gaan zien terwijl leren toch ook vaak gepaard kan gaan met negatieve gevoelens, zoals ongemak, angst, twijfel en onzekerheid. Het antwoord ligt in het besef dat je competentie groeit door te leren. Om leergierig te kunnen zijn, moet je geloven dat leren mogelijk is, leren zien als iets goeds en als iets normaals. Leergierigheid impliceert willen in plaats van moeten. Leergierigheid is iets goeds en gezonds, zolang het een zogenaamde harmonieuze passie is. Dit is het geval wanneer je wat je leert, ziet als interessant en belangrijk. Wanneer leren een obsessieve passie is, wordt het een last (Vallerand, 2010). Dit is het geval wanneer je leren ervaart als een druk die je ofwel van buitenaf of door jezelf is opgelegd.

### Benut de kracht van leerdoelen

Een mooie manier om ruim baan te geven aan onze natuurlijke leergierigheid is door leerdoelen te stellen in plaats van resultaatsdoelen. Resultaatsdoelen zijn doelen die weergeven welke resultaten er dienen te worden behaald. Vaak wordt ervoor gepleit deze smart te formuleren. Smart staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Maar resultaatsdoelen werken alleen goed bij eenvoudige en overzichtelijke taken, waarbij de taakuitvoerder beschikt over alle benodigde kennis en vaardigheden.

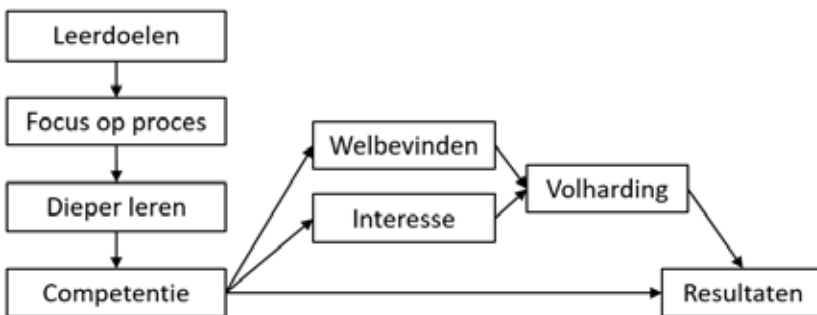
Veel functies zijn tegenwoordig echter niet meer zo overzichtelijk en eenvoudig. Veel taken zijn uitdagend en abstract en aan verandering onderhevig. Bij dit soort taken is het nodig dat je al werkend blijft leren. Als hier sprake van is, werken leerdoelen, doelen die zijn geformuleerd in termen van aan te leren kennis en vaardigheden, beter dan resultaatdoelen (Latham & Seijts, 2016). In plaats van een resultaatdoel (ik wil een omzet van honderdvijftigduizend euro halen, ik wil vijf nieuwe klanten binnenhalen), kun je beter kiezen voor een leerdoel (ik wil beter leren doorvragen in acquisitiesprekken, ik wil beter worden in het schrijven van offertes, ik wil beter leren plannen en organiseren, ik wil mijn vakkennis op gebied x versterken, ik wil mijn kennis over de markt waarin ik werk vergroten).

Maar hoe zit het dan met de resultaten? Behaal je die als je leerdoelen stelt? Het antwoord is ja en vaak beter dan bij resultaatdoelen. Hoe kan dat? Als we leerdoelen stellen, kunnen we ons beter concentreren op het proces dat leidt tot goede resultaten in plaats van alleen op de uitkomsten van dat proces. Hierdoor doen we ons werk met meer aandacht en betrokkenheid en hebben we meer aandacht

voor welke dingen belangrijk zijn en goed werken, waardoor we dieper leren. Dit leidt er niet alleen toe dat we competentier worden, maar ook dat onze interesse in ons werk toeneemt, dat we ons beter voelen en gemakkelijker vol kunnen houden (Elliot & Dweck, 1998). Figuur 1 (Visser, 2017), vat de voordelen van leerdoelen samen.

**Onderscheid tussen leer- en presteerzone**

Voor de duidelijkheid: het werken met leerdoelen betekent uiteraard niet dat je tijdens je werk de hele tijd alleen maar aan het leren bent en dat er geen aandacht is voor het leveren van prestaties. Het leveren van goede prestaties is natuurlijk evenzeer belangrijk. Eduardo Briceño (2016), directeur van Mindsetworks, pleit ervoor om het expliciete onderscheid te maken tussen een leerzone en een presteerzone in het werk. In de presteerzone richten we ons op het zo goed mogelijk uitvoeren van wat we al goed kunnen en proberen we fouten zoveel mogelijk te vermijden. In de leerzone concentreren we ons op het verbeteren van onze kennis en vaardigheden door activiteiten te verrichten die hier speciaal voor ontworpen zijn. In de leerzone werken we op de grens van wat we weten en kunnen. Daarom is het maken van fouten



Figuur 1. Voordelen van leerdoelen (Visser, 2017)

onvermijdelijk. In de leerzone is het dus belangrijk dat er veiligheid is. Fouten maken mag er niet toe leiden dat je belangrijke schade berokkent en ook niet dat je negatief beoordeeld of gestraft wordt.

Bij de leerzone hoef je niet alleen te denken aan het volgen van een cursus of het lezen van een boek. Je kunt de leerzone in je werk vormgeven. Je kunt dit doen door te denken in termen van drie fases: de voorbereidingsfase, de uitvoeringsfase en de reflectiefase. In de uitvoeringsfase zitten we in de presteerzone en doen we ons best om zo goed mogelijk te presteren en fouten te vermijden. In deze fase leveren we de essentiële toegevoegde waarde die bij onze functie hoort. Denk bijvoorbeeld aan een chirurg die een operatie uitvoert. Tijdens deze operatie zet de chirurg alle vaardigheden en kennis in om de operatie zo goed mogelijk te laten verlopen en geen fouten te maken. Hoewel je in de uitvoeringsfase het maken van fouten nooit helemaal kunt voorkomen, streef je er wel naar om zo min mogelijk fouten te maken.

En hoewel in je uitvoeringsfase natuurlijk zeker kunt leren, ligt de primaire focus op presteren. In de voorbereidingsfase en de reflectiefase zoeken we bewust de leerzone op. Tijdens het voorbereiden kunnen we gericht werken aan het vergroten van de kennis en vaardigheden die we tijdens de uitvoeringsfase nodig zullen hebben. Tijdens de reflectiefase zoeken we de leerzone ook weer op door bewust na te denken over wat er goed en minder goed ging. Op basis hiervan kunnen we bepalen waar we onze verdere leeractiviteiten het beste op kunnen richten. Om het denken en werken in termen van deze drie fasen te vergemakkelijken, kun je de checklist in tabel 1 gebruiken (Visser, 2017).

**Belang van een leergierige cultuur**

Het is in het belang van zowel organisaties als medewerkers om een organisatiecultuur van leergierigheid tot stand te brengen. Voordat ik uitleg waarom dat zo is, vertel ik kort wat ik bedoel met een cultuur van leergierigheid. Een organisatiecultuur is het geheel der normen, waarden en

Tabel 1. Checklist voor 3 fasen (Visser, 2017)

Vorbereidingsfase	Uitvoeringsfase	Reflectiefase
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat wil of moet ik bereiken tijdens de uitvoering?</li> <li>2. Hoe ga ik het aanpakken? Wat ga ik zeggen? Hoe structureer ik het proces?</li> <li>3. Welke lastige aspecten van de taak wil ik oefenen via <i>deliberate practice</i>?</li> <li>4. Welke extra kennis heb ik nodig voor de uitvoering en hoe ga ik die verkrijgen?</li> <li>5. Welke hulp van collega's/ experts heb ik nodig en aan wie kan ik die vragen?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentratie op de taak en gerichtheid op het vermijden van fouten.</li> <li>2. Het doel in acht blijven houden.</li> <li>3. Oog hebben voor hoe anderen de situatie zien en hier waar mogelijk rekening mee houden en op inspelen.</li> <li>4. Flexibel reageren op onvoorziene situaties terwijl het doel in acht wordt gehouden.</li> <li>5. Hulp vragen indien nodig.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat ging er goed en hoe lukt me dat? Hoe kan ik dit vasthouden en uitbouwen?</li> <li>2. Waar was ik niet tevreden over? Wat wil/moet ik beter gaan doen?</li> <li>3. Hoe kan ik bruikbare feedback van anderen krijgen?</li> <li>4. Welke aspecten van de taak vond ik het meest interessant en belangrijk?</li> <li>5. Hoe kan ik de taak een volgende keer (nog) interessanter, leerzamer en nuttiger voor mijzelf maken?</li> </ol>

gedragingen die gedeeld worden door de mensen die werken in de organisatie. In een leergierige organisatiecultuur wordt het belang van leren diep gevoeld en uitgedragen door invloedrijke personen in de organisatie. In zulke organisaties wordt leergierigheid gezien als een kenmerkend aspect van en een bindende factor in de organisatie. Dit leidt ertoe dat mensen die nieuw binnenkomen in de organisatie zich ook snel deze focus op leren eigen maken.

Voor individuen is een cultuur van leergierigheid goed, omdat deze bijdraagt aan de voortdurende ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden. Dit komt niet alleen hun eigen employability ten goede, maar het geeft ook voldoening. Voor organisaties is een cultuur van leergierigheid goed omdat het voorkomt dat er langzaam

zowel medewerkers als de organisatie, zal dit bijdragen aan het besef dat leren wordt gezien als iets positiefs en belangrijks.

Ten tweede betekent een cultuur van leergierigheid iets voor functie-ontwerp. Om leren zinvol en mogelijk te maken, is het nodig dat de functies van alle medewerkers uitdaging bieden. Gezamenlijk kunnen managers en medewerkers functies ontwikkelen door uitdaging in die functie in te bouwen. Functies kunnen uitdagender worden gemaakt door medewerkers te vragen nieuwe, relevante en complexe problemen op te lossen. Dit werkt het beste door nadrukkelijk rekening te houden met wat medewerkers zelf interessant en belangrijk vinden. Door hier rekening mee te houden, ontstaat er namelijk een basis voor duurzame leergierigheid.

Ten derde vergt een leergierige cultuur dat managers en medewerkers het belang van leerdoelen zien en gezamenlijk leerdoelen formuleren. Medewerkers worden dan wel geïnformeerd over behaalde resultaten, maar niet belemmerd door verlammeende resultaatdoelen. Ten vierde vergt een leergierige cultuur dat het belang van het onderscheid van de leerzone en de presteerzone wordt onderkend. Dit brengt het creëren van leerzone-situaties met zich mee, situaties waarin de veiligheid bestaat om fouten te maken. Ten slotte brengt het met zich mee dat de bereidheid er is om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers, niet alleen via externe cursussen maar ook via on-the-job-begeleiding.

### Conclusie

Door een cultuur van leergierigheid te ontwikkelen, beseffen medewerkers dat zij het vermogen hebben om zich te ontwikkelen en dat leren iets positiefs is dat

## Leergierigheid impliceert willen in plaats van moeten

een personeelsbestand ontstaat met oude en achterhaalde kennis en vaardigheden. Ook draagt een dergelijke cultuur bij aan het ontwikkelen van een gezonder psychologisch contract met medewerkers dan het geval zou zijn bij een organisatie die medewerkers voortdurend in de presteerzone dwingt. Dit laatste is een kortetermijnstrategie die weinig duurzaam is.

### Vijf activiteiten om een cultuur van leergierigheid te ontwikkelen

Het ontwikkelen van een cultuur van leergierigheid begint met begrijpen van en communiceren over het belang van leergierigheid bij alle medewerkers in de organisatie. Als het management van de organisatie uitdraagt dat leergierigheid van alle medewerkers in het belang is van

binnen de organisatie als normaal gezien wordt en dat verwacht wordt van iedereen binnen de organisatie. Binnen een dergelijke organisatiecultuur kan leergierigheid tot bloei komen. Dit zal niet alleen ten goede komen van het welbevinden en functioneren van medewerkers maar ook van het functioneren van de organisatie als geheel. ■

### Referenties

- Brinceno, E. (2016). When performing gets in the way of improving. *TedTalks*. Geraadpleegd op 1 augustus 2017 van <https://www.youtube.com/watch?v=KaiwGb0csas>.
- Elliot, A.J., Dweck, C.S., & Yeager, D.S. (2017). *Handbook of competence and motivation: theory and application*. New York: Guilford Press.
- Elliott, E.S., & Dweck, C.S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Ericsson, A., & Pool, R. (2016). *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Haselgrove, M. (2016). *Learning. A very short introduction*. Oxford University Press.
- Latham, G.P., & Seijts, G.H. (2016). Similarities and Differences Among Performance, Behavioral, and Learning Goals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 23(3).
- O'Keefe, P. A., & Harackiewicz, J. M. (Eds.) (2017). *The science of interest*. Springer.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The Dualistic Model of Passion. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (97-193). New York, NY: Academic Press.
- Visser, C.F. (2017). *Leren & presteren. Hoe word je beter?* Driebergen: Just-in-Time Books.



**Coert Visser (1963) is trainer en coach en schrijver, medeoprichter van NOAM en schrijver van onder andere de boeken 'Progressiegericht werken' (2013), 'De psychologie van progressie' (2017) en 'Leren & presteren' (2017). [www.noam.nu](http://www.noam.nu)  
[www.progressiegerichtwerken.nl](http://www.progressiegerichtwerken.nl)**



■ Remco van der Drift

# Waarom is 'foutenmaakmoed' zo moeilijk?

Dit artikel beschrijft twee verklaringen op bovenstaande vraag: 1. We denken vaak dat we niet goed genoeg zijn zoals we zijn. Fouten wakkeren deze overtuiging direct aan. 2. Het ego: het zelfbeeld dat we in het leven geroepen hebben om ons te beschermen tegen de pijn van het idee niet goed genoeg te zijn.

Vol goede moed stap ik afgelopen donderdag het leslokaal binnen. Mijn nieuwe cursus Spaans, niveau A.2.3. "He leuk," grijns ik. De docent vertelt dat deze cursus vooral bestaat uit conversatielessen. "Ik hou van leren in de praktijk." Maar de praktijk valt bar tegen. Ik faal bij de vleet. Mijn Spaanse woordenschat en grammatica blijken in de Franse zomerzon diep te zijn weggezakt. De volgende dag zie ik een mailtje van de taalschool: "*Hola Remko, ¿Cómo estás?*" De docent geeft aan dat een niveautje lager misschien beter bij mij zou passen. En aangezien deze cursus (A2.2) op precies dezelfde dag en tijd gegeven wordt, is het niet zo moeilijk om dat uit te proberen. Hij hoort graag hoe ik hier zelf over denk.

Mijn innerlijke criticus leest mee: Remko, je hebt jezelf weer eens flink overschat! Zijn schreeuwend commentaar galmt na in mijn lijf. Mijn adem stokt en mijn buik krimpt. Ik voel me een falende loser. Gewogen en niet goed genoeg bevonden. Althans, niet zoals ik mezelf had ingeschat gezien het aantal cursussen dat ik tot nu toe heb gevolgd. Ik schaam me. En ik overweeg dit falen tegen niemand te vertellen.

Na het ontbijt kan ik rationeel makkelijk de switch maken: het is helemaal niet erg Remko, je bent toch een slimme 'faalkundige'? Jij kunt toch goed met falen omgaan? Dus kom op, je hoeft je niet rot te voelen! Je hebt gewoon je niveau verkeerd ingeschat en je hebt veel te weinig geoefend en doorgeleerd de afgelopen maanden. Maar ik voel het niet. Ja, het voelt als een truc om mezelf te bevrijden van dat akelige gevoel van schaamte en schuld, van de pijn mezelf niet capabel genoeg te vinden om Spaans te kunnen leren, van het besef gigantisch tekort te schieten. Deze truc, dat is een mooi voorbeeld van wat ons ego geneigd is te doen, om de last van falen onder het tapijt te schuiven.

Want om werkelijk mild en acceptierend naar je fouten te durven kijken, heb je 'foutenmaakmoed' nodig: moed om je fout recht in het gezicht te durven aankijken, de confrontatie aan te gaan, de akeligheid onder ogen te zien en alle bijbehorende nare gevoelens toe te laten. Dus niet wegvloeden van het lastige gevoel dat falen kan opleveren, maar er juist naartoe bewegen. En dat ook nog

'Ever tried. Ever failed. No matter.  
Try again. Fail again. Fail better.'

Samuel Beckett

eens op een waardige manier (Cordon, 2015).

### **Zie je wel, ik ben een mislukkeling**

Jan Geurtz heeft mooie boeken geschreven, waaronder 'Verslaafd aan liefde' (2009), waarin hij ons wijst op een fundamentele denkfout: we geloven dat we van nature niet goed genoeg zijn. En dat is niet zo. Ik leg later uit waarom dit een diepliggend misverstand is. Deze denkfout is de bron van veel ellende, want elke fout of elke keer dat we vinden dat we falen, zoals ik bij mijn Spaans de afgelopen week, wordt dit negatieve geloof over onszelf bevestigd: Spaans leren is niks voor mij en au, zie je wel, ik ben inderdaad niet goed genoeg! En dat geeft pijn die we koste wat het kost willen vermijden in ons leven.

### **Het ontstaan van de denkfout**

Laten we eens kijken naar hoe het kan dat we zijn gaan geloven dat we niet goed genoeg zijn. Hiervoor gaan we terug naar onze baby- en kindertijd. Daar wordt namelijk de basis gelegd voor deze overtuiging. Als baby'tje had je geen idee wie je was. Je had nog geen zelfbeeld en je was compleet afhankelijk van en overgeleverd aan de mensen die voor je zorgden. Je had wel behoeften en die werden

door anderen bevredigd. Had je honger? Dan gaf iemand je eten. Had je gepoept? Dan kreeg je een schone luijer. Hilde je, dan kreeg je knuffels, aandacht en liefde van je ouders. Wat je dus al heel snel ontdekte in je leven, is dat je zelf niet volledig bent. Want je hebt anderen nodig om te kunnen overleven. Vanaf ongeveer je eerste levensjaar, als de taalontwikkeling is gestart, begin je te beseffen dat je een individu bent. Rond je tweede jaar kun je jezelf in een spiegel herkennen. Ook een vorm van zelfbesef. Maar de belangrijkste spiegels in je leven zijn de mensen om je heen, zoals je ouders en je opa en oma. Van hen krijg je vooral de bevestiging dat je er bent en dat je ertoe doet. Je leert jezelf steeds beter uit te drukken, je zelfbeeld groeit. Dit betekent dat je begrijpt dat jij het zelf bent die

Je ouders, andere familieleden, school, religie, de overheid en onze hele cultuur: ze plakken allemaal hun waarden en normen op jouw gedrag en bestempelen dit als goed of fout. Goed gedrag levert waardering en erkenning op, bij fout gedrag krijg je te horen dat je faalt en slecht bent. Als je bijvoorbeeld een koekje uit de trommel wilt stelen en je ouders merken dit, dan kan dat voelen alsof je een gigantisch grote fout hebt gemaakt. Dit relatief kleine vergrijp wakkert dus een flinke hoeveelheid schuldgevoelens aan en de reactie van je ouders, die je waarschijnlijk een standje zullen geven, kan voelen als een afstraffing en afwijzing, en ervoor zorgen dat je negatief over jezelf gaat denken. Dat kan heel pijnlijk zijn en een angst voor deze afstraffing en afwijzing opleveren.

## Wat je al heel snel ontdekte in je leven, is dat je zelf niet volledig bent

bepaalde reacties in je omgeving veroorzaakt. Zelfvertrouwen komt daaruit voort: je gelooft dat je iets kan. Je hebt zo vaak meegemaakt dat iets wat jij doet een bepaalde reactie uitlokt, dat je zeker weet dat het de volgende keer weer zal gebeuren.

Je leert om steeds meer aan te geven wat je wel en niet wilt. En je wordt je steeds meer bewust dat je voor veel dingen afhankelijk bent van andere mensen om te krijgen wat je nodig hebt. Dat kan zowel bijvoorbeeld liefde en aandacht zijn als gewoon eten en een dak boven je hoofd. Je bent nog niet in staat om jezelf hiervan te voorzien en het gedachtezaadje, dat je van jezelf niet goed genoeg bent, niet heel of volledig, is geplant in je hoofd. Naarmate je ouder wordt en je steeds meer kunt en wilt, word je vaker geconfronteerd met waardering en afwijzing.

Nu klinkt afstraffing misschien wel meteen als iets heel groots. Dat de afwijzing of de afstraffing gepaard gaat met schreeuwen, boos worden, overduidelijke irritatie of misschien wel met een 'corrigerende' tik. Maar vergis je niet, wij zijn enorm gevoelig als kind en pikken het dus onmiddellijk op wanneer we iets doen dat niet gewaardeerd wordt. Het kleinste signaal daarvan kan voldoende zijn. De ondertoon in de woorden van je vader of moeder, de opgetrokken wenkbrauw van de meester of juf, de ingehouden adem en het vanbinnen tot tien tellen, je voelt het allemaal en je weet genoeg: ze keuren me af, ik ben niet goed genoeg. Dit is heel cruciaal! Je hebt dus geleerd dat je, om je goed te voelen, altijd een ander nodig hebt. Dus waardering en erkenning 'binnenhalen' van anderen is van levensbelang voor je geworden. En al gauw leer je met behulp van allerlei regels hoe je dat voor elkaar moet krijgen.

Waardering verlangen is op zichzelf niet ongezond, een compliment kan heel fijn zijn bijvoorbeeld. Het wordt een probleem wanneer je waardering van anderen nodig hebt om je

goed te kunnen voelen over jezelf. Afkeuring en afwijzing kunnen dan voor een hoop onnodige stress zorgen. Want je kunt het nooit iedereen naar de zin maken. Je zult dus altijd afkeuring of afwijzing tegenkomen in je leven.

### **Ego, het aangeleerde zelfbeeld als bescherming**

Als je ouder wordt, doe je er alles aan om afkeuring, afwijzing en de pijn van niet goed zijn te vermijden en weg te stoppen. Je ontwikkelt daarvoor strategieën om je sterk, slim en waardevol te voelen. Met deze strategieën bouw je 'het ego'. Wat is het ego? Zoals ik al schreef, vorm je terwijl je opgroeit steeds meer je eigen ik. Hoe ouder je wordt, hoe meer je een beeld van je eigen ik maakt. Dit beeld dat je van jezelf maakt, is het ego. Het is jouw idee over wie en wat je bent en hoe je graag gezien wilt worden. Want we denken dat deze versie van onszelf de kans op afwijzing of afkeuring door de omgeving verkleint. Je ontwikkelt dus eigenlijk een soort 'innerlijke superstar', die gericht is op het verkrijgen van erkenning en waardering en fouten graag ontkent en ontwijkt.

Ik kom uit een druk gezin, waarin het moeilijk was om gehoord te worden. Mijn ouders en broers waren vaak overheersend en ik voelde me klein ten opzichte van hen. Ik geloofde daardoor dat ik er minder toe deed. Mijn broers, die allemaal ouder waren, bepaalden bijvoorbeeld wat er gebeurde en gezegd werd thuis. Ertegen strijden hielp niet, ze waren ouder en sterker. Vriendelijkheid werkte wel. Zo ontwikkelde ik het ego van een aardige, sociale en slimme jongen. Daar kreeg ik waardering en aandacht mee en kon ik afwijzing mee voorkomen. Als ik vriendelijk deed, werd ik gehoord door mijn broers. Als ik slim deed, bijvoorbeeld door mijn best te doen op school, werd ik gezien door mijn ouders. Zolang ik dit ego hoog kon houden kon ik blijven geloven dat ik waardevol was.

### **Stoer**

Het ego is sterk zichtbaar bij pubers. Ik gaf een aantal jaar geleden eens theatersportles aan deze leeftijdsgroep en zag dan vaak jongens en meisjes die graag stoer wilden overkomen. Armen over elkaar, tegen de muur aan leunen of korte antwoorden geven. Allemaal uitingen van een ego dat bescherming moest bieden tegen een gevoel van ongemak en 'gevaar voor afwijzing en afkeuring'.

Het rare is wel dat we, als we ouder worden, gaan denken dat het ego is wie we zijn. Ik ben bijvoorbeeld echt gaan denken dat ik een man ben die altijd aardig moet zijn voor anderen en die slim moet overkomen om ertoe te doen. Dit zelfbeeld kon ik aan de buitenwereld laten zien als een schild dat me beschermde tegen mijn negatieve geloof over mezelf. Maar ik ben dit ego niet, ik heb het (Singer, 2010). Ik heb dit ego ontwikkeld als beschermingsmechanisme. En altijd maar vriendelijk en slim zijn moeten voor de wereld om me heen, mijn god, wat kost dat een hoop onnodige energie! Je kunt dit beschermingsmechanisme van het ego vergelijken met een bal in het zwembad. Het negatieve geloof over jezelf kun je vergelijken met de bal. Het ego zijn de handen die de bal onder water proberen te houden. Als je deze bal onder water drukt, dan moet je constante druk geven. Op het moment dat je even verslapt, schiet de bal omhoog. Moet je nagaan hoeveel kracht dit kost om de bal permanent onder water te houden!

Waarschijnlijk begin je nu ook steeds meer in te zien waarom we zoveel last van onze fouten hebben. Waarom het zo moeilijk is om fouten en kritiek open en waardierend te benaderen. Want fouten gaan in tegen het ego. Fouten kunnen het negatieve geloof over onszelf triggeren: zie je wel, ik dacht dat ik slim was en goed talen kon leren, maar ik faal in het Spaans en ben toch niet goed genoeg. En fouten leveren vaak geen

waardering en erkenning op, maar juist het tegenovergestelde: veroordeling, afkeuring en (zelf)afwijzing. Fouten stuwen 'de bal van het negatieve geloof over onszelf' omhoog uit het water. Het ego duwt deze bal uit volle kracht terug.

## Het leven is een cursus waarbij ik als vanzelfsprekend geregeld de plank missla

Een voorbeeld ter illustratie. Een collega gaf me op een zonnige middag in een park harde feedback over mijn eerste boek. Zijn commentaar triggerde indirect mijn negatief zelfbeeld, mijn geloof niet taalslim genoeg te zijn om een goed boek te kunnen schrijven. Hij prikte met zijn feedback de ballon van mijn ego stuk. Zijn feedback bracht me aan het wankelen en hupsakee, de bal van het negatief geloof schoot omhoog uit het water. Ik ging vanuit mijn gekwetste ego vol in de tegenaanval door verbaal uit te halen. Ik vond zijn feedback zwaar overdreven en onterecht. Mijn ego was aangetast, ik kreeg geen erkenning voor mijn werk. Ik voelde me een mislukking. Ik begon onmiddellijk negatief over mezelf te denken en mijn ego probeerde uit alle macht de bal weer onder water te duwen. Dit door mijn pijlen op mijn collega te richten, waardoor ik de negatieve aandacht van mezelf afhield. Ik wilde en kon daardoor niet objectief naar zijn feedback luisteren. Zo hard was mijn ego bezig mij tegen mijn dieperliggende pijn te beschermen.

Ons ego zorgt dus voor een beschermlaag over onze pijn van niet goed genoeg zijn, zodat deze niet steeds geactiveerd wordt. We worden er ongevoeliger van voor die pijn, en

voor die van falen en (zelf)afwijzing. Op korte termijn kan dit fijn zijn. Maar op lange termijn, als we kijken naar groei en ontwikkeling, schiet je er niets mee op. Dit betekent overigens niet dat je je egopatronen moet bestrijden. Want stel dat ik mijn egopatroon van *pleaser* zou bestrijden met meer assertiviteit, dan kan dat opeens een nieuw egopatroon worden. Dat helpt niet.

Wat je wel kunt doen is milder en vriendelijker voor jezelf zijn. Jezelf aanschouwen in plaats van veroordelen. Zodat je meer foutenmakenmoed kunt ontwikkelen.

Dat ben ik op de bewuste ochtend na de Spaanse les gaan doen. Even rustig zitten, kop koffie en een korte meditatie. Vriendelijk naar zowel mijn ego als naar de last van het gevoel van 'mislukt' te zijn kijken. Ik realiseerde me hierdoor dat ik door het mailtje van de taalschool weer in de denkfout 'ik ben niet goed genoeg' was gaan geloven. Ook besepte ik me dat dit een groot misverstand is. Want ik ben van nature niet per se goed of fout, maar levenslang 'werk in uitvoering'.

Ik leef, net als jij, mijn leven met falen en opstaan. Het leven is geen test waarbij mijn 'innerlijke superstar genaamd ego' zijn uiterste best moet doen om me dag in dag uit te laten slagen. Het leven is een cursus waarbij ik als vanzelfsprekend geregeld de plank missla. "Hola gente de la escuela de idiomas. Bedankt voor jullie mail en zorgvuldige suggestie. Kwam ik mezelf even tegen de eerste les. Had niet verwacht dat mijn Spaans zo snel achteruit zou gaan. Wat fijn dat ik een niveau lager in kan stromen. Heb er nu al zin in!" ■

*Dit artikel is een bewerking van hoofdstuk 3 uit het boek 'Fouten maken moed' van Remko van der Drift.*

**Referenties**

- Chödrön, P. (2015). *Fail fail again fail better. Wise advice for learning into the unknown*. Sounds True Inc.
- Geurtz, J. (2009). *Verslaafd aan liefde. De weg naar zelfacceptatie en geluk in relaties*. Amsterdam: Ambo.
- Singer, M.A. (2010). *Geluk zonder voorwaarden. De bevrijding van het verkrampte hart*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.



***Remko van der Drift is faalkundige, auteur en directeur van het Instituut voor Faalkunde. Hij wil dat jij milder wordt voor je eigen fouten en dit ook kunt zijn voor de fouten van anderen. Met energieke workshops, trainingen en lezingen inspireert hij mensen om het allerbeste uit zichzelf te durven falen.***

***[www.instituutvoorfaalkunde.nl](http://www.instituutvoorfaalkunde.nl)***





## **Leren is verlangen**

Interview met Lidewey van der Sluis

*Ria van Dinteren*

52

## **Worden trainers en docenten overbodig?**

*Tom Bos & Stan van Ginkel*

58

## **Hoe verdraag je ongemak?**

Interview met Jacqui Brassey

*Els Oosthoek*

64

## **Column**

### **Sociale druk**

*Rob Urgert*

70

## **Promotie**

### **Connecting, interacting, and supporting: Social capital, peer network, and cognitive perspectives on small group teaching**

*Jasperina Brouwer*

71

## **Promotie**

### **The transtheoretical model of behaviour change and exercise behaviour in fitness clubs**

*Jan Middelkamp*

72



■ Ria van Dinteren

Interview met Lidewey van der Sluis

# Leren is verlangen

**Het is nog zomer als ik me bij Nyenrode meld voor een gesprek met prof. dr. Lidewey van der Sluis. Haar laatste boek over werving en selectie gaat over het selectieproces, een gedegen werk dat onderstreept en in beeld brengt dat er veel komt kijken bij het aannemen van mensen, dat talent ontplooiën soms een werkwoord en soms een toevaltreffer is, en dat we moeten oppassen om mensen te ongenueanceerd beoordelen. Ons themanummer is blijven leren. Hoe valt dat te rijmen met selecteren? Past dat wel bij elkaar?**



foto: Ed van Rijswijk

### **Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis**

is thought leader, adviseur, econoom en hoogleraar strategisch talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit. Tevens is zij buitengewoon hoogleraar aan de North-West University in Vanderbijlpark, Zuid-Afrika en visiting professor aan o.a. de Berlin School of Creative Leadership. Daarnaast werkt Lidewey internationaal als keynote speaker, boardroom advisor, en talent expert. Lidewey is een bevoegen spreker en vernieuwende denker met inzicht in en visie op thema's als ontwikkelingen en trends op de arbeidsmarkt, verantwoord leiderschap, gezond werkgever- en werknemerschap, en het verwerven, behouden en onderhouden van arbeidskracht in al haar diversiteit, en de toekomst van werk. Ze heeft vele publicaties op haar naam staan, waaronder meerdere boeken zoals 'Competing for Talent' (2008), 'Haakse Hakken' (2012), 'Talent is goed, Ambitie is beter' (2012), 'Sporen van Talent' (2014), en 'Het selectieproces' (2017). Daarnaast schreef ze ruim 200 artikelen in nationale en internationale tijdschriften. Haar anker ligt in de academische wereld, maar in haar onderzoek- en onderwijsprogramma's staat de verbinding met de praktijk centraal.

[www.learningvision.nl](http://www.learningvision.nl)

[www.nyenrode.nl](http://www.nyenrode.nl)

### **Nieuwsgierigheid is soms belangrijker dan leergierig zijn!**

In de aanloop naar het gesprek komt direct het verschil naar boven tussen nieuwsgierigheid en leergierig zijn. "Leergierig is willen weten of kunnen wat een ander al weet of kan. Mijn studenten zijn een voorbeeld van leergierige mensen. Zij willen graag weten wat ik al weet. In organisaties waar weinig wordt geïnnoveerd, maar wordt gevolgd en gereageerd op wat er in de markt gebeurt, wordt gekopieerd. Daar zijn leergierige mensen nodig die leren en uitvoeren wat anderen reeds bedacht hebben. Nieuwsgierigheid is wat anders. Dat heeft te maken met willen ontdekken, nieuwe inzichten en perspectieven willen krijgen, je begeven op ongebaande paden. In de wetenschap zie je veel nieuwsgierige mensen. Dat is ook logisch, want wetenschap draait om het principe te willen weten wat een ander nog niet weet. Zelf ben ik ook extreem nieuwsgierig. Onder nieuwsgierigheid ligt voor mij een diep verlangen naar willen weten wat we nog niet weten, naar verbetering en vernieuwing. Leren kan volgens mij niet zonder dat verlangen. Een groot leervermogen is onvoldoende om daadwerkelijk te leren. Je moet echt iets willen weten. Anders gezegd, om te leren is naast het leervermogen de leerbereidheid van groot belang. Op basis van deze achtergronden is het grootste verschil dat nieuwsgierigheid een open einde heeft en leergierigheid niet. Bij leergierigheid weet je wat je wilt gaan leren, je kent je einddoel. Wat overigens echt funest is voor een leerproces, is balans. Balans staat gelijk aan tevredenheid, het nu, en de status quo. Die balans zorgt voor rust. Echter, leren is bewegen, uit balans dus! De tijd waarin we nu leven is er een vol veranderingen en disrupties – en daarmee een tussentijd naar nieuwe evenwichten. Dit maakt het een heel leerzame tijd. Voor oud en jong, voor werkgevers en werknemers, voor links en rechts. We kunnen

met en van elkaar leren hoe we deze aarde kunnen en willen doorgeven aan de volgende generatie. Daarnaast zal de tijd zelf het ons ook leren.”

### **Toeval is niet uit te sluiten**

In haar laatste boek pleit Lidewey voor prudentie, zorgvuldigheid bij het werven en selecteren van mensen. Dat gaat haar erg aan het hart. Ze gaat er echt voor zitten als de vraag waarom zorgvuldigheid zo belangrijk is, aan de orde komt. Zowel in haar boek als in dit gesprek is dat duidelijk te merken. “Die voorzichtigheid heeft te maken met het beoordelen van mensen, het leggen van andere mensen langs jouw meetlat. Geschied of ongeschied is veelal de beoordeling, terwijl tijden en visies veranderen. Bovendien is wat bij de ene organisatie geschied is, bij de andere ongeschied. Er zijn twee belangrijke invalshoeken te benoemen waarom je voorzichtig moet zijn met het oordelen over mensen. De eerste invalshoek heeft te maken met waar je vandaan komt. Mensen hebben een geschiedenis, een voorgeschiedenis, voorouders, een bepaalde achtergrond, noem het sociaal-culturele achtergrond. Die zit in je haarvaten en die neem je mee de organisatie in, ook bij het voeren van selectie- en beoordelingsgesprekken. Je kunt je eigen geschiedenis niet uitvlakken, dat bepaalt veel. Het heeft invloed op de kansen die je krijgt, op

afhankelijk van de blik en beelden van degene die jou mag beoordelen. Ook in dit tijdperk waarin zoveel te meten is. Uiteindelijk is een kandidaat afhankelijk van hetgeen er gemeten wordt. En wie bepaalt dat? Wie bepaalt in een organisatie de regels, de spelregels voor wat talent is en wie de beste is? In de sport is heel erg duidelijk wie waarom wint. De streep is transparant en wie er als eerste overheen komt, is ook te meten. Maar in organisaties? In het bedrijfsleven, wat is daar de streep? Uit onderzoek blijkt dat deze spreekwoordelijke streep zeer context- en tijdsafhankelijk is. Iemand die in de ene organisatie doorgroeit tot topman of -vrouw hoeft in een ander bedrijf of in een andere tijd niet de beste te zijn. Wie de beste is, wordt bepaald door de inzichten van dat moment en de cultuur van de organisatie. Daarnaast is mijn mensbeeld gebaseerd op de *growth mindset*. Mensen kunnen veranderen, leren, zich ontwikkelen. Mensen eenzijdig afserveren als ‘ongeschied’ gaat er bij mij dus niet in. Bovendien zijn mensen in organisaties afhankelijk van elkaar. Het bereiken van een toppositie kan daarom nooit het werk van de persoon zelf zijn. Dus verkiezingen van topvrouwen of -mannen: ik ben er niet zo van. Eer het team en besef dat je je succes ook aan anderen te danken hebt. Talentmanagement draait wat mij betreft ook om samenwerken en niet in competitie zijn. Dat is waarom het beoordelen en/of het waarderen van kandidaten en medewerkers wat mij betreft zorgvuldiger en integraler moet gebeuren.”

## Leren is bewegen, uit balans dus!

je zelfvertrouwen, op je reacties en gedrag, en ook op je inschatting en beoordeling van een ander. De tweede invalshoek heeft te maken met het zien van talent. ‘*Talent is in the eye of the beholder*’. Beoordelingen van kandidaten en medewerkers zijn altijd deels subjectief. Om als talent te worden gezien, ben je dus

### **Er is lef nodig om leergierige mensen te selecteren**

“Deze invalshoeken geven organisaties houvast bij het bepalen welke kwaliteiten en krachten ze echt nodig hebben. Zij worden gewezen op de noodzaak van zorgvuldige en weloverwogen selectie van talent. Een directe consequentie van onze ‘beperkte’ blik is dat daardoor talent verloren kan gaan. We zien talent over het hoofd omdat

we bijvoorbeeld naar het bekende zoeken, terwijl op lange termijn juist nieuw, maar onbekend talent nodig is. Bij het zoeken naar mensen voor een organisatie zijn er twee stijlen te onderscheiden: risicomijdend en risicozoekend. Risicomijdend selecteren betreft het kiezen voor de bekende weg met het oog op kortetermijnfunctioneren. Hierbij wordt gezocht naar iemand die het werk morgen kan naar behoren oppakken. Risicozoekend selecteren daarentegen omvat het op de groei aannemen van mensen. Hierbij wordt risico genomen. Je bent er niet helemaal zeker van dat iemand kan wat nodig is, maar je geeft de persoon een kans. Dan toon je als organisatie lef. Dit getuigt ook van een langetermijnvisie op het investeren in mensen. Leervermogen of leergierigheid zijn dan zeker zaken waar je bij de selectie naar kijkt. Er is overigens wel een verschil tussen het leren van mensen in dienst van organisaties en van zelfstandigen bijvoorbeeld. Ben je in dienst, dan bepaalt een organisatie vaak wat er geleerd moet worden en als zelfstandige heb je je ontwikkeling in eigen hand. Beide situaties hebben voor- en nadelen.”

### Inzet is belangrijker dan talent

Er is bijna geen organisatie die probleemloos mensen aan het leren krijgt en houdt. Uit ons gesprek blijkt dat de context heel belangrijk is. Is het dan zo dat je als individu gewoon mazzel moet hebben en van geluk kan spreken als je leergierige collega's hebt? Hoe zit het eigenlijk precies met de invloed van aanleg, leergierigheid, en de context? Lidewey: “Waar de een succesvol is, kan een ander falen. En omgekeerd. Talent zegt niet alles. Je zit als individu hoe dan ook aan de bak moeten om boven te komen drijven. Succes is nooit toevallig. Een mooie quote van de voormalige Amerikaanse president Calvin Coolidge (1872-1933) vind ik: *‘Nothing is more common than unsuccessful people with talent.’*” Ze geeft

tal van voorbeelden uit het bedrijfsleven, de politiek en de sport waaruit dit blijkt. “Een mooi voorbeeld vind ik Dafne Schippers. Geen uitzonderlijk talent, maar een harde werker met een killermentaliteit. Elke dag gaat ze er weer voor: trainen en beter worden. Zij maakt keuzes die ten koste gaan van relaties en haar sociale leven. Daar zit een enorme drive achter om te winnen, een ongekennde passie om de beste te willen zijn. Deze drive heb je nodig om te winnen. Ook op de hedendaagse arbeidsmarkt, maar daar is een mildere vorm tot nu toe ook voldoende gebleken om een plek te verwerven. Maar het gevecht om mee te doen op de arbeidsmarkt zal nog verder opklaaien.”

Wat betekent dit voor een individu? “Zij moet laten zien dat zij mee kan komen doordat zij blijft leren en vernieuwen. Factoren die daarop van invloed zijn, zijn wat mij betreft:

1. Fysieke gezondheid. Mensen moeten voor zover mogelijk zorgen dat ze fit genoeg zijn om te werken. Daar hoort bij dat je verantwoordelijkheid neemt voor je voeding, beweging en levensstijl.
2. Mentale conditie. Mensen moeten voor zover mogelijk zorgen dat zij emotioneel wendbaar en weerbaar zijn.
3. Professionele conditie. Mensen moeten voor zover mogelijk zorgen dat zij hun kwaliteit, kennis en kunde op peil houden. Hier hoort leren bij. Door te leren, zorg je dat er voldoende brandstof aanwezig is om te kunnen ontvlammen (zie ook eerdere artikelen in TvOO).
4. Ambitie en wilskracht. De wil om mee te blijven doen en bij te blijven, is bepalend voor de kracht die er achter iemands inzetbaarheid zit. Deze laatste factor kun je ook zien als karaktereigenschap of mentaliteit.”

### Zuurstof toedienen als organisatie

“Om aan leidinggevenden uit te leggen hoe

je leren kunt bevorderen, gebruik ik het model van de Branddriehoek als instrument (Van der Sluis, 2017). Dat model omvat de elementen die nodig zijn om een individu als ster te laten rijzen en stralen in een organisatie. Naast de vier factoren die ik hiervoor aanstipte, laat dit model zien dat er nog sprake is van een vijfde factor, de zogenaamde zuurstof. Deze factor staat voor de kansen, ruimte, en omgevingsfactoren die het mogelijk maken dat iemand in vuur en vlam komt te staan,

in het gunstigste geval tegen de klippen op tot stand komen. Als organisatie zul je de context moeten creëren waardoor mensen zich juist ten volle kunnen ontwikkelen en waar zij met en van elkaar blijven leren. Als je hebt geconstateerd dat de zuurstof ontbreekt in een organisatie, dan is die diagnose vaak al een *wake-up call* en daarmee het startsein voor verandering en verbetering in de richting van een zuurstofrijke werkomgeving. Ik merk dat het creëren van bewustzijn hierover al heel goed werkt. Mensen die voorheen in de schaduw stonden, zie je tot bloei komen. Dit vraagt wel wat van bestuurders en leiders: af van de *selfies* en bewegen naar en met anderen, naar *bothies*." ■

## Je kunt je eigen geschiedenis niet uitvlakken

zoals Dafne Schippers de tweehonderd meter loopt. Want je kunt als individu nog zoveel ambitie, wilskracht en kwaliteiten hebben; zonder de spreekwoordelijke zuurstof red je het niet. Ik kom in mijn adviespraktijk in aanraking met bedrijven die zich realiseren dat zij zuurstofarm zijn. Hier is vaak sprake van traditionele hiërarchische verhoudingen waar men elkaar in een verticale greep houdt, waardoor leerprocessen en vernieuwingen

### Referenties

- Sluis, L.E.C. van der. (2017). *Het selectieproces. Van opdracht tot voordracht*. Vakmedianet: Alphen aan de Rijn.
- Sluis, L.E.C. van der. (2014). Bevlogen ontbranden. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(1), 46-47.

**Ria van Dinteren**, hoofdredacteur TvOO

THEMA.

Uitgeverij van Schouten & Nelissen

# WATERVAL OF SCRUM?



Dit boek leert je wanneer je voor welke methode kiest: de traditionele methode of de nieuwe scrummethode. De praktijkvoorbeelden helpen je die keus te maken. Je leert wat beide methodes inhouden en hoe je ermee werkt. Kunnen werken met 'oud' en 'nieuw' maakt je flexibeler, en geeft je een nog steviger basis om projecten te managen!

Patries Quant, Floris Quant  
€ 22,95

[Thema.nl/annou](http://Thema.nl/annou)



■ Tom Bos & Stan van Ginkel

Onderzoek naar de impact van virtual reality op leren

# Worden trainers en docenten overbodig?

**Virtual reality (vr) neemt als technologie een steeds prominere plaats in onze maatschappij in. Waar Tom bij het schrijven van een eerder artikel voor TvOO (juni 2016) nog concludeert dat er vooral veel demo's en leuke gimmicks ontwikkeld worden, zijn we ruim een jaar later veel verder. In diverse sectoren vindt de technologie voorzichtig een wat permanentere plek. Daarnaast zijn er ook echte 'consumentenversies' van de verschillende vr-brillen uitgekomen, wat voorheen nog experimentele 'developer kits' waren. Inmiddels wordt vr ook steeds meer voor onderwijsdoeleinden ingezet. Maar heeft deze innovatieve technologie ook impact op leren? We bespreken de onderzoeksresultaten van ons vr-experiment.**

### Nieuwe experimenten met onze vr-applicatie

In het eerdere artikel over vr vertelden we al over de presentatievaardigheden applicatie die ontwikkeld is met Ordina (Bos, 2016). Een applicatie die je kunt gebruiken als je beter wilt leren presenteren. Met de vr-headset op sta je voor een virtueel publiek met een hoeveelheid mensen naar keuze. Het publiek reageert op jouw prestaties en achteraf krijg je een strak rapport met grafieken en cijfers waarin je jouw prestaties uitgelegd ziet. Op basis daarvan kun je goed zien of je jezelf ontwikkelt. Het laatste jaar stond met name in het teken van gesprekken voeren met organisaties en actief experimenteren met de toepassing in leerprogramma's.

### Een tv-optreden voorbereiden

Een van de mooiste toepassingen wie dit jaar hadden was het trainen van een 'Voice Kid'. In de uitzendingen van 'The Voice' van dit voorjaar deed Tobias mee. Een toegewijde jongen, die aan zijn eigen zangcarrière werkt. In de eerste ronde van 'The Voice' staat hij op het podium, helemaal alleen, en zingt hij voor de bekende rode stoelen. Maar daarnaast ook nog voor een zaal vol mensen die achter het felle studiolicht naar je zitten te kijken. Het wordt onder die zenuwen echt moeilijk je concentratie vast te houden en zuiver te zingen, zonder dat je afgeleid wordt. Tobias heeft vervolgens onze vr-tool gebruikt om veel te oefenen. Niet per se met zingen, maar wel met zingen voor een grote groep mensen. Iets wat we niet initieel verwacht hadden, maar wat natuurlijk een mooie toepassing is. De reacties van Tobias en van onze andere deelnemers zijn zeer positief. En in de verbeteringen die wij zien in presentaties lijkt het werkelijk impact te hebben. Enthousiaste reacties en een vermoeden dat het rendement oplevert zijn prettig, maar daarmee werd het ook echt tijd voor onderbouwing.

### Onderzoek naar virtual reality

Kort na de afronding van het onderzoek van de Wageningen Universiteit kwam een interessant onderzoek van de Universiteit Delft naar buiten, uitgevoerd door promovenda Ni Kang (Kang, 2016). Bijzonder overigens, omdat het ook gerelateerd was aan presentatievaardigheden. Dit lijkt dus een voor de hand liggend toepassingsgebied voor training. Een paar opmerkelijke bevindingen:

1. Kang ontdekte dat het publiek in haar onderzoeksetting niet in staat was te observeren of iemand training had gekregen in hun vr-omgeving.
2. Wel werd duidelijk dat het oefenen voor een presentatie leuker werd bevonden.
3. In enkele gevallen zorgde het ook dat presentatoren beter voorbereid waren.

Je zou kunnen zeggen dat de resultaten van Kang niet erg verrassend zijn, maar wel duidelijk. Het beantwoordt een deel van de vraag of het met of zonder beter is. Maar de toegankelijkheid en het realisme waarmee je een presentatie in vr kunt oefenen kan wel maken dat het een efficiëntere werkvorm is dan een face-to-facetraining bijvoorbeeld. Je kunt immers gemakkelijk nog even 's avonds thuis oefenen met je presentatie voor tweehonderd mensen. Die zou je anders niet zo gemakkelijk bereid vinden om bij jou thuis je presentatie voor het management van de volgende dag bij te wonen. In het onderzoek van Stan van Ginkel is vooral gekeken naar de impact op de presentator zelf.

### Is vr effectief?

We hebben het onderzoek ingekaderd naar de applicatie die we al hadden om investeringen in doorontwikkeling te beperken. En we besloten te focussen op het verschil tussen een klassikale meerdaagse training en diezelfde setting verrijkt met vr. De aanname is dan natuurlijk dat het rendement uit die tweede setting enerzijds

zichtbaarder en anderzijds hoger zou zijn. In het najaar van 2016 participeerden 36 Wageningse eerstejaarsstudenten in twee reguliere cursussen mondeling presenteren, die waren ontworpen volgens de wetenschappelijk onderbouwde onderwijskundige ontwerpprincipes voor dit soort leeromgevingen (Van Ginkel, Gulikers, Biemans & Mulder, 2015). Deze cursussen bestonden uit drie plenaire sessies waarin alle studenten individueel twee keer een presentatie van vijf minuten gaven over een studiegerelateerd onderwerp naar keuze. Deze presentaties voerden zij uit in de eerste en derde bijeenkomst van deze cursus. Zodoende was het mogelijk om de ontwikkeling van deze studenten in hun presentatievaardigheden te meten.

### Ons experiment

Omdat, naast de presentatievaardigheid, ook componenten als 'kennis', gericht op presenteren (cognitie), en 'houding' van de studenten ten aanzien van presenteren (attitude) elkaar onderling kunnen beïnvloeden, zijn alle drie de aspecten (cognitie, gedrag en attitude) gemeten in deze experimentele setting. In zowel de voor- als de nameting werden deze drie

presentatievaardigheid te beoordelen door de betrokken begeleider vanuit de universiteit, aan de hand van een gevalideerde rubric mondeling presenteren (Van Ginkel, Laurentzen, Mulder, Mononen, Kytta & Kortelainen, 2017).

Tussen de twee presentaties in, die alle studenten face to face gaven, werd de groep random in tweeën gedeeld. De helft van deze studenten kreeg de opdracht om voor een virtueel publiek te presenteren en kreeg na afloop feedback op stemgebruik, oogcontact, houding en gebaren. De ontwikkeling van deze studenten werd vergeleken met een groep die face to face presenteerde en feedback ontving van een docent op dezelfde aspecten. We kozen voor deze sterke 'controleconditie', omdat uit eerder onderzoek bleek dat studenten, die feedback krijgen van een docent, een sterkere ontwikkeling doormaken in hun presentatievaardigheden dan dat zij feedback ontvangen van medestudenten of alleen op basis van zelfreflectie (Van Ginkel, Gulikers, Biemans & Mulder, 2015). Aan het einde van de cursus evalueerden de studenten hun ervaringen met het presenteren in een virtuele omgeving en het ontvangen van feedback na afloop van hun oefenopdracht. Zodoende konden we op basis van dit onderzoek inzicht geven in: 1. de mogelijke impact van vr op de ontwikkeling van de competentie mondeling presenteren; en 2. hoe studenten in de hoger onderwijscontext het presenteren voor een virtueel of face-to-facepubliek ervaren.

### Ontdekkingen

Uit ons onderzoek bleek dat de ontwikkeling die studenten doormaakten in hun presentatievaardigheden, cognitie én attitude, significant was. Maar er bleek geen verschil in ontwikkeling te zijn tussen studenten die voor een virtueel publiek of face to face hadden gepresenteerd. Deze resultaten klinken zeer

Leuk hoor, een brandje blussen in een prullenbak. Maar wat als je die beleving intenser kunt maken?

componenten bij studenten getoetst. Dit gebeurde door meerkeuzevragen te stellen over de kennis van het presenteren, een zelfevaluatietest af te nemen over houding, te letten op het presenteren (zoals uitdaging, motivatie en relevantie), en werd de

bemoedigend, omdat de vr-tool vrij recentelijk is ontwikkeld, terwijl een face-to-facepresentatie met docentfeedback al lang bestaat. Er is dus alle ruimte om de mogelijkheden van vr nog krachtiger te maken, denk bijvoorbeeld aan het 'realisme van het virtuele publiek'.

Bovendien gaven de studenten, die met vr hadden gewerkt, aan dat zij nog nooit eerder zulke gedetailleerde en analytische feedback hadden gekregen op hun presentaties. De rapporten die uit de computer rolden, bleken voor hen zeer overtuigend. Daarom gaven de studenten aan dat feedback gefaciliteerd door vr zeker geïntegreerd zou moeten worden, naast face-to-face-activiteiten, in het onderwijs.

### Worden docenten en trainers overbodig?

Aan het onderzoek te zien, en ook andere onderzoeken meenemend, is het antwoord voorlopig nee. Althans niet door enkel de ontwikkeling van vr. En geredeneerd vanuit de korte termijn. De kans is aanzienlijk dat we hier over een aantal jaren heel anders naar kijken. De impact van vr kan volgens ons wel erg groot zijn. Met name op het vlak van het trainen van bijzondere situaties.

Presentatievaardigheden liggen zoals eerder gezegd best voor de hand. Je hebt niet makkelijk een groep bij elkaar en de groep is juist cruciaal voor de ervaring. Maar er zijn meer van dat soort vakgebieden. Denk maar eens aan de veiligheidsbranche. Ook daar zijn situaties niet gemakkelijk realistisch te oefenen en moet je toch onder druk cruciaal handelen. Wat denk je ervan: als bhv'er een pand ontruimen bijvoorbeeld. Leuk hoor, een brandje blussen in een prullenbak. Maar wat als je die beleving intenser kunt maken?

### Integratie van technologie

Daarnaast is in de educatieve sferen een bredere toepassing weggelegd voor vr in combinatie met andere technologie. Dit is

voor de applicatie die wij testen ook al het geval. Niet alleen vr wordt gebruikt, maar ook bewegingsregistratie en bijvoorbeeld

Je kunt nog even 's avonds thuis oefenen met je presentatie voor tweehonderd mensen

*speech-to-text-engines*. Met name dat tweede gebied is erg in ontwikkeling met Siri, Google Assistant, Amazon Alexa en meer van die initiatieven. Wederom wordt de ontwikkeling vooral zichtbaar in de consumentenmarkt, maar dit gaat ook ons helpen. Als die tools echt goed worden dan kunnen we ook verder met allerlei gesprekstrainingen. Hier worden nu al de eerste aardig werkende applicaties van op de markt gebracht. Maar stel je voor dat jij jouw sollicitatiegesprek elke dag dertig keer kunt trainen, voordat je het gesprek echt moet voeren! Je kunt dan ook nog eens oefenen op basis van alle internationaal bekende 'moeilijke vragen' die gesteld worden op het moment dat je wat nerveus reageert.

### Wanneer wordt vr binnen opleiden een succes?

#### 1. Vervolgonderzoek

Als eerste van de vast en zeker onvolledige lijst van zaken die ons te doen staan, staat vervolgonderzoek. Er is vele malen meer en vooral ook breder onderzoek nodig om echt goed vast te stellen wat de impact van vr kan zijn. Bijvoorbeeld of de impact voor andere vormen van trainen ook aantoonbaar is.

#### 2. Adoptie van consumenten is cruciaal

Zou iedereen in Nederland al eens een vr-bril opgehad hebben? Nee, vast niet. Maar dat zou wel heel mooi zijn. Kent iedereen vr en heeft iedereen een vr-headset in

# Kom kennismaken met Alba-academie

## Meld u aan voor één van onze informatiebijeenkomsten:

- 15 december, Veldhoven
- 19 januari, Utrecht
- 16 februari, Veldhoven



Nieuwe perspectieven bieden  
nieuwe kansen.

Bij Alba-academie leiden we coaches en  
leiders daarom op vanuit  
Inclusive Leadership.

Een inspirerende methode die het  
denken, doen, voelen en zijn verbindt.  
Zo brengen we het vuur weer terug in  
mensen, teams en organisaties.

Meer informatie:  
[www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)



## Alba-academie

*De verrassende kijk op leiderschap en coaching.*

huis? Dan wordt het inzetten voor leren en ontwikkelen vele malen simpeler. Games voor consumenten helpen hierbij goed. Denk bijvoorbeeld aan de plotselinge impact van *augmented reality* (ar) door de dinoplaatjes van Albert Heijn en de Pokémon GO-rage. Ook Nederlandse ontwikkelaars spelen hierin een grote rol. Bijvoorbeeld gamestudio Force Field VR. Een van de grootste vr-gamestudio's die er zijn. Zij ontwikkelen diverse games speciaal voor vr.

### **3. De ontwikkeling van nieuwe applicaties door voorlopers is essentieel**

Heb je zelf al eens een vr-bril op gehad? Nee? Zorg dan dat je dit gewoon eens doet. Speel eens een vr-game ergens, ga eens naar een beurs, et cetera. Ervaren hoe het werkt en vooral ook hoe het voelt is heel belangrijk. Je weet al vrij snel wat wel en niet zou werken. We geven je vast een paar punten mee waarvan we weten dat ze werken. Maar ga vooral zelf aan de slag!

- Het hoeft niet uiterst realistisch vormgegeven te worden. Dit ontdekte we al eerder. Een vergelijkbare situatie met virtuele avatars, waarvan je duidelijk ziet dat ze 'nep' zijn, kan al voldoende impact hebben om te trainen.
- Gebruik wat er al is. Veel vr-dingen worden ontwikkeld met bijvoorbeeld Unity. Een gameontwikkelpatform dat zo simpel is dat ook jij en ik er iets eenvoudigs in kunnen maken. Maar je kunt in programma's als Unity ook erg veel gewoon kopen. Een kant-en-klaar vormgegeven winkel bijvoorbeeld om klantgerichtheid in te trainen. Of zelfs een compleet dorp.
- Experimenteer en deel. Als we niet op een event ons presentatieproject gepresenteerd hadden, dan waren we nooit in contact gekomen met Voice Kid Tobias. Soms ben je een goed idee op het spoor, maar weet je het pas als anderen het je vertellen. En soms ben je met iets kansloos bezig. Daar kom je alleen achter door te experimenteren! ■

### Referenties

- Bos, T. (2016). Virtual reality creëert nieuwe realiteit voor leren. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 6(2), 78-84.
- Bos, T. (2017). *Eerste Virtual Reality vaardigheidstraining Presenteren*. Geraadpleegd op 6 oktober 2017, van <https://www.linkedin.com/pulse/eerste-virtual-reality-vaardigheidstraining-presenteren-tom-bos>.
- Kang, N. (2016). *Public speaking in virtual reality: Audience design and speaker experiences*. (Dissertation). TU Delft.
- Van Ginkel, S., Gulikers, J., Biemans, H., & Mulder, M. (2015). Towards a set of design principles for developing oral presentation competence: A synthesis of research in higher education. *Educational Research Review*, 14, 62-80.
- Van Ginkel, S., Gulikers, J., Biemans, H., & Mulder, M. (2015b). *The impact of the feedback source on developing oral presentation competence*. *Studies in Higher Education*, 1-15.
- Van Ginkel, S., Laurentzen, R., Mulder, M., Mononen, A., Kytta, J., & Kortelainen, M. J. (2017). Assessing Oral Presentation Performance: Designing a Rubric and Testing its Validity with an Expert Group. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 9(3), 474-486.



**Tom Bos is directeur Online Academy NCOI Groep en is verantwoordelijk voor deze online opleider. Daarnaast houdt hij zich bezig met de vernieuwing van onderwijs voor de gehele NCOI Groep.**



**Stan van Ginkel is als docent-onderzoeker verbonden aan Instituut Archimedes van de Hogeschool Utrecht en verantwoordelijk voor onderwijsinnovaties gericht op de integratie van innovatieve technologieën.**



Foto: Yifat Yogev Photographer

■ Els Oosthoek

Interview met Jacqui Brassey

# Hoe verdraag je ongemak?

**Leren gaat over openstaan, kunnen waarnemen op verschillende niveaus. Maar de huidige veelheid aan informatie kan makkelijk leiden tot overprikkeling. Hoe ontwikkel je op een professionele manier je onderscheidend vermogen? Welke 'nieuwe' interventies zijn de moeite waard om aan je repertoire toe te voegen?**

Het werkend maken van ontwikkeling is een taai en moeizaam proces, dat een forse ambachtelijkheid vraagt. Els Oosthoek verdiept zich daarom voor TvOO in het werk van een aantal *scholar practitioners*; in de praktijk werkzame, van origine wetenschappelijk geschoolde professionals. Dit keer is dat Jacqueline Brassey PhD, partner Learning & Development en client advisor bij McKinsey & Company en assistant professor aan Tilburg University. Brassey werkt momenteel aan onderzoek over *authentic professional confidence*; haar doorvertaling van principes uit gedragstherapie ACT (*acceptance commitment therapy*) in de bedrijfscontext. Een interview over waarnemen én erbij blijven, ook als het moeilijk is.

Als sociale netwerkers leren Brassey en Oosthoek elkaar via LinkedIn kennen. Beiden reageren op een artikel van schrijfster en Harvard onderzoekster Susan David PhD, die in 2016 de bestseller *'Emotional Agility'* schreef. Een lunchafspraak volgt. Brassey en Oosthoek arriveren te laat: het Zandvoortse verkeer is weer eens geblokkeerd door loslopende herten uit de nabijgelegen Waterleidingduinen. Maar de strandtent wacht geduldig, net als de gezonde smoothies en boerenbrood. Er is direct verwantschap: Brassey en Oosthoek werk(t)en beiden in een internationale corporate setting, in consulting rollen op het snijvlak van hrd en technologie. En beiden hobbelden zo door persoonlijke ups en downs in het vak.

### Stepping back

Met haar licht-Amerikaanse, verzorgde uitstraling zou je het niet verwachten, maar Jacqui Brassey groeide op in een protestants Brabants dorp. Een calvinistische moraal, eerlijkheid en hard werken. 'Lijden hoort erbij', was een motto dat haar aan het begin van haar loopbaan ver bracht. Brassey: "Op wilskracht kon ik flink wat tegelijk verstouwen, tot bijna vier jaar geleden. Het leek alsof ik tegen een muur oplep. Ik werd



**Jacqui Brassey** werkt in het begin van haar loopbaan bij Unilever, waar zij in tien jaar tijd van trainee doorgroeit naar de functie van Global Director Organizational Diagnostics, een functie die zij vanuit Londen vervult. In 2011 promoveert zij aan de Rijksuniversiteit Groningen op leiderschapsonderzoek. Ze woont dan inmiddels in Rome, waar ze onder meer aan Luiss Business School werkt. Ze blijft de jaren daarna wetenschappelijk actief in posities aan de universiteiten van Antwerpen en Tilburg. Ze verhuist weer naar Nederland en begint in 2013 bij McKinsey & Company als expert consultant. In 2016 maakt ze promotie en wordt ze wereldwijd verantwoordelijk voor leadership development voor de meest senior partners. Daarnaast werkt zij als Assistant Professor aan de Universiteit van Tilburg, School of Governance. Per 1 september 2017 is Brassey toezichthouder bij Save the Children in Nederland. Brassey is ambitieus en noemt zichzelf een 'pracademic' (practitioner-academic); ze slaat graag bruggen tussen de wetenschap en de praktijk.

[www.reachingyourpotential.org](http://www.reachingyourpotential.org)

## Becoming Authentically Confident to lean in and reach your maximum potential: 6 Processes of Emotional Flexibility



Figuur 1. Zes processen van emotionele flexibiliteit

geleidelijk aan erg onzeker. Voor mijn gevoel kwam ik op mijn werk niet meer uit de verf, maar ik bleef voor de buitenwereld wel gewoon presteren. Als ik nu achteraf aan anderen over deze periode vertel, geloven ze bijna niet dat ik gewoon ben blijven doorwerken.” Maar zoals vaker wanneer iemand tegen een muur aanloopt: ook hier bleek er een deur in te zitten. Brassey bleef doorwerken in haar veeleisende baan bij McKinsey; ze wist zich staande te houden via een intensieve, zelf vormgegeven *learning journey*. Haar anker bestond met name uit de kennismaking met ACT (acceptance commitment theory) en de onderliggende *relational frame theory*. Ze volgde een leiderschapstraining bij McKinsey, deed aan mindfulness, *self-compassion*, hield dagboekjes bij en putte veel energie uit hardlopen. Deze verdieping in theorie en een pragmatische aanpak werkten goed. Geleidelijk trok de mist weer op. ACT werd een *friend for life*.

### Relational frame theory

De theorie die Jacqui zo boeide, is de relational frame theory. Dit wordt ook wel de derde generatie gedragstheorie genoemd, in zekere zin is het een uitbreiding van het behaviorisme van Skinner. De vorige gedragstherapiegeneraties legden het accent op rechtstreekse verandering van gedrag, emoties of gedachten. De relational frame theory probeert te verklaren waarom mensen een oneindig aantal stimuli met elkaar kunnen associëren zonder ze direct te hoeven ervaren.

Uit vele onderzoeken die verricht zijn om de theorie te bewijzen, blijkt dat onze hersenen ontzettend goed in staat zijn om snel nieuwe verbanden te leggen. Dat is prachtig, maar er gebeurt ook iets raars mee. Onze cognitieve netwerken kunnen alleen uitgebreid worden, inhoudelijk kunnen ze niet veranderen: er bestaat dus geen *unlearning*. Stapels vol met

oude informatie blijven direct beschikbaar. Ook als het niet relevant is, kan deze oude informatie worden getriggerd. Zo kunnen door opvoeding of ervaring ingeprente innerlijke boodschappen ('zie je wel, je bent een onhandige kluns') te pas en te onpas naar boven ploppen.

Veel hiervan gaat onbewust. Zo blijkt bijvoorbeeld dat wij gemiddeld per dag wel zestien duizend woorden uitspreken. Maar een veelvoud daarvan blijft onuitgesproken. Soms ondertitelen wij onze gevoelens met een positief en helpend stemmetje ('dat ging lekker, die presentatie', 'mijn nieuwe manager lijkt heel benaderbaar'), soms meer negatief en kritisch ('dit lukt me nooit', 'ze kijkt weg, zie je wel: ze vindt het maar niks'). Dat ondertitelen (framen) van gedachten is beschreven in de relational frame theory. Zo bezien kun je onze hersenen beschouwen als een emotionele verhalenmachine.

### De remedie: ACT

Brassey is een wetenschapper pur sang, maar ook zij erkent: de relational frame theory is een wat ontoegankelijke theorie. In de afgelopen jaren verschenen er verschillende boeken die de theorie toegankelijker maken, hetzij door een stapsgewijze introductie, hetzij door het te illustreren via praktische voorbeelden. ACT is een afgeleide doe-therapie van deze theorie. Grondlegger psycholoog Steven Hayes heeft deze therapievorm de afgelopen dertig jaar, met vele anderen, steeds verder uitgewerkt. Inmiddels bestaat er wereldwijd een groot divers professioneel netwerk van onderzoekers en practitioners.

Brassey heeft een enthousiasme over ACT dat zij graag met anderen deelt: "Met methoden die in ACT worden aangeleerd, kun je onder meer leren om een onderscheid te maken tussen de letterlijke ervaring en de gedachte die je over die ervaring hebt. Je leert om gedachten te zien voor wat ze écht zijn: alleen maar gedachten. Je hoeft er geen gehoor aan te geven in gevallen

waarin dat niet werkzaam voor je is. Dit proces wordt cognitieve defusie genoemd." Deze techniek bouwt overigens voort op veel oudere mindfulness en meditatietechnieken. ACT wordt onderbouwd door meer dan duizend gepubliceerde studies en is sinds maart 2011 in de Verenigde Staten officieel erkend als *evidence based*. Theoretisch staat ACT dus stevig overeind.

### Urgentie

Vanuit een fascinatie voor het (weer opnieuw) vinden van zelfvertrouwen, sloeg Brassey in 2014, na haar persoonlijke 'wederopbouw' een meer wetenschappelijk gefundeerde fase in. De urgentie was inmiddels op veel plaatsen te horen. Met als meest angstaanjagende voorspelling die van de World Health Organization (2012): naar verwachting is in 2030 mentale werkstress de nummer één hoofdoorzaak van ziekteverzuim.

Naast dit signaal, ontdekt Brassey steeds meer onderzoek dat bevestigt dat het bouwen aan zelfvertrouwen een *hot topic* is. En dan niet zelfvertrouwen in de wat oudere opvatting (willen = kunnen), maar in de betekenis: het is prima als iets niet lukt, dat mag er zijn. Zo was er recent een onderzoek van Georgetown University onder salesmedewerkers van Tupperware (die van de handige sluitbakjes). In dit onderzoek kreeg de ene groep medewerkers te horen dat fouten maken hoort bij de weg naar succes, terwijl de andere groep alleen kpi's kreeg uitgelegd. De groep die 'geprimed' werd met een fouten-maken-mag cultuur, liet opvallende verbeteringen zien: zestien procent meer verbeterinitiatieven, zeventien procent meer innovatieve kracht en 22 procent betere werkprestaties.

### Corporate toepassing

Brassey: "Ik zie nog veel meer toepassingsgebieden voor ACT, ook binnen de corporatelearning-wereld. Soft skills zijn

*essential skills*. Binnen groeiend complexe omgevingen vraagt het dagelijks werk steeds meer om onderscheidend vermogen. Ik zie het als mijn missie om het taboe rond onzekerheid en mentale stress te doorbreken. *Let's face it*: iedereen heeft er last van. Onzekerheid is een integraal onderdeel van ieders leven. Dat zal ook blijven. Wat je kunt beïnvloeden, is de relatie die je met die onzekerheid hebt. Zo hoeft die onzekerheid geen rem meer te zijn op goed presteren.”

De relational frame theory probeert te verklaren waarom mensen een oneindig aantal stimuli met elkaar kunnen associëren zonder ze direct te hoeven ervaren

Momenteel werkt Brassey samen met Prof. Dr. A. van Witteloostuijn en Prof. Dr. N. van Dam aan wetenschappelijk praktijkonderzoek naar authentiek zelfvertrouwen en emotionele flexibiliteit onder verschillende doelgroepen: hoogopgeleide executives en medewerkers in midden- en grote organisaties, maar ook ondernemers en studenten. Bestaande vragenlijsten uit de therapeutische toepassing van ACT heeft zij daartoe uitgebreid met vragen uit de relevante (bedrijfs-)context. Brassey, van Witteloostuijn en van Dam hebben grootse plannen. In 2018 hopen zij met de uitkomsten van het voortgaande onderzoek naar buiten te komen.

### Niet voor watjes

Het leren werken met ACT-principes vraagt een behoorlijke investering in tijd en moeite. Brassey: “Het is echt niet voor watjes. In de basis heb je nog steeds die onzekerheid, maar je verandert je relatie met die onzekerheid,

je ontwikkelt een toolkit die je zelf kunt inzetten als je die onzekerheid weer voelt opkomen en komt dichterbij jezelf. Dat proces vraagt lef, maar geeft ook zelfvertrouwen. Vandaar dat ik het liefst praat over ‘authentiek zelfvertrouwen’. Brassey merkt dat er binnen hrd veel vraag is naar ‘*quick and dirty*’; het kan geruststellend zijn als een theorie heel simpel en toegankelijk is. Complexiteit wordt liever niet erkend. Leuk vraagt minder persoonlijke betrokkenheid, wat interventies meteen minder gevaarlijk maakt. ACT is lastiger, zeker als het gaat om toepassing in teams en in organisaties de methoden die er nu zijn en hebben een meer persoonsgerichte focus. Het vraagt nog veel puzzelwerk voordat een toepassing in grotere trajecten bewezen werkt. Maar het is haalbaar, denkt Brassey en dat pad wil ze wel inslaan.

### Toepassing voor hrd

“In steeds meer organisaties vinden de echt interessante hrd-experimenten vaak plaats langs de zijkant van vraagstukken. Er is een vraag naar een leiderschapsprogramma, maar eigenlijk wil de helft van het management dat niet. Beslissingen rond e-learning schieten als een elastiek steeds weer terug. Dit soort verschillen tussen de wenselijke en werkelijke wereld zijn aan de orde van de dag. Toch komen juist door de duw- en trekkracht van deze verschillen, de mooiste dingen tot stand. Dat vraagt nogal wat van de hrd-professional. ACT zie ik als een zinvol persoonlijke vangnet om (beter) deze spanning te kunnen hanteren. Zelf beschouw ik ACT als een onmisbare manier om mijn eigen leren niet alleen ‘on action’ te reflecteren, maar ook ‘in action’ (Weick). Ik heb daar zelf een nieuwe definitie bij gemaakt: ‘*on action*’ staat voor mij het reflecteren na afloop van een gebeurtenis, terwijl ‘*in action*’ meer emotionele lenigheid vraagt: dit gaat over het toelaten van rationele, lichamelijke of emotionele signalen en daarnaar kunnen handelen. Dus persoonlijk

zinvol: ja. Voor organisaties: is voor mij een prikkelend vraagteken. Wie weet zijn er ACT-teaminterventies mogelijk, die niet alleen leiden tot een vergroot persoonlijk authentic zelfvertrouwen, maar die ook een boost geven aan innovatie. Ik heb zomaar het vermoeden dat dit binnen handbereik ligt.”

### Oefening

Kies een uitdagende situatie op je werk, zoals ‘kritiek horen van mijn (interne) klant’ of ‘mijn manager om opslag vragen’.

- Onderzoek de belemmerende gedachte die je bij de situatie hebt, zoals ‘mijn (interne) klant heeft geen vertrouwen in mij’, of ‘mijn bijdrage is echt niet van waarde voor mijn teamgenoten’.
- Ontspan even en bevaag jezelf: in welke mate ontken of negeer ik deze belemmerende gedachte? Veel, een beetje of helemaal niet?
- Maak ik er een hele storyline van? Een verhaal dat mij overspoelt?
- Welk gevoel komt hierbij opzetten? Is het boosheid, verdriet, schaamte of iets anders?
- Bevaag jezelf: in welke mate ontken of negeer ik dit gevoel?
- In welke mate geloof ik dat het waar is?

Als je voornamelijk je gedachten en gevoelens ontkent of negeert, probeer ze dan meer toe te laten. Merk gedachten op en doe een ‘check in’ rond je emotionele gesteldheid op verschillende momenten op je dag. Zo ontdek je welke informatie zinvol voor je is.

Als je sterk ben in het geloven van je negatieve gedachten, doe dan oefeningen om jezelf weer te gronden. Adem een paar keer stevig in en uit en label je gevoelens, zodat je ze iets meer buiten jezelf kunt plaatsen.

Als je wisselt tussen deze twee, leer dan je patronen kennen. En kies op het juiste moment een passende strategie.

*(Oefening uit ‘Emotional Agility’ van Susan David) ■*

### Referenties

- David, S. (2016). *Emotional Agility. Get Unstuck, Embrace Change and Thrive in Work and Life*. New York: Avery Publishing Group.
- Weick, K.E. (1988). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

**Els Oosthoek**, redactielid TvOO

## Sociale druk



**Zijn wij kuddedieren? Of wilt ons verlangen om uniek te zijn het van ons groepsgevoel? Belangwekkende vragen waar sociaal-psychologen zich al eeuwen over buigen. En ook televisiemakers trouwens, want zelf heb ik met mijn vriend en collega Joep van Deudekom ook geprobeerd hier wat meer zicht op te krijgen in ons programma Het Instituut.**

In Het Instituut doen wij onderzoek aan honderd proefpersonen die we een week lang hebben opgesloten in een oude kazerne in Ede. Allemaal een blauw pak aan en telefoon inleveren! In een van de proeven toonden we aan met argeloze voorbijgangers op straat dat als je bij een straatartiest veel geld geeft, de mensen naast je ook geneigd zijn veel geld te geven. En omgekeerd. Puur kuddegedrag. In het allerlaatste experiment zongen we een slotlied voor de kok. Het lied begon al pittig (dat het niet te vreten was en zo) maar allengs werden de coupletten erger. Het slotcouplet was:

*Door jou zat ik chronisch te boeren  
Je zou het de varkens niet voeren  
Je kookt als een krant  
Ga terug naar je land  
Ga dáár in je wokje staan roeren!*

De kok (in Nederland geboren maar met Indonesische wortels) stond er met een sip gezicht bij. Vanzelfsprekend was hij op de hoogte en had hij zelfs meegedacht over de tekst. Wat wij wilden weten was: zingt de groep mee tot aan het einde? Het resultaat was overweldigend, een minderheid stopte met zingen, maar de rest zong uit volle borst door. Gewoon. Omdat iedereen het deed.

Het rare is dat dit soort sociale druk op mijzelf vaak een tegengesteld effect heeft. In de jaren vijftig van de vorige eeuw toonde de bekende Amerikaanse psycholoog Solomon Asch met zijn conformiteitsexperimenten aan hoezeer mensen geneigd zijn de groep volgen. Zelfs als die groep er nogal bizarre gewoonten op na houdt. Hij gebruikte daarvoor een lift. Als alle mensen in de lift met hun gezicht richting de achterkant gingen staan, dus in feite achterstevoren, dan deden de argeloze proefpersonen hetzelfde. Als ze allemaal opzij stonden, idem dito. Gewoon. Omdat iedereen het deed. Sinds ik dit weet, pas ik hypercorrectie toe in mijn gedrag. Gevolg is dat ik vaak in een lift als enige achterstevoren of opzij sta, puur omdat ik niet wil voldoen aan de eisen van de groep. Of als enige begin te juichen als de tegenpartij scoort. Niet zo handig. Maar wel uniek.

**Rob Urgert**, wetenschapper en cabaretier

## Connecting, interacting, and supporting: Social capital, peer network, and cognitive perspectives on small group teaching

Promotie Jasperina Brouwer, 22 mei 2017, Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen



**Geen massacolleges meer, maar kleinschalig groepsonderwijs. Hiermee wil het hedendaagse hoger onderwijs de opleidingen aantrekkelijk maken**

**en daarmee eveneens het studiesucces verhogen. Studenten leren elkaar sneller kennen wanneer ze samenwerken binnen kleine groepen. De vraag is of kleinschalig groepsonderwijs voldoende is om alle studenten te helpen met de relatievorming die naar verwachting bijdraagt aan hun studieprestaties?**

Kleinschalig groepsonderwijs is studentgericht en interactief van aard. Doordat studenten elkaar frequent ontmoeten en samenwerken binnen een vaste groep worden ze geholpen in het vinden van hun weg in de universiteit en het vormen van relaties met medestudenten. De relaties met medestudenten zijn een belangrijke vorm van sociaal kapitaal dat bij kan dragen aan de studieprestaties. Ook al worden studenten gefaciliteerd in het opbouwen van sociaal kapitaal, ze moeten nog altijd zelf het initiatief nemen om hulp te vragen aan de juiste personen, zodat ze hun (academische) doelen kunnen bereiken. In dit proefschrift is onderzocht hoe verwachtingen en het prestatieniveau relateren aan het sociaal

kapitaal van studenten in drie verschillende onderwijscontexten met kleinschalig groepsonderwijs.

Uit de analyse van longitudinale vragenlijstdata bleek dat wanneer studenten verwachten succesvol te zijn in hun studie, ze ook beter presteren. Het geloof in eigen kunnen werd versterkt door de relaties met medestudenten en docenten. Daarnaast bleek dat naarmate studenten meer vrienden hadden ze beter presteerden en dit gold vooral voor hoogpresteerders (in vergelijking met laagpresteerders).

Uit de sociale netwerkanalyse kwam naar voren dat leergemeenschappen hechte subgroepen vormden in het eerste semester, maar er bestond ook een risico op prestatiesegregatie. De beter presterende studenten creëerden meer hulpbronnen en vooral met beter presterende medestudenten. Maar wat gebeurt er met de student die minder succesvol is? Deze studenten raken bevriend, zoeken hulp, werken bij voorkeur samen met eveneens lager presterende studenten.

Wanneer de ambitie van de Nederlandse overheid luidt dat elke student het beste uit zichzelf moet halen (zie strategische agenda hoger onderwijs 2015-2025) dan is er meer onderzoek nodig naar het beter benutten van het potentieel van alle studenten en de diversiteit aan capaciteiten binnen kleine groepen. ■

# The transtheoretical model of behaviour change and exercise behaviour in fitness clubs

Promotie Jan Middelkamp, 4 juli 2017, Radboud Universiteit Nijmegen



**Er is de laatste decennia een grote hoeveelheid onderzoek gepubliceerd waaruit blijkt dat training (exercise) een positief effect heeft op legio gezondheidsfactoren.**

**Er wordt geconcludeerd dat "exercise is medicine" oftewel "training is een medicijn voor de gezondheid". Dit promotieonderzoek richt zich op training gedefinieerd als geplande en gestructureerde lichamelijke oefeningen met de intentie tot het verbeteren of onderhouden van de fitheid en gezondheid. Het transtheoretisch model voor gedragsverandering (afgekort in het Engels: TTM) wordt veelvuldig gebruikt om veranderingen in gezondheidsgerelateerd gedrag te begrijpen, zoals (fitness) training.**

Het TTM is een geïntegreerd model waarbij diverse theorieën zijn samengebracht. Het huidige model bestaat vier kernvariabelen (zogenaamde constructen): 1. fasen van verandering; 2. beslissingsbalans; 3. zelf-effectiviteit; 4. processen van verandering. Het eerste construct, de fasen van

verandering (*stages of change*), vormt het verbindende deel van het model en bestaat uit zes fasen: 1. niet-overwegen om te veranderen; 2. overwegen om te veranderen; 3. voorbereiding; 4. beginnen (actie); 5. volhouden; 6. een eventuele terugval. De toepasbaarheid van dit model op trainingsgedrag van de 151 miljoen leden van fitnessclubs wereldwijd is amper tot niet onderzocht. Dit promotieonderzoek bestudeert het transtheoretische model voor gedragsverandering en trainingsgedrag in deze specifieke populatie. Dit onderzoek is georganiseerd aan de hand van een reeks van richtinggevende onderzoeksvragen en hypothesen.

Dit promotieonderzoek dient te worden gezien als de start van een reis naar effectieve gedragsstrategieën met als ultieme doel het vergroten van fitheids- en gezondheidseffecten van leden in fitnessclubs. De fitness sector heeft als kerntaak om leden in hun gezondheids- en trainingsgedrag te ondersteunen. Leden kunnen tegenwoordig overal trainen, maar gepersonaliseerde en effectieve gedragscoaching zou weleens het onderscheidende vermogen van de sector kunnen zijn voor de lange termijn. ■



**BEZOEK ONZE OPEN AVOND!**  
[www.han.nl/meermee](http://www.han.nl/meermee)

**BIJ DE HAN  
KRIJG JE  
MÉÉR MEE**

*Vertrouwen, verdieping  
en vakmanschap  
bijvoorbeeld.*

## **KIES VOOR OPLEIDINGSKUNDE IN DEELTIJD BIJ DE HAN!**

### **OPLEIDINGSKUNDE**

Leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers én organisaties

### **5 REDENEN OM VOOR OPLEIDINGSKUNDE TE KIEZEN:**

- Ontwikkelen Professionele identiteit
- Flexibele leerwegen
- Praktijk is leidend
- Sterk (inter)nationaal netwerk
- Goede slaag- en baankansen!

### **DE ENIGE HBO BACHELOR VOOR DE BEROEPEN:**

Trainer, Coach, E-learning specialist,  
Instructional Designer, L&D consultant,  
Performance Facilitator, Learning Officer,  
HRD manager, L&D adviseur en/of  
Learning Developer.

 **HAN**

**Deeltijdstudies**  
Toekomstproof



## Column

### Het oorsmeer van de walvis

*Jan-Willem van den Brandhof*

76

### Innoveren is als tuinieren

In gesprek met Gijs van Wulfen

*Wouter Willemsen*

78

### Van controleren naar leren

In gesprek met teamcoach Marc Lammers

*Ria van Dinteren*

86

## Media

Inspiratie over leergierigheid

90



## Het oorsmeer van de walvis



Jan-Willem  
van den Brandhof

**Heb jij nog tijd om al die interessante boeken te lezen die je hebt aangeschaft? Veel boeken liggen ongelezen op jou te wachten. Om maar niet te praten over de boeken, tijdschriften of artikelen die je, als je tijd had, zou willen lezen, maar die je nog niet hebt aangeschaft. Je hebt het natuurlijk heel erg druk. Maar als je echt gaat meten hoeveel uren in de week je spendeert aan sociale media of Netflix of tv, dan schrik je.**

Stel voor dat je een uur per dag zou kunnen winnen op deze afleiders, dan win je negen werkweken per jaar. Als je die tijd gaat gebruiken om boeken te lezen, zo mogelijk met snelleestechnieken (literatuur langzaam lezen; managementboeken snellezen) dan behaal je een enorm rendement. In een uur lees je vijftienduizend (normale snelheid) tot vijfenveertigduizend (snellezers) woorden. Een boek heeft gemiddeld zestigduizend woorden. Stel voor dat je iedere week twee boeken gaat lezen. Dat zijn er wel honderd per jaar! Zo kun je je leergierigheid aan haar trekken laten komen en je breed oriënteren. Je gaat verbanden zien en wellicht je vakgebied combineren met kunst, wetenschap, schoonheid et cetera. Datgene waar je je meer in verdiept, wordt vanzelf interessant. Leergierig blijven vraagt om voeding. Nieuwe dingen doen, reizen, lezen, studeren, onderzoeken, doorvragen, nieuwe wegen bewandelen, van baan veranderen (de beste methode om snel te leren). Het maakt ons leven interessanter en het is perfect voor ons brein. Er het is aangetoond dat als je actief blijft, zowel geestelijk als lichamelijk, je het proces van dementie of alzheimer met jaren kunt uitstellen. Het maken van nieuwe verbindingen tussen hersencellen gaat steeds makkelijker en zoals de Engelsen zeggen: *The more you know, the more you're able to know*. Managementgoeroe Peter Drücker las iedere dag drie tot vijf uur en concentreerde zich elk jaar op een nieuw onderwerp. Nieuwe kennis integreerde hij met bestaande kennis. Een van zijn uitspaken was: "Een definitie van een succesvolle manager is: 'wees open, vraag, luister en laat alle verschillende kennis deel van je worden.' Leiding geven is een continu proces van zelfeducatie." Door meer informatie te verwerken zal er ook veel informatie bij zijn waar je wellicht op dat moment niets aan hebt, maar het gaat toch je brein in. Hoe breder je je oriënteert, hoe meer verbanden je gaat zien. Een van de kenmerken van creativiteit is dingen met elkaar in verband brengen, die ogenschijnlijk niets met elkaar te maken hebben. Steeds meer zullen we het moeten hebben van creativiteit om bij te blijven met robots en computers. En wat te denken van pareltjes, nutteloze weetjes die elke toespraak (of column) verfraaien. Zo las ik laatst dat je aan het oorsmeer van de walvis onder andere kunt zien hoe oud de walvis is. Iedere zes maanden komt er een laagje bij en net als de jaarringen van een boom kan zo de leeftijd worden gemeten van het grootste dier ooit op aarde. Dat wist je vast nog niet! Mijn advies: begin met vergaren van kennis, pak je ongelezen boeken aan om je leergierigheid te vergroten. ■

**Jan-Willem van den Brandhof**, eigenaar *Brainstudio.nl*

Leading trade fair for digital learning  
school | university | corporate



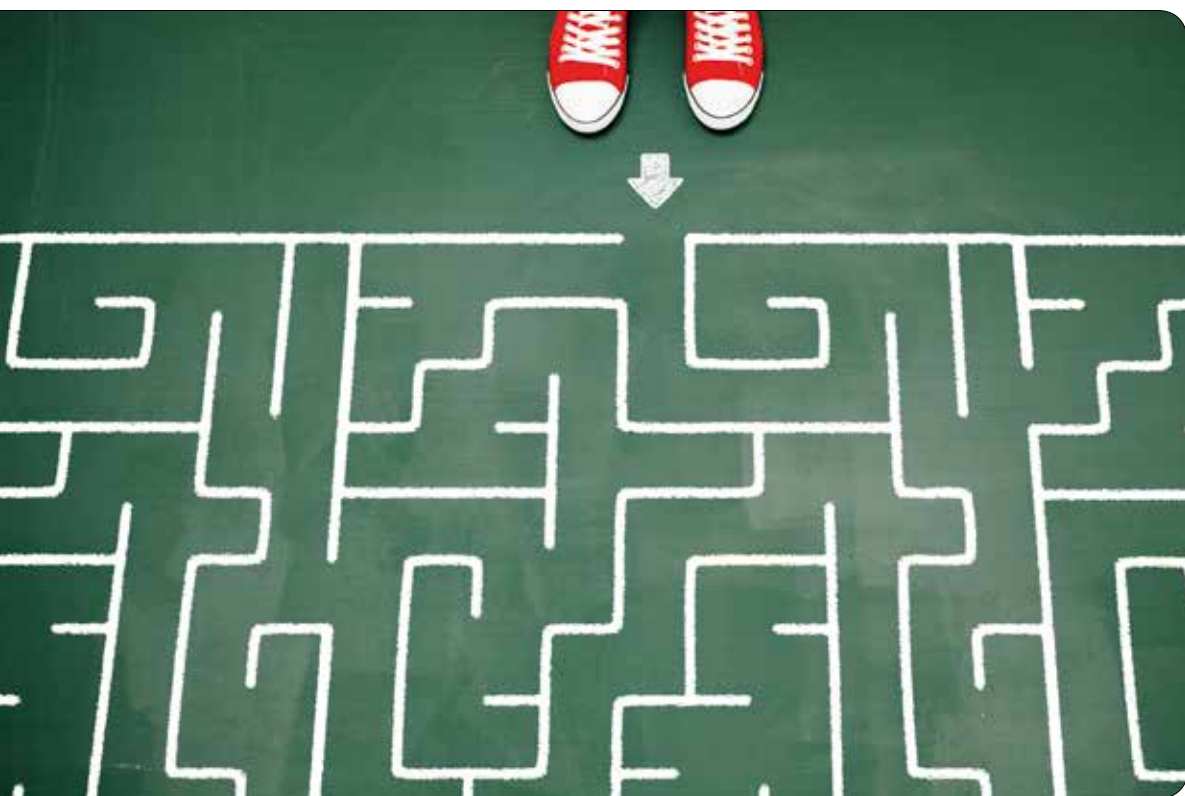
[www.learntec.de](http://www.learntec.de)

30 Jan – 1 Feb 2018  
Karlsruhe Trade Fair Centre

**LEARNTEC** 



CONNECTING IDEAS.  
Karlsruhe –  
Messen und Kongresse



■ Wouter Willemsen

In gesprek met Gijs van Wulfen

# Innoveren is als tuinieren

Uit het rijke aanbod van nieuw verschenen managementboeken nomineerde een vakjury vijf boeken voor de titel Managementboek van het Jaar 2017. De titel is gegaan naar: 'Het innovatiedoolhof' van Gijs van Wulfen. Tijd om hem op te zoeken. We spreken af in Hilversum bij Doppio, waar Gijs vaste klant is en na het bestellen van mijn eerste cappuccino weet ik waarom.



**Gijs van Wulfen** (57) ziet zichzelf als een verhalenverteller en missionaris op het gebied van innovatie. Hij is al vijftien jaar bezig in dit vak en vult zijn dagen als professioneel spreker, auteur en trainer over innovatie en design thinking. Gijs helpt organisaties effectief te starten met innovatie en het bedenken van nieuwe producten en diensten. Zijn internationale bestseller 'The innovation Expedition' is inmiddels in zes talen verschenen, waaronder Nederlands.

Bedrijven kunnen zelf niet goed innoveren en de slag naar innovatie maken. Iedereen probeert maar wat. Er was geen echte methode voor. Dit was voor Gijs het sein om van iets moeilijks iets makkelijk te maken met behulp van methodes. Gijs is begonnen als bedrijfseconoom aan de harde kant en nu bevindt hij zich steeds meer aan de zachte kant. En beide heb je echt nodig om innovatie van de grond te krijgen.

[www.gijsvanwulfen.com](http://www.gijsvanwulfen.com)

### De uitdaging van de trainingswereld

Tijdens mijn vakantie heb ik met veel plezier 'Het innovatiedoolhof' gelezen. In zijn boek

beschrijft Gijs vier verschillende routes naar een succesvolle businesscase voor nieuwe producten, diensten en businessmodellen:

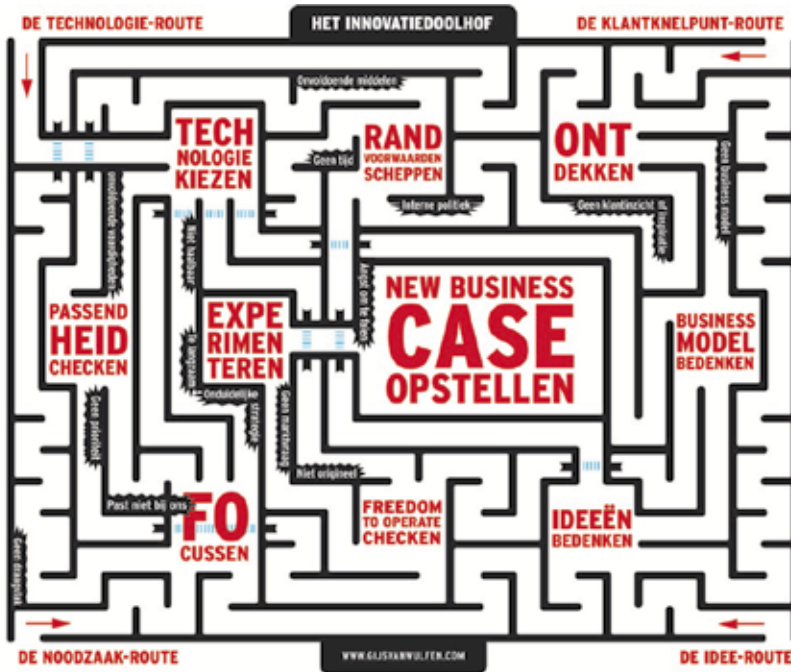
1. de ideeroute: je hebt een idee, wat nu?
2. de technologieroute: je hebt een nieuwe technologie, wat nu?
3. de klantknelpuntroute: je hebt een klantprobleem ontdekt, wat nu?
4. de noodzaakroute: je moet innoveren, wat nu?

Zelf werk ik bij een trainingsbureau. Mijn belangrijkste vraag aan Gijs na het lezen van het boek is hoe dit werkt binnen ons hrd-vakgebied. Het boek beschrijft mooie voorbeelden van Airbnb, Google Glass en LEGO. Het is een praktische gids bij de optimale route door het innovatiedoolhof, met als doel om 'nieuwe businesscases voor producten, diensten, *experiences* en businessmodellen' te maken. Ik zie de trainingswereld waarin ik werkzaam ben als een persoonlijke dienstverlenende sector, waarbij de trainer en de training het product zijn. Ik vraag Gijs daarom ook om in te zoomen op deze sector en specifiek op het innoveren binnen bedrijven, in tegenstelling tot een nieuw bedrijf opzetten in de vorm van een start-up. Gezien mijn eigen werkzaamheden binnen het innovatieteam van mijn organisatie, dacht ik zeker te weten dat onze uitdaging vooral in de klantknelpuntroute zou liggen. Niets was minder waar.

### Nederlandse trainingswereld is reactief en conservatief

Niet innoveren is volgens Gijs geen optie als je jouw organisatie wilt klaarstomen voor de markt van morgen. Innovatie treft elke markt, of je het nu wilt of niet. Zijn definitie van innovatie is: 'een door klanten gebruikt en door hen als nieuw getypeerd maakbaar relevant product, dienst, proces of experience met een levensvatbaar businessmodel'.

In de dagelijkse praktijk ziet Gijs twee verschillende manieren om met innovatie om



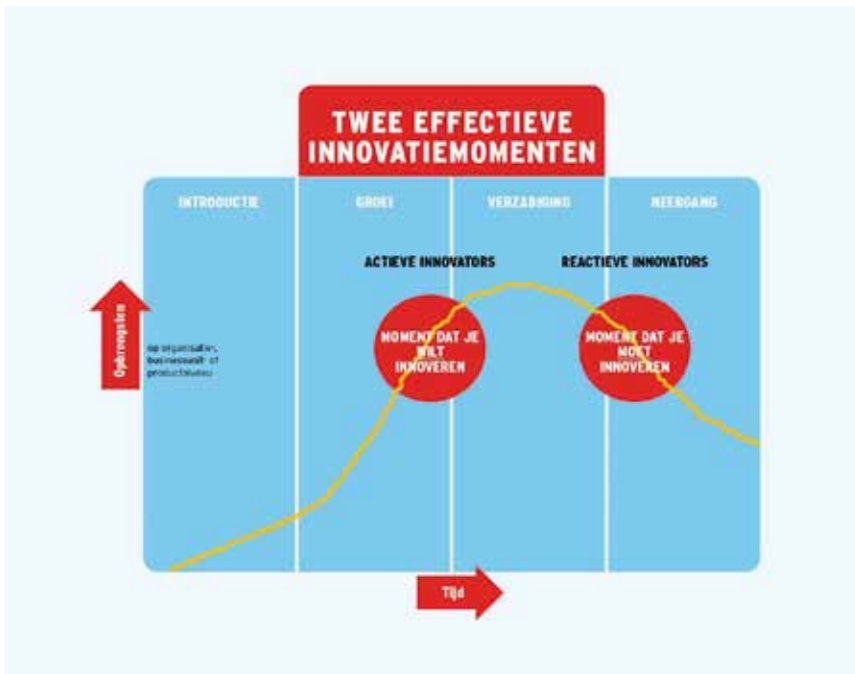
Figuur 1. Het innovatiedoolhof (Gijs van Wulfen)

te gaan: degenen die willen innoveren en die moeten innoveren. Actieve innovators geven innovatie prioriteit als de organisatie nog in de groeifase zit. Reactieve innovators daarentegen, wachten vaak lang, totdat ze geraakt worden door een financiële crisis en wel moeten innoveren. Gijs ziet dat veel sectoren collectief zijn ingeslapen ('Dat overkomt ons niet'). De persoonlijke dienstverleningssector is nu aan de beurt omdat de mensen te duur geworden zijn. De hele trainingswereld in Nederland zit volgens Gijs op het punt dat ze niet willen innoveren, maar moeten innoveren.

Het barst volgens Gijs in de trainingswereld van de reactieve innovators. Als je op dat punt zit, heeft dit een voor- en een nadeel. Het voordeel is dat de urgentie toeneemt omdat je dikwijls al een of twee ontslagrondes achter de rug

hebt. Als dit nog niet het geval is, zal dit gaan gebeuren. Het helpt enorm als je eerst saneert. En waarom? Dat creëert urgentie. En urgentie is volgens Gijs de brandstof om te kunnen innoveren. Als er geen urgentie is, is innovatie niet te doen.

Het nadeel is dat innoveren lang duurt. De ervaring van Gijs is dat in de persoonlijke dienstverlening (zoals trainingsbureaus) het achttien maanden duurt om van het idee naar de markt te komen. En als je er nog techniek bij nodig hebt, duurt het 36 maanden of langer. Daarna heb je als organisatie een tot twee jaar nodig voordat een idee ook daadwerkelijk winstgevend is. Dit betekent dat een organisatie eigenlijk vijf jaar voor de urgentie om te moeten innoveren al begonnen moet zijn met de innovatie.



Figuur 2. Groeicurve van effectieve innovatiemomenten

Het probleem van veel organisaties is dat ze niet lang willen en kunnen wachten. 'We hebben volgend jaar wat nodig', 'we zitten op de glijbaan naar beneden'. Daarom kiezen organisaties volgens Gijs vaak ten onrechte voor incrementele (geleidelijke) innovatie in plaats van radicale innovaties.

Het probleem van de trainingsorganisaties in Nederland is volgens Gijs dat de lange termijn voor deze organisaties zes maanden is. Alles valt of staat bij bezettingsgraad. Bij zeventig procent heb je een goed jaar. Zit je op 65 procent, dan is het mis. Je wordt afgerekend op de winst van vandaag. Terwijl innovatie gaat over de winst van morgen. Een ander probleem dat Gijs ziet, is het vast zitten in gewoontes: het bestaande beter doen. Deze *operational excellence* is erg belangrijk voor de

winst van vandaag. Met *innovation excellence* haal je echter de winst van morgen binnen. Je zult deze twee aan elkaar moeten koppelen.

### De snelle weg is de langzame weg

De snelle weg is: ga maar aan de slag. We bouwen een start-up binnen of buiten het bedrijf. Gijs vergelijkt een trainingsbureau, zoals bijvoorbeeld mijn werkgever, met een oude olietanker. De olietanker vaart te langzaam, die is niet wendbaar genoeg. Dus wat het management gaat doen is speedbootjes lanceren (partybootjes), in de vorm van start-ups. Zij krijgen wel centen, zij mogen wel in een hip kantoortje ergens apart gaan zitten, terwijl de olietanker zich aan de procedures moeten houden. Die partybootjes komen bijna nooit meer terug naar de olietanker.

“De slagingskans van zo’n start-up (partyboot) is helemaal niet groter dan de slagingskans van een innovatie binnen de olietanker.” Het is hipper en leuker, maar de succesratio is volgens Gijs echt niet hoger. En als het iets wordt, verrijkt het de holding en niet meer de olietanker zelf. Als dat innovatieve product niet slaagt heb je helemaal niets. Gijs ziet dat veel organisaties deze route volgen: ze gaan allemaal naar Silicon Valley. De een na de ander. Gijs ziet dit als de onmacht van een raad van commissarissen. De organisatie moet innoveren. Het lukt niet in de organisatie, dus dan doen we het maar daaromheen. Start-ups maken is een vlucht van bestuurskamers die de organisaties incompetent vinden.

Gijs vindt dit geen goede ontwikkeling. Wat een management of raad van commissarissen zo doet, is het opgeven van de olietanker. Gijs zou de olietanker nooit opgeven. Of de oude olifant. Hij wil die oude olifant weer laten dansen. Met zijn methodieken kan die olifant weer dansen. Hierbij heb je een innovatieve organisatie nodig. Dit is voor de langere termijn veel interessanter. Als je als grote olifant ontwaakt kun je ook direct volume en massa inbrengen. Je bezit een grote klantenbase en de reputatie. Je hebt centen en kunt direct schaalgroottes hebben.

### **Kies het juiste moment om te innoveren**

Gijs ziet binnen organisaties vaak een innovatiemanager of een innovatieteam: “Meestal zijn innovatiemanagers mensen die voorover zitten en graag willen, maar ik heb ervaren dat je eigenlijk moet leren om juist achterover te gaan zitten. Tot de crisis toeslaat, tot de organisatie zenuwachtig wordt. Er dreigen bijvoorbeeld ontslagen te vallen. En dan komt de innovatiemanager met zijn plan, dat al twee jaar in zijn tas zit.”

Volgens Gijs kun je innovatie vergelijken met

tuinieren: wanneer plant je zaadjes in de tuin? In de winter is het te koud, in de zomer is het te warm. Dus je doet het in het voor- of najaar. Wat doe je de rest van de tijd? Je bewerkt de grond, haalt het onkruid eruit, besproeit de tuin, et cetera. Wat innovatiemanagers volgens Gijs eigenlijk moeten doen, is de grond bewerken tot er echt een probleem is en dan strooi je de zaadjes. Pak het juiste moment. Als de rest zenuwachtig wordt, dan is er veranderingsbereidheid, dan is er urgentie, dan is het moment om te innoveren. “Innoveren is als tuinieren. Je bewerkt de grond en zaait alleen in het voorjaar of het najaar.”

### **Alleen samen kun je innoveren**

Je houdt zelf het meest van je eigen kinderen, niet van die van je burens. Met ideeën is het volgens Gijs precies hetzelfde. Jouw idee is van jou. Het idee van de buurman is van de buurman. Waarom jij niet warmloopt voor het idee van je buurman is omdat het niet jouw idee is. Gijs ziet in veel organisaties dat het innovatieteam of de innovatiemanager zelf de inhoud van de innovaties bedenkt. De innovatiemanager is binnen en de rest van de organisatie gaat kijken hoe deze innovatiemanager beweegt. De rest van de organisatie beweegt niet mee. Als het product of idee af is, moet de rest erbij betrokken worden. Dan komt er vaak weerstand vanuit de rest van de organisatie. In zijn boek heeft Gijs vijftien ‘nee’s’ benoemd. Deze lopen van ‘nee, we doen het altijd zo... nee, onze klanten vinden het niets, tot nee, dat past niet in onze strategie’.

Een valkuil die Gijs bij veel organisaties ziet is dat de meest innovatieve mensen bij elkaar gezet worden. Dat is het stomste wat je kunt doen als organisatie. Dat maakt de afstand nog groter met de rest.

Binnen de dienstverlenende sector zijn

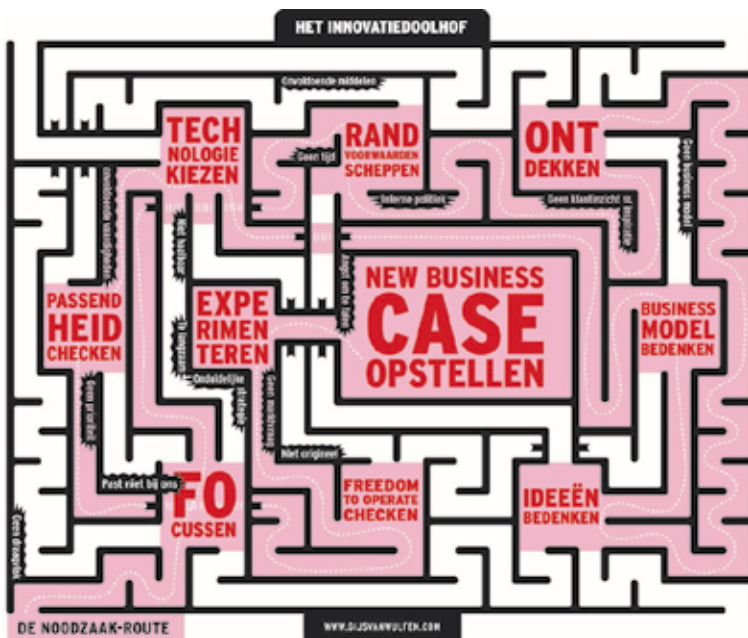
mensen je product. Gijs hoort vaak in organisaties dat de mensen die er werken niet meer innovatief zijn. Onzin, volgens Gijs. Mensen zijn heel innovatief, alleen zijn ze het niet altijd meer in hun werk. Misschien wel bij een plaatselijke vereniging of goede doelen. Je moet als organisatie zorgen dat je hun kracht weer losmaakt met de juiste methodieken en tools, zodat je zorgt dat er weer nieuwe dingen van binnenuit ontstaan.

“De kunst van innovatie binnen een organisatie is om ervoor te zorgen dat het idee van ons allemaal wordt. Dat kan alleen maar als je het samen maakt. Dit betekent dat je dat vanaf het allereerste begin moet doen en dat je echt samen moet beginnen. Samen de uitdaging bepalen, samen het idee bedenken, samen het idee toetsen bij klanten en zien dat klanten enthousiast zijn. Samen kies je dan de beste vijf ideeën uit

voor een businesscase, samen presenteren aan het management. En dan zul je zien dat de organisatie het veel sneller oppakt: het langzaamste dier uit de kudde bepaalt nu eenmaal de snelheid, niet het snelste. Mijn ervaring is dat je een team moet samenstellen waarin minstens twee remmers in vaste dienst zitten. Als zij enthousiast worden, dan krijgen zij de rest ook mee. Het heeft allemaal te maken met eigenaarschap en dat begint met het allereerste begin. Het moet jouw kindje zijn, jouw idee.”

### De noodzaakroute

Ik ben inmiddels overtuigd van de noodzaakroute voor de trainingswereld, mijn wereld. Ik vraag tot slot aan Gijs om me mee te nemen in zijn doolhof met behulp van de noodzaakroute. “De noodzaakroute (zie figuur 1) begint bij focus: is er een heldere innovatieopdracht.” Gijs maakt de vergelijking



Figuur 3. De noodzaakroute

met een ontdekkingsreiziger. “Waar willen we naartoe? Naar een nieuw continent? Naar de hoogste berg? Naar de maan? Afhankelijk van het doel kies je een ander team en andere middelen. Mijn ervaring is dat de raad van commissarissen en het management vaak niet weten wat ze niet willen, maar dat kunnen ze niet zeggen. De workshop die ik zelf het meest gebruik is het maken van een innovatieopdracht. In het boek staan hier handige checklijsten voor. De volgende stap in het doolhof is randvoorwaarden scheppen. Hier gaat het om vragen als: heb ik de juiste mensen, heb ik de centen, doet het management mee, hoeveel omzet moet het genereren, wat moeten de marges zijn, wanneer moet het in de markt afgenomen worden? De volgende stap is ontdekken. Van wie kunnen we leren? Je krijgt alleen nieuwe ideeën als je nieuwe inzichten krijgt. Het doel in deze stap is de oogkleppen te openen.” Je leert volgens Gijs het meest van de mensen die het minst op je lijken. Alleen kom je deze mensen niet meer tegen.

“Die moet je dus gaan opzoeken. Vragen die hier een rol spelen zijn: wat is een bedrijf die het goed heeft gedaan op het gebied van innovatie, waar ben je jaloers op? Door te ontdekken ontstaan er vanzelf ideeën.” In het boek heeft Gijs een hoofdstuk gewijd aan het genereren van ideeën en technieken die hierbij passen. “Vervolgens ga je een businessmodel bedenken. Hoe ga je waarde creëren? Het businessmodelcanvas is hier bijvoorbeeld een veelgebruikt model voor. De volgende stap is de technologie kiezen. Kies je voor *notech*, *lowtech* of *hightech*?

Past het bij onze organisatie is de volgende stap: passendheid checken. Wat vervolgens niet zozeer in de dienstverlenende sector speelt, maar wel gecheckt moet worden is de *freedom to operate*. Zitten er patenten op ons idee? De een na laatste stap is experimenteren. Is het idee aantrekkelijk voor klanten? Door te experimenteren met je klanten kom je tot het doel, de newbusinesscase.”

Ee organisatie kan volgens Gijs in vijftien weken door het doolhof heen. De opbrengst is vier of vijf nieuwe businesscases. Het advies is te starten met een groep van zes tot tien mensen, met minimaal twee remmers in vaste dienst. Gijs traint vaak de innovatiemanager of het innovatieteam en begeleidt hen in zijn methodieken, zodat zij zelf de organisatie kunnen innoveren. Omdat iedereen binnen de organisatie dan zelf het pad heeft doorlopen, worden de mensen vanzelf weer innovatief. En na dit traject zullen ze dit ook gaan toepassen op andere ideeën. “Dus stel je laat tien collega’s per jaar zo’n pad doorlopen, dan creëer je in twee tot drie jaar een innovatieve organisatiecultuur, waarin veel meer ideeën voortkomen. Het heeft allemaal te maken met eigenaarschap. Zo kun je de oude olifant weer laten dansen! En het voordeel van de oude olifant: je hebt direct volume en massa. Je bezit een grote klantenbase en je hebt de reputatie. Met een paar centen heb je dan direct schaalgrootte en kun je het verschil maken.” ■

**Wouter Willemsen**, *redactielid TvOO*

# NSCU feliciteert RIVM

als winnaar van de

# Academy Award 2017



Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*



Tijdens het jaarcongres van de NSCU (Nederlandse Stichting voor Corporate Universities) op 3 oktober jl. is de beste academy beloond met de Academy Award. De voorselectie werd gedaan door de vakjury van de NSCU en de leden en jury stemden tijdens het congres.

Wil je ook lid worden en met je academy meedingen naar de award in 2018?  
Bel of mail ons om de voordelen van lidmaatschap te ontdekken.

Telefoon: 030-2311388 - E-mail: [nscu@nscu.nl](mailto:nscu@nscu.nl)





■ Ria van Dinteren

In gesprek met teamcoach Marc Lammers

# Van controleren naar leren

**We willen allemaal dat medewerkers die deel uitmaken van teams het leuk vinden om te leren, dat ze tot hogere prestaties komen en dat het als vanzelf gaat. Een relatie tussen leren in organisaties en sport is snel gemaakt: hoe doen succesvolle sportcoaches dat? Hoe zorgen zij ervoor dat hun team steeds een beetje beter wordt en er gewonnen wordt? Wij zoeken daarvoor (ex) hockeybondscoach Marc Lammers op en vragen hem wat het verschil is tussen een winnend team en een team op achterstand en welk verband dit heeft met leren.**



### **Over Marc Lammers**

Geboren: 15 maart 1969 in Oss

Opleiding:

Sportacademie in Arnhem, specialist hockey A en B (Cios)

1999 F.I.H. Coach Grade One

2004 F.I.H. Master Coach

Speler, coach en trainer:

16 jaar gespeeld in Nederland en Milaan en bij Oranje.

1998-2000: Bondscoach Spanje (vierde plaats Olympische spelen Sydney

2000-2008 Nederlands dameshockeyteam, wereldkampioen, zilver worldcup, goud in Argentinië, Goud tijdens de Olympische spelen in Beijing China.

2012-2014 Bondscoach Belgisch heren team, zilver bij Europese kampioenschap.

Marc Lammers publiceerde een aantal boeken waaronder 'Flow, van goed naar goud', met lessen voor het bedrijfsleven uit de sport. In oktober 2017 vloog hij naar Australië voor de solarrace met studenten van de Technische Universiteit Delft, om deel te nemen aan de World Solar Challenge.

[www.marclammers.nl](http://www.marclammers.nl)

### **Coachen is supporter zijn**

"Het mooiste voorbeeld van mensen laten leren, zie ik in het leren van kinderen," zegt Marc Lammers. "Een kind leren fietsen, we houden allemaal in het begin het stuur en het zadel vast, anders gaat het mis. Maar die steun houdt natuurlijk ergens op. Op een keer moet je het stuur loslaten en daarna ook het zadel. Of wellicht moet je dat zadel met een vinger nog vasthouden, alvorens je alles loslaat. Uiteindelijk willen we allemaal dat een kind het zelf gaat doen. In de sport of in het bedrijfsleven werkt het net zo. We moeten ergens de controle loslaten en mensen stimuleren om het zelf te doen. Ophouden met schreeuwen en weten wat de ander moet doen en ervoor zorgen dat die motivatie om te winnen van binnenuit komt."

Ook in bedrijven zou je vaker feed forward moeten toepassen

Marc Lammers heeft in zijn huidige rol als coach van het solarteam, waarin studenten van de TU Delft een auto bouwen die rijdt op zonne-energie, om vervolgens deel te nemen aan de World Solar Challenge in Australië, een hele andere rol dan toen hij de hockeyers coachte. Geheel buiten de comfortzone, werken met mensen die enorm slim zijn maar net als bij het hockeyteam wel moeten leren om samen te werken en te communiceren. Anders haal je die race niet. "Tja, ik kan eigenlijk alleen maar supporter zijn van dit team. Voorheen coachte Wubbo Ockels het team en hij had verstand van de techniek. Maar voor mij geldt dat helemaal niet. Straks in de race ben ik vooral een mentalcoach, de grootste supporter, zeg maar."

### Mensen niet veranderd worden

“Leren begin voor mij bij eigenaarschap. Coachen is mensen inspireren, om ze vervolgens zelf stappen te laten zetten. Coachen is niet iemand naar succes schreeuwen, maar vooral open vragen stellen. Ook ik heb daarin moeten leren. Mijn oude stijl was vooral dat ik wist hoe het moest. Dat heeft me bij het dameshockey alleen een tweede plek opgeleverd. Uiteindelijk is zelf je antwoord vinden de sleutel tot leren. Zodra je het zelf bedacht hebt, is er eigenaarschap en ga je het ook doen. Coachen heeft voor mij dan ook alles te maken met het lerend vermogen van mensen verbeteren, de mensen in de leerstand zetten. In het hockey word je dan kampioen, in het bedrijfsleven is leren overleven. Sneller leren dan de concurrent zorgt ervoor dat je in deze hectische tijden overeind blijft. En je kunt sneller reageren op veranderingen. Tegenwoordig gaat het dan over agile werken, maar ook dat is leren, reageren en zorgen dat er leervermogen in de organisatie zit.”

### Doelen dichterbij halen

De concurrent voorbij, de Olympische Spelen winnen, soms is dat te ver weg om mensen aan het leren te krijgen. Het streven naar grote doelen en die vooropstellen is niet altijd motiverend. Vaak is het te ver weg en te groot, er zit weinig *flow* in. Volgens de visie van Marc Lammers helpt het om de doelen dichterbij te halen: “Vijftig keer twee procent is ook honderd procent,” legt hij uit. “Dus kleine stapjes maken kan ook. Een ander belangrijk punt om je doel dichterbij te brengen is visualiseren. In de sport zie je de hoogspringers voor de sprong bewegingen maken, zij visualiseren de sprong. Dat is heel belangrijk voor de ontwikkeling van je eigen leervermogen. Stel je in detail voor wat je gaat doen, dat werkt sturend op je prestatie.”

### De coach aan het werk

En wat doet een goede coach dan? Is het zo simpel dat je met een aantal goede vragen het

leervermogen al stimuleert, vragen we hem. Er volgt een stelling antwoord:

“Er zijn twee dingen heel belangrijk voor een coach of begeleider:

1. Zorgen dat mensen zelf in actie komen en eigenaarschap ervaren en
2. Dat je ze helpt om hulpmiddelen te zoeken die hen beter maken.

Als begeleider, maar dat kan net zo goed een manager of een hrd'er zijn, zul je experts moeten zoeken die mensen kan helpen. Want je kunt het natuurlijk niet allemaal zelf. Kijk, de mensen van het solarteam bijvoorbeeld hebben aan mij geen goede als er iets stukgaat, daar zijn weer andere experts voor. Maar ik kan wel zorgen dat ik ze genoeg zelfvertrouwen meegeef als ze deelnemen aan de race.”

### De toekomst is niet gelijk aan het verleden

Allemaal mooi en aardig, maar hoe zit het dan met al die ongemotiveerde mensen in organisaties? Hoe zorg je er dan voor dat zij in de actie komen? Marc: “Voor jonge mensen is het makkelijker, zij hebben nog uitdagende doelen, doen veel dingen voor het eerst en daardoor is er al veel eigenaarschap en leervermogen. Ouderen missen nieuwe uitdagende doelen en blijven vaak hangen in oude gewoontes en patronen. Ze herhalen hun oude patronen die vroeger tot succes leidden. Alleen is het maar de vraag of die patronen later weer succes opleveren. Wat dan ook wel een goed plan is, is om niet alles meer een verandering te noemen. Ouderen krijgen dan vaak het idee dat ze ergens wat verkeerd hebben gedaan en dat kan zomaar leiden tot weerstand. Door het te hebben over verbeteren, krijg je veel meer respons. En geef ouderen vooral weer een uitdaging om zich in ergens in vast te bijten.”

### In terugkijken zit geen energie

“Vaak wordt er in organisaties en in de sport gekeken naar wat er allemaal niet goed gaat.

We kijken steeds achterom. De term die ik graag gebruik is *feed forward*. Dat betekent dat we naar de toekomst kijken en daar informatie over verzamelen. Soms gaan we dan dezelfde dingen aanpakken, alleen zit er meer energie in naar de toekomst kijken dan naar het verleden. Zoals met het solarteam bijvoorbeeld. Het zijn allemaal briljante eenlingen die ineens samen moeten werken om de race te voltooien. Centraal voor het slagen van die missie is communicatie. Nu kun je twee dingen doen: je kunt achteromkijken en praten over wat er misging. Je zult zien dat communicatie als punt naar voren gaat komen, want dat gaat regelmatig mis. Beter is het om naar de toekomst te kijken, de vraag stellen: wat is er nodig om straks de race te winnen. Dan kijk je voorruit en kom je achter datzelfde communicatiepunt, maar nu weet je dat je nog iets kunt verbeteren voor de toekomst. Ook in bedrijven zou je vaker *feed forward* moeten toepassen, in plaats van analyses maken van het verleden. Organisaties die hier gebruik van maken hebben in ieder geval het idee dat ze actief iets kunnen bijdragen aan het toekomstig resultaat.”

### **Teambelang belangrijker dan individueel belang**

“Of het nu in de sport is of in het solarteam, een resultaat bereik je alleen als je als team functioneert. Datzelfde principe zag ik ook bij de hockeydames. Zij hadden vertrouwen in het team en dat maakte dat ze samen gingen winnen. Ik kijk altijd naar alle talenten in het team en werk aan de talenten. Verbeteren wat al goed is, zorgt voor de bodem in het team. Dat geeft vertrouwen. Als mensen zelf aangeven wat er nodig is om als team te

functioneren en dat vertrouwen is er, dan kun je op aangeven van mensen zelf best werken aan de dingen die nog niet goed gaan. Wel in verhouding. Met Silvia Karres, die moeite had met de backhand, hebben we eerst gewerkt aan wat goed ging, met een enorm goed resultaat. Natuurlijk hebben we vervolgens, op haar eigen verzoek, gewerkt aan de backhand, tien minuten van de totale training, niet te lang dus. En door het vertrouwen in het team en haar eigen kunnen is ook dat gelukt!” In organisaties kun je die verbeteropgaves in een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) zetten, maar het teamplan blijft het belangrijkste, daarin moet vertrouwen zijn om te kunnen presteren met elkaar.

### **Tips voor hrd en organisatie**

Het lijkt een opsomming van tegeltjeswijsheid, maar toch zijn er parallellen te noemen tussen teamprestaties in de sport en in organisaties, in de ogen van Marc Lammers. “Het meest belangrijke is vertrouwen in het team. Verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen, zodat er eigenaarschap ontstaat bij de medewerkers. Zij kunnen dan samen als team doelen gaan halen. Zelfvertrouwen krijg je als je focust op talent, op wat er al goed gaat en dat centraal te stellen. Een van de uitgangspunten is ook dat je zelf honderd procent invloed hebt op je eigen leren en dat niet leren stilstand en achteruitgang betekent. En wellicht de meest belangrijke tip: schreeuwen helpt niet, uiteindelijk kun je alleen jezelf verbeteren. Een goede coach kan inspiratie brengen en je op weg helpen in de ontdekkingstocht naar je eigen talenten.” ■

**Ria van Dinteren**, *hoofdedacteur TvOO*

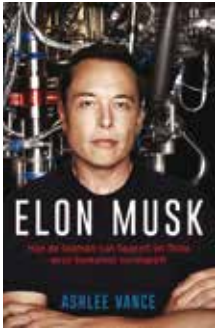


# Inspiratie over leergierigheid

De 'boekenrubriek' van TvOO heeft een nieuw jasje gekregen. Recensies van nieuw verschenen boeken in de breedte van ons vakgebied kun je nog steeds vinden in de nieuwsbrief van TvOO. In het tijdschrift gaan we nog even de diepte in met betrekking tot het thema. We laten ons daarbij graag leiden door de deskundigen die met een artikel of interview aan het nummer hebben meegewerkt. Een aantal van hen heeft op ons verzoek een aanbeveling geschreven voor een boek, website, film of andere bron met betrekking tot het thema Leergierig. Het resultaat: een inspirerend lijstje bronnen dat we graag met je delen. Het zijn heel persoonlijke keuzes, vaak verrassend en vanuit verschillende invalshoeken. Lees, kijk en laat je inspireren!

**Joseph Kessels: 'Wesley en de Luchtspuit'**

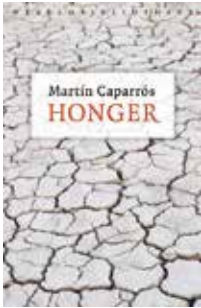
"In mijn zoektocht naar inspirerende voorbeelden die nieuwsgierigheid en leergierigheid zichtbaar maken, stuitte ik op het werk van de Utrechtse onderzoeksgroep van TalentenKracht. Het onderzoek brengt de verwondering en de redeneerwijzen in kaart van jonge kinderen tijdens activiteiten op het gebied van wiskunde, science en techniek. In het bijzonder raakte ik gefascineerd door het filmpje van 'Wesley en de luchtspuit'. Je kunt daarin mooi zien hoe de 5-jarige Wesley door zijn leergierigheid toegang krijgt tot nieuwe inzichten in lucht en luchtdruk. Nog nooit heb ik het leren zich zo zichtbaar voor mijn ogen zien voltrekken. En wat is er nodig om dit voor elkaar te krijgen? Het vertrekpunt is het aanbieden van een nieuwsgierigmakend probleem. Enkele structurerende vragen nodigen Wesley uit om zelf actief te gaan onderzoeken. Hij zoekt naar passende woorden om uit te drukken wat er zich afspeelt. Op die manier maakt hij het nieuwe inzicht voor zichzelf duidelijk. Wesley kan dat doen in een veilige omgeving. Luchtdruk: 'Omdat deze naar die ademt.' 'En waar zit de adem dan nu?' Hij wijst naar de spuit met de uitgeschoven zuiger. 'Hiero!' En met wat voor plezier en aanstekelijk enthousiasme!"

**Tom Bos** kiest voor **Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future**

"Voor wie het nog niet las is dit boek een absolute must. In de biografie lees je hoe Elon Musk zich van jongs af aan al vastbijt in programmeren en grootschalige wereldproblematiek. Een uitzonderlijk vaardige en vastberaden leerling als je het mij vraagt. Ik denk dat dit een groot deel van zijn succes heeft beïnvloed. Ik volg Musk al jaren met veel interesse. Niet alleen om zijn prestaties op dit moment, zijn succes met Paypal of Tesla, maar juist om hoe hij een extreme *learning addict* lijkt. Door het boek te lezen durf je weer groots te dromen en leergierig te zijn."

**Jan-Willem van den Brandhof: 'De zeven spirituele wetten van succes'**

"Het is maar een klein dun boekje van 128 bladzijden, maar er staat heel veel in. Ik zou het eerder *De Zeven Wetten van het Leven* genoemd hebben maar de titel is 'De Zeven Spirituele Wetten van Succes' van Deepak Chopra. Lees het, lees het langzaam, herlees het – of nog beter: lees iedere dag een hoofdstuk en als je de zeven hoofdstukken hebt gelezen begin je weer opnieuw iedere dag een hoofdstuk te lezen. Telkens zul je toch wat nieuws oppikken en aan het eind van ieder hoofdstuk staan opdrachten voor die dag. Het zet aan tot meer bewust denken en met goede dingen bezig zijn. Ik heb dit boekje al jaren maar bijna dagelijks lees ik eruit en ik blijf leren."



**Paul de Blot: 'Honger' en 'Het Oerboek van de mens'**

"Twee boeken die ik recentelijk heb bestudeerd en die me sterk boeiden. Het boek 'Honger' is een scherpe weergave hoe we de wereld naar de ondergang brengen doordat de rijken steeds rijker worden en de armen steeds armer. De aarde en de opbrengst van de aarde is gecommercialiseerd en in handen van een klein aantal rijken. Wie geen bezit heeft, heeft geen eten en gaat dus dood van de honger. Caparrós toont dit aan de hand van sprekende feiten.

'Het Oerboek van de mens' laat zien dat de Bijbel voor de gelovigen wel als een godsdienstige bron wordt gelezen, maar ook een evolutieboek is. Het Darwinisme spreekt over de biologische evolutie, maar de Bijbel over de culturele evolutie waarin de mens wordt gezien als de mens die steeds meer mens wordt en uiteindelijk als hoogtepunt de spirituele mens Jezus. Je vindt in de Bijbel hoe uit het vruchtgebruik van de aarde, de landbouw, ook de veeteelt ontstaat bij Kain en Abel, hoe de wetten ontstaan met de Tien Geboden en de Sabbathwet om de natuur en de mens te beschermen tegen overwerk en onrecht door de Sabbat als rustdag voor te schrijven."



**Anton Philips: 'De kracht van motivatie'**

"Veel jaren geleden las ik een boek dat me zo inspireerde dat ik contact zocht met de schrijver, Arthur F. Miller, en hem opzocht in Amerika. Het was het boek: 'The Truth about You'. Het veranderde mijn leven omdat ik ontdekte wat mij motiveert en wat er in mijn werk moet zitten om maximaal van mijn talenten gebruik te maken. En omdat dit boek niet meer te krijgen is, kan ik het boek 'De Kracht van Motivatie' aanbevelen voor leergierige mensen. Daar staat de methode van Miller – het Systeem voor Individuele Motivatie Analyse (SIMA®) – in beschreven. De lezer kan daarmee voor zichzelf, maar ook voor anderen, de criteria ontdekken die je aan een beroep of functie moet stellen om maximaal uit de verf te komen en met echte voldoening te werken. Het boek is gebaseerd op de ervaring die ik hiermee heb opgedaan in de afgelopen 35 jaar."



# Leer KernTalenten (h)erkennen

## KernTalenten omvatten:

**+ Karakter**  
(zijn, aard)

**+ Talenten**  
(zullen kunnen, potentieel)

**+ Motivatie**  
(willen, goesting)

## Waar pas je KernTalenten toe?

Werk je beroepshalve met mensen? Als coach, HR-professional, therapeut, adviseur ... haal je dankzij de kennis van de KernTalenten van je klant sneller efficiënte en positieve resultaten. De kennis van al hun KernTalenten helpt ze te kiezen om de juiste plek te vinden en beter en met plezier te presteren.

Ook op teamniveau is het kennen van alle KernTalenten essentieel om tot een fijne samenwerking te komen.

*“Werken met sterke KernTalenten zet mensen in hun kracht en geeft hen goesting zichzelf (weer) op de rails te zetten” - Prof. Dr. Elke Van Hoof, VUB*

### Wil je de KernTalentenmethode leren gebruiken?

Schrijf je dan nu in voor de opleiding  
'Train the Professional'.

De eerstvolgende gaat door in  
**Driebergen vanaf 29 maart 2018.**  
Meer details vind je op onze website  
[www.coretalents.eu](http://www.coretalents.eu)



coretalents



### Coert Visser: Eduardo Briceño

“Hoe kan het dat we soms enorm veel tijd in een vaardigheid stoppen en er toch maar niet beter in lijken te worden? Hoe kan het dat medewerkers zich soms blijven beperken tot wat ze ooit hebben geleerd en zich niet verder blijven ontwikkelen? Hoe kan het dat in sommige organisaties mensen geen fouten durven maken terwijl het durven maken van fouten toch essentieel is voor leren? Wat doen die mensen die erin slagen om zich te blijven ontwikkelen en een enorm hoog niveau bereiken in hun vak? Ik zou iedereen die zich professioneel bezighoudt met ontwikkeling van organisaties en individuen willen aanraden om 11 ½ minuten te investeren in het verkennen van een simpel maar krachtig idee dat Eduardo Briceño presenteert in een recente TED-lezing en dat antwoord geeft op deze vragen. Dit krachtige idee kan u niet alleen helpen om uw eigen ontwikkeling te stimuleren maar ook om leergierigheid in organisaties te bevorderen.”

### Referenties

- Briceño, B. *Hoe kun je beter worden in waar je om geeft?* Geraadpleegd op 12 oktober 2017, van [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=45&v=G-x8Wfw7NZM](https://www.youtube.com/watch?time_continue=45&v=G-x8Wfw7NZM)
- Caparrós, M. *Honger*. Amsterdam: Wereldbibliotheek.

### Floris Venneman: 7Ditches TV

“Het is lastig voor mij om een specifieke bron te noemen die ‘leergierigheid’ stimuleert, het zit in boeken, seminars, webinars die je kunt volgen, maar als ik er toch één moet noemen: ‘7Ditches TV’. Een online ‘tv-zender’. Goede formats (soms langs de social timeline van de gast, soms een diepgravend interview). Interviews en gesprekken met ondernemers en managers, mannen en vrouwen, jong en oud(er). Jarenlang ervaring of net begonnen met hun onderneming. De gesprekken geven stuk voor stuk een kijkje in datgene waar die mensen mee bezig zijn. Boeiende inzichten in de zaken die ze ondernemen. Het biedt een kijkje in de keuken. Haakjes die weer prikkelen om verder te kijken of inzichten die ook mij weer verder helpen.” <https://www.7ditches.tv/>

- Chopra, D. (2015). *De zeven spirituele weten van succes: Voor het vervullen van je dromen*. Haarlem: Altamira.
- Philips, A., & Van Kessel, A. (2013). *De kracht van motivatie*. Utrecht: Uitgeverij Ten Have.
- Talentenkracht. (z.d.). *Wesley en de luchtsput*. Geraadpleegd op 12 oktober 2017, van <http://www.talentenkracht.nl/?pid=67>
- Vance, A. (2016). *Elon Musk: Hoe de topman van Space X en Tesla onze toekomst vormgeeft*. Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers.
- Van Schaik, C., & Michel, K. (2016). *Het Oerboek van de mens: De evolutie en de bijbel*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.

# Waarom zou je óók lid\* worden?

Honderden trainers gingen je voor.



Iedereen die de ETHISCHE CODE van de NOBTRA onderschrijft kan lid\* worden van de stichting NEDERLANDSE ORDE VAN BEROEPSTRAINERS. Trainers kunnen zich vervolgens certificeren.

(\*Feitelijk kent een stichting alleen aangeslotenen. We noemen aangeslotenen leden.)

## Want de NOBTRA biedt je:

- Bescherming
- Erkenning
- Netwerk
- Kenniscentrum
- Services

Als trainen je vak is [www.nobtra.nl](http://www.nobtra.nl)

■ Myrthe Weijschedé

## Leergierigheid: een mindset?

**Direct, indirect, bewust of onbewust: allemaal zijn we in zekere mate bezig met leren en ontwikkelen. Toch is niet iedereen even leergierig. Hoe stimuleren we leergierigheid dan? Juist daar waar het leerverlangan groot is, op Zomerfestival de Zandbak, gingen we op zoek naar antwoorden op deze vraag. Deze inzichten, gecombineerd met onderzoek over een lerende mindset, resulteren in een aantal tips om leergierigheid aan te wakkeren.**

### Stimuleren, aanwakkeren en prikkelen

Op het festival vroegen we een aantal bezoekers het hemd van het lijf. Al snel wordt de conclusie getrokken dat het stimuleren van leergierigheid moet plaatsvinden in een context waarin verlangen of pijn wordt aangesproken. Vooral een combinatie hiervan lijkt een voorwaarde om de wil naar leren aan te wakkeren. Henriëtte van Winden, trainer en begeleider, benadrukt daarbij het belang van verbinding. "Het is een kunst om met een (doel)groep als geheel te werken en tegelijkertijd aandacht voor het individu te hebben. Verbind het leren daarom altijd met de drijfveren van een individu." Ook de praktische vertaling naar de werkcontext blijkt belangrijk. "Men moet ervaren dat ze er ook echt iets mee kunnen en dat het bijdraagt aan het dagelijkse handelen," aldus Astrid Strabbing, werkzaam binnen de zorgtechnologie. Andere veel toegepaste methodes: het stellen van rake vragen en inspelen op verschillende leervoorkeuren. Een reeks positieve ervaringen, bijvoorbeeld door het behalen van meerdere kleine, haalbare doelen lijkt ook een positieve

trigger. Het bevredigende gevoel van nét een stap extra zetten om een doel te behalen, smaakt naar meer.

Ook ons brein heeft grote invloed op de mate waarin we open staan om te leren, stelt trainer Phyleen Mattaar. "Om te leren moeten we sterke en uitgebreide neurale netwerken aanleggen." Ze licht toe dat er allerlei primitieve reacties, emoties en overtuigingen zijn die ons verlangen naar leren in de weg kunnen staan. "De context waarin leren plaatsvindt en ook de veiligheid die we daarin ervaren is van grote invloed op de mate waarin we in staat zijn om te leren."

### Leergierigheid als mindset

Dat we niet allemaal van dezelfde school zijn als het gaat om leergierigheid blijkt ook uit onderzoek. Zo stelt Carol Dweck dat mensen op verschillende manieren tegen leren aankijken, vanuit een fixed mindset en growth mindset (1999, 2007). Mensen met een growth mindset geloven dat eigenschappen als intelligentie, persoonlijkheid of competenties te ontwikkelen zijn. Daartegenover staan individuen met een fixed mindset, die geloven dat deze eigenschappen aangeboren en onveranderlijk zijn.

Op basis van dit onderzoek zou je kunnen stellen dat het verlangen naar leren wordt belemmerd bij mensen met een fixed mindset. Dweck stelt (2010) dat ieder individu een mix heeft van beide type mindsets. Het is daarom een illusie om de fixed mindset te kunnen uitbannen. Belangrijker is, zo stelt Dweck, om zorgvuldig te onderzoeken wat onze mindset triggers zijn, zodat we leren op welke

manier we de growth mindset meer kunnen aanspreken. Dweck geeft hiervoor een aantal tips (2010):

- *Zet niet het uiteindelijke succes, maar de uitdaging centraal*  
Integreer een uitdaging in de leersituatie, zodat de oplossing nooit vanzelfsprekend is. Op die manier zet je het proces om tot de oplossing te komen centraal, in plaats van de oplossing zelf.
- *Aandacht voor vooruitgang*  
Stimuleer het gevoel dat inspanning leidt tot vooruitgang en beheersing. Door aandacht te geven aan wat een individu eerst niet kon en nu wel, ontstaat een gevoel van verbetering. Deze verbetering is vaak een stimulans voor nog meer vooruitgang.
- *Beoordeel groei*  
Maak van een competentie of kwaliteit die nog niet in huis is een leerdoel en geef iemand tijd om hieraan te werken. Beoordeel vervolgens ook het groeiproces, in plaats van slechts de prestatie.

### Hoe dit zich vertaalt naar Zomerfestival de Zandbak?

Daar zit het wel goed met de leergierigheid en growth mindset! En dat geldt niet alleen voor de bezoekers. De wil om steeds weer nieuwe dingen te kunnen, weten en leren is groot, blijkt uit een gesprek met Marjan Engelen, partner van het festival. "Iets totaal anders doen dan anders, om weer geprikkeld en geïnspireerd te raken. Juist vanuit een andere dan de bekende invalshoek." Ze heeft nu alweer inspiratie voor de festivalorganisatie van volgend jaar: "vaak ligt er zoveel informatie en kennis voor je voeten, maar je moet het wel oprapen en er iets mee doen." En wat doet de festivalorganisatie om de leergierigheid van deelnemers aan te sporen? "Dat zit 'm deels in het aanbod," stelt Marjan. "We bieden workshops waar ervaren centraal staat en waar mensen worden uitgedaagd om uit hun

comfortzone te stappen. Anderzijds besteden we veel aandacht aan ogenschijnlijke details: we heten mensen persoonlijk welkom, nodigen hen uit om workshops te volgen die aanvankelijk niet op het verlanglijstje stonden, creëren een sfeer waarbij je makkelijk nieuwe contacten legt en waar je verrast wordt door bijzondere activiteiten." En dat lijkt goed gelukt! In een review lezen ze terug: "ik vond inspiratie, authenticiteit en werd maximaal geprikkeld."

### Zomerfestival de Zandbak

Vanuit het geloof dat leren vroeger spelenderwijs in de zandbak ontstond is dit festival in het leven geroepen. Oprichtsters Sanny van Essen en Ghita Hulster stellen dat 'spelen' bij volwassenen vaak niet meer in het repertoire of de strategie zit. Spelen is iets wat we hebben afgeleerd, terwijl dit soms juist effectief is en, niet geheel onbelangrijk, ook plezier oplevert. Het festival staat in het teken van leren, ontmoeten en delen. Het tweedaagse evenement kenmerkt zich door een programma met meer dan 25 workshops per dag met als resultaat verse inspiratie. Ook in 2018 wordt het festival weer georganiseerd. Meer informatie: [www.beleefdezandbak.nl](http://www.beleefdezandbak.nl).

*Met dank aan Marjan Engelen, zelfstandig communicatieadviseur en medeorganisator van Beleef de Zandbak.*

### Referenties:

- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: Psychology Press.
- Dweck, C. S. (2007). The perils and promises of praise. *Educational Leadership*, 65(2), 34–39.

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**Leren | Talent | Werk**  
**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 bevoegen professionals, waarbij het actief stimuleren van groei en ontwikkeling in het vakgebied voorstaat. Het vakblad is daarbij ook een klankbord voor bedrijven, wetenschap en overheid op zowel nationaal als internationaal niveau. TvOO brengt inspiratie, professionalisering, visie, verbondenheid en de mogelijkheid om te delen.

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van Kloosterhof Neer B.V., Napoleonsweg 128A, 6086 AJ NEER T. 0475-597151

F. 0475-597153  
 info@kloosterhof.nl  
 www.tvoo.nl

**Hoofdreductie**  
 Jolanda Botke  
 Ria van Dinteren

**Eindreductie**  
 Evelien van der Veen,  
 Plzant communicatie  
 www.plzant.nl

**Redactie**  
 Ger Driesen, aNewSpring  
 Development Academy  
 Judith Droste, Nyenrode Business  
 Universiteit  
 Astrid de la Fuente, NOBTRA  
 Tineke van Kooten, NVO2  
 Els Oosthoek  
 Eline Steenhuisen, Kantar Public  
 Cristel van de Ven, Factor Vijf  
 Sibrenne Wagenaar, Link2Learn  
 Wouter Willemsen, GTP

**Adviesraad**  
 Yvonne Burger, Vrij Universiteit  
 Amsterdam  
 Nick van Dam, Nyenrode Business  
 Universiteit  
 Eric Deen, Kessels & Smit  
 Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute  
 Ria van 't Klooster, NRTO  
 Dick Krikke, directeur NVO2  
 Wouter Reynaert, Reynaert Career  
 Development  
 Rick de Rijk, Gooiconsult  
 Manon Ruijters, Twijnstra Gudde  
 Joyce Rupert, Work with Joy  
 Jannetje Schenning, Schouten  
 Nelissen University  
 Pascal Van Loo, VOV

De redactie is onafhankelijk en werkt op basis van een redactiestatuut.

**Bladmanagement en redactiesecretariaat**  
 Liesbeth Rienties  
 liesbeth@kloosterhof.nl  
 Janet Rienties  
 janet@kloosterhof.nl

**Vormgeving**  
 Marie-José Verstappen  
 marie-jose@kloosterhof.nl  
 Annetie Peeters  
 vormgeving@kloosterhof.nl

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

**Online & Projecten**  
 Jorg Winkelmolten  
 jorg@kloosterhof.nl

**Administratie**  
**Papieren abonnement**  
 Abonnementsprijs: € 47,50 per  
 abonnementsperiode van 4 uitgaven  
 voor particulieren; € 57,50 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.

**Digitale abonnement**  
 Abonnementsprijs: € 22,00 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. Literatuur 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 8  
 Nr. 1 5 maart 2018  
 Nr. 2 5 juni 2018  
 Nr. 3 5 september 2018  
 Nr. 4 5 december 2018

**Aanleveren kopij**  
 Jaargang 8  
 Nr. 1 1 december 2017  
 Nr. 2 1 maart 2018  
 Nr. 3 1 juni 2018  
 Nr. 4 1 september 2018

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 veelevochtigd,  
 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.

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**december draagt als thema:**

**Stilte**

**Wouter Reynaert**, de oorverdovende stilte  
 na pensioen

**Jistke Kramer**, vergaderen in stilte

**Peter Vink**, de inrichting van onze  
 kantooromgeving

**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
**2018-1 verschijnt begin maart 2018.**

**Voor meer informatie over het TvOO**  
**en het afsluiten van een abonnement:**  
**www.tvoo.nl**

**www.tvoo.nl**



# LEREN DOE JE DOOR TE DOEN

Vakmanschap in ontwikkeling

.....



Professionaliseren op het gebied van leren & ontwikkeling?  
Welkom bij de FCE, wij bieden/verzorgen leergangen op het gebied van :

- ↘ strategisch advies in HRD en organisatieleden
- ↘ ontwerpen van krachtige leertrajecten
- ↘ organisatieontwikkeling en veranderprocessen
- ↘ talentontwikkeling van team en individu
- ↘ procesbegeleiding en faciliteren
- ↘ Appreciative Inquiry

We werken met je eigen vraagstukken, dus praktijkgericht. En met ruimte en aandacht voor gedegen theorie en jouw eigen vakmanschap.

Meer informatie: [www.lerendoejedoortedo.nl](http://www.lerendoejedoortedo.nl)



FCE

FOUNDATION FOR  
CORPORATE  
EDUCATION



## Welke opleider valt het beste in de smaak bij uw mensen?

Het vinden van de beste opleiding, training of andere HR-dienst kan zoveel sneller en makkelijker! Beperk het zoeken tot aanbieders met een Cedeo-erkenning. Dan weet u zeker dat minimaal 80 procent van hun klanten 'tevreden tot zeer tevreden' is over de kwaliteit en de dienstverlening. Én dat het klanttevredenheidsonderzoek, waarop de erkenning is gebaseerd, niet langer dan twee jaar oud is. Cedeo voert dit uit onder inkopers en opdrachtgevers uit het bedrijfsleven, de overheid en de non-profitsector. Dus onder collega's van u. Zijn die tevreden over een bepaalde opleider? **U vindt het snel op [www.cedeo.eu](http://www.cedeo.eu)**

Kijk gewoon of de aanbieder Cedeo-erkend is!

