

Astrid Karsten  
**Hoe je leert maakt het verschil**

**Kanonnen van ons vak**  
Interview met Robert-Jan Simons

**Samen slim: oude en nieuwe wijsheden**  
In gesprek met Eric Koenen








# rapasso

Hoe werkt  
het voor u?

Vraag nu een  
gratis live-sessie  
aan!

Online  
demo overtuigt  
**90%**  
van de  
professionals

## Op afstand samenwerken met cliënt en opdrachtgever

-  **Gemakkelijk video-gesprekken** voeren
-  **Gebruiksvriendelijke app** voor coach én cliënt
-  **Meer interactie** door handige chatfunctie
-  **Stimuleert zelfregie** cliënt
-  **Privacy** gegarandeerd



[www.rapasso.nl](http://www.rapasso.nl) - 085 303 26 22

ISO 9001 | ISO 27001



## Oud en nieuw

Ik ontvang net een QR-code op mijn telefoon die een directe verbinding maakt met de App Store. Met de QR-code kan ik een app downloaden. De JustIN Mobile-app, die mij straks toegang geeft tot een hotelkamer duizenden kilometers verderop. Vandaag ook een telefoontje op mijn mobiel gehad over een eindgesprek met een klant en vervolgens in twee minuten doorgeschakeld naar een videoconferencing-systeem, omdat we ook nog wat documenten wilden delen. En straks gebruik ik in een sessie voor 150 mensen een app die deelnemers kunnen scannen, waardoor we met 150 mensen op een groot scherm ieders bijdrage kunnen lezen.

Deze mogelijkheden zijn een direct gevolg van een gezondheidscrisis waardoor we massaal de technische mogelijkheden hebben omarmd in ons dagelijks leven. Maar deze tools zorgen er ook voor dat we ons werk anders kunnen organiseren. Hoezo is werk en privé combineren moeilijk? Waarom de file in? We hebben in de tijd dat we probeerden zo goed en zo kwaad als dat kon met COVID-19 te leven een enorme inhaalslag gemaakt in het incorporeren van techniek – in ieder geval in het domein leren en ontwikkelen. En wat alle goeroes eerder aangaven: we zitten nu echt in een versnelling waardoor werk, leren en communicatie anders gaan vanwege de techniek. En of het nu een gezondheidsoorzaak een ecologische of duurzaamheidsetiket draagt, dat maakt niet zoveel uit. We kunnen het en doen dingen nu ook echt anders dan vroeger.

Ook bij TvOO zijn er zaken veranderd. Zoals het was met artikelen zonder interactie, bestaat er nu een LinkedIn-groep en kun je via een QR-code een film of website bekijken. We gaan mee met onze tijd en dat is te zien. Dit nummer heeft ook niet meer het uiterlijk van voorheen, maar zit in een nieuw fris jasje. Deze veranderingen bij TvOO blijven de komende tijd ;-)

Maar blijven al die andere veranderingen nu? Wat maakt dat we bij iets minder besmettingen of een nieuw vaccin of betere geneesmiddelen niet terugveren naar het pre-COVID-tijdperk? Het is, net als met goede voornemens, best lastig om de 'oude' groef weer in te schieten. Maar dat hoeft natuurlijk niet. Veel organisaties gebruiken deze periode (of zouden dat moeten doen) om te kijken of ze definitief een aantal herontwerpen kunnen maken over het aantal dagen op kantoor, het thuiswerken, het vormen van de community en een andere manier van leidinggeven. Meer op afstand maar met veel verbinding en contact.

In dit nummer vragen we ons niet alleen af wat er inhoudelijk op het gebied van leren en trainen oud en/of nieuw is. We delen ook de verhalen over hoe je het nieuwe of andere kunt borgen in je organisatie, zodat we de grote sprong voorwaarts vasthouden. En niet omdat het crisis is, maar omdat we het prettig vinden om tussen het werk door te sporten, onze kinderen naar school te brengen, thuis te werken en andere manieren te vinden om meer contact te hebben met collega's en leidinggevenden. Ik kijk uit naar dit nieuwe normaal. En af en toe toch nog een reisje met een QR-sleutel lijkt me nog wel fijn. Ik hoop dat dat, wel een beetje minder, toch weer gaat kunnen. Voor nu wens ik je heel veel leesplezier, digitaal of op papier!

**Ria van Dinteren**, *hoofdredactie, hoofdredacteur@tvoo.nl*



# Inhoud

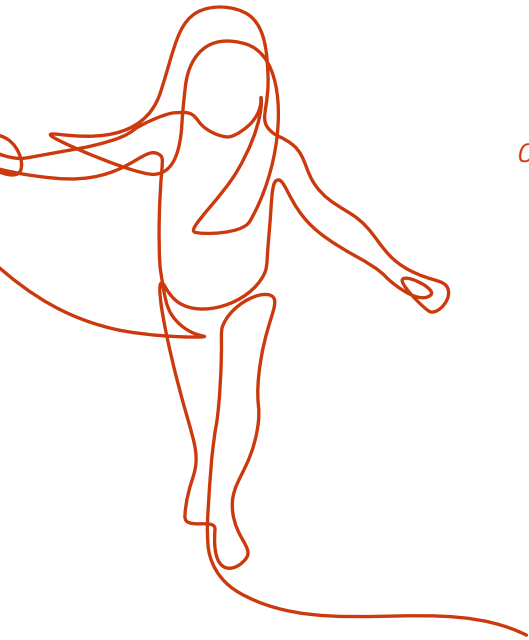
## Oud & Nieuw

### THEMA

- 7**     **Oud & Nieuw**  
Robert Dollevoet & Jan Arnoud Ruiter
- 13**    **Kanonnen van ons vak**  
*Interview met prof. dr. P. Robert-Jan Simons*  
Jan Arnoud Ruiter
- 20**    **Vensters op een vakgebied in beweging**  
*Derde editie van het Handboek HRD*  
Joseph Kessels & Rob Poell
- 26**    **Heeft een gilde de toekomst?**  
*Over vakmanschap bij het ToekomstGilde Politie*  
Eveline Baar & Elleke van Gelder
- 34**    **Oud & nieuw in het trainersvak**  
*Over technologie, verbinding en ethiek*  
Robert Dollevoet & Jan Arnoud Ruiter

**42** **Hôe je leert maakt het verschil**  
*Agile werken als ultieme vorm van leren*  
Astrid Karsten

**47** **De crisis als kans**  
Robert Dollevoet



## THEORIE

**Dat doet wat met mensen!** **53**

*Van een oud naar een nieuw ziekenhuisgebouw*

Hannelore Schouten

**Ondernemen van generatie op generatie** **61**

*Overgangen van oud naar nieuw in familiebedrijven*

Judith van Helvert

**Leren in psychologisch perspectief** **69**

Frank de Jong & Marjan Vermeulen

**Samen slim: oude en nieuwe wijsheden** **78**

*Interview met Eric Koenen*

Robert Dollevoet

**Jong versus oud** **86**

*Column*

Wilfred Rubens

## INSPIRATIE

**88** **Oud & nieuw**

*Column*

Evert Pruis

**89** **Caleidoscopisch samenwerken**

Danaë Huijser





Verbindend in Leren

**Develhub** is hét onafhankelijke platform dat zich richt op het verbinden en professionaliseren van iedereen die zich structureel bezighoudt met leren en ontwikkelen van individuen, teams en organisaties. 'You learn, we learn'



**NOBTRA** is Dé brancheorganisatie voor Trainend Nederland en wij zijn daarmee hét aanspreekpunt voor en over training in Nederland. We staan voor het professionaliseren en certificeren van het vak trainen. We toetsen, erkennen, ontwikkelen en verbinden beroepstrainers met opdrachtgevers. Zo bevordert en bewaakt NOBTRA de kwaliteit van het trainersvak in Nederland.



■ Rapasso, cover 2



■ Alba-academie, cover 3



■ Cedeo, cover 4



■ Intact Academie, pagina 33



■ Coachfinder, pagina 68

# Oud & nieuw

Auteurs: **Robert Dollevoet & Jan Arnoud Ruiter**

Oud en nieuw, zoals we het allemaal kennen met oliebollen, champagne en goed gezelschap (al was het wat minder in aantal dit jaar), ligt nog vers in het geheugen. Een toepasselijk moment om een inleiding te schrijven over het thema oud en nieuw in het vak. Een mooi moment voor reflectie – wat willen we behouden en waarvan nemen we afscheid, én vooruitkijken – wélke nieuwe dingen gaan bouwen, of starten en ... natuurlijk goede voornemens – wat gaan we anders doen! Net als bij het veranderen van gedrag gaat het bij leren en ontwikkelen over het volhouden van wat we voorgenomen of geleerd hebben. En we weten allemaal hoe moeilijk dat is.



Iedereen denkt bij de titel 'Oud en nieuw' vaak direct al aan oudjaarsavond – een overgang van het ene jaar naar het andere jaar. In ons vak kennen we ook veel overgangen, transities en veranderingen van oud naar nieuw. Vaak gaan ze gepaard met diverse tradities, zoals we dat ook van oudjaarsavond kennen: vuurwerk (confrontaties en weerstand), goede voornemens (strategie, visie en ambitie), de beste wensen (mooie intenties) en nieuwjaarskaarten (plannen voor in de toekomst). Wij vroegen ons af wat nu de tradities in ons vak zijn en wat er gedurende de tijd aan het veranderen is? Waar bewegen we de komende jaren naartoe vanuit diverse perspectieven? Pakken we zaken misschien anders aan en welke verwachtingen hebben we dan van ons vak? Een groot scala aan vakgenoten heeft ons bij dit nummer geholpen om diverse perspectieven op oud en nieuw aan te reiken.

*Net als bij het veranderen van gedrag gaat het bij leren en ontwikkelen over het volhouden van wat we voorgenomen of geleerd hebben.*

#### **Iconen vernieuwd**

Allereerst was het gaaf om te ontdekken dat er, terwijl we dit themanummer aan het voorbereiden waren, maar liefst twee toonaangevende boeken, naslagwerken, iconen, werden geactualiseerd. De *Canon van leren en ontwikkelen* (2021) en het *Handboek Human Resources Management* (2021).



**Robert Dollevoet** werkt al meer dan 25 jaar als leer- en veranderprofessional. Hij is winnaar van de HR-top100 publieksprijs in 2017 en momenteel werkzaam als manager Jumbo Academy bij Jumbo Supermarkten. Robert is sinds 2018 verbonden als redacteur aan het Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties. Hij leeft volgens het motto: 'Iedereen heeft invloed'.

Beide boeken hebben een plaats gekregen in dit nummer om te kijken wat deze actualisatie nu precies brengt. Geheel in stijl met het vieren van oudejaarsavond – tenminste in veel huishoudens – kunnen we er samen een spel van maken: zoek de verschillen. Oftewel: wat is er aan het veranderen? Na het spel komt het goed gesprek tussen vakgenoten: vanuit welke uitgangspunten, thema's en grondleggers voeren we ons vak uit en wat heeft ons dat gebracht. Wat gaat er veranderen en welke keuzes maken we daar als HRD'er zelf in.

In een interview met Robert-Jan Simons over de *Canon van leren & ontwikkelen* staan we stil bij de grootste wijzigingen ten opzichte de vorige editie, die toen nog de

*Canon van het leren* heette. De titel verklapt al een belangrijke verschuiving binnen ons vak: de steeds groter wordende aandacht voor ontwikkelen (en veranderen) als aanvulling op leren. Dit vraagt een brede visie op leren. Een visie die ervan uitgaat dat leren plaatsvindt op vele manieren en veel verder gaat dan alleen opleiden. Ook Rob Poell en Joseph Kessels starten in hun artikel over de derde editie van het handboek HRD met dit uitgangspunt. Mooi is ook dat zij, zij het voorzichtig, vooruitkijken naar thema's die naar verwachting over tien jaar in het centrum van de belangstelling staan. Denk aan duurzaamheid, autonomie en emancipatie.

Naast nieuwe edities, ook een heel nieuw bijzonder boek. We interviewden Eric Koenen over zijn nieuwste boek *Samen Slim* (2020). Hierin neemt Eric Koenen ons mee op een trip, een tocht langs wijsheden, theorieën en persoonlijke reflecties over hoe we kunnen omgaan met vragen in een steeds complexer wordende omgeving. Geen simpele eigen waarheden voor complexe vraagstukken, geen individuele slimheid, maar collectieve intelligentie die we samen moeten organiseren. Een aanrader voor de professional die houdt van reflectie en op zoek is naar nieuwe paden.

In navolging van herziene versies, nieuwe boeken, kijken we ook naar toekomstige boeken. Frank de Jong en Marjan Vermeulen werken aan *Co-creëren kun je (stimu)leren!* (verschijnt medio 2022). Zij nemen ons nu vast mee in hun kijk op 'wat is leren?'. Vaak krijg je daar niet zomaar een antwoord op. Frank en Marjan schetsen een helder beeld over *learning sciences* vanuit een leerpsychologisch perspectief.

## Hoe collega's het vak opnieuw uitvinden

Naast een verdieping in de HRD-boeken zijn we in dit themanummer vooral in gesprek gegaan met vakgenoten. Hoe kijken zij aan tegen transities van oud naar nieuw. Allereerst gingen we in gesprek met Rixt Kuipers, Alies Albers-Tax en Carlo Strijk om te horen hoe zij kijken naar het vak van trainer en hoe dat de laatste 18 tot 24 maanden zo snel veranderde. Vaak ben je als trainer 'het middel en de inhoud samen'. We waren benieuwd welke veranderingen en trends zij zelf ervaren in hun vak als trainer. Zaken die hen aanspreken of gewoon opvallen. Zij delen hun geheel



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

eigen visie met ons. En wanneer je door je ooghalen de drie interviews leest, zie je een snel veranderend landschap waarin technologie en fysieke wereld iets anders vragen van trainers en lerenden. Een boeiend drielুক over verbinding, kunstmatige intelligentie en brieven aan jezelf. De bevlogenheid spat eraf! Je leest dit in 'Oud & nieuw in het trainersvak'

In ons vak worden overgangen van 'oud' (huidige situatie) naar 'nieuw' (gewenste situatie) soms sterk geactiveerd door de omgeving. De laatste periode was dat natuurlijk corona en de impact die dit had op onze samenleving en het HRD-vak. We gingen in gesprek met Mark Visser, Saskia Schepers, Lodewijk van Ommeren en Huub van Zwieten over hun perspectief op de noodzakelijke overgang naar 'anders leren' toen corona haar intrede deed. We vroegen hen welke vernieuwing in deze periode is gelukt en waarom. Allen gaven onafhankelijk van elkaar een 'kansperspectief'. Gewoon leuk om te lezen!

*In ons vak worden overgangen van 'oud' (huidige situatie) naar 'nieuw' (gewenste situatie) soms sterk geactiveerd door de omgeving.*

### **Lerend werken of werkend leren?**

Over vernieuwing gesproken. Wanneer werk complexer wordt, minder voorspelbaar, is het belangrijk om steeds kortcyclisch te ontdekken of we dat goed

doen en of we het goede doen... Het past simpelweg niet meer om tijdenlang te werken aan complexe oplossingen, zoals IT-systemen of mooie programma's, om er vervolgens achter te komen dat we niet hebben gemaakt waar men om vraagt. Hier komen leren en werken samen. Kortcyclisch verbeteren, wendbaar zijn en werken. De meest passende vertaling van wendbaar is *agile*, tevens een verzamelnaam voor verschillende manieren van kortcyclisch werken en leren, waarbij feedback vragen en reflectie bewust zijn ingebouwd. Zoals leren en werken communicerende vaten zijn, zijn de organisatie en haar individuele medewerkers dat ook, zo pleit Astrid Karsten in haar bijdrage.

Van oud naar nieuw. Of met oud naar nieuw. Nieuw is niet altijd beter. Vaak is het goed om te vernieuwen en voort te bouwen op oude fundamenten, op bestaande theorieën, of om mee te nemen waar je aan gehecht bent. Bij een verhuizing bijvoorbeeld. Je kunt je er ontzettend op verheugen, en tegelijkertijd is het razend spannend. Voel ik me wel thuis in dat nieuwe huis of pand, of zelfs in een nieuw ziekenhuis? Hannelore Schouten deed onderzoek naar de beleving, de onderstroom bij ziekenhuispersoneel dat verhuisde naar een nieuw lean ziekenhuis. Een verhuizing én een nieuwe werkwijze. Hoe uitdagend is dat!

En is een gilde van alle tijden? Bij de politiek denken ze van wel. In een wereld waarbij het werk steeds complexer wordt, meerdere skills worden verlangd, waarin je je moet aanpassen aan veranderende situaties, waarin veel verschillende belanghebbenden betrokken zijn, is samen voorbereiden op deze wereld van groot belang. Eveline Baar en Elleke van Gelder

introduceerden het concept 'Toekomst-Gilde Politie' als lerend gezelschap. Hierin staan het ontwikkelen van future skills in de werkpraktijk centraal. Interessant om te zien hoe juist een 'oud concept' nieuw leven wordt ingeblazen om de complexe toekomst te verkennen. Een aanrader!

### Weer wat geleerd

Een rijke opbrengst en veel positieve vooruitzichten vallen ons in dit nummer ten deel. Veel van onze eigen inzichten en ideeën over hoe ons vak beweegt, komen hierin terug. Denk aan de kracht van leren in de context van het werk dat gedaan moet worden, of kortcyclisch verbeteren als krachtig middel. Experimenteren, feedback ophalen, aanpassen en weer door. Maar ook de overtuiging dat echte veranderingen niet alleen vragen om aanleren, maar juist ook om afleren, *ont-wikkelen*. Je zou zelfs kunnen zeggen dat veel van onze impliciete inzichten door onze schrijvende collega's expliciet gemaakt zijn. Dat we weer wat meer taal hebben gekregen om dat wat voor ons vanzelfsprekend is in ons werk en hoe we over het vak denken,

onder woorden te brengen. Zelfs wanneer oude principes als gildes in een nieuw jasje weer terugkomen. We kunnen wel stellen dat het maken van deze editie een groot reflectieproces is geweest voor ons allebei. Bewust stilstaan, of zoals bij oud en nieuw, even een markeringsmoment om na te denken. Te vieren wat we weten en ons te verwonderen over wat ons al het nieuwe gaat brengen. ♦

### Referenties

- Koenen, E. (2020). *Samen slim: Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden*. Leusden: ISVW Uitgevers.
- Poell, R. F., & Kessels, J. W. M. (red.) (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (3de volledig herziene editie). Leuven: Lannoo Campus.
- Ruijters, M., Schut, R., & Simons, R. J. (2021). *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

**Robert Dollevoet** en **Jan Arnaud Ruiter**,  
redactie TvOO

*Dag van  
de Coach*

**SAVE THE DATE**

DAG VAN DE COACH 2022

**TEAM- &  
ORGANISATIECOACHING**

De voortdurend  
in **beweging**  
zijnde context en  
maatschappij maken

**organisatie- en teamcoaching** tot een

'eindeloze zoektocht' en daardoor juist zo de moeite waard!

Voor iedere coach, leider, manager, vakidoot en anderszins  
geïnteresseerde in dit uitdagende landschap, biedt de

**Dag van de Coach 2022** een kompas en handvatten.

**3 JUNI '22**

Locatie:

**REEHORST, EDE**

[WWW.DAGVANDECOACH.NL](http://WWW.DAGVANDECOACH.NL)



*Interview met prof. dr. P. Robert Jan Simons*

# Kanonnen van ons vak

Auteur: **Jan Arnoud Ruiter**

Toeval bestaat niet. In de periode waarin wij toewerken naar dit themanummer *Oud en Nieuw* verschijnt de hernieuwde uitgave van de *Canon van leren & ontwikkelen* (2021), hét naslagwerk in Nederland over leren en nu ook ontwikkelen. Reden genoeg dus om de oude en nieuwe versie eens naast elkaar te leggen. Welke wijzigingen zien we? Is er sprake van nieuwbouw of slechts een kleine verbouwing op oude, stevige fundamenten? We vroegen het aan Robert-Jan Simons, invloedrijk vakgenoot, 'kanon' en één van de samenstellers van de canon.

***Hoe was het om na jaren weer zo intensief bezig te zijn met de grondleggers van leren?***

“Vooral heel veel werk. We zijn hier ook wel weer een jaar of vier mee bezig geweest. En ik heb het ook erg leuk gevonden. Het nadenken over hoe we deze versie nog beter maken dan de vorige, vasthouden aan wat het succes was van de canon. Het gebruik is erg verschillend. Sommigen lezen het boek van voor naar achter, dat zijn er niet veel trouwens. Anderen lezen alleen de persoonlijke introducties, zijn nieuwsgierig naar waarom de auteur nu zo in dat thema geïnteresseerd is. Van alle auteurs is nu, behalve een persoonlijke inleiding, ook aandacht voor hoe zij in het vak staan en hoe ze bij leren zijn uitgekomen.

Elk hoofdstuk is in meer of mindere mate herschreven. Soms ontbraken kritische noten, of juist de biografie. We hebben veel aandacht besteed aan een eenduidige en strakke structuur van elk van de hoofdstukken. Ook de biografieën van de grondleggers zijn uitgebreider. Die informatie vinden veel lezers interessant, ik ook. In mijn eigen hoofdstuk over leerstijlen bijvoorbeeld, kwam ik tot de conclusie dat ik eigenlijk helemaal niet wist of Kolb nog leeft. Inmiddels weet ik dat hij nog leeft en meer op de achtergrond opereert.”

***Veel grondleggers hebben een grote invloed op hoe wij leren benaderen en vormgeven. Dat geldt in Nederland ook sterk voor jullie, als samenstellers van de 'Canon van leren & ontwikkelen'. Ben je je bewust van je invloed?***

“Ja en dat vind ik leuk en die invloed wil ik ook hebben. Het leuke van de samenwerking met Manon en Rika (Manon Ruijters en Rika Schut, red.), is dat we elk



**Robert-Jan Simons** is zijn leven lang bezig met het thema leren. Eerst richtte hij zich op het leren van middelbare scholieren, daarna op het leren op de werkplek door medewerkers en professionals, waaronder ook leerkrachten en schoolleiders. Steeds probeert hij mensen een breder begrip van leren te laten krijgen door ze te inspireren en in de war te brengen vanuit een sociaal-constructivistische visie op leren. Leren is immers ook impliciet en ervaringsleren en zelfgereguleerd leren. Leren is ook teamleren en organisatieLEREN. Leren is ook ontwikkelen.

Robert-Jan werkte aan de universiteiten van Amsterdam, Nijmegen, Tilburg, Utrecht en Tartu (Estland). Ook was hij directeur van de NSO, de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement, en wetenschappelijk coördinator van de master Human Development van Schouten en Nellesen University of Applied Sciences. Op 1 januari 2014 startte hij zijn bureau Visie op Leren, van waaruit hij lezingen en masterclasses verzorgt en optreedt als adviseur.

onze eigen perspectieven inbrengen, onze favorieten en ons netwerk. Met name Manon heeft een groot netwerk. Samen is het een mooi evenwichtig geheel. Een naslagwerk maken, dat was ook wel onze ambitie, een boek dat je in de kast hebt staan dat je erbij pakt om te zien wat daarover nu in de canon staat.”

### ***Wat was de aanleiding om de canon te herzien?***

“Daar hadden we verschillende redenen voor. Allereerst dateert de eerste editie alweer uit 2012. Dat betekent dat de oudste bijdragen al in 2008 zijn geschreven. Er is sinds die tijd wel het een en ander veranderd, ook in wat wij belangrijke vinden. Direct na publicatie van de eerste editie kregen we twee soorten reacties: ‘Het is een schande dat deze er niet in staat’, of: ‘het is een schande dat die erin staat, want die hoort er echt niet in’. Dat laatste betrof dan met name de Nederlandse grondleggers. In de nieuwe editie hebben we juist daarvan enkele geschrapt, maar zeker niet allemaal. Het is daarmee toch nog wel een beetje een Nederlands boek gebleven. Daarnaast wilden we in 2012 eigenlijk al een website, een digitale versie naast het fysieke boek. Dat hebben we nu kunnen realiseren.”

### ***Dan de hamvraag: welke wijzigingen hebben jullie aangebracht?***

#### **Organisaties versus onderwijs**

“We hebben nog meer nadruk gelegd op leren in alle organisaties in plaats van het onderwijs. In de oude canon lag het accent soms nog te sterk op het onderwijs. Soms zijn theorieën of concepten daar juist ontstaan en blijken ze heel relevant voor het leren of ontwikkelen in organisaties. In die gevallen hebben we de hoofdstukken herschreven en hierop aangepast. Bijvoorbeeld

ons hoofdstuk over feedback, of ‘Leren leren’. Gestart vanuit het onderwijsperspectief, maar niet meer weg te denken in de werkpraktijk van veel organisaties.

We kennen overigens nog steeds hoofdstukken die betrekking hebben op het onderwijs. Zo heb ik bijvoorbeeld, vind ik zelf, een heel goed hoofdstuk geschreven over Van Parreren, over systeemscheiding. Ook dit thema is van oorsprong meer gericht op het onderwijs, maar heel relevant in een meer corporate context. Ik heb alsnog het hoofdstuk iets breder ingestoken. Het staat in het e-book, daar hebben we meer ruimte voor meer onderwijsspecifieke hoofdstukken, daar is de scheiding minder hard gemaakt. In het e-book staan de meer op onderwijs gerichte en nieuwe bijdragen alsmede bijdragen waarin meer een onderzoeksmethode dan een theoretisch concept centraal staat. Zo hebben we het bedoeld, maar hier hebben we wel keuzes moeten maken en is de wereld niet zwart-wit.”

*Veel mensen gebruiken  
leren en ontwikkelen  
door elkaar, zonder te weten  
wat het verschil is.*

#### **Ontwikkelen**

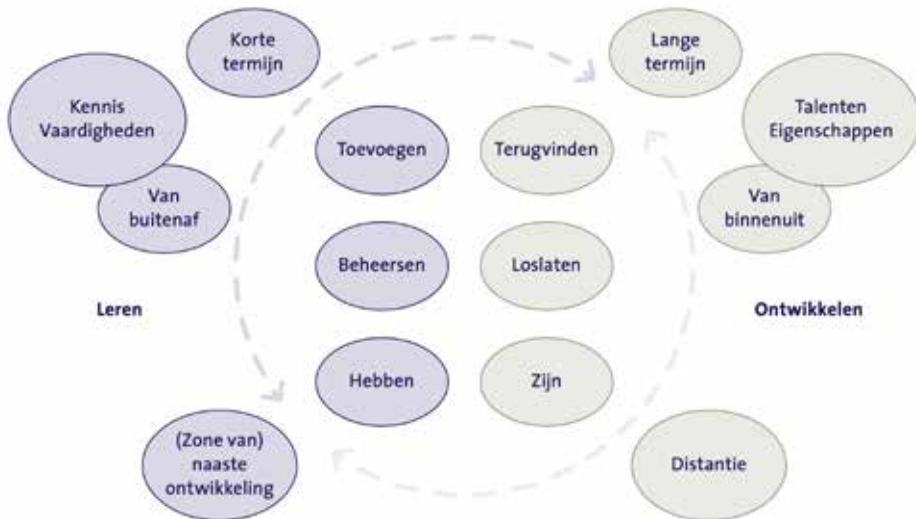
“Tja, en een van de belangrijkste vernieuwingen vind je al terug in de titel: we hebben het woord ontwikkelen toegevoegd. Het toevoegen van dit thema, was een belangrijke bedoeling. We zien dat het aan belang en belangstelling wint. Het moest daarom ook een prominente plek krijgen. Dat had overigens naar mijn mening zelfs nog wel

iets meer gemogen. Als je de titel verandert en ontwikkelen erbij zet, dan moet je eigenlijk nog scherper aangeven wat je daarmee beoogt. Dan hadden begrippen als 'talent' en 'ontwikkeling' zelf wel een hoofdstuk verdiend.

Veel mensen gebruiken leren en ontwikkelen door elkaar, zonder te weten wat het verschil is. Er is in de literatuur ook niet echt een heel scherpe grens. Ja, ontwikkelen is meer van de lange termijn, maar dat is niet alleszeggend, je hebt meer kenmerken nodig. Zo spreken we niet over leerfasen, maar wel over ontwikkelingsfasen. Leren gaat meer over kennis en vaardigheden, tegenover talenten en eigenschappen bij ontwikkeling. Leren is veelal van buitenaf georganiseerd en ontwikkelen meer van binnenuit. In de inleiding van de *Canon van leren & ontwikkelen* hebben we hiervoor 'het palet van leren en ontwikkelen' opgenomen (zie figuur 1):"

**Zien we dat terug in thema's als kwetsbaarheid, kritische reflectie, denkfouten, aangeleerd optimisme?**

"Inderdaad, dat raakt vooral de toevoeging van 'ontwikkeling'. Dit zijn ook onderwerpen met termen als 'eigenschappen', 'talenten'. Of we hiermee ook vooruitlopen? Ik zie dat leren, ontwikkelen én veranderen steeds meer geïntegreerd benaderd worden in organisatiecontexten en in ons vak. Vraagstukken die in organisaties spelen, lijken zich langzaam te verplaatsen van leren naar ontwikkelen, of hebben in elk geval beide in zich. Meer vraagstukken gaan over zelfsturing, energie, samenwerken, loslaten, innemen van je professionele ruimte. Maar hoe leer je dat eigenlijk? Of beter gezegd, hoe ontwikkel je dat eigenlijk? Hier komt weer het verschil tussen leren en ontwikkelen om de hoek kijken én je visie op leren. Eigenlijk is onze gemeenschappelijke visie op leren dat leren en ontwikkelen hetzelfde is.



Figuur 1. Het palet van leren en ontwikkelen (Uit: Canon van leren & ontwikkelen)

Dan is ook wel een brede opvatting over leren nodig. Niet vanuit de beperkende blik dat leren alleen gaat over kennis verwerken en opleidingen, meer de kortetermijnleerprocessen en resultaten. Juist in het organisatieleren ligt de uitdaging om breder te kijken en iets meer afstand te nemen en zo ook de langetermijnprocessen in gang te zetten. Juist bij veel vraagstukken die nu spelen, zoals kwaliteit van zelfsturing, of steeds dynamischere vormen van samenwerken, wint de balans hiertussen aan belang. Vanuit mijn werk zie ik nu dat leren en innoveren een heel belangrijke combinatie is in deze tijd. Hoe leer je om te innoveren en hoe bepaalt innoveren je leren. Hoe leer je wat er nog niet is?"

***Julie hebben ook veel aandacht besteed aan onderwerpen als professionaliteit en prestatiemotivatie.***

"Dat klopt. Dat zit bij ons alle drie. Onderwerpen als professionele frames en kapitaal, vakmanschap. Daarvoor hebben we veel aandacht. Het loopt ook een beetje parallel met waar we het net over hadden, de verschuiving van aandacht naar de organisaties. Enerzijds worden deze in het vakgebied prominenter, anderzijds is het de aandacht die wij er aan schenken. Soms volgen we het vak. Soms lopen we er iets op vooruit met onze keuzen. Neem bijvoorbeeld het onderwerp 'Nieuwsgierigheid', tien jaar geleden niet breed gedragen als belangrijk thema voor leren, nu een van de populairste onderwerpen."

***Is ons vak bijna uitontwikkeld? Ik zag dat er weinig onderwerpen zijn verdwenen, vooral toegevoegd.***

"Zeker, we vonden het vooral veel lastiger om dingen eruit te halen dan dingen te houden. Het is ook lastig om te bepalen

wat de kern van het vak is. Toch is meer dan 30 procent van de bijdragen geschrapt of verhuisd naar het e-book. Dat we er relatief weinig hebben uitgehaald, komt ook door het concept. We zijn op zoek naar grondleggers van ideeën en theorieën. Dat verdwijnt niet ineens.

Ik zie dan ook meer een verschuiving binnen bepaalde stromingen. 'De lerende organisatie', 'Theory U', komen terug, winnen aan populariteit. Er is veel aandacht voor positieve psychologie, flow, bevlogenheid, veerkracht. De verschillen zitten grotendeels in de verschuiving van belangstelling. Kijk bijvoorbeeld naar leervoorkeuren, min of meer de opvolger van leerstijlen. In Nederland raakte de afgelopen tien jaar Kolb wat uit en werd Manon Ruijters populairder. De kern, het fundament blijft daarmee nog steeds overeind."

*Soms volgen we het vak.  
Soms lopen we er iets op  
vooruit met onze keuzen.*

***We krijgen wel eens kritiek op dat ons vak zo beperkt vernieuwt, terwijl veel om ons heen sterk verandert. Hoe zie jij AI, data, algoritmen als noodzakelijke vernieuwingen?***

"Dat gaat niet het leren veranderen, maar wel de organisatie van het leren. Met big data, *learning analytics*, zijn we in staat leren veel beter personaliseren. Maar daar kom je pas op als je durft te kijken naar mogelijke voordelen van online leren."

***Je noemt online leren... Is de toename van digitaal en hybride leren een fundamentele wijziging, of is het slechts een veranderende vorm op bestaande fundamentele? Vraagt dit bijvoorbeeld om andere taxonomieën?***

“Tja, ik heb jarenlang de leerstoel ‘Didactiek in digitale context’ bekleed en nu, na mijn pensioen, is er weer veel belangstelling voor. Dit gaat en komt in golfbewegingen. Ik hoop van harte dat we dat wat we hebben gewonnen met COVID kunnen behouden en dat er niet een soort krampachtige weg terug wordt ingeslagen, omdat de voordelen niet of beperkt worden gezien. We hebben hiervoor geen nieuwe concepten, of theorieën nodig. Wel is het interessant om digitaal leren te verbinden aan bestaande theorieën, aan bijvoorbeeld de *self-determination theory* van Edward L. Deci & Richard M. Ryan (zie kader). En dan met name over online motiveren. Hoe doe je dat? Dan zie je dat dezelfde principes overeind staan, maar dat het kijken vanuit deze theorie tot verrassende inzichten kan leiden. Bijvoorbeeld wanneer het gaat om het recht doen aan de autonomie van de lerende. Asynchroon aanbieden van het leren is dan erg belangrijk. Dat vraagt iets van de organisatie en de werkvormen van digitaal leren.”

### **Self-determination theorie**

Deze theorie gaat uit van drie basisbehoeften: competentie, relatie en autonomie, die als omgevingsvariabelen persoonlijke ontwikkeling beïnvloeden en bijdragen aan een gevoel van welbevinden. (Uit: *Canon van leren & ontwikkelen*)

***Ten slotte: Had ik nog iets moeten vragen dat ik niet heb gedaan?***

“Nou, ik had het wal aardig gevonden als je had gevraagd of er nog weer een volgende canon verschijnt.”

***En? Denk je dat er nog een volgende komt?***

“Ik denk het niet, geen boek. Het is wel veel werk. En de bijdragen kunnen nu via de website. Zo kunnen we het ook mooi cyclisch houden. We missen nu, zo kort na, of nog midden in de COVID-periode, ‘digitaal leren’. Dat komt nu niet voor. Dat zie ik wel zitten. Natuurlijk nog steeds onder regie en met de richtlijnen voor het schrijven die we nu ook hebben, maar ook met meer interactie eromheen. Dat is tot nu toe nog niet gelukt.

Dan zouden we ook kunnen beginnen met het idee van een democratisch proces over welke onderwerpen moeten worden opgenomen. Tot nu toe zijn we een beetje bang geweest voor lobby’s over de eigen hoofdstukken. Ik denk dat het alsnog een gemiste kans is. Wellicht reviews en verkiezingen in de toekomst? Dan personaliseren we niet alleen het leren, maar zelfs de keuze voor de grondleggers ervan.” ♦

### **Referentie**

- Ruijters, M., Schut, R., & Simons, R. J. (2021). *Canon van leren & ontwikkelen: 50 concepten en hun grondleggers*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

### Nawoord van de redactie

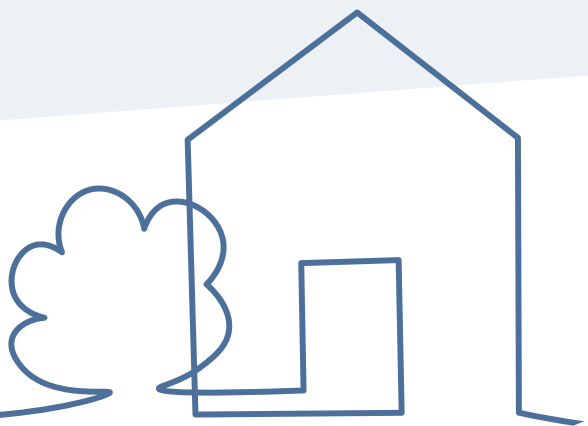
Is er sprake van nieuwbouw? Of staat ons huis op stevige fundamenten. We begonnen dit artikel met deze vraag.

Het lijkt erop dat ons vak staat als een huis, maar zoals het met huizen en de aandacht ervoor gaat, zijn deze aan smaak, trends en inzicht onderhevig. Net als ons vak. Soms behoefte aan veel licht, ruimte, verrijkende zichtlijnen, op andere momenten is de trend, knus, huiselijk, bij jezelf. Dan weer energie zuinig, verantwoord. Maar steeds gebaseerd op vertrouwde constructieve bouwkundige principes.

Maar niet iedereen voelt zich thuis in hetzelfde huis, in dezelfde inrichting. Dat hangt af van wat je belangrijke vindt, het perspectief van waaruit je kijkt. Je visie op wonen, of in ons geval, je visie op leren. Onze drie gelijkgestemden samenstellers delen hun perspectief en hebben samen de 'canon' samengesteld met wat zij belangrijk vinden. Maar wat als jij en ik dit zouden doen? Krijgen we dan dezelfde lijst? Bijvoorbeeld als je nu veel werkt met digitaal of gaming? Of juist trainer bent, of chieff happiness officier?

Verleggen wij dan ook de nadruk van onderwijs naar organisaties, van leren naar leren én ontwikkelen? Verschuiven accenten van *push* naar *pull*? Van leren *just in case* naar leren omdat het werk het vraagt, om goed werk te doen, om zelf te groeien? Naar meer regie op eigen ontwikkeling? Dan is de wens van Robert-Jan zo gek nog niet, om de keuze voor de volgende canon democratischer te maken. We zijn immers professionals met onze eigen visie, ons eigen perspectief. Zelf stemmen. En dat in een nummer over oud en nieuw, in een periode waarin we massaal hebben gestemd voor de top 2000. Op welk kanon stem jij?

**Jan Arnoud Ruiter**, redactie TvOO





*Derde editie van het Handboek HRD*

# Vensters op een vakgebied in beweging

Auteurs: **Joseph Kessels & Rob Poell**

Er bestaat inmiddels een brede overeenstemming dat opleiden slechts een van de vele manieren is om het leren van werknemers te organiseren. Het merendeel van de bijdragen in het nieuwe *Handboek Human Resource Development* (2021) gaat dan ook veelal over alternatieve leervormen, anders dan het klassieke opleiden.

Leren is een activiteit van medewerkers zelf, die plaatsvindt in het werk, in principe zelfgestuurd door het individu, echter altijd in een bepaald sociaal verband. Collega's, managers, opleiders en andere actoren kunnen invloed uitoefenen op het leren door medewerkers. Leren is echter nooit zomaar vanzelfsprekend, in de zin dat het altijd 'vanzelf' zou gaan. Medewerkers doen tal van verschillende ervaringen op die voor hun professionele ontwikkeling van belang kunnen zijn, zowel in het dagelijks werk als in speciaal daarvoor ingerichte leersituaties. Of zij daarvan leren, is echter afhankelijk van de betekenis die zij zelf actief aan die ervaringen geven.

### Leergemeenschappen voor duurzame ontwikkeling

Een kenmerkende invalshoek van de derde editie van het handboek is dat leren steeds vaker een leven lang plaatsvindt; het raakt meer verbonden met het bredere en op langere termijn georiënteerde ontwikkelen, en het gebeurt ook in collectief verband. Leren in teams en gemeenschappen krijgt dan ook steeds meer aandacht: HRD en HRM spelen een rol bij teamontwikkeling en teamleren. Sociaal leren vindt tegenwoordig plaats in zogenaamde open praktijken en *learning communities*. Professionele leergemeenschappen zijn kansrijke vormen voor medewerkers om zich een leven lang te ontwikkelen, waarbij lerende organisaties de laatste jaren meer gericht zijn op duurzame ontwikkeling. De organisatie speelt ook een belangrijke rol bij het faciliteren van het werkplekleren. Leren in het kader van de beroepsuitoefening vindt zelfs vaker over de grenzen van verschillende contexten heen.

### De meerwaarde van HRD

De grenzen tussen enerzijds HRD en

anderzijds HRM, management, organisatie en innovatie lijken verder te vervagen, wat wijst op een toenemende invloed van HRD, maar ook vragen oproept over de eigen, unieke en herkenbare identiteit van ons vakgebied. Deze constatering maakt natuurlijk meteen nieuwsgierig naar het eigene van HRD als vakgebied. De aloude kwesties van de definitie en de meerwaarde zijn nog lang niet verstomd. De gebiedsomschrijving zal ongetwijfeld, net als het object van studie, voortdurend in beweging blijven en daardoor relatief vaag klinken. Het is daarom weinig zinvol te streven naar een eenduidige definitie van HRD die het gebied voor eens en voor altijd helder afbakent. Net zomin lijkt het productief om net te doen alsof HRD zich in het geheel niet laat vangen in een set van onderling samenhangende termen. Het lijkt ons goed om een zekere afbakening te realiseren van HRD, zonder te pretenderen dat die nooit meer zal veranderen. We zouden bijvoorbeeld onze wel erg korte HRD-definitie 'organiseren van het leren' kunnen uitbouwen tot: 'HRD is het veelvormig organiseren van leer-, ontwikkelings- en opleidingservaringen, ondernomen door medewerkers, in een sociaal verband, en gebruikmakend van de mogelijkheden die het werk en de organisatie daartoe bieden.'

Wat betreft de meerwaarde van een aldus omschreven HRD-discipline dienen we ons enerzijds te realiseren dat ook aanpalende vakgebieden 'leren' steeds relevanter gaan vinden. Anderzijds bestaat er geen enkel ander vakgebied dan HRD dat in staat is om een hele reeks van uiteenlopende organisatieverschijnselen te duiden in termen van 'leren', en dat tevens de expertise bezit om valide kennis daarover productief toe te passen in de praktijk. Leren is, met andere woorden, zowel de *core business* als

het *unique selling point* van HRD. Diverse auteurs laten bijvoorbeeld zien dat leren door concreet ervaren problemen aan te pakken, waar werknemers zelf actief bij betrokken zijn, niet alleen effectief kan zijn voor professionele ontwikkeling, maar ook voor kennisproductiviteit en innovatie. De enige manier om sceptici te overtuigen van de 'meerwaarde van HRD' is door dergelijke manieren van aanpak verder door te zetten en de kennis hierover systematisch te verspreiden.

### *Leren is zowel de core business als het unique selling point van HRD.*

#### **Toekomst voor HRD**

Een belangrijke vraag is die naar de toekomst van HRD. Net als in de eerste druk van 2001 en de tweede van 2011 zijn we nieuwsgierig naar wat we over tien jaar zullen constateren bij de presentatie van de volgende editie van het Handboek HRD. De eerder als kansrijk naar voren geschoven nadruk op leren en ontwikkelen boven trainen en opleiden, zijn we inmiddels als de dominante zienswijze binnen de HRD-discipline gaan beschouwen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat dit in 2031 geheel anders zal liggen, maar wellicht gaan we ons tegen die tijd nog verbazen, aangezien de behoefte aan specifieke instructies in de initiële functie-uitoefening en in de daaropvolgende, complexe wijzigingen steeds geavanceerder vakmanschap zal vragen.

#### **HRD en HRM en organisatiekunde in een?**

Zoals we nu al constateren dat de onderlinge raakvlakken tussen HRD en HRM

in het afgelopen decennium sterk zijn toegenomen, zo zal een vergelijkbare verbinding met de organisatiekunde kunnen plaatsvinden. Ook de aandacht voor de factoren die de ontwikkeling van expertise ten behoeve van innovatie bevorderen, zal toenemen, en dan met name vanuit een sterke puntenbenadering. Het inzicht dat ook individuele medewerkers (en niet alleen organisaties of managers) strategisch kunnen handelen als het gaat om leren, maakt met de voortschrijdende individualiserings-tendens een goede kans om breder ingang te vinden.

#### **Collectieve dimensie van leren wordt belangrijk evenals e-learning**

Tegelijkertijd zal de aandacht voor de collectieve dimensie van leren waarschijnlijk alleen maar toenemen. Het was voor ons de reden om een geheel deel te wijden aan het leren in teams en gemeenschappen. Stelden we tien jaar geleden nog de vraag of e-learning in het komende decennium eindelijk de beloften gaat waarmaken die ons al zo lang zijn voorgespiegeld, in deze editie zien we een veelheid aan leervormen die op een of andere manier ondersteuning krijgen van internettechnologie. In deze editie wijden we er zelfs een geheel apart deel aan.

#### **Identiteit en bestaansrecht van HRD**

Hoewel er ook nu weer een uitgebreid handboek ligt, met maar liefst 45 uiteenlopende hoofdstukken, blijven er toch vragen bestaan rond de identiteit en het bestaansrecht van HRD als specialisme, in het bijzonder als opleiden, leren en ontwikkelen steeds verder integreren in de dagelijkse werkgemeenschap. Spelen HRD-professionals daarin een belangrijke rol of is die allang overgenomen door lokale leidinggevenden en ervaren collega's uit andere dis-

ciplines? In het HRD-domein zijn onderling rivaliserende academische partijen actief op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk: onderwijskundigen, sociaal-pedagogen, leerpsychologen, sociologen, bedrijfskundigen, IT'ers, economen en filosofen. Hoewel de perspectieven en methoden van onderzoek sterk kunnen verschillen, liggen hun aandachtspunten vaak dicht bij elkaar.

Wij houden in dit boek een sterk pleidooi voor de transformatie van de werkplek tot een krachtige leeromgeving, maar ondertussen brengen veel HRD'ers als trainer, facilitator of procesbegeleider de meeste werktijd toch nog door in een conferentievoord of opleidingscentrum. Los van de plaats van handeling is de vraag intrigerend of HRD'ers werken vanuit een perspectief dat zich richt op persoonlijke talentontwikkeling en ten dienste van maatschappelijke relevantie en duurzaamheid, of dat zij betaald krijgen voor performanceverbetering en het verbeteren van toegevoegde waarde aan de *bottom line* van de organisatie? Zoudra een vakgebied zich bezint op de eigen waarden en oordeelsvorming rond wenselijkheid en doeloriëntatie, roept dat lastige vragen op die bij gebrek aan macht en positie gemakkelijk onder de tafel kunnen verdwijnen. Dat geldt onverkort voor de kritische vragen omtrent de HRD-functie.

### Geen rust meer in de functie?

De dynamiek en turbulentie, aangewakkerd door globalisering, informatisering en flexibilisering, zetten de rustige werkplekken met hun vaste procedures en systemen danig op hun kop. In de afgelopen jaren zijn daar duurzaamheid, autonomie en gespreid leiderschap aan toegevoegd. Routinematige

arbeid is in de afgelopen veertig jaar steeds verder geautomatiseerd of uitbesteed aan lagelonenlanden. Het werk dat overblijft, vraagt om complexe bekwaamheden, niet alleen op het gebied van materiedeskundigheid, maar ook ten aanzien van probleemoplossing, samenwerking en het zelfstandig kunnen vormgeven aan een eigen leeridentiteit. Klassieke vormen van strategievorming, sturing en management blijken tekortkomingen te hebben als het gaat om het bevorderen van permanente verbetering, radicale innovatie en duurzame kennisontwikkeling, met een maatschappelijk verantwoorde betekenis. Het karakter van werk laat zich daarom waarschijnlijk steeds beter beschrijven in termen van leerprocessen. Deze context van een zich transformerend arbeidsbestel heeft grote invloed op het denken in termen van human resource development. Het gaat niet alleen over de motivatie en dispositie van de lerende (*agency*) maar vooral ook over de leermogelijkheden die de werkomgeving biedt (*affordances*).

### Venster op kritische vragen voor HRD

Het zou ons niet verbazen als thema's die nu nog aarzelend aan de orde komen, zoals de impact van het streven naar duurzaamheid, humanisering, zelfsturing, autonomie, democratisering en emancipatie, over tien jaar in het centrum van de belangstelling staan van HRD. Het werkveld is voortdurend in beweging, waardoor we de opvattingen over werk, arbeid, persoonlijke drijfveren voor kennisontwikkeling en leren in een sterk veranderende maatschappelijke context opnieuw kritisch zullen moeten beschouwen. Bij vanzelfsprekendheden als een amorele economische groei, de ondergeschiktheid van het persoonlijke belang aan het organisatiebelang, en de dienst-

baarheid van de natuurlijke omgeving aan het eenzijdig vermeerderen van profijt zal ook HRD kritische vragen moeten stellen. Hoewel menselijke kwaliteiten als empathie en altruïsme nu nog nauwelijks voorkomen in het repertoire van opleiden, leren en ontwikkelen, is het niet ondenkbaar dat zij in de volgende editie van dit handboek doordringen tot enkele nieuwe kernteksten.

Het uitnodigen, aanmoedigen en ondersteunen van de 85 auteurs, en vervolgens het met grote nieuwsgierigheid lezen en beschouwen van de nieuwe teksten voor 45 hoofdstukken, was een enorme klus die we met veel genoegen hebben uitgevoerd. Het boek gaat nu zijn eigen weg en zal zijn werk

gaan doen op plaatsen waar wij geen weet van hebben. Daarom blijven we graag openstaan voor reacties, waarmee we de fascinerende ontwikkelingen in het vakgebied kunnen volgen en deze nieuwe uitgave in de toekomst weer verder kunnen verbeteren.

Dit is een beknopte samenvatting van de epiloog in het *Handboek HRD. Organiseren van het leren*. ♦

### Referentie

- Poell, R. F., & Kessels, J. W. M. (red.) (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (3de volledig herziene editie). Leuven: Lannoo Campus.



**Prof. dr. R.F. (Rob) Poell** is hoogleraar Human Resource Development aan de Tilburg University (Departement Human Resources Studies). Zijn onderzoek richt zich op HRD-processen, met name van werkplekleren. Hij publiceert onder andere over leerwegen van werknemers; leernetwerken in arbeidsorganisaties; HRD-strategieën; organisatie van 'de HRD-functie'; professionele ontwikkeling; leergemeenschappen en loopbaan- en organisatieontwikkeling.  
[r.poell@tilburguniversity.edu](mailto:r.poell@tilburguniversity.edu)



**Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels** is emeritus-hoogleraar aan de Universiteit Twente (Leerstoel Human Resource Development) en aan de Open Universiteit (Leerstoel Educational Leadership). Zijn onderzoek richtte zich op factoren die professionalisering, kennisproductiviteit en sociaal kapitaal in organisaties bevorderen. Tot en met 2010 was hij verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company, dat hij in 1977 met Cora Smit oprichtte.  
[joseph@josephkessels.com](mailto:joseph@josephkessels.com)

# Intact Academy

## Team coach opleiding

### 15de editie



## Intact Academy

**Start: 21 April 2022**

**Accreditatie: ICF CEU,  
binnenkort EMCC senior coach**

**Schrijf je nu in:  
[www.intactacademy.com](http://www.intactacademy.com)**

# Team Coach Academy

**Waar theorie en praktijk elkaar  
ontmoeten**

ICF CEU accredited 70 core competencies, 163 resource development.  
EMCC accredited within senior practitioner program.



*Over vakmanschap bij het ToekomstGilde Politie*

# Heeft een **gilde** de toekomst?

Auteurs: **Eveline Baar & Elleke van Gelder**

Met respect voor het verleden, aandacht voor het heden en oog voor de toekomst, houdt de Politie zich bezig met haar dagelijks werk. En met het verkennen van de future skills, vaardigheden die we in de toekomst in het werk hard nodig hebben. Wat dat te maken heeft met tradities? Binnen de politie is er een ToekomstGilde aan het werk dat met de *future skills* in de praktijk experimenteert. Een lerend gezelschap dat werkt vanuit eeuwenoude gilde-principes.

### ToekomstGilde Politie: 'met oud naar nieuw'

Politiewerk is mensenwerk. De politie staat middenin samenleving. En die samenleving verandert. Net als de partijen waar de politie mee samenwerkt. Complexe vraagstukken, knellende procedures, steeds meer gesprekspartners. Het vraagt om andere vaardigheden, die toekomstgericht zijn. Met respect voor het verleden, aandacht voor het heden en oog voor de toekomst ontwerpt het ToekomstGilde Politie daarom 'ruimte'. Ruimte voor kritisch handelen.

*"Alweer een feestje bij de burens? Ik ben juist verhuisd naar deze wijk omdat het hier zoveel rustiger wonen is."*  
Susan, 67 jaar.

Ruimte voor initiatief en voor creativiteit en originaliteit in denken. Ruimte om anders te kijken naar wat de politie bijdraagt en daarin constant te blijven leren. En net als bij elk ander mensenwerk, worden het vak en de vaardigheden van de toekomst gebouwd op de kennis en kunde die al zijn ontwikkeld. Met een blik op wat er nu en in de toekomst nog meer nodig is.

Wij breken daarom een lans om te spelen met het principe: 'mèt oud naar nieuw'. Zo dat het werk in de toekomst geworteld is in wat al is verworven. In wat we al kennen en doen samen. Zo werken en leren we bewust op de snijvlakken van verleden, heden en toekomst.

### Future skills en de politie

De vaardigheden van de toekomst, wat zijn die eigenlijk? Op welke vaardigheden kunnen we ons als organisaties en medewer-

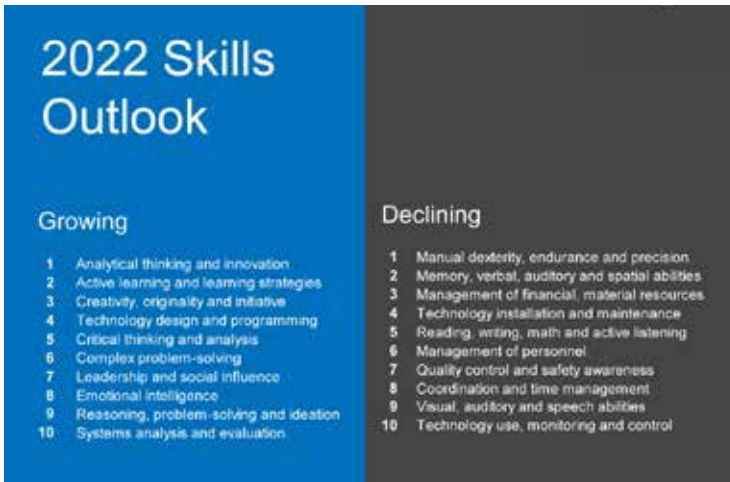
kers richten? In 2022 staan volgens het World Economic Forum tien skills centraal die we als beroepsbevolking nodig hebben in ons werk.

*"Relax, zo'n terras bij mijn AirBNB waar ik in de avondzon een biertje kan drinken met mijn vrienden. In Marseille zit ik weggestopt op mijn balkon; daar passen we niet met zijn allen op."*  
Laurent, 22 jaar.

Onze kinderen leren die vaardigheden vanzelf, bijvoorbeeld op school waar ze zich bekwamen in de *21st century skills*. De huidige beroepsbevolking heeft die vaardigheden niet of minder op school geleerd, maar werkt in de komende jaren nog wel geruime tijd op de arbeidsmarkt. Het ontplooiën van toekomstgerichte vaardigheden in onze werkpraktijk is dus van het grootste belang.

*"Hoe laat zou het lawaai hierachter voorbij zijn? Ik krijg de kinderen niet in slaap en morgen heb ik die belangrijke presentatie voor mijn werk."*  
Rogier, 39 jaar.

De taak van de Politie in de veranderende omgeving vraagt om een bewuste focus op de future skills. Hoewel alle tien de toekomstvaardigheden in het politiewerk relevant kunnen zijn, is in dit project gekozen voor het uitdiepen van de top drie van de future skills. Om zo de omvang van het project af te kunnen bakenen en om aan te sluiten bij het werkveld van sociale innovatie.



Figuur 1. 2022 Skills Outlook (bron: Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum)

In het ToekomstGilde onderzoeken we al samenwerkend (zie kader over samenwerking) deze top drie van skills en werken we ermee in de praktijk. We onderzoeken wat de skills inhouden, waar we ze binnen de Politie al toepassen en waar ruimte is voor verdere ontplooiing. De focus ligt daarbij op:

1. omgaan met complexiteit (analytisch denken)
2. actief leren en
3. creatief denken en doen.

### Respect voor het verleden

Onze kracht en toegevoegde waarde met het project ToekomstGilde ligt in het concreet maken en naar de praktijk brengen van (wetenschappelijk) theoretische informatie. Dit doen we door het onderzoeken van de skills en het verkennen ervan in het ToekomstGilde. Dit gilde bestaat uit acht gildemeesters uit het brede werkveld van de Politie. De gildemeesters werken aan de hand van een complex vraagstuk in hun dagelijkse praktijk aan het toepassen van de future skills. Een voorbeeld is hierboven geschetst: een complex vraagstuk als buurt-overlast kun je als politie niet simpelweg oplossen met aanspreken of handhaving. De complexiteit zit in het feit dat er vele perspectieven zijn op het vraagstuk, vele partijen zijn betrokken en het repertoire van de politie altijd slechts een deel is van een groter geheel. Een probleem is daarmee niet alleen van de politie of een andere enkele partij, maar een vraagstuk

*Een complex vraagstuk als buurtoverlast kun je als politie niet simpelweg oplossen met aanspreken of handhaving.*

### Samenwerken in het ToekomstGilde

Voor het onderzoek trekken we als Politie op met onderwijsinstellingen. Ons onderzoek kent een basis in de wetenschap, aangevuld met ervaring op het vlak van leren, ontwikkelen en sociale innovatie.

Het onderzoek naar de future skill 'actief leren' is uitgevoerd door de Hogeschool Arnhem-Nijmegen (lector Jos Sanders en onderzoeker Mariëlle Verhoef). Dit onderzoek bestaat uit 1) een onderzoek naar de terminologie van 'actief leren' in relevante literatuur en 2) toegepast wetenschappelijk onderzoek naar de toepassing van de future skill 'actief leren' bij de politie. We hanteren als werkdefinitie voor actief leren binnen de politie de volgende: iemand die actief leert, is gemotiveerd en nieuwsgierig om te leren, heeft vertrouwen in zijn eigen leervermogen, zoekt actief naar mogelijkheden om te leren, kan zijn leerproces sturen en is in staat tot zelfreflectie en het flexibel herzien van hetgeen eerder geleerd is.

Het onderzoek naar 'creatief denken en doen' bij de politie is uitgevoerd in de vorm van een specifieke innovatiescan door de Rijksuniversiteit Groningen (professor dr. Bernard Nijstad en onderzoeker Bart Verwaeren).

Voor de future skill 'omgaan met complexiteit' is gekozen voor onderzoek gedurende de tweejarige looptijd van het ToekomstGilde. Met behulp van actieonderzoek onderzoeken we het ToekomstGilde als lerend gezelschap. Het betreft ontwerpend onderzoek naar hoe het ToekomstGilde bijdraagt aan persoonlijk en gezamenlijk meesterschap, waarbij de inzichten uit het onderzoek direct worden omgezet in het vervolgonwerp van het Gilde. Dit actieonderzoek verrichten Eveline Baar en Elleke van Gelder, samen met de Hogeschool voor de Kunsten (lector dr. Bart van Rosmalen en social designer Lucy van Dorst).

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



*Figuur 2.* Iconen van de drie skills. Het bruine schild staat voor actief leren, het blauwe voor creatief denken en doen en het gele voor omgaan met complexiteit.

dat bekeken kan worden vanuit alle mogelijke perspectieven. Dat vraagt om steeds opnieuw een frisse, creatieve blik op het werk dat de politie in de samenleving doet, om zo tot andere aanpakken te komen die recht doen aan de betrokkenen. Om samen te leren wat werkt.

*“Goed dat we de buurten tegenwoordig veel meer mixen. Wel lastig om de verschillende groepen goed met elkaar te laten samenleven.”*

*Peter van de woningbouwvereniging, 46 jaar.*

Het ToekomstGilde is een moderne afspiegeling van een middeleeuws gilde, van oudsher een plek waar samen gewerkt en geleerd wordt. Waar vaardigheden worden ontdekt, ontwikkeld en waar ze kunnen rijpen. Een plek waar een groep mensen samen werkt aan een ambacht, hun vakgebied, en tegelijkertijd aan de slag is met de eigen ontplooiing: van leerling, naar gezelschap naar meester.

Een gilde kent een ontwerp en leert mét elkaar, als lerend gezelschap. Een gilde is daarmee een vroege vorm van een lerende organisatie. Een gilde kent ook een duidelijk

*Een gilde is een vroege vorm van een lerende organisatie en kent een duidelijk leertraject.*

leertraject. De vakman, door ons liever vakmens genoemd, start als leerling. De leerling leert door te imiteren; door na te doen wat de andere vaklieden doen. De leerling die de stap heeft gemaakt naar gezelschap, werkt vervolgens aan het in de praktijk brengen van de geleerde kennis en geeft daarin blijk van de groei van leiderschapskwaliteiten. Ondernemingszin staat centraal en het besef wat de vakmens doet en waarom. Als de gezelschap meester wordt, ligt het accent op het laten zien van autoriteit en autonomie in het vak. De meester werkt samen met vakgenoten, smeedt een sterk gemeenschapsgevoel en is in staat de ontwikkeling van vaardigheden van anderen te zien en te ondersteunen.

*“Weer een melding van burenoverlast. We sturen er een auto op af maar vervelend dat we met handhaving hier niet echt iets oplossen.”*

*Carla van de politiemeldkamer, 37 jaar.*

### Aandacht voor het heden

In het ToekomstGilde Politie volgen we deze opzet. Daarbij verenigen we twee principes: de waardering voor de opgebouwde ervaring in het werk (door terugkijken en reflectie) en een focus op de toekomst van ons werk (door vooruitkijken, voorstellingsvermogen en verbeeldingskracht). Een gilde dus volgens oeroude principes, maar waarin de focus ligt op de toekomst.

Ook in het ToekomstGilde beweeg je van leerling naar meester en tussen het leerling-zijn en meesterschap. Deelname aan het gilde kent een aantal belangrijke stappen. Iedere gildemeester verbindt zich aan

het gilde en aan de andere gildemeesters met een gildebrief, waarin hij of zij commitment aangeeft. Iedere gildemeester maakt een meesterstatuut van zijn ontwikkelingsweg en is vanuit meesterschap actief bezig met een praktijkcasus om meesterschap te verwerven.

Een gilde, en dus ook het ToekomstGilde, kenmerkt zich door wat in deze editie van het TvOO centraal staat: tradities. Zoals de zorg voor elkaar, de liefde voor het ambacht en het staan voor en uitdragen van de principes van het gilde. De gildeprincipes die we in het ToekomstGilde hanteren, zijn de volgende;

- We werken in het gilde aan onze opgave: een vraagstuk in de (politie)praktijk. Daarmee leren we vanuit onze passie voor een vraagstuk en onze rijke ervaring.
- We werken aan ons eigen vakmanschap én het vakmanschap van de ander. Daarmee leren we in en door het werk.
- We leren door te doen en nemen verantwoordelijkheid voor ons eigen leerproces.
- We zijn tegelijkertijd, op ieder moment, leerling én meester. Zo leren we zelf continu en vormen we een lerend gezelschap.
- We ontwikkelen persoonlijk meesterschap in ons vak en ons leren, nu en in

*“Top, weer een grote omzet aan bier vandaag. Fijn, die toevloed van toeristen in de stad.”*

*Chris en Linda van de buurtsuper,  
61 en 59 jaar*



*Figuur 2.* Het logo van het ToekomstGilde de toekomst

Een gilde is daarmee een actuele en levende manier van werken in en aan een lerende organisatie. Samen vormen we een lerend 'gezel'-schap, dat zorgdraagt voor elkaar en voor elkaars leerproces. En zo brengt het ToekomstGilde de gildetradities en -principes naar het nu. En verkent het al doende de vaardigheden van de toekomst. Zo zoeken we samen naar wat werkt.

Eveline Baar en Elleke van Gelder zijn niet alleen de oprichters van het ToekomstGilde, maar leiden het gilde ook, vanuit hun vakgebied sociale innovatie. Ze ontwikkelen sessies voor en met de gildemeesters waarin de future skills aan de hand van concrete werkvormen toegepast worden in het werk. Eén van de werkvormen die het gilde vaak toepast, is het opmaken van een *Six Word Story*. Na iedere sessie maken de gildemeesters een verhaal dat bestaat uit zes woorden. Hiermee wordt zowel het creatieve denken uitgedaagd als het kunnen destilleren van een kern uit een grote hoeveelheid informatie en ervaringen. Ondertussen zijn er zo'n honderd verhalen over het gilde verzameld, over meesterschap, over creativiteit en over leren.

### Oog voor de toekomst

Naast het samen leren en werken met de gildemeesters in het ToekomstGilde,

realiseren Eveline en Elleke concepten. Concepten waarin ze de future skills uitwerken en zo deelbaar maken naar de rest van de politieorganisatie en andere organisaties. Eén concept voor omgaan met complexe vraagstukken, één voor actief leren en één voor creatief denken en doen. Voor 'complexe vraagstukken' is het concept een prentenboek, voor 'creatief denken en doen' een spel.

Het concept voor actief leren, dat in de context van dit artikel het meest relevant is, is een challenge in de vorm van een app. Deze challenge van 21 dagen is beschikbaar voor iedereen. In de challenge 'actief leren' werk je op een laagdrempelige manier aan je persoonlijk meesterschap en ontdek je hoe het is om je eigen leermeester te zijn. Een moderne manier van leren, die meesterschap niet alleen bereikbaar maakt voor de gildemeesters in het ToekomstGilde, maar voor iedereen. Aan de hand van korte videobeelden en reflectievragen, word je in de challenge uitgedaagd een lerend mens te worden, te zijn en te blijven. Ook leren is immers iets van heden, verleden en toekomst. Je leert in de challenge over de verloren vanzelfsprekendheid van leren en ontwikkelt hernieuwde nieuwsgierigheid. Leren als ambacht dus, met alles wat daarbij hoort aan ongemak, moed, nieuwsgierigheid en onderuit gaan. Leren over, mét en ván jezelf.

Uiteraard is de challenge tot stand gekomen volgens de principes van het gilde, dus in een lerend gezelschap van onderzoekers, projectleiders, filmmakers, vormgevers en een appbouwer. Deze cocreatie met andere vakgebieden vergroot de diepte en kwaliteit van het eindproduct en de leerervaring van alle makers van het concept. *De Chal-*



*lenge Actief Leren* is met dank aan de subsidieverstrekker sinds eind februari 2022 breed verkrijgbaar via Google Play en Apple App Store, waar je 'm kunt downloaden.

### Mét oud naar nieuw

Waar we vandaan komen, bepaalt hoe we de toekomst tegemoet treden. Zo brengen wij met het ToekomstGilde meesterschap naar het nu. En gaan we, mét oud, naar nieuw.

We nodigen ook jou van harte uit om na te denken op welke manier en met welke concepten jij met oud naar nieuw wilt bewegen met jouw organisatie. Waar sta jij met jouw organisatie? Welke ervaringen uit het verleden zijn er? Welke kennis is er in je organisatie opgebouwd? Welke verbindingen zijn gelegd? Met welke future skills die voor jouw organisatie relevant zijn ga jij aan de slag? Dat vraagt nieuwsgierigheid, experimenteren, vallen en opstaan en samen leren. Samen kunnen we al lerend ontdekken hoe we de toekomst willen

vormgeven. Leer je met ons mee? Het onderzoek naar deze skills en vertaling naar de praktijk door het maken van concepten gebeurt met financiële steun van de Politie en het SAOP (Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie). ♦

### Referenties

- Aken, J., & Andriessen, D. (2020). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018, 23 mei). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey & Company. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- *Pedagogische canon*. (z.d.). Stichting Nivoz. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://nivoz.nl/pedagogische-canon>
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman: De mens als maker*. Londen: Yale University Press.
- Van Rosmalen, B. (2020). *Muzische professionalisering: Publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer.
- World Economic Forum. (2018, september). *The future of jobs report 2018*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>



**Mr Eveline Baar** (rechts op de foto) werkt aan sociale innovatie bij de Politie en is auteur. Ze is oprichter van het ToekomstGilde Politie en ontwerpt, verbeeldt en maakt concepten en verhalen die tot andere perspectieven en nieuwe aanpakken in het werk leiden. Nieuwsgierigheid, verlangen en beleving kenmerken haar werk.

**Drs. Elleke van Gelder MCI** (links op de foto) werkt aan sociale innovatie bij de Politie en is partner bij The Change Studio. Ze is oprichter van het ToekomstGilde Politie en het creatieve én creërende brein achter verschillende concepten en alternatieve werkmethoden.

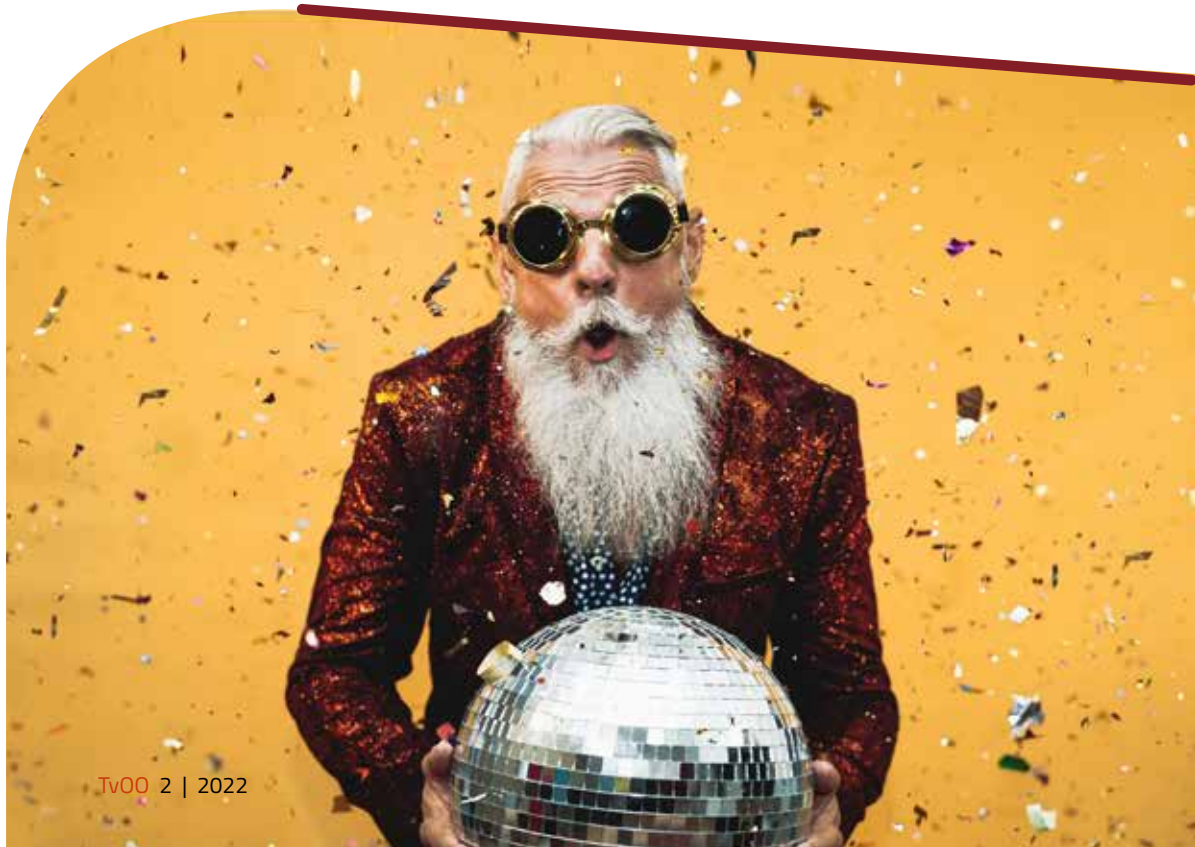
*Over technologie, verbinding en ethiek*

# Oud & nieuw in het **trainersvak**

Auteurs: **Robert Dollevoet & Jan Arnoud Ruiter**

In het vak van trainer is de laatste 18 maanden veel veranderd – en ook niet. Wat is nu eigenlijk oud en nieuw in het vak van trainer? De redactie van TvOO ging in gesprek met drie trainers om te horen hoe zij naar het vak kijken. Vaak ben je als trainer het middel en de inhoud samen.

We waren benieuwd welke veranderingen en trends deze trainers zelf in hun vak ervaren. Zaken die hen aanspreken of gewoon opvallen. We gingen op zoek naar de persoonlijke verhalen van Rixt Kuipers, Alies Albers-Tax en Carlo Strijk en stelden hen dezelfde vragen.



***“Het behouden van verbinding is van alle tijden, en actueler dan ooit!”***  
*- Alies Tax-Alberts, Flamingo Training & Coaching*



**Alies Tax-Alberts** werkt als trainer en coach met een team van experts als een frisse samenwerkingspartner voor gedrags- en communicatietrainingen in het bedrijfsleven. Met haar bedrijf richt ze zich met name op teamcoaching, professionele communicatie, traineeships en online train-de-trainerprogramma's. Alies vlogt ook over het vak als trainer. Zowel tips als ook (eigen) fouten of blunders komen daarin voorbij. Ze was één van de drie finalisten van de Develhub Professional Award 2021.

***Wanneer en waarom heb je voor het vak van trainer gekozen?***

“Toen ik 22 was, werkte ik bij het UWV als jobcoach en volgde ik voor de eerste keer een bedrijfstraining. Ik keek naar de trainer en wist direct: dit wil ik! De combinatie van diepgang en de dynamiek van de groep sprak mij enorm aan. Dit zijn twee delen van mezelf waarmee je mij het beste kunt typeren: diepgaand en dynamisch.”

***Hoe heb jij het vak geleerd en wat is daarin het vuurwerk van ‘oud & nieuw’ voor jou?***

“Ik heb in tien jaar tijd van alles gedaan om het vak echt goed onder de knie te krijgen. Zo heb ik verschillende rollen in het L&D-werkveld bekleed, twee trainersopleidingen en één coachopleiding gedaan. Momenteel ben ik bezig met het behalen van een certificering in de transactionele analyse. Daarnaast lees ik veel over het vak en laat ik me ook regelmatig persoonlijk coachen.

De overgang van oud naar nieuw kwam 3,5 jaar geleden toen ik voor mezelf begon. Ik besloot het laatste restje onzekerheid dat er nog zat, van me af te gooien. Of eigenlijk: om er dwars doorheen te gaan. Het eerste jaar was zwaar, maar daarna begon ik er eindelijk van te genieten. De nieuwe Alies is dan ook de zzzp'er met een gigantische passie voor het vak, die elke dag geniet van het mooie werk dat ze mag doen!”

***Wat is volgens jou in het vak van trainer (de laatste jaren) veranderd en zou jij typeren als ‘oud’; van enorme waarde, maar kan eigenlijk niet meer?***

“Sinds COVID zijn we met z'n allen online gaan werken. Dit was voor veel trainers een lastige omschakeling. Toevallig had ik vlak daarvoor al een online teamtraject gedraaid en had ik de groeipijn dus al achter de rug. Inmiddels worden veel trajecten deels fysiek en deels online ingericht. Dat is in mijn optiek dé grote verschuiving van de afgelopen tijd. Ik vind het dan ook belangrijk om hierin mee te gaan. Anno 2022 je Teams-wachtwoord kwijt zijn of niet weten hoe je je scherm moet delen, vind ik

niet meer kunnen. Live contact blijft wat mij betreft echter wel van grote waarde, maar dan wel alleen voor langere sessies. Verder vind ik verplichte trainingen, het zenden van PowerPoint-slides (Death by PowerPoint) en trainingsruimtes met een systeemplafond ook niet meer van deze tijd."

***Wat is volgens jou in het vak van trainer aan het veranderen (nu) en zou jij typen als 'nieuw'; veelbelovend, spannend, gaat mooi worden, maar wat is het nu precies?***

"Veel bedrijven kiezen ervoor om deels op afstand te blijven werken. Het behouden van de verbinding is van alle tijden, maar nu actueler dan ooit. Daarbij wordt hybride vergaderen/trainen ook steeds meer een ding; niet iedereen is immers meer elke dag op kantoor. Voor mij voelt de hybride vorm nog niet ideaal. Niet iedereen krijgt alles mee waardoor het als trainer lastiger is om iedereen aandacht te geven en aangehaakt te houden. Dit lijkt me vooral lastig wanneer de ene helft op locatie is en de andere helft niet. Hoe behoud je dan de verbinding? En hoe creëer je hybride praatjes bij de koffieautomaat? Een interessante maar uitdagende ontwikkeling!"

***Wat vraag jij je af over de toekomst van het vak van trainer en welke goede voornemens wil jij daarop maken?***

"Veel bedrijven waar ik trajecten draai, kiezen ervoor om mensen intern op te leiden tot mentor, trainer of coach. Daarmee maak je organisaties meer zelfredzaam in hun ontwikkelbehoefte en heeft de trainer ook sterkere inhoudelijke kennis. Ik ben hier een enorme fan van; ik denk namelijk dat mensen tot veel meer in staat zijn dan we vaak denken. Mijn goede voornemen is dan ook om nog veel meer train-de-trainertrajecten te gaan vormgeven!"

## *“Moeten we ons specialiseren en instappen waar Al ophoudt?”*

*- Rixt Kuipers, Rixt Kuipers Training & Coaching*



**Rixt Kuipers** is opgeleid als arbeids- en organisatiepsycholoog en werkt als trainer en coach vanuit haar eigen bedrijf aan met name persoonlijke en professionele ontwikkeling. Ze ondersteunt individuen en groepen in het bedrijfsleven bij het bewust worden van hun patronen en helpt ze effectiever te communiceren.

### ***Wanneer en waarom heb je voor het vak van trainer gekozen?***

“Ik heb altijd al interesse gehad voor de mens en wist begin middelbare school al dat ik psychologie wilde studeren. Ik kom uit een klein dorp en heb daar moeite moeten doen om aansluiting te vinden. Ik werd me al vroeg bewust van de complexiteit van sociale processen. Tijdens mijn studie psychologie maakte ik kennis met de verschillende modellen om de persoonlijkheid van mensen en patronen in communicatie te duiden. Dit was interessant! Het leek mij leuk om mensen hierin te begeleiden, maar dan wel mensen met een bepaalde mate van zelfredzaamheid. In 2017 heb ik de sprong gewaagd en alleen nog maar gaan trainen en coachen.”

### ***Hoe heb jij het vak geleerd en wat is daarin het vuurwerk van ‘oud & nieuw’ voor jou?***

“Leren gaat met hobbels, dat heb ik zelf ook ervaren. Ik heb mezelf uitgedaagd en heb geleerd met vallen en opstaan. Ik moest echt even ‘door het begin heen’ voordat ik er vertrouwen en plezier in had. In mijn overstap van freelance changemanager naar freelance trainer heb ik veel energie gestoken in mijn eigen professionele vorming. Ik heb mij aangesloten bij netwerken, de afgelopen vier jaar non-stop opleiding gevolgd en ontzettend veel YouTube filmpjes gekeken. Ik heb daarnaast een aantal leermeesters om me heen verzameld die er op lastige momenten voor me waren. Heel waardevol en een aanrader voor iedereen. Inmiddels is trainen en coachen echt mijn droomwerk en word ik nu soms zelf gebeld word door beginnende trainers die mij om hulp vragen.”

### ***Wat is volgens jou in het vak van trainer (de laatste jaren) veranderd en zou jij typeren als ‘oud’; van enorme waarde, maar kan eigenlijk niet meer.***

“Leren is veel meer plaats- en tijd onafhankelijk geworden, gaat veel korter en sneller en leren gebeurt nu vaak door een mix van elementen: webinars terugkijken, podcasts luisteren en microlearnings maken wanneer dat uitkomt én een klassikaal trainingsmoment. Het spreiden van leermomenten en het gebruik van verschillende leermethoden zorgt ervoor dat klassikale trainingsmomenten kort en efficiënt zijn en er tussendoor ruimte is om te oefenen met het geleerde in de praktijk.”

Zelf train ik voor een organisatie die al jarenlang via een app deelnemers voor en na de training bekendmaakt met het trainingsonderwerp, inspireert met korte YouTube filmpjes, artikelen en reflectieopdrachten van een paar minuten. Er ontstaat vooraf al verbinding waarbij mensen hun vragen en reflecties delen via de app. We kunnen in de training meteen aan de slag met het toepassen van de theorie die via de app gedeeld is; het uitleggen van de theorie kan ik overslaan. Na de training worden de deelnemers actief geholpen met hun leerdoelen.”

### ***Wat is volgens jou in het vak van trainer aan het veranderen (nu) en zou jij typeren als 'nieuw'; veelbelovend, spannend, gaat mooi worden, maar wat is het nu precies?***

“Met de mogelijkheden van Zoom en Teams zitten we inmiddels in de fase waarin we bepalen wat de balans online en offline wordt. We, zowel trainers als deelnemers, hebben ons allemaal verbaasd over de effectiviteit ervan. Rollenspellen en intervisie worden online hetzelfde ervaren als offline. Wanneer de rest zijn camera tijdelijk uitzet, ervaren deelnemers rollenspellen soms zelfs als prettiger omdat het voelt alsof je alleen bent met de acteur. Zelf was ik verbaasd hoe er online systemisch gewerkt kon worden en hoe ik het veld kon voelen door de laptop heen.

Nu we gewend zijn aan online trainingen is het eenvoudiger geworden om deelnemers ook online een-op-een te begeleiden, of kort met hen online te sparren. Dit kan een zeer waardevolle aanvulling zijn op trainingen, webinars en e-learnings.

Ten tweede zie ik een nieuwe ontwikkeling in de toepassing artificial intelligence (AI) in trainingen. Inmiddels is het ook mogelijk om gepersonaliseerde interactie te hebben met een deelnemer. Traintool biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid voor automatische inhoudelijke feedback op de inzet in een rollenspel. De deelnemer reageert direct op een 'case' waarbij de tool met behulp van AI begrijpt wat deelnemer als reactie geeft. Toen ik zelf de tool uitprobeerde, merkte ik dat mijn reactie zeer vergelijkbaar was met mijn reactie in een echt rollenspel. In beide gevallen was er geen tijd om lang na te denken over het antwoord. Veelbelovend!”

### ***Wat vraag jij je af over de toekomst van het vak van trainer en welke goede voorname wil jij daarop maken?***

“In hoeverre is een trainer straks nog iemand die echt trainingen zelf ontwerpt, kennis en modellen overbrengt en oefent met deelnemers als dit ook steeds beter door tools kan worden gedaan? Moeten we ons niet veel meer gaan specialiseren, waarbij we pas instappen daar waar de mogelijkheden van AI ophouden? En worden we niet veel meer een coach waarbij we deelnemers één op één begeleiden bij het ontwikkelen van vaardigheden?”

Wat altijd zal blijven, is de toegevoegde waarde als trainer in het creëren van de ruimte om stil te staan bij onszelf en het faciliteren van een gesprek met elkaar, bijvoorbeeld bij de begeleiding van teams. Ik vermoed dat we als trainer steeds vaker deze rol zullen oppakken. Een rol die ik met liefde oppak in mijn vak als trainer.”

**“Geef een nieuwe Leary en Kolb ook een kans.”**  
 - Carlo Strijk, Strijk en Zet BV



**Carlo Strijk** is directeur van training- en coachingbureau Strijk en Zet BV. Hij traint en coacht hij managers en directie in persoonlijke effectiviteit, spirituele groei en bewustzijn. Daarnaast is hij opinienschrijver voor onder meer NRC, de Volkskrant en Het Parool. Recentelijk verscheen zijn nieuwe coachingboek *De 5-Wise Methode*, dat tevens vertaald werd in het Engels. Carlo is voorzitter van de jury voor de NOBTRA ‘Trainer van het Jaar’ en de ‘Young Talent Award 2022’ en werd gekozen tot ‘Top 3 Trainers van Nederland in 2021’.

**Wanneer en waarom heb je voor het vak van trainer gekozen?**

“Bijna 23 jaar geleden was ik HR-director voor Hilton International en organiseerde ik trainingen door heel het land. Op een dag viel er een trainer effectieve communicatie uit en besloot ik diegene zelf te vervangen. Dat voelde voor mij als thuiskomen. Eindelijk kwamen ‘willen’ en ‘kunnen’ samen. Niet langer zag ik mijn loopbaan als een reeks ambities die ik in een carrière aaneen moest rijgen. Ik was vooral dankbaar. Dankbaar dat het trainerschap mij de gelegenheid gaf om een eindje mee te mogen wandelen op andermans levenspad.”

**Hoe leerde je het vak en wat is daarin het vuurwerk van ‘Oud & Nieuw’ voor jou?**

“Door te luisteren. Het is een misverstand dat trainers vooral effectieve sprekers moeten zijn. Actief luisteren met al je zintuigen is veel belangrijker. Ik luisterde naar wat mensen zeiden en las hun lichaamstaal. Zintuiglijk waarnemen is een begrip in neurolingüïstisch programmeren (NLP). Ik bekwaamde me ook in het zogeheten ‘socratisch coachen’. En op een gegeven moment had ik al denkende en doende mijn eigen methode ontwikkeld, die ik neerschreef in het boek *De 5-Wise Methode*, een vijfstappenmethode die je diepste levensvragen boven tafel krijgt. Deze gids leert je daarop ‘het echte antwoord’ te geven.

Oud en nieuw is één van mijn favoriete feesten. Ik sta mijzelf dan toe om afscheid te nemen van alles wat ik niet meer wil. Het nieuwe jaar stel ik me voor als een onbeschreven blad, waarop ik al mijn wensen en dromen onder woorden mag brengen. Woorden die – als het goed is – dan snel daden worden. In de wereld van trainers wordt oud en nieuw het gehele jaar gevierd. Bijvoorbeeld in de oefening ‘brief aan je toekomstige, vroegere of hedendaagse ik’. Ik geloof in *practice what you preach* en daarom schrijf ik rond de jaarwisseling zo’n brief aan mezelf. Daarin staat wat ik achter me mag laten en waarmee ik mag beginnen. Wat als er niks van

terechtkomt? Geen punt. Het schrijven van de brief is voor mij al zo inspirerend dat ik erop vertrouw dat het goedkomt.”

***Wat is volgens jou in het vak van trainer (de laatste 10 jaar) veranderd en zou jij typeren als 'oud'; van enorme waarde, maar kan eigenlijk niet meer?***

“Ik stuit nog op te veel vaste denkbeelden. Zoals de leerstijlen van Kolb (doener, dromer, denker, beslisser) en de Roos van Leary, over de interactie tussen mensen. Hun inzichten en werkvormen worden nog steeds als bijbelverzen gepredikt, terwijl de gedigitaliseerde wereld om modernere werkvormen vraagt.

Overleg via appgroepen is op veel kantoren de norm. Menigeen geeft de voorkeur aan mailen boven bellen. En nu thuiswerken niet meer de uitzondering op de regel is, schakelen we continu tussen communicatiemiddelen. Wat is wanneer gepast? Tot mijn verrassing zijn het vaak startende trainers die terugvallen op oude methoden. Terwijl je van deze internetgeneratie een modernere insteek zou verwachten. Hoe komt dat? Nieuwe methoden genoeg, maar veel van die literatuur wordt onvoldoende omgezet in experiment. Toch is dat hard nodig. Geef de nieuwe Leary en Kolb ook een kans, pas hun inzichten toe. Durf iets uit te proberen, durf te falen. Gedurende corona lieten trainers zien hoe wendbaar ze waren. Dat trainen op afstand ging wel eens mis, maar meestal goed. Op het gebied van literatuurstudie en de praktisering daarvan zie ik graag hetzelfde gebeuren.”

***Wat is volgens jou in het vak van trainer aan het veranderen (nu) en zou jij typeren als 'nieuw'; veelbelovend, spannend, gaat mooi worden, maar wat is het nu precies?***

“Mijn motto: zonder respect voor het verleden is er geen toekomst. Behoud wat je geleerd hebt, maar in het hier en nu gebeurt het. Ik zie veel jonge mensen hun geluk beproeven in ons vak. Welkom. Maar het gaat er niet om hoeveel mensen je traint of coacht, maar hoe effectief en gewetensvol je dat doet. Voortdurende zelfstudie is een must. Zou trainer een beschermd beroep moeten worden? Zo ver wil ik niet gaan. Maar ik maak me wel sterk voor een krachtige beroepsvereniging die het kaf van het koren scheidt en zich inzet voor gedegen certificering.”

***Wat vraag jij je af over de toekomst van het vak van trainer en welke goede voornemens wil jij daarop maken?***

“Terugkomend op de derde vraag: ik hoop dat de senioren de junioren bekend maken met de nieuwste inzichten en dat junioren de durf vinden om die ook daadwerkelijk toe te passen. Ons vak is net als de wetenschap geen statische omstandigheid, maar een dynamisch proces dat zichzelf steeds corrigeert en verbetert.”

### **Sneller en dieper door technologie en experiment - reflectie door de redactie**

Wanneer je door je ooghalen de drie interviews leest, zie je een snel veranderend landschap waarbij technologie en fysieke wereld iets anders vragen van trainers en lerenden. Met de stormachtige ontwikkeling van de laatste twee jaar is leren sneller, korter en dieper geworden, waarbij virtueel en fysiek elkaar versterken. En tegelijk uitdagend. Hybride werken en leren vraagt nog steeds om verbinding. Hoe blijf je in de buurt, verdeel je de aandacht, maak je echt verbinding tegelijk met de aanwezigen in de zaal en thuis?

Experimenteren, actieonderzoek, nieuwe theorieën ontwikkelen en praktisch toetsen. Het woord Google is niet gevallen, maar je vraagt je toch af wat zij al weten? Gaat de trainer straks echt verder waar AI stopt en

wordt de trainer de persoonlijke begeleider om skills te ontwikkelen? Een interessant perspectief.

Je omringen door leermeesters en voortdurende reflectie, als meer ervaren of startende trainer, lijken daarbij goede voornemens. Niet zo nieuw, maar steeds zo effectief. En zo'n brief die je aan jezelf schrijft, prachtig. Misschien in de vorm van een vlog nog delen met je leermeesters of juist jonge gezellen, zodat je inspiratie ontvangt met kerst in de vorm van podcasts, filmpjes en teksten als voorbereiding voor oud en nieuw. Door de brief te delen, heb je dan tegelijk wat buddies in het nieuwe jaar die af en toe tot reflectie dwingen of om samenwerking vragen! ♦

**Robert Dollevoet** en **Jan Arnaud Ruiter**,  
*redactie TvOO*



*Agile werken als ultieme vorm van leren*

# Hoe je leert maakt het verschil

Auteur: **Astrid Karsten**

Hoe help je mensen zich zo te ontwikkelen dat ze niet alleen nu, maar ook in de toekomst relevante vaardigheden en expertises bezitten? Je kunt dit 'afkijken' bij het agile domein. Dit domein kenmerkt zich door mensen, processen en organisaties zo in te richten dat ze wendbaar genoeg zijn om (snel) andere of nieuwe keuzes te maken als de omgeving daarom vraagt. Daarmee is het als geen ander in staat continu leren te waarborgen op individueel, team- én organisatieniveau. Dat is misschien niet 'nieuw', maar zorgt er wel voor dat we met een frisse blik naar leren en ontwikkelen kunnen kijken.

De kans is klein dat een chirurg in spe, die vandaag begint aan zijn opleiding, over tien jaar nog een scalpel aanraakt. Door de razendsnelle digitale ontwikkelingen zullen robots binnen afzienbare tijd beter in staat zijn patiënten te diagnosticeren en te behandelen dan de meest getalenteerde chirurg. Raakt daarmee het beroep van chirurg overbodig? Ik ben ervan overtuigd dat dit niet het geval zal zijn. Denk alleen al aan de communicatie. Of vinden we de diagnose van een ernstige aandoening uit de mond van een computer in de toekomst wel prima? Wel zullen er andere vaardigheden en (nieuwe) expertises nodig zijn om het vak van chirurg ook in de toekomst naar tevredenheid te kunnen invullen.

Het fenomeen dat we in wezen niet in staat zijn vandaag iets te leren of ontwikkelen dat over een bepaalde periode nog steeds relevant is, is natuurlijk niet nieuw. Alleen heeft het de laatste jaren met een schrikbarende snelheid terrein gewonnen in werkelijk ieder denkbaar vakgebied. Niet alleen de ICT'er

wordt geconfronteerd met razendsnelle ontwikkelingen en digitalisering. Ook de winkelmedewerker, ondernemer, installateur, HR-professional en zorgmedewerker heeft het werk en de benodigde vaardigheden drastisch zien veranderen in slechts enkele jaren tijd.

Niet voor niets kwamen de *active learning and learning strategies* snel in de top tien skills van 2025 (World Economic Forum, 2020). Belangrijker nog dan technologiegebruik of programmeren is het vermogen om te leren, concludeerden onderzoekers van het World Economic Forum. Het vermogen om razendsnel iets anders te kunnen dan wat je gisteren deed. De letterlijke betekenis van het Engelse woord *agility*: wendbaarheid.

### Leren en ontwikkelen is complex

Er zijn nog twee opvallende dingen aan het *Future of Jobs Report* van het World Economic Forum. Naast de stipnotering voor *active learning & learning strategies*, wordt de top tien gedomineerd door 'softe' vaardigheden

## Top 10 skills

### in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

### in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity

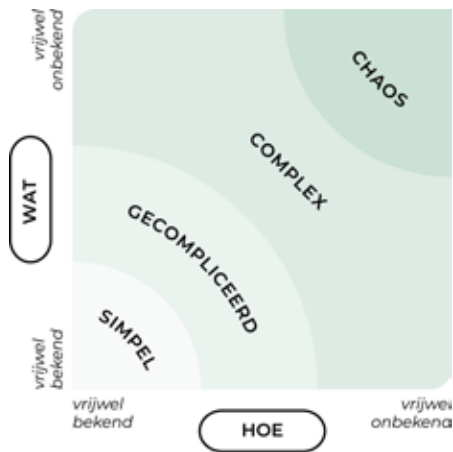


Figuur 1. Top tien skills in 2020 en 2025 (bron: World Economic Forum)

zoals creativiteit, originaliteit, veerkracht en sociale invloed. Het zijn vaardigheden die veel moeilijker over te nemen zijn door digitale middelen. Maar het zijn ook vaardigheden die, net als leren, lastiger te vatten zijn in termen van ontwikkelplannen en trainingen en bovendien bijna niet te examineren vallen. Want wanneer ben je 'goed' in creativiteit? Hoe ontwikkel je originaliteit?

Daarnaast is bijna de voltallige top tien anders dan de lijstjes die respectievelijk in 2010 en 2015 werden opgesteld voor de vijf jaar erna. Zelfs in een relatief korte periode van vijf jaar valt dus niet te voorspellen wat voor vaardigheden we moeten ontwikkelen. Laat staan voor een periode van tien jaar. En als we heel eerlijk zijn... voor veel vakgebieden weten we ook niet wat we over een jaar of zelfs enkele maanden moeten weten.

Ralph Stacey classificeerde 'werk', waarvan vooraf niet of slechts gedeeltelijk duidelijk is wát er gedaan moet worden en ook (gedeeltelijk) onbekend is hōe het gedaan moet worden, als complex werk. En leren



Figuur 2. Stacey-matrix (naar: R. Stacey)

valt ontegenzeggelijk in deze categorie; het is moeilijk te voorspellen wat er geleerd moet worden. Laat staan hoe deze vaardigheden dan verworven moeten worden. Bovendien verschilt 'leren' ook nog eens van persoon tot persoon. Gelukkig is er een uitweg in deze ogenschijnlijke impasse. Dat is namelijk waar agile om de hoek komt kijken.

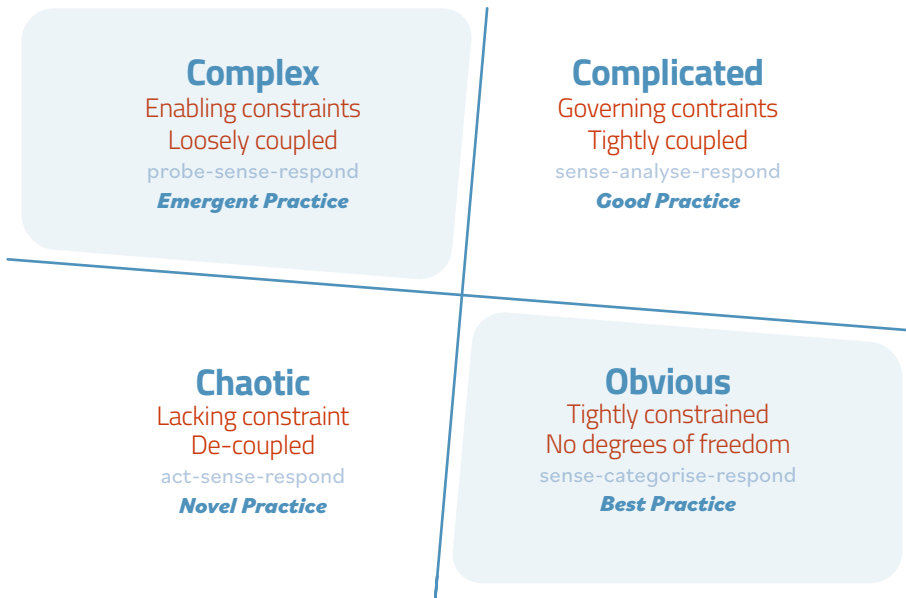
### (van) Experimenteren kun je leren!

Er zijn talloze frameworks, methoden, best practices of gewoon goedbedoelde adviezen die onder de noemer agile vallen. Eén ding hebben ze gemeen. Ze zijn alle van empirische aard. Dat is niet zo vreemd – en zeker niet nieuw.

### Agile fruit

Zodra het woord 'agile' valt, vliegen de agile-gerelateerde woorden over elkaar heen; scrum, kanban, agile mindset, XP... Maar wat is het nu precies en wat zijn de verschillen? De makkelijkste metafoor is die van fruit.

Agile is als fruit. Scrum, kanban, maar ook andere werkmethoden, voorschriften of best-practices zijn verschillende soorten fruit. En net als met fruit, past de ene soort soms beter, of heb je er meer zin in dan in het andere. Scrum en Kanban zijn de meest bekende 'vormen' van agile. Beide vormen zorgen voor transparantie, doelgerichtheid en continue verbetering. Welke vorm je kiest, hangt van verschillende factoren af, maar eigenlijk kun je niet 'fout' kiezen. Dat is namelijk een beetje als appels en peren vergelijken... fruit eten is gezond, of het nu een appel of een peer is!



Figuur 3. Het Cynefin-raamwerk

In 1999 al stelde Dave Snowden het Cynefin-raamwerk op. Een raamwerk om problemen of uitdagingen in te kunnen classificeren en de beste manier om een dergelijk probleem op te lossen. Voor complex werk is dat: onderzoek, ervaar, reageer (of adapteer).

Agile wordt vaak gebruikt als paraplu-terme. Voor diverse frameworks, werkwijzen, best-practices en/of een mindset. Agile zou je daarmee kunnen zien als 'fruit' (zie kader). En de verschillende werkwijzen zoals scrum, kanban, lean en SAFe<sup>®</sup> als appels, peren, ananas en banaan. Maar al die soorten fruit hebben wel iets gemeen: *probe, sense, respond*. Alle agile manieren van werken zorgen dat het transparant is wat er gebeurt (*probe*), focussen op kleine, korte doelen of hypothesen (*sense*) en hebben een ritme waarin wordt gekeken of er adaptatie nodig is (*respond*). Dat ritme van (kunnen) reageren is bij voorkeur zo hoog mogelijk. Agile is dan ook de manier om met complexe vraagstukken en taken om te gaan.

In het algemeen zou je kunnen stellen dat 'leren' een complexe taak is. We hebben al eerder kunnen zien dat het moeilijk te voorspellen is wát je moet leren om relevant te blijven bijvoorbeeld. Maar ook in hōe je leert, is veel variatie. Auditief. Visueel. Door te doen. Een combinatie. En is die perfecte manier van leren wel te vatten in de standaardleerwegen zoals we die nu kennen? Of kunnen we door leren te zien als een complexe taak, deze beter op een agile manier aanvliegen? Door kleine 'leermomenten' op te stellen en uit te voeren En je leerweg regelmatig te evalueren en adapteren waar nodig.

*Of vinden we de diagnose van een ernstige aandoening uit de mond van een computer in de toekomst wel prima?*

### De lerende organisatie

Eigenlijk is een wendbare – of agile – organisatie, per definitie een lerende organisatie. Agile heeft ontzettend veel 'leren' in zich. Door het continu experimenteren en verbeteren, in een hoog ritme, met vaste momenten om terug te kijken, leren team, organisatie én individuen continu over zichzelf en het product of de dienstverlening waarmee ze zich bezighouden. Maar daar zit ook de paradox. Een lerende organisatie kan niet zonder continu lerende mensen. En mensen kunnen niet leren als de omgeving waarin ze zich bevinden niet de kans biedt voor experimenteren. En fouten maken. Want dat hoort ook ontegenzeggelijk bij leren. Iets doen, uitproberen en tot de conclusie komen dat het niet heeft uitgepakt zoals je dacht.



Daarom hebben de agile organisatie en de lerende mens elkaar in mijn ogen heel hard nodig. Enerzijds om als organisatie veel sneller vooruit te komen en ook in de toekomst relevant te blijven. Anderzijds als individu door de manier waarop een organisatie bezig is met jôuw ontwikkeling. Met ruimte voor experimenteren, kort cyclisch aanbieden van leermomenten en geborgd in wendbare processen en organisatiestructuren. ♦

### Referentie

- World Economic Forum. (2020, 20 oktober). *The future of jobs report*. World Economic Forum. Geraadpleegd op 5 januari 2022, van <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/>

**Astrid Karsten** is organisatieadviseur bij Iddink Group. Iddink Group zet zich al sinds 1922 actief in om iedereen te laten leren en ontdekken. Daarnaast is zij auteur van *Toolkit voor Agile Talentontwikkeling* en spreekt zij regelmatig over leren, ontwikkelen en (organisatorische) wendbaarheid. [www.linkedin.com/in/astridkarsten](https://www.linkedin.com/in/astridkarsten)

SHIFT YOUR MIND

>> PRAKTIJK



# De crisis als kans

Auteur: **Robert Dollevoet**

In ons HRD-vak kennen we veel overgangen, transitie's en veranderingen van 'oud' (huidige situatie) naar 'nieuw' (gewenste situatie). Soms wordt dat zwaar geactiveerd door de omgeving. We gingen in gesprek met Mark Visser, Saskia Schepers, Huub van Zwieten en Lodewijk van Ommeren over hun perspectief op de noodzakelijke overgang naar 'anders leren' toen corona haar intrede deed. We vroegen welke vernieuwing de laatste twee jaar is gelukt en waarom. Heel opmerkelijk: alle vier gaven ze, onafhankelijk van elkaar, een 'kansperspectief'.

Vanuit de psychologie kennen we het allemaal *never waste a good crisis*, de crisis als kans. Het moment waarbij vertwijfeling en het wegvallen van doelen die eerst van belang waren, ons dwingen stil te staan hoe we zaken anders moeten aanpakken. Dan start het denken en de creativiteit.

### **Mark Visser:** **Kort en vooral krachtig online leren** **wanneer het uitkomt**



**Mark Visser** is al 20 jaar actief bezig met (online) leren. Momenteel is hij bestuurslid van de NRTO, vrij vertaald: de Nederlandse opleidingsvereniging voor particulier onderwijs en is hij ceo van *hihaho.com*, een bedrijf dat micro-videolearning en performance support inzet om positieve en meetbare trainingsresultaten op de werkvloer te creëren.

De afgelopen twee jaar zijn veel ontwikkelingen in het leren in een stroomversnelling gekomen. Online leren heeft snel vernieuwende toepassingen gevonden in de L&D-wereld. Dat zorgde voor nieuwe kansen, maar ook uitdagingen. De behoefte aan en noodzaak tot flexibel leren op afstand steeg

bij veel organisaties. Een fenomeen dat tot half maart 2020 niet echt van de grond kwam, ook al was de technologie daar al lang klaar voor.

Online leren verbreedde snel in diverse toepassingen. Daadwerkelijk tijd- en plaats-ongebonden leren werd beter mogelijk, of juist tijd- en plaatsgebonden als het werkplekleren betrof! Vanuit onze eigen praktijk zagen we dat organisaties versneld simulaties en VR (virtual reality), online trainingen en interactieve video inzetten voor diverse korte trainingen. Vaker korte momenten leren, wanneer het de deelnemer uitkomt, is efficiënter en effectiever. Ook vergeleken met traditionele, vaak lange e-learning's. De deelnemer is beter in staat om gefocust te blijven en actief aan de gang te gaan met de leerstof als deze korter en interactiever is. Na een fysieke cursus duurt het vaak lang (of nooit) voordat de vergaarde kennis in de praktijk wordt toegepast. Geleerde kennis zakt meestal snel weg. Herhaling, verdieping met korte 'moments' helpen voor verankering van kennis, en maakt leren leuk en effectief. Daarnaast hebben veel mensen nu pas echt ontdekt dat een korte interactieve online leermodule simpelweg veel beter in je leven in te passen valt en daardoor helpt om effectiever te leren. Leren wanneer dat kan of noodzakelijk is: tijdens je pauze, onderweg op een bankje, tijdens een boswandeling of 's avonds op de bank.

Vaak heb je met interactieve learning tools ook de mogelijkheid om uitgebreide data te verzamelen en analyses te draaien om zo *tailored* opleidingen aan te bieden of op kleinere elementen in trainingen bij te sturen. Zo kun je zeker bij volume-microtrainingen op kleine elementen bijsturen. We zijn benieuwd hoe snel dit doorontwikkeld, zeker met de TikTok- en YouTube-generatie.

**Saskia Schepers:**  
**Als online nog je enige optie is:**  
**geslaagd digitaal**



**Saskia Schepers** werkt als People Development Consultant bij ABN AMRO en heeft een brede achtergrond in HR. Op haar eigen site [www.saskiaschepers.com](http://www.saskiaschepers.com) schrijft ze over haar ervaringen en verbazingen in de corporate wereld.

In maart 2020 staat de eerste bankbrede Learning Week van ABN AMRO gepland. Een event met tientallen sessies van interne en externe sprekers over de belangrijkste strategische thema's van de bank. Het programma wordt door Learning in cocreatie met de business gemaakt. De focus ligt naast bankinhoudelijke topics op *data & digital*, *sustainability*, *wellbeing*, *cybersecurity* en *innovation*; met de tagline *Become future fit*. Twee weken voor het event gaan we in lockdown en gaat er een grote streep door het event. Met een projectteam dat in kansen en mogelijkheden denkt, werd het programma direct omgezet naar online.

Wat in maart 2020 nog ondenkbaar was, was nu het enige dat kon: een online Learning Week. In één klap was ons bereik ook daadwerkelijk bankbreed: ook medewerkers uit het kantorennetwerk en de internationale collega's konden moeiteloos aanhaken óf de sessies terugkijken op onze ABN AMRO academy, waar inmiddels een mooie collectie aan webinars terug te vinden is. We hebben zo'n 6.000 unieke deelnemers mogen ontvangen die aan gemiddeld zes sessies van de 160 meededen.

Na deze eerste online Learning Week ben ik door meerdere organisaties benaderd om onze ervaringen te delen. Wij waren de eerste die zo'n groot event online organiseerde. En met succes! We werden beloond met een 8,5 en een hoge nps (net promoter score, meet in welke mate een organisatie wordt aanbevolen – red.). Gelukkig maar, want uiteindelijk hebben we sindsdien al onze edities online moeten doen. Afgelopen oktober 2021 vond reeds de vijfde online Learning Week plaats en blijkt het een blijvend hoog gewaardeerd event. Zo'n 83 procent van de deelnemers geeft aan dat het event ook bijdraagt aan de toekomstige vaardigheden die we bij ABN AMRO nodig hebben, zowel nu als in de toekomst. We hebben inmiddels proefgedraaid met hybride. Natuurlijk kijken we halsreikend uit naar fysieke events waar je wat meer een festivalvibe kunt creëren. De mogelijkheden van digitaal zijn echter niet meer weg te denken.

**Huib van Zwieten:**  
**Online coachen: van werkt niet naar werkt goed**



**Huib van Zwieten** is oprichter en directeur van TalentFirst Nederland BV, het landelijke netwerk van coaches en trainers. Met het gesubsidieerde Future Fit Learning Programma, geeft hij met zijn collega's vorm aan de vernieuwing in het vak. Coaches, HR- en L&D-specialisten ontdekken daarin hoe technologie positief bijdraagt aan hun vak. [www.futurefitlearning.nl](http://www.futurefitlearning.nl)

Al in 2006 begeleidden wij via online mensen. Dat noemden we toen nog 'skypecoaching'. Maar wat mij echt fascineerde, was toen wij 3.500 mensen tegelijk de online DroomBaan-Reis lieten doen, in 2013. Daarmee konden we in één keer zoveel mensen tegelijk ondersteunen! Toch bleef online begeleiden lang een ondergeschoven kindje, ten opzichte van live coachen.

Tot onze coaches in de coronatijd duizenden mensen online hebben gecoacht, waar we in het begin best huiverig voor waren. Want coachen, dat moest toch juist heel persoonlijk zijn? Maar waar we eerst vooral naar de nadelen van online coachen keken,

ontdekten we al snel de vele voordelen. Voor onszelf, maar vooral voor onze coachees. Met online coaching kan onze klant (coachees) in zijn of haar eigen omgeving blijven, in zijn eigen energie en hoeft hij niet meer te reizen. Als online coach kun je bovendien de lijntjes veel korter houden door vaker even kort online contact te hebben. En niet altijd op hetzelfde moment als je coachee, want met een e-mail of een appje kun je het proces tussen de gesprekken ook op gang houden. Online coachen maakt creativiteit los om het coachproces frequenter om andere manieren door te zetten. Zo wordt de effectiviteit van coaching en 'de ervaren begeleiding' vergroot.

**Lodewijk van Ommeren:**  
**Van spelshow naar online training**



Na een studie bedrijfskunde en diverse corporate functies in binnen- en buitenland werkt **Lodewijk van Ommeren** al ruim tien jaar in de wereld van leren en ontwikkelen. Hij onderneemt en is met veel plezier directeur van Bureau Zuidema. Daarnaast is hij zowel bestuurslid bij de branchevereniging voor particulier onderwijs, training en development (NRTO) als bij stichting Edu-dex.

De laatste twee jaar is veel ingegeven door de pandemie. Het vernieuwen op het gebied van online werken, trainen en leren was voor iedereen noodzaak. Net als het merendeel van onze branche, moesten ook wij volledig online. De grote uitdaging voor ons was om dicht bij ons zelf te blijven. Ook onze volledig online trainingen moesten zowel in beleving als in leereffect een echte Zuidema-training zijn.

Een meerdaagse intensieve online training vraagt meer dan een trainer voor de webcam zetten, treffend *emergency remote teaching* genoemd. Dat hadden we al vooraf bedacht. Maar hoe dan wel?

Ken je toevallig de documentaires *Planet Earth*? Voor je het weet zit je urenlang te kijken naar het fascinerende leven van een mestkever of het bombastische baltsgedrag van een vogeltje. Je wist niet dat je het wilde weten. Of zo'n spelshow met die koffers? Zelfs als je het niet wilt, blijf je kijken hoe hoog het bod van de bank deze keer is. Deze programma's gaven belangrijke clous hoe je inhoud op een boeiende wijze kunt brengen en hoe je de aandacht vasthoudt. Kort door de bocht zou je kunnen zeggen dat een goede online training eigenlijk een mix is van een documentaire, interactieve spelshow en actualiteiten- en opinierubriek onder de regie van een ervaren host.

In het begin was er bij onze klanten en deelnemers enige scepsis over een dagenlange online training. Ze moesten al zoveel online, de hele dag door, meestal thuis. Maar eigenlijk betekende dat ook vijf dagen een online training? Eigenlijk niks bijzonders...

Met dat nuchtere inzicht gingen we aan de slag om het trainingsprogramma zodanig

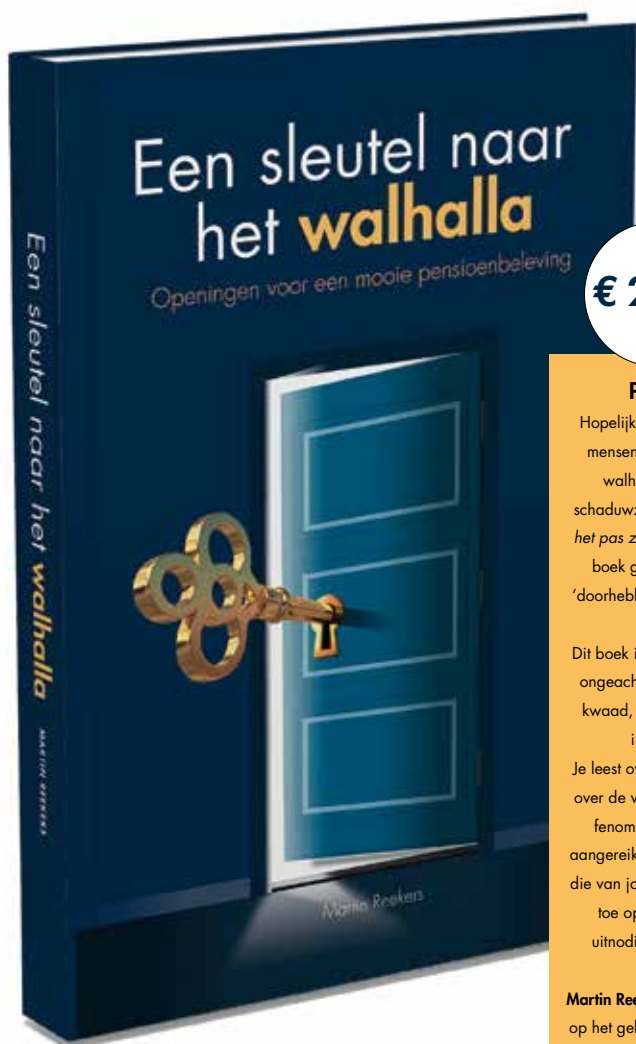
aan te passen dat het een blend van on- en offline oefeningen werd. Wisselden we de communicatieplatforms (WhatsApp, Snapchat, het ouderwetse bellen en natuurlijk Teams) en stuurden we fysiek materiaal op. En, net als een echt leuke werkdag is het de veiligheid, de afwisseling, de interactie, het gevoel van verbinding en de euforie van iets doen wat je nog niet (dacht) te kunnen de magische beleving van leren. En dat online. Eerlijk gezegd twijfel ik of dat zonder de druk van de pure noodzaak zo snel, goed en gefocust gelukt zou zijn.

### Durf te experimenteren: reflectie door de redactie

Kort, snel, interactief, leren wanneer het je uitkomt, herhaling en vooral – gebaseerd op game- en showelementen. Vanuit de isolatie, quarantaine of thuiswerkplekken wordt leren enterainment. De coach die online bij je op bezoek komt, de video die je door interactie het verhaal in trekt, een vijfdaagse hybride show van het trainingsbureau en samen leren met collega's op afstand vanuit huis. Het gaat omdat het moet! Geen twijfel, geen kans voor fundamenteel onderzoek, maar het technisch potentieel dat er al lang was nu daadwerkelijk benutten. Experimenteren en doorgaan. Mooi hoe wendbaar en flexibel we in ons vak zijn. En misschien is het ook wel een eerste doorkijk naar de generatie die nu van de middelbare school af gaat komen; weinig concentratie, bewegend beeld, sociale interactie via het beeldscherm of zelfs zonder scherm. Of zorgen zij ervoor dat we niet terugvallen in onze oude methoden en blijven leren? Zijn zij onze blijvende crisis? ♦

**Robert Dollevoet**, redactie TvOO

# Openingen voor een mooie **pensioenbeleving**



€ 24.<sup>50</sup>

## **Pensioen, de mooiste fase van je leven?**

Hopelijk! De ervaring leert dat dit niet altijd voor iedereen zo is. Zelfs mensen die aanvankelijk dachten dat met het pensioen eindelijk het walhalla was bereikt, ontdekten naast de mooie kanten ook de schaduwzijde. De beleving van je pensioen is heel persoonlijk. *'Je gaat het pas zien als je het doorhebt'*, zei Johan Cruijff ooit en daarom is dit boek gebaseerd op de verhalen van een twintigtal mensen die het 'doorhebben, omdat zij zelf met pensioen zijn. Aan hun verhalen kun je jouw eigen ideeën spiegelen.

Dit boek inspireert bij het schoeien van jouw pensioentijd op jouw leest, ongeacht of je je pensioen vreest, het accepteert als een noodzakelijk kwaad, ernaar uitkijkt, of dat je gewoon wilt doorwerken. Je kunt het inzetten voorafgaand aan, bij, of tijdens pensionering.

Je leest over de aspecten die spelen als je pensioendatum in zicht komt, over de waarde van je afscheid, de verschillende wijzen waarop je het fenomeen pensioen kunt beleven. Je krijgt praktische instrumenten aangereikt voor het afstemmen van je pensioenleven op jouw wensen en die van jouw omgeving. De auteur past de instrumenten uit het boek ook toe op zichzelf. Er staan vragen in de kantlijn van de tekst die je uitnodigen je eigen gedachten te vormen en inspiratie op te doen.

**Martin Reekers MLD (1951)**, is auteur van diverse vakboeken en -artikelen op het gebied van professionele communicatie en coaching en redacteur van het onafhankelijke vakblad voor loopbaanadviseurs LoopbaanVisie.

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

*Van een oud naar een nieuw ziekenhuisgebouw*

# Dat doet wat met mensen!

Auteur: **Hannelore Schouten**

Hoezeer we ons ook verheugd kunnen hebben op een nieuw huis of een nieuwe werkomgeving, we kennen allemaal het ontheemde gevoel na een verhuizing. Je bent het vertrouwde kwijt, je moet wennen aan de nieuwe geluiden, en als je wakker wordt, weet je soms niet meteen waar je bent. Onderzoek laat zien dat een verhuizing grote fysieke, sociale en psychische gevolgen kan hebben. Dat geldt ook als het een verhuizing van je werkplek betreft – en al helemaal als de hele organisatie gaat verhuizen. Dat laatste gebeurde bij een ziekenhuis dat naar een nieuw gebouw verhuisde.



Uit de evaluatie van die verhuizing blijkt dat medewerkers niet onverdeeld enthousiast zijn over een aantal aspecten van het nieuwe gebouw. In dit artikel kun je lezen hoe de reacties van medewerkers op de verhuizing eruitzien. En hoe we die met de kennis van nu hadden kunnen bijsturen.

### **Een verandering van de fysieke werkomgeving**

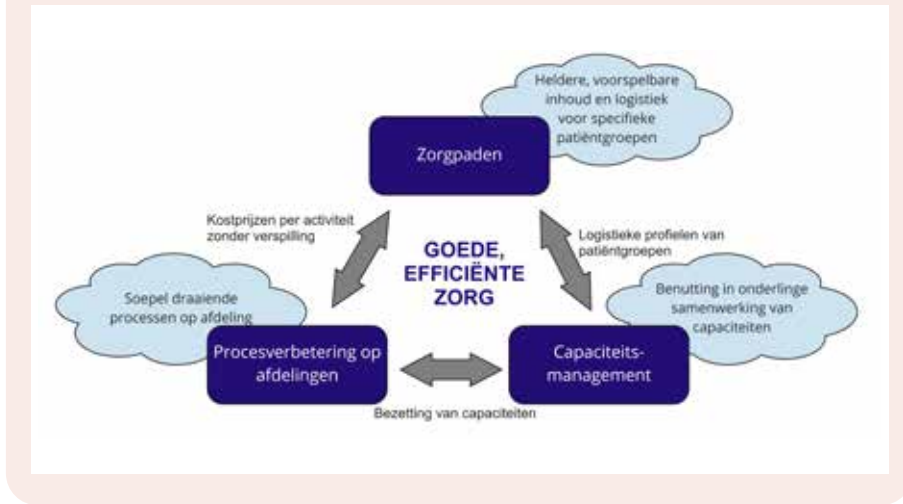
Enkele jaren geleden verhuisde een ziekenhuis naar een nieuw gebouw dat ontworpen was op basis van lean principes (zie kader). Na jaren van samen ontwerpen, testen, bouwen en voorbereiden was het dan eindelijk zover: de verhuizing. Maar leverde het prachtige nieuwe ziekenhuisgebouw nu ook de beoogde meerwaarde op (meer waarde voor patiënten en minder verspilling)? Er was immers veel

geïnvesteed door medewerkers, ziekenhuisorganisatie en bouworganisatie om het nieuwe ziekenhuisgebouw zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de lean-werkprocessen van zorgverleners. Om dat uit te zoeken is, circa anderhalf jaar na de verhuizing, een enquête verzonden aan alle personeelsleden van het ziekenhuis met het doel hun ervaringen in het nieuwe ziekenhuis in beeld te brengen. Deze evaluatie maakte onderdeel uit van een reeks eerder verzonden enquêtes gericht op het in kaart brengen van de implementatiegraad van lean in het ziekenhuis. Dit artikel richt zich vooral op de geleerde lessen uit de – na de verhuizing uitgevoerde – evaluatie van de ervaringen met een nieuwe werkomgeving. Deze lessen zijn gedestilleerd uit 360 volledig ingevulde enquêtes (responspercentage 22,3 procent).

### **Lean in de zorg**

Lean verwijst naar een aantal principes en methoden die helpen meer waarde toe te voegen aan (zorg)processen en verspilling te verminderen. In Nederland is lean geïmplementeerd in een aanzienlijk aantal ziekenhuizen (Benders et al., 2014).

Het ziekenhuis startte aan het begin van het vorige decennium met het implementeren van lean in haar zorgprocessen, onder andere door het trainen en opleiden van medewerkers. De kern van lean ligt bij het creëren van waarde voor patiënten door het continu verwijderen van verspilling uit het werkproces. Daardoor ontstaat flow in het werkproces en wordt zorg op het juiste moment in de juiste hoeveelheid geleverd. Continu verbeteren vormt daarbij de kern. Om verspilling uit het werkproces te elimineren wordt bijvoorbeeld ingezet op het standaardiseren van handelingen en processen, het in balans brengen van patiëntenaanbod en beschikbare capaciteit en het inzetten op continu verbeteren, door het wegnemen van de bronoorzaken (onderbouwd met data). Het is daarbij belangrijk het proces van binnenuit te kennen, zodat je weet wat er werkelijk speelt. Veel (zorg)organisaties die lean werken, besteden met name veel aandacht aan het verbeteren van processen, bijvoorbeeld aan de hand van waardestromanalyses.



### Ervaringen van medewerkers: de onderstroom

Uit deze uitgevoerde evaluatie het werken in het nieuwe gebouw bleek dat medewerkers hun lean ontworpen nieuwe ziekenhuis wisselend waardeerden. Hoewel medewerkers uit lean voorkomende elementen in de nieuwbouw, zoals de indeling van het gebouw, looproutes en de standaard patiëntenkamers, wel degelijk positief waardeerden, is 'maar' 38 procent positief over lean. Op de vraag hoe hun afdeling functioneert in de nieuwbouw, geeft tien procent het antwoord 'goed' en 48 procent het antwoord 'voldoende, maar kan beter'. De rest is van mening dat de afdeling een beetje of onvoldoende functioneert. Gevraagd naar de oorzaken van het niet of onvoldoende functioneren van de afdeling in de nieuwbouw, noemen mensen voornamelijk praktische, randvoorwaardelijke zaken, zoals tijdgebrek om zaken te verbeteren, de logistiek, gebrek aan financiële middelen en teveel veranderingen tegelijkertijd. Aan lean gekoppelde zaken worden nauwelijks genoemd. Kortom, mensen zeggen ontevreden te zijn over de

*Het blijkt dat het hele traject door medewerkers is beleefd als een majeur verandertraject, terwijl de verhuizing op zich is uitgevoerd als een meer technische exercitie om te zorgen dat de nieuwe werkomgeving aan de juiste eisen voldeed.*

*Onze bevindingen laten zien dat medewerkers door deze co-creatie meer eigenaarschap voelen voor het ontwerp – het voelt als hún afdeling – en er daardoor wellicht ook positiever over zijn.*

lean nieuwbouw, maar de onderdelen waarover ze ontevreden zijn, hebben weinig met lean te maken.

Om meer te begrijpen over deze dynamiek, hebben we de 151 antwoorden op de laatste, open vraag van de evaluatie geanalyseerd ('Mocht je nog opmerkingen hebben, dan kun je die hier kwijt!'). Op basis van eerdere publicaties weten we dat de antwoorden op dergelijke open vragen een verdiepend inzicht opleveren hoe mensen een verandering daadwerkelijk ervaren (Rich et al., 2013).

Uit deze opmerkingen blijkt dat medewerkers een overwegend (89 procent) negatieve houding hebben ten opzichte van lean en/of het nieuwe ziekenhuisgebouw. Ze geven bijvoorbeeld aan dat er meer naar de werkvloer geluisterd had moeten worden, dat het ontwerp en de ingebruikname van de nieuwbouw gebrekkig ondersteund zijn en sommigen gaan zelfs zover dat ze vinden dat 'lean echt de prullenbak in kan'. Daarmee geven deze opmerkingen een aanzienlijk negatiever beeld over lean dan blijkt uit de

meting die voorafgaand aan de verhuizing is gedaan. Opvallend is dat de opmerkingen ook negatiever zijn dan uit de gesloten vragen van deze zelfde enquête valt af te leiden. Natuurlijk waren er ook positieve opmerkingen; 11 procent van de achtergelaten opmerkingen op de laatste vraag was positief. Deze opmerkingen kwamen vooral van mensen die geloven in de lean manier van werken of het continu verbeteren en die ook in de nieuwbouw zien welke voordelen het lean ontwerp oplevert.

Deze gedetailleerde blik op de opmerkingen laat niet alleen zien welke grondhouding mensen hebben ten opzichte van de lean ontworpen nieuwbouw, maar geeft aanvullend daarop een waardevol inzicht in achterliggende redenen en denkbeelden. Denk bijvoorbeeld aan de ervaren ondersteuning bij implementatie, redenen die samenhangen met het feit dat van werkomgeving is veranderd (bijvoorbeeld de overgang naar een kantoortuin), of niet aan lean of de nieuwbouw gekoppelde redenen als personeelstekort of een (te) hoge werkdruk. Opvallend hierbij is dat dit gevoel maar deels strookt met de objectieve werkelijkheid. Het ziekteverzuim – vaak gebruikt als indicator voor een gezond personeelsbestand – was bijvoorbeeld in het jaar van evalueren juist lager dan in voorgaande jaren. Daarnaast valt op te merken dat een aantal evidente voordelen, zoals bijvoorbeeld een adequate klimaatbeheersing, op alle werkplekken niet (meer) wordt opgemerkt door medewerkers. Een deel van de opmerkingen verwijst ook naar de organisatiecultuur van het ziekenhuis. Mensen geven bijvoorbeeld aan dat er irritatie onder collega's is en dat er veel geklaagd wordt. Ten slotte is een deel van de opmerkingen nostalgisch; men mist het oude vertrouwde ziekenhuisgebouw.

Het blijkt dat het hele traject door medewerkers is beleefd als een majeure verandertraject, terwijl de verhuizing op zich is uitgevoerd als een meer technische exercitie om te zorgen dat de nieuwe werkomgeving aan de juiste eisen voldeed. Daarbij is er op dat moment onvoldoende aandacht geweest voor wat zich bij medewerkers onder de oppervlakte heeft afgespeeld, de zogenaamde – soms verraderlijke – onderstroom (Clark, 2013). Deze onderstroom lijkt dan ook een verklaring voor de eerder genoemde dynamiek, waarbij een deel van de medewerkers 'lean' als label lijkt te gebruiken voor alles wat tegenvalt in de nieuwbouw. Of dat nu met lean te maken heeft of niet. Het feit dat er meerdere dingen gelijktijdig zijn veranderd – een andere omgeving, nieuwe werkprocessen, nieuwe apparatuur, andere looplijnen, et cetera – draagt ook bij aan een negatieve onderstroom.

### **Opleiding, cocreatie en een verbetercultuur helpen mensen van oud naar nieuw**

Veel gelijktijdige verandering hoort bij een verhuizing. Dat geeft wellicht ook dat ontheemde gevoel. Alhoewel er veel over de reacties van medewerkers op verandertrajecten is geschreven (onder andere Oreg, 2006; Palmer et al., 2022), zijn deze onderzoeken vooral beschrijvend (hoe reageren mensen) en minder gericht op hoe deze reacties beïnvloed worden. Terwijl juist dat laatste interessant is. Dat had ons in ieder geval geholpen om deze verhuizing – vermomd als verandertraject – succesvoller te voltooien. Om inzicht te krijgen in mogelijke handvatten, die kunnen helpen medewerkers beter door verandering te begeleiden, hebben we gekeken of er een samenhang bestaat tussen bepaalde

kenmerken van medewerkers en de aard van hun opmerkingen over de nieuwbouw. Hierbij werden drie statistisch significante factoren gevonden die medewerkers kunnen helpen een positiever verandertraject te doorlopen.

Ten eerste blijkt dat medewerkers die in de jaren voorafgaand aan de verhuizing een uitgebreide lean training hadden gehad (bijvoorbeeld een *green belt*-training), vaker positieve opmerkingen maakten over lean of de nieuwbouw. Als onderdeel van de lean implementatie was een uitgebreid trainingsprogramma opgenomen. Hiermee hadden medewerkers toegang tot verschillende trainingen, gericht op het implementeren van lean principes in hun werkprocessen, zoals bijvoorbeeld een basistraining (*yellow belt*), een *green belt*-training, een training projectmatig werken, *black belt*-training en diverse workshops ter voorbereiding op de verhuizing. Al deze trainingen waren echter vrijwillig en vrijblijvend, wat ertoe geleid heeft dat een minderheid van de medewerkers van het ziekenhuis getraind was. Achteraf gezien hadden we hier intensiever op kunnen inzetten.

Ten tweede blijkt dat medewerkers die als cocreator bij het ontwerpproces van de nieuwbouw betrokken waren, vaker een positieve opmerking hebben achtergelaten. Onderdeel van het lean ontwerpproces vormt de aandacht voor cocreatie met gebruikers van het gebouw. Denk bijvoorbeeld aan de mock-ups (zie ook het kader over het ontwerpproces) waar medewerkers hun ontworpen afdeling in karton konden uittesten. Ook zijn verschillende medewerkers betrokken geweest bij ontwerpworkshops. Onze bevindingen laten

zien dat medewerkers door deze cocreatie meer eigenaarschap voelen voor het ontwerp – het voelt als hún afdeling – en er daardoor wellicht ook positiever over zijn.

Ten slotte blijkt dat medewerkers vaker een positieve opmerking achterlaten als er een verbeterteam actief is op de afdeling. Het formeren van een verbeterteam op de afdeling was één van de activiteiten die ter voorbereiding op de verhuizing zijn uitgevoerd. Met een verbeterteam was

een afdeling voorbereid op het zelf kunnen oplossen van knelpunten die een nieuwe werkomgeving met zich mee zou brengen. Op het moment van evalueren gaf 46 procent van de medewerkers aan dat er een verbeterteam actief was op hun afdeling. Hierop strakker sturen had er wellicht voor gezorgd dat op meer afdelingen de overgang naar de nieuwbouw door een verbeterteam ondersteund was. Bovenstaande resultaten zijn consistent met eerder onderzoek, waaruit blijkt dat

### Het ontwerpproces van het ziekenhuis

In dit geval is de lean implementatie gekoppeld aan het ontwerpproces van het nieuwe gebouw. Uitgangspunt van het ontwerp van het nieuwe ziekenhuis vormen verschillende waardestromen (hoofdprocessen), zoals poliklinische zorg, spoed zorg en klinische zorg. Voor elke stroom is de belangrijkste waarde gedefinieerd met betrokkenen, zoals medewerkers en patiënten. Dit in tegenstelling tot een meer klassiek ziekenhuisontwerp, dat vaak ontworpen is op basis van de verschillende (medische) specialismen.

In verschillende workshops zijn de nieuwe afdelingen ontworpen, waarbij deze waardestromen als uitgangspunt dienden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de spoedeisende hulp (SEH). Bij het ontwerp hiervan waren niet alleen mensen van de SEH betrokken, maar bijvoorbeeld ook huisartsen en medewerkers van de intensive care (IC). Hier is snelheid van handelen de belangrijkste waarde. Je wilt in een acute situatie immers zo snel mogelijk weten wat er aan de hand is. Dat betekent dus dat de SEH zo is ontworpen dat er een röntgenapparaat op de SEH is geplaatst (in samenwerking met de radiologie), de traumakamers naast de ambulance-ingang liggen en er een spoedlift is die de SEH met de IC en OK verbindt.

Vervolgens zijn er een aanzienlijk aantal afdelingen op ware grootte nagebouwd uit karton, zogenaamde mock-ups. Hierin werden de (aangepaste) lean werkprocessen door circa 250-350 medewerkers en patiënten getest. Een enorme operatie, die ervoor gezorgd heeft dat er veel kleine en grote ontwerpfouten vroegtijdig aan het licht zijn gekomen. Aan de hand van de feedback uit de mock-ups, is het ziekenhuisontwerp aangepast en zijn de verhuizing en het werken op de nieuwe afdelingen voorbereid. In al deze stappen vormden de lean principes het belangrijkste uitgangspunt. De auteur voert als promovenda aan de Vrije Universiteit een evaluatie uit van dit ontwerpproces.

empowerment, training en een verbetercultuur succesvolle implementatie van veranderingen faciliteert (Greenhalgh et al., 2004). Wellicht zijn de beschreven resultaten in het licht daarvan niet zo verbazingwekkend. Opvallend is wel dat deze positieve relaties anderhalf jaar na de verhuizing nog steeds bestaan, vooral ook omdat de aandacht voor dergelijke zaken sinds de verhuizing op een laag pitje stond. Er is in de tijd tussen de verhuizing en de hier beschreven evaluatie, vrijwel niet opgeleid en geen ondersteuning geweest voor de verbeterteams en/of cocreatie. De verhuizing is daarmee meer een eindpunt geworden dan één van de mijlpalen in een cultuurverandering.

### Wat leert ons dat?

Uit de evaluatie van de verhuizing van het ziekenhuis, kunnen twee samenhangende lessen gedestilleerd worden. Ik ben ervan overtuigd dat deze lessen breder toepasbaar zijn dan binnen de context van een ziekenhuis. Ze zijn naar mijn idee toepasbaar in alle situaties waar een verandering van werkomgeving plaatsvindt. Denk bijvoorbeeld aan het meer thuiswerken als gevolg van de coronapandemie of de implementatie van 'het nieuwe werken'.

1. Beschouw allereerst dergelijke trajec-

ten als een verandertraject dat (ook) impact heeft op de gevoelens en emoties van medewerkers. Daarmee gaat het verder dan het beschikbaar stellen van de juiste voorzieningen of nieuwe werkwijzen. Besteed bij de implementatie dan ook aandacht aan het verkrijgen van inzicht in de onderstroom binnen de organisatie. Kennis van deze onderstroom kan helpen bij het inzetten van de juiste interventies om medewerkers te helpen om de verandering te realiseren.

2. Veel veranderingen van de fysieke werkomgeving focussen vooral op het beschikbaar stellen van middelen en randvoorwaarden. Juist workshops en trainingen gericht op het vertalen van de nieuwe omgeving naar gedrag zouden een meer prominente plek moeten krijgen in dergelijke trajecten. Dit leidt in combinatie met cocreatie van interventies tot een positieve houding. Zeker als er binnen een organisatie een team actief is om op afdelingsniveau de implementatie te ondersteunen. ♦
- 3.

### Referenties

- Benders, J., Van Grinsven, M., & Heusinkveld, S. (2014). Tussen verbeteren en continue verbeteren: Een schets van de ontwikkeling van lean in de Nederlandse zorg. In: J. Benders, & M. Rouppe van der Voort (reds.), *Verder met lean in de zorg: Naar de Kern van de zaak* (pp. 25-33). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Clarke, H. (2013). Context, communication and commiseration: Psychological and practical considerations in change management. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*,

*Besteed bij de implementatie ook aandacht aan het verkrijgen van inzicht in de onderstroom binnen de organisatie.*

- 17(1), 30-36.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Kyriakidou, O., Macfarlane, F., & Peacock, R. (2004). *How to spread good ideas: A systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organisation*. NCC-SDO, 1-424.
- Oreg, S. (2006). *Personality, context, and resistance to organizational change*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2022). *Managing organizational change: A multiple perspective approach*. New York: McGraw Hill Education.
- Rich, J., Chojenta, C., Loxton, D. (2013). Quality, rigor and usefulness of free-text comments collected by a large population based longitudinal study – ALSWH. *PLoS ONE*, 8(7), 1-11. doi: 10.1371/journal.pone.0068832



**Hannelore Schouten** is als promovenda verbonden aan de Vrije Universiteit, waar zij onderzoek doet naar de wijze waarop lean principes zich in praktijk laten vertalen naar een ziekenhuisgebouw en wat de effecten daarvan zijn. Daarnaast is zij managing consultant bij Berenschot in het team zorg en maatschappelijke ondersteuning.  
[www.berenschot.nl/onze-adviseurs/hannelore-schouten](http://www.berenschot.nl/onze-adviseurs/hannelore-schouten)



*Overgangen van oud naar nieuw in familiebedrijven*

# Ondernemen van generatie op generatie

Auteur: **Judith van Helvert**

Familiebedrijven vormen een belangrijke pijler van de economie: lokaal, nationaal én internationaal. De meest recente statistieken laten zien dat familiebedrijven in Nederland grofweg een kwart van de totale omzet en toegevoegde waarde in het niet-financiële bedrijfsleven vertegenwoordigen en bijna een derde van de banen (CBS, 2020). Qua impact doen familiebedrijven er dus toe. Maar familiebedrijven zijn niet alleen relevant vanwege hun economische impact. Zij onderscheiden zich in hun gedrag van andere bedrijven en organisaties.

Jaren van onderzoek heeft uitgewezen dat familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven een geheel eigen dynamiek hebben. Zo hebben ze een langetermijnfocus die balanceert met de korte termijn winstdrive, zijn ze sterk lokaal geworteld en zijn de familiewaarden verankerend in de bedrijfscultuur. Dat heeft effect op de manier waarop zo'n organisatie wordt gerund, maar ook op het ondernemerschap dat van generatie op generatie wordt overgedragen om de kansen op de continuïteit van het bedrijf zo groot mogelijk te maken. Hoe kun je een ondernemende mindset ontwikkelen bij de volgende generatie zodat zij in staat zijn om tegelijkertijd te exploiteren en exploreren? En hoe kun je de overdracht zodanig vormgeven dat belangrijke kennis en vaardigheden niet verloren gaan? Hoe kun je innovaties en vernieuwingen nastreven terwijl je tegelijkertijd wilt vasthouden aan tradities die door de vorige generaties zijn ontwikkeld? Drie vragen waarop ik in dit artikel antwoord zal proberen te geven.

### Ondernemen binnen de dynamiek van het familiebedrijf

Ondernemerschap gaat enerzijds over het exploiteren van bestaande concurrentie-

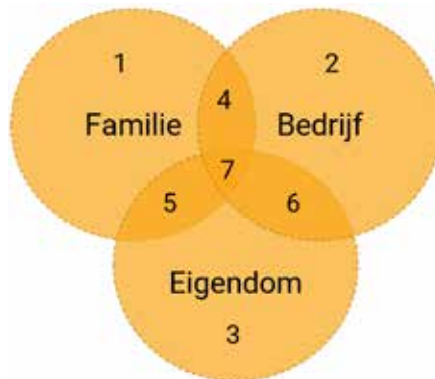
voordelen en anderzijds over het najagen van nieuwe kansen. Families kunnen daarbij gebruikmaken van verschillende vormen van kapitaal en middelen (sociaal kapitaal, menselijk kapitaal, financieel kapitaal, reputatiekapitaal) waarmee zij hun onderscheidend vermogen kunnen versterken en dus een competitief voordeel kunnen opbouwen. Maar ze hebben ook te maken met extra uitdagingen en complexiteit die voortkomen uit de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf (McKelvie et al., 2014).

Soms is een bedrijf een familiebedrijf vanaf het eerste moment. Bijvoorbeeld wanneer een stel of broers of zussen of ouders met een kind samen een bedrijf starten. Denk aan een bedrijf als Vanmoof fietsen, gestart door broers Taco en Ties Carlier Vanmoof. Of Momiq Design, opgericht door de zussen Lidewij en Rosemarijn in 't Veld. Echter, in veel gevallen is er nog geen verdere familie betrokken wanneer een ondernemer een bedrijf start. In het geval dat de ondernemer een relatie heeft, zal hij of zij thuis sparren over de ontwikkelingen in het bedrijf en als er kinderen zijn, worden deze wellicht af en toe meegenomen naar kantoor of naar de werkplaats, maar er is geen betrokkenheid in formele zin. Als het bedrijf groeit en succesvol is, zal in sommige situaties de partner mee gaan werken in het bedrijf, bijvoorbeeld door de administratie te doen of door zorg te dragen voor relatiemanagement. Wanneer partners ook samen verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming in het bedrijf spreken we van copreneurs (Fitzgerald, M. A., & Muske, 2000). Het bedrijf heeft zich in zo'n geval ontwikkeld tot een familiebedrijf. Een andere veelvoorkomende situatie, waarbij andere familieleden betrokken raken bij het bedrijf, is wanneer het de leiding en/of het eigendom van het bedrijf wordt overgedragen aan één of meerdere kinderen.

*De betrokkenheid van een familie bij een bedrijf brengt veel kansen met zich mee, maar ook diverse uitdagingen, onder andere door rolverwarring.*

De betrokkenheid van familie bij een bedrijf zorgt voor een bijzondere dynamiek. Je bent ineens niet alleen familie van elkaar, maar je werkt ook samen in het bedrijf. En terwijl je als familie elkaars gelijke bent, geldt dat lang niet altijd in de context van het bedrijf. Afhankelijk van ieders rol, is er sprake van bepaalde gezagsverhoudingen. De betrokkenheid van een familie bij een bedrijf brengt veel kansen met zich mee, maar ook diverse uitdagingen, onder andere door rolverwarring. Vanuit de systeemtheorie is een model ontwikkeld om de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf beter te begrijpen. Een familiebedrijf bestaat uit drie systemen: familie, bedrijf en eigendom (zie figuur 1).

Deze systemen overlappen elkaar doordat personen tegelijkertijd meerdere rollen vervullen. De directeur van het bedrijf is tegelijkertijd de enige of mede-eigenaar en familielid. Bij het nemen van strategische beslissingen, waaronder bedrijfsopvolging, moeten belangen vanuit familiaal, eigenaars- en bedrijfsperspectief tegen elkaar worden afgewogen. Vanuit het perspectief van het bedrijf is een persoon met de juiste competenties voor directeur (bijvoorbeeld iemand met visie, een integer en besluitvaardig persoon) de optimale kandidaat voor opvolger, maar vanuit het perspectief van de familie zouden alle geïnteresseerde familieleden een gelijke kans voor de rol van directeur moeten krijgen. Vanuit het systeem van de familie geldt namelijk de logica van gelijkheid, loyaliteit en harmonie, terwijl vanuit het systeem van het bedrijf de logica van concurrentie, kansen en effectiviteit. Die verschillende benaderingen kunnen botsen waardoor de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf leidt tot extra complexiteit bij bedrijfsopvolging.



1. Familielid
2. Medewerker
3. Eigenaar
4. Familiale medewerker
5. Familiale eigenaar
6. Niet-familiale medewerker die ook deelt in het eigendom
7. DGA (directeur-grootaandeelhouder)

Figuur 1. Driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996).

### Werken aan een ondernemende mindset

De hoge leeftijd van succesvolle familiebedrijven kan worden verklaard door de belangrijke rol van ondernemerschap in het bedrijf. De ondernemende mindset van de familie is de motor voor ondernemend en innovatief gedrag in het bedrijf (onder andere Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007) en het is daarom belangrijk dat de familie deze mindset ontwikkelt en overdraagt aan de volgende generatie. Het proces waarbij families ondernemende mindsets en vaardigheden ontwikkelen en gebruiken om waarde te creëren over generaties heen, noemen we *transgenerational*

*entrepreneurship* (Habbershon, Nordqvist, & Zellweger, 2010). Recent onderzoek toont aan dat dit proces van transgenerational entrepreneurship wordt beïnvloed door een combinatie van de risicohouding van de familie, proactiviteit en innovatievermogen, en door familiness (Basco, Calabrò & Campopiano, 2019). *Familiness* is een combinatie van middelen in het familiebedrijf bestaande uit financieel, sociaal, menselijk en reputatiekapitaal, hetgeen groeit en ontwikkelt naarmate het bedrijf ouder wordt. De combinatie van deze factoren draagt niet alleen bij aan transgenerational entrepreneurship, maar ook aan de mate waarin familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven, op basis van deze ondernemende mindset.

*Familiebedrijven worden vaak beschouwd als risico-avers en conservatief.*

Activiteiten die door families kunnen worden ingezet voor het ontwikkelen van een ondernemende mindset, zijn bijvoorbeeld het doen van vakantiewerk in het familiebedrijf, het laten meeluisteren van volgende generatieleden bij strategische overleggen, ruimte creëren om fouten te maken en hiervan te leren, of een (tijdelijke) uitstap maken naar een ander (familie) bedrijf, om te ervaren hoe een andere organisatie in elkaar steekt. De generatie die overdraagt staat hierbij voor het volgende dilemma: geven we de leden van de volgende generatie de vrijheid om hun eigen

dromen na te jagen (geef je ze vleugels) of laten we ze wortelen in de ondernemende familie waar ze van afstammen? Dit blijft een lastig dilemma waar geen eenduidig antwoord op te geven is (Bloemen-Bekx et al., 2021). Eén ding dat wel als een paal boven water staat: de opvolger moet intrinsiek gemotiveerd zijn om goed te kunnen functioneren. Een opvolger die het gevoel heeft dat hij of zij verplicht is om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen, is veel minder succesvol dan personen die vol passie hiervoor gaan (Jaskiewicz & Rau, 2021).

Het is daarnaast belangrijk om op een brede manier te kijken naar ondernemerschap. Het kan daarbij gaan om ondernemerschap in het bestaande familiebedrijf, waarbij een nieuwe generatie bijvoorbeeld een nieuwe innovatie van een product ontwikkelt en op de markt brengt, maar het kan daarbij ook gaan om het ontwikkelen van een nieuwe bedrijfsactiviteit. Veel familiebedrijven ontwikkelen zich tot zogenaamde portfolio-bedrijven, waarbij verschillende bedrijfsactiviteiten onder een holding of groepsstructuur vallen (onder andere Sieger et al., 2011). Zo creëer je ruimte door ondernemerschap voor de volgende generatie.

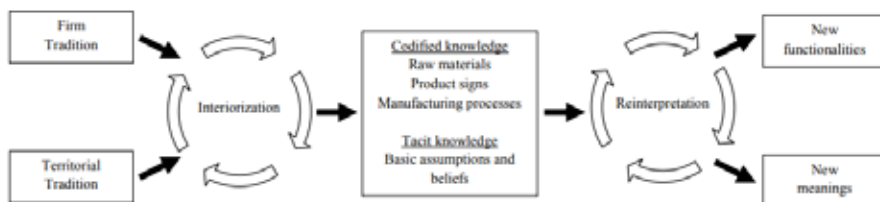
**Innovatie door traditie**

Familiebedrijven worden vaak beschouwd als risico-avers en conservatief. Deze aanname is deels waar en lang niet altijd nadelig voor de continuïteit voor het familiebedrijf. Sterker nog, in 2016 is een studie verschenen waaruit duidelijk werd dat het onderscheidend vermogen van familiebedrijven deels zijn oorsprong vindt in de manier waarop zij innovatie en vernieuwing nastreven (De Massis et al., 2016). Bij het innoveren maken familiebedrijven gebruik van de kennis en tradities

die ze in het verleden hebben ontwikkeld. In tegenstelling tot de algemene aanname dat het verleden leidt tot weerstand om te veranderen en een gebrek aan flexibiliteit, heeft onderzoek bij familiebedrijven inmiddels uitgewezen dat het gebruikmaken van het verleden bij het ontwikkelen van nieuwe producten juist voordelen biedt (o.a. Katila, 2002). Het spreekt klanten aan (nostalgie, betrouwbaar) en het biedt voordelen bij het innoveren omdat je niet vanaf nul hoeft te beginnen. Daarnaast zijn deze tradities moeilijk te kopiëren door concurrenten, waardoor het een competitief voordeel biedt. Hoe hoger de leeftijd van het familiebedrijf, en dus hoe langer de historie en hoe groter de bron van historie en oude kennis, hoe groter het potentiële voordeel ten opzichte van een niet-familiebedrijf. De Massis en collega's (2016) introduceren het concept *innovation through tradition* waarmee ze een specifieke innovatiestrategie aanduiden waarbij actief gebruik wordt gemaakt van in het verleden ontwikkelde kennis. De langetermijnonoriëntatie en de relatief hoge leeftijd van familiebedrijven stelt ze in staat om een link te leggen tussen het verleden, het heden en de toekomst (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012), om daarmee nieuwe producten te ontwikkelen.

Innovation through tradition is gebaseerd op vier verschillende onderdelen: 1) de bron van de kennis (ontwikkelde tradities in het bedrijf of tradities of gebruiken in een bepaalde regio); 2) de kennis die in het verleden is ontwikkeld (het productieproces of specifieke combinaties van materialen) in combinatie met de waarden, aannames en overtuigingen die gelden in het bedrijf; 3) het voortbouwen op bestaande producten door bijvoorbeeld extra functionaliteiten te ontwikkelen of door een bestaand product voor een nieuwe toepassing te gebruiken; en 4) de vaardigheden waarmee de kennis uit het verleden wordt gekoppeld, gedeeld en gecombineerd met huidige technologieën om productinnovatie tot stand te brengen. Het model in figuur 2 gaat in op de onderdelen en fasen van het innovation through tradition proces.

Familiebedrijven die goed zijn in innoveren, beschikken veelal over twee kerncompetenties: het eigen maken en gebruiken van kennis uit het verleden (*interiorization*) en het herinterpreteren (*reinterpretation*) van deze kennis. Het eigen maken betekent dat de huidige generatie de kennis uit het verleden onder de aandacht brengt van alle medewerkers op alle niveaus in het familie-



Figuur 2. 'Innovation through tradition' model (De Massis et al., 2016)

bedrijf en dat iedereen deze kennis begrijpt en gebruikt bij het werken aan innovaties. Hierdoor raakt deze 'oude' kennis verankerd in zowel producten en materialen, maar ook in processen, manieren van werken en in de cultuur. Vervolgens komt de tweede kerncompetentie aan bod waarin deze 'oude' kennis wordt gecombineerd met nieuwe kennis en ontwikkelingen, waardoor de innovaties tot stand kunnen komen.

De Massis en zijn collega's (2016) halen in hun studie het voorbeeld aan van Cartier, een Zwitserse horlogeproducent. Het concurrerende voordeel van Cartier is gebaseerd op de wijze waarop zij luxe producten ontwikkelen door de allernieuwste technologieën te combineren met het traditionele vakmanschap van lokale ambachtslieden. Het succes van de horloges van Cartier komt voort uit de Zwitserse traditie van het maken van horloges en de expertise die is opgebouwd binnen het bedrijf en dat continu wordt doorontwikkeld en gevoed door hun eigen horloge-productieschool, het Instituut Horlogerie Cartier.

Het combineren van oud en nieuw is dus essentieel voor familiebedrijven om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Door voort te bouwen op het erfgoed van voorgaande generaties en deze te combineren met trends en ontwikkelingen in de markt hebben nieuwe generaties goud in handen om het belangrijkste doel van het familiebedrijf te realiseren, namelijk de langetermijn continuïteit.

### **Kennis uit het verleden als bron voor innovatie**

Het doorgeven van een ondernemende mindset en het voortbouwen op de bron van oude kennis en tradities zijn cruciale aspecten

voor ondernemerschap en innovatie in familiebedrijven. HRD-professionals kunnen vier specifieke aanpakken gebruiken om het 'innovation through tradition'-proces te stimuleren (Erdogan et al., 2019). Allereerst is het belangrijk om de historie van het bedrijf actief te communiceren, zowel intern naar (nieuwe) medewerkers als extern naar de klanten, leveranciers et cetera. Vertel de geschiedenis aan de hand van verhalen en zorg daarmee dat mensen het verleden niet vergeten. Ten tweede versterken bepaalde symbolen en visuele objecten de herinnering aan het verleden. Denk aan kunstwerken en foto's van familieleden of gebeurtenissen uit het verleden. Ten derde is het organiseren van events, waarbij de familie het verleden viert, belangrijk voor de 'innovation through tradition'-strategie, zoals jubilea of jaarlijks terugkerende activiteiten. Ten slotte is het voor de betrokken familieleden verstandig om specifieke structuren in te richten, waardoor de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf groot blijft en de familie dus niet op afstand komt te staan. Een familieraad of het met regelmaat organiseren van familieactiviteiten kunnen hier voorbeelden van zijn. Voor HRD-professionals in niet-familiebedrijven is een belangrijke les uit dit artikel dat kennis uit het verleden een belangrijke bron voor innovatie kan zijn en dat tradities en vakmanschap gebruikt kan worden als een basis voor vernieuwing. ♦

### **Referenties**

- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-16.
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021).

- Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100309.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
  - Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 44(1), 20-54.
  - Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2002). Copreneurs: An exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, 15(1), 1-16.
  - Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*. (pp 1-38). Northampton: Edward Elgar Publishing.
  - Jaskiewicz, P. & Rau, S. B. (2021). *Enabling next generation legacies: 35 questions that next generation members in enterprising families ask*. Ottawa: Family Enterprise Knowledge Hub Publishing.
  - Katila, R. (2002). New product search over time, past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*, 45(5), 995-1010.
  - Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
  - Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327-351.
  - Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
  - Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.



**Judith van Helvert** (PhD) is lector Familiebedrijven aan de Hogeschool Windesheim. Dit lectoraat ontwikkelt kennis over het unieke gedrag van familiebedrijven en heeft daarmee als doel het versterken van de ondernemende kracht van familiebedrijven.



# Alleen de b ste coaches voor jouw medewerkers

De inzet van coaching binnen een organisatie is essentieel. Niet alleen voor preventie en vitaliteit, maar ook voor de zelfontwikkeling van je medewerkers. Maar hoe vind je goede, passende coaches voor alle medewerkers, zonder dat het je teveel tijd kost?

Coachfinder, een professioneel platform met meer dan 800 gecertificeerde en gekwalificeerde coaches, helpt. Stel je eigen professionele coachpool samen en wordt volledig ontzorgd in het keuzeproces, zonder inzicht te verliezen in de kosten en kwaliteit.

**Meer informatie? Ga naar [coachfinder.nl/business](https://coachfinder.nl/business)**

## Waarom Coachfinder coachpools?

- De beste business coaches voor jouw medewerkers
- Uniek matchingssysteem
-  ltijd een gratis intake
- Coachpool op maat

**coachfinder**  
**business**



# Leren in psychologisch perspectief

Auteurs: **Frank de Jong & Marjan Vermeulen**

We leven in een tijd van flexibele loopbanen en werk. Jobhoppen voor een snelle carrièreopbouw en tegelijkertijd zien we dat de COVID-pandemie in vele sectoren een enorm tekort op de arbeidsmarkt teweegbrengt.

Er wordt gekeken naar opleidingen HRD en L&D. Niet alleen om mensen te werven en de juiste competenties te laten ontwikkelen, maar ook om mensen binnen te houden. Je blijvend ontwikkelen is van belang voor je carrière. Dat maakt dat bedrijven investeren in leren en de ontwikkeling van (toekomstige) medewerkers. Naast cursussen neemt dat leren de laatste tijd veel de vorm aan van professionele leergemeenschappen, living labs, cocreatie, werkateliers, et cetera. Allemaal leren dus!

Vraag je mensen 'wat is leren?', dan krijg je daar niet zomaar een eenduidig antwoord op. Toch wordt in gesprekken en publicaties het begrip 'leren' zelden bevraagd op wat we dan eigenlijk voor ogen hebben, welk idee we ervan hebben en nemen we gemakkelijk aan dat een ander er hetzelfde over denkt. Dat is niet het geval. Wat weten eigenlijk door de jaren heen over 'leren' als we naar de learning sciences kijken vanuit een leerpsychologisch perspectief?



*Figuur 1. Learning theory overview. Een volledige versie van deze afbeelding van de Learning Theory Overview kun je downloaden van [blog.richardmillwood.net/2013/05/10/learning-theory](http://blog.richardmillwood.net/2013/05/10/learning-theory).*

Om wat grip te krijgen, zie je al snel indelingen als behaviorisme, cognitivisme, constructivisme, connectionisme, coöperatief leren, sociaal leren, collectief leren, *knowledge building*, kennis creëren, en tegenwoordig gamificatie, virtual leren..., er komt

geen einde aan. In dit artikel proberen wij helderheid te verschaffen vanuit het perspectief dat leren altijd het interpreteren betreft van 'informatie' (signalen, bestaande koude, passieve kennis – conceptuele artefacten – opgeslagen als objecten in boeken, in Wiki's, internet, toneelstukken, verhalen, muziek, schilderijen et cetera) en dat kennis (warme, actieve kennis) ontstaat in de *in-ter-actie* met de wereld om ons heen en anderen. Laten we ergens beginnen: gedrag.

### Gedrag leren

In veel inleidende leerboeken in de psychologie wordt het meest begonnen met het basale leren, wat Bateson (1987) het natuurlijke, het nul-leren noemt: gewenning (habituatie). Gewenning verwijst naar een afname van de neiging om op een stimulus te reageren zodra deze als bekend wordt ervaren. Dus als ik luid 'Heel!' roep in mijn colleges, worden studenten geprikkeld en reageren ze angstig, denkend dat er iets aan de hand is. Actie-reactie zou je kunnen zeggen. Maar eigenlijk gebeurt er niets. Het geschreeuw verontrust hen. Als ik voor de tweede keer 'Heel!' roep, reageren de studenten deze keer helemaal niet of zijn ze minder bang, omdat ze hebben geleerd dat het loos alarm is. Dit soort leren is duidelijk afhankelijk van het geheugen. Een persoon of organisme herinnert zich zijn eerdere ervaringen. Als ze mij voor de tweede keer 'Heel!' horen schreeuwen in dezelfde situatie, moeten de studenten op de een of andere manier wat ze de tweede keer horen en zien vergelijken met wat ze de eerste keer hoorden en zagen.

Het tegenovergestelde van gewenning is sensibilisatie. Als er de eerste keer echt iets is gebeurd (bijvoorbeeld iemand valt, of er

ontstaat ergens brand), zullen studenten de tweede keer nog intensiever reageren. Deze leerverschijnselen hebben een biologische basis, namelijk een versterking van de neurologische, synaptische verbinding tussen hersenzenuwen door herhaalde stimulatie, zodat post-synaptische neuronen gemakkelijker worden geactiveerd. Bij gewenning komen er minder neurotransmitters vrij bij de synaps telkens wanneer een 'valse' stimulus wordt gedetecteerd. Je zou kunnen zeggen dat het een soort reflexief leren is dat wordt gekenmerkt door een specifieke respons, die – terecht of onterecht – niet onderhevig is aan een bewuste, maar aan een onbewuste correctie. Ook het uit het hoofd leren van de rekentafels, woordjes, symbolen of (werk)procedures leren, het zogenaamde cumulatief of mechanisch leren van dit soort geïsoleerde informatie of automatisering (Illeris, 2009) behoort tot deze nulcategorie van leren.

### Klassiek conditioneren

De klassieke conditionering van Pavlov en de operante conditionering van Skinner liggen dicht tegen het hiervoor beschreven biologische leren aan (habituatie en sensibilisatie). In het algemeen wordt conditionering door leertheoretici begrepen als de vorming en versterking van associaties of verzwakking van bestaande associaties. Leren wordt dus gezien als het opbouwen van associatieve relaties, zoals we bijvoorbeeld de zon associëren met licht en warmte, donder met bliksem, black Friday met goedkoop en een jaarbonus met 'goede performance'.

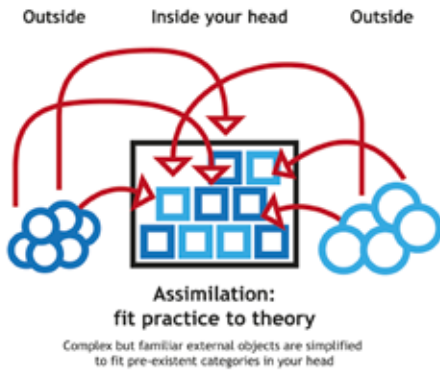
Bij klassieke, natuurlijke conditionering is de versterking niet afhankelijk van het gedrag van de persoon. Het gedrag was

er altijd; het wordt gewoon geassocieerd. Ik zie op de klok dat het twaalf uur is en ik krijg een hongergevoel. In de instrumentele of operationele conditionering is de versterking afhankelijk van het gedrag van de persoon. Als er een stimulus is en een persoon gedraagt zich op een bepaalde manier, vindt er beloning plaats voor dat gedrag. Hieruit is de leertheoretische wet van Thorndike ontstaan, de 'wet van het effect': elk gedrag dat wordt gevolgd door aangenaam gevolg zal waarschijnlijk worden herhaald, en elk gedrag dat wordt gevolgd door onaangename gevolg zal waarschijnlijk worden gestopt. Het vormt de basis voor het aanleren van nieuwe gewoontes en het afleren van oude gewoontes. Je kunt zeggen dat veel reclame, straffen en belonen om gewenst gedrag te krijgen van mensen hierop gebaseerd is. Je ziet het zelfs terug in reactie op de COVID-maatregelen afgelopen twee jaar, denk aan uitspraken als 'de boa's kunnen het niet handhaven', reactie: 'nou dan doe ik het ook niet'. Of wat denk je van het gezegde 'door schade en schande wijs worden'? Zelfs 'ervaringsleren' neigt wat deze kant op.

### Cognitief leren

Het experiment van Tolman (1930) sloeg een barst in de visie op leren als 'het veranderen van gedrag', al of niet gemanipuleerd door beloningen. Want toen zijn ratten door een doolhof liepen, bleken ze zonder beloning een plattegrond op te bouwen en dus te leren. Je leert dus altijd, ook al krijg je geen beloning of straf. De impact van Tolmans ontdekking was een cognitiever kijk op leren als reactie op het behaviorisme. Deze kijk op leren heeft betrekking op hoe opeenvolgingen van ervaringen in onze geest worden opgebouwd en wat we

doen als de werkelijkheid anders is dan de ideeën die we op basis van onze ervaringen hebben opgebouwd. Piaget duidde dat aan als assimilatie en accommodatie. Schema's, patronen, en categorieën zijn al in het hoofd gedefinieerd. Ze komen voor iemand zelfs als logisch over. Als je nieuwe informatie tegenkomt die in die 'hokjes' past, kun je het gemakkelijk assimileren. Assimilatie is dan het toevoegen van nieuwe elementen aan een bestaand schema of patroon in je hoofd. Wat je in de buitenwereld waarneemt, wordt opgenomen in de interne denkwereld zonder de structuur van deze interne denkwereld te veranderen. Het kan zijn dat de ervaringen of waarnemingen worden vereenvoudigd, vervormd door de cognitieve abstractie om in het bestaande schema of patroon te passen (zie figuur 2). Assimilatie is bijvoorbeeld te herkennen bij 'complotdenkers', of mensen die nog denken dat de wereld plat is, of dat het wel mee zal vallen met de klimaatcrisis "je hebt altijd wel warme en koudere jaren", of "de technologie lost het wel op".



*Figuur 2.* Complexe, maar bekende externe informatie wordt vereenvoudigd zodat ze past in bestaande frames in je hoofd.

Er zijn echter situaties, nieuwe ervaringen die niet direct verband houden of niet passen in een bestaand schema of denkpatroon. In dit geval kan accommoderend of transcendent leren optreden wanneer de interne denkwereld zich aanpast omdat het bewijs niet past in je ideeën of theorieën. Dus delen of elementen van bestaande schema's, 'frames' of denkpatronen moeten worden afgebroken en opnieuw worden opgebouwd om plaats te bieden aan de nieuwe informatie (zie figuur 3.)

### Sociaal leren

In voorgaande perspectieven wordt leren vooral gezien als iets van het individu. De ander is er wel, maar impliciet of op afstand, zoals door het geven van een beloning bijvoorbeeld. Zo niet in het perspectief waarin leren een proces is van interactie met anderen en de wereld om ons heen. De interactie met anderen is onmisbaar in het opbouwen van die kennis en inzichten die bijdragen aan het 'goede', in het werk



*Figuur 3.* Je moet je ideeën, frames in je hoofd aanpassen, opdat het klopt met de werkelijkheid of externe informatie.

en de samenleving. In de interactie met elkaar over ons handelen en fenomenen in de wereld kan een openheid ontstaan, een responsiviteit, 'door vragen te stellen aan de ander en het andere en te luisteren', zich in de ander en het andere in te leven (epistemische vaardigheid), waardoor de impliciete betekenis van informatie (kennis in de volksmond), codes, signalen, tekens in ons verstaan komt, waardoor we er samen op kunnen voortbouwen 'om (eigen) ideeën (kennis) te vormen'. Dit is het leren van de vakman, de burger, de wetenschapper. Kennis, cognitie is ingebed in onze wereld. Het weten is gesitueerd oftewel ingebed en kan niet begrepen worden los van zijn omgeving.

Sociaal leren kent een verscheidenheid aan vormen, bijvoorbeeld: samenwerkend leren ofwel coöperatief leren; samen leren, collectief leren; kennis creëren ofwel *knowledge building*. Coöperatief leren houdt in dat lerenden samenwerken om gedeelde leerdoelen te bereiken (Johnson et al., 2000; Johnson & Johnson, 1999). Elke lerende kan zijn of haar leerdoel alleen bereiken als de andere groepsleden het hunne bereiken. De vijf meest fundamentele pijlers van coöperatief leren zijn: 1) individuele verantwoordelijkheid, 2) positieve onderlinge afhankelijkheid, 3) bevorderende interacties, 4) groepsverwerking en 5) dialoog met anderen, meestal in kleine groepen. Positieve onderlinge afhankelijkheid verwijst naar het 'gevoel' voor elkaar. Lerenden kunnen niet werken zonder de deelname van een of meer groepsleden om een onderwerp te bestuderen of een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Het verschil tussen coöperatief en 'samen leren' is grofweg dat "(...) bij samenwerking partners het werk opsplitsen, ze lossen indi-

vidueel deeltaken op en ze assembleren de deelresultaten in de uiteindelijke output. In samen leren doen partners het leren 'samen' (Dillenbourgh, 1999, p. 8). Dit samen leren is een proces waarbij individuen onderhandelen en betekenissen delen. Het verschil ligt in het feit dat bij samen leren de kennisconstructie geen verzameling van individuele inzichten is, zoals bij coöperatief leren, maar collaboratieve groepsinteracties bevat zoals onderhandelen en het delen van betekenissen (Stahl, Koschmann, & Suthers, 2006, 2014).

*Je leert dus altijd,  
ook al krijg je geen  
beloning of straf.*

### Leren en innoveren door co-creëren

In learning communities, living, labs, werkateliers, professionele leergemeenschappen, teamleren et cetera gaat het nog nadrukkelijker om collectief leren als het co-creëren van nieuwe inzichten, kennis en ideeën. Volgens Van Aalst (2009, p. 260) is kenniscreatie meer dan het creëren van een nieuw idee; het vereist *discours* (praten, schrijven en andere acties) om de grenzen van kennis in de gemeenschap te bepalen, doelen te stellen, problemen te onderzoeken, de impact van nieuwe ideeën te bevorderen en te evalueren of de kennis in de gemeenschap vooruitgaat. Hij onderscheidt drie vormen van discours: kennisdeling, kennisconstructie en kenniscreatie. Kennisdeling verwijst naar de overdracht van informatie tussen mensen. Kennisconstructie verwijst naar processen waarmee

lerenden problemen oplossen en begrip van concepten, fenomenen en situaties construeren door ideeën betekenisvol te maken in verband met voorkennis en de probleemsituatie die wordt gemedieerd door sociale interacties binnen een groep. Een proces van gezamenlijk assimileren en accommoderen, zou je kunnen zeggen. Kennisconstructie, met de nadruk op het voortbouwen op eerdere ideeën, concepten en ervaringen van lerenden, hun metacognitie, produceert diepere kennis in complexe domeinen dan kennisdeling (Bransford et al., 2000). Van Aalst verbindt kenniscreatie met expertise van de situaties en de behoefte van omgevingen (bedrijven, organisaties, academische disciplines), waar ideeën nodig zijn om innovatief te blijven om als organisatie te overleven, als een organisch systeem in een grote relationele wereld.

Het grote verschil met coöperatief en samen leren is dat kennis(co)creëren je direct meeneemt in het proces van en competentie verwerven in kenniscreatie door het daadwerkelijk te doen (Scardamalia and Bereiter 2014, p. 399). Het is de lerenden socialiseren in hun rol als samen creërende kennisbouwers, in de zin van het verbeteren van ideeën, door zich onder te dompelen in en gebruik te maken van de academische en professionele wereld. Kennis creëren is een proces gericht op het verbeteren van ideeën door middel van

samen inzichten opbouwen ter bevordering van beter werk of een betere gemeenschap. Kennis creëren is een proces gericht op het verbeteren van ideeën door middel van samen inzichten opbouwen ter bevordering van beter werk of een betere gemeenschap.

Een kennisconstruerende gemeenschap ontstaat rondom de behoeften, ideeën, nieuwsgierigheden en doelen die een groep als waardevol ervaart (Barab, Makinster, & Scheckler, 2003). Een kennisconstruerende gemeenschap kenmerkt zich door (Scardamalia & Bereiter, 2014):

- de oriëntatie op kennisontwikkeling als een collectieve inspanning;
- een discours waarin inzicht, begrijpen en 'verstaan' voortkomen uit een collectieve praktijk van ideeontwikkeling, waarbij gezaghebbende bronnen gebruikt worden (boeken, experts, andersdenkenden);
- een omgeving (e-omgeving, fysieke klasomgeving, werkomgeving) die ondersteunend is voor het discours van het kennis construeren in de gemeenschap;
- een gemeenschapscultuur (gemeenschappelijke doelen, betekenissen en praktijken) die ontstaat naarmate de gemeenschap zich ontwikkelt door interacties in het discours.



*Vraag je mensen 'wat is leren?', dan krijg je daar niet zomaar een eenduidig antwoord op.*

Het proces van kennis construeren is niet geworteld in het voltooien van leertaken en leerdoelen, maar is geworteld in een dialogische en interactieve activiteit met de wereld (Ludvigsen & Mørch, 2010; Arievidt, 2017). Samen co-creërend kennis opbouwen is een proces van dialectische onderhandeling in kleine groepen over verschillen in informatie, dat wil zeggen, individuele meningen, perspectieven en ervaringen, en literatuur. Door het vinden van een gemeenschappelijke basis en samen een gemeenschappelijk referentiekader construeren neemt ook de individuele kennis toe (De Jong, 2015). De volgende vijf ondersteunende kernprincipes zijn daarbij: 1) bijdragen aan de vooruitgang van de kennis van de (praktijk)gemeenschap of samenleving 2) verbetering van ideeën, 3) leren als een kennisopbouwende discours, 4) constructief gebruik van gezaghebbende informatie (wetenschappelijke publicaties en experts, professionals in het veld, en 5) begrijpen als het samen onderbouwen, verklaren van een idee (Scardamalia & Bereiter, 2014).

Samen kennis creëren doorloopt verschillende fasen: 1) oriëntatie op een probleem of uitdaging; 2) delen van ideeën met betrekking tot een bepaald vraagstuk; 3) inhoudelijke groepsvorming komende tot een gezamenlijk vraagstuk of doel; 4) collectieve betrokkenheid; 5) *grounding*, ofwel: het doorgronden van termen en concepten tot een gemeenschappelijk taal; 6) integratie en constructie van ideeën (in artefacten en oplossingen met een voortschrijdend inzicht dat eerdere kennis overstijgt (De Jong, 2019). Tijdens deze fasen ontwikkelen lerenden inhoudelijk eigenaarschap (*agency*) en het vermogen om verschillende vormen van kennis te identificeren, uit

te drukken, te evalueren, en de perspectieven van anderen te begrijpen die vanuit verschillende referentiekaders denken, de zogenaamde vaardigheid van 'epistemische vloeibaarheid' (De Jong, 2019).

*Kennis creëren is een proces gericht op het verbeteren van ideeën door middel van samen inzichten opbouwen ter bevordering van beter werk of een betere gemeenschap.*

### Samen verder komen

In het dagelijks leven doen zich allerlei vormen van leren voor. Voortgaande zienswijzen zetten een puur intern gerichte biologische of cognitieve benadering van leren op losse schroeven, maar het hoeft niet te betekenen dat daarmee alleen een puur externe benadering overblijft. Het betekent wel een andere kijk op leren. Niet 'leren' zien als een biologisch, cognitief intern informatieverwerkingsproces, maar als een co-creërend proces van betekenisgeving. Een proces dat is ingebed, aanwezig en uitgevoerd in de wereld en belichaamd in de biologie. Oftewel, een in-de-wereld-interactief proces met een biologische basis. Leren is een proces dat bijdraagt aan het samen verder komen en oplossen van de velen uitdagingen waarin individuen, organisaties, samenlevingen en de wereld als geheel zich mee geconfronteerd zien. Dan maakt het niet uit of het jobhopen betreft, waarin steeds andere

## >> INSPIRATIE

competenties gevraagd worden, of het maatschappelijk verantwoord ondernemen door organisaties, of een wereldwijde aanpak van COVID-19, klimaat- of energiecrisis. ♦



**Frank de Jong** is werkzaam als lector bij de Aeres Hogeschool Wageningen en als bijzonder hoogleraar bij de Open Universiteit op het gebied van responsief onderwijs en kennis (co-)creëren. Dit artikel is gebaseerd op (De Jong, 2015, 2019) *Understanding the difference* en *Kennis in-(ter)-actie*.



**Marjan Vermeulen** is hoogleraar bij de Open Universiteit in het domein van het leren van sociale systemen of netwerken.

### Referenties

- Vermeulen, M., & De Jong, F. (verschijnt medio 2022). *Co-creëren kun je (stimu)leren! Huizen*. Uitgeverij PICA.
- De Jong, F. (2015). *Understanding the difference responsive education: A search for 'a difference which makes a difference' for transition, learning and education*. Wageningen: Aeres University of Applied Sciences Wageningen, Faculty of education. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3470.0562>

LOCATIE:  
**REEHORST  
EDE**



**12**  
mei 2022

## Professioneel leren & werken in de toekomst

- **Richard de Hoop**  
- Van klassiek naar jamming
- **Randall van Poelvoorde**  
- Kunstmatige intelligentie & robotica
- **Bram Doolaeye**  
- Purpose en leiderschap, zet jezelf eens op straat!



**liefde  
voor leren**

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



*Interview met Eric Koenen*

# Samen slim: **oude en nieuwe wijsheden**

*De HRD-gemeenschap mag zich meer bewust zijn van de enorme betekenis die ze kan hebben voor organisaties.*

Auteur: **Robert Dollevoet**

Leren is van alle tijden. Van het verleden en van de toekomst. In zijn nieuwste boek *Samen slim* neemt Eric Koenen ons mee op een trip, een tocht langs wijsheden, theorieën en persoonlijke reflecties over hoe we kunnen omgaan met vragen in een steeds complexer wordende omgeving. Hij put uit het verleden en houdt een pleidooi voor een toekomst, waarbij we strijden tegen collectieve gedachteloosheid. Geen simpele eigen waarheden voor complexe vraagstukken, geen individuele slimheid, maar collectieve intelligentie die we samen moeten organiseren. De redactie ging met Eric Koenen in gesprek over dit bijzondere boek.

***Je nieuwste boek heet 'Samen Slim: hoe collectieve intelligentie ons gaat redden'. Waar moeten we van gered worden en hoe gaat collectieve intelligentie ons dan redden volgens jou?***

"Het klinkt wel pretentius te denken dat we gered moet worden, als ik je zo de ondertitel van het boek hoor citeren. Toch denk ik dat we op het verkeerde spoor zitten met de huidige wijze van besturen en politiek bedrijven. Ik heb het gevoel dat we op een kantelpunt staan. De vraagstukken die we voor onze kiezen krijgen, zijn zo

complex geworden dat je er in je eentje niet uitkomt, ook niet met een groep die eigenlijk een 'groter ik' is van gelijkgestemden. Met individuele excellentie, met eindeloos debatterende politieke partijen en met traditionele piramidestructuren lopen we vast. We hebben elkaar meer nodig dan ooit – en dan bedoel ik dat niet vanuit een nieuw soort flowerpower-ideaal, maar we hebben een georganiseerde verbinding nodig tussen de verschillen in denken. Verschillen tussen mensen zijn niet het probleem, maar het ontbreken van contact tussen het

verschil. Zo ontstaat niet alleen polarisatie, maar zo ontwikkelen zich ook tunnelvisies en *groupthink*. Daarvan zijn de risico's te groot met het oog op vraagstukken als woningnood, klimaat, innovatiekracht, de inclusieve samenleving en ga zo maar door."

### Collectieve intelligentie

Met collectieve intelligentie doelt Koenen op een vorm van intelligentie, slimheid, wijsheid die al doende ontstaat vanuit een gezamenlijke en afgestemde inspanning van meerdere individuen. Deze vorm van intelligentie is niet een 'staat van zijn', geen eigenschap. Het is een proces, een gezamenlijke onderzoeksvorm, die leidt tot een meer doordacht en gedragen besluit dan wanneer één iemand los van overleg zelfstandig een beslissing neemt.

***Het is een enorm lijvig en bijzonder boek geworden, dat soms meer vragen oproept bij de lezer dan beantwoordt. Wat heeft jou persoonlijk bewogen dit boek te schrijven?***

"Er ligt altijd een persoonlijke bron onder een thema dat je bezighoudt. Als lid van een raad van bestuur viel het me jaren geleden al op hoeveel strijd er in een boardroom kon zijn. Hoe standpunten vooral verdedigd moesten worden en niet onderzocht. Hoe een ander gereduceerd werd tot zijn of haar mening, hoe mensen wilden leren debatteren. Denk aan het Franse *battre*, wat verslaan betekent. Hoe vreemd is dat? Je werkt immers bij dezelfde

organisatie aan het gezamenlijke doel. Maar wat me vooral bezighield, was dat ik er zelf zo snel en hard in meeding. Waarom werd ik een strijder in dat collectief en genuanceerd en onderzoekend wanneer ik één op één met andere directieleden sprak. Toch werden in dat collectief belangrijke besluiten genomen. Ik zag deze strijd met grote regelmaat plaatsvinden in andere organisaties waar ik de top begeleidde. Dat zette me aan tot vijf jaren lezen en onderzoeken om tot dit boek te komen. Daarmee wilde ik een gedegen onderbouwd boek maken, geen vlugschrift."

***Dit nummer van Tv00 gaat over oud en nieuw. Wat is voor jou de werking van oud en nieuw in dit boek?***

"Een prachtig citaat van de militaire theoreticus Von Clausewitz is: 'Een volk bereidt zich altijd voor op de vorige oorlog'. Vanuit leiderschapsperspectief is het belangrijk je bewust te zijn wat je meeneemt van oud naar nieuw en wat je werkelijk wilt doorbreken. Bouw ik een organisatie, een samenleving, die we drie jaren geleden hadden moeten hebben, of bouw ik iets nieuws dat werkelijk klaar is voor de toekomst? Om die vraag te kunnen beantwoorden moet je niet oordelen over het verleden, maar het begrijpen in de context. En dan bedoel ik wezenlijk begrijpen waarom we deden wat we deden en waarom ik als individu deed wat ik deed. Pas wanneer je dat begrijpt, en begrijpen is wat anders dan accepteren, dan kun je de eerste stappen zetten naar vernieuwing. Daarnaast ga je het huidige systeem pas echt begrijpen wanneer je probeert het te veranderen. Daar heb je elkaars verbonden denkkracht voor nodig. Het is erg ingewikkeld, anders was het al gebeurd."

*“Vanuit leiderschapsperspectief is het belangrijk je bewust te zijn wat je meeneemt van ‘oud naar nieuw’ en wat je werkelijk wilt doorbreken. Bouw ik een organisatie, een samenleving, die we drie jaren geleden hadden moeten hebben of bouw ik iets nieuws dat werkelijk klaar is voor de toekomst?”*

“Een centraal begrip dat ik in mijn boek beschrijf is het filosofische begrip ‘vrije ruimte’. Door de bewustwording van de krachten die je denken en handelen beïnvloeden, kun je losraken van je eigen reflexen en patronen. Wanneer je dat kunt, dan is er steeds een vrije keuze in wat je gaat doen. Een ruzie begint nooit met de eerste opmerking, maar met de reactie daarop. Degene die meester is van de reactie kan bepalen wat er gebeurt.”

***De toekomst bouwt altijd op de schou-  
ders van de geschiedenis. Wat zijn voor  
jou de belangrijkste schou-  
ders van de  
geschiedenis waar je op doorbouwt met  
collectieve intelligentie? En, misschien  
nog belangrijker, welke schou-  
ders zie je in de recente tijd die nodig zijn voor  
de toekomst, bekeken vanuit collectieve  
intelligentie?***

“Er zijn altijd vormen van collectieve intelligentie geweest. We denken soms dat grote ideeën door één vrouw of man zijn gedaan, maar het waren bijna altijd collectieven, zeker in de aanloop naar een baanbrekend idee. Maar ja, standbeelden van groepen



**Eric Koenen** is oprichter van de Doorwerth Groep en de Academie voor Interventiekunde, die zich specialiseren in procesbegeleiding van directieteam bij strategische vernieuwing. Hij is oud-bestuurder, commissaris, gastdocent op Nyenrode en de universiteiten van Maastricht en Leiden. Eric Koenen besteedt een deel van zijn tijd aan het schrijven van boeken over leiderschapsthema's.  
[www.doorwerthgroep.nl](http://www.doorwerthgroep.nl)

zijn duur. Een mooi voorbeeld was de Lunar Society of Birmingham, opgericht in 1765, waar wetenschappers en industriëlen, waaronder Josiah Wedgwood en James Watt, niet alleen nadachten over technische oplossingen, maar ook over maatschappelijke vraagstukken. Zij speelden een rol in het aan de kaak stellen van slavernij bijvoorbeeld. Meer recent, in 1990, was het symposium *Art meets Science and Spirituality in a changing Economy*, waar onder meer natuurkundige David Bohm, performance-kunstenares Marina Abramovic en de Dalai Lama met economen in gesprek gingen

*Het HRD-werkveld draagt in mijn ogen een belangrijke verantwoordelijkheid om collectieve slimheid te stimuleren en te faciliteren.*

over grote vraagstukken. Het is hoog tijd om verschillende werelden samen te brengen rondom complexe vraagstukken. Dat kun je ook in een organisatie doen. Zet een lid van de raad van bestuur, een commissaris, een trainee, een klant, een productie-medewerker goed begeleid bij elkaar en ga in gesprek over dilemma's. We denken dat dat ingewikkeld is, maar probeer het maar uit en zet er ook steeds een stoel bij voor het klimaat en geef die een stem."

***Je schrijft in je proloog over 'wankelmoed', een prachtig woord. Wie met beide benen op de grond blijft staan, komt geen stap vooruit. Je haalt daarbij Kierkegaard aan: 'Loslaten betekent tijdelijk het houvast verliezen'; het ontwikkelen van collectieve wijsheid begint met het durven loslaten van oude overtuigingen, van wat we denken te weten en met name de overschatting van individuele excellentie. Wat heeft de HRD-gemeenschap wellicht nodig om wat meer los te laten?***

"Bij deze vraag denk ik aan mijn kleinzoon die, voorzichtig een vinger vasthoudend, met me door het bos loopt. Wanneer er voldoende zelfvertrouwen is, laat hij los, dan weer even vast, dan weer los. De HRD-gemeenschap mag zich meer bewust zijn van de enorme betekenis die ze kan hebben voor organisaties. Bied een reling, ben interventiekundige, help vertrouwen geven in het proces, *the beauty of discomfort*, reik op het juiste moment die vinger aan, maar grijp die andere hand niet vast. Alles gaat immers over leren en ontwikkelen, innovatie, strategieontwikkeling, voortbestaan... alles. Maak je los van het oude concept van 'opleidingen' of 'trainingen', dit gaat over het hart: leren en ontwikkelen. Wanneer je hier de juiste positie gaat verwerven, wellicht gaat claimen, kun je nog meer invloed nemen dan je nu al doet. Zo denk ik écht dat HRD een belangrijke interventiekundige aanjager kan zijn van de vernieuwing op het gebied van collectieve intelligentie."

*Met wankelmoed en vertrouwen beweegt de danser door de ruimte. Geen zicht op waar hij heen gaat, maar er is balans door armen zacht heen en weer te bewegen. De beweging schept meer stabiliteit dan stilstand. Balancing the never balanced.*

***Het HRD-werkveld in Nederland is erg breed, van zorg, onderwijs, overheid naar bedrijfsleven. Hoe denk jij dat het Nederlandse HRD-werkveld het concept van collectieve intelligentie kan aanjagen?***

“Het HRD-werkveld draagt in mijn ogen een belangrijke verantwoordelijkheid om collectieve slimheid te stimuleren en te faciliteren. Dit is de discipline die nadenkt over ontwikkeling en doorbraak. Vanuit leiderschapsperspectief ben ik ervan overtuigd dat hier de echte vernieuwingsuitdaging ligt. Nu zeg ik het wat onge-nuanceerd scherp. We zijn toch wel klaar met de zoveelste kleurentest, smurfen zijn blauw, mensen niet. Laten we stoppen met leiderschapsprogramma’s los van de echte vraagstukken en dynamiek. Cases die je in een uur moet oplossen, net als dat in een krimi een moord in 50 minuten wordt opgelost. Organiseer collectieve slimheid rondom de échte vraagstukken in een organisatie en bouw daar een leerprogramma omheen. Geef een diverse leergroep van acht een budget om het eigen leren gekoppeld aan het vraagstuk in te kopen. Word de dirigent, de regisseur van een nieuwe wijze van leren en ontwikkel de collectieve intelligentie. Zorg daarnaast dat je netwerken bouwt buiten je eigen vakgebied, lees verschillende soorten bladen. We denken zo gesegmenteerd, dat begint al op de universiteit, terwijl dat oorspronkelijk (*universitas magistrorum et scholarium*) een verbonden gemeenschap van denkers en leraren was.”

***Wat vraag jij je dan af over de samenwerkingsvormen van het HRD-werkveld zoals we die vandaag de dag kennen? Welke adviezen zou je daarvoor hebben in de toekomst?***

“Wat ik moeilijk vind, is ook hier te denken dat ik het wel weet. Dat is niet zo en ook strijdig met mijn pleidooi. Het hoofdstuk in mijn boek waarin ik allerlei interventiekundige adviezen geef, noem ik ‘Met enige tegenzin...’ Ik zou vooral de HRD-functie willen uitdagen om de goede vragen te gaan stellen, om mensen uit verschillende disciplines samen te brengen en samen met hen de toekomstige HRD-discipline te ontwerpen. We zouden én het gilde van HRD moeten koesteren, het vak én de verbinding met andere werelden, kunst, wetenschap, diversiteit in wijken, spiritueel, moeten onderhouden.”

*Wie met beide benen op de grond blijft staan, komt geen stap vooruit.*

***Je haalt in je boek musicus Brian Eno aan, die het woord scenius bedacht als tegenhanger van de individueel excellerende genius. Je schrijft: “Scenius als een genius, maar dan verankerd in een scene, een collectief, in plaats van de genen. Een individu komt het best tot zijn recht in een productieve scenius.” Jij schrijft dat je het begrip omarmt omdat het voor jou precies omschrijft waar het over gaat. Wat betekent scenius voor jou precies? En kun je daarbij een HRD-context gebruiken uit je eigen ervaring?***



De Beste Zangers 2021

### Waarom herken je een scenius?

1. Wederzijdse waardering voor bijzondere ideeën, een vriendelijke stimulatie en uitnodiging om je te laten zien.
2. Snelle uitwisseling van technieken en hulpmiddelen. Direct wanneer iets ontdekt is of bedacht, wordt het gedeeld zonder angst voor 'misbruik' of afkeuring. Ideeën stromen wel door, ook de denkstappen die tot een uitkomst hebben geleid worden gedeeld.
3. Het succes in de buitenwereld wordt niet geclaimd door een individu maar het is het succes van het collectief. Binnen het collectief wordt de waardering en de erkenning wel uitgesproken.
4. Het collectief wordt niet gesloten. Anderen met een bijdrage worden ook toegelaten.

"De afgelopen jaren raakte ik verslaafd aan het tv-programma *Beste Zangers*. Er wordt een groep totaal verschillende zangers bij elkaar gebracht, bijvoorbeeld een rapper, een Nederlandse volkszanger, een zangeres van Spaanse liederen, een *heavy metal front lady* en een Turkse zangeres. Wat daar gebeurt, is ongekend, dat is het voorbeeld van een scenius. Ze brengen elkaar tot grote hoogten, zingen elkaars werk en uiteindelijk volgen er duetten. Daar kan ik ademloos naar kijken en ik krijg er tranen van in mijn ogen, omdat je voor je ogen ziet gebeuren wat een scenius is. Ook de begeleidingsband wordt erin meegesleurd en bereikt toppen. Dit is wat mensen samen kunnen wanneer er de bereidheid is om zich te verdiepen in wat de ander denkt, maakt en beweegt. Je voelt het als het gebeurt, als het klopt en ja, dan krijg ik tranen in mijn ogen. Dit vraagt om drie

voorwaarden die voortkomen uit de wereld van de relatietherapie. Dat je, om tot een goede verbinding te komen ontvankelijk, toegankelijk en betrokken moet zijn. Oprecht geïnteresseerd in de andere talenten, zelfs die waar je in aanvang wellicht niets mee hebt. Zo zou je ook leerervaringen moeten kunnen organiseren. Daar heb ik ook mee geëxperimenteerd door bijvoorbeeld ideeën in een ‘windtunnel’ van perspectieven te zetten. Een goed geleid proces om vanuit verschillende invalshoeken een vraagstuk of een idee te gaan onderzoeken. Dat kun je morgen al inrichten.”

**Tot slot een vraag over de kern van het HRD-vak: bouwen aan talent. Je doet nog al boute beweringen over de structurele onderbenutting van talent in organisaties. Niet omdat het niet aanwezig is, maar omdat de manier waarop bedrijven zijn georganiseerd niet geschikt is om collectieve intelligentie te ontwikkelen. Welke overwegingen wil je meegeven aan het HRD-veld als ‘talent builders’ en ‘ontwikkelen van intelligentie in organisaties’ over het ontwikkelen van collectieve intelligentie in organisaties?**

“Oeff, ik schrik van de omschrijving ‘boute beweringen’. Goed dat je dat zegt. Ik schiet ook nog herhaaldelijk in een oude groef. Ik zou het vooral willen onderzoeken en laten we het dan zien als een hypothese. Dan zijn vragen interessanter dan meningen of antwoorden. Wanneer is iemand een talent? Is het talent van gisteren ook het talent dat we morgen nodig hebben? In *Samen slim* beschrijf ik hoe de HR-directeur van de gemeente Rotterdam ontdekte dat de

mensen die ze selecteerden op basis van intelligentietesten, persoonlijkheidstesten en talentanalyses helemaal niet de mensen waren die het beste met de gewone Rotterdammers konden omgaan. Ontwerp samen met verschillende spelers in je organisatie eens een hele nieuwe vorm. Betrek er kunstenaars bij of mensen die je er vooral niet bij zou willen betrekken. Organiseer het komend jaar eens een paar windtunnel denksessies rondom de vijf grote dilemma’s waar de organisatie voor staat. Kom tot een collectieve agenda, naast de eigen programma’s en actiepunten. Zo staat *Samen slim* vol met interventiekundige ideeën, ga experimenteren. Ik werd geïnspireerd door filosoof Bruno Latour en zijn parlement der dingen. Ga eens in gesprek met een dienst of een product dat je organisatie levert of maakt. Vraag aan een beschadigd gebouw in het aardbevingsgebied wat het zou willen. Er was een stagiaire bij een verzekeringsbedrijf die het proces van een brandverzekeringsaanvraagformulier in kaart moest brengen. Hij liet een t-shirt bedrukken met de tekst “Ik ben een brandverzekeringsaanvraagformulier” en ging als ‘formulier’ in gesprek met alle afdelingen. Het leidde tot een fascinerende analyse. Wanneer je eenmaal buiten de grenzen gaat denken, kom je zelf met de mooiste ideeën en bedenk: wanneer je alleen maar doet wat mag, weet je nooit wat kan.” ♦

### Referentie

- Koenen, E. (2020). *Samen slim: Hoe collectieve intelligentie ons gaat redden*. Leusden: ISVW Uitgevers.

**Robert Dollevoet**, redactie TvOO

# COLUMN



Auteur: **Wilfred Rubens**

*Denken jonge werknemers anders over leren en ontwikkelen dan oudere werknemers?*

## Jong versus oud

Onderzoek van het Britse Towards Maturity laat zien dat jonge werknemers helemaal niet anders over leren en ontwikkelen denken dan werknemers die al meer 'op leeftijd' zijn. Wel maakt dit onderzoek een kloof zichtbaar tussen opvattingen van lerenden en de praktijk van leren en ontwikkelen.

Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat verschillen binnen generaties op heel veel terreinen groter zijn dan verschillen tussen generaties. Dat geldt bijvoorbeeld voor digitale vaardigheden.

In het onderzoek The Learner Voice: Part 3 (2016) heeft Towards Maturity gekeken naar opvattingen van 4700 werknemers van diverse leeftijden over hoe zij willen leren. Daaruit blijkt dat de zogenaamde millennials, werknemers jonger dan 30 jaar, helemaal niet zulke andere verwachtingen en opvattingen hebben dan de overige werknemers:

- Werknemers van alle leeftijden willen controle over hoe en wat zij leren.
- 80 procent van de lerenden wil kennis delen met anderen. Jongeren zijn wat meer gemotiveerd om ICT hierbij te gebruiken.
- Werknemers van alle leeftijden zijn gemotiveerd om te leren zodat ze hun werk beter kunnen uitvoeren.
- Werknemers van alle leeftijden willen dat hun leidinggevenden het leren stimuleert en ondersteunt.
- Verschillen tussen werknemers zijn met name afhankelijk van de rol die zij vervullen.
- Jongeren hebben meer aanmoediging nodig om online te leren.
- Werknemers van alle leeftijden leren het beste in sociale settings: samen met collega's op de werkvloer, via bijeenkomsten en door middel van ondersteuning van een coach of mentor. Jongeren leren wel vaker via interne netwerken en communities.
- Google wordt, naast steun van de manager, door een grote groep beschouwd als essentieel voor leren.
- Cursussen en trainingen (online en face to face) worden relatief minder waardevol gevonden in vergelijking met werkplekleren. Slechts één op de vier werknemers onder de dertig jaar

beschouwt games en simulaties als zeer waardevol voor leren. Niet inspirerende content wordt als belangrijkste drempel voor online leren genoemd, naast een gebrek aan een geschikte plek om te leren, slechte ICT-voorzieningen en niet in staat zijn te vinden wat zij nodig hebben.

- Alle lerenden geven aan weinig tijd te hebben om te leren, al maakt men daar wel tijd voor (in weekenden en avonden).
- Werknemers zeggen in staat te zijn gebruikelijke technologieplatforms en sociale media te gebruiken voor hun ontwikkeling en om hun werk te kunnen doen. Ouderen gebruiken vaker een eigen device hiervoor dan jongeren. Het gebruik van platforms als LinkedIn en YouTube voor leren, valt trouwens tegen (28 procent gebruikt LinkedIn, 15 procent YouTube).

Checkpoint eLearning concludeert dat deze uitkomsten op gespannen voet staan met gebruikelijke opvattingen van L&D-professionals over hoe werknemers leren. Een ander onderzoek van Towards Maturity laat namelijk zien dat 62 procent van de L&D-professionals meent dat werknemers onvoldoende in staat zijn om hun eigen leren te managen. Hierbij moet naar mijn idee worden opgemerkt dat de wil en bereidheid van werknemers om hun eigen leren te managen niets zegt over hun vermogen dat daadwerkelijk te kunnen. Wel kun je concluderen dat de wijze waarop leren en ontwikkelen vaak vorm krijgen op gespannen voet staan met opvattingen van lerenden, jong en oud. Volgens Laura Overton van Towards Maturity zal L&D dan ook meer rekening moeten houden met opvattingen van werknemers over leren, en hen niet proberen te verplichten te leren zoals L&D dat wenst. Bovendien helpt slechts 26 procent van de L&D-teams managers bij het ondersteunen van hun team bij leren, terwijl 78 procent van de werknemers aangeeft ondersteuning van leidinggevenden essentieel voor leren te vinden.

Hier heeft Overton een belangrijk punt. Het is belangrijk dat leren engaging is, aansluit bij realistische problemen van werknemers en dat het geleerde toegepast en geïntegreerd kan worden. Dat gebeurt op dit moment onvoldoende, blijkt ook uit dit onderzoek. Er valt nog veel te verbeteren als het gaat om de kwaliteit van leren en ontwikkelen, inclusief technology enhanced learning (slecht vormgegeven content, weinig interactie, live online sessies die uitsluitend gericht zijn op zenden, enzovoorts).

We moeten ons daarbij wel realiseren dat werknemers lang niet altijd verstand hebben van didactiek. Dat betekent dat je je niet zonder meer hoeft te schikken in wensen van lerenden als het gaat om de manier van leren. Wel is het belangrijk dat je het gesprek voert over wat effectief leren is (ook in relatie tot leerdoelen, context, enzovoorts). En als je vindt dat werknemers onvoldoende in staat zijn om hun leren te sturen, dan zul je daar ook aandacht aan moeten schenken.

## Referenties

- Checkpoint eLearning. (2016). *Towards maturity lifts the lid on how different ages learn*. <https://www.checkpoint-elearning.de/node/16624>
- Towards Maturity. (2016). *Learner Voice Part 3*. <https://mindtoolsbusiness.com/research-and-reports/learner-voice-part-3>

**Wilfred Rubens** werkt als zelfstandig adviseur op het gebied van ICT en leren. Hij treedt regelmatig op als dagvoorzitter, spreker, workshopbegeleider en gastdocent over e-learning. Wilfred is redactielid van *e-learning.nl* en onderhoudt praktisch dagelijks een weblog over technology enhanced learning. [www.wilfredrubens.com](http://www.wilfredrubens.com)

# COLUMN



Auteur: **Evert Pruis**

## Oud & nieuw

Het is 6 mei 2020. Roemer Visser en ik stappen het kantoor van een buitenlandse multinational binnen. We interviewen die ochtend de CFO (chief financial officer) over de wijze waarop hij leidinggeeft.

Roemer heeft Ton al gesproken, maar voor mij is het de eerste kennismaking. Enigszins gespannen en wat ongemakkelijk zit ik in de indrukwekkende hal te wachten tot Roemer en ik worden opgehaald.

Als we met Ton zijn kantoor inlopen, pakt hij een bluetooth luidspreker en vraagt ons om onze ogen te sluiten: "Ik heb een stuk mooie muziek voor jullie meegenomen. Wil je straks met me delen hoe je je voelt en waar je trots op bent?" Verrast sluit ik m'n ogen bij deze wildvreemde in zijn mooie kantoor. Langzaam zak ik in de muziek. Als ik m'n ogen open, is mijn ongemakkelijke gevoel al verdwenen, voel ik me op m'n gemak en beginnen we onszelf te delen. Na een klein half uur begint ons interview, maar niet langer vanaf afstand, maar vanuit een gevoel alsof we elkaar al – veel – langer kennen.

Nog maar een klein jaar geleden was dit voor mij een enorme eyeopener. Roemer en ik wisten meteen dat we Ton's voorbeeld wilden volgen. Maar in alle eerlijkheid voelde ik me daar toen best onzeker over. Wat zouden m'n opdrachtgevers hiervan vinden? Kan dit wel in de opdrachten die ik doe?

Fast forward naar 10 september 2020, enkele dagen voor de tweede lockdown. Nog net voordat die werd afgekondigd, mocht ik een groot samengesteld team dat een transitie begeleidt, een dag begeleiden. Terwijl m'n onderbuik aangeeft dat er van alles speelt, levert de incheck op de vraag hoe het met iedereen is alleen het antwoord 'goed' op. Daarop pak ik m'n bluetooth luidsprekers en zet een mooi stuk pianomuziek op. De incheck die daarop volgt, is emotioneel, openhartig en kwetsbaar. De dag die daarop volgt blijft net zo open en levert een toenadering op tussen de drie partijen die van deze transitie een succes moeten gaan maken.

Fast forward naar het heden, ga ik de deur niet meer uit zonder m'n luidspreker(s). Ton's voorbeeld heeft navolging gevonden. Ondanks de gêne die ik de eerste paar keren voelde toen ik mijn luidsprekers pakte en muziek opzette. Dank Ton voor jouw inspiratie om mijn werkpraktijk van Oud naar Nieuw te brengen!

**Evert Pruis** is partner en medeoprichter van Forzes  
[www.forzes.nl](http://www.forzes.nl)

*Werken met verschil*

# Caleidoscopisch samenwerken

Auteur: **Danaë Huijser**

We ontwikkelen van nature allemaal vertrouwen en empathie ten opzichte van onze naaste familie en relaties. We zijn echter niet van nature geneigd om mensen te vertrouwen die we als vreemden beschouwen, mensen buiten onze sociale comfortzone. In grensoverschrijdende samenwerking, zoals mondiale teams, ontbreekt een gedeeld cultureel patroon. Dit leidt tot problemen bij het opbouwen van vertrouwen, een gebrek aan voorspelbaarheid, misverstanden, ineffectiviteit en soms conflicten. Het herkennen en begrijpen van elkaars culturele gedragspatronen helpt deze onbedoelde negatieve gevolgen van interculturele samenwerking te voorkomen.



In interactie met de mensen binnen de cultuur waarin we opgroeien, leren we het dominante gedragspatroon van die cultuur. Daarom ontwikkelen we bepaalde gewoonten met betrekking tot hoe we waarnemen, beoordelen en handelen. Deze voelen volkomen vanzelfsprekend en juist. We zijn ons er meestal ook niet van bewust dat we alles vanuit een bepaald cultureel oogpunt doen. Totdat we een spanning voelen in onze interactie met onze omgeving. Dit gebeurt vaak wanneer we mensen tegenkomen met andere culturele patronen. Pas dan beseffen we hoe moeilijk het voor ons is om van perspectief te veranderen, ook al zouden we dat willen.

### **Culturele patronen**

Culturele patronen gaan over wat juist en goed voelt. Ze omvatten hoe we naar onszelf in de wereld kijken, hoe we ons tot elkaar verhouden, hoe we ons verhouden tot de natuur, tot tijd en ruimte, hoe we de wereld vereenvoudigen en verkleinen om haar beheersbaar en begrijpelijk te maken, hoe we bevooroordeeld zijn en wat we waarderen. We kunnen vier belangrijke culturele oriëntaties onderscheiden die leiden tot voorspelbare gedragspatronen. Deze oriëntaties zijn taakgericht met een focus op jezelf, rolgericht met een focus op je groep, actiegericht met een focus op rationaliteit, en procesgericht met een focus op context (Huijser, 2008; Dinten & Schouten, 2014).

Elke culturele oriëntatie is in feite een vooroordeel omdat het de wereld reduceert tot hanteerbare proporties. We hebben de neiging om één specifiek uitgangspunt te nemen, een punt van betekenisgeving door vereenvoudiging.

- Mensen met een taakgericht patroon

vereenvoudigen door de wereld om hen heen te toetsen aan henzelf, wat kan ik hiermee, wat doet het met mij, wat voelt goed voor mij. Zij geloven in gelijkheid, persoonlijke verantwoordelijkheid en directe manieren van communicatie.

- Mensen met een rolgericht patroon vereenvoudigen door de wereld te interpreteren vanuit de groep, hun plek binnen die groep en de verwachtingen die daarbij horen. Zij geloven in een duidelijke sociale (rang)orde, gedeelde verantwoordelijkheden en een harmonische stijl van communicatie.
- Mensen met een actiegericht patroon vereenvoudigen door de wereld te ontdoen van zo veel mogelijk context. Zij geloven in de waarde van het tastbare en zichtbare, in concrete resultaten, snelheid, efficiëntie en standaardisatie, universalisme.
- Mensen met een procesgericht patroon vereenvoudigen de wereld door taal, proberen haar complexiteit te vangen in woorden. Zij geloven in de waarde van het onzichtbare, het abstracte, emotie, evolutie en voortdurende beweging. Ieder van ons vormt zijn of haar eigen combinatie en ordent de wereld, waardoor een patroon ontstaat.

Potentiële voordelen van diversiteit komen niet naar voren bij het samenbrengen van oppervlakkige diversiteitsvariabelen, maar doen zich voor tussen mensen die anders waarnemen, beoordelen en handelen. Ik noem dit diepe diversiteit. Een diep divers team functioneert echter niet automatisch. Effectief werken met diepe diversiteit is een proces dat speciale vaardigheden

vereist van teamleden en de teamleider: zelfreflectie, de bereidheid een waarderend standpunt in te nemen en de flexibiliteit om verschillen te verzoenen. Hiervoor dienen teamleden de verschillende culturele patronen bij zichzelf en bij elkaar leren te begrijpen, herkennen, waarderen en integreren. Zo kunnen ze op een cultureel intelligente manier met hun verschillen leren omgaan.

Om de belangrijkste vaardigheden te illustreren die teamleden moeten leren om diepe diversiteit te benutten, gebruik ik de metafoer van romantische liefde.

### **Een kijkje in de spiegel: zelfreflectie**

In de liefde en in het leven kun je pas volledig verbinding maken met een ander mens als je jezelf kent en accepteert. Een blik in de spiegel kan behoorlijk uitdagend zijn, omdat het al onze onvolkomenheden blootlegt, onze zwakheden zal laten zien en angst en onzekerheid kan creëren. Toch biedt een blik in de spiegel ook een waardevolle weerspiegeling van jezelf; wie ben je, wat waardeer je, waar hoor je bij en wat maakt jou uniek. Al deze vragen zijn relevant om in contact te komen met andere mensen.

In interculturele teams zullen teamleden deelnemen die verschillende culturele gedragspatronen hebben ontwikkeld. Voor mensen met een taakgericht gedragspatroon is de taak belangrijker dan de relatie, en zijn persoonlijke bijdragen aan de taak en persoonlijke meningen over de taak het belangrijkste. Voor mensen met een rolgericht gedragspatroon is het lidmaatschap van en de positie in de groep leidend voor individueel gedrag. Voor mensen met een actiegericht gedragspatroon is het doel belangrijker dan

de middelen, dingen gedaan krijgen op de meest efficiënte manier is wat motiveert. In een procesgericht gedragspatroon is de weg belangrijker dan de bestemming en wordt de complexiteit van de wereld gevierd door lange discussies over alle mogelijke manieren om haar te interpreteren.

Als teamleden de verschillende culturele patronen bij zichzelf en bij elkaar leren begrijpen en herkennen, kunnen ze op een cultureel intelligente manier met hun verschillen omgaan. Ze zullen beseffen dat hun eigen culturele patroon niet per se de enige of beste manier is, maar dat ze door een culturele lens kijken en daarmee de werkelijkheid slechts interpreteren.

*Tegenpolen trekken niet voor niets aan; we leren van elkaar, we vullen elkaar aan stimuleren en te faciliteren.*

### **Tegenpolen trekken elkaar aan: waardering**

Ben je in het weekend aan het werk om je voor te bereiden op de presentatie die je op maandag moet doen, en denk je na over alle mogelijke vragen – en je antwoorden? Denk je dat het maken van een fout gewoon onprofessioneel is? Zeg je alleen ja tegen projecten waarvan je zeker weet dat je ze aankunt? Als dat zo is, wed ik dat je partner precies het tegenovergestelde is. Tegenpolen trekken niet voor niets aan; we leren van elkaar, we vullen elkaar aan.

In elk partnerschap moeten we genoeg gemeenschappelijk hebben om samen te

willen werken of leven, een gemeenschappelijk doel. In een liefdesrelatie is dit meestal iets vaags als gedeeld geluk en liefde; moeilijk te meten maar wel behoorlijk belangrijk. In een team is het gemeenschappelijke doel meestal om iets voor de organisatie gedaan te krijgen. Maar hoe vind je de beste manier?

Aanvankelijk zullen de schijnbaar tegengestelde standpunten een uitdaging vormen voor het team. Het ligt in onze aard om te geloven dat we gelijk hebben, en daarom moet de ander ongelijk hebben, zelfs als deze verschillende opvattingen

complementair zouden kunnen zijn. Als het team erin slaagt om elkaars verschillende standpunten te waarderen – niet noodzakelijkerwijs het er mee eens te zijn – kunnen ze er op zijn minst achter komen dat er meer dan één manier is om de teamdoelen te bereiken.

In diep diverse teams zullen teamleden de verschillende opvattingen dus moeten leren zien vanuit een waarderend perspectief. Wat kan die ander bijdragen aan het gezamenlijke teamdoel? Vervolgens kan het team bespreken hoe ze de aanwezige tegenstellingen in de verschillende culturele patronen kunnen herdefiniëren als paradox. In plaats van de vraag wie er gelijk heeft, wordt de vraag hoe alle patronen gezamenlijk een bijdrage kunnen leveren.

*Geen huwelijk kan slagen zonder een sporadisch moment van onenigheid.*

### **Trouwen met tegengestelde opvattingen: verzoenbare verschillen**

Geen huwelijk kan slagen zonder een sporadisch moment van onenigheid. Het belangrijkste is dat de woordenwisseling hierover goed wordt uitgevoerd, dat wil zeggen met wederzijds respect en begrip. Het is oké om het oneens te zijn als je elkaar echt kunt horen en de verschillende gedachten, gevoelens en acties van je partner kunt waarderen. Als het gemeenschappelijke doel, om samen een gelukkig leven vol liefde op te bouwen, nog steeds wordt gedeeld, zal de discussie alleen maar bijdragen aan een betere relatie in de toekomst. Het vinden van een overeenkomst die aan beider behoeften voldoet zonder concessies te doen, dat is wat ik bedoel met verzoenen.

Elke paradox is een inherente spanning tussen schijnbaar tegengestelde eisen. Bij het werken vanuit de veronderstelling van



paradoxen – in plaats van problemen – zoeken teamleden niet naar de ene beste oplossing, maar naar een scala aan oplossingen die het beste van twee werelden combineren; een win-winsituatie.

De eerste stap om met een paradox te werken, is erkennen dat je er een hebt. Dit is niet altijd gemakkelijk, omdat we gewend zijn om te werken met win-verliessituaties, goed of fout, zwart of wit. Hoe combineren we de behoefte aan efficiëntie (actiegericht patroon) met de behoefte aan uitgebreide discussies over context (procesgericht patroon)? Hoe kunnen we de behoefte aan autonomie (taakgericht patroon) combineren met de behoefte aan inbedding in een groep (rolgericht patroon)? Hoe zorgen we voor ieders behoefte aan veiligheid én vrijheid? Hoe kunnen we snel én slim zijn?

Als een zeer divers team erin slaagt om te brainstormen over de verschillende opties, zouden ze nu een verzameling aan mogelijkheden moeten hebben om uit te kiezen. Ze moeten een manier van handelen vinden die elementen van de verschillende culturele patronen combineert. Daarvoor hebben ze een rijk begrip van alle perspectieven nodig (Wit & Meyer). Hierbij staat de kwaliteit van de teamleider voorop. Het risico van het werken met een divers team is dat ze vast blijven zitten in de brainstormfase. Iemand moet de teamleden helpen om de verschillende standpunten te integreren in een overeengekomen actieplan. Met een cultureel intelligente leider kan het team misschien een teamcultuur creëren die de voordelen van verschillende culturele patronen omvat.

## *“What’s love got to do with it?”*

– Tina Turner

### **Liefde en empathie**

Liefde is, net als alle menselijke emoties, de uitvinding van de natuur om ons te helpen overleven. Het is duidelijk dat liefde gerelateerd is aan de reproductieve doelen van de mensheid, waardoor een partnerschap ontstaat dat ons nageslacht in staat stelt te overleven. En omdat menselijke nakomelingen zoveel jaren zo hulpeloos zijn, is liefde nodig om partners lang genoeg bij elkaar te houden om voor de veiligheid van deze kinderen te zorgen. Ik realiseer me dat dit niet zo romantisch klinkt, maar dit is een schijnbare paradox; waarom zou een gevoel dat is gecreëerd om pragmatische redenen, zoals het opvoeden van een volgende generatie, niet ook op een irrationeel niveau mogen worden genoten? Het is een overweldigend en bedwelmend gevoel, maar het is ook een nuttige uitvinding van moeder natuur. Gerelateerd aan liefde is empathie. Empathie helpt ons net als liefde om te overleven. Zonder empathie zou de menselijke wereld een win-verliesspel zijn waarin de sterksten alleen overleven. Maar we functioneren niet zo goed of zo lang alleen, en empathie biedt ons de bereidheid om win-win-oplossingen te vinden met anderen om ons heen. Dit stelt ons in staat om vertrouwen op te bouwen, deel te nemen aan teams, organisaties en samenlevingen, kortom; empathie stelt ons in staat tot caleidoscopisch samenwerken, samenwerken met verschil. ♦

### Referenties

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Huijser, M. (2008). *The cultural advantage: A new model for succeeding with global teams*. 2nd ed. Boston: Intercultural Press.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: process, content, context. An international perspective*. 3rd ed. London: Thomson.
- Huijser, D. (2019, 19 maart). *Breaking free from our mental prison*. LinkedIn. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van <https://www.linkedin.com/pulse/breaking-free-from-our-mental-prison-dana%C3%AB-huijser>
- Johnson, B. (1996). *Polarity management; Identifying and managing unsolvable problems*. Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Kluckhohn, C., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Miyashiro, M. R. (2011). *The empathy factor: Your competitive advantage for personal, team, and business success*. Encinitas, CA: Puddle Dancer Press.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: The Free Press.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business across cultures*. West Sussex: Capstone Publishing Ltd.
- Van Dinten, W., & Schouten, I. (2014). *Voorbij het vanzelfsprekende: Op safari in de wildernis van betekenisgeving*. Amsterdam: Prometheus.
- Wright, R. (2000). *NONZERO: History, evolution & human cooperation*. London: Little, brown and company.



Foto: Manon Galama

**Danaë Huijser** is organisatiepsycholoog, gespecialiseerd in intercultureel organisatiegedrag. Ze heeft 15 jaar ervaring als trainer en coach in multinationals wereldwijd. Met Caleidoscope Academy biedt zij online training en virtuele coaching aan leden en leiders van interculturele teams.

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

## VERENIGINGSNIEUWS



























Verbindend in Leren

### Heb jij al kennis gemaakt met het Bestuur en de Organisatie van Develhub?

De 7 bestuursleden en 5 leden van de Organisatie zijn 2022 vol energie, enthousiasme en plannen gestart!

Ze worden daarbij gedreven door de missie van Develhub: Samen de kwaliteit van lerend Nederland op een hoger niveau brengen. Heb je ideeën voor Develhub en het netwerk, laat het ons dan weten via [info@develhub.nl](mailto:info@develhub.nl). We waarderen het dat je meedenkt en luisteren daar graag naar!

Als lid van Develhub heb je gratis toegang tot de digitale TvOO. Maar wist je al dat je als lid dit magazine ook als papieren versie in je brievenbus kunt ontvangen? Voor slechts € 20,- kun je dit regelen via de website van Develhub. Ga op de website naar de pagina 'Develhub Upgrade' of direct via deze link: <https://develhub.nl/develhub/develhub-upgrade/papieren-versie-tvoo>.

Organisatie		
 Dick Krijste DIRECTEUR Develhub 	 Jolanda van 't Erve BUREAU Develhub 	 Britt Drackenic HUB CONNECT Develhub 
 Annelies van Engelen HUB CONNECT Develhub 	 Sanne Broekman PUNT MANAGER Develhub 	
Algemeen Bestuur		
 Annelies Tegelt BESTUURSLID/VOORZITTER Training Academie 	 John May BESTUURSLID Oudle Learning 	 Marcel Gromandijk BESTUURSLID/PE-ENIGLEIDER MBO Coaching in Ondern 
 Wouter Willemssen BESTUURSLID Faculty of Skills 	 Shiraz Paracha BESTUURSLID Springen 	 Jackelien Velestra BESTUURSLID Humara 
 Reonald Donate BESTUURSLID Slewing Training 		

<https://develhub.nl/over-develhub/bestuur-organisatie>

---

## Nieuws voor trainingsprofessionals

---



- Door: Mireille Ollivieira -

## Zwart en nieuw denken

Na het winnen van de titel Trainer van het Jaar vroeg ik aan de jury: Wat hebben jullie bij het thema diversiteit en inclusie veranderd ten opzichte van andere jaren en thema's?

Het antwoord vond ik verrassend en hoopgevend. 'We hebben de Young Talent Award in het leven geroepen om de reikwijdte van het onderwerp in beeld te kunnen brengen. Zo kwamen er maar liefst 3 toptrainers extra in beeld en daarmee ook hun thema's, bijvoorbeeld hoogsensitiviteit. Daarnaast hebben we niet meer alleen naar kennisdeskundigheid gekeken maar ook naar ervaringsdeskundigheid. Hoe kun je je eigen ervaring op het thema daadwerkelijk toevoegen aan de training die je geeft?'

We hebben het hier over de kracht van verhalen: een megatool in je training. Ik blijf veel verhalen te vertellen tijdens mijn Deep Democracy- en inclusietrainingen die niet eerder zijn verteld of niet zo bekend zijn. Ik neem jullie in eentje mee.

### Gays

Stel je voor: laatste ronde van de sollicitatieprocedure van je felbegeerde baan en je hoort: 'We willen je heel graag hebben, want we wilden nog een paar gays. Nu hebben we niet alleen maar hetero's en zijn we ook divers'. Wat zeg je dan?

Vervang gay door, vrouw, gehandicapt, boer, buitenlands, oudere, jongere, gelovige, zwart of welke groep dan ook die afwijkt van de dominante norm. Toevoegen mag ook, want we zijn vaak een combinatie van die identiteiten. Zo ben ik dus vrouw en zwart en hoor ik regelmatig: je wilt toch niet aangenomen worden omdat je zwart bent?

Ik zal jullie eens wat vertellen: zeker wel.

### Whitesplaining

Het zijn regelmatig witte mensen die aannemen dat ik dit niet wil. Ik vermoed dat ze me niet echt een vraag stellen uit zorg of voorzichtigheid? Ik vermoed nog even door, want ik heb de vraag ook niet teruggesteld. Uit projectie omdat ze het zelf niet zouden willen? Of vanuit whitesplaining, verklaren hoe zwarte mensen zich waarschijnlijk voelen, beredeneerd vanuit een wit perspectief? Ik verval in aannames, ik ga het eens vragen.

### Normaal of speciaal?

Het zijn ook veel zwarte mensen die ditzelfde zeggen: 'Ik wil behandeld worden als ieder ander die dezelfde diploma's of capaciteiten heeft en niet aangenomen worden omdat ik zwart ben'. Een bewijsdrang vermoedelijk voortgekomen uit eeuwenlange onderschatting? De Amerikaanse hoogleraar Dr. Joy de Gruy schrijft daar veel over. Ook waarschijnlijk is dat iedereen normaal wil zijn en geen speciale behandeling wil.

### Intentie

Ik deel tijdens mijn trainingen een andere gedachte: ik wil het dus wel, aangenomen worden op mijn kleur. I don't mind being the token black. Dat is namelijk wie ik ben bij nagenoeg alle trainingen die ik geef. Ik werk in een witte omgeving. Iedereen kan aan mij zien dat ik niet wit ben dus laten we daar maar gewoon open over zijn. Door dat 'anders zijn' er te laten zijn en het te benoemen als het iets toevoegt aan de relatie, gaat het taboe ervan af dat je het niet mag hebben over kleur. En belangrijker, over de betekenis van een huidskleur (net als geslacht, seksuele voorkeur etc.) in de maatschappij. We kunnen zo leren in gevoelige onderwerpen te ontspannen, juist door naar de spanning toe te gaan en een vraag te stellen, ook al krijgen we niet meteen het bevredigende antwoord wat we willen. De oprechte nieuwsgierigheid en zuivere intentie zijn het belangrijkste voor contact.

### Leading by example

Het maakt mij dus niet zoveel uit waarom ik op een plek zit. Mocht je me toch om mijn kleur kiezen, dan heb je mazzel; dan krijg je de kwaliteit als bijvangst erbij.

Ik vind het daarbij belangrijk om een voorbeeld te zijn, juist van de theorie die ik doceer. Trainer zijn is voor mij: 'leading by example'. Ik had me eerder geen voorstelling kunnen maken van de hoeveelheid reacties na het winnen van deze award.

Eén van de mooiste: 'Mireille, ik kwam niet voor de inhoud van de training, ik kwam voor jou. Ik ben 50 jaar en zie voor het eerst in dit vakgebied en op dit niveau een zwarte vrouw voor een groep witte deelnemers. Jij staat voor mij voor hoop'. Leuk hè. Bij Deep Democracy is dit een voorbeeld van 'owning and sharing your rank': in je rol gaan staan en van daaruit met je eigen verhaal iets betekenen voor een ander.

Als trainers zijn we ons eigen instrument en maken als onszelf ongelooflijk het verschil.

### Tot slot de tips samengevat:

- 1) Kijk met nieuwe ogen: waar kun je nieuw toevoegen aan oud?
- 2) Kijk de verschillen aan in de groep, moffel ze niet weg uit ongemak.
- 3) Durf naar de spanning toe te gaan om te leren erin te ontspannen; stel een vraag.
- 4) Lead by example; wees zelf de verandering die je wilt zien tijdens en na je training.
- 5) Own it! Je staat er niet voor niets. Jij bent de beste voor dat moment. ■

Have lots of fun!

Mireille



**Mireille Olliviera** (1972) heeft het vermogen om zowel voor als achter de schermen te (laten) stralen. Ze is zowel teacher als student. Ze schoolde zich op het gebied van intuïtieve ontwikkeling, geweldloze communicatie, diversiteit en inclusie, persoonlijk leiderschap, ouderschap, storytelling en coaching. Ze is in 2019 uitgeroepen tot een van de drie rolemodels van de gemeente Amsterdam werkt sindsdien ook als trainer bij Human Dimensions, het bureau van Jitske Kramer en marktleader op het gebied van Deep Democracy. Onlangs werd ze door de NOBTRA, beroepsvereniging van trainers in Nederland, uitgeroepen tot Trainer van het Jaar.



**Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties**  
ISSN 2211-4513

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

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

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

Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties is een uitgave van:

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

#### Hoofredactie

Ria van Dinteren  
hoofredacteur@tvoo.nl

#### Eindredactie

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

#### Redactie

Robert Dollevoet, Jumbo  
Marlieke van Grinsven, Vrije Universiteit Amsterdam  
Naomi van der Graaff, Buro Heron  
Niek de Groot, Berenschot  
Olivia Kramers, HKU - Hogeschool voor de Kunsten Utrecht  
Willem Masman, PWC  
Jasmijn Mioch, Universiteit Leiden Katelijn Nijsmans, The tipping point  
Jan Armond Ruiters, Rabobank  
Carlo Strijk, NOBTRA  
Sibrenne Wagenaar, Link2Learn

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

#### Adviesraad

Yvonne Burger, Vrije Universiteit Amsterdam  
Guus van Deelen, Zelfstandig ondernemer  
Tamara Hoogerwaard, Bakery Institute  
William de Kaste, HAN  
Dick Krikke, Develhub  
Karima Matser, Voorzitter NOBTRA  
Corline van Reenen, KPMG  
Manon Ruijters, Vrije Universiteit Amsterdam  
Janneke Schenning, De Nederlandsche Bank  
Sofie Willox, sowegrow

#### Bladmanagement en redactiesecretariaat

Liesbeth Rienties  
liesbeth@kloosterhof.nl  
Janet Rienties  
janet@kloosterhof.nl

#### Vormgeving

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

#### Marketing

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

TvOO juni draagt als thema:

## Hybride

2022-2 verschijnt in juni 2022.

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

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

#### Administratie

Papieren abonnement  
Abonnementsprijs: € 57,50 per abonnementsperiode van 4 uitgaven voor particulieren; € 67,50 voor bedrijven en instellingen. Tarieven voor verzending van abonnementen naar het buitenland wijken af, zie [www.tvoo.nl](http://www.tvoo.nl). Nieuwe abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan en worden aangegaan tot wederopzegging. Betaling geschiedt uiterlijk 14 dagen na ontvangst van de toegezonden factuur. U ontvangt automatisch onze maandelijkse gratis nieuwsbrief.

#### Digitaal abonnement

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

#### Voor meer informatie, aanmelden, wijzigingen:

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

#### Verschijningsdata

Jaargang 12  
Nr. 2 juni 2022  
Nr. 3 september 2022  
Nr. 4 november 2022

#### Aanleveren kopij

Jaargang 12  
Nr. 1 1 maart 2022  
Nr. 1 1 juni 2022  
Nr. 1 1 september 2022

#### Auteursinstructie

[www.tvoo.nl](http://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 vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Uitgever en redactie verklaren dat deze uitgave op zorgvuldige wijze en naar beste weten is samengesteld; evenwel kunnen uitgever en redactie op geen enkele wijze aansprakelijkheid aanvaarden voor de juistheid of volledigheid van de informatie.

#### Develhub

Groenekanseweg 85  
3737 AC Groenekan  
E-mail: [info@develhub.nl](mailto:info@develhub.nl)

#### Nobtra

E-mail: [info@nobtra.nl](mailto:info@nobtra.nl)  
Telefoon: 085-0187152

Vervolgopleiding

# SYSTEMISCHE ORGANISATIECOACHING

Van vakmanschap naar meesterschap

Zit je in een rol waar je bijdraagt aan organisatieontwikkeling? Dan is deze opleiding iets voor jou! Goede diagnostiek en kloppende interventies kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan noodzakelijke transitie. Zo ontstaan veranderingen die leiden tot het benutten van potentieel en vitaliteit van mensen, teams en de hele organisatie. De vervolgopleiding Systemische Organisatiecoaching is de eerste door de LVSC erkende opleiding tot organisatiecoach. Daar zijn we trots op!

**START OP  
5 SEPTEMBER  
2022**

Het werkt vaak beter als je het van meerdere kanten bekijkt



## Alba-academie

*De verrassende kijk op leiderschap en coaching*





## Even onthouden

**Cedeo feliciteert de hier genoemde opleiders en overige HR-dienstverleners met hun nieuwe of hernieuwde Cedeo-erkenning. Voor deze organisaties geldt dat ten minste 80 procent van hun klanten tevreden tot zeer tevreden is over de kwaliteit, klantgerichtheid en de samenwerking. Iets om te onthouden; voor als u weer eens een shortlist van opleiders moet opstellen.**

*Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Maatwerk' gaat naar:*

- A&O groep, Amsterdam
- AAG Opleidingen bv, 's-Hertogenbosch
- AOb - Scholing, Utrecht
- Cbt, Arnhem
- CNV Academie, Utrecht
- Cooperatieve Vereniging KWH u.a., Rotterdam
- Eurlanguages, Leeuwarden
- ExplainIT, Hengelo
- Feedback Training & Consulting BV, Klundert
- Jeugdbescherming Noord & Veilig Thuis Groningen, Groningen
- Krauthammer, Hoofddorp
- Language Partners, Amsterdam
- Learnit Training, Amsterdam
- LTC Language Training Centre B.V., Nijmegen
- Phaos Opleidingen B.V., Utrecht
- Précon Consulting Group B.V., Bunnik
- SAMI-training, Ede

- Taalcentrum-VU, Amsterdam
- Talencentrum Rijksuniversiteit Groningen, Groningen
- Vitree, Kampen

*Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Bedrijfsopleidingen Open' gaat naar:*

- AAG Opleidingen bv, 's-Hertogenbosch
- Alba-academie bv, Veldhoven
- De Bewustzijnsfabriek, Capelle a/d IJssel
- Blankestijn & Partners, Wageningen
- Entrea Lindenhout, Arnhem
- Jeugdbescherming Akademie, Amsterdam
- Jeugdbescherming Noord & Veilig

- Thuis Groningen, Groningen
- Juvent, Middelburg
- Krauthammer, Hoofddorp
- Language Partners, Amsterdam
- Lean Six Sigma Groep, 's-Gravenhage
- MARK Academy voor Leefstijl B.V., Dronten
- NCD, Doorn
- PCO Kennis B.V., Scherpenzeel gld
- SignOn ICT Trainingen+ B.V., Amsterdam
- Stichting Koraal, Sittard
- Talencentrum Rijksuniversiteit Groningen, Groningen

*Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsadvies' gaat naar:*

- BCO Onderwijsadvies, Venlo

- CPS Onderwijsontwikkeling en advies, Amersfoort
- Driestar educatief, Gouda
- IJsselgroep, Educatieve Dienstverlening, Apeldoorn
- Stichting Marant, Elst gld
- Stichting OnderwijsAdvies, Zoetermeer

*Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Onderwijsbegeleiding' gaat naar:*

- CNV Academie, Utrecht
- Timpaan Onderwijs, Assen

*Een Cedeo-erkenning in de categorie 'Organisatieadvies' gaat naar:*

- Précon Consulting Group B.V., Bunnik

*Een Cedeo-erkenning in de categorie 'e-learning' gaat naar:*

- A&O-fonds Provincies, 's-Gravenhage



**Cedeo meet als enige onafhankelijke keuringsinstantie de kwaliteit en performance van HR-dienstverleners.**

George Hintzenweg 77, Rotterdam Postbus 701, 3000 AS Rotterdam T. 010 - 250 05 01 **cedeo.nl** info@cedeo.nl